

**OTEL İŞLETMELERİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA**  
**VE**  
**KEMER BÖLGESİNDEKİ OTEL VE TATİL KÖYLERİNDE**  
**İLİŞKİSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**İŐIL HATIPOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Turizm ve Otel İŞletmeciliği Anabilim Dalı**

**DaniŐman: DoÇ. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül 2000**

# YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

## **OTEL İŞLETMELERİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA**

VE

KEMER BÖLGESİNDEKİ OTEL VE TATİL KÖYLERİNDE  
İLİŞKİSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Işıl HATİPOĞLU**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2000**

**Danışman: Doç. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

Günümüzde otelcilik endüstrisi olgunluk dönemine ulaşmış ve rekabet ciddi bir şekilde artmıştır. Çok sayıda otel işletmecisi geleneksel pazarlama yaklaşımının gelecek için yeterli olmadığını fark etmiştir. Rekabet avantajı yaratabilmek için ürünlerini fiziksel olarak farklılaştırma yoluna giden işletmeler, kısa zamanda bunun son derece maliyetli ve taklit edilebilir olduğunu görmüşlerdir. Bu da 1990'larda otelcilik endüstrisinin dikkatinin ilişkisel pazarlamaya yönelmesine neden olmuştur. Söz konusu nedenlerden dolayı ilişkisel pazarlama yaklaşımı bu tez çalışmasında kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Bu çerçevede öncelikle, hizmet kavramı ele alınmış, daha sonra birer hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde pazarlama, kapsamlı olarak incelenmiştir. Daha sonra ilişkisel pazarlama kavramı ve otel işletmelerinde ilişkisel pazarlama süreci içinde yer alan bütün faaliyetler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamaları desteklemek amacıyla Bağlılık Üçgeni ve Hizmet İlişkileri Modeli örnek olarak verilmiştir. Son olarak Kemer bölgesindeki otel ve tatil köylerindeki ilişkisel pazarlama uygulamaları yapılan anket çalışması ve bu işletmelerin yöneticileriyle kapsamlı görüşmeler gerçekleştirilmek yoluyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP MARKETING IN HOTEL COMPANIES**

AND

THE STUDY OF RELATIONSHIP APPLICATIONS  
AT THE HOTELS AND HOLIDAY VILLAGES IN KEMER

**Isil HATIPOGLU**

**Tourism and Hotel Management**

**Anadolu University, Institute of Social Sciences, June 2000**

**Advisor: Assc. Prof. Dr. Sevgi Ayse OZTURK**

Today, the hotel industry has been reached mature-period. Then the competition has increased severely. Many hotel manager perceive that, the traditional marketing approach does not sufficient in future. First, the hotel companies differentiated their product to create competition advantage, but this increased their costs. And also they realize that the competitors can imitate this kind of applications easily. This cause, the hotel industry direct the attention to relationship marketing. For this reason, the concept of relationship marketing has been studied in detail with this thesis.

Accordingly, first service concept was examined. Then the hotel marketing concept was discussed in detail. Relationship marketing concept and all the possible activities within the relationship marketing process at hotels were explained. To support this, Loyalty Triangle and Service Relationships Model have been given as examples. Finally, relationship applications at the hotels and holiday villages in Kemer were examined by conducting surveys with managers.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Işıl HATİPOĞLU'nun "Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama ve Kemer Bölgesindeki Otel ve Tatil Köylerinde İlişkisel Pazarlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 13 Ekim 2000 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza \_\_\_\_\_

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Sevgi ÖZTÜRK  
Üye : Prof.İlhan ÜNLÜ  
Üye : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ

Prof.Dr. Enver ÖZKAR  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA

1. OTEL İŞLETMELERİNDE PAZARLAMAYA GENEL BAKIŞ .....	4
1.1 Pazarlama Kavramının Açıklanması .....	4
1.1.1. Geleneksel Pazarlama Karması .....	5
1.1.2. Hizmet Pazarlaması İçin Genişletilmiş Pazarlama Karması .....	6
1.2 Otel İşletmelerinde Pazarlamanın Özellikleri .....	8
1.2.1 Hizmetlerin Ortak Özelliklerinden Kaynaklanan Farklar .....	8
1.2.2 İçinde Yer Aldığı Sektörden Kaynaklanan Farklar .....	10
2. OTEL İŞLETMELERİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA .....	13
2.1. İlişkisel Pazarlamanın Tanımlanması .....	13
2.1.1. İlişkisel Pazarlama İçin Genişletilmiş Pazarlama Karması .....	19
2.2. İlişkisel Pazarlamanın Geleneksel Pazarlama ile Karşılaştırılması .....	26
2.3. İlişkisel Pazarlamanın Yararları .....	27
2.3.1. İlişkisel Pazarlamanın Müşteriye Sağladığı Yararlar .....	28
2.3.2. İlişkisel Pazarlamanın İşletmeye Sağladığı Yararlar .....	29
2.4. İlişkisel Pazarlamanın Olumsuz Yanları .....	31
2.5. Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Bileşenleri .....	33
2.5.1. Kültür ve Değerler .....	34
2.5.2. Liderlik .....	36

2.5.3. Strateji	38
2.5.4. Yapı	38
2.5.5. İnsanlar	39
2.5.6. Teknoloji	42
2.5.7. Bilgi ve Görüş	47
2.5.8. Süreç	48
2.6. Otel işletmelerinde İlişkisel Pazarlamanın Uygulanmasında Kalitenin Önemi	49
2.7. Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlamanın Uygulanmasında İçsel Pazarlamanın Önemi	54
2.8. Otel İşletmeciliği Açısından Tatmin ve Bağlılık Kavramlarının Açıklanması	57
2.8.1. Tatmin	58
2.8.2. Bağlılık	58
2.9. Otel İşletmelerinde Müşteri Bağlılığı Yaratmanın Yolları	62
2.10. Otel İşletmelerinde Sık Kullanıcı Programlarının ve Bağlılık Yaratıcı Programların Kullanılması	64
2.10.1.Sık Kullanıcı Programlarının Kullanılması	67
2.10.2.Bağlılık Yaratıcı Programların Kullanılması	72
2.10.3.Otel İşletmeleri Açısından Bağlı Bir Müşterinin Ömür Boyu Değeri	74
2.11. Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlamanın Uygulanmasında Müşteri Şikayetlerinin Önemi	77

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA MODELLERİ

1. OTEL İŞLETMELERİNDE MARKA İLİŞKİSİ YARATILABİLMESİ İÇİN “BAĞLILIK ÜÇGENİ MODELİ”	80
1.1. Süreç	83
1.2. Değer Artırılması – Değer Telafisi	88
1.3. Veri Tabanlı Pazarlama ve İletişim	93

2. OTEL İŞLETMELERİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMININ UYGULANABİLMESİ İÇİN “HİZMET İLİŞKİLERİ MODELİ” .....	97
2.1. Adanmışlık .....	98
2.2. Güven .....	99
2.3. Doğal Fırsatçılık Davranışı .....	100
2.4. Yararlar .....	100
2.5. Adil Maliyetler .....	100
2.6. Algılanan Değerler .....	101
2.7. Tepkisel Fırsatçılık Davranışı .....	101
2.8. Ürün Kullanımı .....	101
2.9. Gönüllü Ortaklık.....	102

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KEMER BÖLGESİNDEKİ OTEL VE TATİL KÖYLERİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	105
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	107
3. ANKET FORMU.....	108
4. VERİ ANALİZİ .....	108
5. ARAŞTIRMANIN KISITLAMALARI .....	109
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	109
6.1. Anket Formunu Cevaplayan Yöneticilerin Özellikleri .....	109
6.1.1. Yöneticilerin İşletme İçindeki Görevleri .....	109
6.1.2. Yöneticilerin En Son Bitirdikleri Okulların Turizm ve Otel İşletmeciliği ile İlgili Olup Olmadığının Araştırılması .....	110
6.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Özellikleri .....	110
6.2.1. İşletmelerin Türleri .....	110
6.2.2. İşletmelerin Yatak Kapasiteleri .....	111
6.2.3. İşletmelerde Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yürüten Birimler ..	112
6.2.4. İşletmelerin Doluluk Oranları .....	113
6.2.5. Müşterilerin Konaklama Amaçları .....	113

6.2.6. Müşterilerin Yerli/Yabancı Oranları .....	114
6.2.7. Müşterilerin İşletmeye Geldikleri Yollar .....	115
6.3. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Bulunup Bulunmadığının Araştırılması .....	116
6.3.1. Yeni Müşteriler Çekme ve Mevcut Müşterileri Elde Tutma Anlayışlarına Verilen Önemin Karşılaştırılması .....	117
6.3.2. İlişkisel Pazarlama Yaklaşımına Yönelik Bir Örgüt Yapısı Oluşturmaya Çalışan İşletmelerin Oranı .....	117
6.3.3. History Kartından Devamlı Müşterilerin Tespiti için Yararlanan İşletmelerin Oranı .....	118
6.3.4. Müşterilerin Kişisel Bilgilerini İçeren Bir Veri Tabanına Sahip Olan İşletmelerin Oranı .....	118
6.3.5. Veri Tabanında Yer Alan Müşterilere Ait Bilgilerin Türlerinin Öğrenilmesi .....	119
6.3.6. Eldeki Müşterileri Ait Bilgiler Doğrultusunda Ürünlerin Kişiselleştirilme Oranı .....	120
6.3.7. Farklı Ülkelerden Gelen Müşteriler İçin Sundukları Ürünlerde Farklılık Yapan İşletmelerin Oranı .....	121
6.3.8. Devamlı Müşterilerine Ayrıcalıklar Tanıyan İşletmelerin Oranı ..	122
6.3.9. Devamlı Müşterilere Tanınan Ayrıcalıklar .....	122
6.3.10. Müşterilerine Tesiste Kaldıkları Süre İçinde Jestler Yapan İşletmelerin Oranı .....	124
6.3.11. Yıl İçinde Müşterilerine özel Günlerinde Kutlama Mesajları Gönderen İşletmelerin Oranı .....	125
6.3.12. Devamlı Müşterilerine İsimleri ile Hitap Eden İşletmelerin Oranı ..	126
6.3.13. Devamlı Müşterilerine Sezon Başlamadan Önce Oda Tipleri ve Fiyatları ile İlgili Broşür Gönderen İşletmelerin Oranı .....	126
6.3.14. Devamlı Müşterilerini Önceden Arayıp Rezervasyon Talepleri Olup Olmadığını Soran İşletmelerin Oranı .....	127
6.3.15. Müşterilerin İşletmeyi İlk Defa Tercih Etme Nedenlerinin Araştırılması .....	128
6.3.16. Bir Müşterinin İşletmenin Devamlı Müşterisi Haline Gelmesindeki Etkenlerin Araştırılması .....	128



6.3.17.Devamlı Müşterilerin İşletmeyi Neden Tekrar Tekrar Tercih Ettiklerinin Araştırılma Oranı	129
6.3.18.En Sık Karşılaşılan Tekrar Tercih Nedenlerinin Araştırılması	130
6.3.19. Devamlı Müşterilerin Oranı	131
6.3.20.Sık Kullanıcı Programı Olan İşletmelerin Oranı	131
6.3.21.Çalışanlarına Müşterilere Karşı Tutum ve Davranışları ile İlgili Eğitim Veren İşletmelerin Oranı	132
6.3.22.Eğitime Bütçelerinden Pay Ayıran İşletmelerin Oranı	133
6.3.23.Çalışanlarına Müşteri Sorunlarını Çözme Yetkisi Veren İşletmelerin Oranı	133
6.3.24.Çalışanlarının Müşterilerle İlişkilerindeki Olumlu Tutumlarını ve Çabalarını Ödüllendiren İşletmelerin Oranı	134
6.3.25.Kaliteyi Yükseltme Amaçlı Programları Olan İşletmelerin Oranı	135
6.3.26.Müşterilerin Şikayet ve Önerilerini Bildirmek için Kullanılabilecekleri Kanalların Araştırılması	136
6.3.27.Müşteri Anketi Uygulayan İşletmelerin Oranı	136
6.3.28.Müşteri Anketi Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Sağladığı Katkılar	137
6.4. İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile Yöneticinin Görevi Arasındaki İlişki	137
6.5. İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki İlişki	138
6.6. İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile History Kartından Sık Gelen Müşterilerin Takibi Arasındaki İlişki	138
6.7. İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile İşletmeye Yeni Müşteri Kazandırmakla ve Mevcut Müşterileri Elde Tutmakla Sorumlu Farklı Birimlerin Varlığı Arasındaki İlişki	139
6.8. İşletmelerin Büyüklüğü ile Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yürüten Birimler Arasındaki İlişki	139
6.9. İşletmenin Büyüklüğü ile Çalışanların Müşterilerle İlişkilerindeki Olumlu Tutumlarının ve Çabalarının Ödüllendirilmesi Arasındaki İlişki	140
6.10. İşletme Yöneticisinin Eğitim Durumu ile İşletmenin Satış-Pazarlama Anlayışındaki Ağırlıklı Olarak Önem Verilen Amaç Arasındaki İlişki	141

6.11. İşletme Yöneticisinin Eğitim Durumu ile İşletme İçindeki Görevi Arasındaki İlişki .....	141
<b>SONUÇ</b> .....	143
<b>EKLER</b> .....	148
<b>KAYNAKÇA</b> .....	153

## TABLolar LİSTESİ

Tablo-1 :	Müşterinin Ömür Boyu Değerinin Hesaplanması	75
Tablo 2 :	Yöneticilerin Görevleri	109
Tablo 3 :	En Son Bitirilen Okul	110
Tablo 4 :	İşletmenizin Türü Nedir?	111
Tablo 5 :	İşletmenizin Yatak Kapasitesi Nedir?	112
Tablo 6 :	İşletmenizde Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Hangi Birim Yürütüyor?	112
Tablo 7 :	İşletmenizin Son 4 Yıldaki Doluluk Oranları Nedir?	113
Tablo 8 :	İşletmenizde Kalan Müşterilerin Konaklama Amaçları Nedir?	114
Tablo 9 :	İşletmenizde Konaklayan Müşterilerin Yerli/Yabancı Oranı Nedir?	114
Tablo 10 :	İşletmenize Müşteriler Hangi Yolla Geliyorlar?	115
Tablo 11 :	İlişkisel Pazarlama Kavramını Biliyor musunuz?	116
Tablo 12 :	İşletmenizin Satış-Pazarlama Anlayışında Aşağıdaki Amaçlardan Hangisine Ağırlıklı Olarak Önem Veriyorsunuz?	117
Tablo 13 :	İşletmenizde, Yeni Müşteriler Çekmekle ve Mevcut Müşterileri Elde Tutmakla Sorumlu Farklı Birimler/ Çalışanlar Var mı?	118
Tablo 14 :	İşletmenizin History Kartından Sık Gelen Müşterileri Takip Ediyor musunuz?	118
Tablo 15 :	Müşterilerin Kişisel Bilgilerinin Takip Edildiği Bir Veri Tabanınız Var mı?	119
Tablo 16 :	Cevabınız “Evet” ise Bu Veri Tabanınızda Müşterilere Ait Hangi Bilgilerin Yer Almaktadır?	119
Tablo 17 :	Müşterilerle İlgili EldeEttiğiniz Bilgilere Göre Sunduğunuz Ürünleri Kişiselleştiriyor musunuz?	120
Tablo 18 :	Farklı Ülkelerden Gelen Müşteriler için Sunduğunuz Ürünlerde Farklılıklar Yapıyor musunuz?	121

Tablo 19 :	İşletmenizin Devamlı Müşterilerine Bazı Ayrıcalıklar Tanıyor musunuz? .....	122
Tablo 20 :	Cevabınız “Evet” ise Bunları Kısaca Belirtebilir misiniz? ....	123
Tablo 21 :	Tesiste Kaldıkları Süre İçinde Müşterilerinizin Özel Günlerini Kutlamak için Jestler Yapıyor musunuz? .....	124
Tablo 22 :	Tesisten Ayrıldıktan Sonra da, Yıl İçinde Müşterilerinize Özel Günlerinde Kutlama Mesajları Gönderiyor musunuz? .....	125
Tablo 23 :	Çalışanlar Devamlı Gelen Müşterilerinize İsimleri ile Hitap Ediyorlar mı? .....	126
Tablo 24 :	Tekrar Tekrar Gelen Müşterilere Sezon Başlamadan Önce Oda Tipleri ve Fiyatları ile İlgili Broşür Gönderiyor musunuz? .....	127
Tablo 25 :	Genellikle Aynı Zamanlarda İşletmeye Gelen Devamlı Müşterilerinizi, Tesisin O Tarihlerde Dolu Olması Olasılığına Karşılık Önceden Arayıp Rezervasyon Talepleri Olup Olmadığını Soruyor musunuz? .....	127
Tablo 26 :	Bir Müşterinin İşletmeyi İlk Defa Tercih Etmesinde En Önemli Faktörler Sizce Nelerdir? .....	128
Tablo 27 :	Bir Müşterinizin İşletmenizin Devamlı Müşterisi Haline Gelmesindeki Etkenler Nelerdir? .....	129
Tablo 28 :	İşletmenize Sık Gelen Müşterilerin İşletmeyi Neden Tekrar Tercih Ettikleri Hakkında Araştırma Yapıyor musunuz? ....	130
Tablo 29 :	Cevabınız “Evet” ise En Sık Karşılaştığınız Tekrar Tercih Nedenleri Hangileridir? .....	130
Tablo 30 :	Müşterilerinizin Yüzde Kaçını Devamlı Müşteriler Oluşturuyor, Yaklaşık Bir Oran Verebilir misiniz? .....	131
Tablo 31 :	İşletmenin Uyguladığı Bir Sık Kullanıcı Programı (frequent flyer, frequent traveler) Var mı? .....	131
Tablo 32 :	Çalışanlarınıza Müşterilere Karşı Tutum ve Davranışları ile İlgili Bir Eğitim Veriyor musunuz? .....	132

Tablo 33 :	Her Yıl Bütçenin Ortalama Yüzde Kaçını Eğitime Ayrılıyorsunuz? .....	133
Tablo 34 :	Çalışanlarınızın Gerektiğinde Müşterilerin Sorunlarını Anında Çözümleme ve Harekete Geçme Konusunda Yetkileri Var mı? .....	134
Tablo 35 :	Çalışanlarınızın Müşterilerle İlişkilerindeki Olumlu Tutumlarını ve Çabalarını Ödüllendiriyor musunuz? .....	134
Tablo 36 :	İşletmede Kaliteyi Yükseltmek Amacıyla Uygulanan Bir Program Var mı? .....	135
Tablo 37 :	İşletmeniz, Müşterilerinizin Şikayet ve Önerilerini Bildirmeleri için Hangi Kanalları Kullanıyor? .....	136
Tablo 38 :	Müşterilerinize “Müşteri Anketi” Uyguluyor musunuz? .....	136
Tablo 39 :	İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile Yöneticinin Görevi Arasındaki İlişki .....	138
Tablo 40 :	İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki İlişki .....	138
Tablo 41 :	İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile History Kartından Sık Gelen Müşterilerin Takibi Arasındaki İlişki ....	139
Tablo 42 :	İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile İşletmeye Yeni Müşter Kazandırmakla ve Mevcut Müşterileri Elde Tutmakla Sorumlu Farklı Birimlerin Varlığı Arasındaki İlişki .....	139
Tablo 43 :	İşletmenin Büyüklüğü ile Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yürüten Birimleri Arasındaki İlişki .....	140
Tablo 44 :	Çalışanların Müşterilerle İlişkilerindeki Olumlu Tutumlarının ve Çabalarının Ödüllendirilmesi .....	140
Tablo 45 :	İşletme Yöneticisinin Eğitim Durumu ile İşletmenin Satış-Pazarlama Anlayışında Ağırlıklı Olarak Önem Verilen Amaç Arasındaki İlişki .....	141
Tablo 46 :	İşletme Yöneticisinin Eğitim Durumu ile İşletme İçindeki Görevi Arasındaki İlişki .....	142

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 :	Pazarlama, Müşteri Hizmeti ve Kalite Fonksiyonları Arasındaki Bağlar .....	16
Şekil-2 :	İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı; Müşteri Hizmeti, Kalite ve Pazarlamayı Biraraya Getirir .....	17
Şekil-3 :	Müşteri Üzerinde İşletme Çalışanlarının Etkisi .....	24
Şekil-4 :	İlişkisel Pazarlamanın Sekiz Bileşeni .....	34
Şekil-5 :	İlişkisel Pazarlamanın Müşteri Bağlılığı Merdiveni .....	66
Şekil-6 :	Marka İlişisine Geçiş .....	81
Şekil-7 :	Bağlılık Üçgeni .....	82
Şekil-8 :	Hizmet İlişkileri Modeli .....	98
Şekil-9 :	Yapısal Model ve İstatistiksel İlişkiler .....	103
Şekil-10 :	İşletmenin Türü .....	111
Şekil-11 :	Müşterilerin İşletmede Kalma Amaçları .....	114
Şekil-12 :	Müşterilerin İşletmeye Gelme Yolları .....	115

## GİRİŞ

Uzun yıllardan beri işletmeler, pazarlamanın amacının elden geldiğince çok sayıda yeni müşteri bulmak olduğuna inanmışlardır. Otel işletmecileri de her ne kadar müşteriler işletme içinde iken onları tatmin etmenin son derece önemli olduğunun bilincinde olsalar da, hedefleri her zaman yeni müşteriler bulmak olmuştur. Ancak, otelcilik endüstrisinin olgunluk dönemine ulaştığı, rekabetin son derece güçlü olduğu günümüzde çok sayıda otel işletmecisi, geleneksel pazarlama yaklaşımı içinde değerlendirilebilecek bu anlayışın, gelecek için yeterli olmadığını fark etmiştir. Rekabet avantajı yaratabilmek için ürünlerini fiziksel olarak farklılaştırma yoluna giden işletmeler, kısa zamanda bunun son derece maliyetli ve taklit edilebilir olduğunu görmüşlerdir. Bu da 1990'larda otelcilik endüstrisinin dikkatinin ilişkisel pazarlamaya yönelmesine neden olmuştur.

İlişkisel pazarlama özde; yeni müşteriler çekmek, mevcut müşterileri muhafaza etmek ve müşterilerle ilişkileri artırmaktır. Bunu yapabilmek için de işin odağına müşterilerin yerleştirilmesini öngörür. Günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşterilerin gereksinimlerinden haberdar olmak yeterli değildir. Müşteriler hakkındaki bilgilerin, karlı, sürekli ilişkilere çevrilebilmesi için bütün işletme fonksiyonlarına esnek, yaratıcı ve dinamik yaklaşmak gereklidir. Bu bağlamda, otel işletmelerinde kültür ve değerler, liderlik, strateji, yapı, insanlar, teknoloji, bilgi ve görüş, süreç başlıkları altında toplanabilecek sekiz alanda değişiklikler yapılmasını öngören ilişkisel pazarlama yaklaşımı, kaliteyi her alanın değişmez fonksiyonu olarak ele almaktadır. Çünkü müşterilerin her geçen gün daha da bilinçlendiği çağımızda, ürün/hizmet özellikleri, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri yanında otel işletmeleri verdikleri hizmet ve kaliteleri ile de rekabet etmek zorundadırlar. Bunun için eğitimli işgörenlerinin yanı sıra teknolojik olanaklardan da destek alırlar.

İlişkisel pazarlama çerçevesinde bakıldığında, otel işletmelerinde pazarlamanın en önemli rolünün, bağlı müşteriler yaratmak olduğu görülür. İlişkisel pazarlamanın yararları bağlı müşterilerin sürüp giden satın almalarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla müşteriler için bağlılık yaratıcı programlar ilişkisel

pazarlamanın uygulanmasında kullanılabilecek araçlar olarak ele alınabilir. Diğer yandan, yapılan ilk satıştan sonra müşterileri elde tutabilmek her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Çünkü, rekabet müşterileri hem daha az bağlı hem daha çok şey talep eder hale getirmektedir. Bu nedenle, değişen pazar talepler karşısında faaliyetleri koordine etmede, kaynakları fonksiyonlar arasında dağıtmada, müşteri değerini artırmanın yollarını kararlaştırmada ve uzun dönemli bir vizyon belirlemede verilen sözler çok önemlidir.

Bu tez çalışmasında yukarıda anlatılmaya çalışılan ilişkisel pazarlama yaklaşımı, otel işletmeleri açısından konuya ilişkin yayınlanmış kaynaklar, yapılmış uygulama ve araştırmalara ilişkin bilgiler ışığında ele alınmıştır. Çalışma kapsamında otel işletmelerinde ilişkisel pazarlama uygulamaları tüm yönleriyle derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, birinci bölümde öncelikle otel işletmelerinde pazarlama başlığı altında pazarlama kavramına genel olarak değinildikten sonra otel işletmelerinde pazarlamanın özellikleri, hizmetlerin ortak özelliklerinden kaynaklanan farklara ve içinde yer aldıkları sektörden kaynaklanan farklara göre ayrıntılarıyla incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra ilişkisel pazarlama kavramı farklı bakış açılarına göre tanımlanmış, yararları ve olumsuz yanları ortaya konulmuştur. Otel işletmelerinde ilişkisel pazarlama yaklaşımının uygulanabilmesi için değişiklik yapılması gereken alanlar, ilişkisel pazarlamanın bileşenleri başlığı altında mümkün olan en geniş bir biçimde ele alınıp incelenmiştir. Kalite ve içsel pazarlamanın uygulamadaki önemleri üzerinde ayrıntılarıyla durulmuştur. Otel işletmeciliği açısından tatmin ve bağlılık kavramları açıklandıktan sonra otel işletmelerinde müşteri bağlılığı yaratma süreci ele alınmış, bu amaçla kullanılan sık kullanıcı programları ve bağlılık yaratıcı programlar örneklemeler yapılarak incelenmiş ve otel işletmesi açısından bağlı bir müşterinin ömür boyu değeri hesaplanmaya çalışılmıştır. İlişkisel pazarlamanın uygulama sürecinin sonunda taranan kaynaklarda yaygın olarak bu konuyla birlikte ele alındığı görülen müşteri şikayetlerine değinilmiştir.



İkinci bölümde ise otel işletmeleri için önerilen iki ilişkisel pazarlama modeli; Bağlılık Üçgeni Modeli ve Hizmet İlişkileri Modeli (MSR) ele alınmıştır.

Son bölümde ise ilişkisel pazarlama yaklaşımının ülkemizde otel işletmelerinde uygulama alanı bulup bulamadığına Kemer bölgesindeki otel ve tatil köylerinde gerçekleştirilen çalışmaya ve bu çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu çalışma çerçevesinde Kemer bölgesindeki 19 konaklama işletmesinin yöneticileri ile yüzyüze görüşmeler yapılmış ve hazırlanan anket formu cevaplatılmıştır. Daha sonra aynı bölgedeki kalan 34 işletmeye anket formu posta ile gönderilmiş ve 12 tanesi geri dönmüştür. Kullanılabilir nitelikteki 30 anket formu analiz kapsamına alınmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler anket sonuçları ile birleştirilerek konaklama işletmelerindeki ilişkisel pazarlama faaliyetleri incelenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular ise sonuç bölümünde kısaca yorumlanarak çalışma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA

#### 1. Otel İşletmelerinde Pazarlamaya Genel Bakış

##### 1.1. Pazarlama Kavramının Açıklanması

Gelişen ve küreselleşen ticaret, pazarlamanın önemini giderek artırmaktadır. Çağdaş toplumlarda hemen her sektörden işletmenin, en önem verdiği işletme faaliyetleri arasında pazarlama yer alır. İşletmeler tarafından yürütülen pazarlama çalışmaları, üretilen mal ve hizmetlerin en uygun koşullarda müşteriye satılmasını amaçlar. Ancak pazarlamayı sadece kar amaçlı işletmelerin bir fonksiyonu olarak görmek de yanlış olur. Gerçekte pazarlama her boyutta ve her çeşit işletmede uygulanan bir faaliyettir.

Genel kabul gören bir tanıma göre pazarlama, “kişilerin, örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimi sağlamak üzere; ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması süreci”dir.<sup>1</sup> Bu tanım pazarlamanın bir süreç olduğunu vurgularken bu süreci oluşturan pazarlama karması bileşenlerini de sıralamaktadır.

---

<sup>1</sup> İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1995), s.5.

### 1.1.1. Geleneksel Pazarlama Karması

Pazarlama karması, bir işletmenin hedef aldığı pazarda istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği kontrol edilebilir pazarlama değişkenleridir.<sup>2</sup> İlk olarak 1956 yılında Borden tarafından 12 bileşen olarak belirlenen pazarlama karması 1960 yılında Mc Carty tarafından 4 bileşende toplanmıştır. İngilizce; Product (ürün), Place (yer, dağıtım), Promotion (tutundurma), Price (fiyat) sözcüklerinin baş harfleri alınarak oluşturulan bu karmaya "4P" de denilmektedir.

*Ürün ve Hizmetler:* Hedef pazarlara uygun ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ile ilgili olan bu bileşen, ürün veya ürün dizilerinin seçilip belirlenmesi, üretilmesi veya satın alınması, markalama, hizmet dereceleme, standartlaştırma, garanti, iade, ambalajlama vb. faaliyetlere ilişkin kararları içerir.

*Dağıtım:* Ürün ve hizmetlerin doğru zamanda doğru yerde bulunabilmesi için dağıtım kanallarının seçimi, kullanımı, kuruluşları ve fiziksel dağıtım ile ilgili kararları içerir.

*Tutundurma:* Uygun ürünün, uygun fiyattan, uygun yerde, hedef pazarlara sunulması ile ilgili olarak yapılan satış geliştirme, reklam, kişisel satış ve halka ilişkiler faaliyetlerini içerir.

*Fiyat:* Ürün ile ilgili bileşenler planlanırken uygun ürünü, uygun tutundurma faaliyetleri ile uygun yere hareket ettirebilecek bir fiyat da belirlenmelidir. Fiyat belirlenirken; rakiplerin fiyatları, rekabet durumu, fiyatlandırma yöntemleri, satış koşulları (vade, indirim, iade, teminat, kredi, taksit, ödeme, tahsilat vb.), stoklar, alacaklar vb. konular göz önünde tutulmalıdır.

Bu karmadaki bileşenler birbirleriyle ilişkilidir ve belirli bir dereceye kadar birbirlerine bağımlıdır. Ürün, dağıtım, tutundurma ve fiyatın dikkatli bir biçimde

---

<sup>2</sup> Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri** (Geliştirilmiş Yedinci Baskı. İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık San. A.Ş., 1997), s.66.

yönetimi hizmetlerin başarıyla pazarlanması için de gerekli görülmektedir. Ancak 4P stratejilerini bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerine uyarlarken bazı değişiklikler yapmak gerekmektedir.

### 1.1.2. Hizmet Pazarlaması için Genişletilmiş Pazarlama Karması

Geleneksel pazarlama karmasının hizmet sektörü için yetersiz, bazen de uygun olmaması nedeniyle bu karmayı genişletmek üzere denemeler yapılmıştır. Bu denemeler henüz kanıtlanmış teorilere ulaşmamakla birlikte otel işletmelerinde de uygulanan hizmet pazarlamasının analizi için faydalı bir çerçeve sunmaktadırlar. Genişletilmiş pazarlama karması bileşenleri; insan, fiziksel kanıtlar ve süreç olarak belirlenebilir.<sup>3</sup>

*İnsan:* Hizmetin ulaştırılması sırasında yer alan ve böylece hizmet alıcısının algılamalarını etkileyen tüm bireyler genişletilmiş pazarlama karmasının insan bileşenini oluştururlar. İşletmenin işgörenleri, müşteriler ve hizmet çevresindeki diğer müşteriler gibi.

Hizmetin ulaştırılması sürecine katılan insanların nasıl giyindikleri, kişisel görünüşleri, tutum ve davranışları müşterinin hizmeti algılayışını etkiler. Hizmetin ulaştırılması sırasında yer alan diğer müşteriler -örneğin bir otelin restoranındaki diğer müşteriler- de müşterilerin hizmet deneyiminde önemli rol oynarlar.

Hizmet faaliyetlerinde yer alan birçok işgörenin statüsü karmaşıktır; ikili sorumlulukları vardır. Çünkü bir garson, resepsiyon memuru vb. ilk önce görevini teknik açıdan yerine getirmek zorundadır. Ancak, bu işgörenler aynı zamanda görevlerini yerine getirme biçimlerinin bir pazarlama görevi olduğunun da bilincinde olmalıdırlar. Dolayısıyla bu insanlar part-time (yarı zamanlı) pazarlamacı olarak adlandırılır. Birçok hizmet işletmesinde çift sorumluluğa sahip bu pazar-

---

<sup>3</sup> Öztürk, a.g.e., s.20-21.

lamacıların sayısı bir pazarlama departmanındaki pazarlama uzmanlarını kat kat geçer.<sup>4</sup> İşgörenler, -özellikle müşteriyle ilişkide bulunan ve müşteriyle yüz yüze gelen işgörenler- hizmet pazarlamasının çok önemli bir rekabet unsurudur ve bu unsurun iyi yönetilmesi önemli bir rekabet ve farklılaşma aracı olacaktır.

*Fiziksel kanıtlar:* Hizmetin ulaştırıldığı ve işletme ile müşterinin etkileşimde bulunduğu çevre ve hizmetin performansını ya da iletişimini kolaylaştıran dokunulabilir bileşenler olarak tanımlanabilir. Hizmetin fiziksel kanıtları hizmeti temsil eden tüm maddi unsurları kapsar. Broşürler, mektup başlıkları, kartvizitler, imza, raporların formatı ve ekipmanlar gibi. Bazı durumlarda hizmetin sunulduğu fiziksel tesisleri de içerir, bir otel kompleksi gibi.

*Süreç:* Hizmetin ulaştırılmasını sağlayan prosedürler, mekanizmalar ve faaliyetlerin akışı, hizmeti ulaştırma ve operasyon sistemleridir. Özellikle otel işletmeciliği gibi müşteriyle yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde bu süreçler müşteri açısından çok önemlidir. Örneğin, check-in/check-out<sup>5</sup> işlemleri sırasında müşteri işgörenlerin kendilerine davranış biçiminden ve bekleme sürecinden etkilenir.

Süreç yönetimi, sunulan hizmetin eşzamanlı üretimi ve tüketimine karşı, hizmetin bulunabilirliğini ve tutarlı bir kaliteyi garantiler. Güçlü bir süreç yönetimi olmadan hizmet arzını ve talebini dengelemek çok güç olacaktır. Hizmetler stoklanıp saklanamadıkları için talebin dorukta olduğu dönemleri yönetmek ve hizmet örgütündeki farklı uzmanlık düzeyleriyle farklı müşteri gereksinimlerini karşılamak gereklidir.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> "Christian Grönross, Service Management and Marketing (Massachusetts: Lexington Books, 1997, s.176)" (Öztürk, 1998, s.84'deki alıntı).

<sup>5</sup> Check-in; müşterilerin otellere ve diğer konaklama tesislerine gelişlerinde kayıtlarının, genellikle bir kayıt defterine, yapılması sırasında uygulanan prosedürdür. Check-out; müşterilerin otellerden ve diğer konaklama tesislerinden ayrılırken odalarını boşaltması ve hesaplarını kapatması sırasında uygulanan prosedürdür. (Slavoj Medlik, **Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality** (Second Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996), s.53)

<sup>6</sup> "A.J. Magrath, When Marketing 4Ps Are Not Enough, Business Horizons, (May-June 1979), s.48" (Öztürk, 1998, s.21'deki alıntı).

Bugüne kadar yazılmış olan pazarlama kitaplarının çoğu pazarlama karmasını temel almaktadır. Hizmet pazarlaması üzerine yazılmış olan kitapların bir kısmında ise geleneksel karma yetersiz bulunmakta ve genişletilmiş pazarlama karmasına odaklanılmaktadır. Hizmet pazarlamasına ait spesifik unsurları daha anlaşılır kılmak açısından bu yaklaşımın yarar sağladığı söylenebilir.

## **1.2. Otel İşletmelerinde Pazarlamanın Özellikleri**

Otel işletmelerinin birer hizmet işletmesi olması dikkate alındığında pazarlama faaliyetlerinin de hizmetlerin ortak özelliklerinden etkilendiği görülür. Bunların yanında otellerin içinde yer aldığı konaklama, seyahat ve turizm sektöründen kaynaklanan bazı farklılıklar da söz konusudur.

### **1.2.1. Hizmetlerin Ortak Özelliklerinden Kaynaklanan Farklar**

- Hizmetlerin dokunulamazlık özelliği satış sırasında bir belirsizlik nedenidir. Bu belirsizlikten kurtulabilmek için alıcılar hizmet hakkında bilgi ve güven verebilecek somut kanıtlar ararlar. Örneğin, bir restoranın dış görünüşü yeni gelen bir müşterinin ilk gözüne çarpan yeridir. Yerlerin durumu ve restoranın genel temizliği müşteriye ilk anda restoran hakkında genel bir fikir verebilir.

İşgörenlerin görünüşü de fiziksel çevreden alınan izlenimleri olumlu ya da olumsuz yönde destekleyebilir. Örneğin, Hong Kong'daki Regent Hotel'in yöneticileri, bütün üniformalı ve üniformasız işgörenlerinin otellerinin zerafeti ve profesyonelliğine dair imajını sağlamlaştırdığına inanmaktadırlar. İşgörenlerinin dış görünüşü Regent Hotel'in müşterilerine sunduğu somut bir kanıt olarak değerlendirilebilir. Bu otel yetkilileri aynı zamanda Rolls Royce gibi lüks otomobillerin bilinçli olarak otelin önüne park edilmesini sağlayarak, içeride kaliteli ve üstün hizmet sundukları mesajını vermeye çalışmaktadırlar.

Otelin fiziksel çevresi ve işgörenlerin görünüşü dışında satış tutundurma (promosyon) faaliyetleri de etkili kanıtlar olabilir. Örneğin, toplantı düzenleyicilerine dağıtılan promosyon paketi; salonların, konuk odalarının ve toplantı alanlarının fotoğraflarını içerebilir. Bu pakette aynı zamanda, toplantı düzenleyicilerinin toplantı alanını gözlerinin önünde canlandırmalarına yardımcı olmak için toplantı alanlarının yerleşim planları, odaların ve salonların kapasiteleri de yer alabilir. Otelin restoranının ziyafet (banquet) satış elemanı müşteri ile görüşmesinde, hamur işlerinden örnekler ikram ederek ürünü somutlaştırmaya çalışabilir. Bu hem bir iyiniyet gösteri olarak algılanabilir hem de restoranın yemek kalitesi hakkında müşteriye bir fikir verebilir. Ayrıca satış elemanı içinde, ziyafet masalarının ve antre tabaklarının fotoğrafları, önceki müşterilerden alınmış referans mektupları bulunan bir albüm de gösterebilir.

- Hizmetlerin dayanıksızlık özelliği kendini otel işletmelerinde en belirgin şekilde göstermektedir, çünkü satılmayan bir oda işletme açısından zarar demektir. Bunun yanında hizmetlerin patenti alınmadığı gibi taklit edilebilmesi de oldukça kolaydır. Beklentiyi karşılamayan hizmetin iadesi ise mümkün değildir.
- Hizmetlerin türdeş olmamaları insanların bekledikleri ile aldıkları hizmet arasında hemen her seferinde fark olması sonucunu doğurur. Örneğin, hiç ummadığı halde, bir gece konakladığı otelden son derece memnun ayrılan bir müşteri, aynı otele tatilini geçirmek için geldiğinde hiç de hoşnut kalmayabilir. Bunun nedeni, kendisine hizmet veren işgörenin performansı, hava koşulları vb. çevresel faktörler olabileceği gibi müşterinin kendi psikolojisi de olabilir.
- Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği gereği, otel müşterisi alıcısı olduğu hizmetin üretim sürecinde bulunur, buna tanık olur. O an hizmet edilen müşteriden başka diğer müşteriler de üretim sürecini tanık olarak yaşarlar.<sup>7</sup> Örneğin, o-

---

<sup>7</sup> Öztürk, a.g.e., s.10.

telin restoranında aynı anda pek çok müşteriye hizmet verilir. Dolayısıyla hizmet üretimi ve tüketimi eş zamanlı olarak yaşanır.

### 1.2.2. İçinde Yer Aldığı Sektörden Kaynaklanan Farklar

- Otel işletmeleri için dağıtım kanalı ters yönlü işler, yani ürün/hizmet müşterinin ayağına gitmez, müşteri hizmet alabilmek için hizmetin üretildiği yere, otele, gelmek zorundadır. Ancak ünlü zincir oteller potansiyel gördükleri yerlerde tesislerini kurarak, bir dereceye kadar hizmetlerini müşterilerine yaklaştırmaktadırlar.
- Turizm sektöründe çeşitli işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetler bir bütün olarak sunulur ve bu nedenle tamamlayıcı her işletme büyük ölçüde birbirine bağlıdır. Örneğin, tatil amacıyla bir tur şirketi aracılığıyla otele kalmaya gelen müşteri, eğer ulaşımda zorluk çektiyse, sözgelisi uçağı rötör yaptıysa, otelden her ne kadar memnun kalırsa kalsın yaptığı tatili bir bütün olarak düşünerek, “kötü” olarak niteleyebilecektir.
- Turizm sektöründe ancak büyük ve zincir işletmeler marka ya da statü imajı yaratabilmektedirler. Örneğin, Sheraton, Hilton, Holiday Inn gibi.
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler genellikle lüks olarak algılandıklarından tüketimlerinde de gösteriş, statü, marka imajı ve modanın etkisi gibi irrasyonel davranışlar yönlendirici olabilmektedir.
- Tüketicilerin hızla değişen tercihleri, zevkleri ve moda karşısında otellerin yeri, mimarisi vb. kolayca değiştirilememektedir.
- Otellerin çoğunda yakın zamana kadar ürün farklılaştırılması yapılmamıştır. Ancak pazarlama faaliyetlerinde uzmanlaşan otel işletmeleri çeşitli ürün karması stratejileri uygulayarak, pazar dilimleme yoluna gidebilmektedirler. Örneğin, Amerikan otel zinciri Holiday Inns, lüks sınıf için Crowne Plaza’ları,



ekonomik sınıf için daha düşük fiyatlı Hampton Inns'leri, ek olarak da tamamen suit odalı Embassy Suit'leri kurmuştur. Ayrıca bir çok otel hafta sonları için özel indirimli paket programlar, daha iyi, yaratıcı reklamlar, satış tutundurma teknikleri ve kart uygulamalarına başlamıştır.<sup>8</sup>

- Şehir otelleri ve iş turizmine yönelik tesislerin dışındaki otel işletmeleri çoğunlukla faaliyetlerini mevsimlik olarak yürütürler. Sezonluk çalışan bu işletmelerin en büyük dezavantajı talebin dengesizliğidir. Bazı dönemlerde müşteri sayısı maksimuma çıkarken, bazı dönemlerde çok az olmakta hatta sıfırlanabilmektedir. Örneğin, yoğun sezonda %80-90 olan doluluk, düşük sezonda %30'lara hatta daha da altına düşebilmektedir. Bu nedenle arz ve talep dalgalanmalarını yönetmek gerekmektedir. Bunun için de yöneticiler talebi arza ya da arzı talebe uyarlamaya çalışmaktadırlar.<sup>9</sup>

*Talebi arza uyarlamak:* Talebi arza uyarlamak için alınabilecek önlemlerin başlıcaları; farklı fiyat uygulaması, ekstra hizmetlerin geliştirilmesi ve sezon dışı talebin geliştirilmesidir.<sup>10</sup>

Farklı fiyat uygulaması yoğun sezondaki talebin sezon dışına kaydırılması amacıyla konulan bir yöntemdir. Talebin yoğun olduğu dönemlerde, resmi tatillerde yüksek fiyat uygulanırken yoğun olmayan dönemlerde düşük fiyat uygulanarak esnek tatil zamanına sahip olanlar otel işletmesine çekilmeye çalışılır. Bazı otellerde belli bir süre önceden yaptırılan rezervasyonlarda indirim de yapılır. Örneğin, Amerikan Days Inn Otelleri 29 gün önceden rezervasyon yaptırmak şartıyla indirim uygulamaktadır.

Talebin yoğun olduğu zamanlara işletme içi talebi yönetebilmek için uygulanan bir strateji de hizmet seçenekleri yaratılmasıdır. Örneğin, yemek saatleri

---

<sup>8</sup> Tek, **a.g.e.**, s.23.

<sup>9</sup> Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama** (Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996), s.31.

<sup>10</sup> İçöz, **a.g.e.**, s.32-34.

öncesinde kokteyl salonlarında yığılmayı önlemek için lobide de içki servisi yapılabilenkte, spor alanlarında yoğunluk artığında ise çeşitli animasyon etkinlikleri ile müşteriler farklı mekanlara çekilmeye çalışılabilmektedir.

Sezon dışı talebi geliştirmek de talebi arza uyarılmanın bir başka yoludur. Kendi sezonlarının dışında kıyı otelleri, golf, tenis, toplantı ve dinlenme olanakları pazarlayabilirken; kış otelleri, golf, tenis, binicilik, yürüyüş gibi olanaklar geliştirebilirler. Ayrıca dağ otelleri de toplantı ve konferans merkezleri olarak hizmet verebilirler.

*Arzı talebe uyarlamak:* Arzı talebe uyarlamada alınabilecek önlemlerin başlıcaları; yarı zamanlı işgören istihdamı, etkinliğin artırılması ve tüketicinin hizmetlere katılımının artırılmasıdır.

Yoğun sezonlarda yığılmanın olduğu bölümlerde yarı zamanlı işgören çalıştırılarak arz talebe uyarlanabilir. Örneğin, yoğun check-in/check-out zamanlarında resepsiyonda fazla eleman bulundurulması işlemleri çabuklaştırır. Aynı şekilde akşam yemeklerinde servis elemanlarının sayısı artırılabilir. Ayrıca işletmede esnek çalışma saatlerinin uygulanması bu tür ayarlamaların yapılmasında ve üretim etkinliğinin artırılmasında yarar sağlayabilir. Etkinliği artırmanın diğer bir yolu da gerektiğinde işletme için temel faaliyet alanı olmayan hizmetlerden vazgeçerek işletmenin temel hizmet alanlarına ağırlık verilmesidir.

Arzı talebe uyarlamada kullanılabilecek diğer bir önlem ise hizmetlerin üretimine müşterilerin katılımının sağlanmasıdır. Örneğin, sabah kahvaltılarında ve akşam yemeklerinde açık büfe uygulaması servis personelinin yükünü önemli ölçüde hafifletebilir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de uygun pazarlama karması etrafında örgütlenecek pazarlama planları ile son derece başarılı sonuçlara ulaşılabilir. Önemli olan işin odağına müşteriye koymak ve ona beklediklerini, hatta beklediklerinden de fazlasını vermeye çalışmaktır.

Sheraton Otellerinin yöneticilerinden Steve Gold kendi otellerinin pazarlama anlayışındaki gelişimi anlatırken; 1950'lerde ve 1960'larda, tüm otel işletmeleri gibi kendilerinin de teknoloji üzerinde yoğunlaştıklarından ve telefonla rezervasyon sistemlerini kurmaya çalıştıklarından bahsetmektedir. 1970'lerde ise Sheraton gibi firmalar kendilerini gerçek anlamda işin içinde bularak, özelliklerini artırmışlardır. Ancak kısa sürede diğer otel işletmeleri de cazip özellikler edinmiştir. Örneğin, artık çok az sayıda otel işletmesi geniş orta girişleri (atrium) ile övünebilmektedir. Çünkü hemen her otelde bir tane bulunmaktadır. Sheraton Otelleri bugün, asıl odak noktalarının hizmet olması gerektiğini keşfetmişlerdir. Kazandıkları deneyim ve yaptıkları araştırmalar; müşterilerinin bütün istediğinin bu olduğunu ortaya koymuştur. Oteller hizmet sektöründe yer almaktadır ve günümüzde, şimdiye kadar olduğundan çok daha bilgili bir müşteri topluluğuna hizmet vermektedirler. Sheraton yöneticilerinin müşterilerinden aldıkları tüm geri bildirimler, kendilerinden daha iyi konaklama koşulları değil daha iyi hizmet bekledikleri yolunda olmuştur. Bu da Sheraton Otellerinin pazarlama anlayışlarını "yüksek-teknoloji"den "yüksek-duyarlılığa" yöneltmelerini sağlamıştır.<sup>11</sup>

## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA

### 2.1. İlişkisel Pazarlamanın Tanımlanması

Uzun yıllardan beri otel işletmeleri, pazarlamanın hedefinin mümkün olduğunca çok yeni müşteri bulmak olduğuna inanmışlardır. Otel işletmecileri her ne kadar otellerinde bulunan müşterilerini tatmin etmenin kendileri için son derece önemli olduğunu savunsalar da, asıl amaçları her zaman yeni müşteriler peşinde koşmak olmuştur.

Otelcilik endüstrisinin olgunluk dönemine ulaştığı, rekabetin son derece güçlü olduğu günümüzde ise çok sayıda otel işletmecisi, geleneksel pazarlama yaklaşımını içinde değerlendirilebilecek bu anlayışın, gelecek için yeterli olmadı-

---

<sup>11</sup> Robert C. Lewis ve Richard E. Chambers, **Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices** (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), s.49.

ğını fark etmiştir. Rekabet avantajı yaratabilmek için ürünlerini fiziksel olarak farklılaştırma yoluna giden işletmeler kısa zamanda bunun son derece maliyetli ve taklit edilebilir olduğunu görmüşlerdir. Bu da 1990'larda otelcilik endüstrisinin dikkatinin ilişki pazarlamaya yönelmesine neden olmuştur.

Güncelliğini koruyan ilişki pazarlama yaklaşımı ile ilgili olarak araştırmacılar ve yazarlar çeşitli tanımlar yapmışlardır.

İlişki pazarlamanın hizmet işletmeleri açısından taşıdığı önem üzerinde özellikle duran Leonard L. Berry, "İlişki pazarlama, müşterileri çekmek, mevcut müşterileri muhafaza etmek ve –çok sayıda hizmet veren örgütlerde müşterilerle ilişkileri artırmaktır" demiştir.<sup>12</sup>

Association for the Advancement of Relationship Marketing (AARM)'-nin ilk başkanı ve kurucu üyelerinden olan Ian H. Gordon ilişki pazarlamayı, "Müşterileri bireysel olarak tanıma, onlarla yeni bir değer yaratma ve bunun yararlarını bir ömür boyu ortaklık içinde paylaşma sürecidir" şeklinde tanımlamaktadır.<sup>13</sup>

Evert Gummesson, ilişki pazarlamanın, temeli, karşılıklı etkileşimlerin, ilişkilerin ve ağların yönetimine dayalı olan bir strateji olduğunu iddia etmektedir. Gummesson'a göre pazarlamanın aile ilişkisinde taraflar, satıcı ve müşteridir. Ağlar ilişki gruplarıdır ve ilişkilerde taraflar birbirleri ile etkileşim içindedir.<sup>14</sup>

Christian Grönroos, ilişki pazarlamayı şöyle açıklamaktadır; "Pazarlama, müşteriler ve diğerleri ile kazançlı ilişkiler kurmak, muhafaza etmek, artır-

---

<sup>12</sup> Leonard L. Berry, "Relationship Marketing," **Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers**. Ed.: Adrian Payne, Martin Christopher, Moria Clark ve Helen Peck (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995), s.65-73.

<sup>13</sup> Ian H. Gordon, **Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win Customers You Want and Keep Them Forever** (Ontario: John Wiley & Sons Canada, Ltd., 1998) s.14.

<sup>14</sup> Evert Gummesson, "Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Volume:10, Number:1 (1998), s.4-15.

mak ve ticarileştirmektir, böylece tarafların hedefleri de birbirlerini karşılar. Bu ise karşılıklı sözlerin verilmesi ve yerine getirilmesi ile yapılabilir.”<sup>15</sup>

Theodore Lewitt ilişkisel pazarlamayı evlilikle karşılaştırmıştır. Lewitt'e göre bir satıcı ve alıcı arasındaki ilişki nadiren satış yapıldığında sone erer. Satış, adeta yapılan kurun sonucudur. Ardından evlilik başlar. Evliliğin ne derece iyi olabileceği satıcı tarafından ilişkilerin ne derece iyi yönetildiğine bağlıdır. Bu, sürekli artan işler ve sorunlar sonunda boşanma olup olmayacağını, buna bağlı olarak maliyetlerin ya da karların artıp artmayacağını belirler. Müşteri tanımadığı biriyle randevu ya da bir gecelik ilişkiler değil, verdiği sözleri tutan, sunmaya devam eden ve sözlerinin ardında dimdik duran bir satıcı ister. Evlilik hem daha uygun hem daha gereklidir. Bu koşullarda, evlilikteki başarı gibi pazarlamadaki başarı da ilişkilerin kaçınılmazlığına bağlıdır.<sup>16</sup>

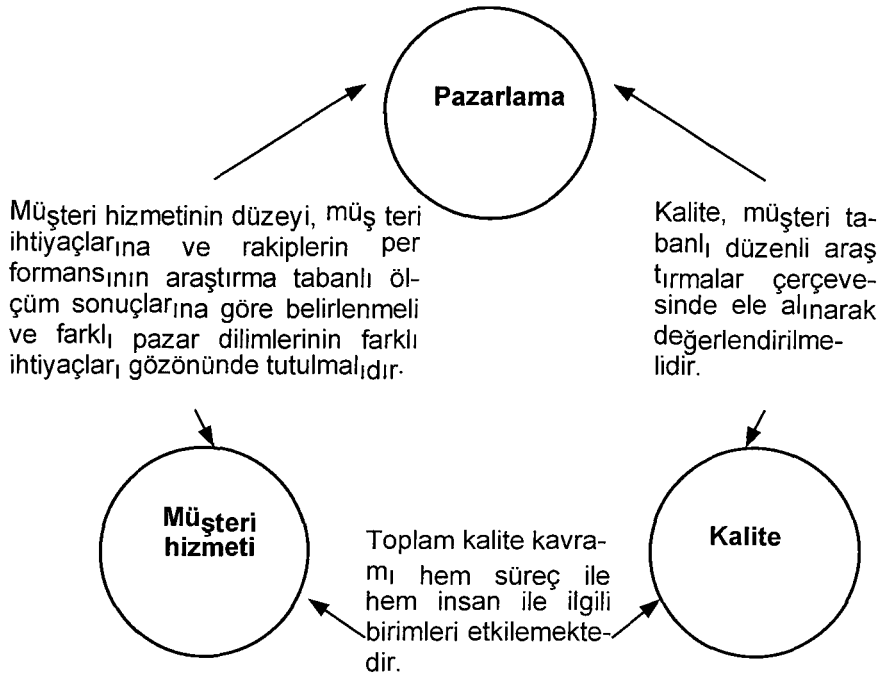
Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne ise ilişkisel pazarlamanın; müşteri tutma ve ürün yararlılığı üzerinde odaklaştığını, uzun dönemli ölçek, müşteri hizmeti, yüksek müşteri adanmışlığı, sık müşteri ilişkisi gerektirdiğini ve kalitenin her aşama için geçerli olduğunu vurgulamaktadırlar. İlişkisel pazarlamanın, pazarlama, müşteri hizmeti ve kaliteyi düzenleyen bir yaklaşım olduğuna da dikkat çekmektedirler.<sup>17</sup> Buna göre toplam müşteri tatmini ve uzun dönemli müşteri ilişkilerini gerçekleştirebilmek için pazarlama, müşteri hizmeti ve kalite arasındaki bağlantılardan yararlanmak gereklidir.

---

<sup>15</sup> Christian Grönroos, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface," **a.g.e.**, Ed.: Payne, Christopher, Clark ve Peck, s.82-88.

<sup>16</sup> "Theodore Lewitt, "Marketing Intangible Products and Product Intagibles," Harvard Business Review. (May-June 1981), s.94-102" (Lewis ve Chambers, 1989, s.64-65'deki alıntı).

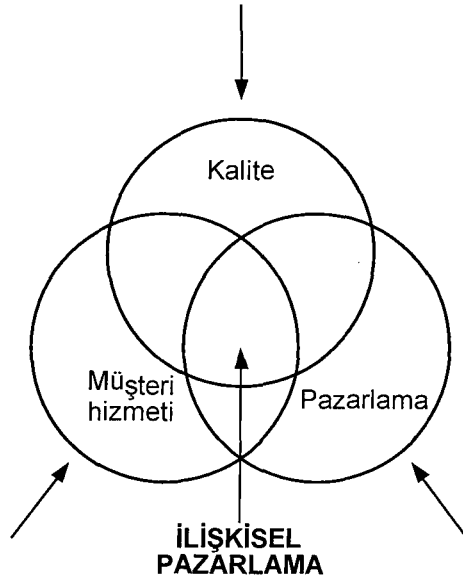
<sup>17</sup> Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together** (London: Butterworth-Heinemann, 1991), s.3-5.



**Şekil-1: Pazarlama, Müşteri Hizmeti ve Kalite Fonksiyonları Arasındaki Bağlar**

*Kaynak:* Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing** (Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1991), s.3.

Pazarlamaya düşen iş, bu üç kritik alanı mümkün olduğunca birbirine yaklaştırmaktır. Geçmişte bu alanlar genellikle ayrı ayrı ele alınıp birbirleri ile ilişkisiz olarak değerlendiriliyordu. Ancak yeni bir odak noktası olarak ortaya konulan ilişkiyel pazarlama kavramı, müşteri hizmeti ve kaliteyi pazar yönlü olarak bütünleştirmiştir. İlişkiyel pazarlamanın, müşterileri elde etmek ve müşterileri elde tutmak üzere iki odağı bulunmaktadır. Geleneksel olarak pazarlama müşterileri elde tutmaktan çok, elde etmek üzerinde odaklaşırken, ilişkiyel pazarlama; müşteri hizmeti, kalite ve pazarlamayı birbirine yaklaştırmaya çalışmaktadır.



**Şekil-2: İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı; Müşteri Hizmeti, Kalite ve Pazarlamayı Biraraya Getirir**

*Kaynak:* Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing** (Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1991), s.4.

İlişkisel pazarlamaya daha çok uygulama açısından yaklaşan Booz-Allen & Hamilton danışmanlık şirketinin yöneticilerinden Jonathan J. Copulsky ve Michael J. Wolf'e göre, "İlişkisel pazarlamanın asıl görevleri, mevcut ve potansiyel müşterileri içeren bir veri tabanı yaratmak; müşterilere yaklaşımda, müşteriler için farklılaştırılmış ve müşteriye-özel bilgileri kullanmak; her bir müşteri ile ilişkinin değerini ve bu ilişkiyi yaratmanın ve muhafaza etmenin maliyetini hesaplamaktır. İlişkisel pazarlama müşterilere ulaşmada daha etkili ve verimli yollar yaratabilmek için reklam, satış tutundurma, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama elemanlarını birleştirmekte, ürün ve hizmetler aracılığıyla müşterilerle sürekli ilişkiler kurmaya odaklanmaktadır.<sup>18</sup>

Tony Cram ise "İlişkisel pazarlama, karşılıklı olarak yarar sağlayacak, sürekli ve uzun dönemli ilişkiler geliştirmek için müşterilerle etkileşimli iletişim sonucu elde edilen, müşterilere ait güncelleştirilmiş kişisel bilgilerin ürün ve hizmet tasarımlarına uyarlanmasıdır" demektedir. Cram bir işletmede ilişkisel pazarla-

<sup>18</sup> Jonathan J. Copulsky ve Michael J. Wolf, "Relationship Marketing: Positioning for the Future", **Journal of Business Strategy**, Volume:11, (July-August 1990), s.16-20.

ma yaklaşımının uygulanabilmesi için işletmeye bağlı işgörenlere ve müşterilere sahip olunması, işletmenin müşterilerini çok iyi tanınması, uygun fiyatların uygulanması, müşteriler ile iletişim içinde olunması, işgörenlerin performanslarına göre sık sık terfi ettirilmesi ve herşeyin birarada tutulması gerektiğini savunmaktadır.<sup>19</sup>

Diğerlerinin aksine, John V. Petrof, ilişki pazarlamanın, pazarlama literatürüne yeni bir anlayış olarak dahil edilmesini tekerleğin yeniden icadına benzetmektedir. Petrof, iyi ilişkilerin tatmin olmuş müşteriler anlamına geldiğini ve eğer ilişki pazarlama, ilişkiler kurmak ve sürdürmekle ilgili olan yeni bir anlayış ise geleneksel pazarlama anlayışının bunun karşıtı olarak düşünülebileceğini yani ilişkilerin karşısında olarak görülebileceğini söylemektedir. Oysa ilişkilerin her zaman mevcut olduğunu ve diğer insani çabalar gibi pazarlama için son derece önemli olduğunu ifade etmektedir. Petrof'a göre doğru olan; bir disiplini dalları ile değil çekirdek içeriği ile tanımlamaktır ve pazarlamanın çekirdek kavramında da yarım yüzyıldır müşteri tatmini zaten yer almaktadır.<sup>20</sup>

Görüldüğü gibi ilişki pazarlama kavramının özünde ne olduğu ya da olması gerektiğine dair farklı yazarlar farklı görüşlere sahiptir. Bu farklılığın temelinde ise ilk olarak pazarlamanın gelişimi gözönüne alındığında ilişki pazarlamanın henüz oldukça kısa bir geçmişinin olması, ikinci olarak ise ilişki pazarlama yaklaşımının gelişimine katkıda bulunanların sosyo-politik mirasa sahip olanlardan, akademik bir alt yapıya sahip olanlara kadar çok çeşitlilik göstermesidir.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Tony Cram, **The Power of Relationship Marketing: How to Kepp Customers for Life**, (London: Pitman Publishing, 1994) s.19, 56-57.

<sup>20</sup> John V. Petrof, "Relationship Marketing: The Whell Reinvented," **Business Horizons**, Volume:40, Number:6 (November-December 1997), s.26-32.

<sup>21</sup> Michael John Harker, "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions," **Marketing Intelligence & Planning**, Volume:17, Number:1, (1999), s.13-20.



Bu çalışmada ise ilişkisel pazarlama “işletmelerin, seçilmiş müşterilerle zaman içinde bağlantılı, etkileşimli ve karlı değişimleri sürdürmeyi ve artırmayı önceden planlayarak gerekli ortamları ve uygulamaları yaratmaları anlayışı” olarak benimsenmiştir.

Sonuç olarak, ilişkisel pazarlamanın amacının, ekonomik veya ürün nitelikleri dışındaki öğelere dayalı olarak müşteri bağlılığı yaratmak olduğu söylenebilir. Söz konusu olan diğer öğeler ise verilen sözler ve güven bağlamında, kurulan ilişkilerdir. Uzmanlar, günümüzde, pazarlama sorumluluğunun sadece sözler vermenin ve müşterileri pazardaki pasif taraf olarak görmenin çok ötesinde olduğunu savunmaktadırlar. Dolayısıyla, pazara yeni giren bir işletme müşterileri sözler vererek etkileyebilecek, böylece başlangıçta ilişkiler kurabilecektir. Ancak verilen sözlerin tutulmaması durumunda, gelişen ilişkiler muhafaza edilemeyebilir ve artırılmayabilir. Yerine getirilen sözler ise müşteri tatminini sağlamak, müşteri tutmak ve uzun dönemli karlılık açısından aynı derecede önemlidir. Burada göz önünde bulundurulması gereken bir nokta ise sözlerin karşılıklı olarak verilmesinin ve yerine getirilmesinin gereğidir. Verilen sözlerin tutulması ise beraberinde karşılıklı güveni getirecektir.

### **2.1.1. İlişkisel Pazarlama için Genişletilmiş Pazarlama Karması**

Geleneksel pazarlama karmasını ilişkisel pazarlama yaklaşımı için sınırlayıcı bulan bazı yazarlar 4P'ye müşteri hizmeti, insan ve süreci de ekleyerek genişletilmiş pazarlama karmasına ulaşmışlardır.

İlişkisel pazarlamayı daha geniş bir çerçevede ele almayı amaçlayan genişletilmiş pazarlama karmasında yer alan müşteri hizmeti, pazarlama anlayışına getirdiği büyük farklılık nedeniyle karmanın çekirdeğinde yer almakta ve diğer karma bileşenleri ile ilgili kararları doğrudan etkilemektedir.

*Müşteri hizmeti:* Müşteri hizmeti genelde dağıtım ve destek faaliyetleri içinde yer alır. Dağıtım ve destek faaliyetlerinin çıktısı olarak ele alındığında

müşteri hizmetinin önemi, ürün ve hizmetlerin dağıtım yolları ile özellikle dağıtımın hızı ve güvenilirliği konusunda müşterilerin ne dereceye kadar tatmin oldukları ile açıklanmaya çalışılır.

İlişkisel pazarlamada ise müşteri hizmeti pazarlama kanalı içinde yer alır. Bu açıdan bakıldığında müşteri hizmetinin sadece işletme ve onun müşterileri ile olan ilişkilerinde değil, son müşteriler ve tedarikçiler ile olan ilişkilerinde de büyük önem taşıdığı ileri sürülebilir.

İlişkisel pazarlama, karşılıklı avantaja bağlı uzun dönemli ilişkiler kurmak için müşteriler ve diğer pazarlar veya gruplarla kalıcı bağlar kurulması ile ilgilidir. Dolayısıyla müşteri hizmeti, müşteri için zaman-mekan yararı sağlayan ve müşteriyle olan alış-veriş süreci ile ilişkili işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası aşamalarının içine giren bir süreç olarak görülebilir. Kaliteli müşteri hizmetinin ön koşulu ise müşterinin neyi aldığını anlama ve sunulan ürün veya hizmete nasıl bir artı değer eklenebileceğini belirlemektir.<sup>22</sup>

İlişkisel pazarlamayı uygulayan bir otel işletmesinde müşteri hizmeti kararları, daha geniş bir pazarlama stratejisi içeriğinde alınır. Buna göre, pazarlama; müşterilerle karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi ile ilgilidir, müşteri hizmeti ise bu işin kilit bağlantı noktasıdır denilebilir.

Kaliteli müşteri hizmeti çoğu karlı otel işletmesinin ayırddedici özelliğidir. Sunulan hizmetin kalitesi, işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da daha fazlasını verebilme yeteneğine bağlıdır. Ancak kalitenin, müşteri tarafından algılanan kalite olması önemlidir. Genel anlamıyla hizmet kalitesini oluşturan unsurlar beş ana grupta toplanabilir:<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Christopher, Payne ve Ballantyne, **a.g.e.**, s.5.

<sup>23</sup> Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri** (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s.67-68.

- *Güvenilirlik*: Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığını gerçekleştirebilme yeteneğidir.
- *Karşılık verebilmek*: Müşterinin gereksinimlerini giderebilmektir.
- *Güvence*: Çalışanların bilgi ve nezaketi ile güven yaratmasıdır.
- *Empati*: Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmektir.
- *Fiziksel varlıklar*: Fiziksel ortamın görünüşünü, ekipmanı, çalışanları ve basılı malzemeleri kapsar.

Bu unsurlar, müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bilgileri aklında nasıl örgütlediğini gösterir. Müşteriler bazen bu beş unsuru birlikte kullanırken bazen de kullanmayabilirler.

Başarılı bir müşteri hizmet sisteminin işletmeyi amaçlarına ulaştırabilecek en önemli uygulamalardan biri olduğu söylenebilir. Böyle bir sistemin kurulmasında şu adımlar izlenebilir: <sup>24</sup>

- Müşteri hizmet programları, işletmenin tüm kademelerinde “yönetimin katılımı” ve konuya içtenlikle bağlanması olmadan gerçekleşemez. Yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, işletme için açık, net ve anlaşılır müşteri hizmet vizyonunu geliştirmek ve tüm çalışanlara bunu aktarmaktır.
- Müşterileri çok yakından tanımanın da ötesinde, onları her yönüyle iyice analiz edip anlamak gerekmektedir. Bir kere müşterileri tanımaya başladıktan sonra onlar hakkında bilgilenmeyi sürekli kılmak önemli uygulamalardan biridir.
- Hizmet kalitesine ilişkin performans standartları oluşturarak uygulamaları geliştirebilmek olanaklıdır. Bu standartlarla her işletme somut ve ölçülebilir uygulamalarda bulunabilir.
- İyi bir müşteri hizmeti uygulaması ancak kaliteli, yetkin çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilir. Hizmet, ancak onu sunan profesyoneller ölçüsünde iyi o-

---

<sup>24</sup> Odabaşı, a.g.e., s.76-85.

labilir. Çalışanların en iyi şekilde müşteri hizmeti verebilmeleri için bazı eğitim ve kurslardan geçirilmeleri gerekmektedir.

- Her zaman üstün performans ödüllendirilmeli ve desteklenmelidir. Bu amaçla, çalışanlar için psikolojik ve parasal ödüller oluşturulmalı ve gerçekleştirilmelidir. Öte yandan, olumlu ve iyi davranışlar gösteren müşteriler de ödüllendirilmelidir.
- Müşterilerle sürekli ilişki içinde kalınmalıdır. Satın almalardan sonra sorular sorularak müşterilerin düşünceleri öğrenilmeye çalışılabilir.
- Ne kadar iyi çalışmalar yapılırsa yapılsın, hiçbir sistem ya da program mükemmel değildir ve sürekli değişmelere maruz kalır. Bu nedenle, müşteri hizmet kalitesini geliştirmek, daha iyi düzeye getirebilmek için sürekli çalışmak gerekmektedir.

Bazı araştırmacılar tarafından kimi otel işletmelerinde hizmet kalitesinin taşıdığı öneme rağmen yaygın olarak samimi olmayan, göstermelik hizmet verildiği iddia edilmektedir. İyi düzeyde hizmete yeteri kadar sık rastlanmasa da mükemmel hizmet veren otel işletmeleri pazarda önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla, mükemmel hizmetin, "tatmin olmuş müşteri"den daha fazlasını sağlamak, sürekli olarak müşterilerin beklentilerini aşmak olduğu söylenebilir. Örneğin, Hong Kong'da yer alan dünya standardındaki Regent Hotel'de bir müşteri pahalı olmayan saatini ve yüzüğünü içine sardığı mendili bir kütüblasının içinde unutmuştur. Akşamüzeri müşteri dışarı çıktığında odası temizlenir ve kat hizmetlisi mendili atar. Bir sonraki sabah müşteri saatini ve yüzüğünü hatırlar, bıraktığı yerde olmadığını görür ve ne olduğunu tahmin eder. Müşteri bir yetkiliye, her iki eşyasının da değersiz olduğunu belirterek bu önemsiz olayı rapor eder. Ancak otel idarecileri otellerinin konumunun farkındadır ve bunu göstermeye kararlıdır. Müşteri çevreyi gezip görmek için dışarı çıktığında bu durumu tamamen unutmuştur. Ancak, Regent Hotel'in unutması mümkün değildir. Otel personeli öncelikle, bulunan "kayıp eşyaları" kontrol eder. Daha sonra hala otelde bulunan, önceki günden kalma çöplerin bir kısmını taşıyan kamyonun içini ararlar. Hiçbir şey bulamayınca, hali hazırda mavnaya yüklenmiş otelden ayrılmak üzere olan çöpleri ararlar. Müşteri o gün öğleden sonra

otele döndüğünde bir yetkili saati ve yüzüğü kendisine takdim eder. Nasıl bulduklarını öğrenen müşteri hayretler içinde kalmıştır.<sup>25</sup>

Etkili bir ilişkisel pazarlama için karma bileşenleri karşılıklı birbirlerini desteklemeli ve etkileşim içinde olmalıdır. Böylece, sinerji<sup>26</sup> etkisi yaratılır. Bu durum, müşteri hizmeti stratejisinin çok önemli olduğunu ve müşteri hizmetinin ayrı bir pazarlama karması bileşeni olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

*İnsan:* Her geçen gün artan sayıda işletmeden “çalışanlarımız bizim en değerli varlığımızdır” sözleri duyulsa da kimi yazarlar bunun basmakalıp bir ifade olduğu düşüncesindedirler. Bu yazarlara göre, pazarlama karması içinde yer alan insan bileşeninin, müşterileri çekmede ve elde tutmada gerçekten ne kadar önemli olduğunun anlaşılması, işletmenin rekabet gücünü artırabilecektir.

İnsanları pazarlama karmasının bir bileşeni olarak görmek; örgüt çalışanlarının görevlerinin, hem pazarlama hem de müşteri ilişkileri üzerindeki etkilerinin önemini anlaşılmasını da sağlayabilir. İşgörenler, müşteriler ile kurdukları ilişkilerin sıklığına ve günlük pazarlama faaliyetlerine katılma derecelerine bakarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflar; girişimciler, değiştirciler, etkileyiciler ve yalıtılmışlar olarak belirlenebilir.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> William Lazer ve Roger A. Layton, **Contemporary Hospitality Marketing** (Michigan: American Hotel & Motel Association, 1999), s.372-373.

<sup>26</sup> Sinerji, iki kişinin birlikte çalışarak tek başlarına çalışmalarında ikisinin toplamından daha fazla miktarda iş yapabilmeleridir. Aynı şekilde, iki işletme birleşerek ayrı ayrı elde edebileceklerinden daha büyük bir kar sağlayabilirler. Genel olarak, birlikteliğin toplam sonuç üzerindeki olumlu etkilerini ifade etmek için kullanılan bir terimdir; örneğin, 2+2=4+ olması gibi. (Seyidoğlu, **a.g.e.**, s.538).

<sup>27</sup> Christopher, Payne, Ballantyne, **a.g.e.**, s.17-18.

	Geleneksel pazarlama karmasıyla ilgili olan kişiler	Pazarlama karmasıyla doğrudan ilgili olmayan kişiler
Müşterilerle sıkça ilişkide olan kişiler	Girişimciler	Değiştiriciler
Müşterilerle az ya da hiç ilişkide olmayan kişiler	Etkileyciler	Yalıtılmışlar

### Şekil-3: Müşteri Üzerinde İşletme Çalışanlarının Etkisi

*Kaynak:* Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing** (Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1991), s.17.

Girişimciler, müşteriler ile sık ya da düzenli ilişki kuran ve günlük pazarlama faaliyetlerine yoğun bir şekilde katılan işgörenlerdir. Satış ve müşteri hizmeti gibi pek çok farklı görevleri olabilir. İşletmenin pazarlama stratejilerini iyi bilmeleri işlerini iyi yapabilmeleri açısından önemlidir. Müşterilere iyi hizmet verebilmeleri iyi yetiştirilmiş ve motive edilmiş olmalarına bağlıdır. Bu işgörenler, müşteri istekleri karşısındaki yetkinliklerine bağlı olarak değerlendirilmeli ve duruma göre takdir edilmeli ya da ödüllendirilmelidirler.

Değiştiriciler, resepsiyon, kredi departmanı ve santral gibi birimlerde çalışan işgörenlerdir. Bu kişiler her ne kadar günlük pazarlama faaliyetlerine büyük ölçüde ve doğrudan katılmasalar da yine de müşteriler ile sık ilişki kurarlar. Bu yüzden işletmenin pazarlama stratejisi ve müşterilerin isteklerini karşılamada kendi rolleri hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmalıdırlar. Özellikle hizmet işletmelerinde, oynadıkları rol son derece can alıcıdır. Değiştiriciler yüksek düzeyde müşteri ilişkileri becerileri geliştirmelidirler. Örneğin, bir otelin restoranında çalışan servis elemanlarının performansı müşterinin memnuniyetini doğrudan etkileyebilir.

Etkileyciler, günlük pazarlama faaliyetlerine katılsalar da müşteriler ile ya çok seyrek ilişki kurarlar ya da hiç görüşmezler. Herşeye rağmen, işletmede

ilişkisel pazarlama stratejisi uygulanmasının önemli bir parçasıdır. Araştırma ve geliştirme, pazar araştırması, yükleme departmanı, vb. alanlarda görevli bu işgörenlerin müşterilere ilişkin yaratıcı düşünceler geliştirme potansiyelleri takip edilmelidir. Etkileyiciler, müşteri merkezli performans standartları doğrultusunda takdir edilmeli, ödüllendirilmeli ve müşteriler ile ilişki kurmaları için fırsatlar artırılmalıdır.

Yalıtılmışlar ise sık müşteri ilişkileri olmayan, günlük pazarlama faaliyetleri ile pek ilgisi bulunmayan çeşitli destek fonksiyonlarda çalışan işgörenlerdir. Buna rağmen, destek çalışanlar olarak faaliyetleri, işletmenin faaliyetlerinin performansını önemli ölçüde etkiler. Bu sınıfa giren işgörelere örnek olarak mutfak, satın alma, personel departmanı ve bilgi işlem çalışanları verilebilir. Bu işgörenlerin duyarlı olması gereken nokta, içsel müşterilerin de dışsal müşteriler kadar tatmin edilmeleri gerektiğidir. İşletmenin genel pazarlama stratejisini ve müşteriye sunulan hizmetin kalitesine kendilerinin ne gibi bir katkıda bulunduğunu anlamaları sağlanmalıdır.

Bu açıklamalara göre, müşteri için yaratılan olumlu farklılaşmada insan faktörünün payının büyük olduğu söylenebilir. İnsanları, pazarlama karmasının ayrı bir bileşeni olarak ele almak, işletme yönetimini; işgörenlerin faaliyetlerinin etkisini artırmaya ve kendilerinden beklenen katılımı sağlamaları için onları takdir etmeye, ödüllendirmeye yönlendirecektir. İlişkisel pazarlama yaklaşımında, rekabet avantajını gerçekleştiren ve geliştiren en önemli öge insanlardır.

*Süreç:* Sürecin de genişletilmiş pazarlama karması içinde ayrı bir bileşen olarak ele alınması gerektiği söylenmektedir. Çalışma faaliyetlerinin hepsi birer süreçtir. Süreç yönetimi, müşteriye verilen ürün ya da hizmete ilişkin prosedürler, görev şemaları, makine donanımı, faaliyetler ve düzenli işler yanında müşteri katılımı ve personel değerlendirme hakkındaki politikalar ile de ilgilidir. Süreç yönetimini ayrı bir faaliyet olarak tanımlamak kaliteyi artırmanın bir yolu olarak ele alınabilir. Bu bileşenin önemi, özellikle üretimin stoklanamadığı hizmet işletmelerinde artmaktadır.

İnsan bileşeni, müşteri hizmetinde ne kadar önemli de olsa, tatmin etmeyen bir süreç performansı sürüp gittiği sürece işgörenden dikkat ve çaba beklemek pek gerçekçi bir yaklaşım olmayabilir. Bu, pek çok işletme tarafından müşteri hizmetine uyarlanan “gülümseme eğitimi” yaklaşımının temelden defolu olarak nitelenmesinin nedeni olarak görülebilir. Eğer müşteriye sunulan hizmet, süreç tarafından desteklenmezse, örneğin, otelin restoranında vaadedilen kalitede yemek belirli bir zamanda sunulmadığında ya da otellerde check-in/check-out işlemleri uzun sürdüğünde müşteriler işletmeden memnun ayrılmayabilir. Bu durum, pazarlama ve yürütme personeli arasında yakın bir işbirliğinin gerekliliğini öngörmektedir. Süreci ayrı bir pazarlama karması bileşeni olarak tanımlamak, ürün ve hizmet kalitesindeki önemini ortaya koymaktadır.

Pazarlama karması bileşenlerinin her biri diğeri ile etkileşir. Böylece örgütün içsel çevresi ve dışsal çevresi arasında mümkün olan uyumlu eşleştirmeye ulaşmada karşılıklı destek sağlarlar.

## **2.2. İlişkisel Pazarlamanın Geleneksel Pazarlama ile Karşılaştırılması**

Pazarlamanın ilgi alanı 1950’lerde tüketim mallarına odaklanırken, 1960’larda endüstriyel pazarlara yönelmeye başlamıştır. 1970’lerde akademisyenlerin de katkılarıyla sosyal pazarlama anlayışı ön plana geçerken, 1980’lerde önemine kıyasla o güne kadar çok az ilgi çekebilmiş olan hizmet pazarlaması gündeme gelmiştir. 1990’lar ve sonrasında gittikçe artan düzeyde ilgi çeken yaklaşımın ise ilişkisel pazarlama olduğu söylenebilir. Özetle, pazarlamanın odağının işlem boyutundan ilişki boyuta kaydığı görülmektedir. Dolayısıyla, pazarlamaya geleneksel yaklaşım ve ilişkisel yaklaşım şöyle karşılaştırılabilir:<sup>28</sup>



*İlişkisel Pazarlama*

Müşteriyi elde tutmak üzerine odaklaşır  
 Müşteriyle ilişki süreklidir  
 Ürün yararı üzerinde odaklaşır  
 Uzun dönemli ölçeğe sahiptir  
 Müşteri hizmeti üzerinde çok durur  
 Müşteriye adanmışlık yüksektir  
 Kalite herkesin işidir

*Geleneksel Pazarlama*

Tek satış üzerine odaklaşır  
 Müşteriyle ilişki aralıktır  
 Ürün özellikleri üzerinde odaklaşır  
 Kısa dönemli ölçeğe sahiptir  
 Müşteri hizmeti üzerinde az durur  
 Müşteriye adanmışlık sınırlıdır  
 Kalite öncelikli olarak üretimin işidir

İlişkisel pazarlama müşteriler için yeni değerler yaratılmasının yanında üretici ile müşteri arasında yaratılan değerlerin paylaşılmasını da öngörür. Bu yaklaşıma göre bireysel olarak müşteriler sadece satın almayı amaçlamazlar, aynı zamanda istedikleri değeri de belirleme hakları vardır. Sözgelisi, işletmeler önceleri bu değeri; “firma bir ürünü ne olarak düşünüyorsa o odur” şeklinde belirleyebiliyorlardı. İlişkisel pazarlama sürecinde ise müşterinin değer verdiği yararlar bütünü oluşturma konusunda işletmeye yardım sağlarlar. Bu durumda değer; müşteriler için değil, müşteriler ile birlikte de yaratılabilmektedir.

### 2.3. İlişkisel Pazarlamanın Yararları

Geleneksel pazarlama anlayışında işletmeler öncelikle müşterileri etkilemeye yoğunlaşmakta (ilk hareket), ancak bu müşterileri elde tutmak için neler yapmaları gerektiği üzerinde daha az durmaktadırlar (ikinci hareket). Holiday Inn Otellerinin pazarlama faaliyetlerinden sorumlu yöneticisi James L. Schorr kendisiyle yapılan röportajda bu konuyu şöyle belirtmektedir. Schorr’a göre kendisini Holiday Inn’de başarıya ulaştırıp ünlü yapan “pazarlamanın kova teorisi”dir. Burada kastettiği, pazarlamanın büyük bir kova olarak düşünülmesi gerektiğidir; belirli bir işi kovanın üstüne çıkararak ve burada tutan satış, reklam ve tutundurma programlarıdır. Bu programlar etkin olduğu sürece kova dolu olarak kalacaktır. Buna rağmen bir problem vardır; kova deliktir. İşler yolunda gittiği ve

---

<sup>28</sup> John T. Bowen ve Stowe Shoemaker, “Loyalty:A Strategic Commitment,” **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume:39, Number:1 (February 1998), s.12-25; Öztürk, 1998, s.180.

otel verdiği sözlere bağlı kaldığı sürece, delik küçüktür ve az sayıda müşteri oteli terk eder. Ancak işler güçsüz yürüyor, müşteriler aldıkları hizmetten memnun kalmıyorlarsa, bu durumda insanlar kovadaki deliklerden hızlı bir şekilde dökülmeye başlayacaklardır, yani oteli terk edenlerin sayısı gittikçe artacaktır. Kova teorisi kovadaki delikleri tıkamak üzerinde yoğunlaşan, ilişkiye yönelik bir stratejinin neden büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Schorr'un benimsediği pazarlama yaklaşımı ilişkisel pazarlama üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>29</sup> Müşterilerin işletmeye tekrar tekrar dönmeleri hem işletme hem de müşteriler için yarar sağlayacaktır.

### 2.3.1. İlişkisel Pazarlamanın Müşteriye Sağladığı Yararlar

Seçme şansları olduğu sürece müşteriler diğer rakip işletmelerden belediklerine oranla kendilerine daha fazla değer verilen işletmeye bağlı kalmayı tercih edeceklerdir. Algılanan değer, müşterinin bir ürünün kendisine ne verdiği değil, onun o üründen ne aldığına bakarak, kendine sağladığı yararlılıkları değerlendirdiğinde ulaştığı noktadır. Müşteri açısından önemli olan işte bu algıladığı değerdir. Müşteri istediği kalite, tatmin ve özel yararlılıklara ulaştığı sürece, aldığı değerler parasal olsun ya da olmasın onun için fark etmeyecek, işletmeye olan bağlılığı sürecektir.

İlişkisel pazarlamanın öngördüğü şekilde uzun dönemli ilişkilerde, müşterinin işletme tarafından tanınır olması onun yaşam standardını yükseltebilir. Nitekim, işletme müşterisinin küçük problemler yüzünden strese girmesine fırsat bırakmadan onları çözebilir. Bir süre sonra müşterinin işletmesine duyduğu güven ve bunun kendisine sağladığı rahatlık artacaktır. Örneğin, aynı yere yaptığı iş gezilerinde sürekli aynı otelde kalan bir işadamı bir süre sonra odasında standardın dışında bazı kolaylıklar, faks, modem vb., bulmaya başlayabilir ya da otel çalışanları tarafından tanınıyor olmanın sağladığı prestijden yararlanabilir.

---

<sup>29</sup> "Valarie A. Zeithaml ve Mary Jo Bitner, **Services Marketing** (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1996), s.171-172" (Öztürk, 1998 s.180-181'deki alıntı).

Doğası gereğince insan, kendisine hizmet veren kişi ve kuruluşları değiştirmekten pek hoşlanmaz. Çünkü hizmet söz konusu olduğunda işin içine mutlaka bir boyuta kadar kişinin egoları girecektir . İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimsemiş olan işletme, müşterisini iyi tanır, tercihlerini bilir ve uygun hizmeti uygun şekilde sunarsa, müşteri açısından işletmeyi değiştirmek zahmetli bir iş halini alır. En azından yeni birilerini en baştan eğitmesi demektir. Bu tür değişiklikler hem parasal hem psikolojik açıdan yıpratıcı olsa da yerleşim yerinin değişimi durumunda kaçınılmazdırlar.

Çoğu müşteri yaşam standardını yükseltmek isterken sahip olduğu zaman ve paraya bağlı olarak çok sayıda seçenek ile karşı karşıya kalır. Devamlı arayış içinde olmamak ve yeni kararlar almak zorunda kalmamak için bir işletmeye bağlı olmayı tercih eder. Bu onlara herşeyden önce başka işlere ayırabilecekleri bir zaman kazandırır.

Bazı müşteri-işletme ilişkilerinde hizmet veren kişi ya da kuruluş bir süre sonra müşterinin sosyal yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelir. Örneğin, kuaförler çoğu zaman “kendine güven” satarlar. Müşteri için bu, yaşamının önemli bir ilişkisi haline gelir.

### **2.3.2. İlişkisel Pazarlamanın İşletmeye Sağladığı Yararlar**

İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimsemiş olan işletmenin müşterileri işletmelerini tanıyıp, rakip işletmelere oranla aldıkları hizmetten hoşnut kaldıkları sürece işletmenin satışlarının artacağı söylenebilir. İşletmeye yeni müşteriler çekmenin maliyeti oldukça yüksektir; reklam ve diğer tutundurma maliyetleri, hesapları, sistemleri kurma ve işletme maliyetleri, müşterileri tanıma maliyetleri gibi. Bazen bu işe başlama maliyetleri, yeni müşterinin kısa vadede sağlayacağı kazancın oldukça üstüne bile çıkabilmektedir. Bilimsel olmayan ancak yaygın bir kanıya göre yeni bir müşteri elde etmek, mevcut bir müşteriye satış yapmaya göre 6 kat daha maliyetlidir. İşletmenin tatmin olmamış eski müşterisini geri ka-

zanmasının ise 2 kat daha maliyetli olduğu söylenmektedir.<sup>30</sup> Bu açıdan bakıldığında, işletmenin başlangıçta yeni müşteriye bir kere yatırım yaptıktan sonra bu yatırımını korumak için müşterisini elinde tutmaya çabalamalısının son derece akılcı bir yol olduğu görülmektedir.

Müşteri bir kez kazanılıp, işletmenin verdiği hizmetleri kullanmayı öğrenmeye başladıktan sonra hizmetler ile ilgili soruları ve problemleri gittikçe azalacak, bu da işletmenin sorun çözme maliyetlerini düşürecektir.

Kişinin uzun zamandır beklediği tatilini nerede, hangi otelde geçireceğine, oraya nasıl ulaşacağına karar vermesinde olduğu gibi, ürün karışık bir yapıya sahip, paha biçilmesi güç ve satın alma kararı riskli ise müşteri etrafındakilerin tavsiyelerine başvurabilir. İşte böyle bir durumda, tatmin olmuş, bağlı bir müşteri ağızdan ağıza reklam yoluyla işletmeye vize verebilir. Bu, işletmenin kullanabileceği bütün reklam araçları içinde en güçlü ve kalıcı olanıdır, aynı zamanda işletmeye artı maliyet de getirmemektedir.

İlişkisel pazarlamayı uygulayan bir işletmede müşterilerin işletmeye bağlılıkları, dolaylı olarak personelin de işletmesine bağlı kalmasına katkıda bulunacaktır. Tatmin edilmiş, bağlı müşterilerin oluşturduğu bir tabana sahip olan işletmenin işgörenlerini bağlaması da daha kolay olabilir. İnsanlar, müşterileri mutlu ve bağlı olan işletmelerde çalışmaktan hoşnut olurlar. İşleri onlar için daha tatmin edicidir ve zamanlarının çoğunu mevcut müşteriler ile olan ilişkilerini artırmaya ayıracaklardır. Bu da daha çok tatmin olmuş daha bağlı müşteriler demektir, tıpkı yukarıya doğru pozitif yönlü bir yay gibi bu durum sırasıyla sürer gider. İşgörenlerin işletmede uzun süre kalması ise hizmet kalitesinin yükselmesini, personel devrinin maliyetinin düşmesini, karlılığın artmasını sağlayacaktır.

---

<sup>30</sup> Öztürk, a.g.e., s.181.

## 2.4. İlişkisel Pazarlamanın Olumsuz Yanları

Uzun dönemli ilişkilerin yararları göz önünde tutulduğunda, bir otel işletmesi herhangi bir müşteri ile ilişkiyi reddetmek ya da sona erdirmek istemez gibi görünebilir. “Bütün müşteriler iyi müşterilerdir” varsayımı “müşteri daima haklıdır” düşüncesi ile birleştiğinde son yılların iş dünyasının kutsal inancının ortaya çıktığı düşünülebilir. Ancak günümüzde bu durumun her zaman doğru ve geçerli olmadığını savunanlar da vardır. Bazı durumlarda ilişkiyi sürdürmemek, müşteri, otel işletmesi ya da her ikisi açısından da daha iyi olur.

Her ne kadar, ilişkisel pazarlama yaklaşımı, ilişkisel faktörlerin (güven gibi) olumlu ilişkiler kurmanın ön şartı olduğunu öne sürse de yapılan bazı ampirik araştırmalar bu durumu desteklememektedir. Örneğin, Christine Moorman, Gerald Zaltman ve Rohit Deshpande’ın, yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre uzun dönemli ilişkiler, ilişkisel dinamikleri güdümü altına almakta, bu da güven, vaat ve katılımın olumlu etkilerini bastırmaktadır. Söz gelişi, uzun dönemli ilişkilerde tarafların birbirleri hakkında derin deneyimler kazanmasının sonucunda, müşteriler kendilerine hizmet verenlerin “objektif olma özelliklerini yitirdiklerine” inanmaktadırlar. Bunun gibi, uzun dönemli pazarlama hizmeti ilişkilerinde müşteriler, işletmelerinin “basmakalıplaştığını ya da düşüncede kendilerine fazlasıyla benzediklerini ve bunun sonucunda daha az artı değer yaratabildiklerini, yaratıcılıklarının köreldiğini” öne sürebilmektedirler. Bir başka iddiaya göre de ilişkinin süresi uzadıkça müşterilerin firmalarından beklentileri artmakta bu da tatmin olamama olasılığını artırmaktadır. Sonuç olarak, Moorman, Zaltman ve Deshpande’in araştırmalarına göre, müşteriler; hizmeti sunanın taraflar arasındaki güvenin avantajını yaşadığını ve fırsatçı davranmaya başladığını düşünmektedirler.<sup>31</sup>

Otel işletmesi açısından da bazı müşterilerin doğru müşteriler olmadığı savunulabilir. Örneğin, Merlin Stone, Neil Woodcock ve Muriel Wilson araştırma

<sup>31</sup> Kent Grayson ve Tim Ambler, “The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services,” **Journal of Marketing Research**, Volume:XXXVI, (Şubat 1999), s.132.

yaptıkları birçok pazarda 80:20 kuralının geçerli olduğunu (müşterilerin %20'sinin karın %80'ini oluşturması) hatta bazı pazarlarda durumun bazen daha da kötü olduğunu görmüşlerdir.<sup>32</sup> Her ne kadar müşterinin ihtiyaçlarını tam olarak karşılıyor da olsa, o pazar dilimi ile çalışmak işletme açısından karlı olmayabilir. Örneğin, bankacılık sektöründe tipik bir bankada hizmet verilen müşterilerin %40-%70'inin karlı olmadığı, yani bu müşterilere hizmet vermenin sağladığı karın, hizmet vermenin maliyetinden düşük kaldığı tahmin edilmektedir.<sup>33</sup> Ayrıca işletme kredi geçmişi kötü olan, riskli müşterilerle çalışmayı da reddedebilir.

Bunların yanında, bir otel işletmesi hizmetlerini bütün müşterilere sunmayabilir, bazı pazar dilimleri onun için diğerlerinden daha uygundur. Örneğin, bir kongre oteli, bir seri eğitim programı için bir araya gelmiş olan idarecileri, geleneksel doğa yürüyüşü için bir araya gelmiş olan öğrenciler ile karıştırmayı uygun görmeyebilir. Yöneticileri elinden kaçırmamak için otel yetkilileri sporcu grubundan vazgeçebilir.

Bazı müşteriler ise normalin çok üstünde telefon konuşmaları yaparak, gerekenden fazla bilgi isteyerek vb. zaman alıcı faaliyetlerle otellerinin sağladıkları olanakları sömürme yoluna gidebilirler. Sözgeleş, toplantı ve kongreler oteller için büyük organizasyonlardır. Hemen her otelin bu işlerle görevli elemanları bazı firmalar ile çalışmanın muhteşem olduğunu, bazılarının ise doğru dürüst örgütlenmediklerini, sık sık planlarını ve şartlarını değiştirdiklerini, yerli yersiz isteklerde bulduklarını bilirler. Bu her iki tip firma da otele aynı geliri sağlarlar ancak maliyetlerinin eşit olmadığı da ortadır.

Müşteriler her zaman haklı olmayabilirler ve işletmeler kendilerini gereksiz yere zorlayıp, para ve zaman kaybettiren müşteriler ile çalışmak istemeyebilirler.

<sup>32</sup> Öztürk, a.g.e., s.183-184.

<sup>33</sup> "Peter Carroll ve Rose Sanford, "Revisiting Customer Retention," Journal of Retail Banking. Volume:15, (1993)" (Zeithaml ve Bitner, 1996, s.179'daki alıntı).

lirler. Çünkü bu tür müşterilere gereğinden fazla zaman ayırmak, diğer müşteriler için ayrılan zamandan çalacaktır.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde ilişkisel pazarlamanın doğru ve uygun müşterilerle ilişkileri sürdürme üzerinde yoğunlaşması gerektiği söylenebilir.

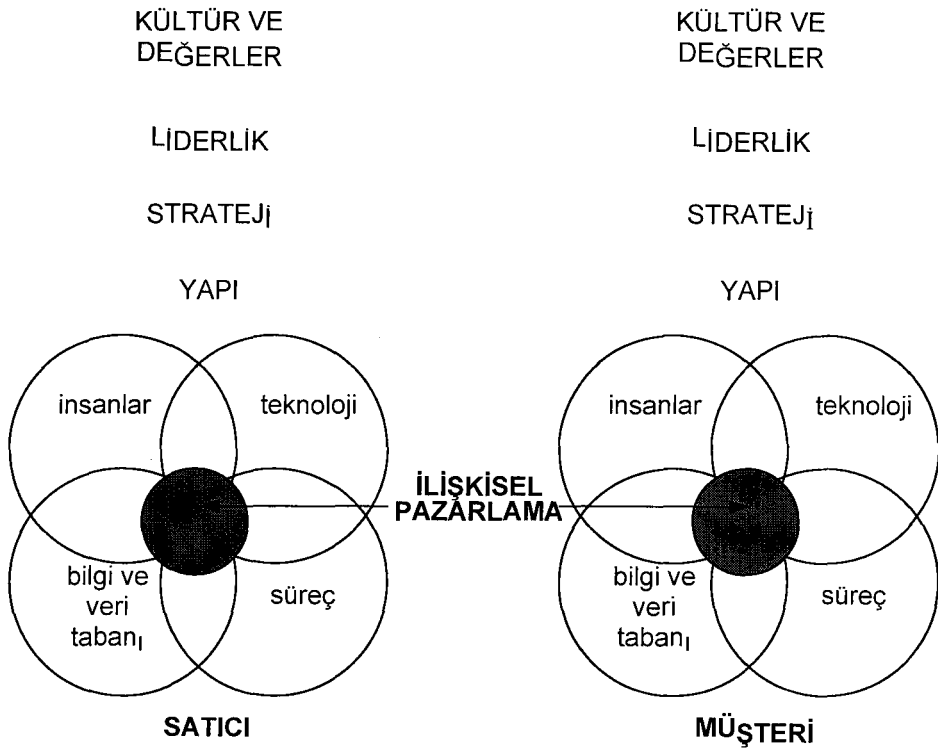
## 2.5. Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlamanın Bileşenleri

Son yıllarda pek çok otel işletmesi ilişkisel pazarlama yaklaşımından yararlanarak bağlı müşteriler yaratma yoluna gitmektedir. Ancak otel işletmecilerinin bu girişimleri işletme içinde bir takım uyarlamalar ve yenilikler yapmaları ile mümkün olabilmektedir. Otel işletmelerinde ilişkisel pazarlamanın uygulanmasına olanak hazırlayan bu değişim alanları, “ilişkisel pazarlamanın sekiz bileşeni” olarak adlandırılabilir. Bunlar;<sup>34</sup>

- Kültür ve değerler
- Liderlik
- Strateji
- Yapı
- İnsanlar
- Teknoloji
- Bilgi ve insight
- Süreç'tir.

---

<sup>34</sup> Gordon, a.g.e., s.22-31.



**Şekil-4: İlişkisel Pazarlamanın Sekiz Bileşeni**

*Kaynak:* Ian H. Gordon, **Relationship Marketing** (Ontario: John Wiley & Sons Canada Ltd., 1998, s.23.

### 2.5.1. Kültür ve Değerler

Hizmet pazarlamasında, daha iyi hizmet verilebilmesi ve müşteri merkezli olunabilmesi için işletmenin güçlü ve iyi örgütlenmiş bir örgüt kültürüne sahip olması son derece önemlidir. Hizmet üretimi, montaj hattında olduğu gibi standartlaştırılmaz, çünkü alıcı-satıcı ilişkilerinde insan faktörünün etkisi büyüktür. Müşteriler ve müşterilerin davranışları da standartlaştırılmaz, üstelik önceden tahmin edilmeleri de güçtür. Dolayısıyla, işgörenlerin değişik durumlarla karşılaştıklarında nasıl davranacaklarını, ne yapacaklarını bilebilmeleri açık bir örgüt kültürleri olmasına bağlıdır. Uzmanlar, örgüt kültürünün, işgörenlerin nasıl hizmet odaklı olacakları ya da ne derece iyi part-time pazarlamacılar oldukları üzerinde de önemli olduğunu söylemektedirler.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Christian Grönroos, "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface," **a.g.e.**, Ed.: Payne, Christopher, Clark ve Peck, s.87.



Örgüt kültürü, "Örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran değer ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür"<sup>36</sup> şeklinde tanımlanabilir. Kültürleri birbirine benzemeyen işletmelerin bir araya geldikleri durumlarda ise yine de ortak değerler yaratılabileceği ancak öncelikle kültürler arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların anlaşılması gerektiği görülmüştür. Aşırı kültürel farklılıklar ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesine engel olabilir. Örneğin, bir tur operatörünün kültür ve değerleri günlük satışın değerini maksimize etmekse ve amaçlarını gerçekleştirmek için hilekarlığa, kurnazlığa başvuruyorsa; gerçek, samimi, uzun dönemli değerlere sahip bir otel işletmesi ile sürekli ilişkiler kurabilmesi pek olası değildir.

İlişkisel pazarlama yaklaşımına uyum sağlayabilmek için kimi işletmelerin örgüt kültürlerinde ve değerlerinde önemli değişiklikler yapması gerekebilir; ancak bu değişiklikleri yapmak teknolojiyi ya da süreci değiştirmekten daha zordur ve zaman ister. Sözcüğü, uzun yıllardır otelcilik endüstrisinin liderleri arasında kalmayı başarmış olan Marriott Otelleri, Marriott Drive adlı bir kitaba göre yönetilmektedir. Kitaba göre hareket edilerek Marriott Otellerinde kültür değişimi, işgörenler ve müşteriler olmak üzere iki noktada başlatılmıştır. Marriott Otelleri yöneticileri değişimde başarılı olabilmelerini yaptıkları çok sayıdaki müşteri araştırmalarına bağlamaktadırlar. Bill Marriott, otellerinin hala kitaba göre yönetildiğini ancak kitabın bazı sayfalarının eksiltildiğini söylemektedir. Çünkü artık işgörenlerine müşterinin yararına olan durumlarda kuralları yıkmaları için izin verildiğini ve pazarlamanın ise gerçekten değişimin yönetimi demek olduğunu öğrenmişlerdir. Bu, Marriott Otellerinde, Bill Marriott'un hem sözleri hem davranışları ile yönettiği bir kültür değişimi olarak kabul edilmektedir.<sup>37</sup>

İşletmede ortak kültür ve değerler geliştirmenin, ilişkisel pazarlama stratejilerini uygulayabilmek için gerekli olan iyi bir etkileşimli pazarlama performansını yaratmaya zemin hazırladığı söylenebilir. Örgüt kültürü ve değerleri, ortak

---

<sup>36</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1990), s.144.

<sup>37</sup> Lewis ve Chambers, **a.g.e.**, s.652.

çalışma ve adanmışlığı işletmeye yaymayı ve iletişimi kolaylaştırmayı sağladığı ölçüde değer kazanacaktır. Örgüt kültürünü, ortak inançları ve değerleri hem sözleri hem de davranışları ile inandırıcı bir şekilde yaymak ise liderlerin yükümlülüğüdür.

### 2.5.2. Liderlik

Yöneticilerin ödül ve ceza verme güçleri vardır; liderlerin ise daha fazlasına güçleri vardır; çünkü onlar diğerlerini istekle, özgürce ve gururla kendilerini takip etmeleri için etkileyebilirler. Pazarlama liderleri, toplumsal liderlerden farklı olarak fiziksel hareketler yerine tutum ve davranışları yönlendirirler. Liderlik, pazarlama alanında teorik ve pratik yaklaşımlar arasındaki boşlukları doldurmaya çalışır. Örneğin otel işletmeleri pazarlamasında, yönetim; ürün ve pazar koşulları uygun olması şartıyla ancak belirli bir süre için işletmeye gelecek için umut verebilir, liderler ise işletmenin büyümesi ve uzun ömürlü olmasına dair çok daha uzun dönemler için umut verebilirler.

Liderlik, amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir.<sup>38</sup> Dolayısıyla liderler işgörenleri etkileyerek pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırmaya çalışırlar. Liderlerin en önemli görevi ise uyum sağlama ve değişimden sorumlu olmalarıdır. Müşterilere elden geldiğince yakın olmalarının liderlerin taşıması gereken bir özellik olduğu da pazarlama kitapları yazarlarınca defalarca ifade edilmiştir. Çünkü, müşterilerdeki değişime paralel olarak liderlik anlayışı ve faaliyetleri de değişmektedir.

Bir hizmet işletmesinin mükemmel bir hizmet ulaştırması özel bir liderlik biçimi gerektirir ki; bu tarz liderlik "hizmetkar liderlik" olarak adlandırılır. Hizmetkar lider hizmet verenlere hizmet eder, ilham verir ve onların başarımlarını sağlar. Bu tarz liderler temel olarak insanların başarıma kapasitelerine inanırlar ve kendi rollerini mükemmellik için standart ve yön oluşturma ve insanlara işle-

<sup>38</sup> Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Ayşe Sevgi Öztürk (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1994), s.169.

rini yapabilecekleri araçları ve özgürlüğü sağlama olarak görürler. Bu liderler çalışanlarına güvendikleri için kişisel enerjilerini onlara öğretmeye, ilham vermeye ve şüphesiz onları dinlemeye ayırırlar.<sup>39</sup>

Otel işletmelerindeki liderler, bireysel olarak müşteriler ve satıcıların karşılıklı yararları üzerinde odaklaşmalı, ister müşteri ister satıcı olsun, bağlanılacak kişi ve kuruluşların seçilmesinde hazırlıklı olmalıdırlar. İşletmeleri ne tip bir ilişki üzerinde duruyorsa, liderler de yaratacakları değer buna uygun olması için önceden zemin hazırlamaladırlar.

Başkalarını zor duruma düşürme pahasına, kazanmaya odaklaşan liderlik ilişkisel pazarlamanın başarıyla uygulanmasına engel olabilir. Sözgeşi, bazı otel işletmelerinde üst yöneticiler her bir müşteri ile olan alış verişin değerinin maksimize edilmesi için müşterilerle ayrı ayrı ilgilenir görünüp yapmacık ilişkiler kurabilirler; ancak müşteriler bu tür satıcılarla uzun dönemli bağlar kurmakla ilgilenmeyebilirler. Daha samimi olduklarına inandıkları bir rakip işletmeyi tercih edebilirler.

İşletmeler arası ilişkilerde ise müşterilerden ve satıcılardan daha fazla pazarlık gücü olan işletmenin özel bir rolü vardır. Sektör lideri konumundaki bu işletmeler, hem kendilerini hem de müşterilerini ve satıcılarını daha yüksek düzeyde ilişkiye taşımakla yükümlüdürler. Oyuncuların pastadan en büyük dilimi kapmaya çalıştıkları sıfır tabanlı oyun modelini<sup>40</sup> benimsemektense; yeni değerlerin yaratılıp, paylaşılacağı, pastanın büyütüleceği durumlar yaratmaya çalışmalıdırlar.

---

<sup>39</sup> Öztürk, a.g.e., s.165.

<sup>40</sup> Sıfır Tabanlı Oyun Teorisi (Zero-Sum Game), oyun teorisinde özel bir durumdur; şöyle ki, her alternatif oyun stratejisinde "oyuncular"ın kazanç ve kayıpları toplamı sifıra eşittir. Örneğin, X ve Y gibi iki işletme vardır ve bunların satışları toplamı piyasanın yüzde yüzüne eşittir. Dolayısıyla herhangi bir biçimde X'in piyasa payını artırması, Y'nin piyasa payının aynı oranda azalması demektir. Aynı şey doğal olarak Y'nin piyasa payını artırması durumunda da geçerlidir. O bakımdan bu tip oyunların özelliği, karşılıklı mücadele edenlerin çıkarlarının birbirleriyle çelişkili olması, ya da birinin karının diğerinin zararına eşit olmasıdır. (Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük** (İkinci Baskı. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık, 1999), s.533).

Liderler, işletmede ilişkisel pazarlama uygulamaları başlamadan önce ilişkilerin gerçek anlamını ve paylaşmanın bir erdem olduğunu anlamalıdır. İşletmelerinin, müşterilerinin ve satıcılarının yararları doğrultusunda ilişkisel pazarlamaya ön ayak olmak liderlerin yükümlülüğüdür.

### 2.5.3. Strateji

İlişkisel pazarlama bağlamında strateji; işletme ve müşterilerinin birbirlerinin bakış açılarını anlamalarını sağlamak, birbirlerini uzun dönemli ortaklar rolünde değerlendirmeleri için gerekenleri yapmak ve her birinin istediği değeri yaratmak için yapılması gerekenleri sıralamaktır. Dolayısıyla işletmede stratejinin çeşitli düzeylerde ortaya konulması gereklidir. İşletmenin müşterileri ile olan ilişkilerini ilerletmesi için müşteri stratejileri olmalıdır.

İlişkisel pazarlamayı gerçekleştirmek isteyen otel işletmeleri faaliyetlerinin merkezine; ürün, araştırma-geliştirme ya da rakipleri değil müşterilerini koymalıdır. Bugüne kadar pek çok otel işletmesi ürün/hizmet yönetimi anlayışına bağlı kalmıştır; oysa bilinçli müşterilerin sınırlı farklılıkları olan ürünler arasında seçim yaptıkları bir çağda ürün yönetimi stratejilerinin yetersiz kaldığı söylenebilir. Dolayısıyla müşterilerin istediği değeri yaratmaya yönelik stratejilerin daha çok işe yaradığı öngörülebilir. Müşteriler satıcının sunduğu ürünü her zaman bekle-dikleri değere uygun bulmayabilirler. Örneğin, müşteriler açısından zamanında ve yetkili hizmet almanın, beledikleri değer hakkında ipucu verdiği bir durumda; işletme, üründen daha çok bireysel müşteri ilişkileri yani müşteri merkezli bir strateji etrafında örgütlenerek daha kazançlı çıkabilir.

### 2.5.4. Yapı

Otel işletmelerinin örgüt yapısı, stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırma-lıdır. Uzmanlar, bir işletmenin strateji problemleri olup olmadığını görmenin en kolay yolunun hangi sıklıkla yeniden örgütlendiğine bakmak olduğunu söyle-

mektedirler. Belli bir stratejisi olmadan, rasyonellikten uzak sık sık yeniden yapılandırılan otel işletmeleri, kazanan bir stratejiyi belirlemede ve gerçekleştirmede güçlüklerle karşılaşabilirler.

İlişkisel pazarlama, bir işletmeyi yapılandırmanın son derece farklı yollarını bulmaya yardımcı olabilir. İlişkisel pazarlamaya göre örgütlenmiş bir otel işletmesinin yöneticilerinin mevcut müşterilerle, yeni müşterilerle, personelle, satıcılarla, denetçilerle vb. ile ilişkileri olabilecektir. Böyle bir durumda bu işletmenin, bir satış ve pazarlama departmanı yerine; biri, işletmenin en iyi müşterilerinin profiline uyan yeni müşteriler kazanmakla uğraşan, diğeri mevcut ve önemli müşterilerle yeni değerler yaratmaya çalışan iki ayrı departman içinde örgütlenmesi daha uygun olabilir. Bunun yanında işletme -ürün veya pazarlara göre örgütlenmiş iş birimleri gibi- geleneksel örgütsel yapıları da dikkate almalıdır.

İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen bir otel işletmesinin, ilişkileri artıracak faaliyetlere odaklaşan ve ilişkileri iyileştirmekten sorumlu olan üst yöneticilere sahip olması uygulama açısından son derece önemlidir. Bunun yanında otel işletmelerine özel olan önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek gibi faaliyet departmanlarından ve personel, muhasebe, teknik, çamaşırhane, güvenlik gibi hizmet departmanlarından sorumlu ayrı ayrı yöneticiler de olmalıdır.

### **2.5.5. İnsanlar**

İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen otel işletmelerinde insanların her ilişkinin anahtarı olmaları kaçınılmazdır. Çünkü, özellikle, otel işletmelerinde iş hala insan demektir, ancak artık insanların da yeterliliklerini artırabilmeleri ve daha etkin olabilmeleri için teknoloji ve süreçler ile desteklenmeleri gerektiği görülmüştür. Daha önceki pazarlama anlayışlarında, pazar ve müşteri bilgisinin üst yönetimde toplanması, diğer çalışanların işletme içindeki stratejik pazarlama programlarına katılmalarında bir uyum sorunu yaşamalarına neden olabiliyordu. Oysa günümüzde, müşterilere ait bilgiler, müşteriler ve işletmenin birbirleri ile

etkileşim içinde olduğu ön saflarda, yani müşteriyle ilk aşamada ve bire bir ilişkide olan işgörenlerde toplanabilmektedir. Ancak bu bilgilerin işe yarar hale gelebilmesi için ön saftaki işgörenin, müşteriye kendisini tanıdığını, eski bağlantılarını hatırladığını gösteren bir şekilde iletişim kurma yeteneğine sahip olması gereklidir. Bu işgörenler mevcut müşteri profilini anlayabilmeli, kendisinden ya da işletmesinden beklenen davranışları önceden görebilmeli ve uygun cevapları, çözümleri, önerileri önceden hazırlamalıdır. Artık, ön saflarda çalışan insanlar gittikçe uzmanlaşmakta ve işletmelerine yeni değerler eklemek için müşterilerle işbirliği yapabilmektedirler. Bu tür çabalar, teşvikler, ödüller ve tanıma ile desteklenebilir.

Birçok örgüt, müşterilerinin gereksinimlerine gerçekten duyarlı olabilmek için müşteriyle karşı karşıya gelen işgörenlere, müşteri arzularını karşılayabilmeleri ve herhangi bir olumsuzluğu anında telafi edebilmelerini sağlayacak yetkinin verilmesi gerektiğini keşfetmiştir. Yetkilendirmek, işgörenlere müşterilere hizmet etmek için gereken arzuyu kazandırmak ve gerekli beceriyi, araçları ve yetkiyi sağlamaktır. Yetkilendirmenin kilit noktası işgörenlere müşteri yararına karar alabilecekleri yetkiyi vermek olsa da yetki kendi başına yeterli değildir. İşgörenlerin doğru kararlar almalarını sağlayacak bilgi ve araçlara ve bu kararları almalarını cesaretlendirecek teşviklere gereksinimleri vardır.<sup>41</sup> Yetkilendirilmiş işgören işine daha fazla zevkle yaklaşarak kendini daha önemli hissedecektir. Ancak yetkilendirme bir takım yararlarının yanı sıra sakıncalar da taşıyabilir. Yetkilendirmede özgürlük ve sınırların ne olacağı hizmet örgütünün yapısına, faaliyet konusuna göre değişebilir. Örneğin, Ritz Carlton Otellerinde örgüt işgörenlerin müşteri şikayetlerini çözmek için harcayabileceği dolar miktarına bir sınır getirmiştir. Bu belirli sınırı geçen faaliyetler için üstlerin onayı gerekmektedir. Bunların yanında yetkilendirmenin sakıncaları arasında; işgörenlerin yanlış kararlar verebilmesi, hizmetin ulaştırılmasındaki tutarlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlar da sayılabilir.<sup>42</sup> Dolayısıyla, otel işletmesi adına müşterilere hizmet veren insanlar, doğrudan işletme tarafından kontrol edilmediğinde; insan kay-

---

<sup>41</sup> Valerie A. Zeithaml ve Mary Jo Bitner, **Services Marketing** (Singapore: McGraw Hill Companies Inc., 1996), s.319.

nakları sistemleri daha da karmaşık bir hale gelebilir, ön saflardaki çalışanların tutumları doğrultusunda işletme müşterilerine olumlu ya da olumsuz yönde ama olduğundan farklı bir biçimde görünmeye başlayabilir.

İlişkisel pazarlamada başarı ölçütü sadece kar ya da satış değildir, işgörenlerin müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırıcı çabaları da tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen bir otel işletmesinde çalışan insanların başarıları; her bir müşteri kategorisinde işletmenin hedeflerini gerçekleştirdikleri dereceye bağlı olarak ölçülebilir. Ancak başarının tanımlanabilmesi ve ölçülebilmesi, hedeflerin birbirlerine sıkı sıkıya bağlı tutulması ile mümkün olabilir. Ölçüler uzun dönem gelirleri ve karları içerebilir ancak bunun yanında, çalışanların başarılarını somut olarak görebilmenin bir yolu da müşterilere işletmeye karşı olumlu duygularını sormaktır. Ancak önemli olan nokta müşterinin tatmin olma düzeyi değildir. Sözcüleri çok sayıda pazarlamacı, satıcılarından yalnızca tatmin olan müşterilerin, onlardan bir daha alım yapmayabileceklerini savunmaktadır. Dolayısıyla müşteriler her hangi bir rakipten daha da fazla tatmin olabilirler, ancak bir işletmeyi tutuyorlarsa tekrar tekrar satın almaktan daha çok memnuniyet duyabilirler.

Otel işletmesi çalışanları daha iyi hizmet verebilmeleri için her bir müşteri ile paylaştıkları işin ne olduğunu anlamalı ve bu paylaşımın eğilimini bulmalıdırlar. Böylece müşterinin stratejik tercihlerinde otel işletmesinin yerinin ne olduğu saptanabilir; bu da daha sonraki sezonlar için tahmin yapmada işletmeye yardımcı olabilir.

Başarılı bir ilişkisel pazarlama uygulaması için otel işletmesi çalışanlarının ilişkisel pazarlamaya odaklanması gereklidir. Tüm işgörenler, müşterilerin istediği yeni değere ulaşabilmek için işletmenin diğer çalışanları, müşterileri ve tedarikçiler ile işbirliği içinde çalışmalıdır. Otel işletmeleri müşteri bağlılığını kurabilmeleri ve müşterilerin satın alma tercihlerini araştırabilmeleri için çalışanlarını yetiştirmeli, eğitmeli ve güdülemelidir.

---

<sup>42</sup> Öztürk, a.g.e., s.97.

### 2.5.6. Teknoloji

Teknoloji otelcilik endüstrisini pek çok açıdan etkilemektedir. Örneğin, artık pek çok otelin mutfağında yemekler makineler tarafından, insan hatası olasılığını da ortadan kaldırarak, pişirilmektedir. Bilgisayar bağlantılı video ile yapılan check-in/check-out işlemleri her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Otel restoranlarına siparişler faks kullanılarak iletilebilmektedir. Bilgisayar bağlantılı gelir yönetimi sistemleri, otellerde fiyatlamadan talep yönetimine kadar, karı en iyi seviyeye ulaştırmaya yardımcı olmaktadır. Bunlar ve teknolojinin sağladığı diğer olanaklar işletmelere pazarda daha etkili olabilme şansı vermektedir. Yararlı teknolojileri kendilerine uyarlamayı başarabilen işletmeler rekabet avantajı kazanabilmektedirler.

İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen bir otel işletmesine teknolojik olanakların sağladığı katkı, ilişkisel pazarlama ile doğrudan ilişkili onbir alanda (müşteri, kategoriler, yetenekler, maliyet-karlılık-değer, kasa işlemlerini kontrol, işbirliği-bütünleşme, kişiselleştirme, iletişim-etkileşim-konumlan-dırma, müşteri ölçüleri,müşteriyi koruma, ilişkiler zinciri) incelenebilir:<sup>43</sup>

*Müşteri:* Teknolojinin sağladığı bilgisayar ve iletişim olanakları ilişkisel pazarlamayı benimseyen otel işletmesi pazarlamacılarının hangi müşteriye odaklanacaklarına karar vermelerine ve gerekli olan etkileşimi kolaylaştırmalarına yardımcı olabilir. Kullanılan teknoloji sayesinde işletme, özel müşterilerini tanımlayabilme ve uzun dönemli ilişki için uygun olup olmadıklarını değerlendirebilme olanağına sahip olur. Uygun bir veri bankasının bulunması durumunda ise pazarlamacı verileri istediği gibi dilimleyebilir. Sözcüğü, müşterinin otele ne sıklıkla geldiğini, ne kadar süreyle kaldığını, yeme-içme tercihlerini belirleyebilen bir pazarlamacı, ürününü kişiselleştirme şansına da sahip olur.

*Kategoriler:* Teknoloji işletmeye iki önemli stratejik kararın verilmesinde yardımcı olabilir; müşterilerine ne tür bir ürün/hizmet vereceği ve müşterilerin

<sup>43</sup> Gordon, **a.g.e.**, s.168-186.



istediği bu ürünü/hizmeti tamamen kendisinin üretip üretmeyeceği. Örneğin, bazı oteller bünyelerinde kumarhaneler (casino) barındırmaktadır. Bunlar bazen otelin kendisi tarafından bazen de bir kumarhaneler zinciri tarafından işletilmektedir. Ulaşılabilen veriler yardımıyla müşterilerin işletmenin ürününden doğrudan ve dolaylı olarak algıladıkları değer araştırılıp, buna göre bir planlama yapılabilir.

*Yetenekler:* Teknoloji işletmelerin yeteneklerini geliştirmelerinde önemli bir unsurdur. İlişkisel pazarlamayı uygulayan bir otel işletmesinin yeteneklerinin merkezinde, işletmeye bilgisayar donanımı, bilgi bankası, internette<sup>44</sup> web sitesi veya etkileşimli sesli yanıtlayma (IVR)<sup>45</sup> vb. sağlayan teknolojik olanaklar vardır. Otel işletmeleri sahip oldukları teknolojik olanakları bütünleştirerek müşterilerinin karşısına belli bir imaj ile çıkmalıdır.

*Maliyet, karlılık ve değer:* Teknolojik olanaklar, otel işletmesi pazarlamacılarının her bir müşteriye ait gelir ve maliyet bilgilerine anında ulaşmasına olanak sağlayarak işletmenin müşterilerini elde etme, hizmet verme ve elde tutma maliyetlerini yönetmesine yardımcı olabilir. Bu, ilişkisel pazarlamayı benimseyen otel işletmesi pazarlamacılarının ilişkilere odaklaşmasına ve son durumu kontrol etmesine yardımcı olur. Teknolojinin sağladığı bu tür olanaklar aynı zamanda pazarlamacıların müşteriler için artı değer yaratmalarına olanak sağlar. Örneğin, bir pazarlamacı, otellerinin devamlı bir müşterisini takip ederek, ona çocuklarının okul tatilini, kendisinin ve eşinin iş yoğunluğunu göz önüne alarak en uygun

---

<sup>44</sup> Bir bilgisayarın başka bir bilgisayara bağlanması sonucunda oluşan düzene bilgisayar ağı denir. Ağların, devasa büyüklükte bir ađ oluşturacak şekilde bağlanmasıyla oluşan ve neredeyse bütün dünyaya yayılan büyük ağa Internet; "ağların ağı" denir. (Ahmet Turan Köksal, **Internet** (ikinci Baskı. İstanbul: Pusula Yayıncılık ve İletişim Ltd., 1997), s.17-19).

<sup>45</sup> Etkileşimli Sesli Yanıtlayma (Interactive Voice Response) istenilen çok sayıda hizmet ve veriye erişimi otomatikleştirmek için tasarlanmış sistemlerdir. Müşteriler, potansiyel müşteriler ve çalışanlar işletmeyi ya da bir departmanı tuşlu bir telefonla arayabilirler. Arayan kişi, sorular sorup, kendisine bilginin o anda sesli olarak ya da daha sonra, fax ile, geri arama ile ya da e-posta ile verilmesini isteyebilir. Daha gelişmiş IVR sistemleri kullanıcının bazı bilgileri ve çözümleri bilgisayar aracılığı ile manipüle etmesine ve değiştirmesine olanak verir. Bunlardan bazıları; hesap bakiyeleri ve transferleri, hesaptan ödemeler, pazarlama anketleri, sipariş girişi, personel değerleme, dış aramaları listeleme, konuşmaları hatırlatma, zaman çizelgeleridir. (<http://www.comtek.com/>)

zamanda, parasal olanaklarına uygun olabilecek, aralarında seçim de yapabileceği birkaç tatil paketi önerisi götürebilir.

*Kasa işlemlerini kontrol:* Teknoloji, değer gerçekten müşteri ve işletme için yaratıldığından ve faturaların zamanında gönderilip, tahsilatın zamanında yapıldığından emin olabilmek için kontrol olanağı sağlar. Bu kontroller hem taktik hem de strateji belirlemede yardımcı olabilirler. Sözcüğü, bazı otel işletmeleri yeşil, sarı ve kırmızı renkli ışıklarla uyarılarda bulunan bilgisayar programları kullanmaktadırlar.

*İşbirliği ve bütünleşme:* Müşteri, kendisi için bir değer yaratması için sürece dahil olmaya davet edildiğinde işletme ile bağları güçlenecektir. Sözcüğü müşteri, ürün ya da hizmet hakkında düşünce alış-verişi, tasarım, geliştirme, sipariş, dağıtım, vb. alanlarda işbirliğinin istenmesinden memnun kalabilir. Teknoloji, yalnız müşteri ile işletmelerin değil, işletmelerin birbirleri ile işbirliği yapmasına da katkıda bulunur. Örneğin, elektronik veri değişimi (EDI)<sup>46</sup> internetten daha güvenli bir şekilde ve daha güvenilir verilerin işletmeler arası transferini sağlar.

*Kişiselleştirme:* Kişiselleştirme, işletmenin ya da müşterinin ya da her ikisinin birlikte müşterinin istediği değeri yansıtan ürün, hizmet ya da iletişimi gerçekleştirmeleridir. Sözcüğü, bir otelin bağlı müşterisi olan bir işadama rezervasyonunu yaptırdığında, kalacağı oda o gelmeden istekleri doğrultusunda şekillendirilebilir. Odasına telefon ve faks konulabilir, bilgisayarının modemi için bir hat daha çekilebilir, akşam yemekleri için kendisine özel bir diyet menü hazırlanabilir.

---

<sup>46</sup> Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange), genel bir tanımla bilgisayarda işlenebilir duruma getirilmiş standart formattaki işletme bilgilerinin, işletmeler arasındaki değişimidir. Tanımdan uygulamanın temel özellikleri çıkarılabilir. Birincisi, EDI işletmeler arası bir uygulamadır. İkincisi, işlem, veri değişiminde bulunan her işletmenin kendi bilgi sisteminde otomatik olarak işlenir. Üçüncüsü, işlenen bilginin standart bir formatta karşı işletmeye iletilmesidir. (Melih Erdoğan, "Bilgisayar Ortamında Muhasebe Denetimindeki Gelişmeler," I.S.M.M.M.O. tarafından düzenlenen IV. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu'nda sunulan bildiri. (Antalya-Kemer: 5-9 Mayıs 1999), .s. 23).

*İletişim, etkileşim ve konumlandırma:* Pazarlama yaklaşımlarındaki ve teknolojik olanaklardaki değişimin, satış tutundurma faaliyetleri kapsamında kullanılan iletişim araçlarının da zaman içinde farklı şekillerde kullanılmasına neden olduğu söylenebilir. Örneğin, önceden bünyesine yeni eklediği golf sahasını tanıtmak isteyen bir otel işletmesi, kitlesel pazarlama anlayışı gereği gazeteye verdiği ilan ile yetinirken, daha sonra bölümlenmiş pazarlara yönelik tanıtım yapan dergilere (spor dergilerine, boş zamanları değerlendirme ile ilgili dergilere, tatil dergilerine) reklam vermeyi tercih etmeye başlamıştır. Günümüzde ise böyle bir yenilik yapan bir otel işletmesi, bilgisayar yardımıyla golf ile profesyonel ya da amatörce uğraşan insanları tespit edip, adreslerine doğrudan ulaşabilme ve onlara tanıtımını e-posta ile yapabilme şansına sahiptir.

Teknolojik olanaklar yüzyüze konuşmanın zor olduğu durumlarda da pazarlamacılara destek sağlayabilir. Örneğin, bir otelin toplantı planlayıcısı müşterisi ile çeşitli nedenlerden ötürü yüzyüze görüşemediğinde, satışını telefon aracılığıyla yapabilir ve telefon konuşması sırasında faks ile müşterisine göndereceği toplantı salonu resimleri ya da kapasiteleri ile ilgili doküman, ürünün müşteri açısından somutlaşmasını ve görüşmenin etkileşim içinde sürmesini sağlayabilir.

Teknoloji, işletmeye her bir müşteri bölümü için ayrı konumlandırma yapma olanağı verir. Farklı müşteri bölümleri için farklı nitelikler taşıyan, farklı markalarda, fiyatlarda ürün ya da hizmet sunulabilir. İlişkisel pazarlama yardımıyla, müşteri bölümlenmesi kolayca yapılabilir ve teknoloji tutarlılığın sürmesine yardım eder. Örneğin, Trusthouse Forte of England adlı firma, İngiltere’de 200, İngiltere dışında ise 600 otele sahiptir. Müşteriler, Marlow /İngiltere’deki Compleat Angler adlı köy hanında, Machynlleth/Wales’deki Wynnstay adlı küçük şehir otelinde, Bowness-on-Windermere/İngiltere’deki Old England adlı göl kenarındaki resortta<sup>47</sup>, Edinburgh/İskoçya’daki Post House adlı şehir dışındaki otelde, Londra’daki Strand Palace adlı turistik otelde, Paris’teki George V.,

---

<sup>47</sup> Resortlar genellikle şehir merkezleri dışında kurulan, müşterilerine çok çeşitli dinlenme ve eğlenme olanakları sunan tatil otelleridir. (S. Medlik, **Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality** (Second Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996), s.215).

Cologne'deki Dom, New York'taki Plaza Athenee Madrid'deki Ritz adlı lüks otellerde bütün bunların Trusthouse Forte'a ait olduğunu bilmeksizin kalabilirler. Çünkü belki de aralarındaki gözle görünür tek ortak nokta; hepsindeki demirbaşların üzerinde bulunan "thf" logosudur.

*Müşteri ölçüleri:* Teknoloji, ilişkilerin yıpranmasına fırsat bırakmadan müşteri şikayetlerinin ve eğilimlerinin tespit edilerek çözümü için doğru adreslere iletilmesinde yol gösterici olabilir. Sözcüleri, müşteriler otel lobilerinde check-in/check-out için uzun süre beklemekten, odalardaki klimaların gürültü yapmasından, otel bünyesindeki spor alanlarının yeterli olmamasından şikayetçi olabilirler. Teknolojik olanaklar sayesinde bu şikayet ve istekler en kısa zamanda yönetime giden raporlara işlenebilir. Müşteri yararlılığı, harcamaları, düşünceleri, tatmini ve tercihleri gibi bilgileri anket ve gözlemleri aracılığıyla veri bankasına yükleyebilen bir işletme geleceği daha net görebilir.

*Müşteriyi koruma:* Teknolojik olanaklar müşterilere layık oldukları ilgiyi göstermede pazarlamacılara ve müşterilerle doğrudan ilişki kuran kilit personele, müşteri ile görüşme anında destek sağlayabilir. Örneğin, bilgisayar-telefon bütünleşik cihaz (CTI)<sup>48</sup> kullanan bir otel pazarlamacısı bireysel olarak otele gelmek isteyen tek bir müşteri ile görüşürken diğer hattan otele grup getirmek isteyen bir seyahat acentası arayabilir, pazarlamacı daha ilk görüşmeyi tamamlayamadan üçüncü bir telefon da otele bütün sezon grup gönderebilecek uluslararası çalışan bir tur operatöründen gelebilir. Pazarlamacı, CTI sayesinde hatta bekleyen müşterileri bilgisayar ekranında kendilerine ait tüm verilerle birlikte görebilir, böylece her üç müşteriyi de kaçırmama şansı doğabilir.

Teknoloji, müşteri ilişkilerine değer eklemek ve işleri kolaylaştırmak için pek çok pazara uyarlanmıştır. Sözcüleri, büyük zincir otellerin rezervasyon sis-

---

<sup>48</sup> Bilgisayar-Telefon Bütünleşik Sistemlerde(Computer Telephony Integration) telefon çalmaya başladığı anda arayan kişinin telefon numarası ekranda görünür ve sahip olunan veri tabanından arayan numaraya ait bütün bilgiler ekrana gelir.Telefon görüşmesi boyunca ekranda kalan veriler üzerlerinde tarama ve işlem yapma olanağı ve sağlar. (<http://www.toshiba.com/taistsd/cti.htm>)

temleri son derece güçlüdür. Otel işletmecileri her geçen gün müşteri kayıtları ve profilleri konusunda uzmanlaşmakta ve daha kişisel ve yararlı diyaloglar yapabilmektedirler.

*İlişkiler zinciri:* İlişkiler zinciri, son tüketici ile vereceği kararlarla son tüketicinin alacağı değere katkı ekleyen taraflar arasında bağlar kurulmasını sağlayabilir. Bu taraflar, tedarikçiler, dağıtım kanalındaki araçlar, işgörenler, müşteriler, araştırmacılar ve yöneticilerdir. Teknoloji ise zincirin halkalarının güçlü olması için destek sağlar. Sözgelisi, çok sayıda işletme yıllardır insan kaynakları bilgi sistemi (HRIS)<sup>49</sup> aracılığıyla işgörenlerini değerlendirerek, kariyerlerini ve becerilerini yönlendirmektedir. Tedarikçileri veya büyük müşterileri ile iş yaparken EDI'den yararlanmaktadırlar. İşletmelerin sahip oldukları donanım ve yazılımlar sağlıklı bilgiye erişimi kolaylaştırarak işletmenin etrafında kurulan ilişkilerin güvenilirliğine katkı sağlayabilirler.

### 2.5.7. Bilgi ve Görüş

Sahip olduğu teknolojik olanaklar, ilişkiyel pazarlama yaklaşımını benimsemiş olan otel işletmelerinde yöneticilerin müşteri ilişkileri hakkında daha çok bilgi ve görüş edinmelerine ve ellerindeki bilgiye göre hareket etmelerine yardımcı eder. Ancak bunun işletmeye ekonomik olarak ve geniş bir veri tabanı ile uyulanmasının önemli bir nokta olduğu söylenebilir.

Yazılım, modelleme ve raporlama araçları belirlenen verilerin değerini artırmaya ve hatta müşterinin bireysel olarak ne yapacağını tahmin etmeye yardımcı edebilir ve pazarlamacının müşteri yönetiminde etkinliğini artırır. Örneğin, yapılan müşteri anketlerini istatistik programları kullanarak bilgisayarında değerlendiren bir otel işletmesi pazarlamacısı, müşterilerin değişen eğilimlerini ve mevcut müşteri profilini görerek gelecek için planlarını bunlar üzerine kurabilir.

---

<sup>49</sup> İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (Human Resource Information Systems) örgütlerin etkin bir şekilde yönetilebilmeleri için insan kaynakları ile ilgili kararların alınmasında analizlerin yapılması, seçim kriterlerinin belirlenmesi ve işgörenlerin değerlendirilmesinde stratejik bir rol oynarlar. (<http://www.info.sjsu.edu/web-dbgen/catalog/courses/BUS152.html>)

Müşteriler hakkında edinilen bireysel bilgilerin güvenliğinin sağlanması işletme açısından son derece önemlidir. Dijital ekipmanlar müşteri bilgilerini düzenlerler; ancak işgören devri sık olan işletmelerde müşterilere ait kişisel bilgileri korumak güçleşebilir. Bu nedenle kullanılan yazılımlarla işgörenlerin bilgiye ulaşımındaki yetki alanları sınırlanabilir. İlişkilerin belirleyici olduğu pazarlama anlayışında bir müşteriye ait kişisel bilgilerin işletme dışına sızdırılması yalnız o müşteri ile değil diğerleri olan ilişkilerin de yıpranmasına, işletmenin güven kaybetmesine neden olabilir. Bu nedenle işletmenin işgörenleri ile kurduğu ilişki çok önemlidir.

### 2.5.8. Süreç

Son on yılda uygulandığı şekliyle yeniden yapılanma, müşteri ve bireysel müşteri ilişkilerini, işletme faaliyetlerinin etrafında yapılandırılacağı bir çekirdek olarak ele almıştır. Yeniden yapılanma faaliyetlerini hayatta kalmak için çabalayan işletmelerin bazıları verimli bazıları ise riskli bulabilmektedir.

İlişkisel pazarlama, mevcut süreçlerde temelden değişiklikler gerektirse bile süreçlerin müşteri etrafında yapılandırılmasını öngören bir yaklaşımdır. Örneğin, etkileşimli ve sınırlı iletişimin kullanılabilceği yerde iletişim süreçleri bir pazar dilimine yayılacak şekilde geliştirilmiş olabilir. Sözcüğü, daha önce faaliyetlerini piyasadaki bütün işletmelere iletmekle zaman kaybeden beş yıldızlı bir otelin toplantı planlayıcısı, sermaye yapısı belli bir düzeyin üzerinde olan işletmelere odaklaşarak karlılığı artırabilir. İlişkisel pazarlamanın satış süreçleri de geleneksel pazarlamanın bakış açısına uymayabilir. Dolayısıyla, mevcut müşteriler için değer yaratmaya odaklaşan ve müşterilerin ilişkili olduğu çeşitli süreçleri, kişileri ve teknolojiyi bir araya getirmeyi başararak, bütünleşik bir yolla yönetilen bir otel işletmesinde geleneksel satış elemanlarının değeri azalabilmektedir. Sadece ürününü satmak için uğraşan ısrarcı pazarlamacılardan çok, sattığı ürünü ve müşterisini takip eden pazarlamacıların kabul gördüğü söylenebilir.

İlişkisel pazarlama yaklaşımını uygulamaya çalışan bir otel işletmesinde bu sekiz bileşen ile ilgili yapılacak değişikliklerin her aşaması kalite fonksiyonu ile de desteklenmelidir. İlişkisel pazarlama-geleneksel pazarlama karşılaştırılmasında görüldüğü gibi ilişkisel pazarlamada kalite, herkesin işidir.

## **2.6. Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlamanın Uygulanmasında Kalitenin Önemi**

Toplam kalite kararları rekabetçi pazarlama stratejileri arasında değerlendirilebilir. Bu nedenle, ilişkisel pazarlama yaklaşımında kalitenin kaynağı da yeniden gözden geçirilmiş, geleneksel “teknik şartnameye uygun üretim” kavramı, yerini “müşteri odaklı kalite”ye bırakmıştır (ör. algılanan kalite). Bununla birlikte bütün fonksiyonlar için toplam kalite düşüncesi; işletme ve müşterileri ile tedarikçiler ve kilit pazarlar arasındaki toplam ilişkilerdeki kalite üzerinde odaklaşmaktadır.

Kalite kolaylıkla kişisel anlam alabilen bir sözcüktür yani anlamı subjektiftir, bu nedenle de kalitede ulaşılan başarı bireysel olarak müşterilerin algılamalarına göre değişebilir. Kalitenin ilişkisel pazarlama çerçevesinde, müşteriler tarafından algılanan kalite olarak ele alınmasının uygun olacağı söylenebilir.

Zaman içinde kaliteye yaklaşımın odak noktası, son denetlemeden, kritik süreçlerin kontrol altında olup olmadığını değerlendirmeye ve diğerlerine rehberlik etmeye doğru kaymıştır. Dolayısıyla ürün çıktılarını incelemekten, süreç boyunca süreçteki değişimleri yansıtmaya doğru bu değişiklik, geleneksel kalite denetim tekniklerinin yetersiz ve etkisiz kalabildiği dağıtım ve hizmet endüstrilerinde daha özel bir anlama sahiptir.

İç ve dış rekabetin yoğunlaşması, tüketici istek, beklenti ve ihtiyaçlarının daha üst düzeylere çıkması ve teknolojiye hızlı gelişmeler kimi zaman toplam kalite denetimlerini de yetersiz bırakabilmektedir. Kaliteye yönelik çaba ve ge-

lişmelerin bugünkü ulaştığı nokta; Toplam Kalite Yönetimidir (TQM). 1980'lerde yaygınlaşmaya başlayan toplam kalite yönetimi, müşterinin beklentilerini karşılayacak, hatta aşacak mal ve hizmetleri üretebilmek için, işletmenin yönetim ve üretim süreçleri ile kalitedeki iyileşmeyi amaçlayan, kalite düşünce ve bilincini kuruluşun tüm çalışanlarına yayma ve onların katılımını sağlama doğrultusunda çaba gösteren bir yönetim biçimi ve stratejisi olarak tanımlanabilir. Toplam kalite yönetimi şu gibi ilkeler üzerine kuruludur:<sup>50</sup>

- *Müşteri odaklılık:* Her işletmenin görevi, müşterinin istek ve beklentilerini sistemli olarak belirleyip onları karşılayacak ürün veya hizmeti üretmektir.
- *Yönetimin kalitede öncülük yapma sorumluluğu:* Üst yönetimin modeli benimsemesi, yararlarına inanması ve tüm çalışanlara örnek bir davranış sergilemesi gerekir.
- *Sürekli iyileştirme:* Japonca'da Kaizen olarak bilinen amaçtır. İşletmede müdürler ve çalışanlar da dahil olmak üzere, herkesi kapsayan sürekli iyileştirme demektir; tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini hedefler. Kaizen, iyileştirme, düşünce ve önerilerinin kuruluş hiyerarşisi içinde, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı aktarıldığı bir iletişim ve buna bağlı bir ödüllendirme sistemi öngörür.
- *Grup çalışması:* Kalite, süreçlerin iyileştirilmesi, grup çalışması gerektirir; bu çalışmalara tüm işletme personelinin katılması sağlanır.
- *Diğer ilkeler:* İstatistiksel verilere dayalı yönetim ve karar verme, sürekli eğitim ve öğretim, üretimde çalışanların yetkilendirilmesi, vb.

Toplam kalite yönetimi, felsefesi, yaklaşımı, ilkeleri ve teknikleri ile bir bütündür; "toplam" sözcüğünün de ifade ettiği gibi, işletmede alınan her kararın, yürütülen her faaliyet ve sürecin ürün ve hizmet kalitesini etkilediği düşüncesine dayanır. Bu yaklaşımda, işletme kültürü ile yönetici ve çalışanların davranış biçimleri sistemin başarısında önemli derecede etkili olur.

---

<sup>50</sup> Seyidoğlu, a.g.e., s.610.



Otel işletmelerinde kalite, imalat işletmelerindeki kaliteden farklı bir odağa sahiptir. İmalat işletmelerinde üretim ve tüketim zaman ve mesafe ile birbirlerinden ayrılmışken, otel işletmelerinde ürünler eş zamanlı olarak üretilir ve tüketilir. Bu, imalat işletmelerine, müşteriler teslim almadan önce ürünleri inceleme ve eleme olanağı verir. Eksikli ürünler işletmeye belli bir maliyet getirirler ancak bu tür hiçbir maliyet müşterinin üründeki eksikliği tespit ettiği durumdaki kadar yüksek değildir.

Otel işletmelerinde özellikle yüksek talep dönemlerinde kalite kontrolü yapmak son derece güçleşir. Sözgelisi, bir müşteri, Avustralya, Surfers Paradise'daki Marriott Hotel'e bir oda rezervasyonu yaptırmıştır. Yeni açılmış olan otel hem ağızdan ağıza reklamının olumlu yapılmasını hem de o bölgede yaşayan insanların hizmetleri ile tanışmasını sağlamak için özel bir promosyon fiyatı uygulamaktadır. Müşteriye otel tarafından check-in'inin öğleden sonra 14'e kadar yapılabileceği bildirilmiştir. Müşteri saat 14:30'da geldiğinde, önbüro görevlisi kedisine hiç boş oda kalmadığını ancak arzu ederse biraz bekledikten sonra boşalan oda olup olmayacağını tekrar kontrol edebileceğini söyler. Bir saat bekledikten sonra görevli, müşteriye odanın hazır olduğunu bildirir. Müşteri odaya çıkar, kapıyı açar, odanın içinde bir grup insan bulunduğunu görür ve geri dönüp durumu görevliye bildirir. Şaşkın durumdaki görevli bilgisayardan tekrar kontrol eder ve birkaç telefon görüşmesi yapar. Sonunda bir satış görevlisinin odayı potansiyel müşterilere gösterdiğini ve bu işi yapmadan önce odayı sıra dışına almaya üşendiğini öğrenir. Normalde bu bir sorun yaratmayacaktır, ancak olayın olduğu gün daha sırada bekleyen pekçok kayıtlı müşteri vardır. Kat hizmetleri departmanı tarafından oda teslim edilirken de diğer bir müşteri için ayrılmıştır. Önbüro görevlisi müşteriye olanları anlatır ve odayı isteyip istemediğini sorar. Daha sonra, odaya yerleşen müşteriye müdürden şampanya ve çilek eşliğinde bir özür notu gelir.<sup>51</sup> Görüldüğü gibi otel işletmeciliği, hem çalışanların kendi arasında hem de çalışanlar ile müşteriler arasında yüksek derecede bağlantı ve koordinasyon gerektirmektedir.

---

<sup>51</sup> Kotler, Bowen ve Makens, **a.g.e.**, s.353.

Eskiden hizmet işletmelerinde toplam kalite kolay kolay gerçekleştirilemiyor, çalışanların yaptıkları hatalar sonucunda sistem göçebiliyordu. Kalitenin peşinden koşmanın sonu gelmeyen bir yolculuk gibi olduğu söylenebilir; ancak bugün bu her otel işletmesinin yapması gereken bir yolculuktur. Toplam kalite programları sayesinde yöneticiler, hataları elemeye ve müşterinin algıladığı ürün kalitesini yükseltmeye çabalamaktadırlar. Kaliteli ürünler sağlayamayan otel işletmeleri ise yüksek maliyetlere maruz kalmaktadırlar.

Amerika'da 1987'den beri verilmekte olan Malcolm Baldrige Ödülünü 1992'de Ritz-Carlton Hotel Company almıştır. Ritz-Carlton toplam kalite yönetimi ilkelerinin çoğunu kendisine uyarlamaya başarabilmiş bir firmadır ve bugüne kadar bu ödülü almayı başaran ilk ve tek otel işletmesi olmuştur.

Bir otel işletmesi sözkonusu olduğunda, kalite bazı ayrımlara tabi tutulabilir. Öncelikle ürün kalitesi; müşteri tatminkarlık düzeyini yükselten "ürün özellikleri" ve müşteri tatminkarlığını artıran "eksiksizlik" olarak ikiye ayrılabilir. İlk tipteki kalitenin (ürün özelliklerinin) bedeli, ürünün maliyetine eklenir. Müşteriler hem artı ürün özellikleri için fazladan ödeme yapmaya istekli olmalı hem de bu özellikler onları daha bağımlı yapmalıdır.

Müşterilerin beklentileri, firma imajına, ağızdan ağıza reklama, firmanın tutundurma çabalarına ve fiyata göre oluşur. Örneğin, Motel 6'da bir odaya 35\$ ödeyen müşterinin beklentileri ile Washington, D.C.'de Four Seasons Hotel'de bir odaya 250\$ ödeyen müşterinin beklentilerinin farklı olması son derece doğaldır. Motel 6'da kalan müşteri tam anlamıyla tatmin olabilir çünkü kaldığı odanın özellikleri beklentilerini karşılıyordu. Yani ilk tipteki kalite mevcuttur, ürün özellikleri, müşteri beklentilerine uygundur. Motel 6'da kalan müşteriler motellerini "40\$'ın altındakiler arasında en kaliteli olan" olarak algılayabilirler, Four Seasons Hotel ile karşılaştırma yapmazlar. Ancak hem Motel 6'nın hem de Four Seasons Hotel'in müşterileri, odalarının kendi çapında eksiksiz olmasını isterler.

Söz gelişi, her iki otelin müşterisi de akşam odalarına döndüklerinde temizlenmemiş olduğunu görürlerse hayal kırıklığına uğrarlar.<sup>52</sup>

Otel işletmelerinde kalite daha sonra, teknik ve fonksiyonel olarak da ikiye ayrılabilir. Teknik kalite, müşteri işgören etkileşimi tamamen sona erdiğinde müşterinin otelden ne ile birlikte ayrıldığıdır. Dolayısıyla, teknik kalitenin daha çok otelde, müşterilerin kaldıkları odalar, restoranda yemekler; araba kiralama firmasında kiralanan arabalar ile ilgili olduğu söylenebilir. Fonksiyonel kalite ise hizmet ya da ürünü alma süreci ile ilgilidir. Hizmet alınmaya başlandığında, müşteri işletme çalışanları ile pek çok etkileşimde bulunur. Örneğin, bir müşteri telefon ile rezervasyon yaptırır, otele ulaştığında kapı hizmetlisi ile selamlaşır, önbüroya kadar bellboy kendisine eşlik eder, önbüro görevlisi check-in'ini yapar ve odasına kadar götürülür. Otellerdeki check-in işlemleri fonksiyonel kaliteye güzel bir örnek oluşturur. Mükemmel fonksiyonel kalite, beklentileri tam olarak karşılamayan bir odaya iyi bir makyaj olabileceği gibi fonksiyonel kalite yetersiz olduğunda ise, yüksek-kaliteli oda, müşterinin bir önceki tatminsizliğinin üstesinden gelemeyebilecektir.

İlişkisel pazarlama anlayışına uygun olarak işlerini yürüten bir otel işletmesinin en çok ağırlık vereceği kalitenin, fonksiyonel kalite olması gerektiği söylenebilir. Söz gelişi, bir danışman Sheraton Otelleri yöneticilerinden rakiplerinin odalarına ait fotoğrafları tanımlamalarını ister. Kendilerine dört otel odası fotoğrafı ve sekiz rakip otel adı verilir. Her otel odasını isimlerden uygun olan ile eşleştirmeleri istenir. Odalar, rakip otellerin tipik odalarını temsil edecek şekilde seçilmiştir ve çoğu yönetici bir taneden fazla doğru eşleştirme yapamaz. Bu çalışma yöneticileri değerlendirmek için değil, aynı sınıftaki oteller arasındaki farklılaştırıcı unsurun teknik kalite değil fonksiyonel kalite olduğunu göstermek için yapılmıştır.<sup>53</sup>

Günümüzde, kaliteli ürünlere ve hizmetlere duyulan ihtiyaç tüketiciler tarafından iyice anlaşılmıştır. Bugünün pazarlama dünyasında kalite ile ilgili

---

<sup>52</sup> Kotler, Bowen ve Makens, a.g.e., s.354.

problemleri tespit etmek bile başlıbaşına rekabet avantajı olarak görülmektedir. Fabrika tabanından satın alma departmanına kadar genişletilmiş kalite yönetim teknikleri açık iletişime ve yeni planlama tekniklerine gereksinim gösterir. Burada pazarlamanın rolü ise faaliyetlerle ve işgören yöneticileri ile olan irtibatta kalite planlamalarının ve iletişimin doğru yapılmasını sağlamaktır. Ancak otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olduğu gözönüne alındığında her ne kadar teknoloji ve süreç ile desteklense de işgörenlerini bunun gerekliliğine ikna edemeyen bir işletmenin kalite konusunda atılım yapması beklenemez. Dolayısıyla içsel pazarlamasını başarı ile yürüten bir otel işletmesi hem ilişkisel pazarlama bileşenlerinde hem de kalite fonksiyonunda istediği düzeye ulaşabilir.

## **2.7. Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlamanın Uygulanmasında İçsel Pazarlamanın Önemi**

İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen pekçok hizmet işletmesi bu yaklaşımı uygulamada içsel pazarlamadan yararlanır. İçsel pazarlama, dışsal müşterilere hizmet eden işgörelere de pazarlama faaliyetlerinin ve felsefesinin uygulanmasını öngörür. Böylece en uygun işgörelenler örgüte çekilebilir, elde tutulabilir ve bu işgörelenin mümkün olan en iyi şekilde işlerini yapmaları sağlanabilir. İçsel pazarlama, işgörelenleri içsel müşteriler; örgüt içi görevleri içsel ürün olarak görürken; bu içsel müşterilerin gereksinimlerini ve isteklerini karşılayabilmek için örgüt hedeflerine uygun içsel ürünler tasarlamaktır.<sup>54</sup>

Otel işletmelerinde işgörelenler doğrudan ya da dolaylı olarak ürünün bir parçası olarak görülürler. Bu nedenle, yönetimin ve pazarlama departmanının belki de yapması gereken ilk iş; işgörelenlerin ürüne inanmasını sağlamaktır. Yapılan araştırmalar, başarılı bir hizmet işletmesinin, hizmetlerini müşterilere satmadan önce görevi işgörelenlerine satması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan bakıldığında örgüt içi görev (ya da içsel ürün) işgörelenlerin (ya da içsel

<sup>53</sup> Kotler, Bowen ve Makens, **a.g.e.**, s.355.

<sup>54</sup> "Leonard L. Berry, "Services Marketing is Different," Business Magazine, (May-June 1980), s.26" (Lewis ve Chambers, 1989, s.522deki alıntısı).

müşterilerin) gereksinimlerini ve isteklerini karşılamalı ve sorunlarını çözmelidir. Bu gerçekleştirilemediğinde işletme tatmin olmamış ve bu tatminsizliğini eninde sonunda bir şekilde dışsal müşterilere aktaracak içsel müşterilerle (ya da işgörenlerle) karşı karşıya kalır. Sonuçta da sorunları gerektiği gibi çözülmeyen dışsal müşteriler başka işletmelere giderler. Bu durum yeni müşteriler çekmeye olduğu kadar mevcut müşterileri elde tutmaya da engel olabilir. Örneğin, bir müşteri hizmeti uzmanı olan John Tscholl Marriott Courtyard Inn'de konakladığı sırada kendisine hem büyükbabasının kalp krizi geçirdiğine dair gönderilen acil mesaj ulaştırılmamış, hem de bir önceki akşamdan bıraktığı uyandırılma talimatına göre ertesi sabah uyandırılmamıştır. Tscholl başına gelenleri ve Courtyard Inn'de bir daha asla kalmayacağını binlerce Marriott Otelleri müşterisine ve potansiyel müşterilere anlatmıştır. Marriott Otelleri, her ne kadar Courtyard zincirini büyük bir çaba ve zaman harcayarak geliştirmişse de böyle bir durumda iyi tasarlanmış bir içerik ve fiziksel özellikler yeterli olamamıştır. Eğer otel çalışanları müşteri beklentileri karşısında gereken performansı göstermezler ise müşterileri tekrar otele getirmek mümkün olamayabilir.<sup>55</sup>

Bunun yanında müşterilere olumlu yaklaşımlar ise onların ömür boyu otel işletmesinin bağlı müşterileri olmasını sağlayabilir. Sözgelisi, Service America'nın editörlerinden Karl Albrecht, Sidney'de bir otelde kaldığı sırada bir iş toplantısını odasında yapabilmesi için geç check-out talebinde bulunmuştur. Ancak, otel tamamen doludur ve öğleden sonra gelecek müşteriler için odanın hazırlanması gerekmektedir. Bunun üzerine ilgili yönetici gerekli ayarlamaları yaptığını ve konferans salonlarından birini ücretsiz olarak kullanabileceğini kendisine bildirir. Albrecht otelden ayrılırken konferans salonunun ücretini ödemeyi teklif ettiyse de otel bunu kabul etmez. Ancak uzun vadede otelin bu müşteriden aldığı işler ve olumlu ağızdan ağıza pazarlamanın yanında konferans salonunun ücreti otel işletmesi için çok küçük bir fedakarlık olarak kalmıştır.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> "John Tscholl, Achieving Excellence through Customer Service, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991)" (Kotler, Bowen ve Makens, 1996, s.317'deki alıntı).

<sup>56</sup> "Karl Albrecht ve Ron Zemke, Service America!, (Homewood, Ill.: Dow-Jones Irwin, 1985), s.127-128" (Kotler, Bowen ve Makens, 1996, s.317'deki alıntı).

Otel işletmesi işgörenlerinden istediği performansı alabilmek için onlara maddi manevi yatırım yapmalı, uygun durumlarda onları güdülemeli ve ödüllendirmeli, eğitimleri ile ilgilenmeli, işletme içinde üstlendikleri görevlerin işletme için ne anlama geldiği konusunda bilinçlendirmelidir. Kendisine değer verildiğini hisseden bir işgören örgüt içindeki görevine de aynı değeri verecek, böylece müşteri memnuniyeti adına kendi üzerine düşeni yerine getirecektir. Bu olumlu durumun sürekliliği ise bazı şeylerin örgüt kültürü haline gelmesine bağlıdır. Dolayısıyla dışarıdan alınan yardım örgüt kültürü ile desteklenmediğinde ancak kısa süreli düzelmeler görülmekte bir süre sonra herşey eski haline dönebilmektedir. İşgörenlerinin kendisi için önemini bilen ve bu sayede büyük başarılar elde eden Ritz Carlton Otellerinde çalışanlar kendilerinin, hanımefendi ve beyefendilere hizmet eden hanımefendiler ve beyefendiler olduklarına inandırılmışlardır. Oysa Days Inn Otellerinin yöneticilerinden Mike Leven'in yaşadığı bir olay bunun tam tersi bir durumu yansıtmaktadır. Washington State University tarafından "Yılın Otel Pazarlamacısı" seçilen Mike Leven, uzun bir uçak yolculuğu sonunda New York'tan Seattle'a ulaşır, oradan da araba ile Pullman'a gider. Son derece yorgun bir şekilde konaklayacağı motele ulaştığında, motelin kapısının üzerindeki neonlar ile yazılmış "Hoşgeldin, Mike Leven, Yılın Otel Pazarlamacısı" yazısını gördüğünde büyük bir memnuniyet duyar. Check-in'ini yaptırmak için içeriye girdiğinde ise resepsiyon memuru kendisine rezervasyonunun olmadığını söyler. Görevli listeyi bir defa daha inceleyip bir şey bulamadığında, kendini daha da yorgun ve şaşkın hisseden Leven, motelin önünde neonlarla adı yazılı olduğu halde böyle bir durumun nasıl mümkün olduğunu sorar. Resepsiyon memuru ise "Nereden bileyim, ben buraya ancak arka kapıdan girip çıkabiliyorum" cevabını verir.<sup>57</sup> Görüldüğü gibi, müşterileri daha iyi anlayabilmelerini sağlamak için işgörelere kendilerini değerli hissettirmenin ve onlara da işletmenin müşterileri gibi davranmanın son derece akılcı bir yol olduğu ortadadır.

---

<sup>57</sup> Lewis ve Chambers, a.g.e., s.59.

Sonuç olarak, ilişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen bir otel işletmesi,

- müşterilerini gereksinimleri ve istekleri doğrultusunda nasıl bölümlüyorsa işgörenlerini de öyle seçmelidir;
- bir ürünü pazarda nasıl konumlandırıyorsa örgüt içi görevleri de her bir işgörenine göre öyle konumlandırmalıdır;
- müşteriler ile nasıl iletişim kuruyorsa işgörenleri ile de öyle iletişim kurmalıdır; müşterileri için nasıl yeni ürünler geliştiriyorsa, işgörenleri için de öyle yeni iş yöntemleri, ödüller ve terfi programları geliştirmelidir;
- müşterilerini yaptığı araştırmalarla nasıl takip ediyorsa, işgörenlerinin de gereksinimlerini, isteklerini, tutumlarını öyle belirlemelidir.<sup>58</sup>

Özellikle birer hizmet işletmesi olan otel işletmeleri söz konusu olduğunda, işgörenlerin performansı çoğu zaman satılan şeyin kendisidir. Böyle bir durumda da pazarlama faaliyetlerinin amacı, dışsal müşterileri satın almaları için; içsel müşterileri ise iyi bir performans göstermeleri için teşvik etmek olarak ortaya çıkmaktadır. İçsel müşteriler istenilen performansı gösterdikleri sürece dışsal müşteriler de satın almalarını artan bir şekilde sürdürebilirler. Böylece, ömür boyu müşteri bağlılığını hedefleyen ilişkisel pazarlama yaklaşımının amacına ulaşabilmesi için gerekli olan ortam örgüt içinde yaratılabilir.

## **2.8. Otel İşletmeciliği Açısından Tatmin ve Bağlılık Kavramlarının Açıklanması**

İlişkisel pazarlamanın özünde tatmin ve bağlılık kavramları vardır; dolayısıyla, bu iki kavramı açıklamak yerinde olacaktır.

Müşteri tatmini, sunulan hizmet karşılığında, sözgeşi, bir otelde kalındığında, müşterinin beklentilerinin ne derece karşılandığını ölçer. Diğer yandan müşteri bağlılığı ise müşterinin otele tekrar gelmekten ne derece memnuniyet

duyduğunu ve otelin bir ortağı gibi davranmaya, örneğin oteli dostlarına tavsiye etmeye, ne derece istekli olduğunu gösterir.

### 2.8.1. Tatmin

Bir otelde kaldığı sırada beklediğini bulan bir müşteri tatmin olmuştur denebilir. Beklediğinden fazlasını bulan müşteri ise otelden son derece tatmin olmuş bir şekilde ayrılacaktır. Bu tür bir müşteri tatmini, bağlılık için gereklidir ancak tatmin olan müşteriler bağlı müşteriler haline gelecektir diye bir şart yoktur. Örneğin, belli bir yeri düzenli olarak ziyaret etmeyen kişiler belli bir otele de bağlı kalmazlar, çünkü büyük olasılıkla aynı yere tekrar gelmeyeceklerdir. Bazı lüks otel müşterileri ise değişiklik arayışındadırlar, aynı yere tekrar tekrar gitseler bile küçük de olsa farklı bir özelliği olan bir başka oteli tercih ederlerdir. Bu müşteriler kaldıkları otelden tatmin olarak ayrılmış olabilirler ancak onlar yeni moda olan şeylerin peşindedirler, dolayısıyla en yeni olanı tercih ederlerdir. Bazı müşterileri ise otel işletmesi hem o an hem de gelecek için karlı görmediğinden kendilerini tekrar seçmeleri için teşvik etmez, onlarla ilişki kurmak için her hangi bir girişimde bulunmaz. Bunların yanında, kimileri lüks otel müşterisi bile olsalar fiyatlara karşı duyarlıdırlar ve en ucuzunu buluncaya kadar aramayı sürdürürler. Üstelik, bu seviyedeki müşterilerden bazıları satın aldıkları şeyden mutlaka tatmin olmayı beklerler ve otelin reklamında iddia edilen performansı vermesini isterler. En küçük bir kusurla karşılaştıklarında bir dahaki sefere tercih sıralamalarında o oteli ilk sıraya koymayabilirler. Tüm bunlara rağmen, otellerden bazılarının genellikle bağlı müşteriler yaratmaya çalışmak yerine katı tatmin oranlarını biriktirmekle yetindikleri söylenebilir.

### 2.8.2. Bağlılık

İlişkisel pazarlama çerçevesinde bakıldığında, otel işletmelerinde pazarlamanın en önemli rolünün, bağlı müşteriler yaratmak olduğu görülür. İlişkisel

---

<sup>58</sup> Lewis ve Chambers, a.g.e., s.52.



pazarlamanın yararları bağılı müşterilerin sürüp giden satın almalarından kaynaklanmaktadır.

İlişkisel pazarlama alanında uzmanlaşmış olan, Focal Point Marketing firmasının sahibi Rob Smith, bağılılığın; bir müşterinin bir otel işletmesini ya da restoranını “benim otelim” ya da “benim restoranım” şeklinde nitelemeye başladığı, işletmenin kendisinin gereksinimlerini en iyi şekilde karşıladığını düşünerek, rakip işletmeleri hiç hesaba katmadan aynı işletmeden alım yapmayı sürdürdüğü zaman ortaya çıktığını savunmaktadır. Bowen ve Shoemaker ise bağılılığın, müşterinin bir otele tekrar tekrar gelmesi ve kendi isteğiyle otelin ortağı gibi hareket etmesi olduğunu iddia etmektedirler.

Jill Griffin, bağılılığın artırılmasında iki noktanın çok önemli olduğunu söylemektedir. Bunlardan birincisi, hizmet ya da ürüne duyulan tutku; ikincisi ise tekrar eden alımlardır. Ayrıca Griffin’e göre bu ikisi gözönünde tutulduğunda bağılılığın dört derecesi vardır. Yüksek düzeyde tutku ve tekrar eden ziyaretler, firmaların müşterileri ile ilişkilerinde ulaşmak için çabaladıkları bağılılık türüdür, çünkü bu şekilde bağlanan müşteri rakiplerin sunumları karşısında da son derece dirençlidir (premium loyalty). Bunun tam tersine bazı müşteriler rakiplerin sunumlarına karşı son derece duyarlıdır. Bu tür müşterinin alımları sık olmasına rağmen hizmet verene karşı bir tutkusu da sözkonusu değildir (inertia loyalty). Örneğin, sık kullanıcı programlarının bu tür bir bağılılık yarattığı söylenebilir. Ancak iyi planlanmış bir bağılılık programı müşteriyi, inertia bağılılıktan uzaklaştırarak premium bağılılık derecesine getirebilir. Çünkü bu gruptaki müşteriler zaten sık sık alım yapmaktadırlar ve premium bağılılık grubuna dahil edilmeye son derece uygundurlar.

Bazı müşteriler ise hizmete karşı her ne kadar tutkulu olurlarsa olsunlar sık alım yapmazlar; tekrar eden alımlar tutumlardan çok, durumsal faktörlerin etkisi altındadır (latent loyalty). Bu gruba giren müşterilerin satın almalarını artırmak için öncelikle, satın alma sıklığının neden düşük olduğunun belirlenmesi ve buna neden olan durumsal faktörleri aşabilmek için de stratejilerin ge-

liştirilmesi gereklidir. Son grubu bağı olmayan müşteriler oluşturur (no loyalty). Bu müşterileri, bağıllık yaratıcı programlar ile etkilemek genellikle pek mümkün olmamaktadır.<sup>59</sup>

Bağı müşteriler otellerine önemli ölçüde finansal girdi sağlarlar. Üstelik yapılan araştırmalar fiyatlara karşı daha az duyarlı oldukları tespit edilen bağı müşterilerin, aldıkları hizmeti karşılayacak tutarda ücret ödediklerini düşündüklerini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla otellerini kollamanın, bağı müşterilerin önemli bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Otellerini seven ve ondan yararlanmak isteyen bağı müşterilerin sabah kahvaltılarını ve akşam yemeklerini otel restoranında yemeyi tercih ettikleri yapılan araştırmalar sonucu tespit edilmiştir. Örneğin bir araştırmada, 300 odalık lüks bir otelin %70 dolu olduğunda, bunun %40'ını; tekrar tekrar gelen ve ortalama 2,5 gün kalan bağı müşterilerin oluşturduğu görülmüştür. Bu otelin yılda ortalama 76 650 oda satacağı ( $300 \times \%70 \times 365$ ) varsayıldığında bunun 30 660 odası bağı müşterilerin hesabına düşmektedir ( $76\ 650 \times \%40$ ). Bu müşterilerin ortalama 2,5 gün kaldıkları düşünülüğünde ise senede 12 264 ziyaret yapacakları hesaplanabilir ( $30\ 664 : 2,5$ ). Bu durumda otel restoranın doluluk oranının bağı müşteriler tarafından artırılacağı öngörülebilir. Bağı olmayan bir müşteriye oranla bağı müşterinin otele yaptığı her 4 ziyaretten birinde otel restoranında akşam yemeği yediği varsayıldığında; otel restoranının fazladan 3 066 akşam yemeği satabileceği görülür ( $12\ 264 : 4$ ). Biraz daha iyimser düşünülüp yenen akşam yemekleri sayısı ikiye katlandığında ise otel fazladan 6 132 akşam yemeği satabilir. Müşteri başına akşam yemeği fiyatı ortalama 75\$ olduğunda, otelin sadece restorandan 459 900\$ fazladan kar ettiği görülecektir ( $6\ 132 \times 75\$$ ).<sup>60</sup> Bu tür örnekler, kahvaltı, toplantı vb. hizmetler için de çoğaltılabilir.

Bağı müşteriler otellerini kollamaktan daha fazlasını da yapabilirler, en azından otellerini denemeleri için etraflarındaki insanları yüreklendirebilirler.

---

<sup>59</sup> Jill Griffin, **Customer Loyalty: How to Earn It How to Keep It** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), s.22-24.

<sup>60</sup> Bowen ve Shoemaker, **a.g.e.**, s.22.

Dolayısıyla iş arkadaşları arasında paylaşılan olumlu deneyimler kişinin bilinmeyen bir oteli tercih ederkenki riskini azaltabilir. Bağlı müşteriler otellerinin avukatlığını gönülden yaparak olumlu ağızdan ağıza pazarlama sağlayabilirler. Sözgelisi, John T. Bowen ve Stowe Shoemaker yaptıkları araştırma sonucu, bağlı müşterilerin ortalama 10-12 kişiye bu bağlılıklarını anlattıklarını, hatta %20'sinin arkadaşları veya meslektaşları ile otelleri tartıştıkları sırada favori otellerini anlatabilmek için o an yaptıkları işi bile bıraktıklarını kaydetmişlerdir.<sup>61</sup> Bu şekilde ağızdan ağıza yapılan olumlu reklam, otele yeni müşteriler kazandırırken reklam maliyetlerinde de düşüş sağlar.

Bağlı müşteriler, genellikle, sırf fiyatı yüzünden rakip firmaya geçmeyi düşünmezler, bağlı olmayan müşteriler ile karşılaştırıldıklarında daha çok alım yaparlar ve diğer otel hizmetlerinden (çamaşırhane, restoran yemekleri gibi) yararlanmaya daha yatkındırlar. Bu kişiler otellerinin danışmanı gibi çalışmaya, potansiyel sorunları zamanında yönetime iletmeye de gönüllüdürler. Örneğin, Bowen ve Shoemaker'ın araştırmalarında odak grup çalışmasına katılan bir müşteri 1 000\$ ödeyerek kaldığı lüks bir suitteki mutfakçıkta (kitchenette) kirli bir kahve fincanı bulduğunu belirtmiştir. Kendisine bu durumu yönetime söyleyip söylemediği sorulduğunda cevabı "Neden canımı sıkayım, New York City'de bir otel odası için 1 000\$ harcayabileceğim bir sürü yer var" olmuştur. Kendisine, bağlılık duyduğu bir otelde böyle bir durum ortaya çıkmış olsaydı cevabının değişip değişmeyeceği sorulduğunda ise "Tabi ki. Hatalar olabilir. Mutlaka yönetime söyledim, çünkü sorunun çözülmesi için birşeyler yapılacaktır" demiştir.<sup>62</sup> Bowen ve Shoemaker'ın iş seyahatleri sırasında yılda en az 6 gecelerini lüks otellerde (Ritz Carlton ve Four Season gibi) geçiren American Express platin kart sahipleri arasında yaptıkları araştırma ise bu kişilerin rezervasyonlarını yaptırırken genellikle hiç fiyat sormadıklarını ortaya koymuştur.

---

<sup>61</sup> Stowe Shoemaker ve Robert C. Lewis, "Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing," **International Journal of Hospitality Management**. Volume:18, Number:4, (December 1999), s.347-349.

<sup>62</sup> Shoemaker ve Lewis, **a.g.e.**, s.349.

Sonuç olarak, otel ortağı gibi davranan bağlı müşterilerin güçlü ağızdan ağıza pazarlama yaptıkları, işletmeye yol gösterdikleri, referans ve tanıtım sağladıkları, danışma panellerinde işletmeye danışmanlık hizmeti verdikleri söylenebilir. Bağlı müşterilerin bu faaliyetlerinin bileşimi düşünüldüğünde, bağlı müşteri sayısındaki küçük bir artışın karlılıkta ciddi bir artış anlamına geldiği görülür. Konaklama sektörünün pekçok dalının artık doyma noktasına yaklaştığı ve bu alandaki rekabetin güçlüğü gözönüne alındığında müşteri bağlılığının otel işletmeleri için diğerlerinden daha da önemli bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

## 2.9. Otel İşletmelerinde Müşteri Bağlılığı Yaratmanın Yolları

Müşterileri ile aralarında bağlılık yaratmak isteyen otel işletmeleri müşterilerinin yararına, onlar için bir takım olanaklar yaratabilir. Örneğin, bağlı müşteriler için esnek check-in/check-out ayrıcalığı yapabilirler, hizmetleri kişiselleştirebilirler, özel olarak bir odayı istemelerine izin verebilirler, kayıt işlemlerini kolaylaştırabilirler, onlara diğerlerine oranla daha itibarlı davranabilirler.

Bağlılığın bir başka önemli bileşeni olarak güven ele alınabilir. Bu, otel işletmesinin güvenilir olması demektir. Otel işletmesinin pazarlama faaliyetlerinin bir boyutu olarak düşünüldüğünde güvenilir olmak son derece önemlidir, çünkü rakipler tarafından diğer yararlılıklar gibi kolayca taklit edilemez.

Bowen ve Shoemaker yaptıkları araştırmada, lüks otel müşterisi olan bir odak gruba; lüks otellerde nelere güvendiklerini sorduklarında şu yanıtları almıştır:<sup>63</sup>

- Otel herşeyi söz verdiği gibi yapar
- Özel eşyalarımın odamda güven içinde olduğunu düşünürüm
- Adıma bir faks mesajı geldiğinde odama getirileceğini bilirim
- İşgörenler hızlı ve doğru yanıtlar verirler
- İşgörenlerine güvenen otele güvenirim

Hepsi duyulan güvene dair olan bu yorumların için de belki de en düşündürücü olan sonucudur. Bu yorumu yapan otel müşterisi daha sonra yorumunun nedenini şu şekilde açıklamıştır: Bu müşteri, bir başka otel müşterisinin önbüro müdürü ile tartışırken öfkeden deliye dönmesine şahit olmuştur. Sorun; müşteri, otelin devamlı müşterisi olmasına rağmen önbüro görevlisinin müşteriye çıkarılan hesaptaki 30\$'lık fazlalığı amirinden izin almadan silememesidir. Araştırmaya katılan müşteri işgörenine 30\$ için bile karar yetkisi veremeyen bir yönetimin, müşteri odalarında 4 000\$'lık bilgisayarların ya da değerli eşyaların bırakılmasını nasıl göze alabildiğini anlayamadığını söylemiştir.

Araştırmanın sonucunda, güven yaratabilmekte üç aşamanın son derece önemli olduğu ortaya konmuştur. Bunlar; işe adanmışlık içinde hareket etmek (ör. araştırmaya katılan müşteriler önbüroya hava alanına gitmek için saat 15:00'te bir limuzin istediklerini söyledikleri taktirde saat 15:00'te limuzinin kendilerini bekliyor olacağından emin olduklarını iddia etmişlerdir), ilgi göstermek (ör. araştırmaya katılan müşterilerin önemli bir kısmı bağlılık duydukları otellerinin kendi sorunlarını önemsediklerini düşündüklerini söylemişlerdir) ve doğruluk-dürüstlük içinde hareket etmektir (ör. araştırmaya katılan müşterilerin az da olsa bir kısmı odalarında değerli şeyler bırakmaktan çekindiklerini söylemişlerdir).

Müşteriler açısından güven duymanın bir diğer kaynağı da yönetim ve işgörenler arasındaki ilişkidir. Birbirlerine güvenmeyen otel çalışanlarının müşterilerine güven verebilmesi de mümkün değildir. Diğer yandan müşteriler otel yönetiminin işgörenlerine davranışına da son derece duyarlıdır, çünkü müşteriler işgörenlerin kendilerine karşı olan tutumlarına uygun davranırlar. Sözgelisi, eğer işgörenler kendilerini tanıyor ve adları ile hitap ediyorlar ise müşteriler otel işletmesine daha kolay bağlılık duyabilmektedirler.

---

<sup>63</sup> Bowen ve Shoemaker, a.g.e., s.24.

Müşteri bağlılığı yaratmanın bir yolunun da marka imajından geçtiği söylenebilir. Ancak sektörde sadece büyük ya da zincir otel işletmeleri marka ve buna bağlı bir statü imajı yaratabilmektedirler.

Bunların yanında, yine bu araştırmada gelir yönetimi doğrultusunda yapılan bazı uygulamaların müşterilerin güven ve bağlılık duygularını sarstığı ortaya çıkmıştır; önceden yaptırılan rezervasyonlarda, hafta-ortası konaklamalarda farklı fiyatlar uygulanması gibi. Sözgelışı, devamlı aynı otelde kalan bağlı bir müşteri, tekrar otele geldiğinde kendisinden 100\$ daha fazla oda ücreti talep edilmesi ve neden olarak da sadece birkaç boş oda kalmış olmasının gösterilmesi durumunda otele karşı olan tutumunu değiştirebilir. Müşterilerin otel işletmesine bağlanmasında engeller yaratabilen bir başka konu da, önemsiz otel politikaları ve prosedürleridir; müşterinin yakınındaki buz makinesinden buz alabilecekken servis görevlisini beklemek zorunda bırakılması ya da check-in işlemleri sırasında sıraya geçmek zorunda bırakılması gibi.

Sonuç olarak, otel işletmelerinin müşteri bağlılığını yaratabilmeleri için bütünleşik ve stratejik bir yaklaşımın gerekli olduğu ve bu gerçekleştirilmeden aralıklı ve taktik çabalarla ilişkisel pazarlamanın uygulanamayacağı söylenebilir.

## **2.10. Otel İşletmelerinde Sık Kullanıcı Programlarının ve Bağlılık Yaratıcı Programların Kullanılması**

İlişkisel pazarlamayı uygulamanın en akılcı olduğu alanlardan birinin konaklama sektörü olduğu söylenebilir. Bu sektör içinde yer alan otel işletmeleri ise zaman içinde çeşitli programlar uygulamışlar, deneyip yanılarak uzun vadede kendilerini en karlı kılacak programları bulmaya çalışmışlardır. Bunların en güncelleri olarak sık kullanıcı ve bağlılık yaratıcı programlar ele alınabilir. Sık kullanıcı ve bağlılık yaratıcı programlar arasındaki farklardan bazıları şunlardır:<sup>64</sup>

---

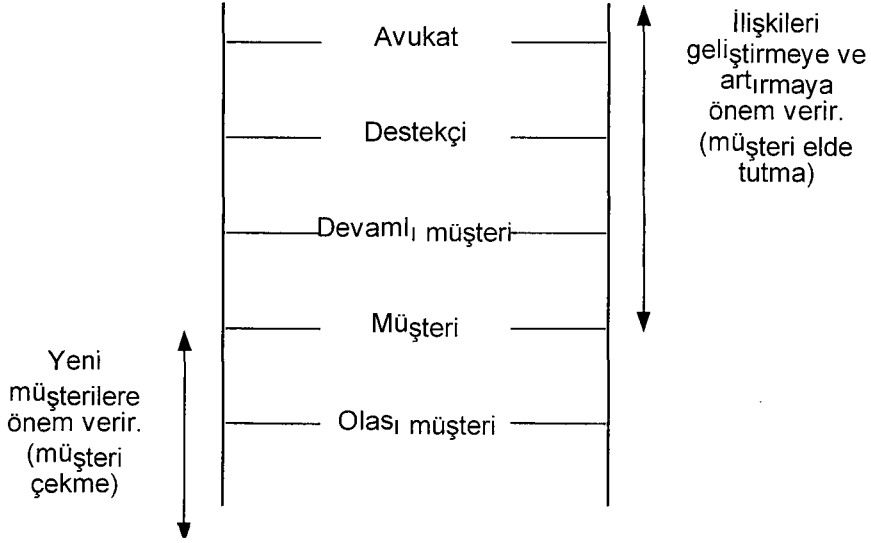
<sup>64</sup> Shoemaker ve Lewis, a.g.e., s.350.

	<u>Sık kullanıcı programları</u>	<u>Bağlılık yaratıcı programlar</u>
<i>Amaç:</i>	Trafik, satış ve kar oluşturmak	Satış, kar ve marka oluşturmak
<i>Strateji:</i>	Tekrar tekrar satın almayı sağlayıcı teşvikler sunmak	Müşteri ile marka arasında kişisel ilişkiler kurmak
<i>Odak:</i>	Bir müşteri bölümünün davranış ve karlılığı üzerinde odaklaşır	Bir müşterinin duygusal ve rasyonel gereksinimleri ve bu gereksinimlerin değeri üzerinde odaklaşır.
<i>Taktikler:</i>	Bölümlenmiş ödüller sunmak -Satın alma durumu -Bedava/indirimli ürün/hizmet - Zincirleme ürün indirimleri -Miller veya puanlar gibi ödüller -Artı değer sağlayan ayrıcalıklar -Ödül yiyecek içecekler	Müşterileri tanımak -Bireysel değer, ayrıcalık -Tercihli erişim, işletme içindeki bilgilere göre hizmet -Artı değer sağlayan ayrıcalıklar -Duygusal anlamlı ödüller -Kişiye özel sunumlar ve mesajlar
<i>Değerleme</i>	Satın almalar	Müşterinin ömür boyu değeri
<i>ölçüsü:</i>	Satış artışı Maliyet yapısı	Tutum değişikliği Duygusal tepkiler

Görüldüğü gibi sık kullanıcı programları çok sayıda satış yapmaya odaklaşırken, bağlılık yaratıcı programlar uzun dönemli ilişkiler kurmaya odaklaşmaktadır.

Şekil-5, müşteri bağlılığının ilişkisel pazarlama merdivenini göstermektedir. Merdivenin en alt basamağında “olası müşteriler”, diğer bir deyişle hedef pazar yer almaktadır. Geleneksel pazarlamanın amacı; olası müşterileri, ister birey ister kuruluş olsun, “müşterilere” dönüştürmektir; müşteriyi geri getirme konusu üzerinde belirgin hiçbir girişimde bulunmadan pazar payını artırmak üzerinde odaklaşmıştır. İlişkisel pazarlama açısından “müşteri” sadece işletme ile bir seferlik ya da ara sıra iş yapan kişi ya da kuruluştur. Bundan sonraki basamakta yer alan “devamlı müşteriler” ise ilişkisel pazarlamanın ilgi odağında yer alan gruptur. Devamlı müşteriler, işletme açısından ister olumlu, ister etkisiz, ister olumsuz olsun, tekrar temeline dayalı iş yapan kişi ya da kuruluşlardır. Sözgelisi, bir otelin devamlı müşterisi olan bir çift, mutlaka otele bağlılıkları yü-

zünden tekrar tekrar geliyor olmayabilirler; asıl nedenleri, değişiklikten hoşlanmayan, iyi bildiği yerde kendilerini güvende hisseden insanlar olmaları da olabilir.



**Şekil-5: İlişkisel Pazarlamanın Müşteri Bağlılığı Merdiveni**

*Kaynak:* Adrian Payne, Martin Christopher, Moria Clark ve Helen Peck **Relationship Marketing for Competitive Advantage** (Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1995), s.viii.

İlişkisel pazarlamanın gücünü ortaya koyduğu yer; devamlı müşterilerin, “destekçilere” dönüştürülebildiği yerdir. Destekçiler, kendilerini bir anlamda işletmenin ortağı gibi hissederler ve bundan da memnundurlar; hatta birazcık çaba ile işletmenin “avukatı” gibi davranmaları yani işletmeyi faal bir şekilde başkalarına önermeleri için de ikna edilebilirler. Merdivendeki son basamak ise müşterinin artık “ortak” haline geldiği ve işletme ile birlikte bu ilişkiden karşılıklı ne yararlar sağlayabileceklerinin araştırıldığı yerdir.<sup>65</sup>

Bu modelde, ilişkisel pazarlamaya düşenin, müşterileri merdivende yukarıya taşıyacak uygun nedenleri, ortamları bulmak, bağlılık yaratıcı programlar hazırlamak ve onları üst basamaklarda tutmak için çabalamak olduğu söylenebilir.

<sup>65</sup> Adrian Payne, Martin Christopher, Moria Clark ve Helen Peck. **Relationship Marketing for Competitive Advantage** (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995), s.ix.



### 2.10.1. Sık Kullanıcı Programlarının Kullanılması

İlişkisel pazarlamanın ne olduğunu anlamak için ne olmadığına bakmak uygun olabilir. Uzmanlar sık kullanıcılığı, “müşterinin miller, puanlar ya da başka indirimler karşılığında bir firmayı tercih etmesi” olarak tanımlamaktadır .Sık kullanıcı programı kullanılmasının nedenlerinden biri olarak bu tür programların işletmenin müşterilerini tanımasına yardımcı olması gösterilmektedir. Böylece müşterilerin hangi sıklıkla ve en son ne zaman otel işletmesinde konakladıkları, harcama biçimleri kolaylıkla takip edilebilmektedir. Tek bir otel işletmesi ele alındığında bu tür bilgilerin sık kullanıcı programına gerek duyulmaksızın toplanabileceği ortadadır; ancak çok farklı yerde kurulmuş olan, farklı mülkiyet yapıları bulunan (ör. ortaklaşa mülkiyetli ya da franchisee olan) ve farklı satış yöntemleri kullanan (ör. merkezi rezervasyon sistemi ya da otelde satış) firmalar istenilen bilgileri zamanında ve yararlı bir şekilde toplamakta güçlüklerle karşılaşabilirler.

Bu programların kullanılmasının ikinci nedeni de, büyük bir otel firması yöneticisinin belirttiği gibi, müşteri bilgilerinin çok önemli olmasıdır. Bu yönetici, kendilerinin doğrudan pazarlama yaptıklarını bunun için veri tabanlarının her zaman güncel olması gerektiğini, sık kullanıcı programları sayesinde müşterilerinin tercihlerini (ör. her zaman sigara içilmeyen odalarda kalan müşterileri) ve ulaşım biçimlerini takip edebildiklerini söylemiştir.<sup>66</sup> Bu veriler daha sonra müşteriler için özel uyarlamalar yapılmasında kullanılabilir.

Sık kullanıcı programlarının kullanılmasının üçüncü nedeni olarak ise firmaların sahip oldukları müşteri değerini, yeni bir proje için finansman sağlama da, yönetim sözleşmesi imzalamada ya da yeni franchiseeler<sup>67</sup> bulmada, pazar-

---

<sup>66</sup> Shoemaker ve Lewis, **a.g.e.**, s.352.

<sup>67</sup> Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde, bağımsız yatırımcıya kullandırılmasıdır. Franchising, franchisor ve franchisee denilen, hukuken birbirinden bağımsız iki taraf arasında sözleşme ile yapılır. Franchisor, kendi alanında başarılı olmuş, belirli bir kalite standardını tutturmuş, tanınmış bir markadaki ürün ya da hizmetin, işletme sisteminin sahibidir. Franchisee, belirli süre ve belirli bir bedel karşılığında franchise verenin ticari markasını hizmet markasını, know-how'unu, işletme sistemini, diğer

lık noktası olarak kullanabilmeleri gösterilmektedir. Sık kullanıcı programları ile oluşturulan veri tabanı, firmanın doğru müşteri karmasını bulmasına yardımcı olabilir. Bu sayede firma, kendisini rakiplerinden farklılaştırarak otel inşa etmiş bir girişimcinin işletici olarak kendilerini tercih etmesini sağlayabilir.

Sık kullanıcı programlarının olumsuz yanı ise müşterinin kendisine sunulan hizmetin ya da ürünün üstünlüğü ile değil, tercihi karşılığında alacağı ödüller ile ilgilenmesidir. Sık kullanıcı olabilmesi için müşterinin kendisine verilen ödülü değerli bulması gereklidir, ancak ne kadar değerli bulursa bulsun bu değerlerin kaynağı puanlar, bedava biletler ya da otel odalarıdır. Dolayısıyla, biriktirdiği ödülleri kullanan müşteri birden rakiplerin neler sunduğunu fark ederek kendini kötü hissedebilir; ancak artık hiçbir kazanılmış hakkı kalmamıştır. Örneğin, bir müşteri sırf egzotik bir resortta ücretsiz bir hafta geçirme hakkı kazanabilmek için bir otel zincirinde konaklıyor olabilir. Bu müşteri bu hakkı kazanmak için gerekli olanı puanı toplayıp, kullandığında bakiyesi birden sıfırlanacaktır. Büyük olasılıkla müşterinin aynı oteli seçmesi için elinde her hangi bir gerekçe kalmayacaktır, çünkü bağlılığı otel işletmesine değil puanlardır.

Başlangıçta çok işletme tarafından çok cazip bulunan sık kullanıcı uygulamalarının daha sonra maliyetlerinin çok yüksek olabildiği görülmüştür. Sözgeleşi, American Air Lines, o zaman için ilişkisel pazarlama dehası olarak nitelenen ilk sık uçucu (frequent flyer) programını başlattığı için büyük alkış almıştır. Diğer hava yolları ve Holiday Inn, Marriott, Ramada ve Inter-Continental gibi bazı otel işletmeleri hemen onu takip etmişlerdir. Sheraton ve Hyatt gibi diğer firmalar ise önce havayolları ile sıkı ilişkiler kurmuşlar ardından kendi programlarını başlatmışlardır. Bazı firmalar ise sırf rekabet yarışında kendilerini savunmak için isteksizce de olsa bu programları başlatmak zorunda kalmışlardır.

Sık kullanıcı programlarını uygulayan işletmeler, müşterilerini devamlı kendilerini tercih etmeleri karşılığında bedava uçuşlar, resort tatiller, bedava

araba kiralama, hizmet sınıfını yükseltme (upgrade)<sup>68</sup>, bedava odalar, indirimli oda fiyatları, bedava gazeteler ve daha başka incelikler ile ödüllendirmektedirler. Hatta bazı programlarda bavullar, portatif jakuziler, kuyruklu piyanolar, okyanus seferleri gibi firmanın ürünü ile ilişkisi dahi olmayan ödüller de dağıtılmaktadır. Otel işletmelerinde uygulandığında bu programlar müşterilere genellikle, “kulübün” üyeleri olarak, oda fiyatına dahil olan, hızlı check-in/check-out, garantili rezervasyonlar, çabuk oda servisi, telefon mesajlarını alma, iş hizmetleri (belli bir ücrete) ve geç check-out hizmetlerini önerirler.

Sık kullanıcı programlarının, gerçekten de, uzun vadede müşterileri daha bağımlı yapıp yapmadıkları ya da rakiplerden müşteri kapmaya yarayıp yaramadıkları hala tartışılmaktadır. Ancak otel odalarının fiyatlarını ciddi şekilde etkiledikleri ortadadır. Örneğin, Dallas, Loew’s Hotel yöneticilerinden Steve Powell, kendisine otel maliyetlerindeki artışın toplantı katılımlarını etkileyip etkilemeyeceği sorulduğunda; artan otel maliyetlerinin azalan toplantı katılımlarının bir nedeni olduğunu söylemiştir. Powell’a göre diğerlerinin yanında odalardaki aksesuarlar, maliyetli sık kullanıcı programları da otel maliyetlerinde artışa neden olmaktadır.<sup>69</sup>

Otel işletmelerinde sık kullanıcı programlarının neden olduğu yüksek maliyetlerle ilgili pek çok örnek verilebilir. Sözcüleri, sık kullanıcı programlarının ilk uygulayıcılarından Holiday Inn kaybedilen milyonlarca doları gördükten sonra bu programları uygulamayı azaltmış ancak hali hazırda bu programlara katılmış bulunan müşterilerini kızdırmamak için bir yenisine başlamak zorunda kalmıştır. Marriott Otelleri ise 1984 yılında sık kullanıcı programları için 16 000 000 \$ harcadığını bildirmiştir. Hilton Otellerinin 1987’deki 4 aylık “Günde 1 milyon \$ Hazır; Teşekkürler” programı firmaya milyonlarca dolara malolmuştur. Otellerden

---

<sup>68</sup> Bir tesiste satış ve geliri artırmak amacıyla ya da tanıtım amacıyla veya özel müşteriler için servis ve/veya konaklama hizmetlerini geliştirmek (bir üst sınıfa geçiş sağlama) (Bilsit Uluslararası Eğitim Kurumu, Turizm ve Otelcilik Terimleri Sözlüğü Ankara: Turizm Araştırmaları Enstitüsü, 1999), s.75).

<sup>69</sup> “Röportaj, The Meeting Manager, (September, 1986), s.16-17”. (Lewis ve Chambers, 1989, s.68’deki alıntı).

müşterilerine de yansıyan bu maliyetler göz-önünde tutulduğunda pek çok otel müşterisinin düşük oda fiyatlarını daha çekici bulabileceği ortadadır. Bu arada yapılan bazı araştırmalar, yüksek oda fiyatlarının müşterileri uzaklaştırabildiklerini ortaya çıkarmıştır.<sup>70</sup>

Bu programlardaki en büyük sorun, gerçek ve sürekli bağlılık kurmamalarıdır. Örneğin, US Travel Data Service'in araştırması iş seyahatine çıkanların sadece %2'sinin otellerini seçerken sık uçucu programını dikkate aldıklarını göstermiştir. Aynı araştırma bütün ticari yolcuların (2 milyon insan) sadece %6'sının sık uçucu programlarına mensup olduğuna işaret etmektedir. Bu, ticari yolcuların geriye kalan kısmı yani %94'ü pazarın ufak bir yüzdesini desteklemek için yüksek oda fiyatları ödüyorlar demektir. Bunun da adaletli bir uygulama olduğunu söylemek güçtür. Konuyla ilgili bir başka uzman da kendilerini rekabet içinde farklılaştıracak başka anlamlı temelleri olmayan otellerde ya da zincirlerde bu programların bir parça etkili olduğunu, ancak bunun da firma ve sektör için uzun vadede yıpratıcı olacağına değinmektedir. Buna göre, eğer bir konuk A markasını daha iyi bir prim önerdiği için B markasına tercih ediyorsa, pazar payının da oyuncuların ortaya koydukları parayı yükseltmelerine göre değişeceği söylenebilir. Bu nedenle alım kararı markanın temel özelliklerinden başka faktörlerden de etkilenmeye başlayacaktır. Markanın esas özelliklerini satmak için ekstralara bel bağlamak gerektiğinde, markanın belli başlı pazarlanabilirliğini yeniden değerlendirmek gerekecektir. Otel işletmeleri için ilişkisel bağlılık kurmanın mı, puan dağıtmanın mı daha avantajlı olacağı düşünüldüğünde, gerçekten anlamlı bir fark sağlamak açısından, ilişkisel bağlılığın yerini tutacak her hangi bir ödün bulmanın güç olduğu söylenebilir.<sup>71</sup>

Zamanla çok sayıda otel işletmesi bu yargıları paylaşmıştır. Sözgelisi, "Trusthouse Forte firmasının satış ve pazarlama genel başkanı, William A. Vervaeke, araba kiralama uygulanan hediyeli satışların zamanla çılgınlık düzeyine geldiğini ve pazar paylarının başladıkları yere geri döndüğünü söylemiş-

---

<sup>70</sup> Lewis ve Chambers, **a.g.e.**, s.68.

<sup>71</sup> Lewis ve Chambers, **a.g.e.**, s.68.

tır. Firmalar hiçbir sonuca ulaşamamışlar maliyetlerini yükselttikleri ile kalmışlardır. Vervaeke'ye göre otel işletmeleri de bundan kendilerine pay çıkarmalıdır.

Pazarda aynı anda pek çok firmanın sık kullanıcı programı uygulaması, hatta bir işletmenin birden çok program başlatmasının da müşteriler açısından sorun yarattığı söylenebilir. Örneğin, Hyatt Otellerinin Pazarlama Genel Başkanı, Joe Garvey, müşterilerinin kendilerine, şaşırmış olduklarını, çok fazla program olduğunu ve bunları akıllarında tutmanın bile çok güç olduğunu söylediklerini anlatmıştır. Garvey'e göre işler her zaman dönüp dolaşıp aynı yere gelecektir ve önemli olan en iyi hizmeti nasıl vereceklerini, sahip oldukları temel ürünü en iyi şekilde sunacaklarını bilmeleridir.<sup>72</sup>

Pek çok otel işletmesi açısından bu programlar, banyolara değişik şampuanlar, köpükler, losyonlardan mini ekran televizyonlara kadar bir çok ekstrasının (amenities) konulduğu banyo aksesuarları programında olduğu gibi, maliyetlere bakıldığında sıfır kar hatta net zarar ile sonuçlanabilmektedir. Hizmetlerin patentlerini almak çok güç olduğundan, rakip işletmeler aynı hizmetleri başlattıklarında farklılık avantajı kaybolmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda da otel işletmelerinin satabilecekleri şeyleri, bedavaya elden çıkartmaları akılcı bir uygulama gibi görünmemektedir.

Sonuç olarak, sık gezici programlarının ilişkisel pazarlamayı doğru anlamda temsil edemeyecekleri söylenebilir. Çünkü, bu programların gerçek anlamda bağlı müşteriler yaratamadıkları ve elde tutamadıkları pek çok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Sık kullanıcı programlarının yararlanıcılarının çoğunun sadakatsiz oldukları, hiç vicdan azabı duymadan çimler nerede daha yeşil görünüyorsa oraya gidecekleri söylenebilir. Bunun nedeni olarak ise bu programların, müşterilerin sorunlarını çözmek, gereksinimlerini ve isteklerini

---

<sup>72</sup> "Steven J. Stark, "Loyalty Programs More Vital Than Ever to Hotel Chains," **Business Travel News**, (February 9, 1987), s.14" (Lewis ve Chambers, 1989, s.68-69'daki alıntı).

tatmin etmek üzerine odaklaşmadıkları gösterilebilir. En üzücü kısmı da uzun vadede birilerinin bunun faturasını ödemek zorunda kalmasıdır.<sup>73</sup>

### 2.10.2. Bağlılık Yaratici Programların Kullanılması

İlişkisel pazarlama alanında uzmanlaşmış olan Carlson Marketing yöneticilerinden Dick Dunn, işletmelerde bağlılık yaratici programlar kullanılmasının nedenlerini şöyle sıralamaktadır:<sup>74</sup>

- Rakipler karşısında pazar payını korumak
- İşletme açısından yüksek değer taşıyan müşterileri rakiplerden kapmak
- İşletme açısından yüksek değer taşıyan müşterilerin sayısını artırmak ve onları elde tutmak
- İşletme açısından yüksek değer taşıyan müşteriler ile aynı özelliklere sahip olan ve işletme açısından daha az değer taşıyan müşterileri ödüllendirerek, onların da daha iyi müşteriler haline gelmesi için çabalamak
- Orta derecede değerli olan müşterilerden çekirdek bir grup oluşturmak ve onları elde tutmak
- Rakibin tercih edilmesi durumuna karşılık fırsat maliyeti yaratmak

Bağlılığın yaratılmasında kullanılacak programların herşeyden önce kişiselleştirilmiş tanıma, duygusal anlam taşıyan ödüller, kişiye özel sunumlar ve mesajlar içermesi gerektiği söylenebilir. Kişiselleştirilmiş tanımaya örnek olarak, California, Rancho Bernardo Inn'de kullanılan müşteri profili formları gösterebilir. Bu formlara bakılarak müşteri en sevdiği odaya yerleştirilmeden önce mini bar en sevdiği içecekler ile doldurulmaktadır. Duygusal ödüllere örnek ise Hilton Otellerinden verilebilir. Hilton Otellerinin bu konudaki politikası en değerli müşterilerini Oscar Ödülleri'ni izlemeye davet etmeleridir. İsmarlama sunum ve me-

<sup>73</sup> ABD'de sık uçucu programlarındaki yedi yıllık bir geçmişin ardından yapılan inceleme sonucuna göre havayolları 3 milyon iç-hat bileti borçlanmıştır, bu en azından 5,4 trilyon mil bedava uçuş demektir ve 1,24 triyon \$ lık kayıba karşılık gelmektedir. "The Wall Street Journal, (February 12, 1988), s.1-7" (Lewis ve Chambers, 1989, s.69'daki alıntı).

<sup>74</sup>Shoemaker ve Lewis, **a.g.e.**, s.346.

sajlara örnek olarak da Vermont, Middlebury Inn'in düzenli gelen müşterilerini yoğun sezonda rezervasyon yaptırmaya gereksinimleri olup olmadığını sormak için aramaları gösterebilir. Bu, pek çok otel işletmesinde uygulananın tersine bir durumdur. Otel işletmeleri genellikle, bu tür aramaları düşük sezonlarda yapmaktadırlar, çünkü doluluğun yüksek olduğu dönemlerde pazarlama bütçesinden bu iş için para ayırmayı akılcı bulmamaktadırlar. Oysa yapılan araştırmalar müşterilerin Middlebury Inn'in bu uygulamasından son derece memnun olduklarını ortaya koymuştur.

Uzmanların araştırmaları, otel işletmelerinde bağlılık yaratıcı programların öneminin anlaşılmış olmasına rağmen uygulamada bazı boşluklar olduğunu ortaya koymuştur. Sözgelisi, Bowen ve Shoemaker bir boşluk analizi (gap analysis) yaparak, lüks otel müşterileri için en önemli olan bağlılık nedenlerini sıralamışlar, ancak müşterilerin verdikleri yanıtları incelediklerinde, bu işletmelerin gereken performansı gösteremediği sonucuna ulaşmışlardır. Sözgelisi, otel işletmesinin uygun koşullarda kendilerine ayrıcalık sağlaması, istedikleri odanın kendilerine tahsis edilmesi, normalde oteli ziyaret edecekleri tarihlerde otel dolu ise kendilerinin önceden aranıp rezervasyon yaptırmak isteyip istemediklerinin sorulması, daha önceki konaklamaları sırasında elde edilen bilgilere göre otel hizmetlerinin kendileri için kişiselleştirilmesi, oteldeki işgörenlerin kendilerini tanımaları, otel yöneticilerinin kendilerine ait sorunları önemsemesi, tekrar oteli ziyaret ettiklerinde kayıt işlemlerinin daha kısa zaman alması gibi konuları müşteriler önemserken araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin, müşterilerin bu konulardaki beklentilerinin gerisinde kaldığı gözlenmiştir.

Bunların yanında müşteriler, otellerinin, konaklamaları sırasında daha eğlenceli ve verimli vakit geçirmelerini sağlayacak kişi ve kuruluşlarla bağlantılar kurduklarını ve bu konuda beklentilerinin ötesinde hizmet verdiklerini de ifade etmişlerdir.

Görüldüğü gibi, ilişkisel pazarlamanın uygulanmasında yararlanılabilecek en önemli araç olan bağlılık yaratıcı programların, otel işletmelerinde henüz

yeteri kadar yaygın ve bilinçli kullanıldıklarını söylemek güçtür. Oysa bağlı bir müşterinin, kendileri için ömür boyu değerini hesaplayan kimi otel yöneticileri son derece cazip rakamlara ulaştıklarını itiraf etmektedirler.

### **2.10.3. Otel İşletmeleri Açısından Bağlı Bir Müşterinin Ömür Boyu Değeri**

Müşteri bağlılığını rakamsal olarak gösterebilmek için “ömür boyu değer” ifadesi kullanılmaktadır. Gordon, bir müşterinin ömür boyu değerinin en basit şekilde “bir müşterinin bir işletmeden ömür boyu yaptığı alımlar için harcadığı paralardan; işletmenin ürettiği ürün, verdiği hizmet ve müşteri tutmak için harcadığı paraların çıkarılması ile ulaşılan rakam” olarak tanımlanabileceğini söylemiştir. Bir müşterinin işletmeye ömrü boyu bıraktığı net kar, genellikle dolar üzerinde hesaplanmakta ve bugünkü değerler kullanılmaktadır. Ömür boyu değer hesabı yapabilmek için ayrıca elde tutma oranını, harcama oranını, maliyetleri ve indirim oranlarını da tahmin etmek gereklidir.

Tablo 1’de bir müşterinin, 5 yıllık alım yapması düşünülerek ömür boyu değeri hesaplanmaktadır. Bu hesabın yapılabilmesinde ise şu varsayımlar gözönünde tutulmuştur.

- Müşteri yılda ortalama 150\$ harcar.
- Satışlardaki maliyet oranı sabit %50’dir.
- İndirim oranı %20’dir.
- Başlangıçtaki müşteri sayısı 1000 kişidir.
- İkinci yıldaki müşteri geri dönüş oranı %40, üçüncü yılda %45; dördüncü yılda ise %50’dir.



		<u>1.Yıl</u>	<u>2.Yıl</u>	<u>3.Yıl</u>	<u>4.Yıl</u>	<u>5.Yıl</u>
<b>Gelir</b>						
A	Müşteriler (aynı müşteriler bir yıldan diğerine azalarak aktarılmaktadır)	1000	400	180	90	50
B	Elde tutma oranı (bir yıldan diğerine % kaç müşteri geri getirilebilmektedir)	%40	%45	%50	%55	%60
C	Ortalama yıllık satış (toplam satış / toplam müşteri)	150\$	150\$	150\$	150\$	150\$
D	Başlangıçtan itibaren aynı müşteri grubundan elde edilen toplam gelir (A x C)	150 000\$	60 000\$	27 000\$	13 500\$	7 500\$
<b>Maliyet</b>						
E	Maliyet oranı	%50	%50	%50	%50	%50
F	Toplam maliyet (D x E)	75 000\$	30 000\$	13 500\$	6 750\$	3 750\$
<b>Kar</b>						
G	Brüt kar (D - F)	75 000\$	30 000\$	13 500\$	6 750\$	3 750\$
H	İndirim oranı $D=(1+i)^n$	1D	1.2D	1.44D	1.73D	2.07D
		$=(1+0.20)^0$	$=(1+0.20)^1$	$=(1+0.20)^2$	$=(1+0.20)^3$	$=(1+0.20)^4$
I	NVP kar = kar / indirim oranı	75 000\$	25 000\$	9 375\$	3 902\$	1\$
						(3750\$/2.07)
J	Birikmiş NPV (Y1+Y2.....+Y5)	75 000\$	100 000\$	109 375\$	113 277\$	115 088\$
K	Ömür boyu değer (NPV)	75\$	100\$	109.38\$	113.28\$	115.09\$

**Tablo-1: Müşterinin Ömür Boyu Değerinin Hesaplanması,**

*Kaynak:* Stowe Shoemaker ve Robert C. Lewis, "Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing," **Hospitality Management**, Volume:18, Number:4, (December 1999), s.348.

Tablo incelendiğinde, ömür boyu değerin (K sırası), şu andaki birleşik net karlılık değerinin (J sırası) başlangıç grubundaki müşteri sayısına bölünmesi ile elde edildiği görülebilir. Böyle olmasının nedeni, bütün satış dönemi boyunca hangi müşterilerin kalacağıının bilinmemesidir. Sözgelisi, bir müşteri işletmeden bir defaya mahsus alım yapmış ise değeri 75\$ olarak kabul edilecektir; oysa 5 yıl boyunca alım yapmayı sürdüren müşterinin bugünkü değeri 115.09\$'dır. Diğer yandan senaryolar çoğaltılabilir ve hizmette bir kusur olduğu ve müşteriye memnun etmenin maliyetinin 80\$ olduğu varsayılabilir. Böyle bir durumda işletme bu parayı harcayacak ve müşterisini memnun etmeye çalışacaktır. Bunu yaparken işletme; 5\$ zarar ettiğini değil, halen 35.09\$ karda olduğunu düşünmelidir (115.09\$ - 80\$).

Müşteri değerinin anlatımını kolaylaştırabilmek için tabloda son derece yuvarlak rakamlar kullanılmıştır. Gerçekte bir otele ait olan gelir ve maliyetler ile hesap yapıldığında çok daha etkileyici bir sonuç alınabilir. Yapılan araştırmalar, bağlı bir müşteriye elde tutma maliyetinin zaman içinde giderek azaldığını, bu müşteriye yapılan satışların ise giderek arttığını ortaya koymuştur. Bu örnekte, işi kolaylaştırmak için gelirler ve maliyetler her yıl için aynı alınmıştır. Bunun yanında, tabloda gösterilmemekle birlikte, her yılki tekrar gelen müşterilerin sayısı 40-50 kişi artırılabilir yani ikinci yıl 450 müşterinin, üçüncü yıl 230 müşterinin, dördüncü yıl 140 müşterinin, beşinci yıl ise 90 müşterinin geldiği varsayılabilir. Bu durumda bir müşterinin ömür boyu değeri yaklaşık %8 artacak ve bugün için 124.44\$ olacaktır.

Birkaç yıl önce Ritz-Carlton Otelleri yönetimi, bağlı bir müşterinin kendileri açısından parasal değerinin 100 000\$ olduğunu bildirmiştir. Dolayısıyla, her bağlı müşterinin ortalama 10-12 kişiye tercih ettiği oteli anlattığı, bunlardan da en az birinin yine bir bağlı müşteriye dönüştüğü varsayılırsa, otelin uzun vadede bu ilişkiden sağlayacağı yarar milyonlarca doları bulabilmektedir.<sup>75</sup> Uzmanların dokuz hizmet işletmesinde yaptıkları bir araştırma, müşteri tutmada %5'lik bir artışın karlılıkta %25-125 arasında artış sağladığını ortaya koymuştur. Bu araş-

<sup>75</sup> Bowen ve Shoemaker, a.g.e., s.23.

tırmanın sonuçlarından biri de; müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmanın çoğu hizmet işletmesinin odak stratejisi olması gerektiği olmuştur.<sup>76</sup>

### **2.11. Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlamanın Uygulanmasında Müşteri Şikayetlerinin Önemi**

İlişkisel pazarlamanın amacının müşterileri elde tutmak ve işletmeye tekrar tekrar getirmek olduğu gözönüne alındığında, müşteri şikayetlerini tespit etmenin ve çözmenin önemi daha da net anlaşılacaktır. Yapılan bir araştırma önemli bir şikayeti olan müşterilerin %91'inin aynı işletmeye bir daha dönmediklerini ancak sorunun kısa zamanda çözülmesi durumunda bu müşterilerin %82'sinin tekrar geldiklerini ortaya koymuştur. Yani şikayet edilen şeyin giderilmesi müşteri kaybını %91'den %18'e düşürebilmektedir. Ancak şikayetleri ele almada iki nokta son derece önemlidir. Birincisi, eğer bir şikayet söz konusu ise sorun mümkün olan en kısa zamanda giderilmelidir, sorunun ortaya çıkması ile giderilmesi arasındaki süre ne kadar uzarsa müşteri kaybı o kadar fazla olacaktır. İkincisi, müşteri şikayetleri araştırılmalıdır.

Bir müşteri otel işletmesi hakkındaki şikayetini bildirdiğinde yönetim sevinmelidir, çünkü müşterilerin çoğu şikayet etmeden sessizce işletmeden ayrılmayı tercih ederler. Şikayetini bildiren müşteri, otel işletmesine sorunu çözmesi için bir şans veriyor demektir.

Müşteri şikayetlerini öğrenebilmeyi kolaylaştırmak için büyük oteller farklı düzenlemeler yapmakta, tedbirler almaktadırlar. Sözgelisi, Marriott Otelleri son derece iyi çalışan ve iyi işgören kadrosuna sahip bir şikayet ele alma departmanına sahiptir. Bu departmanın yöneticileri ve Marriott Otellerinin sahibi, Bill Marriott, sık sık şikayet mektuplarını bizzat kendileri cevaplamaktadır. Ancak bu çalışmayı yeterli bulmayan Marriott yöneticileri daha sonra müşteri odalarındaki telefonlardan ulaşılabilecek bir özel telefon hattının da kullanılmasını öngörmüşlerdir. Days Inn Otellerinde ise şikayetini mektup ya da telefon ile bildiren

---

<sup>76</sup> Bowen ve Shoemaker, a.g.e., s.13.

müşteri 48 saat içerisinde bir cevap almaktadır ve şikayetini bildiren her müşteri otomatik olarak bir sonraki konaklamasında kullanabileceği %10 indirim hakkı kazanmaktadır. New Orleans Sheraton'da ise 24 saat hizmet veren özel bir telefon hattı ile bütün müşteri şikayetleri ve önerileri koordine edilmektedir. Gelen bütün telefonlar kaydedilmekte ve 15 dakika içerisinde cevaplanmaktadır. Daha sonra ise müşteri hizmetlerinden sorumlu görevli müşteriye tekrar arayarak yapılan düzenlemeden tatmin olup olmadığını sormaktadır.<sup>77</sup>

İnsanlar, harcayacakları zamana ve çabaya değmeyeceğini düşündükleri, nereye ve nasıl bildireceklerini bilmedikleri ve herhangi bir şeyin değişmeyeceğine inandıkları için şikayet etmeme eğilimindedirler. Bu engellerin aşılabilmesi için şikayet bildirmek kolaylaştırılmalı, nereye ve nasıl başvurulacağı anlatılmalı ve eğer mümkün ise şikayet hakkında gerçekten birşeyler yapıldığı gösterilmelidir. Bu durum özel prosedürler gerektirebilir. Ancak böyle bir hareket içsel pazarlama açısından da büyük önem taşır, çünkü yönetimin şikayetleri ciddiye aldığını gören işgörenler daha dikkatli ve duyarlı davranırlar. Sözgeşi, bir profesör olan Bob Martin, yaz tatilini bir resortta danışmanlık yaparak geçirirken, genel müdürün cevaplamaı gereken yüzlerce şikayet mektubu olduğundan yakındığına şahit olur. Bunun bir zaman kaybı olduğunu düşünen genel müdür, şikayet eden müşterilerin %5'ini bile otele geri getirebilmenin büyük şans olacağını söyler. Bob Martin, mektupları alır ve bu işle ilgilenir. Mektup yazan müşterilere cevap yazarak, önce şikayet mektuplarını aldıklarını ve zaman ayırıp yazdıkları için çok memnun olduklarını bildirir. Daha sonra karşılaştıkları sorundan dolayı özür diler ve resortun bu hatayı düzeltmek için neler yapmakta olduğunu belirtir. Kendilerine hediye olarak bir oda ayırmak istediklerini söyler ve rezervasyonlarını yaptırmak için yönetici sekreterini aramalarını rica eder. Son olarak da şikayet mektubunun sayesinde yapılan düzenlemelerden yararlananların sadece diğer konuklar olmamasını ümit ettiklerini ekler. Bu müşteriye kendisini önemli hissettirdiği gibi resorta da geri gelen müşteriye etkilme fırsatı verir. O yazın sonuna kadar şikayet mektubu yazan müşterilerin %90'ı otele tekrar gelir ya da tekrar gelmek için rezervasyon yaptırır. Daha son-

---

<sup>77</sup> Lewis ve Chambers, a.g.e., s.77.

ra bu müşterilerin ömür boyu değerinin 100 000\$'ın üzerinde olduğu hesaplanmıştır.<sup>78</sup>

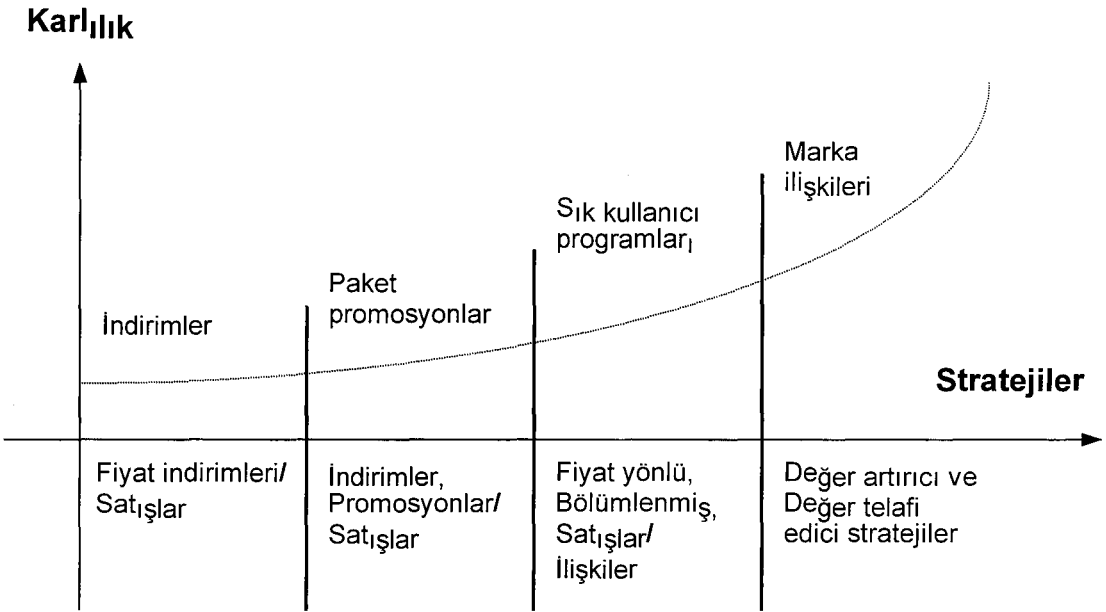
Görüldüğü gibi, müşteri şikayetlerinin giderilmesi bağlı müşterilerden uzun dönemli kar elde edilmesine ve otel işletmesinin daha çok olumlu daha az olumsuz ağızdan ağıza reklamının yapılmasına yardımcı olabilir. Bunların yanında, müşteri şikayetleri; yeni ürün fikirlerinin doğmasına, yeni ürünler hakkında bilgi edinilmesine, iyi bir imaj yaratılmasına, daha eğitimli müşterilere sahip olunmasına, daha yüksek verim elde edilmesine de katkı sağlayabilir. Dolayısıyla ön saflardaki işgörenler de müşterilerle daha az uyuşmazlık yaşamamanın, işletme hakkında iyi bir imaja ve olumlu ağızdan ağıza reklam avantajına sahip olmanın, ürün ve işletmeye duyulan saygının sağladığı kolaylıklardan yararlanabilirler.

Sonuç olarak, ilişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen bir otel işletmesi için müşteri şikayetlerini ele alarak müşterilerle sağlıklı ilişkiler kurmaya çalışmanın kolay olmamakla birlikte geçerli bir yol olduğu söylenebilir.

---

<sup>78</sup> Kotler, Bowen ve Makens, **a.g.e.**, s.348-349.

yeterli olmadığını gören işletmeler, müşterilerde puanlara, millere değil işletmenin kendisine, adına bağlılık yaratabilmek için ilişki pazarlama yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır. Modern işletmeler, ilişki pazarlama bileşenlerinde uygun değişiklikleri yaparak marka ilişkileri yaratma yoluna gitmektedirler. Bunun sonucunda da müşteriler ile birlikte, ürün ve hizmetlerde değer artırılmasını (value-added) ve değer telafisini (value-recovery) hedefleyen stratejiler geliştirmeye çalışmaktadırlar.



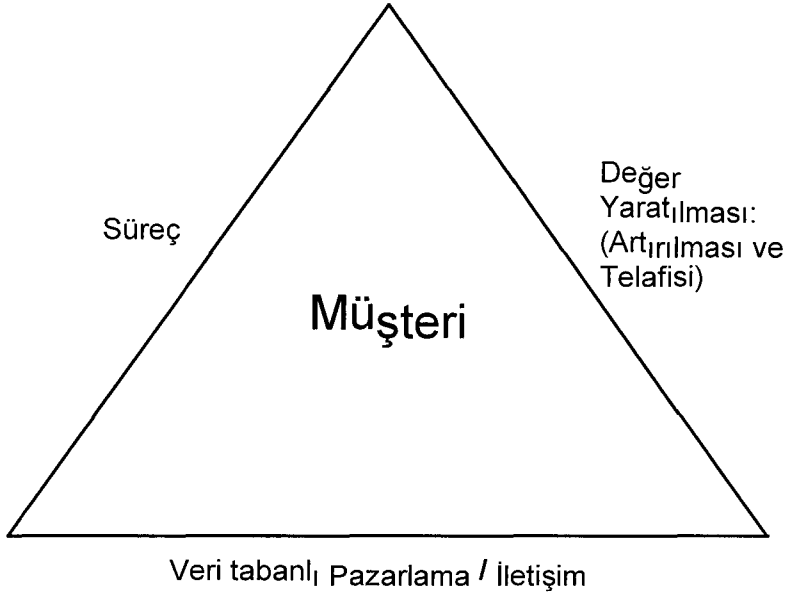
**Şekil-6: Marka İlişisine Geçiş**

*Kaynak:* Stowe Shoemaker ve Robert C. Lewis "Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing," **International Journal of Hospitality Management**. Volume:18, Number:4, (December 1999), s.351.

Marka ilişkileri yaratmak, bağlılık yaratıcı programların asıl hedefidir. Marka ilişkileri müşteri ile firma arasındaki, ürüne değer ekleyen, markayı güçlendiren, zaman içinde genişleyen ve derinleşen karşılıklı değerlerin bir değişimidir. Sık kullanıcı programları ile yaratılmayı çalışılan bağlılığın son derece güçsüz olması marka ilişkisi yaratmanın önemini artırmıştır.<sup>79</sup> Bu alanda çalışan araştırmacılardan Shoemaker ve Lewis, otel işletmeleri ile ilgili yaptıkları araştırmaların sonucunda "Bağlılık Üçgeni Modeli"ni (Loyalty Triangle) ortaya koymuşlardır.

<sup>79</sup> Shoemaker ve Lewis, **a.g.e.**, s.353.

Bağlılık üçgeni bir eşkenar üçgendir; çünkü ilişkilere dayanan, uzun dönemli bağlılık yaratabilmek için hizmet işletmesinin, üçgenin her bir kenarındaki fonksiyonları aynı derecede iyi yürütmesi gerekmektedir. Dolayısıyla Şekil-7 aynı zamanda marka ilişkisinin iskeletini oluşturmaktadır.



**Şekil-7: Bağlılık Üçgeni**

*Kaynak:* Stowe Shoemaker ve Robert C. Lewis "Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing," **International Journal of Hospitality Management**, Volume:18, Number:4, (December 1999), s.353.

Bağlılık üçgeninin bir kenarında süreç vardır. Bu kenar hizmetlerin nasıl işlediğini temsil etmektedir. Hem müşteri açısından hem de hizmeti sunan açısından tüm faaliyetler süreç altında toplanmaktadır. Müşteri için süreç, hizmeti satın aldığı an başlar (ör. rezervasyon yaptırmak için telefon ettiği an) ve otele ayrıldığı ana kadar sürer (ör. otelin park görevlisinden arabasını teslim aldığı an). İşgörenlerle olan bütün etkileşimler hizmet sürecinin bir parçasıdır. Hizmet işletmesi için ise süreç, hizmet faaliyetlerinin tasarımını, hizmet personelinin işe alınmasını ve eğitilmesini, müşteri gereksinimlerini, isteklerini ve beklentilerini anlamak için bilgi toplanmasını içermektedir.

Bağlılık üçgeninin diğer kenarı değer yaratılması anlamına gelmektedir. Değer yaratılması ise iki bileşenden oluşmaktadır; değer artırılması ve değer

telafisi. Değer artırıcı stratejiler, devamlı ya da bir seferlik müşterilere o andaki ve gelecekteki satın almaları için daha büyük avantajlar önererek, hizmet işletmesi ile olan ilişkilerinin uzun dönemdeki değerini artırır. Müşterinin tekrar tekrar gelen bir müşteri olduğu için derecesini yükseltmek (upgrade) ya da daha önceki ziyaretlerinde elde edilen bilgileri kullanarak hizmeti onun için kişiselleştirmek, değer artırıcı taktiklere örnek olarak verilebilir. Diğer yandan değer telafisi stratejileri, hizmet sunumundaki bir kusuru düzeltmek için, müşteriye, yapılan hata-dan kaynaklanan maliyeti hafifletici tazminat ve tavizlerin verilmesini öngörür. Bu aynı zamanda, müşterinin gereksinimlerinin müşteriye daha fazla zahmet verilmeden dikkate alındığını garantileyen bir süreçtir. Dolayısıyla, bağlı müşterilere herhangi bir sorunla karşılaştıklarında aramaları için ücretsiz bir hat tahsis edilmesi değer telafisine örnek olarak verilebilir.

Bağlılık üçgeninin son kenarını ise iletişim oluşturmaktadır. Bu kenar, veri tabanlı pazarlamayı, iletişimi kapsamakta ve hizmet sunucusunun müşterileri ile iletişim kurduğu her alana dahil edilebilmektedir.

Aşağıda bağlılık üçgeninin ilk kenarını oluşturan süreç daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

### 1.1. Süreç

Otel işletmeleri söz konusu olduğunda süreç, en genel haliyle, hizmetlerin nasıl verildiği anlamına gelmektedir. Ancak süreçteki boşluklar, hizmetlerin hem müşteri hem de hizmet veren açısından aksamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle bağlılık üçgeninin süreç kenarının etrafında yer alan stratejiler özellikle bu boşlukları tespit etmeyi ve kapatmayı hedeflemektedir. Shoemaker ve Lewis, Zeithaml ve Bitner'in ortaya koyduğu Hizmet Kalitesi Boşluk Modeli'nden (The Gaps Model of Service Quality) yola çıkarak konaklama işletmelerinde bağlılık yaratılabilmesi için aşağıdaki 3 boşluğun kapatılması gerektiğini öne sürmüşlerdir.<sup>80</sup>

<sup>80</sup> Shoemaker ve Lewis, a.g.e., s.353-364.



Boşluk 1, firmanın müşteri beklentilerini nasıl algıladığı ile gerçekte bu beklentilerin neler olduğu arasındaki çelişkiyi temsil etmektedir. Bu boşluk pek çok nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Birincisi, yapılan pazarlama araştırmaları yetersiz kalabilir, yani firmalar müşterilerine sorunlarının, isteklerinin, gereksinimlerinin ya da beklentilerinin neler olduğunu sormayabilirler. İkincisi, müşteriler ile yönetim arasında ve müşterilerle ilişki kuran işgörenler ile yönetim arasında bir iletişim kopukluğu olabilir. Müşteriler isteklerini ve gereksinimlerini işgörenlere genel görüşmelerde iletebilirler, ancak emir-komuta zinciri bu düşüncelerin yukarıya iletilmesine fırsat vermiyorsa müşterilerin yorumları yüzyüze oldukları işgörenlerden öteye geçemeyecek ve kısa zamanda unutulacaktır. Üçüncüsü ise ilişki odağında bir hata olabilir. Diğer bir deyişle, yönetim mevcut müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmakla daha az, yeni müşteriler bulmakla daha çok ilgili olabilir.

Boşluk 1'i kapatmak için gayri resmi araştırmalar yapılabilir ya da etrafta dolaşma yoluyla yönetim (managing by walking around) yaklaşımı benimsenebilir. Bu, "müşterilerle konuşarak ve müşterilerin birbirlerine ve işgörenlere neler söylediğini dinleyerek sahada zaman geçirmek" demektir. Örneğin, Scandinavian Airlines System (SAS) gelen müdürü bir konuşmasında yılın 186 günü yollarda olduğunu söylemiştir. Sık sık turist ya da işadamı gibi giyinip incelemelerde bulunan genel müdür, hizmet sektöründe ikinci el bilginin yetersiz ve yanıltıcı olduğunu düşünmekte ve en üst düzeydeki yönetici kendisi olduğuna göre herşeyi en yakından inceleyen kişinin de kendisi olması gerektiğine inanmaktadır.<sup>81</sup> İkincisi, iyi örgütlenmiş bir araştırma firmasının da yardımıyla resmi araştırmalar yapılabilir. Bu tür araştırmalar; işlemsel araştırmaları (ör. hizmet deneyimini ölçen anketleri), toplam pazar araştırmalarını (ör. bazılarının otel işletmesi ile ilgili hiçbir deneyimi bulunmazken bazıları son derece deneyimli olabilen; pazardaki müşterilerin analizini), hizmetlerin yeniden gözden geçirilmesini, odak grup çalışmalarını ve müşteriler ile birlikte yapılabilecek danışma panellerini içermektedir.

Boşluk 2, hizmet veren, müşterilerin beklentilerini karşılayacak hizmet prosedürlerini başarılı bir şekilde düzenleyip işletemediğinde ortaya çıkar. Örneğin, iş seyahatine çıkan ve bir otelde yılda en az 6 gece konaklayarak, geceliğine ortalama 120\$ ödeyen işadamlarının katıldığı bir odak grup çalışmasında, check-out prosedürlerinin hiç beğenilmediği ortaya konmuştur. Sık sık iş seyahatine çıkan işadamları, önbüro önünde sıraya girmek zorunda kalmadan check-out işleminin yapılabilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Bu son derece sık karşılaşılan bir sorun olduğu için bazı otel işletmeleri işadamlarının bu konudaki şikayetlerini faturalarını odalarına bırakarak, faturalarına bir itirazları yoksa check-out yaptırmadan gitmelerine izin vererek çözmeye çalışmaktadırlar. Ancak işadamları genellikle rambursman (geri ödeme) talep ettiklerinden faturaları sıfır bakiye vermemektedir. Otel yöneticilerine, işadamlarının odalarına faturalarını neden sıfırlayıp koymadıkları sorulduğunda ise onlar da bunu yapamadıklarını çünkü faturalar odalara bırakıldıktan sonra da işadamlarının ilave harcamalar yapmaya devam ettiklerini söylemektedirler. Hizmet veren açısından bakıldığında bu son derece rasyonel bir açıklama olarak kabul edilebilir. İlave harcama yapmayacağını bildiren bir müşteri bile güçlük yaratabilmektedir. Böyle bir durumda otel işletmesi yönetimi müşterinin ne istediğini bilmesine rağmen, işletmenin zarara uğramasını önlemek için kolaylaştırıcı tedbirler almaktan kaçınabilmektedir.

Boşluk 2, aynı zamanda, ilişkilere değil işlemlere öncelik veren zihniyetin neden olduğu yetersiz liderlik sonucunda da ortaya çıkabilir. Bu zihniyet geçmiş dönemlerde de bazı yöneticiler tarafından “müşteriler yoluna çıkmasa bu işletme çok büyük bir işletme olacaktı” şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak günümüzün modern işletmelerinde bu tür bir zihniyetle hareket eden yöneticilerle pek karşılaşmamaktadır. Boşluk 2 için üçüncü bir neden olarak müşteri gereksinimlerinin aleyhine işleyen ödül sistemi gösterilebilir. Sözgeleşi, öngörülen bütçeyi aşmadığı için ödüllendirilen bir yönetici, müşteri tatmini uğruna bütçeyi aşmaya yanaşmayabilecektir. Boşluk 2'nin ortaya çıkmasının son nedeni ise zayıf hizmet tasarımı olabilir. “Zayıf hizmet tasarımı” ile kastedilen; müşterilerin ve

---

<sup>81</sup> “Tolga Dülger, “Dikkat Pazarlamacılar Sizi Gözlüyor”, Power, Sayı:10 (1996), s.92”

işgörenlerin hareketlerinin sınırlandırılması ya da yasaklanmasıdır. Örneğin, bir araştırmacı kendisine servis yapan garsona yemeğin neden çok geç geldiğini sorduğunda; o anda içinde buldukları yemek salonunun yanındaki mutfağın maliyetlerden kısmak amacıyla kapatıldığını, dolayısıyla garsonun kendisine yemek getirmek için binanın diğer tarafındaki ana mutfığa kadar gitmesi gerektiğini öğrenmiştir.

Boşluk 2'yi kapatabilmek için yönetimin kendisini tamamen müşteri hizmetine ve müşteri bağlılığı yaratmaya adanması gerekmektedir. İşgörenlere verilen ödüller tasarlanırken müşteriler ön planda tutulmalıdır. İşletmeler aynı zamanda bir hizmet kopyası (service blueprint) çıkarılmasını da üstlenmelidirler. Hizmet kopyası, hizmet verme sürecini eşzamanlı olarak resimleyerek gösteren, böylece süreci görsel olarak da ortaya koyan resim ya da harita olarak tanımlanabilir. Bunu yaparken de hizmet sürecini hem işgörenler hem de müşteriler açısından mantıklı bileşenlere ve basamaklara ayırır.

Boşluk 3, müşteri yönlü hizmet tasarımı ile standartlar ve sunulan hizmet arasındaki boşluk olarak tanımlanabilir. Buradaki boşluk, yönetim tarafından planlanan şeylerin personel tarafından uygulanmadığı anlamına gelmektedir. Boşluk 3'ün ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri yönetimin insan kaynakları politikasının yetersizliğidir. Ancak, uygulamada bu yetersiz politika ile sık sık karşılaşmaktadır. Çünkü üst yönetim, genellikle, müşteri bağlılığı ile işgören tatmini, işgören tatmini ile de karlılık arasındaki bağlantıyı görememektedir. Frederick F. Reichheld tarafından 1996 da yapılan bir araştırma, müşterilerini yüksek oranda elde tutmayı başaran işletmelerin aynı zamanda işgörenlerini de yüksek oranda elde tuttuklarını göstermiştir. Reichheld'in fast food işletmeleri arasında yaptığı bir başka araştırma da, düşük işgören devrine sahip olan işletmelerin yüksek işgören devrine sahip olan işletmelere göre %50 daha karlı olduklarını ortaya koymuştur. Herşeye rağmen, müşterileri elde tutma konusunda işgörenlerin etkisini ve karlılık sonuçlarını anlamakta güçlük çeken

bazı yöneticiler, işe uygun adam almaktansa ter içinde koşuşturup duran insanlarla çalışmaya devam edebilmektedirler.

Boşluk 3'ü kapatabilmek için Zeithaml ve Bitner, örgütlerin insan kaynakları konusunda stratejik yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğini öne sürmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına bakılırsa; koşuşturup duran insanlarla çalışma tuzacağına düşmektense, gelecekteki işgören gereksinimini karşılamaya yönelik planlar geliştirmenin daha akıllıca olacağı söylenebilir. Zeithaml ve Bitner, yönetimin şunları yapması gerektiği üzerinde durmuşlardır:

1. *Doğru insanları işe almak:* Doğru insanları işe almak için firma (1) tercih edilen bir işveren olarak görülmeli, (2) en iyi insanları elde etmek için uğraşmalı, (3) yetkin ve istekli işgörenleri işe almalıdır. Berry, hizmet işinin %95 gönüllülük demek olduğunu iddia etmektedir. Bununla, bir işgörenin %5 çaba göstererek gerektiği kadarıyla bir görevin üstesinden gelebileceğini (ör. otelde bir müşterinin check işlemlerini yapabileceğini), ancak kalan %95'in işgörenin görevine kattığı kendine özgü tutumunu temsil ettiğini anlatmaya çalışmaktadır.
2. *Gerekli destek sistemleri sağlamak:* Bu stratejinin bileşenleri, destekleyici teknoloji ve ekipmanları sağlamayı ve hizmet odaklı içsel süreçler geliştirmeyi içermektedir. Söz gelişi, Las Vegas'daki Mirage Hotel'de oda servisi asansörler ile yapılmaktadır. Böylece istenilen şeyler sıcak olarak ve zamanında odalara ulaştırılabilmektedir. İşgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için nelere gereksinimleri olduğunu öğrenmek önemli bir konudur. Bunu öğrenmenin en sağlıklı yolunun ise işgörenlerin kendilerine sormak olduğu söylenebilir.
3. *Sunulan hizmetin kalitesi için insanları geliştirmek:* Takım çalışmasını teşvik etmek, işgörelere yetki göçermek, teknik ve etkileşim becerileri kazanmaları için işgörelere eğitmek; hizmet kalitesini yükseltebilmek için insanları ge-

liştirme yollarıdır. Örneğin, Mirage Hotel faaliyete geçtiği yıl, sadece işgörenlerini geliştirmek için 3 milyon\$'ın üzerinde para harcamıştır.

4. *En iyi işgörenleri elde tutmak*: En iyi işgörenleri elde tutabilmek için performans yüksek işgörenleri tespit etmek ve ödüllendirmek, işgörelere müşteri-  
 rilere olduğu gibi davranmak ve işletmenin vizyonuna işgörenleri de dahil etmek gereklidir. İşgörenler kendilerine adaletli davranıldığını düşündükleri sürece aynı işte çalışmaya devam etmekten memnuniyet duyarlar. Sözcelişi, Mirage Hotel'de işgörenlerin yemek salonları, en az müşterilerinki kadar iyi dekore edilmiştir ve yemekler en yüksek kalitededir. İşgörelere, müşterilere olduğu gibi davranmak onları sadece firmada kalmaları için teşvik etmekle kalmaz aynı zamanda onların müşterilere karşı olan davranışlarına da yansır. Bill Marriott bu konuda bir öğüt vermiş ve "işgörenlerinize iyi bakarsanız onlar da müşterilerinize iyi bakar" demiştir. Dolayısıyla, bir otel işletmesinde yöneticiler işgörenleri işletmede neler olup bittiğinden haber ettiği sürece, işgörenler de müşterilerin işletme ile ilgili sorularını rahatlıkla cevaplayabilirler. Aynı şekilde, işgörenler işletmelerinin arkalarında olduğunu bildikleri sürece, müşterilere yardım edebilmek için gerekenleri yapmaktan da çekinmeyeceklerdir.

Bağlılık üçgeninin ikinci kenarını oluşturan değer artırılma ve değer telafisi hakkında ise şunlar söylenebilir.

## 1.2. Değer Artırılması – Değer Telafisi

Değer artırıcı ve değer telafi edici stratejiler özellikle müşterilerin bugünkü ve gelecekteki hizmet satın almaları ile ilgili ödülleri ve maliyetleri algılamalarını artıracak şekilde tasarlanırlar. Belirli satın almalarda müşteri için azaltılan maliyetler ya da artırılan ödülleri ile değer artırımları türetilir. Ancak bunların yanında, müşteri marka ile ilişkisini sürdürebilir hale gelinceye kadar, değer artırıcı stratejiler onların gelecekteki satın almaları için ek ödülleri kazanmasına ve bunları biriktirmesine olanak sağlar. Örneğin, otel müşterileri satın almaları so-

nunda, derecelerinin yükseltilmesi, kolaylaştırılmış check-in gibi yeni ayrıcalıklar elde edebilirler.

Genelde, değer artırıcı ve değer telafi edici stratejilerin hepsi alıcı-satıcı arasındaki değişimin değerini etkiler, ancak bu etki farklı şekillerde ortaya çıkar. Değer artırıcı stratejiler, ilişkilerle ilgili olan ödülleri artırmayı hedeflerken değer telafi edici stratejiler, hizmetteki hatalardan ya da eksiklikten kaynaklanan maliyetleri azaltmayı ya da ortadan kaldırmayı hedefler.

Shoemaker ve Lewis yaptıkları araştırma sonucunda otel endüstrisindeki, değer artırma ve değer telafi etme kaynakları tespit edilerek altı başlık altında toplamışlardır.<sup>82</sup>

- Finansal kaynaklar (ör. gelecekteki işlemleri için müşteriye paradan tasarruf sağlamak, hizmetin aksadığı durumlarda rambursman (geri ödeme) yapmak, sözgeşi, hediye mağazasından yapılacak alışverişlerde %10 indirim yapmak)
- Zaman kazandırıcı kaynaklar (ör. öncelikli check-in ile müşteriye zamandan tasarruf sağlamak)
- Fonksiyonel kaynaklar (ör. müşterinin web-site'lerinden otele erişimine olanak sağlamak)
- Deneyime bağlı kaynaklar (ör. müşterinin derecesini yükseltmek)
- Duygusal kaynaklar (ör. müşteriye kendisini tanıdığını göstermek ve müşteriye daha çok memnun edecek şekilde hizmet etmek)
- Sosyal kaynaklar (ör. hizmet veren biri ile müşteri arasında kişisel bağ kurmak)

Shoemaker 1999'da yaptığı bir araştırması sırasında incelediği bütün işletmelerin bu tür değer kaynaklarına oldukça yakın bir strateji portföyleri olduğunu görmüştür. Çoğu otel işletmesi her bir müşterisinin tercihlerine göre verdikleri hizmeti kişiselleştirerek değer artırma yoluna gitmektedirler. Böylece, her

<sup>82</sup> Shoemaker ve Lewis, **a.g.e.**, s.357.

satın alınanın değerini müşteri açısından en üst düzeye çıkararak uzun dönemli bir ilişki kurmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, değer artırıcı ve değer telafi edici stratejilerin birleşiminin müşterinin bağlılık kararını etkileyeceği söylenebilir. Sözgelisi, hizmet garantileri, hizmetlerdeki aksaklıklarla ilgili olarak müşterilerde ortaya çıkan psikolojik güvensizliği ve finansal maliyetleri en aza indirebilmek için tasarlanmışlardır.

Hizmet verenler, müşterilerinin marka ile olan ilişkilerinin değerini nasıl algılayacaklarını şekillendirirken, uygun kaynakları seçmek ve her kaynağa uygun düzeyde ağırlık vermek konusunda son derece dikkatli davranmalıdırlar. Araştırmalar, müşterilerin bu tür stratejilerin kaliteleri konusunda oldukça duyarlı olduklarını göstermiştir. Örneğin, bir otel işletmesinin sık kullanıcı programı üyeleri 20 000 puan karşılığında bir hafta sonu konaklaması kazanabilmektedirler. 1\$'ın ortalama 10 puan ettiği düşünülürse; bu, hafta sonu ödülünün maliyeti 2 000\$ olmaktadır. Çıkan rakamlar ilk bakışta büyük görünse de yapılan araştırmalar, önerilen parasal telafilerin büyüklüğünün ve hizmet telafisinin etkinliğinin, müşterilerin bağlılık ve tatmin düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Sözgelisi, Shoemaker, araştırması sırasında incelediği bir otel zincirinin %100 tatmin garantisi verdiğini görmüştür. Buna göre, müşterinin oteldeki konaklaması sırasında herhangi bir şey yanlış giderse kendisinden o konaklama için para alınmamaktadır. Bir başka zincir ise bir konaklama sırasında sorunla karşılaşan müşterilerine bir sonraki konaklamalarında kendilerinin derecesini yükselteceklerine dair bir sertifika vermektedir. Ancak kazanılan ödüllerin çeşitliliği ve kazanılma yollarının esneklik derecesi müşterilerin tercihlerini etkilemektedir. Örneğin, pek çok zincir otel müşterilerinin isterlerse uçuş milleri isterlerse otel puanları kazanmalarına olanak vermektedir, yani müşterinin seçim yapma şansı olmaktadır. Bir zincir otel ise müşterilerine uçuş millerini ve otel puanlarını birarada sunmaktadır. Aynı zamanda bu ödüllerin çekicilik değeri farklı pazar dilimleri için farklı olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla parasal ya da fonksiyonel değeri olan elit üyelere ve sosyal imajı güçlü olan müşterilere çeşitli yararlılıklar ya da sistematik derece yükseltimi gibi ayrıcalıklar sunulabilmektedir.

Müşterilere sunulan ödüllerin ulaşılabilme derecelerinin de uygun düzeyde belirlenmesi gerektiği söylenebilir. Çünkü, hedef bedava bir otel odası ya da bedava uçuş olduğu halde bunlara ulaşamaz barajlar konulduğunda müşteri hiçbir değer elde edemeyecektir. Bu yüzden otel işletmeleri; havayolları, kredi kartı ve araba kiralama şirketleri ile işbirliği yapmak durumunda kalmaktadır. Böylece, müşterilere puanlar ya da miller kazanabilmeleri için mümkün olduğunca çok şans yaratılmaya çalışılmaktadır.

Bu tür programların kullanım kolaylığı müşterilerin hizmet veren ile ilişkilerini artırmaya yönelik stratejilerin algılanması açısından son derece önemlidir. Örneğin, bedava uçuş milleri programlarında başlangıçta sorunlarla karşılaşmıştır, çünkü kazandıkları bedava milleri takip etme sorumluluğu müşterilere bırakılmıştır. Ancak daha sonra pek çok otel işletmesi, müşterilerinin internet aracılığı ile topladıkları bedava millerin hesabını tutmalarına olanak sağlamıştır.

Ayrıca, ödüllerin ya da telafilerin kullanılabilme zamanları da müşterilerin değer algılarını etkileyen bir başka unsurdur. Sözgeşi, bazı otel işletmeleri, müşterilerinin kazandıkları puanları istedikleri zaman kullanabilmeleri politikasını benimserken, bazıları ise bu hakların sadece ölü sezonda ya da yoğun sezondaki tesadüfi boş günlerde kullanılmasına fırsat vermektedir.

Bunların yanında, otel işletmeleri, sık kullanıcı programları ile kurmaya çalıştıkları ilişkilerden müşterilerinin vaz geçmesini, müşteriler açısından, maliyetli bir hale getirebilmek için değişik üyelik düzeylerinde sahip olunan değerleri farklılaştırma ve artırma yoluna gitmektedir. Örneğin, çoğu otel işletmesi, müşterilerin satın almalarındaki artışa karşılık verdikleri hizmetin kalitesini ve koşullarını iyileştirerek, bu tür değer artırıcı stratejileri iki ya da üç düzeyde farklılaştırmaktadır. Müşterisini, satın aldığı her birime karşılık eklediği değeri artırarak bir düzeyden diğerine geçiren otel işletmelerinin asıl amacı, müşterinin rakip işletmeye geçmesini ya da satın almalarını farklı otel işletmeleri arasında paylaşmasını engellemektir. Sözgeşi, bir müşteri bir üyelik düzeyinden diğerine (sıradandan ortaya, ortadan üste) geçtiğinde harcadığı dolarlar karşılığında kazan-



diğı puanlar da artmaktadır. Dolayısıyla orta düzeydeki bir üye satın almaları karşılığında %20 ödül puanı kazanırken üst düzeydeki üye %30 ödül puanı kazanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, yoğun rekabet ortamında, değer artırıcı ve değer telafi edici stratejilerin, müşterilerin ödüllere ve maliyetlere ilişkin algılamalarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, otel işletmeleri, sundukları ödülleri rakiplerinkinden farklılaştırabilmek için değer artırıcı ve değer telafi edici stratejilerinin özelliklerini çeşitlendirme yoluna gitmektedirler. Örneğin, bir zincir otel işbirliği yaptığı bir araba kiralama şirketinden araba kiralayanlara otellerinde bedava konaklama hakkı kazanabilmeleri yolunda 250 puan verirken, bir başkası aynı şey için 500 puan verebilmektedir. Bu yüzden müşterilerin bu tür programları karşılaştırırken dikkatli olmaları gerekmektedir. Özellikle iş adamlarına hizmet veren zincirlerde, örneğin Sheraton, Hyatt ve Hilton Otellerinde, genellikle her 1\$'lık harcama karşılığında 10 puan verilmektedir, orta ölçekli zincirlerde ise, örneğin Holiday Inn ve Best Western otellerinde, 1\$ karşılığı verilen puan daha az olmaktadır. Bunların yanı sıra, Bowen ve Shoemaker 1998 yılında yaptıkları bir araştırmada özellikle lüks otellerin, sık kullanıcı programlarının üyelik düzeyleri arasında önemli farklılıklar olduğunu görmüşlerdir. Sözgeleşi, sıradan üyelik düzeyinde bazı zincir oteller derece yükseltimi hiç yapmazken, bazıları bunu otomatikçe bağlamışlardır. Orta üyelik düzeyinde ise bazı oteller otomatik derece yükseltimi, bazıları da her beş konaklamada bir derece yükseltimi uygulamaktadırlar.

Son olarak, müşterilerin kazandıkları puanların karşılıklarının da otelden otele değiştiği söylenebilir. Daha önce de değinildiği gibi, bazı otel işletmeleri sık kullanıcı programlarına üye müşterilerine hem bedava uçuş milleri hem de otel puanları önerirken bazıları müşterilerinin bunlardan birini seçmesini istemektedir. Müşterilerin kazandıkları haklarını kullanabilme koşulları da otelden otele değişmektedir. Sözgeleşi, bedava bir odanın puan cinsinden maliyeti 8 000 puan ile 12 500 puan arasında değişmektedir. Aynı şekilde, ortak çalışılan kredi kartları ile toplanan puanların otel puanlarına çevrilmesinde de otel işletmeleri ara-

sında farklar vardır. Örneğin, bir kredi kartı ile toplanan 2 000 puan, otele göre, 150, 330 ya da 1000 otel puanı edebilmektedir.

Bağlılık üçgeninin üçüncü kenarını oluşturan veri tabanlı pazarlama ve iletişim hakkında da şunlar söylenebilir.

### 1.3. Veri Tabanlı Pazarlama ve İletişim

Veri tabanlı pazarlama, pazarlama iletişimine etkileşimli bir yaklaşımdır. Otel işletmesinin, hedef kitlesine ulaşmasına yardımcı olmak için; müşterilerin satın almalarını teşvik etmek için; gelecekteki bağlantıları, müşteriler, potansiyel müşteriler ve onlarla ilgili bütün iletişimleri ve ticari bağlantıları saklayan elektronik bir veri tabanı yardımıyla daha iyi düzeye getirebilmek için bireysel iletişim yollarından yararlanmayı öngörür. Dolayısıyla, veri tabanlı pazarlamanın, müşteri odaklı bir pazarlama yaklaşımı olduğu da söylenebilir. Bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojisinin getirdiklerini pazarlamanın gücünü artırmak için kullanmayı öngörür. Bu sayede veri tabanlı pazarlama işletmeye üç önemli yarar sağlar.<sup>83</sup>

- Etkinliği ve etkililiği artırmaya rehberlik eden pazarlama bilgilerinin işletme içinde daha iyi kullanılması sayesinde stratejiler daha iyi uygulanır.
- Yeni ve benzersiz ürünler ve hizmetler geliştirilmesine rehberlik eden müşteri ve pazar bilgilerinin daha iyi kullanılması sayesinde stratejik avantajlar tanımlanır.
- Müşteri bağlılığını artırmak, marka bağımlılığı ve çapraz satış fırsatları yaratmak için uzun dönemli müşteri ilişkileri geliştirilir.

Veri tabanlı pazarlama bire bir pazarlama esasına dayandığı için müşteri bağlılığı yaratmak açısından büyük önem taşır. İyi tasarlanmış bir veri tabanı,

---

<sup>83</sup> Keith Fletcher, Colin Wheeler ve Julia Wright "The Role and Status of Database Marketing," **Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers**. Ed.: Adrian Payne, Martin Christopher, Moria Clark ve Helen Peck (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995), s.278-293.

otel işletmesinin müşteri tercihlerini takip etmesine olanak sağlayarak firmanın kişiselleştirilmiş hizmetler sunmasına yardımcı olur. Sözgeşi, bir müşteri her zaman sigara içmeyenlere ayrılmış bir odayı tercih ederken, bir başkası odasında her zaman çift kişilik bir yatak ve kuş tüyü yastıklar bulunmasını istiyor olabilir. Bu bilgiler bir veri tabanında kolaylıkla saklanabilir ve bu sayede müşteri otel rezervasyonunu yaptırırken istediği özelliklere sahip bir oda kendisine verilebilir. Daha önce de değinildiği gibi, Bowen ve Shoemaker 1998'de yaptıkları araştırmalarında, kişiselleştirmenin bağlılığı artırabildiğini belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen yüzdelerin bazıları şunlardır.<sup>84</sup>

- Katılımcıların %57,7'si daha önceki konaklamalarında elde ettikleri bilgileri, kendilerine verdikleri hizmetlerin kişiselleştirilmesinde kullanan bir otel işletmesine bağlılık duyabileceklerini söylemişlerdir.
- Katılımcıların %44,7'si özel bir odayı seçmelerine izin veren bir otel işletmesine bağlılık duyabileceklerini söylemişlerdir.
- Katılımcıların %41,1'i check-in sürecini kolaylaştıran bir otel işletmesine bağlılık duyabileceklerini söylemişlerdir.
- Katılımcıların %37,7'si normal olarak otelde kaldıkları tarihlerinde odaların dolu olması durumunu kendilerine önceden haber vererek rezervasyon yaptırmak isteyip istemediklerini soran bir otel işletmesine bağlılık duyabileceklerini söylemişlerdir.
- Katılımcıların %38,3'ü otele geldiklerinde çalışanlar tarafından tanınıyor olmayı istediklerini söylemişlerdir.

İyi bir veri tabanı olması durumunda, müşterilerin bu tür isteklerini gerçekleştirmek hiç de zor olmayacaktır. Örneğin, Ritz Carlton Otelleri veri tabanını kullanarak hizmetlerini kişiselleştirmeyi başaran zincir otellerin başında gelmektedir. Diğer otel işletmeleri de, ister bağımsız ister bir zincire bağlı olsunlar, aynı yönde çaba göstermektedirler. Marriott Otelleri müşterilerinin yaşam kaynakları olduğunun bilincindedirler. Marriott Otellerinin resepsiyon memurları daha müşteri check-in'ini yaptırdığı sırada; odasında bir ütü bulunmasını isteyip

---

<sup>84</sup> Shoemaker ve Lewis, a.g.e., s.363.

istemediğine, birinci katta sigara içilmeyen bir odayı tercih edip etmediğine, faturanın müşterinin kendisi tarafından mı, firması tarafından mı ödeneceğine ya da aylık bir hesaba mı ekleneceğine, Diamond Club üyesi olup olmadığına ve derecesinin yükseltilip yükseltilmediğine dair bilgilere sahiptir. Bazı araştırmacılar, Marriott Otellerinin bu tür müşteri bilgileri sayesinde uzun yıllardır dimdik ayakta durduğunu iddia etmektedir.<sup>85</sup>

Veri tabanı, aynı zamanda, müşterilerin değerlerini tahmin etmekte de kullanılabilir. Müşterilerin en son ne zaman oteli ziyaret ettikleri, hangi sıklıkla otele geldikleri, her bir ziyaretlerinde ne kadar para harcadıkları incelenerek bu tür bir tahminde bulunulabilir. Buna RFM analizi de denilmektedir. Burada R (recency) son ziyareti, F (frequency) ziyaret sıklığını, M (monetary value) ise müşterinin parasal değerini temsil etmektedir. Bu bilgiler daha sonra müşterileri sınıflandırma da kullanılabilir. Bunlara ek olarak, bir başka araştırmacı, Magson, 1998'de yaptığı bir araştırmada bilgi değeri yaratmanın amaçlarını şöyle sıralamıştır.<sup>86</sup>

- Farklı müşteriler arasındaki kabul edilebilir pazarlama araştırması maliyetlerini anlamayı sağlamak ve böylece araştırma stratejisinin belirlenmesine yardımcı olmak.
- Farklı müşteri tiplerinin performanslarını zaman içinde anlamayı sağlamak ve böylece bir iletişim stratejisi oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İletişim stratejisinin diğer öğelerinin, -müşterilerle bağlantı kurma yöntemlerinin, vb.nin- etkilerini izlemeyi sağlamak.
- Gelecek işleri planlama amacıyla; tahmin yapmaya, eğilimleri görmeye ve tahmini ömür boyu müşteri değerlerinden yola çıkarak "Eğer..." li senaryoları anlamaya olanak sağlamak ve böylece bir işletmenin yararına pazarlama faaliyetlerinin yarattığı artı değeri tahmin etmeye yardımcı olmak.

---

<sup>85</sup> Cram, **a.g.e.**, s.123.

<sup>86</sup> Shoemaker ve Lewis, **a.g.e.**, s.364.

Veri tabanlarının bir başka avantajı ise işbirliği içinde çalışılan işletmelerin (ör. ortak çalışılan bir başka otel işletmesinin, araba kiralama şirketinin, havayollarının) veri tabanlarının, otel işletmesinin mevcut veri tabanı ile birleştirilmesi sonucunda, müşteri hakkında daha çok şey öğrenilmesine olanak sağlamalarıdır.

Bağlılık üçgeninin süreç bileşeninde ortaya çıkabilen 3 boşluğun yanı sıra iletişim bileşeninde de boşlukla karşılaşılabilir. Müşteriler ile iletişim kurulduğunda, işletme tarafından sunulan hizmetlerle ilgili abartılı vaatlerde bulunulmaması ilişkinin geleceği açısından son derece önemlidir. Otel işletmesinin hizmetleriyle ilgili abartılı sözler verilmesi durumunda, Boşluk 4 ile karşılaşılır. Bu boşluk, (1) hizmetlerle ilgili verilen sözlerin yetersiz yönetimi; (2) reklam ve kişisel satış sırasında gerçekçi olmayan umutlar ve ödüller vaat etmek; (3) eksik müşteri iletişimi; (4) özellikle faaliyetler, pazarlama ve insan kaynakları hakkında yetersiz yatay iletişim gibi nedenlerden ortaya çıkabilir. Diğer bir deyişle, müşteriler aldıkları yanlış mesajlara bağlı olarak yanlış beklentiler içine girebilirler. Ancak, iletişim kopukluğu işletmelerde oldukça sık karşılaşılan bir sorundur ve en önemli nedeninin de iletişim aracılığı ile sözlerin verilmesinden sorumlu işgörenler ile iletişim sırasında görev alan işgörenlerin farklı vaatlerde bulunması olduğu söylenebilir. Bu durum sonuçta, mutsuz müşteriler yaratabilir ve müşterilerin bağlılığını azaltabilir.<sup>87</sup>

Özetle, bağlılık üçgeni modelinin amacının, ilişkisel pazarlama uygulamalarından yararlanarak, müşteriler ile ilişki kurmak ve böylece onları otel işletmesinin adına yani markasına bağlı hale getirmek olduğu söylenebilir. Otel işletmesi ile müşteriler arasındaki alış-veriş sürecinde ortaya çıkabilecek boşlukların belirlenmesi ve kapatılması; işletmenin müşterileri için ve müşteriler ile birlikte yarattığı değerleri artırmaya olanak sağlayacaktır. Veri tabanlı pazarlama yaklaşımından destek alan bağlılık üçgeni modelinde, sık kullanıcı programları müşteriler ile ilişki kurmada önemli bir basamak olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla sık kullanıcı programlarının uygulanmasında hem tutarlı olmak hem de rekabet

<sup>87</sup> Shoemaker ve Lewis, a.g.e., s.364.

avantajı yaratmaya çalışmak gerekmektedir. Ancak rakiplere öncelik sağlayabilmek için işletmenin yerine getiremeyeceği sözler vermenin müşterileri işletmeden uzaklaştırabileceği de unutulmaması gereken bir gerçektir.

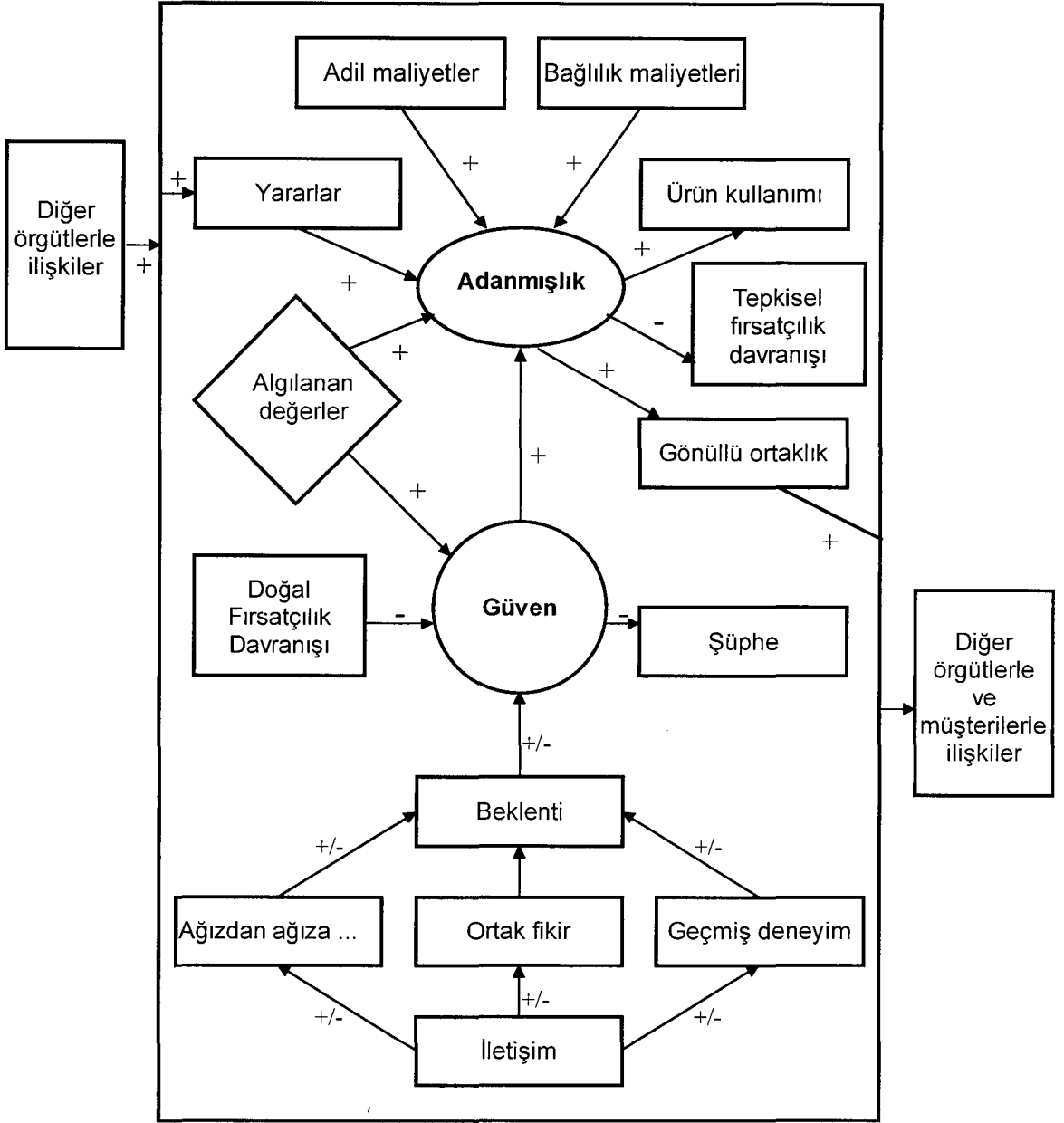
## **2. Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Yaklaşımının Uygulanabilmesi İçin “Hizmet İlişkileri Modeli”**

Müşteri bağlılığının derecesi, müşterinin tekrar otele gelmesi olasılığını ve işletmenin bir ortağı gibi davranmak konusundaki istekliliğini gösterir. Otel işletmelerinin, müşterilerinin hemen hemen hepsiyle kurmak isteyebilecekleri bu tür bir ilişkinin temelini ilişkisel pazarlamanın adanmışlık-güven teorisine dayandığı bazı araştırmacılar tarafından iddia edilmektedir. İlişkisel pazarlama yaklaşımı üzerinde çalışan Robert M. Morgan ve Shelby D. Hunt'ın geliştirdikleri ilişkisel pazarlama modelinde, uzun dönemli ilişkilerin odağında güven ve adanmışlık kavramları ele alınmaktadır.<sup>88</sup> Shoemaker ve Lewis ise Morgan ve Hunt'ın modelinden yola çıkarak Hizmet İlişkileri Modeli'ni (MSR: Model of Service Relationships) ortaya koymuşlardır. Gregory T. Gundlach, Ravi S. Achrol ve John T. Mentzer'in adanmışlığın yapısı ile ilgili incelemelerinden de destek alan bu model ile daha önceki modeller arasındaki en önemli fark; diğerleri işletmeler arasındaki ilişkileri ele alırken, hizmet ilişkileri modelinin, taraflardan birinin son tüketici olduğu hizmet işletmelerine göre yapılandırılmış olmasıdır.

Adanmışlık ve güven, ilişkilerin odağındaki iki önemli kavramdır. Hangi konuda olursa olsun, bir ortaklığın kurulabilmesinde ve sürdürülebilmesinde karşılıklı güvenin önemi yadsınamaz. Güven duygusunun öncülüğünde bir müşteri zaman içinde işletmeye bağlı hale gelebilir ve kendini bir anlamda o işletmeye adayabilir. Morgan ve Hunt yaptıkları araştırmanın sonucunda güven ve ilişkiler arasında adanmışlık temeline dayalı bir bağlantı bulunduğunu iddia etmektedirler. Hizmet ilişkileri modeli ise buna ek olarak, bir ilişkide adanmışlık ve güven arasında pozitif bir bağlantı kurulabileceğini savunmaktadır.

---

<sup>88</sup> Robert M. Morgan ve Shelby D. Hunt, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, Volume:58, Number:3, (July 1994), s.20-38.



**Şekil-8: Hizmet İlişkileri Modeli**

*Kaynak:* John T. Bowen ve Stowe Shoemaker, "Loyalty:A Strategic Commitment," **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume:39, Number:1 (February 1998), s.15.

## 2.1. Adanmışlık

İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen pazarlamacılar, genellikle, alıcı-satıcı arasındaki ilişkinin geleceğinin tarafların kendilerini bu ilişkiye adama

derecelerine bağılı olduğuna inanmaktadırlar. Gundlach adanmışlığı “alış-verişin tarafları arasındaki ilişkiyel sürekliliğın açık teminatı” olarak açıklamaktadır.<sup>89</sup> Bu konuda yapılan farklı çalışmalar incelediğinde adanmışlığın şu şekilde açıklanmış görülebilir: “Sürüp giden bir ilişki son derece önemlidir, bu nedenle taraflar ilişkiyi korumaya isteklidirler ve uzun dönemli ilişkiler uğruna kısa dönemli fedakarlıklar yapmaktan kaçınmazlar.”<sup>90</sup> Örneğın, bir otel işletmesi devamlı bir müşterisi ile uzun dönemli çalışmanın yararları uğruna kısa dönemli bir fedakarlıkta bulunabilir ve tek tek daha yüksek fiyata satabileceği odaları, bu müşterisi için indirimli fiyattan bloke edebilir. Bireysel bir müşteri için ise müşteriyle gelecekte yapacağı işleri ve olumlu ağızdan ağıza reklamı güvence altına alabilmek için bir miktar gelirinden vaz geçip hizmet telafisi yapabilir.

## 2.2. Güven

Moorman, Deshpande ve Zaltman güveni, “alış-verişteki taraflardan birine inanma ve ona bel bağlama isteği” olarak açıklamışlardır.<sup>91</sup> Bir başka yazar ise güvenin, “bir bireyin bir başkasına, onun sözlerinin ya da davranışlarının inanılabilirliğine karşı beslediği umut” olduğunu söylemektedir. Jeremiah Sullivan ve Richard B. Peterson ise güvenin adanmışlık ve uzun dönemli ilişkiler açısından son derece önemli olduğuna dikkat çekmekte ve ortaklar birbirlerine karşı güven duyduğu sürece güç uyuşmazlığı, düşük karlılık vb. zorluklar karşısında bile birlikte çalışmanın yollarının bulunabileceğini savunmaktadırlar.<sup>92</sup> Dolayısıyla, bu tanımların ortak noktasının; güvenilir olmak ve ortağın çıkarları için çalışmak olduğu söylenebilir.

---

<sup>89</sup> Gregory T. Gundlach, Ravi S. Achrol ve John T. Mentzer, “The Structure of Commitment in Exchange,” **Journal of Marketing**, Volume:59, Number:1, (January 1995), s.78-92.

<sup>90</sup> Bowen ve Shoemaker, **a.g.e.**, s.15.

<sup>91</sup> Christine Moorman, Rohit Deshpande ve Gerald Zaltman, “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships,” **Journal of Marketing**, Volume:57, Number:1, (January 1993), s.81-101.

<sup>92</sup> Bowen ve Shoemaker, **a.g.e.**, s.16.



### 2.3. Doğal Fırsatçılık Davranışı

Bir ortaklığın günlük faaliyetleri sırasında, her zaman bir ortak değerinden daha avantajlı olma fırsatını yakalayabilir. Ancak güvenin geliştirilebilmesi için ilişkinin tarafları doğal fırsatçılık davranışını bastırmalı, avantaj elde etme isteklerine direnmeli ve bunların yerine karşılıklı yarar sağlamak için çalışmalıdırlar. Dolayısıyla, bir otel işletmesinin talebe bağlı olarak fiyatlarını yükseltmesi doğal fırsatçılık davranışına örnek gösterilebilir. Kısaca, doğal fırsatçılık davranışı ile güven arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

### 2.4. Yararlar

Hizmet ilişkileri modelinin yararlar bileşeni, bir müşterinin bir hizmet sunucusuna karşı adanmışlık duyabilmesi için hizmet sunucusunun müşterisine sağlaması gereken yararları içermektedir. Yararlar, doğrudan adanmışlığı ilgilendirir. Dolayısıyla, bir ilişkiye yeni başlayan bir müşteriye bu ilişki bazı değerler sağlamalıdır. Günümüzde zincir otellerin çoğu bu durumun bilincindedir. Örneğin, Sheraton Otelleri, Sheraton Club International üyelerinin check-out işlemlerini saat 16'ya kadar geciktirebilmek için kat hizmetleri departmanının çalışma sistemini değiştirmiştir.<sup>93</sup> Bu durumda, yararlar ve adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

### 2.5. Adil maliyetler (fair costs)

Bowen ve Shoemaker çalışmalarında adil maliyetleri; günlük maliyetler ve bağlılık maliyetleri olarak sınıflandırmışlardır. Müşterilere göre, günlük maliyetlerde oda fiyatının algılanan değeri ve maliyetlerin adaletli olması belirleyici olurken; bağlılık maliyetleri bir üründen diğerine ya da bir hizmet sunucusundan diğerine değişmektedir. Araştırma sonuçlarına göre bağlılık maliyetleri ile ilişki-

<sup>93</sup> Bowen ve Shoemaker, **a.g.e.**, s.16.

sel adanmışlık arasında ve bağlılık maliyetleri ile değerler arasında pozitif bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

## 2.6. Algılanan Değerler

Bazı kaynaklarda değer "Tarafların hangi davranışların, hedeflerin ve politikaların önemli ya da önemsiz, doğru ya da yanlış ve uygun olup olmadığına dair ortak inançlarının derecesidir." şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>94</sup> Dolayısıyla adanmışlıkla ilgili paylaşılan değerlerin etkisinin, değerlerin uyumsuzluk ya da paylaşılma derecesine, ilişkinin taraflarına göre değerlerin güçlü olup olmamasına ve ilişkinin değerine bağlı olduğu söylenebilir. Değerler uluslararası kültürel farklılıklardan, örgüt kültüründen ve ilişkideki kilit kişilerin değerlerinden etkilenir. Değerler ilişkilerin önemli bileşenleri olmalarına rağmen son derece karmaşık bir yapıya sahip oldukları için belirlenmeleri ve ölçülmeleri son derece güçtür.

## 2.7. Tepkisel Fırsatçılık Davranışı

Adanmışlık olmadığında tepkisel fırsatçılık davranışı ortaya çıkabilir. Bu kısasa kısas davranışı, bir tarafın, diğer tarafın ortak çıkarları gözetmediğini, avantajı kendi lehine kullandığını görmesi sonucunda aynı şekilde karşılık vermesiyle ortaya çıkar. Tıpkı doğal fırsatçılık davranışı gibi tepkisel fırsatçılık davranışıyla da adanmışlık arasında negatif bir ilişki vardır.

## 2.8. Ürün Kullanımı

Hizmet ilişkileri modelinde ürün kullanımı ile kastedilen bir müşterinin ilişkisel anlamda bağlı olduğu otel işletmesine artan düzeyde iş yaratmaktan memnun olmasıdır. Daha önce de değinildiği gibi, bir otel işletmesinin bağlı

---

<sup>94</sup> "C.S. Myers, Trust, Commitment, and Shared Values in Long-term Relationships in Services Marketing (Las Vegas: University of Nevada-Las Vegas working paper, 1996)" (Bowen ve Shoemaker, 1998, s.17'deki alıntı).

müşterileri bağlı olmayan müşterilerine oranla daha fazla alım yapmaktadırlar. Hatta bir süre sonra müşterilerin işletmeye karşı duydukları adanmışlık, onların hem satın almalarını hem de örgütün avukatı gibi davranmaya istekliliklerini artırmaktadır. Sözcüleri, otel işletmesine bağlı bir müşterinin konaklamanın dışında yeme-içme gereksinimini de –her ne kadar bu konuda başka ilişkileri ve olanakları olsa da- otelde karşılamayı tercih ettiği, bağlı olmayan müşterilerin ise tam tersine bu tür harcamaları hemen her zaman otel dışında yaptıkları yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Dolayısıyla, ürün kullanımı ile adanmışlık arasında oldukça güçlü bir pozitif ilişki olduğu söylenebilir.

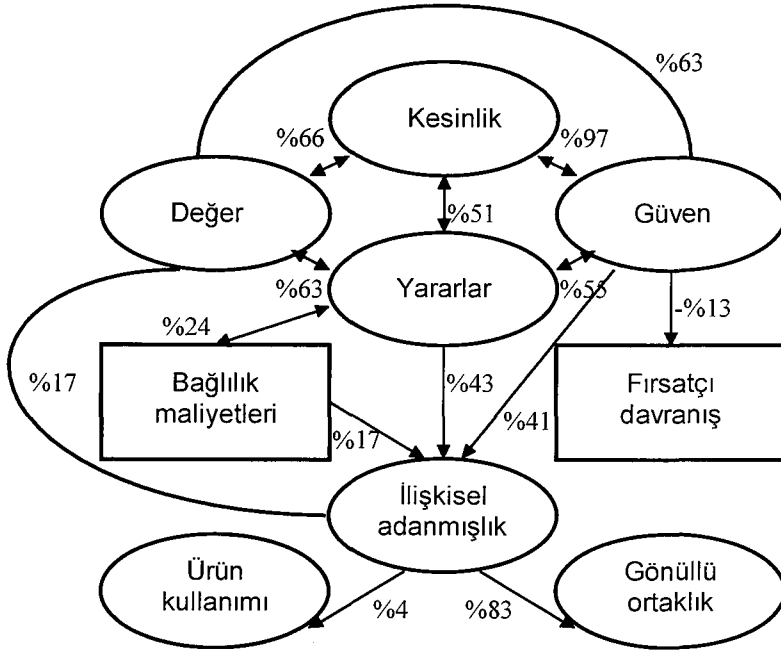
## 2.9. Gönüllü Ortaklık

Gönüllü ortaklık, “ilişkinin bir tarafının diğer tarafın yararına çeşitli faaliyetleri üstlenmeye istekli olmasıdır” şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda, gönüllü ortak gibi davranan otel müşterileri; olumlu ağızdan ağıza reklam yapabilirler, işletme için referans verebilir ve işletmenin tanıtımını yapabilirler ayrıca danışma panellerinde işletmeye danışmanlık hizmeti verebilirler.

Gönüllü ortaklığın bir başka ögesi ise aralarında her hangi bir uyuşmazlık çıktığında tarafların işleri tekrar yoluna koyabilmek için kararlı bir şekilde çaba göstermeleridir. Bu tür ortaklıklarda, bir uyuşmazlık olduğunda ortaklığı bitirmek yerine, adanmışlık duygusu içinde hareket eden taraflar, bu uyuşmazlığı yeni anlayışların ortaya konulmasında basamak olarak görürler. Bu fonksiyonel uyuşmazlık, aynı zamanda, durgunlaşmayı önleyebilir, ilgiyi uyandırabilir, sorunların tartışılabildiği ve çözümlenebildiği ortamlar yaratılmasına olanak sağlayabilir. Ancak, müşterilerin fonksiyonel ortaklıklara taraf olabilmesi için ilişkiye adanmış olmaları gereklidir. Dolayısıyla, gönüllü ortaklık ve adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir.

Bowen ve Shoemaker, yaptıkları araştırmanın sonuçlarının önerilerini desteklediğini savunmaktadırlar. Buna göre, yararlar, güven, bağlılık maliyetleri ve algılanan değer bağlılığın, davranışsal çıktısı olarak nitelenebilecek ilişkiyel

adanmışlığa ulaşmayı sağlamaktadırlar. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiki olarak değerlendirilmesi sonucunda; yararlar ve güven bileşenleri adanmışlığın en önemli ön şartları olarak belirlenmişlerdir. Değerler ve bağlılık maliyetlerinin ise adanmışlık üzerindeki etkilerinin pozitif ancak daha az olduğu görülmüştür. Doğal fırsatçılık davranışı ile güven arasında ters orantı bulunmaktadır. Dolayısıyla bir otel fırsatçı davranışlarda bulunduğu anda, müşterilerin güveni sarsılmakta ve ilişkisel adanmışlıktan uzaklaşabilmektedirler.



**Şekil-9: Yapısal Model ve İstatistiksel İlişkiler**

*Kaynak:* John T. Bowen ve Stowe Shoemaker, "Loyalty: A Strategic Commitment," **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume:39, Number:1 (February 1998), s.18.

Bowen ve Shoemaker'ın araştırmaları, aynı zamanda bir ilişkiye adanmış olmanın müşteri tarafından artan ürün kullanımı ve gönüllü ortaklık ile sonuçlanabildiğini göstermiştir. Bu nedenle, adanmışlık ve gönüllü ortaklık arasındaki ilişki de güçlü olarak nitelenebilmektedir. Ancak, özellikle "ürün kullanımı ve gönüllü ortaklık ile ilgili bulguların ilişkisel adanmışlığın desteklediği" görüşü değerlendirilirken sözkonusu araştırmanın dünyaca ünlü lüks otel işletmelerinde yapıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü, bu oteller için müşterileri ile iliş-

kiler geliştirmek son derece önemlidir ve genellikle bunun için gereken fedakarlardan kaçınmamaktadırlar.

Hizmet ilişkileri modeli de tıpkı bağılılık üçgeni modeli gibi işletmenin ilişkisel pazarlama anlayışını benimseyebilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı öğeler olduğunu ortaya koymaktadır. Her iki model de incelendiğinde, işleyişleri ile ilgili temel öğelerin, ilişkisel pazarlamanın bileşenleri ile örtüştüğü görülebilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KEMER BÖLGESİNDEKİ OTEL VE TATİL KÖYLERİNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. Araştırmanın Amacı

Otel işletmelerinin birer hizmet işletmesi olması gözönünde bulundurulduğunda, müşteriler ile kurulan yakın ilişkiler uzun vadede işletmenin geleceğini belirleyici unsurlar arasında yer alabilmektedir. Çünkü otellerde verilen hizmetin her aşamasında müşteriler işgörenler ile ilişki içindedir. Müşteriler genellikle, aldıkları hizmeti bir bütün olarak değerlendirme eğiliminde oldukları için otel çalışanlarının müşteriler ile kuracakları ilişkiler hem onların işletmeye bağlanmasını sağlayabilmekte hem de olumsuz düşüncelerini değiştirebilmektedir. Dolayısıyla ilişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen bir otel işletmesi, ilişkisel pazarlama bileşenleri doğrultusunda örgütlenerek yeni müşteriler çekebilme, mevcut müşterilerini muhafaza edebilmekte ve müşterilerle ilişkilerini artırarak olgunluk dönemine ulaşan otelcilik endüstrisi içinde rekabet avantajı yaratabilmektedir.

Otel işletmelerinde ilişkisel pazarlama uygulamaları hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde, konu hakkındaki çalışmaların işletmelerin müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik olarak tasarladığı uygulamalar ve

müşterilerin bunlar karşısındaki tutum ve davranışları üzerinde odaklaştığı gözlenmektedir. Müşteri bağlılığı yaratma amacıyla işletme tarafından müşterilere tanınan ayrıcalıkların, işletmenin fiziksel ve teknolojik olanaklarının, işgörenler ile müşteriler arasındaki olumlu ilişkilerin belirlenmesi gibi konular araştırmaların yoğunlaştığı ana alanlardır.

Çalışmanın ilk iki bölümünde de dikkat edileceği gibi, ülkemizdeki otel işletmelerindeki ilişkiyel pazarlama uygulamalarına ilişkin bilgi verilememiştir. Bunun nedeni oldukça yeni bir yaklaşım olan ilişkiyel pazarlama hakkında henüz yayınlanmış veri ya da araştırmaların bulunmamasıdır. Dolayısıyla, ülkemizdeki konaklama işletmelerinde müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik uygulamalar hakkındaki genel bilgi birikimine katkıda bulunabilmek bu araştırmadaki temel hareket noktası olmuştur. Araştırmanın amaçları ve katkıları şöyle özetlenebilir:

- Teoride sıklıkla kullanılan ilişkiyel pazarlama kavramı, uygulamada yöneticiler tarafından ne derece bilinmektedir?
- Uygulamada ilişkiyel pazarlama kavramının kapsamını hangi faaliyetler oluşturmaktadır?
- İlişkiyel pazarlama uygulamaları ile işletme büyüklüğü arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanlar müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaları için eğitiliyor ve motive ediliyorlar mı?
- Müşterilere şikayet ve önerilerini bildirebilmeleri için ne tür olanaklar sunuluyor? Elde edilen sonuçlar müşteriler ile uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik uygulamalara katkı sağlıyor mu?
- Konaklama işletmelerinde satış ve pazarlamadan sorumlu olan kişilerin turizm ve otel işletmeciliği eğitimi almış olmaları ile işletmede müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik bir yaklaşımın benimsenmesi arasında bir ilişki var mıdır?

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Konaklama işletmelerinde müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik uygulamalar olup olmadığı hakkındaki bu araştırma “keşifsel bir araştırma olarak nitelendirilebilir. Keşifsel araştırmalar bir konunun doğasını açıklığa kavuşturabilmek için yapılır. Diğer bir deyişle, elde yeteri kadar bilgi bulunmadığı durumlarda yapılan keşifsel araştırmalarda önemli olan bilgi, düşünce ve görüşlerin keşfedilmesidir. Keşifsel araştırma modellerinde en yaygın veri toplama yöntemi ankettir. Yüzyüze ve posta aracılığıyla yapılan anket, bu araştırmada da kullanılan veri toplama yöntemi olmuştur.

Çalışmanın ilk iki bölümü için ise ikincil kaynaklardan bilgi elde edilmeye çalışılmış; konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda ilişkiyel pazarlama yaklaşımı ile ilgili kavramlar ve uygulamalar incelenmiş, çeşitli araştırmacı ve yazarların görüşleri ve otel işletmeleri için önerdikleri ilişkiyel pazarlama modelleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. İnternette yapılan tarama ile de işletmeleri ilişkiyel pazarlama tabanına göre yapılandırmaya yönelik danışmanlık şirketlerinin çalışmaları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Ekin Yazım Merkezi tarafından hazırlanmış olan Türkiye Otel Rehberi (Hotel Directory 2000, Volume.1-2)'nin “Kemer” bölümünde yer alan işletme adları araştırmanın evrenini oluşturmuştur. 3,4,5 yıldızlı otelleri ve 1.,2. sınıf tatil köylerini içeren 53 işletme araştırma kapsamına alınmıştır. Belgesiz çalışan işletmeler ve pansiyonlar bu araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu işletmelerin müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik faaliyetleri başka bir araştırma içinde incelenebilir.

Araştırmada veri kaynağı, işletmelerin pazarlama ve satış faaliyetlerinden sorumlu bir yönetici olarak belirlenmiştir. Araştırmada ilk önce 3-8 Ağustos tarihleri arasında Kemer bölgesine gidilmiş ve 19 işletmenin pazarlama ve satıştan sorumlu yöneticileri ile görüşülerek anket sorularına cevap alınmıştır. 11-12



Ağustos tarihleri arasında 25 işletmeye Eskişehir Tuana Seyahat A-entasi'nın aracılığıyla anket gönderilmiş, 12 adet anket formu geri dönmüştür. Görüşme ve gönderim sonucunda elde edilen toplam 31 adet anket formuyla ulaşılan geri dönme oranı %58,4'tür. 31 adet anket formundan 30 tanesinin kullanılabilir nitelikte olduğu belirlenerek, analiz kapsamına alınmıştır.

### 3. Anket Formu

Araştırma aracı olarak kullanılan ve Ek-1'de bir örneği verilen anket formu açıklayıcı bir ön mektup ve iki bölümden oluşmaktadır. Ön mektup geri dönme oranını artırma ve sorulara doğru cevap alma olasılığını yükseltme amacıyla tasarlanmıştır. Ön mektupta çalışma hakkında bilgi verilmekte ve formu cevaplayacak kişilere çeşitli açıklamalar yapılmaktadır.

Çalışmanın ilk iki bölümünü oluşturmak amacıyla yapılan literatür taraması anket sorularının tasarlanmasında temel oluşturmuştur. Sorular hazırlanırken, araştırmanın amacına ulaşması açısından soruların gerekliliği ve yeterliliği gözönüne alınmıştır. Anket formunun anlaşılabilirliği hakkında çeşitli kişilerin görüşleri alınmıştır.

Anket formalarının geri dönme oranını artırmak amacıyla ilk grubu işletme yöneticisiyle yüzyüze görüşme sırasında cevaplatılmış, ikinci grup ise sözkonusu işletmelerle çalışan seyahat acentasının kaşesinin bulunduğu bir rica notu ile gönderilmiştir. Dolayısıyla oldukça olumlu bir geri dönme oranına ulaşıldığı söylenebilir.

### 4. Veri Analizi

Kullanılabilir nitelikte bulunan anket formlarındaki verilerin analizinde SPSS 9.05 for Windows (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) kullanılmıştır. Analiz öncesinde veriler kodlanmış, açık uçlu sorular gruplanarak istatistiki analize uygun hale getirilmiştir.

## 5. Araştırmanın Kısıtlamaları

Daha öncede belirtildiği gibi araştırma evrenini Kemer bölgesindeki 3,4,5 yıldızlı oteller ile 1.,2. sınıf tatil köyleri oluşturmuştur. Araştırma kapsamındaki işletmelerin bazıları yalnızca son 1-2 yıldır aynı kişi ya da kurum tarafından işletilmektedir. Dolayısıyla geriye dönük bilgilerin istenildiği sorularda cevaplar işletmecinin, o tesisi işlettiği yıl sayısına bağlı olarak sınırlı kalmıştır. 28. soruya ise yöneticilerin ellerinde bu tür bir bilginin hazır olmadığı gerekçesiyle cevap alınamamıştır.

## 6. Araştırmanın Bulguları

### 6.1. Anket Formunu Cevaplayan Yöneticilerin Özellikleri

#### 6.1.1. Yöneticilerin İşletme İçindeki Görevleri

Anket formunu cevaplayan yöneticiler işletme içinde görevleri aşağıda verilmektedir.

**Tablo 2**  
**Yöneticilerin Görevleri**

Görevler	Sayı	Yüzde
Genel müdür	8	%26,7
Genel müdür yardımcısı	3	%10,0
Satış-pazarlama müdürü	8	%26,7
Önbüro müdürü	11	%36,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tabloda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %26,7'si genel müdür, %10,0'ı genel müdür yardımcısı, %26,7'si satış-pazarlama müdürü, %36,7'si önbüro müdürüdür.

## 6.1.2. Yöneticilerin En Son Bitirdikleri Okulların Turizm ve Otel İşletmeciliği ile İlgili Olup Olmadığının Araştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin en son bitirdikleri okulun turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili olup olmasının görülebilmesi için sorulan sorunun sonuçları şöyledir.

**Tablo 3**  
**En Son Bitirilen Okul**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili bir yüksek okul	18	%60,0
Turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili olmayan bir yüksek okul	8	%26,7
Lise ve dengi bir okul	4	%13,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin %60,0'ı turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili bir yüksekokuldan mezun olmuştur. %26,7'si ise bu alanla ilgisi olmayan bir yüksek okul ya da fakülteden mezun olmuştur. Lise ve dengi bir okuldan mezun olanların oranı ise %13,3'tür.

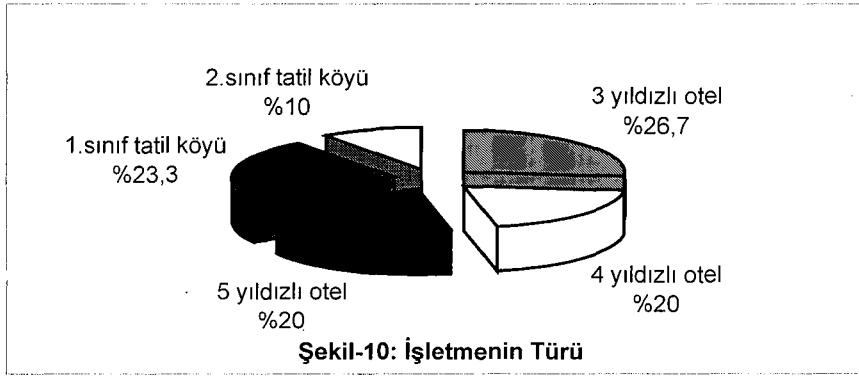
## 6.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Özellikleri

### 6.2.1. İşletmelerin Türleri

Araştırma kapsamına giren işletmelerin türleri anket formunda yer alan ilk soruyla öğrenilmiştir.

**Tablo 4**  
**İşletmenizin Türü Nedir?**

Tür	Sayı	Yüzde
3 yıldızlı otel	8	%26,7
4 yıldızlı otel	6	%20,0
5 yıldızlı otel	6	%20,0
1.sınıf tatil köyü	7	%23,3
2.sınıf tatil köyü	3	%10,0
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>



Tablodan da görüldüğü gibi örneği oluşturan 30 işletmenin %26,7'si 3 yıldızlı otel, %20'si 4 yıldızlı otel, %20'si 5 yıldızlı otel, %23,3'ü 1.sınıf tatil köyü, %10'u 2.sınıf tatil köyüdür. Kemer bölgesinin doğal özellikleri, Antalya'ya olan yakınlığı ve iyi tanıtılması bu bölgede her türden turistik konaklama işletmesi açılmasına neden olmuştur. Dolayısıyla araştırmanın örneğine dahil edilmek istenilen türde işletmelere ulaşmak zor olmamıştır.

### 6.2.2. İşletmelerin Yatak Kapasiteleri

Anketimizde öğrenilmeye çalışılan işletme özelliklerinden biri işletmelerin yatak kapasiteleridir. Örneği oluşturan işletmelerin yatak kapasiteleri 70 ile 1350 arasında değişmektedir. Dolayısıyla yatak sayıları analiz sırasında gruplandırılmıştır.

**Tablo 5**  
**İşletmenizin Yatak Kapasitesi Nedir?**

Yatak kapasitesi	Sayı	Yüzde
100'den az	2	%6,7
101-200	3	%10,0
201-500	10	%33,3
501-1000	12	%40,0
1000'den fazla	3	%10,0
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tablodan görüleceği gibi örneği oluşturan işletmelerin 2'sinin yatak kapasitesi 100'den azdır. Bunlar 3 yıldızlı otellerdir. Yatak kapasitesi, yıldız sayısı ve sınıf ile orantılı olarak artmaktadır. Dolayısıyla 1000'in üzerinde yatağa sahip olan işletmeler tatil köyleridir.

### 6.2.3.İşletmelerde Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yürüten Birimler

Araştırmamıza katılan işletmelerin pazarlama-satış faaliyetlerine bakıldığında 5 yıldızlı oteller ve tatil köylerinde genellikle bir pazarlama ve satış bölümünün örgütlendiği görülmektedir. Diğerlerinde ise otel müdürü bu faaliyetlerden sorumludur. Ayrıca, 3 ve 4 yıldızlı otellerin bazılarında otel müdürü aynı zamanda işletme sahibidir.

**Tablo 6**  
**İşletmenizde Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Hangi Birim Yürütüyor?**

Birim	Sayı	Yüzde
Pazarlama ve satış bölümü	12	%40,0
Önbüro müdürü	2	%6,7
Genel müdür	15	%50,0
Genel müdür yardımcısı	1	%3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tablodan da görüldüğü gibi örneği oluşturan işletmelerin %40'ında pazarlama-satış bölümü vardır. Dolayısıyla bu faaliyetler daha profesyonelce yürütülmektedir. Diğerlerinde ise genel müdür, genel müdür yardımcısı ve önbüro müdürü pazarlama-satıştan sorumludur.

#### 6.2.4. İşletmelerin Doluluk Oranları

İşletmelerin doluluk oranlarına bakıldığında turizm talep eğrisinin esnek yapısı görülebilmektedir. Nitekim ülkemizde son birkaç yıldır, sezon başında ya da sezonda yaşanan siyasi ve doğal olaylar turizm talebini doğrudan etkilemiştir. Ancak 2000 yılı (ilk 8 ay) doluluk oranları, son sezonun oldukça dolu geçtiğini ve konaklama işletmecilerinin yüzünün güldüğünü göstermektedir.

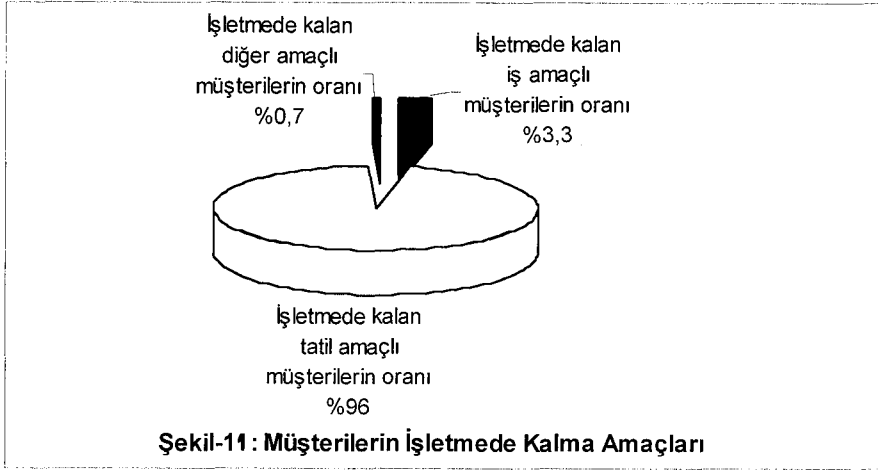
**Tablo 7**  
**İşletmenizin Son 4 Yıldaki Doluluk Oranları Nedir?**

Yıllar	N	Minimum	Maksimum	Ortalama
1997	18	%60,0	%95,0	%79,1
1998	26	%47,0	%100,0	%75,0
1999	28	%36,0	%90,0	%62,32
2000 (ilk 8 ay)	29	%60,0	%100,0	%80,2

Tablolarda bazı işletmelerin doluluk oranı verisine sahip olmamalarının nedeni bu işletmelerin o tarihteki işletmecileri ile bugünkü işletmecilerinin farklı kişi ya da kurumlar olması ya da 2000 yılı(ilk 8 ay) verisinin henüz hesaplanmamış olmasıdır.

#### 6.2.5. Müşterilerin Konaklama Amaçları

Araştırma örneğindeki işletmelerin müşteri profillerine bakıldığında ağırlığın tatil amaçlı müşterilerde olduğu açıkça görülmektedir. Tesislerin çoğu yaz sezonu sonunda kapanmaktadır. Sadece 5 yıldızlı otellerden bazıları büyük çaplı kongre, seminer ve toplantıların organize edilebileceği olanaklar sunmaktadır. Örneği oluşturan otel ve tatil köylerinin hepsinin kıyıda olması, bu tesisleri deniz, güneş ve tatil amacıyla gelen turistler açısından cazip kılmaktadır.



**Tablo 8**  
**İşletmenizdeki Kalan Müşterilerin Konaklama Amaçları Nedir?**

Müşteriler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama
İş amaçlı	30	%0,0	%35,0	%3,3
Tatil amaçlı	30	%45,0	%100,0	%95,9
Diğer	30	%0,0	%20,0	%0,7

Tabloda yer alan iş amaçlı ve tatil amaçlı müşterilerin dışındaki müşteriler sözkonusu tesisleri spor yapmak amacıyla tercih etmektedirler. Bunların arasında da ilk sırayı tenis grupları almaktadır.

### 6.2.6. Müşterilerin Yerli/Yabancı Oranları

Kemer bölgesi ağırlıklı olarak yabancı turiste hizmet vermektedir. Ancak son yıllarda ülkemizde üst üste yaşanan siyasi ve doğal olaylar yabancı turistlerin kaçmasına, bunun sonucunda düşen fiyatlar ise yerli turist talebinin artmasına neden olmuştur.

**Tablo 9**  
**İşletmenizdeki Konaklayan Müşterilerin Yerli/Yabancı Oranı Nedir?**

Yıllar	N	Minimum		Maksimum		Ortalama	
		yerli	yabancı	yerli	yabancı	yerli	Yabancı
1998	25	%1,0	%40,0	%60,0	%100	%21,7	%79,1
1999	28	%1,0	%20,0	%80,0	%99,0	%37,6	%62,3
2000 (ilk 8 ay)	28	%1,0	%40,0	%60,0	%99,0	%20,6	%79,6

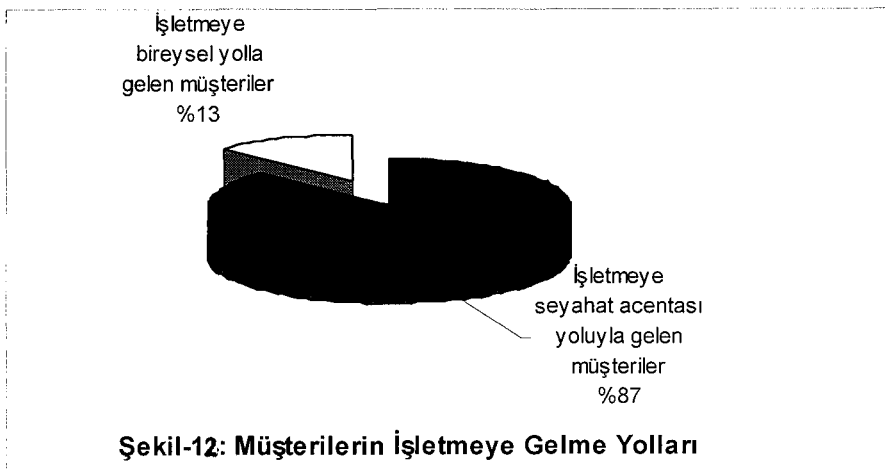
Tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki otel ve tatil köylerine 1998, 1999 ve 2000 (ilk 8 ay) yıllarında gelen yabancı turist sayısı yerli turist sayısından fazla olmuştur. Türkiye geneline bakıldığında 2000 yılının ilk 8 ayında gelen yabancı turist sayısı 6.851.000'dir. Bu rakam geçen yıla göre yabancı turist sayısında %35,57 oranında bir artış olduğunu göstermektedir.<sup>95</sup>

### 6.2.7. Müşterilerin İşletmeye Geldikleri Yollar

Araştırma öncesinde üç otelin pazarlama müdürü ile yapılan görüşmelerde müşterilerin işletmelere genellikle seyahat acentası/tur operatörü aracılığıyla ya da bireysel olmak üzere iki yolla geldikleri öğrenilmiştir. Araştırma örneğindeki işletmelerin tipik kıyı otelleri ve tatil köyleri olması gözönünde tutularak, gelen müşterilerin bu yollardan hangisini tercih ettikleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 10**  
**İşletmenize Müşteriler Hangi Yolla Geliyorlar?**

Yollar	N	Minimum	Maksimum	Ortalama
Seyahat acentası aracılığıyla	30	%60,0	%100,0	%87,4
Bireysel olarak	30	%0,0	%40,0	%12,5



<sup>95</sup> <http://www.tursab.org.tr>



Müşteri profilini ağırlıklı olarak yabancı müşterilerin oluşturduğu araştırma kapsamındaki işletmelere müşterilerin ağırlıklı olarak seyahat acentası aracılığıyla geldikleri tabloda görülmektedir. Yabancı bir ülkeye giden insanların bu yolu daha güvenli bulmaları ve tercih etmeleri son derece doğal karşılanabilir.

### 6.3. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Bulunup Bulunmadığının Araştırılması

Anket formunun ikinci bölümünde araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin ilişkisel pazarlama kavramını tanıyıp tanımadıkları ve işletmeye gelen müşterileri uzun dönemli müşteriler haline getirebilmek için planlı ya da plansız ne tür uygulamaları olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmanın ilk iki bölümünde ele alınan konulardan yola çıkılarak sorular sorulmuştur. Ancak bilinçli bir şekilde uygulanması açısından düşünüldüğünde oldukça yeni bir yaklaşım olarak nitelenebilecek olan ilişkisel pazarlama ile ilgili bu soruların herkes tarafından anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir.

İlk olarak yöneticilere ilişkisel pazarlama kavramını tanıyıp tanımadıkları öğrenilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 11**  
**İlişkisel Pazarlama Kavramını Biliyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	17	%56,7
Hayır	13	%43,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Kavramı daha önce duyduğunu söyleyenlerin oranı %56,7'dir. Ancak yüz yüze yapılan görüşmelerde çoğu yönetici, kavramın içeriğini tam olarak bilmediğini de eklemiştir.

### 6.3.1. Yeni Müşteriler Çekme ve Mevcut Müşterileri Elde Tutma Anlayışlarına Verilen Önemin Karşılaştırılması

Her işletme büyüyebilmek, pazar payını artırabilmek için yeni müşteriler bulmaya çalışır. İşletmeye bir defa getirilen müşterinin elden kaçırılmasının ise bu çabanın değerini düşüreceği söylenebilir. Dolayısıyla bunun bilincinde olan işletmeler bir defa çekebildikleri müşterileri tekrar tekrar işletmeye getirmeye büyük önem vermektedirler.

**Tablo 12**  
**İşletmenizin Satış-Pazarlama Anlayışında Aşağıdaki Amaçlardan Hangisine Ağırlıklı Olarak Önem Veriyorsunuz?**

Önem	Sayı	Yüzde
Yeni müşteriler çekmek	13	%43,3
Mevcut müşterileri elde tutmak	7	%23,3
İkisine eşit	10	%33,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tabloda görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin %43,3'ü yeni müşteriler çekmenin her zaman daha önemli olduğunu söylemektedirler. %23,3'ü ise kendileri için mevcut müşterileri tekrar tekrar getirmenin daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bunların yanında %33,3 oranındaki işletmenin pazarlama-satış faaliyetleri her iki anlayışı da eşit önem vermek üzerine kuruludur.

### 6.3.2. İlişkisel Pazarlama Yaklaşımına Yönelik Bir Örgüt Yapısı Oluşturmaya Çalışan İşletmelerin Oranı

İlişkisel pazarlama yaklaşımı, geleneksel örgütsel yapıların yanında, işletmenin en iyi müşterilerinin profiline uyan yeni müşteriler kazanmakla uğraşan ve mevcut ve önemli müşterilerle yeni değerler yaratmaya çalışan birimlerin de yapılandırılabilirliğini öngörmektedir.

**Tablo 13**  
**İşletmenizde, Yeni Müşteriler Çekmekle ve Mevcut Müşterileri Elde Tutmakla Sorumlu Farklı Birimler/Çalışanlar Var mı?**

	Sayı	Yüzde
Evet	11	%36,7
Hayır	19	%63,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tablodan da anlaşılacağı gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin %63,3'ünde bu tür bir örgütlenme yoktur. Kalan %36,6'da ise pazarlama-satış bölümü içinde, özellikle mevcut müşterileri takip etmekle görevlendirilmiş çalışanlar bulunmaktadır.

### 6.3.3. History Kartından Devamlı Müşterilerin Tespiti için Yararlanan İşletmelerin Oranı

Araştırma örneğindeki işletmelerin tümünde müşteri takibi bilgisayar ile yapılmamaktadır. Bu nedenle sık gelen müşterilerin takip edilmesinde history kartından (müşteri takip kartından) yararlanılması söz konusu olabilmektedir.

**Tablo 14**  
**İşletmenizin History Kartından Sık Gelen Müşterileri Takip Ediyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	25	%83,3
Hayır	5	%16,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin %83,3 gibi büyük bir çoğunluğu müşterilerin tekrar eden ziyaretlerine önem vermekte ve bunun takibi için history kartından yararlanmaktadırlar.

### 6.3.4. Müşterilerin Kişisel Bilgilerini İçeren Bir Veri Tabanına Sahip Olan İşletmelerin Oranı

İlişkisel pazarlama yaklaşımının bilinçli bir şekilde uygulanabilmesi için mevcut müşterilerin kişisel bilgilerini içeren bir veri tabanının bulunması büyük

önem taşımaktadır. Bu veri tabanına girilen bilgiler daha sonraki ziyaretlerinde müşterilere sunulan hizmetlerin kişiselleştirilmesinde de kullanılabilir.

**Tablo 15**  
**Müşterilerin Kişisel Bilgilerinin Takip Edildiği Bir Veri Tabanınız Var mı?**

	Sayı	Yüzde
Evet	27	%90,0
Hayır	3	%10,0
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tablodan da anlaşılacağı gibi araştırma örneğindeki işletmelerin %90'ı müşterilere ait kişisel bilgileri barındırdıkları bir veri tabanları olduğunu söylemişlerdir. Ancak yüzyüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre bu veri tabanındaki bilgilerin türleri oldukça sınırlıdır. İkincil kaynaklardan elde edilen bilgiler daha profesyonelce yönetilen ve teknolojiyi son derece yakından takip edebilme olanağına sahip olan zincir otellerdeki veri tabanlarında, müşterilere ait son derece detaylı ve düzenli olarak güncellenen bilgilerin toplandığını göstermektedir.

### 6.3.5. Veri Tabanında Yer Alan Müşterilere Ait Bilgilerin Türlerinin Öğrenilmesi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde konaklayan müşterilerin büyük çoğunluğunun tatil amaçlı olması nedeniyle veri tabanında çok çeşitli türde bilgi toplamasına gerek kalmamaktadır.

**Tablo 16**  
**Cevabınız “Evet” ise Bu Veri Tabanınızda Müşterilere Ait Hangi Bilgilerin Yer Almaktadır?**

Bilgilerin türleri	Sayı	Yüzde
Yeni evli	26	%96,2
Evlilik yıldönümü	11	%40,7
Yaşgünü	25	%92,5
Oda ile ilgili tercihleri	19	%70,3
Yemek ile ilgili tercihleri	5	%18,5
Diğer	9	%33,3

*Her işletme birden fazla şık işaretlemiştir.*

Tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerde müşterilere ait kişisel bilgiler olarak veri tabanına girilme oranı en yüksek olan bilgi türleri yeni evli (%96,2) ve yaşgünü (%92,5) ile ilgili olanlardır. Müşterilerin oda ile ilgili tercihlerinde kendilerinden alınan bilgiler kadar işletme personelinin gözlemleri de göz önünde tutulurken, yemek ile ilgili tercihlerinde sadece müşterilerin bildirdikleri özel durumları kayda alınmaktadır. Veri tabanına girilen diğer bilgi türleri arasında en yaygın olan ise müşterilerin engelli olmaları durumudur. Bunların yanında müşterilerin adres ve telefonlarının kaydedilmesi ise standart bir uygulamadır. Bu soruyu bir önceki soruya “evet” cevabı veren 27 işletme cevaplamıştır.

### 6.3.6. Eldeki Müşterilere Ait Bilgiler Doğrultusunda Ürünlerin Kişiselleştirilme Oranı

Müşterilere ait kişisel bilgileri bir veri tabanında toplayan işletmelerin bir kısmı bu bilgilere dayanarak sundukları ürün ve hizmetleri o müşterilere göre kişiselleştirme yoluna gitmektedirler. Böylece müşterilerinin işletmede kendilerini özel ve rahat hissetmelerini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bunda başarılı olabilen işletmeler ise bağlı müşteriler yaratabilmektedirler

**Tablo 17**  
**Müşterilerle İlgili EldeEttiğiniz Bilgilere Göre Sunduğunuz Ürünleri Kişiselleştiriyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	17	%56,7
Hayır	13	%43,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tabloda da görüldüğü gibi bu soru veri tabanından bağımsız ele alınmıştır. Çünkü araştırma örneğindeki özellikle üç yıldızlı otellerde detaylı ve güncelleştirilen bir veri tabanı bulunmamasına rağmen konukseverlik anlayışı ve az sayıda müşteriye hizmet verilmesi nedeniyle müşterilerin tercihleri ve gereksinimleri sohbet sırasında dahi tespit edilebilmektedir. Dolayısıyla işletmenin olanakları çerçevesinde en kısa zamanda yerine getirilebilmektedir. Müşterilerin tekrarlayan ziyaretleri ise işletme çalışanları ve müşteri arasında bir dostluğu

beraberinde getirmekte, bu sayede de yazılı olmasa dahi müşterilerin kişisel bilgileri çalışanların hafızalarında saklı kalmaktadır. Tablodaki %56,7'lik oran araştırma kapsamındaki işletmelerin bu konuya duyarlı olduğunu göstermektedir.

### 6.3.7. Farklı Ülkelerden Gelen Müşteriler için Sundukları Ürünlerde Farklılıklar Yapan İşletmelerin Oranı

Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurabilmek için kimi işletmeler onların milliyetlerine bağlı olarak bazı ayrıcalıklar yaratmaya çalışırlar. Örneğin beş yıldızlı zincir işletmelerin pek çoğunda Museviler ya da Japonlar için farklı uygulamalar söz konusudur.

**Tablo 18**  
**Farklı Ülkelerden Gelen Müşteriler için Sunduğunuz Ürünlerde Farklılıklar Yapıyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	7	%23,3
Hayır	23	%76,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma kapsamındaki işletmelerden farklı ülkelerden gelen müşteriler için farklı uygulamaları olmayanların oranı oldukça yüksektir; 76,7. Bunun yanında geriye kalan %23,3 ise olumlu cevap vermiştir. Ancak yüzyüze yapılan görüşmelerde bu farklılığın en çok yemekler için sözkonusu olduğu görülmüştür. İşletmeler müşteri profillerinde hangi ülkeden gelen müşterilerin oranı yüksek ise açık büfelerine o ülkenin geleneksel yemeklerinden de koymaya çalışmakta, bazıları ise belirli ülkeler için o ülkelerden gelen müşterilerinde hazırlanmasında aktif olarak katılabileceği geceler düzenlemektedir.

### 6.3.8. Devamlı Müşterilerine Ayrıcalıklar Tanıyan İşletmelerin Oranı

Hem insanın doğası hem de işletmelerin anlayışları gereği uzun süreli ilişkiler beraberinde karşılıklı ayrıcalıklar tanımayı da getirmektedir. Bu duruma işletme açısından bakıldığında; işletme, devamlı müşterilerine öncelikler tanımakta, hediyeler ya da ücretsiz bazı haklar vermekte, onlara duygusal ayrıcalıklar tanıyarak kendilerini işletme için özel hissetmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Müşteri açısından bakıldığında ise; müşteri, kendisini rahat ve özel hissettiren işletmenin ağızdan ağıza reklamını yapmakta, çevresindeki insanlara işletme için referans vermekte, danışma panellerinde işletmeye danışmanlık hizmeti vermekte ve işletmenin yaptığı hatalara karşı daha hoşgörülü olabilmektedir.

**Tablo 19**  
**İşletmenizin Devamlı Müşterilerine Bazı Ayrıcalıklar Tanıyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	29	%96,7
Hayır	1	%3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma örneğini oluşturan 30 işletmeden 29'u devamlı müşterilerine ayrıcalıklar tanıdıklarını söylemişlerdir. Ayrıcalık tanımayan tek işletmenin yöneticisi ise "her zaman herkese eşit muamele" anlayışında olduklarını ifade etmiştir.

### 6.3.9. Devamlı Müşterilere Tanınan Ayrıcalıklar

İşletmeler olanakları ve anlayışları doğrultusunda devamlı müşterilerine bazı ayrıcalıklar tanımaktadırlar.

**Tablo 20**  
**Cevabınız “Evet” ise Bunları Kısaca Belirtebilir misiniz?**

Ayrıcalıklar	Sayı	Yüzde
Tercih ettiği oda ya da manzaralı oda veriliyor	27	%93,1
Dereceleri yükseltiyor (upgrade)	10	%34,4
Oda fiyatında ya da ekstralarda indirim yapılıyor	20	%74,0
Odalarına çeşitli hediyeler ya da hatıra eşyalar (t-shirt, plaj havlusu vb.) bırakılıyor	25	%92,5
Rezervasyonda ve check-in’de öncelik sağlanıyor	10	%34,4
Ücretsiz transfer ve tur sağlanıyor	4	%13,7
Club üyeliğine ya da belli bir süre konaklamaya bağlı olarak ücretsiz tatil yapma hakkı veriliyor	6	%20,6
İşletmeye gelmeden odaları eldeki bilgiler doğrultusunda hazırlanıyor ya da restoranda önceden masaları rezerve ediliyor	7	%24,1
Özel ilgi gösterilerek hizmet ediliyor	27	%93,1

*Her işletme birden fazla şık işaretlemiştir.*

Devamlı müşterilere araştırma kapsamındaki işletmelerin ne tür ayrıcalıklar tanıdığını öğrenmek amacıyla sorulan bu soruya bir önceki soruya “evet” cevabı veren işletmeler cevap vermiştir. Buna göre, işletmelerin; %93,1’inde devamlı müşterilere her zamanki odaları, tercih ettikleri ya da manzaralı oda verilmesine özen gösterilmektedir. %34,4’ünde ise devamlı müşterilerin dereceleri yükseltilmektedir, örneğin club odası ayırtan müşteriye otel odası tahsis edilmektedir. Oda fiyatında-ekstralarda indirim yapan işletmelerin oranı %74,0, odalara ileride müşteriye işletmeyi hatırlatabilecek logolu t-shirt, plaj havlusu ya da çiçek, çikolata, içki vb. küçük ikramlar bırakanların oranı %92,5’tur. İşletmelerin %34,4’ü devamlı müşterilerine rezervasyonda öncelik, check-in’de kolaylık sağlamaktadırlar. %13,7 oranındaki işletme ise devamlı müşterilerine ücretsiz çevre turları düzenlemekte, havaalanı ve terminal transferlerini ücretsiz yapmaktadır. İşletmelerin %20,6’sında ise devamlı müşterilere belli bir süre konaklamadan sonra ücretsiz bir hafta tatil hakkı verilmektedir. Yüzyüze yapılan görüşmelerde soruları cevaplayan işletme yöneticilerinden sadece 1 tanesi zincir



otel işletmesi olduklarını ve zincirin sık kullanıcı programını uyguladıklarını belirtmiştir, diğerleri sezonun yoğunluğuna göre bu uygulamaya işletme çıkarları doğrultusunda ara verilebildiğini, puan sistemi olmadığını ve konaklanan gün sayısının takibinin işletme tarafından düzenli olarak yapılmadığını dolayısıyla bunun bir tür kampanya olarak düşünülebileceğini söylemiştir. Müşteri tesise gelmeden önce eldeki bilgiler doğrultusunda odasını hazırlayan ya da restoranda sevdiği masayı rezerve tutan işletmelerin oranı ise %24,1'dir. Buna göre bazı işletmelerde rezervasyon sayısı kontrol edildikten sonra odaya ihtiyaca göre bebek ya da çocuk yatağı konulmakta, bazılarında ise odadaki minibar müşterinin önceden bilinen tercihlerine göre doldurulmaktadır. İşletmelerin %93,1'inde devamlı müşterilere özel bir ilgi gösterilerek hizmet edilmektedir. Buradaki özel ilgi ile kastedilen bu müşterilerin işletme çalışanları tarafından ismen tanınması, sık sık bir istekleri olup olmadığını sorulması, her selam, sohbet fırsatının değerlendirilmesi gibi ayrıcalıklardır.

### 6.3.10. Müşterilerine Tesiste Kaldıkları Süre İçinde Jestler Yapan İşletmelerin Oranı

Birebir yapılan jestlerin müşterilerin hafızasında son derece kalıcı ve olumlu izler bıraktığını fark eden işletmeler, müşterileri ile uzun dönemli yakın ilişkiler kurabilmek için onlara tesiste kaldıkları süre içinde özellikle özel günlerini kutlama amacıyla bazı jestler yapmaktadırlar. Örneğin, yaşgünü olan bir müşteri için hazırlanan pasta, evlilik yıldönümü olan bir çiftte ikram edilen şampanya ya da devamlı müşterilerin odalarına bırakılan meyve, çikolata, çiçek, gazete vb. müşteriler tarafından memnuniyetle karşılanan ve onlara kendilerini özel hissettiren jestlerdir.

**Tablo 21**  
**Tesiste Kaldıkları Süre İçinde Müşterilerinizin Özel Günlerini Kutlamak için Jestler Yapıyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	29	%96,7
Hayır	1	%3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki 30 işletmeden 29'u yapılan jestlerin, maliyetlerinin çok üzerinde avantaj sağladığının bilinciyle hareket etmektedir.

### 6.3.11. Yıl içinde Müşterilerine Özel Günlerde Kutlama Mesajı Gönderen İşletmelerin Oranı

Müşteriler ile tesiste kaldıkları süre içinde kurulan ilişkileri sürekli kılmak isteyen işletmeler, yıl içinde de müşterilerine özel günlerde kutlama mesajı göndermektedirler. Müşterilerin yaşgünü gibi özel günlerinin yanında, yılbaşı ve bayramlarda da gönderilebilen bu tür mesajlar hem müşterilere işletmenin kendilerini unutmadığını göstermeyi hem de müşterilerin işletmeyi unutmamasını sağlamayı amaçlar.

**Tablo 22**  
**Tesisten Ayrıldıktan Sonra da, Yıl İçinde Müşterilerinize Özel Günlerinde Kutlama Mesajları Gönderiyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	16	%53,3
Hayır	14	%46,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tablodan da anlaşılacağı gibi araştırma örneğindeki işletmelerin %53,3'ü bu uygulamayı gerçekleştirebilmekte, %46,7'si ise gerçekleştirememektedir. Bu oranının hemen hemen yarı yarıya olmasının en büyük nedeni tesisten ayrılan müşterilerin takibinin yapılabilmesi için sağlıklı bir veri tabanının bulunması gereğidir. Özellikle yatak kapasitesi fazla olan işletmelerde müşteri sayısı da çok artmakta ve müşterilerin takibi başlı başına bir iş halini almaktadır. Ancak devamlı müşteriler tespit edilip, bilgisayar ortamında etiketler hazırlandıktan sonra işlem kolaylaşmaktadır.

### 6.3.12. Devamlı Müşterilere İsimleri ile Hitap Eden İşletmelerin Oranı

Bowen ve Shoemaker otel işletmelerindeki ilişkiyel pazarlama uygulamaları ile ilgili yaptıkları müşteri araştırması, müşterileri en memnun eden ayrıcalığın otel çalışanları tarafından ismen tanınmak olduğunu ortaya koymuştur.

**Tablo 23**  
**Çalışanlar Devamlı Gelen Müşterilerinize İsimleri ile Hitap Ediyorlar mı?**

	Sayı	Yüzde
Evet	29	%96,7
Hayır	1	%3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki 30 işletmeden 29'unun çalışanları mümkün olduğunca çok sayıda müşteriyi tanıma ve onlara isimleri ile hitap etme çabası içindedirler. Yüzyüze yapılan görüşmelerde işletme yöneticileri de bu küçük ayrıntının yarattığı olumlu farkı gözlemlediklerini söylemişlerdir.

### 6.3.13. Devamlı Müşterilerine Sezon Başlamadan Önce Oda Tipleri ve Fiyatları ile İlgili Broşür Gönderen İşletmelerin Oranı

Çalışmanın İlk iki bölümünün hazırlanmasında yararlanılan ikincil kaynaklardan elde edilen bilgilere göre bazı işletmeler devamlı müşterilerine cazip seçenekler sunabilmek ve kendilerini hatırlatabilmek için sezon başlamadan önce oda tipleri ve fiyatları ile ilgili broşürler göndermektedirler. Araştırma örneğindeki işletmelerin bu tür bir uygulamaları olup olmadığı aşağıdaki soru ile öğrenilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 24**  
**Tekrar Tekrar Gelen Müşterilere Sezon Başlamadan Önce Oda Tipleri ve Fiyatları ile İlgili Broşür Gönderiyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	5	%16,7
Hayır	25	%83,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin %83,3'ünün böyle bir uygulaması bulunmamaktadır. Ancak işletmeler bu bilgileri seyahat acentaları/tur operatörlerine bildirmekte, onlar ise bu bilgileri broşür haline getirerek kendi müşterilerine göndermektedirler.

#### **6.3.14. Devamlı Müşterilerini Önceden Arayıp Rezervasyon Talepleri Olup Olmadığını Soran İşletmelerin Oranı**

Otel işletmelerinde ilişkisel pazarlama uygulamalarını tespit etmek amacıyla yapılan bir müşteri anketi sonucunda elde edilen bilgilere göre özellikle iş seyahatlerinde aynı otelde kalmayı tercih eden müşteriler, genellikle aynı zamana denk gelen ziyaret tarihlerinde otelin dolu olması olasılığına karşılık otel satış-pazarlama görevlisi tarafından aranıp rezervasyon talepleri olup olmadığının sorulmasından büyük memnuniyet duyduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 25**  
**Genellikle Aynı Zamanlarda İşletmeye Gelen Devamlı Müşterilerinizi, Tesisin O Tarihlerde Dolu Olması Olasılığına Karşılık Önceden Arayıp Rezervasyon Talepleri Olup Olmadığını Soruyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	7	%23,3
Hayır	23	%76,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Tabloda da görüldüğü üzere bu tür bir uygulaması olmayan işletmelerin oranı %76,7'dir. Yüzyüze görüşme sırasında cevaplatılan anket formlarında bu soruya "hayır" cevabı veren yöneticilere nedeni sorulmuş ve böyle bir uygulamanın müşteriler tarafından bir tür zorlama olarak algılanabileceğini düşündükleri, öğrenilmiştir.

### 6.3.15. Müşterilerin İşletmeyi İlk Defa Tercih Etme Nedenlerinin Araştırılması

Yapılan araştırmalarda otel yöneticileri, işletmelerinin bir müşteri tarafından ilk defa tercih edilmelerinde tesisin konumundan, hitap edilen pazar dilimine, müşterilerin psikolojisinden yapılan reklamların etkililiğine kadar pek çok belirleyici unsurun olabileceğini belirtmişlerdir.

**Tablo 26**  
**Bir Müşterinin İşletmeyi İlk Defa Tercih Etmesinde En Önemli Faktörler Sizce Nelerdir?**

Etken faktörler	Sayı	Yüzde
Reklamlar	9	%30,0
Seyahat acentasının tavsiyesi	23	%76,7
Fiyat avantajı	6	%20,0
Tesisin fiziksel özellikleri	24	%80,0
Dost tavsiyeleri	9	%20,0

*Her işletme birden fazla şık işaretlemiştir.*

Tabloda da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticileri, müşterilerle yaptıkları sohbetlere ve müşteri anketlerinden elde ettikleri sonuçlara dayanarak işletmelerinin tercih edilmesindeki en önemli iki faktörün tesisin özellikleri ve seyahat acentasının kendilerini tavsiye etmesi olduğunu belirtmişlerdir. Dost tavsiyeleri ve reklamlar tercih nedenleri arasında ikinci sırada kalmaktadırlar. Potansiyel müşterilere kendilerini tercih etmeleri için fiyat avantajı sunduklarını söyleyen işletmelerin oranı ise %20'dir.

### 6.3.16. Bir Müşterinin İşletmenin Devamlı Müşterisi Haline Gelmesindeki Etkenlerin Araştırılması

Otellerle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bir müşterinin işletmenin devamlı müşterisi haline gelmesindeki en önemli etkenler arasında marka imajı, rakiplere göre fiyat avantajı, personelin tutum ve davranışları, tekrar tekrar gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıklar, yeni bir yer deneyerek riske girmeme isteği, tesisin fiziksel özellikleri (odaların kalitesi yemeklerin kalitesi, spor alanla-

rının çokluğu, ulaşım kolaylığı, yerleşim yeri, vb.) müşterilerin kişisel olarak tanınıp özel isteklerinin karşılanması, sık kullanıcı programları vb. sayılabilmektedir. Araştırma örneğindeki işletmeler için hangi etkenlerin geçerli olduğu anket formundaki 24. soru ile öğrenilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 27**  
**Bir Müşterinizin İşletmenizin Devamlı Müşterisi Haline Gelmesindeki Etkenler Nelerdir?**

	Sayı	Yüzde
Marka imajı	6	%20,0
Rakiplere göre fiyat avantajı	5	%16,6
Personelin tutum ve davranışları	21	%70,0
Tekrar tekrar gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıklar	22	%73,0
Yeni bir yer deneyerek riske girmeme isteği	1	%3,3
Tesisin fiziksel özellikleri	16	%53,3
Müşterilerin kişisel olarak tanınıp, özel isteklerinin karşılanması	12	%40,0
Sık kullanıcı programları	0	%0

*Her işletme birden fazla şık işaretlemiştir.*

Tabloda da görüldüğü gibi araştırma örneğindeki işletmelerin müşterilerinin devamlılığını sağlayan etkenlerin ilki tekrar tekrar gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıklardır. İkinci etken, personelin tutum ve davranışlarıdır. Üçüncü etken ise tesisin fiziksel özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır.

### **6.3.17. Devamlı Müşterilerin İşletmeyi Neden Tekrar Tekrar Tercih Ettiklerinin Araştırılma Oranı**

Devamlı müşterilere karşı duyarlılık gösteren işletmeler, geleceğe yönelik kararlar alırken yararlanmak, reklam aracı olarak kullanmak, müşterilerini daha çok memnun etmek, daha çok sayıda müşteriyi devamlı müşteriye çevirebilmek amacıyla müşteri anketleri aracılığıyla ya da müşterilerle yaptıkları sohbetler sırasında işletmelerini neden tekrar tekrar tercih ettiklerini öğrenmeye çalışmaktadırlar.

**Tablo 28**  
**İşletmenize Sık Gelen Müşterilerin İşletmeyi Neden Tekrar Tercih Ettikleri Hakkında Araştırma Yapıyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	22	%73,3
Hayır	8	%26,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %73,3'ü bu tür bir araştırma yaptıklarını belirtmişlerdir. Yüzyüze yapılan görüşmelerde işletme yöneticileri bu sa-  
yede iyi oldukları alanları gördüklerini ve daha iyi olabilmek için neler yapmaları  
gerekliklerini araştırma şansına sahip olduklarını söylemişlerdir.

### 6.3.18. En Sık Karşılaşılan Tekrar Tercih Nedenlerinin Araştırılması

26. soru konaklama işletmelerindeki tekrar tekrar tercih nedenlerinin öğ-  
renilebilmesi amacıyla sorulmuştur. Bu soruyu bir önceki soruya olumlu cevap  
verenler cevaplamıştır.

**Tablo 29**  
**Cevabınız “Evet” ise En Sık Karşılaştığınız Tekrar Tercih Nedenleri Hangileridir?**

	Sayı	Yüzde
Reklamlar	3	%13,6
Tesisin fiziksel özellikleri	22	%100,0
Önceki konaklamadan memnun ayrılmaları (tesis-hizmetin kalitesi, olumlu ilişkiler)	22	%100,0
Seyahat acentasının önerisi	16	%72,7
Sık kullanıcı programları	0	%0

*Her işletme birden fazla şık işaretlemiştir.*

Tabloda da anlaşılacağı gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticileri işletmelerinin tekrar tekrar tercih edilmesinin en önemli nedenlerinin tesisin fiziksel özellikleri (%100), müşterilerin önceki konaklamalarından memnun ayrılmaları (%100) ve seyahat acentasının müşterileri ikna etmesi (%72,7) olduğunu belirtmişlerdir.

### 6.3.19. Devamlı Müşterilerin Oranı

İşletmenin devamlı müşterilerini oranı 28. soru ile öğrenilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 30**  
**Müşterilerinizin Yüzde Kaçını Devamlı Müşteriler Oluşturuyor, Yaklaşık Bir Oran Verebilir misiniz?**

N=30	Minimum	Maksimum	Ortalama
Devamlı müşterilerin oranı	%0	%35	%15,3

Araştırma kapsamındaki işletmelerin devamlı müşterilere ait verdikleri oranlar %0'dan %35'e kadar değişmektedir. Örneğin ortalama oranı ise %15,3 olarak hesaplanmıştır. Hiç devamlı müşterisi olmayan otel sayısı 1'dir. 30 işletmeden 14'ü devamlı müşteri oranlarını %10 olarak vermiştir. %25'in üzerinde devamlı müşterisi olanların sayısı ise 5'tir.

### 6.3.20. Sık Kullanıcı Programı Olan İşletmelerin Oranı

Çalışmanın birinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele alınan ve genellikle zincir otel işletmelerinin uyguladığı sık kullanıcı programları özellikle sık iş seyahatine çıkan kişiler için herhangi bir işletme tercih nedeni olabilmektedir. Ancak araştırma örneğini oluşturan işletmelerin neredeyse sadece tatil amaçlı müşterilere hizmet veriyor olması nedeniyle bu programlar uygulaması olan otel yöneticileri tarafından dahi pek önemsenmemektedir.

**Tablo 31**  
**İşletmenin Uyguladığı Bir Sık Kullanıcı Programı (frequent flyer, frequent traveler) Var mı?**

	Sayı	Yüzde
Evet	2	%6,7
Hayır	28	%93,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma örneğindeki işletmelerden bir tanesi, Renaissance Antalya Resort bağlı olduğu Marriott zincirinin Marriott Rewards programını uygula-



maktadır. Uygulaması olan ikinci işletme ise herhangi bir zincire ait olmayan ancak uzun yıllardır hizmet veren bir tatil köyüdür. Diğer işletmelerden de bir kaçında konaklama sürelerine bağlı olarak ücretsiz tatiller verilse de bu işletmeler bu tür uygulamaları işletme çıkarları doğrultusunda ve aralıklı olarak yapmaktadırlar. Düzenli ve sürekli bir üyelik sistemleri bulunmamaktadır.

Bu iki işletmenin yöneticilerine sık kullanıcı programlarının müşteri bağlılığı yaratmada etkili olup olmadığı konusundaki düşünceleri sorulduğunda ise zincir otel işletmesi yöneticisi müşteri portföylerinde bu yolla gelen müşterilerin sayısının oldukça sınırlı olduğunu, puanlarla bağlı müşteriler yaratılamayacağını düşündüğünü söylemiştir. Tatil köyünün yöneticisi uzun yıllardır aynı tesiste hizmet verdiklerini, devamlı müşterilerinin oranının yüksek olduğunu, böyle bir uygulamayla onları ödüllendirdiklerini ve bu ödülünde teşvik edici olduğunu, dolayısıyla bağlılık yaratmaya katkısı olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir.

### 6.3.21. Çalışanlarına Müşterilere Karşı Tutum ve Davranışları ile İlgili Eğitim Veren İşletmelerin Oranı

Günümüz hizmet işletmelerinin büyük çoğunluğu tarafından özellikle ön saflarda çalışan, müşterilerle birebir ilişki içinde olan insanların niteliğinin işletme karlılığı üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır. İşletme çalışanlarının etkinliğini artırabilmek için onları teknolojik olanaklar yanında kalitelerini yükseltmeye yönelik eğitim çalışmaları ile de desteklemek gerekmektedir.

**Tablo 32**  
**Çalışanlarınıza Müşterilere Karşı Tutum ve Davranışları ile İlgili Bir Eğitim Veriyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	26	%86,7
Hayır	4	%13,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %86,7'sinde eğitim amaçlı çabalar mevcuttur. %13,3'ünde ise eğitim gözardı edilmektedir.

### 6.3.22. Eğitime Bütçelerinden Pay Ayıran İşletmelerin Oranı

İşgören kalitesini yükseltmek isteyen işletmeler işgörenlerine kendilerini daha da geliştirebilmeleri, yenilikleri işletmeye taşıyabilmeleri için sistemli eğitim programlarından yararlanma fırsatı vermektedir.

**Tablo 33**  
**Her Yıl Bütçenin Ortalama Yüzde Kaçını Eğitime Ayrılıyorsunuz?**

	Sayı	Yüzde
Hiç ayırmıyoruz	19	%63,3
%1-%2	8	%26,7
%3-%5	2	%6,7
%10'dan fazla	1	%3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma örneğindeki işletmelerin %63,3'ünde eğitime bütçeden pay ayrılmamaktadır. Bu işletmelerde eğitim sadece hizmet içi eğitim olarak değerlendirilmekte, işe yeni başlayan ya da yaptığı işte yetersiz kalan işgörenler halihazırda o işi yapmakta olan kişilerin yanına verilmekte, izleyerek ve deneyerek öğrenmeleri sağlanmaktadır. İşletmelerin %36,7'sinde ise bütçeden eğitim amaçlı pay ayrılmaktadır. Bu pay küçük işletmelerde, işletmeye ders vermesi için uzman getirilmesi, daha büyük işletmelerde ise çalışanların yurtiçi ve yurtdışı kurslara gönderilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

### 6.3.23. Çalışanlarına Müşteri Sorunlarını Çözme Yetkisi Veren İşletmelerin Oranı

Birçok işletme, müşterilerinin gereksinimlerine gerçekten duyarlı olabilmek amacıyla, müşteriyle yüzyüze gelen işgörelere, müşteri isteklerini karşılayabilmeleri ve herhangi bir olumsuzluğu anında telafi edebilmeleri için yetki verilmesi gerektiğini keşfetmişlerdir. Yetkilendirilen işgören işine daha fazla zevkle yaklaşarak kendine daha önemli hissetmektedir.

**Tablo 34**  
**Çalışanlarınızın Gerektiğinde Müşterilerin Sorunlarını Anında Çözümleme ve Harekete Geçme Konusunda Yetkileri Var mı?**

	Sayı	Yüzde
Evet	25	%83,3
Hayır	5	%16,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %83,3 çalışanlarının bu konuda yetkilendirilmiş olduğunu, %16,7'si ise üstlerine bildirmeden hiçbir şeye müdahale edemeyeceklerini belirtmişlerdir.

### **6.3. 24. Çalışanlarının Müşterilerle İlişkilerindeki Olumlu Tutumlarını ve Çabalarını Ödüllendiren İşletmelerin Oranı**

İlişkisel pazarlamada başarı ölçütü sadece kar ya da satış değildir, işgörenlerin müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırıcı çabaları da tanınmalı ve ödüllendirilmelidir.

**Tablo 35**  
**Çalışanlarınızın Müşterilerle İlişkilerindeki Olumlu Tutumlarını ve Çabalarını Ödüllendiriyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	29	%96,7
Hayır	1	%3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma örneğindeki 30 işletmeden 29'unda çalışanların müşterilerle ilişkilerindeki olumlu tutumları ve çabaları ödüllendirilmektedir. Yüzyüze görüşülen yöneticiler, verdikleri ödüllerin genellikle parasal olduğunu söylemişlerdir. Bazı işletmelerde ise çalışanların müşterilerle kurdukları olumlu ilişkiler terfilerinde dikkate alınmaktadır.

### 6.3.25. Kaliteyi Yükseltme Amaçlı Programları Olan İşletmelerin Oranı

Konaklama işletmelerinde teknik ve fonksiyonel kaliteyi yükseltmek amacıyla çeşitli programlar uygulanmaktadır.

**Tablo 36**  
**İşletmede Kaliteyi Yükseltmek Amacıyla Uygulanan Bir Program Var mı?**

	Sayı	Yüzde
Evet	8	%26,7
Hayır	22	%73,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma örneğindeki işletmelerin %73,3'ünde kaliteyi yükseltmeye yönelik programlı bir uygulama yoktur. Bu işletmelerin yöneticileri belli bir kalite standartları olduğunu ve bunu korumaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Geriye kalan %26,7'sinde ise geleceğe dönük, kaliteyi yükseltme amaçlı programlar mevcuttur. Ancak yüzyüze yapılan görüşmelerde bu işletmelerin programlarının teknik kalite odaklı olduğu öğrenilmiştir.

### 6.3.26. Müşterilerin Şikayet ve Önerilerini Bildirmek için Kullanabilecekleri Kanalların Araştırılması

İlişkisel pazarlamanın amacı müşterileri elde tutmak ve işletmeye tekrar tekrar getirmektir. Bu nedenle müşteri şikayetlerinin tespiti ve çözümü büyük önem taşımaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar şikayetlerini bildiren müşterilerin %82'sinin sorunlarının çözülmesi durumunda işletmeye tekrar geldiğini ortaya koymuştur. Konaklama işletmelerinde müşterilerin şikayetlerini ve önerilerini bildirebilecekleri 24 saat açık telefon hattı, şikayet ve öneri kutuları, resepsiyon, müşteri ilişkileri bölümü, pazarlama-satış bölümü, otel/tatil köyü müdürü, gece müdürü, ilgili bölüm müdürü, müşteri anketleri, seyahat acentaları ve rehberler gibi bazı kanallar ve birimler bulunmaktadır.

**Tablo 37**  
**İşletmeniz, Müşterilerinizin Şikayet ve Önerilerini Bildirmeleri için Hangi Kanalları Kullanıyor?**

	Sayı	Yüzde
24 saat açık telefon hattı	4	%13,3
Şikayet ve öneri kutuları	19	%63,3
Resepsiyon	27	%90,0
Müşteri ilişkileri bölümü	19	%63,3
Satış-pazarlama bölümü	3	%10,0
Otel/tatil köyü müdürü	17	%56,7
Gece müdürü	25	%83,3
İlgili bölüm müdürü	4	%13,3
Müşteri anketi	23	%76,7
Seyahat acentası-rehber	30	%100,0

*Her işletme birden fazla şık işaretlemiştir.*

Anket formunu cevaplayan yöneticilerin tespitleri doğrultusunda, araştırma örneğindeki işletmelerin müşterilerinin, şikayet ve önerilerini iletmek amacıyla en çok kullandıkları yolun seyahat acentası ve rehberlere bildirmek (%100,0) olduğu belirlenmiştir. Sözlü ifade daha kolay olduğu için müşteriler sorunlarını gündüz resepsiyona (%90,0), gece ise gece müdürüne (%83,3) bildirmeyi tercih etmektedirler. Sorunlarını yazarak bildiren müşteriler ise şikayet ve öneri kutuları (%63,3) ile müşteri anketleri (%76,7) kullanmaktadır.

### 6.3.27. Müşteri Anketi Uygulayan İşletmelerin Oranı

Müşteri şikayetleri, önerileri ve memnuniyet düzeyleri araştırılmalıdır. Küçük işletmelerde bu müşterilerle yapılan küçük sohbetler sırasında yapılmaya çalışılırken, müşteri portföyü oldukça kalabalık olan işletmelerde daha sistemli ve sağlıklı bilgi akışı sağlayan müşteri anketlerinin yapılması gereği kaçınılmazdır.

**Tablo 38**  
**Müşterilerinize “Müşteri Anketi” Uyguluyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	24	%80,0
Hayır	6	%20,0
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>%100,0</b>

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %80'inde müşteri anketi uygulanmakta, %20'sinde ise uygulanmamaktadır.

### **6.3.28. Müşteri Anketlerinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Sağladığı Katkılar**

Bu soruyu araştırma örneğindeki müşteri anketi uyguladığını belirten işletmelerden 14'ü cevaplamıştır. Eldeki cevapların birbirinden ayrıldığı önemli noktalar görülmediğinde bu soruya verilen cevaplar şöyle özetlenebilir: Müşteri anketleri haftada ya da onbeş günde bir yapılan bölüm müdürleri toplantısında incelenmekte ve yapılması gereken düzenlemeler tartışılmaktadır. Şikayeti olan müşterilere en kısa zamanda bir özür mektubu gönderilmekte ve gerekenin yapılacağı bildirilmektedir. Anketlerin sonuçlarına göre işletme yöneticileri, artıda ve ekside oldukları alanları tespit edebilmekte ve geleceğe dönük kararlarında bu bilgilerden yararlanmaktadır. İşletme yöneticileri, ayrıca, ankette şikayetini belirten bir müşterinin bir sonraki gelişinde şikayetin dikkate alındığını ve düzeltme yapıldığını gördüğü takdirde son derece memnun olduğunu ve işletmeye duyduğu bağlılığın arttığını gözlemlediklerini belirtmişlerdir.

### **6.4. İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile Yöneticinin Görevi Arasındaki İlişki**

Araştırma örneğindeki işletmelerin yöneticilerinin görevleri ile ilişkisel pazarlama kavramını bilmeleri arasındaki çapraz ilişki incelendiğinde Tablo'da da görüldüğü gibi yöneticiler arasında kavramı bilme oranı en yüksek olanlar satış-pazarala müdürlerinin olarak tespit edilmiştir. Genel müdürlerden kavramı tanıyanların oranı ise %75'tir.

Tablo 39

## İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile Yöneticinin Görevi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin görevi				Toplam
		Genel Müdür	Genel müdür yardımcı	Satış-pazarlama müdürü	Önbüro müdürü	
İlişkisel pazarlama kavramının bilinmesi	Evet	6 (%75,0)	1 (%33,3)	7 (%87,5)	3 (%27,2)	17 (%56,6)
	Hayır	2 (%25,0)	2 (%66,7)	1 (%12,5)	8 (%72,8)	13 (%43,4)
Toplam		8	3	8	11	30

### 6.5. İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

Araştırma örneğindeki işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumu ile kavramı bilmeleri arasındaki ilişki incelendiğinde turizm ve otel işletmeciliği eğitimi alanlardan kavramı bilenlerin oranı %72,2 olarak belirlenmiştir. Turizm ve otel işletmeciliği eğitimi almamış olanlar arasında ise bu oran %50'dir.

Tablo 40

## İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile Yöneticinin Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

		Yöneticinin eğitim durumu			Toplam
		Turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili bir yüksek okul	Turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili olmayan bir yüksek okul	Lise ve dengi bir okul	
İlişkisel pazarlama kavramının bilinmesi	Evet	13 (%72,2)	4 (%50,0)		17 (%56,6)
	Hayır	5 (%27,8)	4(%50,0)	4 (%100,0)	13 (%43,4)
Toplam		18	8	4	30

### 6.6. İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile History Kartından Sık Gelen Müşterilerin Takibi Arasındaki İlişki

Yöneticileri ilişkisel pazarlama kavramını bilen işletmeler arasında sık gelen müşterileri history kartından takip edenlerin oranı %60'tır. Kavramın tanınmadığı işletmelerdeki duruma bakıldığında ise oran %40'a düşmektedir.

**Tablo 41**  
**İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile History Kartından Sık Gelen Müşterilerin Takibi Arasındaki İlişki**

		History kartından, sık gelen Müşterilerin takibi		Toplam
		Evet	Hayır	
İlişkisel pazarlama kavramının bilinmesi	Evet	15 (%60,0)	2 (%40,0)	17 (%56,6)
	Hayır	10 (%40,0)	3 (%60,0)	13 (%43,4)
<b>Toplam</b>		<b>25</b>	<b>5</b>	<b>30</b>

**6.7. İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile İşletmeye Yeni Müşteri Kazandırmakla ve Mevcut Müşterileri Elde Tutmakla Sorumlu Farklı Birimlerin Varlığı Arasındaki İlişki**

Tabloda da görüldüğü gibi yöneticileri ilişkisel pazarlama kavramını tanıyan işletmelerin %72,7'sinde işletmeye yeni müşteriler kazandırmakla ve mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu farklı birimler örgütlenmiş ya da farklı kişiler görevlendirilmiştir.

**Tablo 42**  
**İlişkisel Pazarlama Kavramının Bilinmesi ile İşletmeye Yeni Müşter Kazandırmakla ve Mevcut Müşterileri Elde Tutmakla Sorumlu Farklı Birimlerin Varlığı Arasındaki İlişki**

		İşletmeye yeni müşteriler kazandırmakla ve mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu birimlerin varlığı		Toplam
		Evet	Hayır	
İlişkisel pazarlama kavramının bilinmesi	Evet	8 (%72,7)	9 (%47,3)	17 (%56,6)
	Hayır	3 (%27,3)	10 (%52,7)	13 (%43,4)
<b>Toplam</b>		<b>11</b>	<b>19</b>	<b>30</b>

**6.8. İşletmenin Büyüklüğü ile Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yürüten Birimleri Arasındaki İlişki**

İşletmenin büyüklüğü ile pazarlama ve satış faaliyetlerini yürüten birimler arasındaki çapraz ilişkiye bakıldığında yatak sayısı 100'den az olan işletmelerde satış-pazarlama faaliyetlerini genel müdür ve genel müdür yardımcısının %50-%50, 101-200 yataklı işletmelerde sadece genel müdür yardımcısının yürüttüğü sonucu elde edilmiştir. 201-500 yatak sayılı işletmelerde ise bu faaliyetlerden



yine %50-%50 pazarlama ve satış .bölümü ile genel müdür sorumludur. Yatak kapasitesi 501-1000 olan işletmelerde pazarlama-satış bölümü %41,6, önbüro %16,8, genel müdür %41,6 oranında sorumludur. 1000'den fazla yatağı olan işletmelerde ise %66,7 oranında pazarlama-satış bölümü, %33,3 oranında genel müdür sorumludur.

**Tablo 43**  
**İşletmenin Büyüklüğü ile Pazarlama ve Satış Faaliyetlerini Yürüten Birimleri Arasındaki İlişki**

		Pazarlama ve satış faaliyetlerini yürüten birimler				Toplam
		Pazarlama-satış bölümü	Önbüro	Genel müdür	Genel müdür yardımcısı	
<b>İşletmenin yatak kapasitesi</b>	100'den az			1 (%50,0)	1 (%50,0)	<b>2</b>
	101-200			3 (%100,0)		<b>3</b>
	201-500	5 (%50,0)		5(%50,0)		<b>10</b>
	501-1000	5 (%41,6)	2 (%16,8)	5 (%41,6)		<b>12</b>
	1000'den fazla	2 (%66,7)		1 (%33,3)		<b>3</b>
Toplam		12 (%40,0)	2 (%6,7)	15 (%50,0)	1 (%3,3)	<b>30</b>

### 6.9. İşletmenin Büyüklüğü ile Çalışanların Müşterilerle İlişkilerindeki Olumlu Tutumlarının ve Çabalarının Ödüllendirilmesi Arasındaki İlişki

Tablodaki oranlardan da anlaşılacağı gibi büyük küçük bütün işletmelerde ağırlıklı olarak çalışanların müşterilerle ilişkilerindeki olumlu tutumları ve çabaları ödüllendirilmektedir.

**Tablo 44**  
**Çalışanların Müşterilerle İlişkilerindeki Olumlu Tutumlarının ve Çabalarının Ödüllendirilmesi**

		Çalışanların müşterilerle ilişkilerindeki olumlu tutumlarının ve çabalarının ödüllendirilmesi		Toplam
		Evet	Hayır	
<b>İşletmenin yatak kapasitesi</b>	100'den az	2 (%100,0)		<b>2</b>
	101-200	2 (%66,7)	1 (%33,3)	<b>3</b>
	201-500	8 (%80,0)	2 (%20,0)	<b>10</b>
	501-1000	12 (%100,0)		<b>12</b>
	1000'den fazla	2 (%66,7)	1 (%33,3)	<b>3</b>
Toplam		26 (86,6)	4 (%24,4)	<b>30</b>

### 6.10. İşletme Yöneticisinin Eğitim Durumu ile İşletmenin Satış-Pazarlama Anlayışında Ağırlıklı Olarak Önem Verilen Amaç Arasındaki İlişki

Yöneticilerin eğitim durumları göz önünde tutularak işletmedeki satış-pazarlama anlayışında öne çıkan amaç arasındaki çapraz ilişkiye bakıldığında Tablo'da turizm ve otelcilik eğitimi almış olan yöneticilerin %44,4'ünün yeni müşteriler çekmeye, %33,3'ünün ise mevcut müşterileri elde tutmaya, %22,3'ünün ise her ikisine eşit oranda odaklaştığı görülmektedir.

**Tablo 45**  
**İşletme Yöneticisinin Eğitim Durumu ile İşletmenin Satış-Pazarlama Anlayışında Ağırlıklı Olarak Önem Verilen Amaç Arasındaki İlişki**

		İşletmenin satış-pazarlama anlayışında ağırlıklı olarak önem verilen amaç			Toplam
		Yeni müşteriler çekmek	Mevcut müşterileri elde tutmak	İkisine eşit	
Yöneticinin eğitim durumu	Turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili bir yüksek okul	8 (%44,4)	6 (%33,3)	1 (%22,3)	18
	Turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili olmayan bir yüksek okul	3 (%37,5)	1 (%12,5)	4 (%50,0)	8
	Lise ve dengi bir okul	2 (%50,0)	2 (%50,0)		4
Toplam		13 (%43,3)	7 (%23,3)	10 (%33,4)	30

### 6.11. İşletme Yöneticisinin Eğitim Durumu ile İşletme İçindeki Görevi Arasındaki İlişki

Tablodan da anlaşılacağı gibi genel müdürlerin %62,5'i, satış-pazarlama müdürlerinin %75'i, önbüro müdürlerinin %36,4'ü turizm ve otel işletmeciliği eğitimi almışlardır. Lise ve dengi bir okuldan mezun olanlar ise önbüro müdürlüğü yapmaktadırlar.

Tablo 46

## İşletme Yöneticisinin Eğitim Durumu ile İşletme İçindeki Görevi Arasındaki İlişki

		Yöneticinin görevi				Toplam
		Genel müdür	Genel müdür yardımcısı	Satış-pazarlama müdürü	Önbüro müdürü	
<b>Yöneticinin eğitim durumu</b>	Turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili bir yüksek okul	5 (%62,5)	3 (%100,0)	6 (%75,0)	4 (%36,4)	18 (%60,0)
	Turizm ve otel işletmeciliği ile ilgili olmayan bir yüksek okul Lise ve dengi bir okul	3 (%37,5)		2 (%25,5)	3 (27,2)	8 (%26,6)
<b>Toplam</b>		<b>8</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>30</b>

## SONUÇ

Pekçok kaynakta pazarlama alanında yeni bir yaklaşım olarak nitelenen ilişkişel pazarlama; müşterişleri çekmeye, onlarla ilişkilere korumaya ve her geçen gün artırmaya yönelik faaliyetleri içermektedir. Bu yaklaşımı benimseyen işletmelerin müşterişleri ile uzun dönemli ilişkilere kuabilmeleri için bir takım farklı uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir. Yapılan literatür taramasında, otel işletmelerinde ilişkişel pazarlama uygulamalarının neler olabileceğinden yola çıkılarak hazırlanan anket, Kemer bölgesindeki 30 konaklama işletmesinin yöneticisi tarafından cevaplanmıştır. Bu araştırmanın sonucu her ne kadar bütün kıyı otelleri ya da tatil köyleri için genellenemezse de müşterişlerle uzun dönemli ilişkilere kurmayı hedefleyen ilişkişel pazarlama kavramının ülkemizdeki konaklama işletmelerinde bilinme ve bir pazarlama yaklaşımı olarak uygulanma düzeyi hakkında fikir verebilmektedir. Bu araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:

- Teoride sıklıkla kullanılan ilişkişel pazarlama kavramı, uygulamada özellikle 501-1000 yatak kapasiteli büyük işletmelerin yöneticilerinin %52,9'u tarafından bilinmektedir. Bu işletmelerin %41,6'sında satış-pazarlama faaliyetlerini satış-pazarlama bölümü yürütmektedir. Buna bağlı olarak %45,4'nde yeni müşterişler çekmekle ve mevcut müşterişleri elde tutmakla sorumlu farklı birimler ya da çalışanlar bulunmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında da turizm ve otel işletmeciliği eğitimi almış olan yöneticilerin %72,2'sinin kavramı bildiği görülmektedir. İlişkişel pazarlama kavramını bilen yöneticiler görevlerine göre incelendiğinde ise %87,5 ile satış-pazarlama müdürleri ilk sırayı almaktadır.
- Araştırma örneğindeki işletmelerde ilişkişel pazarlama kapsamında hangi faaliyetlerin uygulandığına bakıldığında ise işletmelerin %83,3'nde tekrar tekrar gelen müşterişlerin history kartından takip edildiği, %90'ında müşterişlere ait kişisel bilgilerin bulunduğu bir veri tabanı olduğu, %56,7'sinde müşterişlerle ilgili elde edilen bilgilere göre ürünlerin kişiselleştirildiği, %23,3'nde farklı ülkelerden gelen müşterişler için farklı ürünler sunulduğu, %96,6'sında

devamlı müşterilere bazı ayrıcalıklar tanındığı, %96,7'sinde tesiste kalıdıkları süre içinde müşterilerin özel günlerini kutlamak için küçük jestler yapıldığı, %53,3'ünde yıl içinde müşterilerin özel günlerinde kutlama mesajları gönderildiği görülmektedir. Ayrıca işletmelerin, %96,7'sinde devamlı müşterilere isimleri ile hitap edilmekte, %86,7'sinde çalışanlara müşterilere karşı tutum ve davranışları ile ilgili eğitim verilmekte, %36,6'sında eğitime bütçeden pay ayrılmakta, %83,3'ünde çalışanlara müşteri sorunlarını çözmeye anında harekete geçme yetkisi verilmekte, %96,7'sinde çalışanların müşterilerle ilişkilerindeki olumlu tutum ve çabalarının ödüllendirilmekte, %80'inde müşteri anketi uygulanmakta ve müşteri şikayet ve önerilerinin yakından takip edilmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerde, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya, diğer bir deyişle ömür boyu müşteri bağlılığı yaratmaya yönelik faaliyetler bulunduğu söylenebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticileri ile yüzyüze yapılan görüşmelerde bu tür faaliyetlerin küçük işletmelerde konukseverlik anlayışıyla hareket etmekten kaynaklanırken, büyük işletmelerde daha bilinçli ve planlı bir şekilde uygulandığı öğrenilmiştir. Kaliteli tesis ve hizmetin yanında müşterilerle kurulacak dostane ilişkilerin işletme için uzun dönemde yüksek kar anlamına geldiğini, işletmecilerin büyük çoğunluğunun kavradığı anlaşılmaktadır.

- İlişkisel pazarlama uygulamaları ile işletme büyüklüğü arasında bir ilişki olup olmadığı araştırıldığında, özellikle 501-1000 yatak kapasitesi olan işletmelerde bu uygulamaların daha yoğunlaştığı görülebilmektedir. Büyük işletmeler denilebilecek bu işletmelerin %55,5'inde, müşterilerle kurulan ilişkilerin sadece ilişkiyi kuran işletme çalışanı ile müşteri arasında kalmaktan çıkarılıp tüm işletmeye mal edilmesine olanak sağlayan, kişisel bilgileri içeren bir veri tabanı bulunmaktadır. Devamlı müşterilere 501-1000 yataklı işletmelerin %41,3'ünde ayrıcalıklı hizmet sunulurken, bu oran 201-500 yataklı işletmelerde %31'e, 101-200 ve 1000'den fazla yatak sayılı işletmelerde %10,3'e, 100'den az yataklı işletmelerde ise %0,6'ya kadar düşmektedir. Büyük işletmelerde bu oranın yüksek olmasının nedenleri konuya daha bilinçli yaklaşılması, eğitilmiş ve kalifiye işgörenlerle çalışılması, verilen hizmetin ve tesisin

kalitesinin yüksek olması, sermaye yapısının sağlamlığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak çalışmanın birinci bölümünde incelenen ilişkiyel pazarlama bileşenleri dikkate alındığında, araştırma kapsamındaki işletmelerdeki uygulamaların henüz yetersiz olduğu söylenebilir.

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik faaliyetlerin en yoğun görüldüğü grup olan 501-1000 yatak kapasiteli işletmelerde eğitime verilen öneme bakıldığında; bu işletmelerin %46,1'inde çalışanlara müşterilere karşı tutum ve davranışları ile ilgili eğitim verildiği ve bu işletmelerin %66,6'sında bir eğitim bütçesi bulunduğu görülmüştür. İşletme yöneticileri ile yüzyüze yapılan görüşmelerde işin teknik yanlarına ilişkin bilgilerin büyük ölçüde hizmet-içi eğitimlerde verildiği, bütçeden eğitime ayrılan payın ise çalışanların yabancı dil öğrenmesi ve kendi alanlarındaki gelişmeleri öğrenip işletmeye taşıyabilmeleri için seminrlere gönderilmesi amacıyla harcandığı öğrenilmiştir. Dolayısıyla pazarlama-satış alanındaki gelişmeler de takip edilebilmektedir. Ancak işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için personelin eğitimi olmasının yeterli olmadığını bilen yöneticiler, çalışanların müşterilerle ilişkilerindeki olumlu tutum ve çabalarını da ödüllendirmektedirler. 501-1000 yataklı işletmelerin %41,3'ünde bu konu önemsenmekte ve çalışanların performansları bu açıdan değerlendirilmektedir. Bu amaçla verilen ödüller genellikle maddi nitelikte olsa da işletmelerin %48'inde çalışanlara, sorun çözümleme konusunda verilen yetki ile sorunların çözümünü kolaylaştırmanın yanında işgörenlerin özgüvenini yükseltmek ve daha duyarlı olmalarını sağlamak amaçlanmaktadır. Ödül ve yetki verme konusu, yatak kapasitelerine göre ele alındığında yatak sayısı düştükçe, diğer bir deyişle işletmenin çapı küçüldükçe oranlarda düşmektedir. 1000 yatağın üstündeki işletmelerde ise oranlar 501-1000 yataklı işletmelere göre daha düşük ama çok da farklı değildir. Elde edilen sonuçlar her ne kadar tüm kıyı otel ve tatil köylerine genellenemese de konaklama işletmelerinde yöneticilerin eğitime ve motivasyona verdikleri önem konusunda bir fikir vermektedir.

- İşletmelerin müşterilerine şikayet ve önerilerini bildirebilmeleri için sundukları olanaklara bakıldığında ise; 24 saat açık bir telefon hattı bulunanların oranı %13,3, şikayet ve öneri kutusu bulunanların oranı %63,3, müşteri anketi uygulayanların oranı %76,7 olarak tespit edilmiştir. Bunların yanında müşteriler şikayet ve önerilerini yazılı ya da sözlü olarak resepsiyona, müşteri ilişkileri bölümüne, satış-pazarlama bölümüne, işletme müdürüne, gece müdürüne, ilgili bölüm müdürüne ve seyahat acentalarına-rehberlerine de bildirmektedirler. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinin verdikleri bilgiye göre, şikayetler ve öneriler doğrultusunda yapılan düzenlemeler başta şikayeti yapan ya da öneride bulunan kişi olmak üzere, işletme yönetiminin müşterisine duyarlılığını gören diğer müşteriler tarafından da memnuniyetle karşılanmaktadır. Bu da müşteri bağlılığına doğrudan katkı sağlamaktadır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerdeki ilişkisel pazarlama uygulamaları ile bu işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumları arasındaki çapraz ilişkiye bakıldığında; turizm ve otel işletmeciliği eğitimi almış olan yöneticilerin bulunduğu işletmelerden; yeni müşteriler çekmekle ve mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu farklı birim/çalışanları olanların oranı %63,6, history kartından tekrar tekrar gelen müşterileri takip edenlerin oranı %64, müşterilerin kişisel bilgilerinin takip edildiği bir veri tabanına sahip olanların oranı %62,9, ürünlerini kişiselleştirenlerin oranı %64,7, devamlı müşterilerine ayrıcalıklar tanıyanların oranı %58,6, tesiste kaldıkları süre içinde özel günlerini kutlayanların oranı %58,6, yıl içinde özel günlerini kutlayanların oranı %56,2, devamlı müşterilere isimleri ile hitap edilenlerin oranı %58,6, genellikle aynı tarihlerde gelen müşterilerini arayıp tesisin dolu olması olasılığına karşı rezervasyon talepleri olup olmadığını soranların oranı %42,8, çalışanlarına müşterilere karşı tutum ve davranışları konusunda eğitim verenlerin oranı %65,3, çalışanlarına sorun çözme yetkisi verenlerin oranı %60, çalışanlarının müşterilerle ilişkilerindeki olumlu tutumlarını ve çabalarını ödüllendirenlerin oranı %58,6 olarak tespit edilmiştir. Bu yöneticilerden ilişkisel pazarlama kavramını bilenlerin oranı ise %76,4'tür. Oldukça olumlu olarak nitelenebilecek bu oranlar, 501-1000 yatak kapasiteli otellerde müşterilerle uzun süreli ilişkiler

kurmaya yönelik olarak uygulanan faaliyetlerin yoğunluğunu açıklamaya da bir parça katkı sağlamaktadır. Çünkü bu otellerdeki yöneticilerin %58,3'ü turizm ve otel işletmeciliği eğitimi almışlardır.

Araştırma sonucunda elde edilen oranlar araştırma örneğindeki işletmelerde müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik bir misyon bulunduğu izlenimini verse de yeni müşteriler çekmeye verilen önem (%43,3), mevcut müşterileri elde tutmaya verilen önemden (%33,3) daha fazladır. Dolayısıyla bu işletmelerde ilişkisel pazarlama temeline dayalı bir pazarlama anlayışının çok fazla yerleşmiş olduğu söylenemez.

İlişkisel pazarlama yaklaşımının otel işletmelerindeki uygulamaları ile ilgili çok sınırlı kaynak bulunmaktadır. Bu çalışmada genel olarak otel işletmelerindeki ilişkisel pazarlama uygulamalarını öğrenmek amaçlanmıştır. Bundan sonra daha ayrıntılı ve ileri düzeyde şu konularda araştırmalar yapılabilir:

- İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseme ve uygulamada kıyı otelleri ve şehir otelleri arasında farklılıklar mevcut mudur?
- Otel müşterilerinin bir otelle uzun dönemli ilişkilerini sürdürmesinde hangi faktörler etkilidir?



**EK-1: ANKET FORMU**

Değerli Yönetici,

Son yıllarda otelcilik sektöründe, yeni müşteriler çekmenin yanı sıra mevcut müşterilerin nasıl elde tutulabileceği ve bu müşterilerle olan iş hacminin nasıl artırılabilmesi üzerinde duran “İLİŞKİSEL PAZARLAMA” kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu araştırma Kemer bölgesindeki 3-4-5 yıldızlı otellerde ve 1.-2. sınıf tatil köylerinde, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler yaratmak için izlenen stratejileri öğrenme amaçlıdır.

Anketlerinizden elde edilen sonuçlar sayısallaştırıldıktan sonra kullanılacaktır. Dolayısıyla verilen yanıtlar şahıslara ve kurumlara hiçbir yükümlülük getirmeyecektir. İşletmelerin adları istenmemektedir ve önemli olan, tüm işletmeler tarafından verilen yanıtların topluca değerlendirilmesidir. Sorulara verdiğiniz yanıtlar araştırmanın sonuçlarını doğrudan etkileyeceği için gerçek duruma en uygun seçeneği işaretlemenizi rica ediyoruz.

Araştırmamıza sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Uzman Işıl HATİPOĞLU

Anadolu Üniversitesi

Eskişehir Meslek Yüksekokulu

**I.****1. İşletmenizin türü nedir?**

- ( ) 3 yıldızlı otel ( ) 1.sınıf tatil köyü  
 ( ) 4 yıldızlı otel ( ) 2.sınıf tatil köyü  
 ( ) 5 yıldızlı otel

**2. İşletmenizin yatak kapasitesi nedir?**

.....yatak

**3. İşletmenizde pazarlama ve satış faaliyetlerini hangi birim yürütüyor?**

.....  
 .....

**4. İşletmenizin son 5 yıldaki yaz sezonu doluluk oranları nedir?**

- 1995 %.....  
 1996 %.....  
 1997 %.....  
 1998 %.....  
 1999 %.....  
 2000 %.....

**5. İşletmenizde kalan müşterilerin profili nedir?**

- %.....iş amaçlı (kongre, seminer, toplantı,vb.)  
 %.....tatil amaçlı  
 %.....diğer (.....)

**6. Son 2 yılda işletmenizde konaklayan müşterilerin yerli/yabancı oranı nedir?**

- |      | yerli | yabancı |
|------|-------|---------|
| 1998 | ..... | .....   |
| 1999 | ..... | .....   |
| 2000 | ..... | .....   |

**7. İşletmenize müşteriler hangi yolla geliyorlar?**

- %.....seyahat acentası/tur operatörü  
 %.....bireysel  
 %.....diğer (.....)

**II.****8. İlişkisel pazarlama kavramını duydunuz mu?**

- ( ) Evet ( ) Hayır

**9. İşletmenizin satış-pazarlama anlayışında aşağıdaki amaçlardan hangisine "ağırlıklı" olarak önem veriyorsunuz?**

- Yeni müşteriler çekmek %.....  
 Mevcut müşterileri elde tutmak %.....

**10. İşletmenizde, yeni müşteriler çekmekle/kazandırmakla ve mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu farklı birimler/çalışanlar var mı?**

( ) Evet ( ) Hayır

**11. İşletmenizin history kartından sık gelen müşterileri takip ediyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**12. Müşterilerin kişisel bilgilerinin takip edildiği bir veri tabanınız var mı?**

( ) Evet ( ) Hayır

**13. Cevabınız “evet” ise bu veri tabanınızda müşterilere ait hangi bilgiler yer almaktadır?**

- ( ) Yeni evli  
 ( ) Evlilik yıldönümü  
 ( ) Yaşgünü  
 ( ) Oda ile ilgili tercihleri (kat, sigara içilmeyen oda, odaya ilave koltuk, bebek yatağı, vb.)  
 ( ) Yemek ile ilgili tercihleri (diyet, vegeterian, vb.)  
 ( ) Diğer .....

**14. Müşterilerle ilgili elde ettiğiniz bilgilere göre sunduğunuz ürünleri ve hizmetleri kişiselleştiriliyor musunuz, müşterilerinize göre uyarlıyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**15. Farklı ülkelerden gelen müşteriler için sunduğunuz ürünlerde ve hizmetlerde farklılıklar yapıyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**16. İşletmenizin devamlı müşterilerine bazı ayrıcalıklar tanıyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**17. Cevabınız “evet” ise bunları kısaca belirtebilir misiniz?**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**18. Tesiste kaldıkları süre içinde müşterilerinizin özel günlerini kutlamak için jestler yapıyor musunuz? (yaşgünü pastası, şampanya, meyve, çiçek, vb.)**

( ) Evet ( ) Hayır

**19. Tesiste ayrıldıktan sonra da, yıl içinde, müşterilerinize özel günlerde kutlama mesajları gönderiyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**20. Çalışanlarınız devamlı gelen müşterilerinize isimleri ile hitap ediyorlar mı?**

( ) Evet ( ) Hayır

**21. Tekrar tekrar gelen müşterilerinize sezon başlamadan önce oda tipleri ve fiyatları ile ilgili broşür gönderiyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**22. Genellikle aynı zamanlarda işletmenize gelen devamlı müşterilerinizi tesisin o tarihlerde dolu olması olasılığına karşılık önceden arayıp rezervasyon talepleri olup olmadığını soruyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**23. Bir müşterinin işletmenizi ilk defa tercih etmesinde en önemli faktörler sizce nelerdir?**

- ( ) Reklamlar  
 ( ) Seyahat acentesinin tavsiye etmesi  
 ( ) Rakiplere göre fiyat avantajı  
 ( ) Tesisin fiziksel özellikleri, yeri  
 ( ) Diğer.....

**24. Bir müşterinizin işletmenizin devamlı müşterisi haline gelmesindeki (müşteri bağlılığı yaratmadaki) etkenler nelerdir? (en önemli gördüğünüz 3 tanesini sıralayınız)**

- ( ) Marka imajı  
 ( ) Rakiplere göre fiyat avantajı  
 ( ) Personelin tutum ve davranışları  
 ( ) Tekrar tekrar gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıklar  
 ( ) Yeni bir yer deneyerek riske girmeme isteği  
 ( ) Tesisin fiziksel özellikleri (odaların kalitesi, yemeklerin kalitesi, spor alanlarının çokluğu, ulaşım kolaylığı, yerleşim yeri, vb.)  
 ( ) Müşterilerin kişisel olarak tanınıp, özel isteklerinin karşılanması  
 ( ) Sık kullanıcı programları  
 ( ) Diğer .....

**25. İşletmenize sık gelen müşterilerin sizi neden tekrar tercih ettikleri hakkında araştırma yapıyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**26. Cevabınız "evet" ise en sık karşılaştığınız tekrar tercih nedenleri hangileridir? (en önemli gördüğünüz 3 tanesini sıralayınız)**

- ( ) Reklamlar  
 ( ) Verilen hizmetin ve tesisin kalitesi  
 ( ) Önceki konaklamadan memnun ayrılmaları  
 ( ) Sık kullanıcı programları  
 ( ) Tesisin fiziki özellikleri  
 ( ) Seyahat acentasının önerisi  
 ( ) Diğer.....

**27. Son 2 yıla bakıldığında işletmenize müşterilerinizin geliş sıklıkları nedir?**

	1998	1999	2000
İlk kez gelenler	.....	.....	.....
İkinci kez gelenler	.....	.....	.....
Üçüncü kez gelenler	.....	.....	.....
Daha fazla gelenler	.....	.....	.....

28. Müşterilerinizin yüzde kaçını devamlı müşteriler oluşturuyor, yaklaşık bir oran verebilir misiniz?  
%..... devamlı müşteriler
29. İşletmenizin uyguladığı bir sık kullanıcı programı (frequent flyer, frequent traveler) var mı?  
( ) Evet ( ) Hayır
30. Sizce sık kullanıcı programı uzun dönemli müşteri bağlılığı yaratmada etkili mi?  
( ) Evet ( ) Hayır
31. Çalışanlarınıza müşterilere karşı tutum ve davranışları ile ilgili bir eğitim veriyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
32. Her yıl bütçenizin ortalama yüzde kaçını eğitime ayırıyorsunuz?  
%.....
33. Çalışanlarınızın gerektiğinde müşterilerin sorunlarını anında çözümlenme ve harekete geçme konusunda yetkileri var mı?  
( ) Evet ( ) Hayır
34. Çalışanlarınızın müşterilerle ilişkilerindeki olumlu tutumlarını ve çabalarını ödüllendiriyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
35. İşletmenizde kaliteyi yükseltmek amacıyla uygulanan bir program var mı?  
( ) Evet ( ) Hayır
36. İşletmeniz, müşterilerinizin şikayet ve önerilerini bildirmeleri için hangi kanalları kullanıyor?  
( ) Müşterilerin şikayetlerini ve önerilerini 24 saat bildirebilecekleri bir telefon hattı var  
( ) İşletmenin içinde şikayet ve öneri kutuları bulunmakta  
( ) Resepsiyon  
( ) Müşteri ilişkileri bölümü  
( ) Pazarlama-satış bölümü  
( ) Otel/tatilköyü müdürü  
( ) Gece müdürü  
( ) İlgili bölüm müdürü  
( ) Müşteri anketi  
( ) Seyahat acentası-rehber  
( ) Diğer .....
37. Müşterilerinize “müşteri anketi” uyguluyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
38. Uyguluyorsanız, anket sonuçlarından nasıl yararlanıyorsunuz? Müşteri bağlılığı yaratmak için ne tür bir yardımı oluyor?  
.....  
.....  
.....

İŞLETME İÇİNDEKİ GÖREVINİZ: .....

EN SON BİTİRDİĞİNİZ OKUL: .....

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Anton, Jon. **Customer Relationship Management; Making Hard Decisions with Soft Numbers.** New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Bee, Frances ve Roland Bee. **Müşteri İlişkileri.** Çeviren: Aksu Bora, Onur Kaynak. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997.
- Berberoglu, Hrayr. **Marketing for Restaurateurs and Hotels.** Toronto: Food and Beverage Consultants, 1999.
- Cahill Denis J. **How Consumers Pick a Hotel; Strategic Segmentation & Target Marketing.** New York: The Haworth Press, 1997.
- Christopher, Martin, Adrian Payne ve David Ballantyn. **Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together.** Oxford: Butterworth- Heinemann Ltd., 1991.
- Cram, Tony. **The Power of Relationship Marketing; How to Keep Customers for Life.** London: Pitman Publishing, 1994.
- Day, Ronald G. **Kalite Fonksiyon Yayılımı; Bir Şirketin Müşterileri ile Bütünleştirilmesi.** Çeviren: Enternasyonal Tercüme Hizmetleri Ltd. Şti. . İstanbul: Kesim Ajans, 1998.
- Denizer, Dundar. **Turizm Pazarlaması.** Ankara: Yıldız Matbaacılık San., 1992.
- Denizer, Dundar, Nilüfer Tetik, Meryem Akoğlan, Mehmet Yeşiltaş ve Metin Kozak. **Otel İşletmeciliği; Kavramlar-Uygulamalar.** Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1995.

- Enis, Ben M. ve Keith K. Cox. **Marketing Classics; A Selection of Influential Articles**. Seventh Edition. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Erdoğan, Melih. **Bilgisayar Ortamında Muhasebe Denetimindeki Gelişmeler**.
- Furlong, Carla B. **Marketing for Keeps; Building Your Business by Retaining Your Customers**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- Gale, Bradley T. ve Robert Chapman Wood. **Managing Customer Value; Creating Quality and Service That Customers Can See**. New York: The Free Press, 1994.
- Gordon, Ian H. **Relationship Marketing; New strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever**. Ontario: John Wiley & Sons Canada Ltd., 1998.
- Gitomer, Jeffrey. **Customer Satisfaction is Worthless Customer Loyalty is Priceless**. Texas: Bard Press, 1998.
- Griffin, Jill. **Customer Loyalty; How to Earn It How to Keep It**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Hart, Christopher W. L. ve David A. Troy. **Strategic Hotel/Motel Marketing**. Revised Edition. Michigan: The Educational institute of the American Hotel & Motel Association, 1986.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr. ve Leonard A. Schlesinger. **The Service Profits Chain; How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value**. New York: The Free Press, 1997.
- Hinkin, Timothy R. **Cases in Hospitality Management; A Critical Incident Approach**. Toronto: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

- Hisrich, Robert D. **Pazarlama**. Çeviren: Yavuz Odabaşı, Ferhan Odabaşı, Ateş Dalyan. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1993.
- Holloway, Christopher J. ve Chris Robinson. **Marketing for Tourism**. Third Edition. Essex: Longman Group limited, 1995.
- İçöz, Orhan. **Turizm İşletmelerinde Pazarlama; İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996.
- Katz, Bernard. **How to Turn Customer Service into Customer Sales**. Hants: Wildwood House, 1988.
- Kotler, Philip ve Gary Armstrong. **Principles of Marketing**. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Kotler, Philip, John Bowen ve James Makens. **Marketing for Hospitality & Tourism**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996.
- Köksal, Ahmet Turan. **İnternet**. İkinci Baskı. İstanbul: Pusula Yayıncılık ve İletişim Ltd., 1997.
- Kudrle, Albert E. ve Melvin Sandler. **Public Relations for Hospitality Managers; Communicating for Greater Profits**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Lazer, William ve Roger A. Layton. **Contemporary Hospitality Marketing; A Service Management Approach**. Michigan: American Hotel & Motel Association, 1999.
- Lewis, Robert C. **Cases in Hospitality Marketing and Management**. Second Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Lewis, Robert C. ve Richard E. Chambers. **Marketing Leadership in Hospitality; Foundations and Practices**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.



- Maviş, Fermani. **Otel İşletmeciliği; İlke ve Kavramlar**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, 1994.
- Medlik, S. **Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality**. Second Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
- Morrison , Alastair M. **Hospitality and Travel Marketing**. Second Edition. New York: Delmar Publishers, 1996.
- Odabaşı; Yavuz. **Müşteri İlişkileri**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- O'Dell Susan M. ve Joan A. Pajunen. **The Butterfly Customer; Capturing the Loyalty of Today's Elusive Consumer**. Toronto: John Wiley & Sons Canada, Ltd., 1997.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1990.
- Öztürk, Ayşe Sevgi. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.
- Payne, Adrian, Martin Christopher ve Moira Clark, Helen Peck. **Relationship Marketing for Competitive Advantage; Winning and Keeping Customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1995.
- Powers, Tom ve Clayton W. Barrows. **Introduction to Management in the Hospitality Industry**. Sixth Edition. Toronto: John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- Poynter, James J. **How to Research and Write a Thesis in Hospitality and Tourism ; A Step-by-Step Guide for College Students**. Toronto: John Wiley & Sons, 1993.
- Reid, Robert D. **Hospitality Marketing Management**. Second Eddition. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

- Robbins Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Ayşe Sevgi Öztürk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1994.
- Seyidoğlu, Halil. **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**. İkinci Baskı. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık, 1999.
- Seyidoğlu, Halil. **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık, 1999.
- Smith, David W. **Managing Relationship Selling**. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1996.
- Stein, Bob. **Marketing in Action for Hotels-Motels-Restaurants**. New York: Ahrens Publishing Company, Inc., 1971.
- Sviokla, John J.ve Benson P. Shapiro. **Keeping Customers**. Harward: Business Review Book, 1993.
- Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Geliştirilmiş 2. Baskı. Ankara. Gazi Büro ve Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 1997.
- Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri; Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**. Geliştirilmiş 7. Baskı. İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık San. A.Ş., 1997.
- Timur, Necdet. **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1996.
- Tolungüç, Ahmet. **Turizmde Tanıtım ve Reklam**. Ankara: MediaCat Yayınları, 1999.
- Uysal, Muzaffer ve Daniel R. Fesenmaier. **Communication and Channel System in Tourism Marketing**. New York: The Haworth Press, Inc., 1993.

Yu, Larry. **The International Hospitality Business; Management and Operations.**

New York: The Haworth Hospitality Press, 1999.

Zeithaml, Valarie A. ve Mary Jo Bitner. **Services Marketing.** Singapore: McGraw-Hill

Book Co., 1996.

## DERGİLER

Arias, José Thomas Gomez. "A Relationship Marketing Approach to Guanxi", **European Journal of Marketing**. Volume: 32, Number: 1 / 2, December 1996.

Bowen; John T. "Responsive Communication: The Key to the Business Development And Service Improvement," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Volume: 9, Number:7, 1997.

Bowen, John T. "A Market-Driven Approach to Business Development and Service Improvement in the Hospitality Industry," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Volume: 9, Number: 7, 1997.

Bowen, John T. ve Stowe Shoemaker. "Loyalty: A Strategic Commitment," **The Cornell Hotel Motel Administration Quarterly**. Volume: 39, Number: 1, February 1998.

Copulsky, Jonathan R. ve Michael J. Wolf. "Relationship Marketing: Positioning for the Future," **Marketing**. Annual Editions: Fifteenth Edition, 1993-1994.

Doney, Patricia M. ve Joseph P. Cannon. "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," **Journal of Marketing**. Volume: 61, Number: , April 1997.

Duncan, Tom ve Sandra E. Moriarty. "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," **Journal of Marketing**. Volume: 62, Number: , April 1998.

Foreman, Susan. "Marketing," **Manager Update**. Volume:9, Number:1, Autumn-1997.

- Fournier, Susan. "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," **Journal of Consumer Research**. Volume: 24, March 1998
- Fournier, Susan, Susan Dobscha ve David Glen Mick. "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," **Harvard Business Review**. Volume. , Number:, January-February 1998.
- Garbarino, Ellen ve Mark S. Johnson. "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships," **Journal of Marketing**. Volume: 63, April 1999.
- Grayson, Kent ve Tim Ambler. "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services", **Journal of Marketing Research**. Volume: XXXVI, February 1999.
- Gummesson, Evert, "Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Volume: 10, Number: 1, 1998.
- Harker, Michael John "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions," **Marketing Intelligence & Planning**, Volume:17, Number:1, 1999.
- Keep, William W., Stanley C. Hollander ve Roger Dickinson. "Forces Impinging on Long-Term Business to Business Relationships in the United States: An Historical Perspective," **Journal of Marketing**. Volume: 62, April 1998.
- Kokko, Teemu ve Timo Moilanen. "Personalisation of Services as a Tool for More Developed Buyer-Seller Interactions," **International Journal of Hospitality Management**. Volume: 16, Number: 3, September 1997.

- Lewis, Robert C. ve Michael Nightingale. "Targeting Service to Your Customer," **The Cornell Hotel Motel Administration Quarterly**. August 1991.
- Luk, Sherriff T.K. "An Examination of the Role of Marketing Culture in Service Quality," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Volume: 9, Number: 1, 1997.
- Shoemaker, Stowe ve Robert C. Lewis. "Customer Loyalty: the Future of Hospitality Marketing", **International Journal of Hospitality Management**. Volume: 18, Number: 4, December 1999.
- Stauss, Bernd ve Christian Friege. "Regaining Service Customers; Costs and Benefits of Regain Management," **Journal of Service Research**. Volume: 1 Number: 4, May 1999.
- Stone, Merlin ve Christopher Field. "Relationship Marketing and Customer Loyalty in Retailing," **The Journal of Database Marketing**. Volume: 7, Number: 1, September 1999.
- Stone, Robert N. ve J. Barry Mason. "Marketing: The Science of Relationship Management," **Handbook of Business Strategy**. New York: Faulker & Gray Inc., 1997.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown ve Murali Chandrashekar. "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," **Journal of Marketing**. Volume: 62, April 1998.
- Tavmergen, İge. "Turizm Pazarlaması, Özellikleri ve Stratejik Seçenekler," **Pazarlama Dünyası**. Yıl:14, Sayı: 200001, Ocak-Şubat 2000.