

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Eyüp İSPİR**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ SADAKAT VE BAĞLILIĞININ**  
**ARTTIRILMASINDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE**  
**ANTALYA İLİNDE BİR UYGULAMA**

**Danışman**

**Prof.Dr. Ahmet AKTAŞ**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2008**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından .....  
..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: .....

Üye (Danışman): .....

Üye: .....

Üye: .....

Üye: .....

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

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

İmza

.....

Müdür

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>.xi</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>.xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KONAKLAMA İŞLETMELERİ PAZARLAMA ÖZELLİKLERİ

<b>1.1.Konaklama İşletmeleri</b> .....	<b>3</b>
1.1.1.Konaklama İşletmesi Tanımı Ve Amacı .....	3
1.1.2.Konaklama İşletmeleri Sınıflandırılması .....	4
1.1.3.Konaklama İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler .....	5
<b>1.2.Konaklama İşletmelerinde Pazarlamanın Önemi</b> .....	<b>8</b>
1.2.1.Konaklama İşletmelerinde Pazarlama .....	14
1.2.1.1.İlişkisel Pazarlama .....	14
1.2.1.2.Veritabanlı Pazarlama .....	15

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ,**  
**SADAKAT VE BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

<b>2.1. Müşteri Kavramı Ve Özellikleri.....</b>	<b>16</b>
2.1.1. İç Müşteri.....	17
2.1.2. Dış Müşteri.....	18
<b>2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi .....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Terim Ve Kavramları .....	24
2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Mimari Yapısı.....	27
2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Amaç Ve Faydaları.....	28
2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimini Etkileyen Güncel Faktörler .....	32
2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Başarısızlık Nedenleri .....	33
<b>2.3. Otellerde Misafir İlişkileri Yönetimi .....</b>	<b>34</b>
2.3.1. Otellerde Ençok Şikayet Edilen Konular .....	36
2.3.2. Otellerde Misafir Şikayetleri İzleme Yöntemleri .....	38
<b>2.4. Müşteri Tatmini Ve Önemi.....</b>	<b>42</b>
2.4.1. Müşteri Tatmini Etkileyen Faktörler .....	48
2.4.2. Müşteri Tatmini Ölçme Yöntemleri .....	49
<b>2.5. Müşteri Sadakat Kavramı Ve Sadık Müşteri Kavramı .....</b>	<b>52</b>
2.5.1. Müşteri Sadakatini Etkileyen Faktörler.....	53
2.5.2. Çalışan-Müşteri Sadakat İlişkisi.....	63
2.5.3. Müşteri Sadakati Hakkında Yanlış Bilinenler .....	67
2.5.4. Konuğun Konaklama Tesisinden Beklentileri Ve Otellerde Müşteri Sadakat Modeli .....	68
2.5.4. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakati Araştırması.....	73
<b>2.6. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Elde Tutma .....</b>	<b>74</b>
<b>2.7. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Uygulama Örnekleri.....</b>	<b>78</b>
<b>2.8. Müşteri Bağlılığı Kavramı .....</b>	<b>79</b>
2.8.1. İyi Bir Bağlılık Programının Taşınması Gereken Özellikler.....	81
2.8.2. Müşteri Bağlılık Kartları .....	86
2.8.3. Konaklama İşletmelerinde Bağlılık Programları.....	91
2.8.3.1. Sık Kullanıcı Programları .....	92
2.8.3.2. Bağlılık Yaratıcı Programlar.....	93
2.8.4. Konaklama İşletmelerinde Bağlılık Türleri.....	96

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ SADAKAT VE BAĞLILIĞININ**  
**ARTTIRILMASINDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE**  
**ANTALYA İLİNDE BİR UYGULAMA**

<b>3.1.Araştırmanın Konusu .....</b>	<b>100</b>
<b>3.2.Araştırmanın Amacı Ve Önemi .....</b>	<b>100</b>
<b>3.3.Araştırmanın Evreni, Örneklemi Ve Yöntemi .....</b>	<b>101</b>
<b>3.4.Araştırmanın Hipotezleri.....</b>	<b>102</b>
<b>3.6.Uygulama Ve Verilerin Analizi .....</b>	<b>103</b>
<b>3.7.Araştırmanın Bulguları.....</b>	<b>104</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>134</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>139</b>
<b>Ek-1.....</b>	<b>151</b>
<b>Ek-2.....</b>	<b>154</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>158</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.</b>	Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci	24
<b>Tablo 2.2.</b>	Otellerde En Çok Şikayet Edilen Konular	36
<b>Tablo 2.3.</b>	Müşterinin Ödediği Ücret İle Şikayet Yüzdesi Arasındaki İlişki	37
<b>Tablo 2.4.</b>	Müşteri Tatmin Düzeyleri	51
<b>Tablo 2.5.</b>	Dick ve Basu Tarafından Hazırlanan Müşteri Sadakat Modeli	71
<b>Tablo 3.1.</b>	Antalya İli 2006 Yılı 5 Yıldızlı, 4 Yıldızlı, 1.Sınıf 5 Yıldızlı Tatil Köyü Konaklama Tesisleri Sayıları	101
<b>Tablo 3.2.</b>	İşletmenin Faaliyet Süresi ve Fiyat Kalite İlişkisi Hakkında Misafiriniz Ne Düşünüyor?	106
<b>Tablo 3.3.</b>	İşletmenizin Türü ve İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü ve Toplam Tesis Sayısı	107
<b>Tablo 3.4.</b>	İşletmenizdeki Personel Devir Hızı Oranı ve Çalışan Personel Sayısı ve Toplam Tesis Sayısı	108
<b>Tablo 3.5.</b>	İşletmenizin Türü, Çalışan Personel Sayısı ve Toplam Tesis Sayısı	109
<b>Tablo 3.6.</b>	İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü, İşletmenin Personel Devir Oranı ve Toplam Tesis Sayısı	109
<b>Tablo 3.7.</b>	İşletmenin Faaliyet Süresi, İşletmede Müşteri İlişkileri Yönetiminin Olup Olmadığı ve Toplam Tesis Dağılımı	111
<b>Tablo 3.8.</b>	İşletmenin Faaliyet Süresi ve Aynı yıl İçerisinde Konaklayan Tekrar Misafir Sayılarının Toplam Tesisler İçerisinde Dağılımı	112
<b>Tablo 3.9.</b>	İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü, Aynı Yıl İçerisinde Tekrar Gelen Misafir Aralığı ve Toplam Tesisler İçerisindeki Dağılımı	112
<b>Tablo 3.10.</b>	İşletmenin Faaliyet Süresi, Misafir İlişkileri Yönetimi İçin Veri Tabanı Olup Olmadığı ve Toplam Tesisler İçerisindeki Dağılımı	114
<b>Tablo 3.11.</b>	Faktör Analizi Sonuçları	117
<b>Tablo 3.12.</b>	Misafir İlişkileri Yönetiminin Varlığının Faktörler Üzerine Etkisinin t Testi Sonuçları	123
<b>Tablo 3.13.</b>	İşletmenin Faaliyet Süresinin Faktörler Üzerindeki Etkisinin t Testi Sonuçları	124
<b>Tablo 3.14.</b>	İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Faktörler Üzerindeki Etkisinin Tukey HSD Testi Sonuçları	125
<b>Tablo 3.15.</b>	İşletmenin Türünün Faktörler Üzerindeki Etkisinin Tukey HSD Sonuçları	126

<b>Tablo 3.16.</b>	İşletmenin Faaliyet Süresinin Faktörler Üzerindeki Etkisinin Tukey HSD Sonuçları	127
<b>Tablo 3.17.</b>	İşletmenin Bağlı Olduğu Grup ile Müşteri İlişkileri Yaklaşımı Yönelik Varyans Analizi	128
<b>Tablo 3.18</b>	Konaklama İşletmelerinin Personel Sayısı İle Müşteri İlişkileri Yaklaşımına İlişkin Varyans Analizi	129
<b>Tablo 3.19.</b>	İşletmenin Faaliyet Süresinin Faktörler Üzerindeki Etkisinin Tukey HSD Sonuçları	130
<b>Tablo 3.20.</b>	Konaklama İşletmelerinin Personel Sayısı Oranı İle Müşteri İlişkileri Yaklaşımına İlişkin Varyans Analizi	131
<b>Tablo 3.21.</b>	Konaklama İşletmelerinin Personel Devir Oranı ı İle Müşteri İlişkileri Yaklaşımına İlişkin Varyans Analizi	132

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2.1.</b>	Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısızlık Nedenleri	34
<b>Şekil 2.2.</b>	Şikayet ve Ödenen Ücret Araştırması	37
<b>Şekil 2.3.</b>	Bir Müşteri Tatmin Modeli	47
<b>Şekil 2.4.</b>	Avrupalı ve Ortadoğulu Misafir Beklentileri Araştırması	69
<b>Şekil 2.5.</b>	Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakat Modeli	72
<b>Şekil 2.6.</b>	Müşteri Bağlılık Programı Modeli	82
<b>Şekil 3.1.</b>	Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Yatak Kapasiteleri	104
<b>Şekil 3.2.</b>	Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Oda Kapasiteleri	105
<b>Şekil 3.3.</b>	Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Süreleri	105
<b>Şekil 3.4.</b>	Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Türü	107
<b>Şekil 3.5.</b>	Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin İşgören Sayısı-Tesis Yüzdesi	108
<b>Şekil 3.6.</b>	Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Grup Türü Dağılımı	110
<b>Şekil 3.7.</b>	Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Misafir İlişkileri Yönetimi Olup Olmadığı	110
<b>Şekil 3.8.</b>	Bir Yıl İçerisinde Tekrar Gelen Misafir Dağılım Yüzdeleri	111
<b>Şekil 3.9.</b>	Üç Yıl İçerisinde Konaklama Tesislerine Tekrar Gelen Misafir Dağılım Oranları	113
<b>Şekil 3.10</b>	Konaklama Tesislerinde Veri Tabanı Uygulamaları	114
<b>Şekil 3.11.</b>	Konaklama Tesislerinde Fiyat ve Kalite İlişkisi Analiz Tablosu	115
<b>Şekil 3.12.</b>	Konaklama Tesislerinde Personel Devir Hızı	115
<b>Şekil 3.13.</b>	Konaklama İşletmelerinde Ortalama Geceleme Sayıları	116



**KISALTMALAR**

- CRM** : (Customer Relation Management)Müşteri İlişkileri Yönetimi
- PR** : Puplic Relation (Halkla İlişkiler)
- MRP** : Manufacturing Resource Planning-(Malzeme İhtiyaç Planlanması)
- ERP** : Enterprise Resources Planning – (Kurumsal Kaynak Planlaması)
- JIT** : Just-in-Time-(Tam Zamanında Üretim)
- LTV** : Lifetime Value, (Ömür Boyu Müşteri Değeri)
- CVM** : Customer Value Managemet (Müşteri Değer Yönetimi)

## Ö Z E T

Son yıllarda Konaklama İşletmeleri Yönetim Anlayışında “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kavramı giderek önem kazanmakta ve uygulamaya geçilmektedir. Pazarlık gücünün üreticilerden müşterilere el değiştirdiği günümüz pazarlama anlayışı yepyeni bir boyut kazanmıştır. Müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmetler sunarak müşteri memnuniyeti sağlamak, müşterilerin konaklama işletmelerine olan sadakat ve bağlılığını arttırmak “Müşteri İlişkileri Yönetimini” en etkili şekilde uygulayabilmekten geçmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Davranışının Anlaşılması, Takip ve Analizi sonucunda gerçekleştirilen davranışların bütünü ifade etmektedir. Bütün bu çabaların müşteri üzerinde bıraktığı etki ise müşterilerimizin memnun olmalarını ve işletmemizi tekrar tercih etmelerini, başkalarına tavsiye etmelerini sağlar.

CRM uygulamaları ile birlikte, Müşteri Seçimi, Müşteri Edinme, Müşteri Sadakati, Müşteri Bağlılığı, Müşteri Derinleştirme Kavramları ön plana çıkmaktadır. Müşteri sürekliliğini hedefleyecek şekilde müşteri tatmininin sağlanması için satış öncesi, satış ve satış sonrası içeren toplam müşteri deneyiminin işletme tarafından takip edilebilir olması en kritik başarı faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu başarmak müşteri temas noktaları ve çeşitliğinin arttığı günümüzde etkin bir CRM uygulamasından geçmektedir. Konaklama İşletmeleri Müşteri İlişkileri Yönetimini etkin bir şekilde uygulama yönünde çabalar göstererek bunu iyi bir rekabet aracı olarak kullanabilirler.

## S U M M A R Y

### **ROLE OF CUSTOMER RELATIONS DEPARTMENT IN INCREASING OF CUSTOMER LOYALTY AND SATISFACTION IN ACCOMMODATION ENTERPRISES: A FIELD STUDY IN THE CITY OF ANTALYA**

The concept of “Customer Relations Management” in the Management of Accommodation Enterprises is recently and gradually getting important and this concept is being applied. Today’s marketing perception, in which the power of bargaining is now at the hands of the customers rather than the producers, has a new dimension. Implementing the “Customer Relations Management” in a most effective way enables that you understand the customer, ensure the customer satisfaction by providing the products and services according to the needs of the customer, and increase the loyalty of the customers to the accommodation enterprises.

The Customer Relations Management means all the attitudes realized as the result of Understanding the Customer Behavior, Follow-up and Analysis. The impact left on the customer by all these efforts ensures that our customers will be satisfied with our institutions and prefer coming back and recommend to others.

The concepts of Customer Choice, Customer Acquiring, Customer Loyalty, and Customer Deepening have become important ones by the implementations of the CRM. In order to assure customer satisfaction in a way which will aim at customer continuity, it is one of the most critical success factors that customer experience at the stage of pre-sales, sales and after-sales should be trackable. Being successful at this point requires an efficient CRM implementation with various customer contact locations and places. The Accommodation Enterprises can use the Customer Relations Management as a better competition means by spending efforts in this regard for better implementation.

## Ö N S Ö Z

Araştırmamı gerçekleştirmemde, bana her zaman ve her konuda yardımcı olan, bana olan inancını belirterek beni cesaretlendiren, sözleriyle motive eden, çok değerli hocam ve danışmanım Prof.Dr. Ahmet AKTAŞ`a değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi bildiririm.

İstatistik ve analiz konularında beni aydınlatan ve yol gösteren, bilgilerini cömertçe benimle paylaşan Araş. Görevlisi Engin ÜNGÖREN `e ve diğer hocalarımın teşekkür ederim.

Eğitimimi gerçekleştirmemi sağlayan, maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan annem, babam ve çalışma arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eyüp İSPİR

## GİRİŞ

Uzun yıllar boyunca işletmeler, pazarlamanın amacının elden geldiğince çok sayıda müşteri bulmak olduğuna inanmışlardır. Konaklama işletmeleri 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, sektörün olgunluk dönemine ulaştığı, rekabetin son derece güçlü olduğu günümüzde çok sayıda işletmeci, 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 konaklama sektörünün dikkatinin Müşteri İlişkileri Yönetimine yönelmesine neden olmuştur .

Son yıllarda teknoloji ve kitle iletişim araçlarında meydana gelen gelişmeler müşterilerin bilgiye daha hızlı ulaşmasını sağlamaktadır. Tüketiciler işletmeleri kolayca kıyaslaya bilmekte ve tatile çıkmadan önce gideceği yer hakkında daha detaylı bilgiler edinerek gitmektedir. Ayrıca tüketici haklarının gelişmesi müşteriye daha bilinçli ve zor tatmin edilen bir hale getirmiştir.

Özellikle konaklama sektöründe hizmetlerin kolayca taklit edilebilir olması, müşterinin hemen hemen her tesiste yaklaşık aynı hizmetleri alabilmesi işletmeleri farklı arayışlar içerisine yöneltmiştir. İşletmeler uzun süreli ayakta kalabilmek için sadık ve bağlı müşteriler elde etmenin hayati derecede önem arz ettiğinin farkına varmışlardır.

Son yıllarda, geleneksel kitlesel pazarlama yaklaşımına bir alternatif olarak gelişen bir pazarlama ya da “ Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)” olarak adlandırılan ve müşteriler hakkında olabilecek en detaylı bilgileri elde edip onları birey olarak tanımlamak ve ortak özelliklerine göre ayırarak, onlara bu bilgiler ışığında ürün ve hizmet sunmak şeklindeki süreç pazarlama dünyasına damgasını vurmuştur.

Hareket noktasını tüketici istek ve ihtiyaçlarının oluşturduğu ve ulaşılmak istenen hedeflerin öncelikle koşulsuz müşteri memnuniyeti ve sadakati olan bu pazarlama yaklaşımı, bilgi ve insanı merkeze taşımıştır.

Şüphesiz rekabet koşullarında meydana gelen değişmeler, tüm sektörlerde olduğu gibi, müşteri ile yüz yüze ilişkinin en yoğun yaşandığı hizmetler sektörünün de karakteristikleri gereği müşteri merkezli düşünmelerini gerektirmektedir (Özilhan, 2004, s.1).

Ağırlama endüstrisinde hızla artan ulusal ve uluslar arası Pazar payı elde etme mücadelesi makro ölçekte ülkeler arasında daha fazla turist çekebilme anlamında kıyasıya bir rekabetin varlığını ortaya koymaktadır. Mikro ölçekte ise ülkemizde turistik bölge alan üzerine kurulmuş son derece yeni tesisler arasında bir rekabetin varlığı sunulan mal ve/ya da hizmetin sayısı ve kalitesinin artması sonucunu doğurmaktadır. Turistler kendilerine sunulanı değil, kendi isteklerini tercih edecek bir konumda bulunmaktadırlar. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri çalışmalarını sonucunda, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakati) yaratmanın ana amaç olduğu da söylenmelidir. Kaliteli hizmet alan ve böylece tatmin edilmiş ve sadık müşteriler olma yolunda ilerleyen müşterilerimize yönelik olarak, işletme içinde ve işletme dışında sürekli çalışmalar yapılmalıdır (Günaydın, 2005, s.14).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ PAZARLAMASI ÖZELLİKLERİ

#### 1.1.Konaklama İşletmeleri

Bu bölümde konaklama işletmelerinin temel amaç ve yapısı, konaklama işletmelerindeki pazarlama faaliyetleri ve diğer işletmelerden ayıran özellikler kısaca anlatılmaya çalışılmıştır.

##### 1.1.1.Konaklama İşletmesi Tanımı Ve Amacı

Turizm sektöründe büyük ya da küçük ölçekli birçok işletme bulunmaktadır. Ekonomideki her işletmede olduğu gibi turizm sektöründe yer alan işletmelerinde ürettikleri mal ve hizmetlerin özelliklerine, işletme yapılarına ve boyutlarına ve buldukları pazar koşullarına göre değişik hedefleri bulunabilir (İçöz ve Kozak, 1998, s. 40).

Günümüzde insanlar çeşitli nedenlerle seyahat etmektedirler. Bunun sonucunda turizm kavramı ortaya çıkmaktadır. Buna göre "turizm dinlenme, eğlence, ticari ve mesleki faaliyet amacı ile birçok halde de özel toplantılar veya olaylar nedeniyle yapılan seyahatlerin tümü" olarak tanımlanmaktadır. Ancak geçerli olan kıstas "bu seyahatler sırasında daimi ikamet yerinden olan ayrılışın geçici olması, mesleki seyahatlerin de iş ve yerleşim yerleri arasındaki devamlılık gösteren yolculuklar olmamasıdır (Tunç ve Saç, 1998, s.14).

İnsanlar bu amaçlarını gerçekleştirirken ihtiyaçlarını karşılayacak yerlere ihtiyaç duymaktadırlar. Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme, içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Erarslan,1994,s.1).

Han, taverna ve daha sonraki dönemlerde otel olarak adlandırılan konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak gelişmiştir (Aktaş, 1989, 21). Ayrıca konaklama sözü veya kelimesi sadece otelleri içeren bir kavram değildir. Motel,

oberj, pansiyon gibi tesislerde konaklama tesisi kabul edilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için konaklama işletmelerinin sınıflandırılması yararlı olmaktadır (Akgöz, 2003, s. 2).

### 1.1.2.Konaklama İşletmeleri Sınıflandırılması

Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat etme şekilleri, bir yerde konaklamada beklediği yararlar, gelir düzeyleri, zevkleri birbirinden son derece farklı olduğu gibi turizm şekilleri ve işletmelerin kurulacakları mahallerin farklılıkları, konaklama işletmelerinin de farklı olmasını zorunlu kılmaktadır. (Olalı ve Korzay, 1993, s.16). Otelleri çeşitli kriterler açısından aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür;

- a) **Kuruluş yeri ve amacı bakımından oteller:**
  - Termal oteller
  - Resort oteller
  - Kongre –(convention) otelleri
  - Spor otelleri (golf otelleri)
- b) **Ulaşım amaçlarıyla bağlantıları bakımından oteller:**
  - Terminal otelleri
  - Gar otelleri
  - Karayolu- kavşak otelleri
  - Havaalanı otelleri
- c) **Yönetim ve mülkiyet bakımından oteller:**
  - Yönetici-sahip oteller
  - Kamu otelleri
  - Karma (miks) oteller
  - Franchising (imtiyaz) oteller
- d) **Kapasiteleri bakımından oteller**
  - Çok küçük ölçekli oteller (0–50 oda)
  - Küçük ölçekli oteller (50–100 oda)
  - Orta büyüklükte oteller (100–299 oda)
  - Büyük oteller (300 ve üstü oda)



- e) **Belgelerine göre oteller**
  - Turizm belgeli oteller
  - Belediye belgeli oteller
- f) **Yıldız sistemine göre oteller**
  - 1 Yıldızlı oteller
  - 2 Yıldızlı oteller
  - 3 Yıldızlı oteller
  - 4 Yıldızlı oteller
  - 5 Yıldızlı oteller

Türkiye’ de turizm belgeli oteller yıldız sistemine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada 1, 2, 3, 4, 5 yıldızlı otellerin asgari nitelikleri belirtilmektedir (Tunç ve Saç, 1998, s.51–52).

### 1.1.3.Konaklama İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler

Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleriyle diğer işletmelerden ayrılmaktadırlar. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır(Aktaş, 1989, 17). Konaklama işletmeleri diğer işletmelerden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır;

- Konaklama işletmeleri zaman satar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Oda satışları gecelerle sınırlıdır. O gece satılmayan oda işletme için mali kayıptır. Otel hizmetinin stoklanma özelliği yoktur. Üretildiği veya hazırlandığı anda ve yerde satılması gerekir.
- Hizmet üreten diğer işletmeler teknik gelişmelerden yararlanarak işgücü yerine makine kullanabilirler. Oysa müşteri ağırlama kişisel bir hizmete gereksinim gösterdiğinden, konaklama işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür (Çetiner, 1995, s. 10).
- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır. Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde, geniş ölçüde insan gücünden yararlanılır. Otel işletmelerinde otomasyonun kullanılacağı alanlar çok sınırlıdır. Örneğin, muhasebe ve rezervasyon işlemlerinde bilgisayardan yararlanılır. Buna

karşılık yatakların yapılmasından, yemeklerin hazırlanması ve servisine ve müşterilerin karşılanmasına kadar birçok hizmet alanında insan gücünden yararlanılır(Gökdeniz, 1997, s. 8–9).

- Konaklama işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir. Konukların değişik zaman süreci içinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle konaklama işletmelerinde konaklarlarken, hoşça vakit geçirirken, konaklama işletmeleri, çalışanları, görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçları karşılaması ve hizmeti sunması gerekir. Diğer bir ifadeyle konuğa evindeki gibi rahat ve huzurlu ortam hazırlanmalıdır ki konuk, konaklama işletmesinden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilin. Bunun içinde konaklama işletmesinde iyi bir iş gücü planlamasının yapılması gereklidir.
- Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir. Konaklama işletmeleri, birbiriyle çok yakın ilişki içerisinde bulunan birden çok bölümlerden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Herhangi bir işgörenin olumsuz davranışı nedeniyle, konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, konaklama işletmesinde sunulan bütün hizmetleri kötü bir şekilde etkiler. Örneğin; Resepsiyon memuru odayı satar, yeme ve eğlence için konaklama işletmesinin restoranını ve gece kulübünü tavsiye eder. Ancak, bu bölümlerin temizliği düzeni, yemekleri ve servisi konusunda resepsiyon memurunun kontrol hakkı bulunmaktadır. Fakat şikayetlerini ve önerilerini resepsiyon memuruna yapar. Bu bakımdan değişik bölümlerde görev yapan işgörenler arasında verimliliği arttırmak ve işleyişi en uygun düzeyde tutmak, üst düzeyde yardımlaşmayı ve koordinasyonu gerektirir (Şener, 1997, s.17).
- Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Konaklama işletmelerinin kurulması ve iletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin büyük bir bölümü işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. İşletme elli bir konaklama işletmesinin varlıklarının dağılımı ortalama olarak şu şekildedir.
  1. Duran varlıklar: %85–90
  2. Dönen varlıklar: %10–15
- Konaklama işletmelerinde satışlar genelde peşin yapılmakla birlikte, sunulan hizmetlerin bedelinin ödenmesinde kredi kartı sistemi de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

- Konaklama işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte öder( Şener, 1997, s.18).
- Konaklama işletmelerinde misafirlerin sadece konaklama ihtiyacı karşılanmaz. Bununla birlikte yeme, içme, eğlence gibi diğer ihtiyaçları da karşılanır.
- Konaklama işletmeleri sürekli değişen teknolojiyi takip etmeli ve kendilerini yenilemelidirler.
- Konaklama işletmeleri misafirin rahat ve konforu için birçok bölümü bünyelerinde barındırmak zorundadır. Hizmet üreten bütün bu departmanlar diğer iş kollarında olduğu gibi, gelir sağlamayabilir (Akgöz, 2003, s. 15).
- Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik faktörlere bağlı olduğundan, konaklama endüstrisinde risk ihtimallerinin, yüksek olduğu kabul edilir (Erdoğan, 1996; 43).
- Bu işletmeler ulusal turizm pazarının dışına taşan uluslar arası turizm piyasasının ihtiyaçlarını da karşılamaya zorunlu olduklarından, hizmetlerin satışı büyük önem arz eder.
- Konaklama işletmelerinin doluluk oranı artıkça, maliyet giderlerini belirli bir sınıra kadar indirilerek, işletme için optimum kapasiteden faydalanma olanağı vardır.
- Mal ve hizmet üretiminde farklılaştırma ve standartlaştırmaya belirli ölçüde yer verilebilir.
- İşletmenin yönetiminde çalıştırılacak kalifiye personelle yönetim işinin dağıtımına, organizasyon tekniğine, finansman ve kontrol maliyetlerine daha geniş yer verilebilir.
- İstihdam edilen personelin çok olması sosyal soruların ön plana çıkmasına neden olur. Çünkü konaklama endüstrisinin temeli insana dayanır (Olalı ve Korzay, 1993, s.10).
- Konaklama işletmelerinde sektörün doğası gereği kaliteli mal ve hizmet üretimi sadece bir ya da birkaç departmanın sorumluluğu altında değildir. Söz konusu sorumluluk, işletmede bulunan tüm departmanlar ve çalışan personelin tümü için ortak bir sorumluluktur. Çünkü turizm işletmeleri paket halinde hizmetlerin tümünü tüketicilere sunmaktadır. Bir ürün halkasının birinde ya da sunumunda ortaya çıkacak hatalar ürünün tümüne mal edilecektir (Oral, 1997, s.203).
- Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgili olduğu için çalışan personeli toleranslı bir karaktere sahip olmasını zorunlu kılar.
- Konaklama İşletmeciliği dinamiktir. Standartlaşma çok azdır veya zordur. Turistik ürünlerde taraflı değerlendirme fazladır (Akat, 1997, s.191).

## 1.2. Konaklama İşletmelerinde Pazarlamamın Önemi

Son yıllarda pazarlamacılar için müşteriye elde tutma eğilimi önem kazanmaya başladı. Yaygın olan bir inanış müşteriye elde tutmanın maliyetinin yeni müşteriler kazanmaktan daha az maliyetli ve önemli olduğuydu. Son pazarlama trenlerinde amaç ömür boyu müşteri değeri kavramını sürdürmeye yönelik çalışmalar olmuştur(Torres ve Kline, 2006, s.291).

Aynı zamanda işletmeler bir müşteri kaybetmenin yalnızca bir satışı kaybetmek olmadığını, müşteri ömür boyu satın alma yaptığı için birçok satışı kaybettiğinin farkına vardılar. Müşteri memnuniyeti ile birlikte tekrar eden satın alma yapan müşteriler işletmenin nakit akışı ve finansal yapısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler(Torres ve Kline, 2006, s.291).

Günümüzün en iyi işletmeleri, rekabette üstün olmak için beş nitelikten birini seçmektedirler(fiyat, ürün, hizmet, deneyim yâ da erişim), farklılaşmak için buna ikinci bir nitelik daha eklerler ve geri kalan üçünde de en az sektör ortalamasını tuttururlar (Crawford ve Methews, 2002, s.23).

Pazarlamada ilk adım, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, ikinci adım, farklılık üstünlüğünü yaratmak, üçüncü adım ve son adım ise müşterileri anlamak ve yaratılan üstünlüğü müşterilerin tekrar alım yaptıkları sürekli ilişkiler haline dönüştürmektir(Doyle, 2003, s.156–157).

Çağımızda sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda meydana gelen değişimler, özellikle sanayileşmiş batılı ülkelerde, turizm talebini geniş çapta arttırmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak ülkelerin potansiyel turistleri cezp edici gayretleri yoğunlaşmakta, benzer turizm ürünlerini pazarlayan ülkeler arasında kıyasıya bir rekabet gözlenmektedir (İlkin ve Dinçer, 1991, s. 47).

Müşterinin kral olduğu bir ekonomik ortamda yaşanmaktadır. Bunun en önemli nedeni talebin üzerinde üretim yapılmasıdır. İşletmeler günümüz dünyasında müşterilerin işletmelerin yeni patronu olduklarını anlamak zorundadırlar. Müşteriler işletmeye değil işletmeler müşterilere muhtaçtırlar. Onlar dışarıda olan bir parça değil tamamen işimizin

parçası olmuş durumdadırlar. Biz müşterilere hizmet vererek onlara iyilik yapmıyoruz. Onlar bizden hizmet alarak bizlere bir şeyler yapmamız için fırsatlar sunuyorlar. Dünyaca ünlü işletmeler memnun olmuş müşteri kitleleri elde etmek için fan kulüpleri oluşturuyorlar. Örneğin Harley Davidson taraftarları bu guruba katılmak için sigarayı da bırakıyorlar. Günümüz dünyasında müşterilerin tatmin olmuş olması yetmiyor. Müşteriler rakiplerden daha iyi bir hizmet alacaklarını fark ettikleri zaman anında rakip işletmeye geçebiliyorlar. Kişiyeye özel hizmet ön plana çıkmış durumdadır (Kotler, 2003, s.36–40).

CRM çerçevesinde bakıldığında, konaklama işletmelerinde pazarlamanın en önemli rolünün; bağlı müşteriler yaratmak olduğu görülür. CRM'in yararları bağlı müşterilerin sürüp giden satın almalarından ve olumlu ağızdan ağza pazarlama yapmalarından kaynaklanmaktadır.

Dolayısıyla müşteriler için bağlılık yaratıcı programlar CRM uygulamalarında kullanılabilir araçlardır. Diğer yandan, yapılan ilk satıştan sonra müşteriyi elde tutabilmek her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Çünkü rekabet, müşterileri hem daha az bağlı hem de daha çok şey talep eder hale getirmektedir. Bu nedenle, değişen pazar talepleri karşısında faaliyetleri koordine etmede, kaynakları fonksiyonlar arasında dağıtmada, müşteri değerini artırmanın yollarını kararlaştırmada ve uzun dönemli bir vizyon belirlemede verilen sözler çok önemlidir(<http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php>, 12–05.2007).

Pazarlama uygulamalarında son yıllardaki en önemli gelişme satışa odaklanmanın yerini müşteriye odaklanmaya bırakmış olmasıdır. Bu değişim pazarlamada; birebir pazarlama ve CRM kavramlarının doğmasına neden olmuştur (Kırım, 2001, s.23).

Birebir ilişkiler kurmak işletmeler için yeni bir durum değildir. İnternet ve diğer iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle müşteri ile satıcı arasında birebir bağlantı kurulması mümkün hale gelmiştir. İlişki yönlü bu pazarlama anlayışı zamanla gelişmeler göstererek, müşteriyle kurulan ilişkiyi ana eksen olarak gören yeni bir pazarlama felsefesi doğurmuştur. Müşteri İlişkileri Yönetimi yâ da Birebir Pazarlama, gittikçe artan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin müşterileri bulması, bu müşterileri elde tutması, onları işletmeye sadık müşteriler haline getirmesi ve bu müşterilerle kurulan ilişkilerdeki karlılık oranlarının artırılması için bir araç niteliğine dönüşmüştür (Ersoy, 2002, s.4).

Günümüzde pazarlamanın sadece fiziksel mallar için söz konusu bir faaliyet olduğu görüşü artık terk edilmiş ve pazarlamanın uygulama alanının fiziki mallarla sınırlanamayacağı kabul edilmiştir. Bu görüşe göre insanlar kendi ihtiyaçlarından fazla üretim yaptıkları sürece pazarlamaya ihtiyaç duyacaklardır.

Ancak, somut malların pazarlanması ile hizmetlerin pazarlanması arasında farklılıklar vardır. Temel yaklaşımlar aynı kalmak üzere pazarlamanın uygulanacağı her alanda satış, fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma gibi konularda karar vermek ve çözümler üretmek hem mal hem de hizmetler için sürecektir (Timur, 1994, s. 4).

Bir yandan insan unsurunun daha kalifiye hale gelmesi, diğer yandan teknolojik ilerlemelerin turizme çok hızlı adaptasyonu, dünya turizminde pazarlama başta olmak üzere her alanda ciddi değişimler yaratmıştır. Bugün dünyada sözü edilen gelişmelerden dolayı işletmeler arasında çok ciddi rekabet yaşanmaktadır.

Turizm pazarlamasında işletmenin müşteri gurubu sayılan turistlerin beklentilerinin karşılanmasında 8P olarak adlandırılan pazarlama karması elamanları kullanılarak uygulanan stratejiler ve hedef pazarın kazanılması önem kazanmaktadır.

1. Ürün (Product)
2. Yer-Dağıtım Kanalları (Place)
3. Fiyat (Price)
4. Tutundurma (Promotion)
5. Paketleme (Packaging)
6. Programlama (Programming)
7. Ortaklık (Partnership)
8. İnsan (people)

Turizm pazarlaması uygulamalarının stratejik uygulamasının sonuçları şu şekilde sıralanabilir;

1. Daha memnun müşteriler ortaya çıkmaktadır.
2. Tüm bölümler, yöneticiler ve personel aynı amaca erişmeye çalışmaktadırlar.
3. Müşteri istekleri ve müşterilerin turizm tesisinden beklentileri bilinmekte ve bu bilgi doğrultusunda onların memnun edilme oranı artmaktadır.

4. Tüketici istek, ihtiyaç ve özelliklerindeki değişiklikler zamanında saptanmaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti olumlu etkilenmektedir.
5. Değişikliklere karşı uyarlamalar (adaptasyonlar) zamanında ve uygun bir şekilde yapılmaktadır. Beklenmedik olaylara karşılık turizm pazarlaması planları yapan ve uygulayan işletmeler kriz, miktar ve yapısal talep değişimi ve başka türlü değişikliklerde kısa sürede önlemler alabilmekte, bu şekilde değişen beklentilere ve yeni eğilimlere karşılık verebilmektedir.
6. Hizmetler, ürünler, tutundurma faaliyetleri, tüketicilerin algılamalarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Bu husus ile müşteri memnuniyeti de sağlanmaktadır.
7. Artan işbirliği daha iyi hizmetler ve daha mutlu tüketiciler yaratmaktadır. Ayrıca, iletişim kolaylaşmakta ve bu şekilde toplam kalite yönetimi ilkeleri daha kolay gerçekleştirilmektedir.
8. Diğer turistik ürün üreten işletmelerle olan işbirliği, tüketici tatminini arttırmaktadır. Bu işbirliği farklı turizm işletmelerinin kalite yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ve geliştirmesine de yardımcı olmaktadır.
9. Turizm işletmesi açısından başarılı pazarlama programları tekrarlanmakta ve geliştirilmekte, başarısız olanlar ise kullanımdan çıkarılmaktadır.
10. Turizm işletmesinin pazarlama çabaları sayesinde, pazarlamaya harcanan para ve insan kaynakları daha verimli olarak kullanılmaktadır.
11. Turizm tesislerinin ve işletmelerinin, araştırmalarla belirlenen kuvvetli yönleri değerlendirilmekte, zayıf yönleri geliştirilmektedir.
12. Turizm sektöründe oluşan pazar fırsatları zamanında değerlendirilmektedir.
13. Turizm işletmelerinde çağdaş personel yönetimiyle çalışanların, çağdaş pazarlama yönetimi ilkelerinin uygulanmasıyla da müşterilerin memnuniyetinin sağlanması mümkün olmaktadır (Tawmergen, 2002, s.81–82).

Turizm sektöründe toplam kalite yönetimi uygulanarak müşteri isteklerinin dikkate alınması ve müşteri isteklerinin karşılanması sayesinde hizmette farklılaşma yakalanacaktır (Yürütücü, 2003, s.1).

Turizm işletmeleri yapı itibarıyla diğer işletmelerden çok farklı özelliklere sahip olduğundan dolayı endüstri ürünleri pazarlamasından çok farklı özelliklere sahiptir. Bu farklılıkları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Turizm endüstrisinde hizmet pazarlanır ve hizmetlerin materyal özelliği yoktur. Hâlbuki endüstri ürünleri somut ölçülebilen veya denebilen maddelerdir.
- Olağan tüketim ve hizmetlerinde farklı olarak, iki ayrı düzeyde pazarlanır.
  1. Resmi turizm kurumları tarafından yapılan ve doğrudan satış amacı olmayan pazarlama
  2. İşletmeler tarafından yapılan ve kendi ürünlerini satışlarını amaçlayan pazarlama.
- Turizm pazarlamasında, endüstri pazarlamasına göre çevre ve alt yapı sorunları birincil etkenlerdir. Deniz, kum, güneş, doğal güzelliklerin varlığı ve zenginliği pazarlamayı etkiler.
- Turizm pazarlamasında tüketici, hizmete sahip olmak içi tüketim yerine gider, endüstri pazarlamasında ise, mallar üreticiden tüketiciye götürülür, ulaştırılır.
- Turizm pazarlamasında üretim ve tüketim aynı anda meydana gelir. Hizmetler önce satılır sonra tüketilir. Hâlbuki endüstri pazarlamasında önce üretilen mallar sonra satışa sunulur.
- Turizm işletmeleri mevsimlik çalışabilirler. Turistik ürünler dayanıklı ve uzun süre yararlanılan hizmetler değildir. Bu durum işletmelerin finansal riskini artırır.
- Turizm endüstrisinde marka imajına bağımlılık azdır. Turizm pazarında gerçek ürün çekiciliği yüksek olan bir bölge, bir kültür merkezidir. Endüstri işletmeleri ya bir ürün veya işletme imajı yaratmaya çalışırlar (Hacıoğlu, 1991, s. 13).
- Turizm hizmetleri için oluşan talep, günlük, haftalık, aylık, yıllık olarak çok farklılık gösteren, değişken bir taleptir ve elastiktir.
- Talep azaldığı zaman boş kapasite meydana gelir. Talebin yüksek olduğu zamanlarda bile kapasite sınırı aşılamaz.
- Turizm pazarlamasının esas hedefi tüketiciyi memnun ve tatmin etmektir. Endüstri pazarlamasında hedef, bir malın tüketiciye fayda sağlamasıdır.
- Turizm ürünleri, genelde hizmet şeklinde müşteriye sunulur. Turizm ürünü nihai bir hizmet ürünüdür, fakat kullanılmasıyla ortadan kalkmaz.
- Turizm ürünleri bileşik ürünlerdir. Günümüzde bu hizmetler bir “Paket Tur” şeklinde sunulmaktadır.
- Turistik ürünler, depolanamazlar ve stoklanamazlar. Bu nedenle turizm pazarlaması risklidir.
- Turizm ürünleri emek-yoğun üretime dayalı olduklarından otomasyon imkânı azdır.



- Turistik ürünler birbirinden çok farklı olduğundan standartlaştırma imkânı yok denecek kadar azdır ve sınıflandırılmamaktadır.
- Turistik ürünler bitmiş, tamamlanmış ürünlerdir. Endüstri işletmelerinde ise mamul, yarı mamul ve bitmemiş mamul olabilir.
- Turistik ürünler bileşik ürün olduklarından, hizmetler farklı işletmeler tarafından verildiğinden denetim fonksiyonu çok güç gerçekleştirilebilir.
- Turizm pazarlaması endüstri pazarlamasına göre daha çok risklidir. Mevcut bir restoran veya otel hizmetleri satılmıyorsa bunları başka bir yere taşıma imkânı yoktur. Yatırım öncesi yer seçimi çok önemlidir.
- Tüketicinin hizmet kalitesi üzerinde büyük bir etkisi vardır. Aynı otelde düzenlenen bir gece, bazı kişiler tarafından çok güzel, diğerleri tarafından ise zevksiz karşılanabilir.
- Müşterilerle iletişim çok önemlidir. Bir mal için pazarlama iletişimi ve fiziksel dağıtım ayrılabilir, fakat bu bir hizmet için aynı anda birlikte olur. Bir hizmetin değerlendirilmesi genelde sübjektiftir.
- Bir hizmetin satın alınması ve kullanımı tüketici-üretici arası direk ilişki gerektirir. Bu ilişki aşağıdaki sonuçları doğurur.
  - a. Bu ilişkinin meydana geldiği ortam çok önemlidir. Bir otelin lobisi, bir restoranın lobisi, bir restoranın atmosferi, bir seyahat acentesinin içi, beklenen hizmetin sonuncun alınmasını etkilemektedir.
  - b. İlişkilerde büyük bir kişiselleşme (kişiye özlük) görülür. Meşhur büyük bir otel veya restoranın müşterisi, orada ismiyle çağrılmaktan veya hatırlanmaktan büyük bir haz, sevinç duyar. Tersisi olursa müşteri bir daha gelmeyebilir (Hacıoğlu, 1991, s.14).

## 1.2.1. Konaklama İşletmelerinde Pazarlama

Konaklama işletmeleri pazarlaması kendi içinde ikiye ayrılmaktadır.

### 1.2.1.1. İlişkisel Pazarlama

İlişkisel pazarlama temel anlamda, yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan stratejik bir eğilimdir.

- Bir işletmenin bireysel müşterilerini adlarıyla belirlemek
- İşletme ve müşterileri arasında birçok işlemi kapsayacak bir ilişki yaratmak
- Bu ilişkiyi müşterilerin ve işletmenin yararına yönetmek amaçlanır (Öztürk, 2000, s.178).

Müşterilerinize satıcı olmak yerine danışman ve ortak olun, onların ihtiyaçlarını belirleyin. Bu şekilde onları kısa vadeli değil, uzun vadeli kazanırsınız. (Evlilik, yıldönümü, doğum günü, özel günler, özel durumları olan müşterileri takip etmek çok önemlidir).

Gelecekte, geçmişte olduklarından her zaman daha iyi olan işletmeler rakiplerinden bir adım öne çıkabileceklerdir. Sürekli okuyarak, gündemi takip ederek ekibini ve kendini geliştiren kişiler başarılı olabileceklerdir. Sadece otel değil, otelin markası da satılmalıdır.. (Otel odaları ve servisleri aşağı yukarı aynıdır, satılmaya çalışılan aradaki Marriot markasıdır) (Hürriyet İK, 2008, s.3).

Pazar araştırması, müşteri merkezli bir işletme olma sürecinin erken aşamalarında başlaması gereken bir basamaktır. Müşteriler kesin olarak tanımlanamadığı sürece müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasının söz konusu olamayacağı açıktır(Costin, 1999, s.464).

### 1.2.1.2. Veri Tabanlı Pazarlama

**Müşteri odaklı veri tabanları:** Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, tüm müşteri bilgilerinin anlamlı ve kullanışlı bir formatta tutulduğu interaktif veritabanları gerektirmektedir. Bunlar, doğru kişisel bilgiler, ilişkinin süresi, satın alınan ürün ve servislerle ilgili bilgiler, daha önceki görüşmeler, alınan pazarlama iletişim malzemeleri, müşterinin toplam değeri ve karlılığını içermelidir(Taşkın, 2000, s.116).

Müşteri pazarlamada tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlar anlaşılmalıdır ( Mucuk, 1997: s,74). Müşterileri iç ve dış müşteriler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Veri tabanlı pazarlama uygulaması müşteri odaklı, bilgi yoğun ve geleceğe yönelik bir pazarlama uygulamasıdır. Bu pazarlama türünün temelini oluşturan bilgisayarın gelişimi ve artan kullanımıyla, milyonlarca tüketici hakkındaki kişisel verileri kaydedip kullanma imkânı doğmuştur (Jackson ve Wang, 1995, s.22).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE

#### SADAKAT BAĞLILIK İLİŞKİSİ

##### 2.1. Müşteri Kavramı Ve Özellikleri

Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alış veriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Odabaşı, 2003, s.3). Müşteri kavramının içine aşağıda yer alan guruplarda girmektedir.

- İş adamları,
- Konferans, seminer, sergi katılımcıları,
- Turistler,
- Tatilciler,
- Uzun süreli konaklayanlar(Yücel, 2008, s.1–12).

Ben kazanayım, sen kaybet “ anlayışı yerine, “ben kazanayım, sende kazan” düşüncesi ve uygulaması geçmelidir. Rekabet ve piyasaya sürülen ürünlerin, hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması sonucu, insanlar kendisine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda bulunuyor. Bu durumda müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri sonucundan, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakati) yaratmanın ana amaç olduğu da söylenebilir (Odabaşı, 2003, s.4).

Bir tesis için misafir-müşteri sadece tur otobüsleriyle gelen yabancı konuklar değildir. Tesise sezon başında staj amacıyla gelen öğrenciler, iş başvurusunda bulunanlar, tedarikçi işletme temsilcileri, ziyaretçiler, yan tesisten gezmek için gelen turistler, tesisi telefonla arayanlar vs. kapıya gelen herkes tesis için bir misafirdir, iyi karşılanmaya hakları vardır (<http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=42325,16-05-08>).

Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri “Saygınlık Oluşturma” dır. Bu açıdan saygınlık, müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar, kuruluşun sunduğu ürüne, hizmete ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Müşteriler, tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Kuruluş için saygınlık, ürünleri ya da hizmetleri satın alırken müşterilerin tercihlerini sürekli kuruluş için kullanmaları, kısaca “sadık müşteriler” haline gelmeleridir (Odabaşı, 2003, s.5).

Konaklama işletmelerinde son 20 yılda meydana gelen değişimler, sektör içi ve dışı rekabeti beraberinde getirmiştir. Müşterilerin kendilerine verilen hizmete biçmiş olduğu değer sonucunda işletmelerin karlılığı veya karsız olması ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir karlılığın anahtarı ise üst düzey hizmet sunumundan geçmektedir. Sonuç olarak başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi ile müşteri sadakati ulaşılabilecek hedef olmaktadır (Kandampully, Lee ve Barker, 2003, s. 423).

Günümüzde müşteriler, kendilerine daha fazla seçenek sunulmasını değil, tam aradıkları ürünün / hizmetin, tam istedikleri zamanda, yerde ve biçimde sunulmasını istemektedir. Gelişen teknoloji bu isteklerin karşılanmasında önemli fırsatlar sunmaktadır. Bilgi teknolojileri sayesinde milyonlarca turist bireysel ihtiyaçları ve tercihleri öğrenilebilmektedir. Böylece konaklama işletmelerinin müşterilerini daha yakından tanıması mümkün olmaktadır (Metiner, 1997, s.2).

“Bir CRM stratejisi uygulama planı veya yol haritası değildir. Gerçek bir CRM stratejisi, işletme stratejisinin yönünü ve mali hedeflerini alır ve bir işletmenin müşteri bağlılığını nasıl kuracağını ortaya koyar. Bir CRM stratejisinin amacı, şirket amaçlarına ulaşabilmek için değerli müşterileri hedeflemek, kazanmak, geliştirmek ve elde tutmaktır (Radcliff, 2002, s.2).

### **2.1.1. İç Müşteri**

Herkes, müşteriye ulaşan ürün ya da hizmetlerin oluşumunda önemli önemsiz ayrımı yapılmaksızın bir sorumluluğa sahiptir. İşletmede bir bölümün çıktısı, diğer bir bölüm için girdi teşkil edeceğinden son ürünün kalitesinde tüm bölümlerin ve herkesin bir payı olacaktır. Bu nedenle işletmede ürün ya da hizmetin üretiminde çalışan tüm bireyler ve bölümler, iç

müşteri olarak görülmelidir. İşletmede her birey, her departman ve her proses kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmelidir (Kahraman, 2002, s.1–2).

Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler. İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkenliği yükseldiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükselecektir (Erdoğan, 2000, s.23–24).

### **2.1.2.Dış Müşteri**

Dış müşterileri kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel (Muhtemel) müşteri ve kaybedilen müşteri şeklinde gruplandırmak mümkündür (Kahraman, 2002, s.2).Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir.

Muhtemel (Potansiyel) müşteri, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Herhangi bir kuruluş ya da kişinin bir işletmenin muhtemel müşterisi olabilme özelliği taşıyabilmesi için söz konusu kişi ya da kuruluşun, işletmenin ürettiği mal veya hizmete ihtiyacı olması, satın alma isteği ve imkânı olması gerekir (Erdoğan, 2000, s.19).

Kaybedilen müşteri, duygusal ya da teknik bir nedenle, işletmeyi sonraki alışverişlerinde tercih etmeyecek olan müşterilerdir. Bu tür müşteriler, işletmeyi bir daha tercih etmeyecekleri gibi, memnuniyetsizliklerini de diğer müşterilere söyleyecek ve bu şekilde işletmenin imajının da zedelenmesine neden olacaktır (Kahraman, 2002, s.2).

## 2.2.Müşteri İlişkileri Yönetimi

“CRM yeni müşteri edinmek, var olan müşteriyi tutmak, müşteri sadakatini kazanmak ve karlılığını artırmak için anlamlı iletişimler yoluyla işletme çapında müşteri davranışlarını anlama ve etkileme yaklaşımıdır.”(Swift, 2001, s.4)

CRM teknoloji yoluyla insanların desteklendiği bir başvuru değil, teknolojinin insanlar tarafından desteklendiği bir iş yapma stratejisidir. (<http://.blogs.ittoolbox.com-23-10-2007>)

Müşteri hizmetlerinde işletmelerin neyi farklı yaptığı ve müşterilere gerçekte istedikleri neyi verdiği önemli olandır. CRM müşterinin daimi güvenini kazanmada ne tip müşteri servisinin sunulacağını belirlemede önemlidir.

CRM aslında bir yaşam tarzıdır. CRM, bir kurumun tüm çalışanları tarafından tüm benliğinde hissetmesi gereken yaklaşım felsefesidir. Bu açıdan bakarsak, sokağımızdaki bakkaldan, Akmerkez 'deki mağazaya, en büyük bankalardan, dev holdinglere, doğal olarak onlarla ilişkisi olan herkesi ilgilendirir. Aslında CRM denen şeyi her gün mahallemizin bakkalında, manavında, kasabında veya köşedeki simitçiye görmekteyiz.

İşletmeler CRM denen şeyi içgüdüsel olarak her gün uygulamaktadırlar. Örneğin işletmeler kendileri için en değerli müşterilerini memnun etmek için ellerinden gelen tüm gayreti gösterirler. Müşterilerinin çocuklarının en sevdiği meyve geldiğinde ayırırlar, en sevdiği eti müşterileri için evlerine kadar gönderirler, her sabah en sevdiğiniz simit veya açma kâğıda sarılıp, arabanızla geçerken durup vakit kaybetmeden almanız için sizi beklemektedir. Aaa, yanınızda para yok mudur? Hiç önemli değil, sonra verirsiniz. Her gün, her an size özel muamele daima hazırdır. Bu durumda siz de gidip başkasından değil, bu insanlardan alışveriş yaparsınız.CRM bu kadar basit olarak da ele alınabilir

(<http://www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InNewsId=9431>, 12. 02. 2008).

Mühendis gözüyle bakılır ise CRM bir yöntem değildir.Örneğin MRP (Malzeme İhtiyaç Planlaması) bir yöntemdir, JIT (Tam Zamanında Üretim) bir kavram, ERP (Kurumsal Kayak Planlaması) ise bir yazılım entegrasyonu). Dolayısı ile bir algoritması yoktur, daha çok “bir çalışma ve iş yapma biçimi” olarak tanımlanması (bazıları strateji olarak da görür) bizce

en doğrusudur. Müşteri ile ilişkili olabilecek her konuda (bir şirketin nerede ise tüm faaliyetleri) detaylı bilgi saklanması ve değerlendirilebilmesi gerektiği için bol miktarda teknoloji ve bilgisayar yazılımı kullanmak gerekebilir ancak CRM hiç bir zaman teknolojik bir yatırım veya dışarıdan satın alınabilecek bir şey değildir ([www.diyalog.com](http://www.diyalog.com), 21-11-2007).

CRM, bir işletmenin yönetim biçiminin müşteri odaklı hale gelmesi demektir. Organizasyon el fonksiyonların yeniden tasarlanmasını gerektirir. Teknolojinin uygulanması amaç değil araçtır([http://www.erpCRM.com/CRM\\_anasf/CRM\\_nedir\\_tanimlar.htm](http://www.erpCRM.com/CRM_anasf/CRM_nedir_tanimlar.htm), 07-03-2008)CRM tüm müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir ([http://www.erpCRM.com/CRM\\_anasf/CRM\\_nedir\\_tanimlar.htm](http://www.erpCRM.com/CRM_anasf/CRM_nedir_tanimlar.htm), 23-09-2007).

Günümüzde müşteri daha da kraldır. İsteği ürüne çok çabuk, çok uygun şartlar ile erişebiliyor. Kalite, çeşitlilik artık hijyen unsurlar, tüm işletmeler benzeri ürünleri benzeri fiyatlara satıyorlar. Müşteri bir işletmeyi neden seçsin veya neden ürünlerine veya hizmetine bağlansın onu her şartta kullanmaya devam etsin (<http://www.erpCRM.com-23-06-2007>).

Müşteri ilişkileri yönetimi denildiği zaman sadece işletmenin bir çalışanı ile bir müşterisi arasındaki ilişkiler anlaşılmalıdır. Müşterilerin beklentileri, istekleri ve arzuları artmış olduğu için müşteri ilişkileri, temel olarak işletme ve organizasyonun bütünü ilgilendirir. Bu bakımdan müşteri ilişkilerine sıra dışı bir özen gösterilmesi gerekmektedir. Yoğun rekabet koşullarında müşterilerine gereken özeni göstermeyen ve onlara uzak kalan işletmeler başarısız olmuştur. Bu nedenle, gerek iç gerekse dış müşterilerin beklentilerinin ötesinde kaliteli hizmet sunulması zorunlu olmuştur.

İşletme, bütün çalışanları ve yöneticileri ile bir futbol takımı veya bir orkestra gibi uyumlu, birbirlerine güven duyarak, etkili iletişim kurarak, duygu ortaklığı yaratarak çalışmalıdır. Bunun için her işletme gereken olumlu kültür ortamını geliştirmeli ve müşteri ilişkilerinde fark yaratmalıdır. Böyle bir işletme ortamında, müşteri odaklı bakış açısı için bütün çalışanların müşterilerini dikkatle dinlemesi ve müşteri şikâyetlerini doğru değerlendirmesi zorunludur.

Sadık veya taraftar müşterilerinin sayısını artırmak isteyen bir kurum, kalite kavramını anlamalı ve tepe yönetimden başlayarak organizasyonun bütün kademelerinde kaliteli hizmet



ve yüzde yüz kaliteli üretim yapmak için inanç yaratmalı ve sürekli iyileştirmeyi benimseyen toplam kalite ruhunu geliştirmelidir.

Müşteri ilişkileri ve işletmenin başarısı için çalışanların tutarlı yönetimi ve liderlik kadar müşteri ilişkilerinin yönetimine uygun etkin organizasyon yapılarının kurulmasına da ihtiyaç vardır. Müşterilere göre kurulan ve işletmenin konusuna uygun organizasyon yapıları verimlilik artırmakta ve kazanç sağlamaktadır. Günümüzde bu organizasyon yapıları arasına sanal organizasyonlar da eklenmektedir.

Çağdaş pazarlama anlayışında müşterilere sadece satış yapmayı düşünmek yerine, müşteriye odak kabul ederek müşteriye sunulan değer düşünülmesi, müşteri maliyetleri, müşterinin ürüne rahat ulaşması ve müşterilerle uzun vadeli bütünleşmiş iletişim konuları ön plana geçmiştir. İlişki pazarlaması, müşteri veri tabanı oluşturma ve doğrudan pazarlama piyasa koşullarına karşı koymak için zorunlu yeni pazarlama anlayışları olmuştur.

Müşteri ilişkilerinin yönetimi konusu, İkinci Dünya Savaşı sonrası ve özellikle son yıllardan başlayarak iş dünyasında daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Teknoloji ve otomasyonun yeni gelişmeye başladığı dönemlerde müşterinin öneminin azalacağı düşünülmüş ancak tam tersine müşteri ilişkileri ile müşterileri memnun edecek fırsatların bulunması, müşterileri anlamak, müşteri veya tüketicileri korumak ve geleceği tahmin etmek konuları çok daha önemli bir noktaya gelmiştir. Teknoloji ve modern bilgi işlem yatırımlarının doğru kullanılması üretim, hizmet ve kalite ilişkisini geliştirmiştir.

Türkiye ve dünyada, geleceğin kamu ve özel kesim yöneticileri müşterilerin karmaşık taleplerini olumlu olarak karşılayacak, iyi eğitilmiş, kültürlü, deneyimli, sürekli okuyarak ve öğrenerek, kendisini ve çalışanlarını geliştiren "kaliteli" yöneticiler olmak zorundadır (Taşkın, 2000, s.19–24).

CRM, üzerinde çok fazla konuşulan bir konu olmasına rağmen, bazı noktalar ya görmezlikten geliniyor ya da gözden kaçırılıyor. Her CRM projesinin başarılı olmayacağı gerçeğinin bilinmesine rağmen gündeme getirilmemesi ve CRM uygulamasının sadece yazılımdan ibaretmiş gibi lanse edilmesi CRM projesi uygulamak isteyen kurumlar açısından çok büyük olumsuzluktur (Dursun, 2001, s.2).

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Belki de sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bilindiği gibi, teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğümüzü uzun dönemde koruyamamaktadır. Kuruluşun, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu “müşteri ilişkileri”nin ise taklit edilesi zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Odabaşı, 2003, s.2). Müşteri ilişkileri yönetimi beş anahtar unsura sahiptir. Bunlar;

- Merkezi ve standart bir hizmet geliştirmek, bunun etrafında müşteri ilişkilerini inşa etmek.
- Kişiyeye özel tam hizmetler sunmak.
- Hizmetlere ekstra olarak ek şeyler vermek.
- Müşteri bağlılığını teşvik etmek ve bununla ilgili fiyatlandırma çalışmaları yapmak.
- Çalışanları müşteriye daha iyi hizmet edebilmek için en etkin bir biçimde kullanmak (Hawkins ve Best, 2001, s.650–651).

CRM’in C’si yani müşteri (customer) kavramının son yıllarda yaşadığı değişim gerçekten inanılmaz boyutlara ulaştı. Tarihsel süreç açısından incelendiğinde 1950’li yılların “Ne bulursam onu alırım” yaklaşımıyla geçtiği görülmektedir. Arz ekonomisinin ön planda olduğu bu dönemlerde pazarda yer alan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğindeki sınırlamalar, tüketici tercihlerinin geri plana atılmasına neden oldu. 1970’li yıllarda ise ve ürün ve hizmet çeşitliliği artmaya başladı. Bu noktada müşterilerin genel eğilimi “Neyi alabilirsem onu alayım” biçiminde değişti. 1990’larla birlikte artık “ne istersem onu alırım” dönemi başladı.

Yeni döneme gelinmesinde birkaç temel noktanın büyük rol oynadığı görülmektedir. Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği aşırı miktarda artması ve müşterilerin tercih olasılıkları çoğalmasındadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan müşteriler, bilgiye, rakibe ve muadil ürünlere çok kolay erişebilir bir hale gelmiştir. Teknolojik yapılar, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasından dağıtım kanalına dek iş süreçlerini değiştirdi. Müşterilere çok farklı kanallardan erişim mümkün oldu

([http://www.microsoft.com/turkiye/mbs/CRM/CRM\\_nedir.mspix](http://www.microsoft.com/turkiye/mbs/CRM/CRM_nedir.mspix), 13–01–2008).

Kıt olan değerlidir, müşterinin kıtlaştığı sektörlerde de doğal olarak onun değeri arttı. Önceleri ne söylediği, ne istediği pek dinlenmeyen müşterinin, nerede ise attığı her adımdan

bir ipucu yakalamak için araştırmalar, anketler yapılmaya başlandı. Önceleri göstermelik olan bu faaliyetler zamanla bir çalışma biçimi haline geldi, işletmelerin iş yapma prensipleri değişti, değer ölçüleri ve bakış açıları müşterileri ile yakınlaştı. İşte bu süreç yaşanırken bu değişime bir isim verilmesi gerekiyordu ve ismi CRM oldu.

İş dünyasındaki rekabetin geldiği nokta, müşteriyi çok daha ön plana çıkarıyor. 1990'lı yıllarda ERP ile başlayan kurumsal verimlilik sürecinde arka ofis uygulamaları olgunlaştı. Bu otomatize yapının dışa açılan yüzüne olan ihtiyaç daha da arttı. Ürünlerin pazarda kalma süreleri kısaldı, yenilikçi ürünlerin sağladığı ilk olma avantajı azaldı. Müşteriler için seçenekler artarken üreticilerin rekabeti arttı.

İnternet başta olmak üzere iletişim teknolojileri, müşterilerin seçim alışkanlıklarını değiştirdi, sadakat seviyelerini azalttı. Tanımdan da anlaşılacağı üzere CRM, bir felsefe ve bir iş yapma biçimidir. Bu son derece önemli bir nokta, zira birçok kurum CRM'i teknolojik bir çözüm olarak görüyor. Bu kısıtlı bakış açısı ile başlayan projeler tamamlandığında da beklenen sonuçları tam anlamıyla veremiyor.

Aslında CRM'in yapısını bir piramide benzetmek mümkündür. Bu piramidin en tepesinde iş stratejisi yatıyor. İkinci katmanda ise organizasyon yapısı (yani çalışanlar) ve son olarak en alt katmanda teknoloji bulunuyor. CRM; kurumların iş stratejilerine yönelik ihtiyaçlarını, kurumsal yapı ve süreçlerin optimizasyonu ile sağlarken bunu destekleyen ve buna imkân veren yapı olarak da teknolojinin kullanılmasını gerektiriyor.

İş fonksiyonları açısından bakıldığında CRM; pazarlama, satış, ticaret ve hizmet süreçlerinin etkin kılınmasında büyük rol oynar. Pazarlama süreçlerinde veri toplama, kampanya yönetimi, olası müşterilerin yönetimi gibi birçok araç ile yeni müşterilerin kazanılması ve eldeki müşterilerden daha fazla değer elde edilmesi mümkün olur.

Satış süreçlerinde, bilgi yönetimini ve paylaşımını sağlamak, raporlama ve analiz yetenekleri geliştirmek gibi avantajları ile CRM, satış hacminin yükseltilmesinde önemli role sahip olur. Hizmet alanında ise CRM'in etkileşim ve web ortamında süreçlerin yürütülmesi anlamında oldukça önemli açılımlar sağladığı bir gerçektir.

**Tablo 2.1.Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri**

	Pazarlama	Satış	E-ticaret	Hizmetler
Kurum çalışanları	Pazarlama otomasyonu	Satış otomasyonu		Hizmet otomasyonu
Satış kanalı	İş ortakları ile olan ilişkilerin yönetilmesi			
Online müşteriler	Kurumsal web sitesi-portal		e-ticaret portalı	Self servis hizmetler

**Kaynak:** [http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/CRM/CRM\\_nedir.msp-23-04-2008](http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/CRM/CRM_nedir.msp-23-04-2008)

Otelcilikte Operasyonu iki kısma ayırtmak gerekir. İşlem Kısmı-Kişisel kısmıdır. Dakiklik – Kaynaklar – Organizasyon – İletişim – Değerlendirme – Sıralama – Denetim İşlem kısmını ( PROCESS ) oluşturur.

İşlem misafirlerin otelde ücret karşılığında aldıkları konaklama, yiyecek – içecek, karşılama, ön büro hizmetleridir.

Misafire karşı olumlu tutum – otelin aktivite ve tesislerini tanıtım – gülümseyen vücut dili – samimi, dürüst tavır – misafir isminin konuşmada söylenmesi – ilgi ve dikkat – saygılı olma ve doğru dili kullanma KİŞİSEL kısmını( PERSONAL ) oluşturur.

Kişisel kısım misafir memnuniyetini sağlamayı hedefleyen personelin yaptığı her şeydir. Misafirin sürekli hatırladığı ve o otele tekrar gelmesinde en etkili olan kısmıdır. Zira Otelin İşlem kısmında bazı noksanlar olsa da, kişisel kısmındaki mükemmellik misafirin o otelden iyi ayrılmasını sağlar. Örneğin check-in’de misafirin belirli sürenin üstünde bekletilmesi İşlem kısmındaki bir bozukluktur. Ancak resepsiyonistin kişisel olarak misafirle iyi ilişki içinde olması ve ilgilenmesi sonucunda misafir memnuniyeti oluşturulur (<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=19484-27-04-2008>).

### 2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Terim ve Kavramları

Günümüzde hemen hemen birçok kişinin ağzından duyulan ve anlaşılması güç olduğu kadar popüler olan yaygın müşteri ilişkileri terimleri bulunmaktadır. Bu terimleri anlaşılıp, kavranması CRM’in anlaşılmasında önemli bir etkiye sahip olacaktır. Onun için aşağıda

çoğunlukla toplumda İngilizce olarak kullanılan terimlerin anlamları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Aktif Sadakat (Active Loyalty)

Analitik CRM (Analytical CRM)

Bilgisayar-Telefon Entegrasyonu (Computer Telephony Integration – CTI)

Birebir Pazarlama (One to One Marketing)

Çapraz Satış (Cross Selling)

Çok Boyutlu Analiz (Multi-Dimensional Analysis)

Doğrudan Pazarlama (Direct Marketing)

E-CRM

En Çok Büyüyebilir Müşteri Grubu (Most Growable Customers - MGC)

En Değerli Müşteri Grubu (Most Valuable Customers - MVC)

Gerçek Müşteri Değeri (Actual Value, Lifetime Value - LTV)

İnteraktif Ses Tanıma (Interactive Voice Response – IVR)

Kampanya Yönetimi (Campaign Management):

Kanal Yönetimi (Channel Management):

Kişiselleştirme (Personalization):

Müşterek CRM (Collaborative CRM):

Müşteri Bağlılığı (Customer Loyalty):

Müşteri Bilgi Sistemleri (Customer Information Systems):

Müşteri Değerlemesi (Customer Valuation):

Müşteri Etkileşim Noktaları (Customer Interaction Points):

Müşteri Farklılaştırılması (Customer Differentiation):

Müşteri Gruplama (Customer Segmentation):

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management - CRM):

Müşteri Odaklı Bakış Açısı (Customer-Centric View)

Müşteriyi Elde Tutma (Customer Retention):

Müşteri Yaşam Süresi Değeri (Customer Lifetime Value):

Müşterinin Stratejik Değeri (Strategic Value):

Otomatik Çağrı Dağıtıcı (Automatic Call Distributor - ACD):

Otomatik Numara Tanıma (Automated Number Identification - ANI):

Öğrenilen İlişki (Learning Relationship):.

Pareto İlkesi (Pareto Principle):

Pasif Sadakat (Passive Loyalty):

Veri Ambarı (Data Warehouse):

Veri Madenciliği (Data Mining):.

Veri Modelleri (Data Models):

Yatırımın Geri Dönüşü (Return On Investment - ROI):

Yönetim Bilgi Sistemleri (Executive Information Systems - EIS): (Dereli, 2005, s.1-4).

Herkese “en iyi müşteri hizmeti” sağlamaya çalışmak, CRM’nin başarısızlığı bir başka nedendir. Müşteriler farklı işletmelerden farklı hizmet düzeyleri beklerler. Saks’ta bir satış danışmanı otuz saniye beklemekten rahatsız olan aynı kişi, Wal-Mart veya Kmart’taki uzun dönem kuyruğunda sabırla bekleyebilir.

Müşteri beklentilerindeki bu zıtlık yalnızca aynı sektördeki değişik işletmeler için geçerli değildir. Müşterinin hizmet beklentiler sektöre göre değişir. Kamu hizmet şirketleri veya telefon şirketinden, banka veya komisyoncularından bekledikleri hizmeti beklemeyi öğrendiler. İş ilişkisi ne kadar kişiselse, beklenen hizmet düzeyi de o kadar yüksektir. Bunların hiçbiri yeni değil. Yeni olan hizmet beklentisi ve isteğinin bireysel müşteriye göre aynı işletme içinde bile farklı olacağını anlama gereği. Yani, müşterilerin hizmet beklentilerinin yükselişte olması gerçeği, müşterilerimizin hepsine “en iyi müşteri hizmeti” ni sağlamanız gerektiği anlamına gelmez-yalnızca müşterinin istediği ve beklediği hizmet düzeyi. Daha fazlasını sağlamak, yararsız yere fazla vermek; daha azı ise müşteri kaybetmek anlamına gelir (Newel, 2004, s-152-153).

**Müşteri profilini belirlemede kullanılan kavramlar şu şekilde sıralanabilir;**

**Değerler ve inançlar;** müşterileriniz için neyin önemli olduğunun ana çekirdeğini yansıtır. Neyi iyi görürler? Neyi kutsal sayarlar?

**Tutumlar;** olgulara ve varlıklara bakış biçimleridir. Yaygın olarak paylaşılan tutumlar; yaşama, çalışmaya, evliliğe, kararlılığa, iş anlayışına vb. bakış biçimlerini yansıtır.

**Sosyal Alışkanlıklar ve Kalıplar;** üzerinde anlaşılan, kabul edilebilir davranış türleridir. İnsanlar nasıl davranır? Ne yapar? Bir şeyi “doğru” ve “yanlış” yapma biçimleri nelerdir?

**Tercihler;** müşterilerinizin beğendikleri, sevdikleri şeylerdir. Sizin müşterileriniz neyi severler? Kendilerine seçme olanağı sunulduğunda neyi tercih ederler?

**Beklentiler;** Müşterileriniz sizden ne almayı umarlar? Ne isterler? Sizinle iş yaptıkları zaman, beklentileri nelerdir (Martin, 1997, s.18-19).

### 2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Mimari Yapısı

Turizm işletmelerinde veritabanı oluşturma, müşteri sadakatine etki eden en önemli faktörlerden biridir. Ancak, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde oluşturulan veri tabanlarının birden fazla departmanın istifade edebilmesine olanak verecek biçimde oluşturulması gerekmektedir (Zengin, 2001, s.308).

Bugün CRM çözümleri olarak nitelendirilen uygulamalar ile geçmişteki uygulamalar arasında birçok yapısal benzerlik ve farklılıklar vardır. Aslında farklılıklar, CRM'in geçirdiği evreleri de ortaya koyması açısından önemlidir. CRM' de yeni bir dönem başlamasına neden olan en temel gelişme, çözümlerin içerisinde yer alan analitik özelliklerin gerçek zamanlı ve çok daha kapsamlı hale gelmesi oldu. Bu özellikler çeşitlendikçe CRM çözümleri de farklılaşmaya başladı. Bu anlamda 3 temel CRM yapısından söz etmek mümkündür:

**a)Operasyonel CRM:** İşletmenin operasyonel işleyişini içerir. Sipariş yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, servis, satış otomasyonu, pazarlama otomasyonu, sahada servis, mobil satış işlevlerini içermektedir.

Tanımı biraz açarsak pazarlama, satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi, satış sonrası destek hizmeti kapsam içerisinde.

**b)Analitik CRM:** Adından da anlaşılacağı gibi bu CRM biçiminde kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması işlemleri gerçekleştirilir. Böylelikle CRM'in operasyon el ve uyum özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri eklenir.

İşletme performans yönetimi: Veri ambarı uygulamaları. Operasyon el kısım ve temas noktalarında oluşan tüm bilginin derlenmesi ve analiz edilmesidir.

**c)İşbirlikçi (Collaborative) CRM:** Bu CRM biçimi aslında diğerlerinin en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile şirketler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından (web, telefon, e-posta vb) gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine Yönelik CRM çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm fonksiyonları içerir.

İnsan, proses, teknoloji bileşenlerinin tek tek her bir unsur için düşününüz. Aslında bu CRM bileşenlerine bir başka açıdan bakılmasıdır.

Özetle CRM kavramı bileşenler ve mimari tanımlamaları bütünleşik olarak incelenebilir. Bileşen ve mimari yaklaşımları ile CRM çalışmaları bir bütün içerisinde yürütülebilir. Tabii sürekli vurguladığım gibi iş stratejileri (planlama aşaması) bu iki yaklaşımın ilk adımıdır ([http://www.erpCRM.com/CRM\\_anasf/CRM\\_mimarisi.htm](http://www.erpCRM.com/CRM_anasf/CRM_mimarisi.htm), 23-05-2007).

### 2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaç ve Faydaları

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının müşteri sadakati ve müşteri tatmini sağlama faydalarına paralel olarak işletmelere sağladığı daha birçok fayda vardır;

**Terk Etmiş Müşterinin Yeniden Kazanılması:** Yapılan bir araştırmaya göre CRM'in terk eden müşterileri geri kazanılmasında %10 ila %20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.

**Müşteri Sadakati Yaratma:** CRM'in en temel amacının müşteriyi yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini arttırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre CRM'in müşteri sadakati yaratmadaki etkisi %15 ila %20 arasında değişmektedir.

**Yeni Müşteri Bulma:** CRM'in yeni müşteri bulmaya katkısı % 3 ile % 4 arasında değişmektedir.

**Çapraz Satış Yapma:** CRM'in çapraz satış yapmaya katkısı %2 ila %3 arasında değişmektedir(<http://www.danismend.com>, 23-10-2007).

Yukarıda belirtilenlere ek olarak da Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaların faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Tatmin olmuş müşteriler daha az gerileme neden olurlar. Memnun olmayan bir müşteri ile uğraşıldığı zaman her iki tarafta da gerileme neden olmaktadır.
- Tatmin olmuş müşteriler daha az zaman alırlar ama tatmin olmayan müşteriler son derece zaman tüketici olabilirler.



- Tatmin olmuş müşteriler işletme hakkında olumlu düşüncelerini en az beş kişiye aktarırlar.
- Tatmin olmuş müşteriler daha fazla ödemeye ve harcama yapmaya isteklidirler ve bu tür müşterileri elde tutmak diğer müşterilere göre beşte bir oranında daha az maliyetlidir.
- Tatmin olmuş müşteriler daha fazla iş tatmini sağlarlar ve çalışanları motive ederler.
- Müşteri tatmini kısa dönemde elde edilen başarı ile uzun dönem büyüme ve başarı arasında bir bağlantı görevi görürler.
- Müşteri tatmini pazar payının ve karlılığın arttırılmasında çok önemli bir rekabet silahıdır.
- Tatmin olmamış müşterilerin sadece %4'ü şikâyet eder, %90'ı tekrar satın almaz ve yaşadıkları kötü deneyimleri dokuz kişiye anlatırlar (Bee ve Bee, 1997, s.11).

**Şirket yönetim kurulları CRM hevesine kapılıp gitmişlerdir.. Çünkü CRM işletmelerin üç temel gereksinimini karşılıyordu:**

1. Sunulan fırsatların daha iyi hedeflenmesi için müşterinin satın alma davranışlarını anlamak.
2. Müşteri bilgilerini bütün kuruluşa yayarak müşteri ile yüz yüze gelen personelin daha verimli olmasını sağlamak.
3. Masrafları azaltmak için daha fazla işletme verimliliği yaratmak.

Yeni CRM'nin kabul sürecinde müşteriyi yetkilendirme yolları bulmak, hedeflerin yeniden gözden geçirilmesini gerektirecek. CRM çabalarına başlayan işletmeler şimdi verimliliği artırma yolları arıyorlar. Yalnızca işleri doğru yapmak yerine doğru işler yapmak için yeni yollar arıyorlar (Forsyth, 2001, s.8-9). Müşteri ilişkileri yönetiminin hedefleri de aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Daha iyi müşteri servisi veren bir şirket olmak
- Müşteriye daha hızlı ve doğru cevap verebilmek
- Ürünler arası çapraz satışların miktarını arttırmak
- Satış tekliflerinizin daha hızlı ve daha yüksek oranda siparişe dönüşmesi
- Pazarlama ve satış süreçlerinizin hızlı ve anlaşılır olması
- Yeni müşteriler bulmak ve yaratma imkânı

- Müşteri karlılığının artması

([http://www.diyalog.com/html/CRM\\_uygulamasi\\_8\\_oneri\\_4.htm,28-04-2008](http://www.diyalog.com/html/CRM_uygulamasi_8_oneri_4.htm,28-04-2008)).

Yaygın bir görüş pazarlama CRM'in gelişmesini ve anlaşılmasını sağlamamıştır.. Aynı zamanda CRM'in pazarlamanın 4 p'sine alternatif olarak çıktığı görüşüdür. Teknolojik gelişmeler ve İnternet CRM'i farklı bir alana taşıdı. CRM İnternet kullanımının yoğun olduğu yerlere odaklandı. Bir işletmenin müşteri merkezli olabilmesi için aşağıdakilerin yerine getirilmesi gerekmektedir ;.

- Müşterileri elinde tutmaya odaklanmak
- Üst kalitede fayda sağlayan ürünler sunmak
- Uzun dönemli sürdürülebilecek bir vizyona sahip olmak
- Örnek alınabilecek bir müşteri hizmeti sunmak
- Müşteriye verilen tahattütleri yerine getirmek
- Kalitenin her şeyi içerdiğinden emin olmak

Konaklama sektöründe birçok işletme yaklaşık aynı hizmeti ve ürünü sunmaktadır. İşletmeleri birbirinden farklı kılacak en önemli etken uzun dönemli geliştirilebilen ilişkililerdir (Luck ve Lancaster, 2003, s.215).

1. Farklı düşünmek
2. Ölçüt belirlemek
3. Ölçülebilir hedefler koymak
4. Strateji kurmak
5. Süreci yeniden yapılandırmak
6. Değişim için hazır olmak
7. Teknolojiyi olduğu yerde tutmak
8. Doğru araçları seçmek (Radcliff, 2002, s-.193)

### **Başarılı Bir CRM Uygulaması İçin Gerekli Olan Faktörler ise;**

#### **1- Doğru Müşteri Kitlelerini Hedeflenmesi**

Bunun için aşağıdaki soruların cevaplanması gerekmektedir.

- İşletmenin en karlı müşteri grubu hangisi?

- Hangi gruptaki müşteriler sadık veya sadık hale getirilebilir?
- Satın alma sürecini kimler etkiliyor?
- Kimler işletmeye para kaybettiriyor?

## **2-Bütün Süreçlerde Müşteri Odaklı Olmak**

Ucu müşterinize dokunacak her şeyin müşteri düşünülerek dizayn edilmesi gerekir. Ürün siparişinden faturalamaya, tahsilattan servis çağrılarını almaya kadar her şey bunun içindedir. Süreçleriniz bu şekilde değil ise onları elektronik ortama aktardığınızda problem büyür, çünkü ortada müşterilerinizin tepkilerini tamponla yan insanlar ve iş ortaklarınız yoktur.

## **4. Müşterilerin 360° Bilinmesi**

Bir müşteriniz sizi aradığında telefona çıkan kim olursa olsun müşterinizin kayıtlarına kolayca ulaşip gereken bilgiyi elde edebiliyor mu?

Ne alıyor, ne kullanıyor, bugüne kadar nelerden şikâyet etmiş, bekleyen siparişi mi var, siparişleri ne durumda, en son ne zaman bir şey almış, ne almış, nasıl ödüyor, riski ne kadar, bugüne kadar neler konuşulmuş? Sisteminiz hem bu kayıtlara sahip olmalı hem de istendiğinde tümünü kolayca gösterebilmelidir.

## **5-Müşterileriniz kendi başlarına işlerini yapabilmesi.(Self Servis)**

Müşterileriniz web sitenizden bilgi alabiliyor mu, sipariş verip onu izleyebiliyor mu? Bunu 24 saat istediği yerden yapabiliyor mu? Müşterilerinizin bazıları (belki birçoğu) birilerini arayıp bulma işinden sıkılmış veya istemiyor olabilir; bunun yerine kendi işini kendisi görmek isteyebilir. Çalışma düzeni ve sahip olduğunuz teknolojinin bunu sağlayabiliyor olması sizin ve onlar için bir avantaj olacaktır.

## **6-Müşterilerinizin işine ne kadar yardımcı oluyorsunuz?**

Müşterilerinizin sizin ürünlerinizi nasıl, ne zaman kullandığını ve hangi aciliyette ihtiyaç duyabileceklerini düşünerek organize olmalısınız.

## **7-Kişiselleştirilmiş, ihtiyacı karşılayan servis sunulmalıdır.**

Kişiselleştirme farklı sektörlerde farklı düşünülebilir. Örneğin satış yapan bir web sitesi eski alışverişlerinize göre size öneriler sunabilir veya ilgi alanlarınıza uygun ürünleri size duyurabilir veya bir araba servisi arabanıza bir GPS cihazı takarak onu aradığınızda sizin nerede olduğunuzu bilerek hareket edebilir. Bir tedarikçiniz sisteminize bağlanarak sizin kendisinden temin ettiğiniz malzemelerin kullanımını izler ve sizi hiç uğraştırmadan bunları sevk edebilir.

## **8-Müşterilerle ortaklığın büyütülüp geliştirilmesi**

Müşterilerinizin birbirlerinden öğrenebileceği çok şey olabilir, bunu bir şekilde teşvik etmelisiniz. Bundan faaliyet size 2 temel fayda sağlayacaktır, biri daha sadık müşteriler diğeri ise yeni fikirler. Problemlerin çözümüne katkıda bulunduğça etrafınızdaki halka büyüyecektir; bu da sizi rakiplerinizin saldırılarından koruyabilecek en güçlü zırhtır

([http://www.diyalog.com/html/CRM\\_uygulamasi\\_8\\_oneri\\_4.htm](http://www.diyalog.com/html/CRM_uygulamasi_8_oneri_4.htm), 05-05-2008).

### **2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimini Etkileyen Güncel Faktörler**

80'li yıllarda müşteri tatmini ve bağlılığı üzerinde durulurken, 90'lı yıllarda müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ön plana çıkmıştır. Son zamanlarda, müşteriye daha fazla değer yaratma olgusu üzerinde durulmaktadır. Kuruluşlar müşterisine yarattığı değerler ölçüsünde başarılı olacaktır. Müşteri Değer Yönetimi (Customer Value Managemet-CVM) şirketin pazarda rekabet edebilme durumunu anlama ve rakiplere göre daha fazla değer sunumu üzerinde duran sistematik bir metodolojidir. CVM' de temel hedef Pazar payını ve gelir yüzdesini arttıracak olan hedef pazarları belirleyerek, müşteriye en güçlü rakiplerden daha fazla değer sunmayı sağlamaktır.

Bir kuruluşun tek başına müşteri tatminini ne kadar artırdığı yeterli değildir. Müşterilerini rakiplerinden daha fazla memnun edecek şekilde değer yaratması gerekir. Kuruluşlar pazardaki konumlarını, ancak rakiplerine göre kıyaslayarak belirleyebilirler. Bu durumda rakiplerin durumlarının değerlendirilmesi stratejik bir öneme sahiptir. Müşteri değer

haritaları rakiplerle karşılaştırmalı olarak çıkarılmalıdır. Müşteri ilişkileri yönetim sistemi rakiplere ilişkin verilerle desteklenmelidir

(<http://www.kobifinans.cm.tr/yazici.php?Article=10024&Whmerkezi&Cat..Cat...CRMpro-Aralik-Ocak 2006 sayisi ,21-07-2007>).

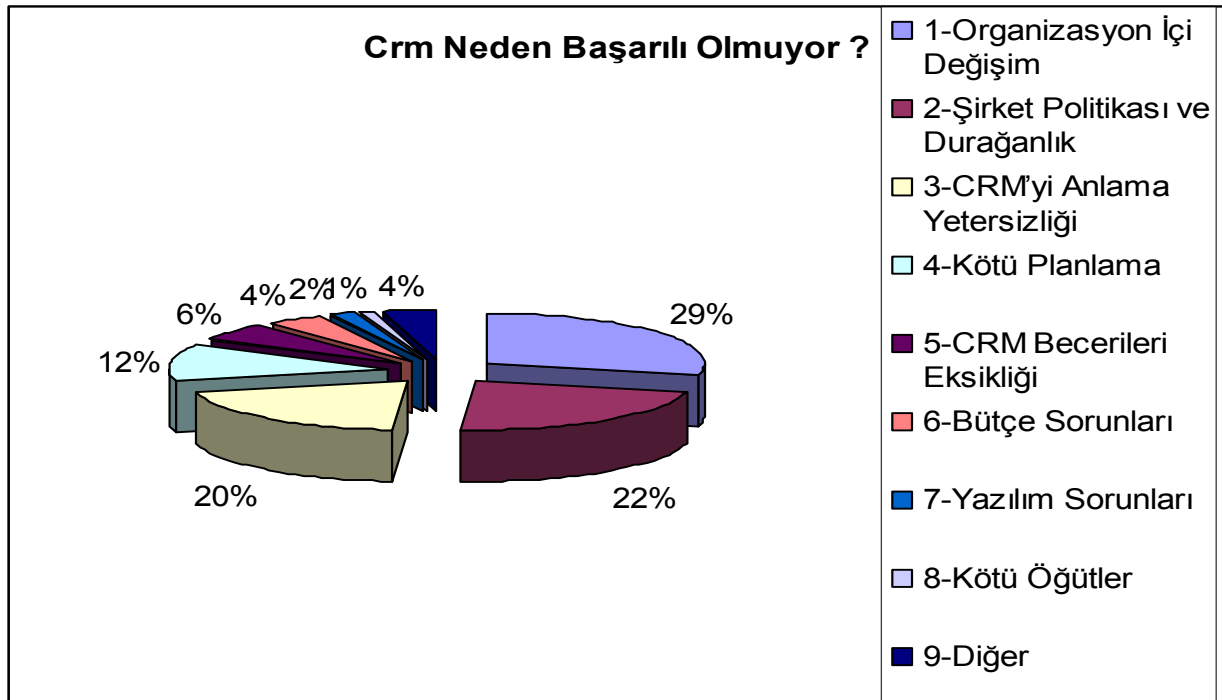
Başarılı bir CRM uygulaması müşterilerin istek ve beklentilerini anlayıp, müşteriye iş yapma stratejisinin merkezine koyan bir oluşumdur (Stead, 2001, s.5). Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi dört temel unsuru içermektedir. Strateji, İnsan, Teknoloji, Süreç (Stead, 2001, s.6). Günümüzde pazarlama kavramı, tüketici ihtiyaçları ve beklentileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun anlamı, kaliteye ve müşteri hizmetlerine önem vermektir (<http://www.turkbusinesscenter.com/content/makale-1.php,2-3-2008>).

### 2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Başarısızlık Nedenleri

CRM-Forum'un bir çalışması, CRM girişimlerinin başarısızlığının dokuz değişik nedeni önemlerine göre ayrıldı. (Forsyth, 2001, s.11).

- Organizasyon içi değişim % 29
- Şirket Politikası ve durağanlık % 22
- CRM' yi anlama yetersizliği % 20
- Kötü planlama % 12
- CRM becerileri eksikliği % 6
- Bütçe sorunları % 4
- Yazılım sorunları % 2
- Kötü öğütler % 1
- Diğer % 4(Forsyth, 2001, s.11).

CRM terimi farklı konseptte yer alan bakış açılarının yansıtılması için kullanılan bir gürültü kelimesi olmuştur. Çok zamanlar farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Örneğin veri tabanı pazarlaması gibi (Luck ve Lancaster, 2003, s.214).



**Şekil 2.1.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısızlık Nedenleri**

Kaynak: Richard Forsyth, Six Major İmpediments to Change and How to Overcome Them in CRM (and Politics)” CRM-Forum, 11 Haziran 2001 <http://www.mycustomer.com/cgi-bin/item.cgi?id=48601&u=pnd&m=phnd-Erişim> ,4 May. 08

### 2.3.Otellerde Misafir İlişkileri Yönetimi

Konaklama işletmelerinde misafir şikayetlerini çözüme kavuşturmak için misafir ilişkileri bölümü bulunmaktadır. Bazı otellerde ise bu ön büro bölümü tarafından yürütülmektedir. Genelde misafir bir şikayeti olduğunda direk olarak ya resepsiyona gelmekte veya otelde bulunan acente rehberine, otelin misafir ilişkileri bölümüne yâda telefonla müşteri şikayet merkezine başvurmaktadır. Konaklama işletmelerindeki misafir ilişkileri bölümünün fonksiyonları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Misafirperverlik konusunda her zaman yüksek bir standart sürdürür. Misafir şikâyetlerini etkin bir şekilde üstlenir, problem Misafir Şikâyet Kitabına (handling sheet'e) detayları kaydeder, koordinasyon sağlar ve sorunu takip eder.
- Misafirden gelen otel içi ve otel dışı istekleri yerine getirir, yardımcı olur.

- Oteldeki ve gelecek olan VIP'leri tanır, hazırlıklarını önceden yapar, gerekli VIP uygulamalar için siparişleri verir.
- Misafir Profilini check (Kontrol) ederek blokaj (tahsis) ve diğer konularda üzerine düşen görevi yapar, tanıtım (room inspection) yapar, hediye ve amenities dağıtımını Kontrol (check) eder, misafirleri karşılar, eskortluk (eşlik) yapar, oteli tanıtır, istek ve şikayetlerini üstlenir, yetkililerle koordinasyon sağlar, sorunu çözer ve misafirin memnuniyetini sorar.
- Otelin konumunu, odalarını, dış mekânları (outletlerini), olanaklarını (fasilitelerini) ve aktivitelerini çok iyi bilir, otelin tüm aktivitelerini misafire tanıtır, satışını yapar.
- Info gruplar ve yetkili acenteciler için otel turu (house tours) gösteri (site&room show) yapar, bilgilendirir. Tüm departmanlarla uyum içerisinde çalışır.

**Otelerde misafire üç düzeyde hizmet verilebilmektedir. Bunlar;**

1-Yetersiz hizmet

2-Yeterli hizmet

3-Profesyonel hizmet denilen mükemmel hizmettir.

Yeterli hizmet hiç bir zaman gerçekten yeterli bir hizmet değildir. Bu tür hizmette hemen hemen her şey yolundadır, eksik, kusur yoktur fakat hoş giden veya hatırlanacak bir olgu da yoktur. Misafirler özel oldukları duygusuna kapılmazlar, sadece olması gereken yeterli bir hizmeti alıyorlardır. Bu tür hizmet şekli misafirlerin o işletmeyi hatırlamasını ve tekrar dönme güdüsünü sağlamamaktadır.

Bazı misafirler memnun olmadıkları hizmet için ödeme yapmaktan hoşnut değildirler. Misafirlerin haklı şikâyetleri ve hizmetten memnun kalmadıkları durumlarda kendilerine memnun olmadıkları hizmetlerin bedelinin geri ödenmesi Misafirperverlik Sözünü benimseyen otelerde geçerlidir. Bu sözü veren, hizmetine güvenen oteller doğal olarak misafirde iyi bir imaj uyandırır ve onların şikâyetlerini çekinmeden yapmalarına olanak sağlar. Bu söz otelin aynı zamanda gurur duyacağı bir politikadır (<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=21595-17-04-2008>).

### 2.3.1.Otellerde Ençok Şikâyet Edilen Konular

Hotelmotel.com yayımlanan bir araştırmaya göre otelde konaklayan misafirlerin otel çalışanlarıyla yaşanan problemler ile ilgili sorunlarını otelin ilgili yerlerine bildirenlerin % 43'ünün hiç bildirmeyenlere oranla oteli tekrar tercih etme olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgular neticesinde şikâyetler sırasıyla %35 ile faturalama, % 34 ile yiyecek, içecek ile ilgili şikâyetler ve yoğun olarak ta odalar ile ilgili şikâyetler izlemiştir. Müşterilerin odaları ilgili şikâyetlerinde biraz daha bağışlayıcı ve hoş görülmesi gerektiği saptanmıştır. Oda ile ilgili şikâyeti olanların en az % 28 i tekrar o işletmeyi tercih ettiği araştırma sonuçlarından elde edilen veriler arasındadır.

Araştırmanın önemli bulgularından biride misafir bağlılığının sağlanmasında personelin göstermiş olduğu tutum ve davranışlar çok önemli bir rol oynadığının saptanmasıdır. Misafirlerde en fazla etki bırakan şey personelin davranış ve tutumlarının olduğu veriler arasında yer almaktadır.

**Tablo 2.2.Otellerde Ençok Şikayet Edilen Konular**

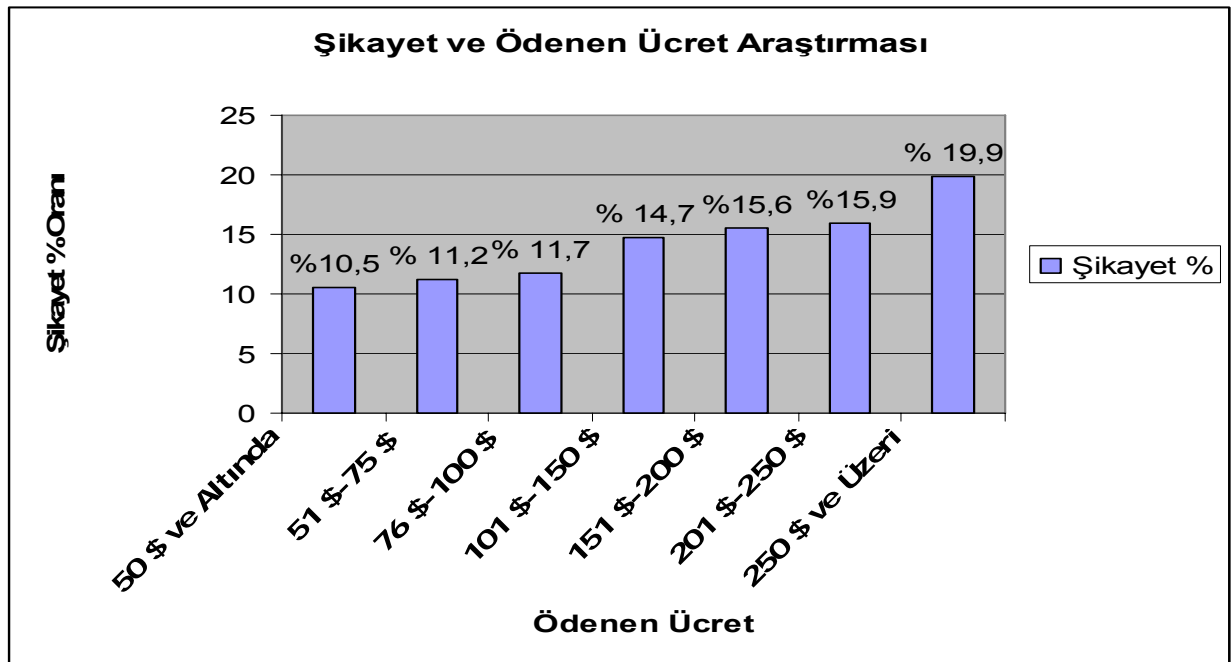
	<b>Tekrar gelenler %</b>	<b>Rapor edilen şikâyetler %</b>
Personel	43%	12%
Faturalama	35%	10%
Yiyecek ve içecek Hizmetleri	34%	6%
Olaylar	33%	1%
Aktiviteler	32%	24%
Varış	29%	13%
Misafir odaları	28%	32%
Problem yok	0%	-

Ayrıca yine yapılan bir araştırmaya göre yüksek oda ücreti ödeyen misafirlerin yüksek beklenti içerisinde oldukları sonucu çıkmıştır. Aynı zamanda yüksek ücret ödeyenlerin rapor ettiği şikâyet sayısı düşük ücret ödeyenlere nazaran daha fazla olduğu diğer bir veridir.



Tablo 2.3: Müşterinin Ödediği Ücret İle Şikâyet Yüzdesi Arasındaki İlişki

Ödenen ücret	Şikâyet	
Altında-\$50	10,50	%
\$51-\$75	11,20	%
\$76-\$100	11,70	%
\$101-\$150	14,70	%
\$151-\$200	15,60	%
\$201-\$250	15,90	%
Üzerinde \$250	19,90	%



Şekil 2.2: Şikâyet ve Ödenen Ücret Araştırması

Problem ve şikâyetlerin yaşa göre de değişiklik gösterdiği ve misafirler 20 li yaşlarda çok yüksek beklenti içerisinde olurken, 40 lı yaşlarda daha seçici oldukları, 50 li yaşlarda tekrar 20 li yaşlara döndükleri saptanmıştır.

Diğer bir bulgu ise iş amaçlı seyahat edenlerin konaklamalarıyla ilgili problem yaşama yüzdesi %14,8 iken, tatil amaçlı seyahat edenlerde bu oran % 11,5 olduğu araştırmanın verileri arasındadır. Aynı zamanda iş amaçlı seyahat eden kadınlarda konaklama ile ilgili şikâyet % 17,8 gerçekleşirken, erkeklerde bu oran % 12, 4'de kaldığı elde edilen sonuçlar arasındadır (<http://www.hotelmotel.com/-hotelmotel/content/printContentPopup.jsp?id=311435>) 07.01.2007).

### 2.3.2.Misafir Şikâyetleri İzleme Yöntemleri

Şikâyet, insanların kendileri için olumsuz buldukları durumlarda gösterdikleri tepkidir. Misafir İlişkileri (Guest Relation) ve Ön Büro'da çalışanlar bir şikâyetle karşılaştıklarında sadece o sorunla değil, aynı zamanda şikâyette bulunan kişi ve onun duygularıyla da uğraşmaktadır. Çalışanlar böyle bir durumda soruna misafirin baktığı açıdan bakmaya çalışmalıdır. Çalışanlar kendilerini misafirin yerine koyarak böyle bir sorunla karşılaştıklarında kendilerini nasıl hissedeceklerini akıldan çıkarmamalıdır.

Konaklama işletmelerinde misafir şikâyetlerini izlemek için genelde misafir anketleri, misafirle yüz yüze görüşüp notlar alma, şikâyet kutuları, telefon desteği, otel rehberlerinin anketleri v.b çalışmalar yapılmaktadır. Kurumsal otel işletmeleri misafirlerden gelen şikâyetleri anında çözebilmek için misafir çağrı merkezleri kurmaktadır. Bu çağrı merkezlerini otel işgörenler de kullanabilmektedirler.

Örneğin bir misafir odasının elektriğinin yanmadığını bildirmek için direk oteldeki çağrı merkezini arayabilmektedir. Çağrı merkezi misafirden bu şikâyeti aldıktan sonra derhal teknik departmanına bildiriyor. Çalışanlarda önerilerde ve şikâyetlerde bulunabiliyorlar. Şikâyetin giderilip giderilmediğini, aradan ne kadar süre geçtiğini yöneticiler sistemden takip edebiliyorlar. Aynı zamanda günlük olarak misafir tarafından iletilen veya çalışanlar tarafın getirilen şikâyetler, ileti olarak tüm departmanlara gönderiliyor. Çalışanlar şikâyetleri ve nasıl çözümlendiğini görebilmektedirler. Bu şikâyetler otel yönetiminin her sabah yaptığı operasyon toplantılarında şikâyetler üzerinde tartışılıp, bir daha bu şikâyetlerin yaşanmaması için ne yapılması gerektiği hususunda kararlar alınmaktadır.

(<http://www.kobifinans.cm.tr/yazici.php?Article=10973&Whmerkezi&Cat..Cat,21-07-2007>)

Otelde önemli bir misafir varsa, misafirin ismi, statüsü, nelerden hoşlanıp, hoşlanmadığı gibi veriler, otele tekrar gelen (repeat guest) misafirlerle ilgili bilgiler çalışanlara aktarılmaktadır.

Şikâyette bulunan misafirler aynı zamanda otelin hizmet düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadırlar. Şikâyete neden olan konuların, tekrar gerçekleşmemesi amacıyla otel yönetimi ve çalışanları tarafından çözüme kavuşturulmaktadır. Bu nedenle çoğu otelde

odalara ‘‘misafir anket formları’’ konulmakta ve misafirlerin otel hakkındaki görüşleri alınmaya çalışılmaktadır.

şikâyetlerin çözümlenemediği durumlarda şu sonuçlar doğabilir:

- Misafirin hoşnutsuzluğu giderilemez ve tedirginliği devam eder.
- Misafir bir daha aynı otele gelmeyebilir.
- Otelin kötü reklâmanı olur, belki de reklâmasyon için otel misafire ödeme yapmak zorunda kalır
- şikâyetlere olumsuz yaklaşılmamalıdır. Böyle bir tutum sorunun çözümüne asla katkı sağlamamaktadır.

Misafir şikâyetlerinin ve isteklerinin reklâmasyona dönmesi sonucunda hem misafirler seyahat acentesi ve hukuki yollardan otel hakkında beyanlarda bulunmak zorunda kalır hem de otel bu ödeme talep ve davaları karşısında misafire veya acenteye ödeme yapmak zorunda kalır. Misafirle bu hoş olmayan durumlara düşmemek için Misafir İlişkileri (Guest Relations) departmanı çok iyi organize olmalıdır.

Hemen hemen her check-in yapan misafirle bir iletişim içinde olmalı, misafirlerin şikâyet ve istekleri için hizmet etmeye, yardımcı olmaya hazır olduklarını hissettirmelidirler.

G/R misafirlerin yoğun olduğu alanlarda desk amalı, lobby’deki deski misafirlerin yolu üzerinde olmalıdır. G/R memurları misafire karşı anlayışlı ve yardımcı olan sıcak bir tavır sergilemelidir. G/R memurları misafirlerle yoğun olan dış mekanlarda ve aktivite alanlarında ayrıca Müşteri İletişimi (Guest contact )yapılmalıdır.

Misafirlerin şikâyeti ve isteklerini derhal dikkate almalı ve gerekeni yapmalıdır.Misafir İlişkileri(Guest Relation) memurları insan psikolojisi konusunda kendilerini yetiştirmiş kişiler olarak hangi misafirin şikâyet etmeye meyilli olduğunu, psikolojik yapısını ve amacını çok iyi kestirebilmelidir.

Misafir şikâyetlerinin misafir otelde iken acente ve grup yetkilileri, rehberleri tarafından derhal Misafir İlişkileri (Guest Relation) ve otel yönetimine bildirilmesi istenmelidir. Misafir şikâyeti karşılığında otel kendini hatalı bulursa misafire bir takım

ikramlar, bir üst oda tahsisi (upgrade) yaparak sorunu çözebilir hatta misafiri sürekli olarak otele kazandırabilir.

Misafir şikâyetlerini reklâmasyona dönüştürmemek için misafir, otel görevlisi(G/R) ve acente yetkilisi derhal bir araya gelmelidirler. Bu durumda şikâyet konusu her üç ayrı konumdaki kişiler tarafından değerlendirilir ve misafir memnuniyeti sağlanır. Özellikle bazı Alman misafirler şikâyetlerini otele anında yapmazlar ve ülkelerine dönüşlerinde önce şikâyetlerini acenteye bildirirler, netice alamazlarsa mahkemeye başvururlar.

Almanya'da yasa hükmündeki Frankfurter Tabelle tüketici haklarını koruduğu için dava açan kişinin otelden tazminat hakkı kazanması büyük olasılıktır. Tabii bu noktada misafirin acente aracılığıyla otele gönderdiği şikâyet mektubuna otelin derhal ve hukuki yönden kendini zora sokmayacaktır. Ancak gerçek temellere dayanan cevabı da son derece önemlidir.

Misafir otelde kataloga ve otel broşürüne göre bazı fasilitelerin hizmete kapalı olduğunu veya belirtilenden farklı bir ücret ve uygulama yapıldığını rapor ederek bu hizmet karşılığının Frankfurter Tabelle'de belirtilen karşılığının kendisine ödenmesini talep edebilir. Ancak misafir bu şikâyet konusunu otelde konakladığı sürede otel yetkililerine bildirmese, hatanın otelden kaynaklandığı düşünülebilir. Gerçekte otel yönetimi bazı fasilite ve outletleri acentelere ve gruplara önceden değişikliği bildirmiş olabilir. Bu değişikliğin müşteriye acente tarafından veya rezervasyonu yapan anlaşmalı seyahat şirketi tarafından bildirilmediği de görülmektedir.

Acenteler misafirin bu tür reklâmasyonları karşılığında misafire belirli bir ödeme yapıp bu ödemenin en azından yarısının otel tarafından karşılanmasını isterler. Otel yönetimi gerçekte kendisini kusurlu görmüyorsa bu ödemeyi kabul etmemeli ve reklâmasyonların misafirin konaklaması esnasında gündeme getirilmesi için acentenin gerekli hassasiyeti göstermesini istemelidir. Reklâmasyon konusunun otelden kaynaklanıp kaynaklanmadığı da misafire otelde iken izah edilebilir ve büyük ihtimalle daha kolay ikna edilir.

Yazılı bir şikâyet yazının alınmasından sonraki 10 gün içinde yazılı olarak cevaplandırılmalıdır. Ancak daha önce cevaplamak daha uygundur. Siz nasıl cevap vereceksiniz diye düşünürken misafiri cevap için meraklandırmak yanlış olur.

Misafir belirli bir süre içerisinde aydınlatılmazsa bu kez talepleri ve sert tutumu artar. Şikâyet mektubunu alır almaz, şikâyete konu olan bölüm yetkilisi ile görüşün gerekirse konu hakkında misafiri telefonla arayarak detaylı bilgi alın genellikle uzun bir şikâyet mektubu yazan misafirin aslında önem verdiği tek bir şikâyet olabilir. Bütün bu şikâyet mektubunun arkasındaki tek şikâyet olabilir.

- Problemi hem otel hem de misafir gözüyle görülmeli
- Yazacağınız cevap mektubunda misafirin neler hissettiğini anladığınızı belirtin, özür dilenmeli ve sorunu çözmek için neler yapıldığı açıklanmalıdır.
- Misafirin haklılığını en iyi siz değerlendirebilirsiniz. Gerekirse misafire ücretsiz konaklama veya geri ödeme için tereddüt içinde kalınmamalıdır.. Bu sizin en ucuz ve en iyi reklâmınız olur.
- Mektup misafire teşekkür ederek ve kendisini tekrar otelinizde görmek istediğinizi belirterek bitirilmelidir.
- Yazılan mektup gerekiyorsa üstünüz tarafından onaylanıp bekletmeden postalanmalıdır.
- Kötü bir mektubun otelin imajına gölge düşüreceğini unutulmamalıdır.
- Otelin antetli kağıdına yazılacak mektup el yazısı içermemelidir.
- Yazıda gramer ve yazım hatası olmadığını ve beklentiye uygun bir seviyede olup olmadığı kontrol edilmelidir.
- Yazıda değinilen konuları misafirin sıralamasına göre yapılmalıdır.
- Şikâyete vakıf olmadan cevap yazısı yazılmamalıdır.
- Yazının bir bölümünde misafir için özel-kişisel sözler kullanılmalıdır..

Direkt olarak şikâyette bulunmayan misafirler odalardaki anket formlarına şikâyetlerini yazmaktadırlar. Onların şikâyetlerini ve yorumlarını dikkatlice irdelemek faydalı olur. Bu anket formları misafir gözü ile otelin yerini belirler. Genel Müdürler bu anket formlarını kendileri kontrol ederler. İdeal olarak bütün anket formlarına Genel Müdürlük adına yazılı cevap verilmesi gerekir.

Bazı durumlarda maliyetine bakılmaksızın bazı misafirlere telefon edilerek açıklamalar yapılabilir. Bu otelin misafirin düşüncelerine ne kadar önem verdiğini gösterir. Anket formlarındaki şikâyetler temelde şahsi problemler, hizmet kalitesi ve fasilite

yetersizliği olarak ele alınmalıdır. Anketler misafir ile otel arasında önemli bir iletişim hattıdır.

Anket formları misafir otelden ayrılmadan G/R departmanına ulaşması sağlanmalıdır. Zira misafire şikâyetleri ve görüşleri doğrultusunda bilgi verilebilir, gerekli ikramlar yapılabilir, ikna edilebilir, telafisi mümkün olur. Bu nedenle G/R misafirlerle sürekli iletişim içinde olmalı ve anket formlarını ‘‘Guest Questionnaire Box’’dan sık sık almalı ve otelde kalmakta olanların formlarını hemen değerlendirmeye alıp, gerekenler yapılmalıdır.

Şayet bir personelden kaynaklanan şikâyet varsa o misafire ilgili hizmeti veren personel shift ve kayıtlardan derhal bulunur, açıklaması alınır ve o doğrultuda yapılması gereken işlemler yerine getirilir.

Anket Formlarındaki bölüm değerlendirmeleri ile ayrıca yazılan görüşler ve şikâyetler aylık olarak Genel Müdürlüğe ve departmanlara sonuçları sistematik bir şekilde duyurulmalıdır. Bu anket formları ülke veya market bazında yapılabilir. Görüşlerde departman bazında artı ve eksi olarak sıralanabilir. Keza bu görüşleri paylaşan misafirlerin ülkelerine göre sayısı da yapılacak chartlarda belirtildiği takdirde pazar analizi daha kolay gerçekleştirilir. Genel Müdürlük, departmanların şikâyet alan eleman ve işlemleri konusunda açıklamalarını almalı, gerekli tedbirler alınmalı ve ileriki günlerde alınan sonuçlarla iyileşmenin ne düzeyde olduğunun misafir gözüyle değerlendirmesi yapılmalıdır. ([http://www.kobifinans.cm.tr/yazici.php?Article=10973&Whmerkezi&Cat..Cat\\_21-07-2007](http://www.kobifinans.cm.tr/yazici.php?Article=10973&Whmerkezi&Cat..Cat_21-07-2007))

#### **2.4. Müşteri Tatmini Ve Önemi**

Müşteri tatmini farklı şekillerde tanımlanmaktadır. En kabul görmüş tanımlarından biri müşterinin beklentileri ile elde ettiklerinin örtüşmesidir. Tüm müşteri sadakatlerinin temel unsuru ürünün, hizmetin, markanın algılan tatmin düzeyidir. Hiçbir tüketici eğer bir üründen, hizmetten herhangi bir yarar sağlamamışsa ve alternatifleri varsa o işletmeyi tekrar tercih etmeyecektir (Cronin ve Taylor, 1992,s. 55).

Müşteri tatmini kişilerin ürün veya hizmeti satın alması süresi boyunca ihtiyaç ve isteklerinin, beklentilerinin karşılanması veya aşılması sonucu oluşan ve tekrar alımlara, sadakate neden olan bir durumu ifade etmektedir ( Anton, 1996, s. 23).

Konaklama işletmeleri için bağlı müşteriler yaratmanın yollarına geçmeden önce CRM'in özünde yer alan tatmin ve bağlılık kavramlarını açıklamak yerinde olacaktır. Müşteri tatmini, sunulan hizmet karşılığında (sözgelişi bir otelde kalan) müşterinin beklentilerinin ne derece karşılandığını ölçer. Diğer yandan, müşteri bağlılığı ise müşterinin o otele tekrar gelmekten ne derece memnuniyet duyduğunu ve otelin ortağı gibi davranmaya, örneğin oteli dostlarına tavsiye etmeye ne derece istekli olduğunu gösterir.

Satın alınan mal ve hizmetin sağladığı faydalar ile müşterinin beklentileri/istekleri uyduğu noktada müşteri tatmini ortaya çıkmaktadır. Müşterinin bir mal ve/veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile o mal veya hizmeti satın aldıktan ve kullandıktan sonra algıladığı performansı arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyon, tatmin olarak ele alınabilir (Tütüncü, 2001, s.22).

Diğer bir tanımda müşteri tatmini, tüketim sırasında elde edilen duygularla, tüketim öncesi duyguların değerlendirilmesi sonuçlarının bir bileşimi olarak değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak satın alma sonrası müşteride oluşan duygusal tepkilerin birbirinden bağımsız olan pozitif ve negatif etkilerin, tatmin değerlendirmesini etkilediği sonucuna ulaşılabilir (Tütüncü, 2001, s.23).

Kaldığı otelde beklediğini bulan müşteri için 'tatmin olmuştur' denilebilir. 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 da yoktur. Örneğin, belli bir yeri düzenli olarak ziyaret etmeyen kişiler belli bir konaklama tesisine de bağlı kalamazlar, çünkü büyük olasılıkla aynı yere tekrar gelmeyeceklerdir.

Bazı lüks otel müşterileri ise değişiklik arayışındadır; aynı yere tekrar tekrar gitmeler bile küçük de olsa farklı bir özelliği olan bir başka tesisi tercih edeceklerdir. Bu müşteriler kaldıkları otelden tatmin olarak ayrılmış olabilirler, ancak onlar yeni moda olan şeylerin peşindedir, dolayısıyla en yeni olanı isterler.

Bazı müşterileri ise, hem o an hem de gelecek için kârlı görmediğinden kendilerini tekrar seçmeleri için işletme teşvik etmez, onlarla ilişki kurmak için herhangi bir girişimde bulunmaz. Bunların yanında, kimileri lüks otel müşterisi olsalar bile fiyatlara karşı aşırı duyarlıdırlar ve en ucuzunu buluncaya kadar aramayı sürdürürler.

Üstelik bu seviyedeki müşteriler satın aldıkları şeyden mutlak surette tatmin olmayı beklerler ve otelin reklâmında iddia edilen performansı vermesi konusunda son derece ısrarlı ve takipçidirler.

En küçük bir kusurla karşılaştıklarında bir dahaki sefere tercih sıralamalarında o oteli en arkalara atarlar. Tüm bunlara rağmen, konaklama işletmelerinin pek çoğu bağlı müşteriler yaratmaya çalışmak yerine yaptıkları anket vb. ölçümlerle müşterilerinin tatmin olma oranlarını bitirmekle yetinirler

[http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=8357&Where=bilgi\\_merkezi&Category=020305](http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=8357&Where=bilgi_merkezi&Category=020305), 04-03-2007).

Satın alınan mal ve hizmetin sağladığı faydalar ile müşterinin beklentileri/istekleri uyduğu noktada müşteri tatmini ortaya çıkmaktadır. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Organizasyonları değişime zorlayan bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tütüncü, 2001, s.11).

**Küreselleşme Ve Rekabet:** Uluslar arası ve bölgesel bütünleşmelerin öneme kazanması, Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler: bilgisayar kullanımının yaygınlaştırılması; üretim sürecinde robotlardan yararlanılması ve haberleşme alanındaki gelişmeler,

**Yeni Teknolojik Bulutlar:** Yeni pazarlar ve beraberinde yeni pazarlar kapma yarışı, İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması, Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenilir olması v.b ) değişmesi,

**Değişen Demografik Yapı:** İşgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür, farklılıkları v.b.

Müşteri tatminin artan önemi daha çok müşterinin satın alma sonrası davranışlarına yansımından kaynaklanmaktadır. Müşteri tatmini ya da tatminsizliği sonrası deneyimlerini, bilgi ve duygularını iletişim sürecine sokma, diğer bir deyişle bunları çevresi ve/veya



işletmeyle paylaşmama davranışları, müşteri tatminin en fazla dikkat çeken olgularından biri olmaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden biri müşterilerin satın aldıkları bir mal ve/veya hizmet ile ilgili olarak tatminlerini, tatminsizliklerine oranla daha az insan ile paylaşma eğiliminde olmalarındandır(Vavra, 1997). Bu nedenle müşterinin istek ve ihtiyaçlarını dinlememek veya ürün ve hizmetlere yansıtılmamak, sonuçta işletmenin pazar payını kaybetmesine yol açmaktır. Dolayısıyla müşteri tatmini, işletmeler için hayati önem taşımaktadır(Tütüncü, 2001, s.11).

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi ve beklentilerinin ürün ve hizmetlerin performansına özellikle yansıtılması sonucunda, müşterinin ürünü hem bireysel ürün/marka temelinde hem de rakip ürün/markalar temelinde zihinsel ve duygusal olarak farklılaştırmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak müşteri tatmini oluşturmaktadır. Böylece satışların artarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılmasına olanak tanımaktadır( Dedeoğlu,1999, s.11).

Fornel ve arkadaşları (1996) müşteri tatmini çalışmalarının işletmelerin, endüstrilerin, ulusal ekonomilerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabileceğini belirtmektedir. Müşteri tatmini çalışmaları aynı zamanda müşterilerin kalite hakkındaki görüşlerini ve deneyimlerinin sonuçlarını ortaya koymaktadır (Tütüncü, 2001, s.11).

Müşteri bir işletmenin en önemli varlıklarından biri olarak düşünülebilir. Fornell ve wernerfelt ürün ve/veya hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin işletme için ilk öneme sahip müşteriler olduğunu belirtmektedir. Tamamen tatminsiz kalan müşteriler, genellikle o işletmeyi bırakmayı seçerken, tam olarak memnun olmayan müşteriler işletmeyi bırakmak yerine, yaptıkları şikâyetlerle işletmenin ürün ve/veya hizmetlerinin düzeltilmesi sürecine katkıda bulunurlar. Müşteri şikâyetlerinin dikkatlice ele alınması, tam olarak memnun olmayan müşterilerin işletmeyle diyaloglarını koparmalarında bir bariyer oluşturmaktadır(Tütüncü, 2001, s.12).

Bu süreçte sadık müşterilerin etkisi ise büyük olmaktadır. Bir çok endüstride bir işletmenin karlılığının artması sadık müşterilerinin artışına bağlı olmaktadır. Yapılan çalışmalar yeni müşterilere yapılan satışların % 60' ının sadık müşterilerin yaptıkları tavsiyelerle gerçekleştiğini göstermektedir (Tütüncü, 2001, s.12).

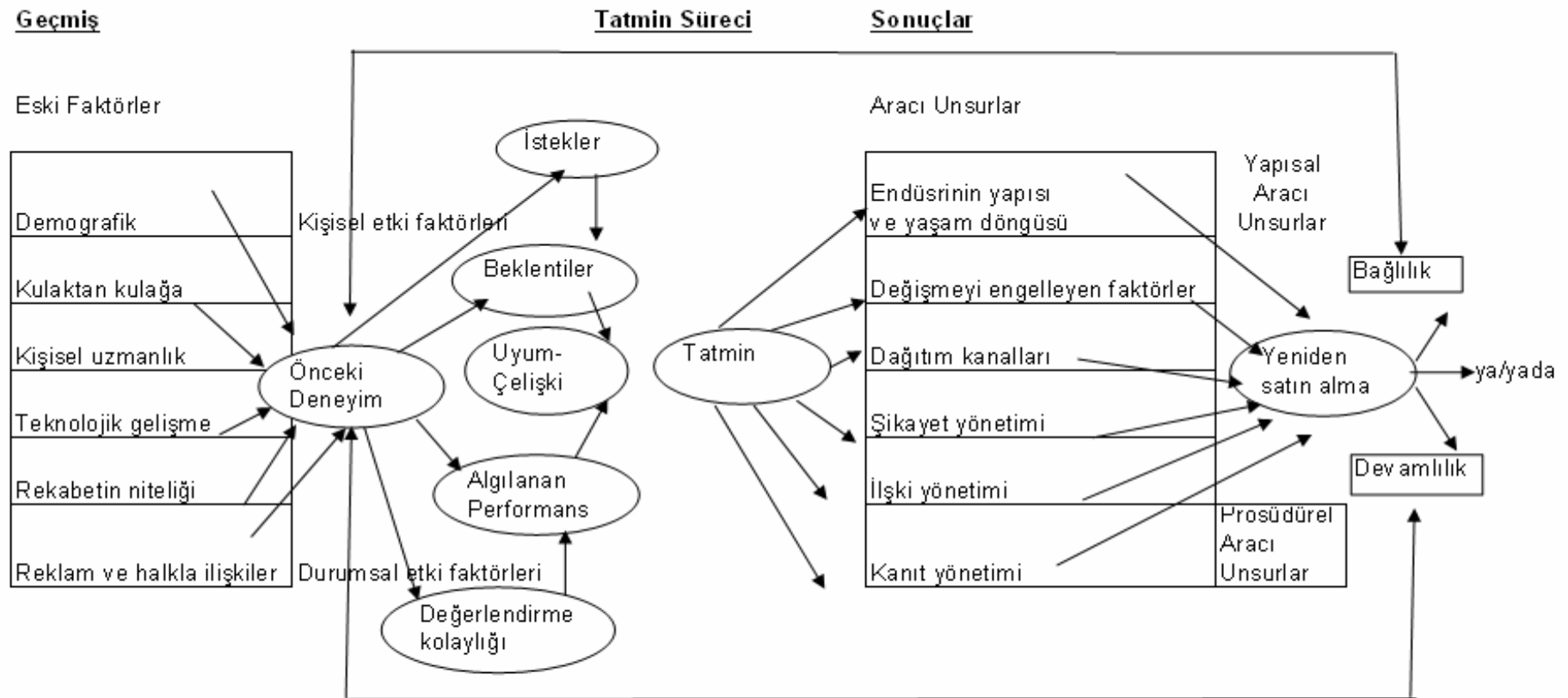
Müşteri bilincinin artması ve müşteri koruma hareketlerinin yoğunluk kazanması, müşteri tatmininin öneminin artmasına yol açan önemli diğer bir unsurdur. Müşteri bilincinin artması, müşterinin ürün ve veya hizmeti satın alması sonucunda beklentilerini karşılayacak yüksek değerli ve performansa sahip ürün ve/veya hizmeti satın alması sonucunda beklentilerini karşılayacak yüksek değerli ve performansa sahip ürün ve/veya hizmetlere yönelmesi ile açıklanabilir(Tütüncü, 2001, s.12).

Bugüne kadar müşteri tatmini ile ilgili olarak psikoloji, pazarlama, yönetim, muhasebe ve ekonomi gibi alanlarda birçok çalışma yapılmış ve pazarlamacılar açısından en çok çalışılan konulardan biri olmuştur.

Ürün ve/veya hizmetin temel işlevi, müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaktır. Diğer bir ifade ile ürün ve/veya hizmetler insanların gereksinimlerini karşılayan araçlardır. Bir ürün ve/veya hizmetin kaliteli olması, onun müşteriye ne düzeyde tatmin ettiği ile orantılı olmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olgusu, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Araştırmacılar tatmini müşteri davranışının anahtar bir değişkeni olarak alırken, uygulamacılar tatmini başarılı pazarlama stratejileri tasarlamada odak noktası olarak, politikacılar ise müşteri refahının göstergesi olarak ele almıştır (Tütüncü, 2001, s.21). Müşteri tatmini ile müşteri değeri arasındaki farklar aşağıdaki gibidir;

- Müşteri tatmini, müşterilerin işletmeden sağladıklarına ait reaksiyonu gösterirken, müşteri değeri ürün veya hizmetten ne arzuladıklarını gösterir.
- Müşteri tatmini eskiye bağlıdır ve ürün veya hizmet kullanımı sırasında veya sonrasındaki yargılardır. Müşteri değeri ise gelecek yönelimleridir.
- Müşteri tatmini işletmeler için bir rapor kartı olup, işletmelerin ne yaptıklarını ve ne yapıyor olduklarını gösterir. Müşteri değeri ise işletmeler için yön gösterir. Değer sağlamak için ne yapılması gerektiğini gösterir. (Altuntaş, 2000, s.76).

Aşağıda yer alan şekil-1'de Oliver'in (1980) yılında oluşturduğu kuram göz önüne alınarak çizilmiş model sunulmaktadır. Şekilde geçmişte elde edilen bir takım etki faktörlerinin tatmin sürecinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu süreçte kişisel ve durumsal etki faktörlerinin, bireylerin beklenti, istek ve algılanan performans değerlendirmelerini oluşturduğu vurgulanmaktadır. Bu süreçte tatmin oluşmakta ve sonuçları bağlılık ve/veya devamlılık ile bitebilmektedir.



**Şekil-1 Bir Müşteri Tatmin Modeli**

Vavra, T.G. (1997). Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs. Milwaukee, WI: ASQ Quality Pres

**Şekil.2.3.Bir Müşteri Tatmin Modeli**

### 2.4.1. Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler

**a)Beklentiler;** Bir ürün ve/veya hizmetin özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusunda oluşan inançlardır. Müşteriler açısından beklenti kavramının birden fazla anlamı olduğu söylenebilir. Bu anlamlar ümit etme veya umma, yükümlülük veya gereklilik olarak özetlenebilir.

Fornell ve ekibi tarafından geliştirilen İsveç ve A.B.D.’de ulusal müşteri tatmini endeksi olarak kullanılan müşteri tatmini ölçme modeli, beklentileri temel almaktadır. Bu model şu temel kavramları ölçmektedir(Fornel ve diğerleri, 1996, s.7–18; Fornel, 1992, s.6–21).

- Müşteri beklentileri,
- Algılanan kalite,
- Algılanan değer,
- Müşteri tatmini,
- Müşteri şikâyetleri,
- Müşteri bağlılığı

Beklentiler önceki deneyimlerden etkilenir. Örneğin müşteri beklentileri satıcılardan, arkadaşlardan ve diğer bilgi kaynaklarından elde ettiği bilgilere göre oluşabilmektedir (Tek,1999, s.216).

**b)İstekler;** Müşteri tatmin modellerinde genelde beklenti ve istek ayrımı yapılmamakta, ikisi de aynı anlamda kabul edilmektedir. Oliver’ ın (1980) beklenti kavramının parçacıkları olduğunu belirttiği kuramında, kişilerin beklentilerinde isteklerinde rol oynayabileceği vurgulanmak istenmektedir. Örneğin otel lobisinde bir bell-boy’ un size yardımcı olabilmeyim sözü, müşterilerin bir kısmı tarafından tercih edilebilir bir yaklaşım olur iken, diğer bir kısmı tarafından istenmeyen bir davranış olarak nitelenebilir. Burada oluşan ilgi isteme veya istememe, beklentilerin oluşumunda önemli bir yer tutabilmektedir (Tütüncü, 2001, s.29–30).

Beklentiler geleceğe yönelik olup, kolayca etkilenebilecekleri ve değiştirilebilecekleri düşünülmektedir. İstekler ise, tersine şimdiki zamana yöneliktir ve beklentilere göre daha

durağandır (Tütüncü, 2001, s.30). Bir ürün ile ilgili olarak beklenti ve istekler şu şekilde ayrıştırılabilir (Dedeoğlu,1999, s.17). Örneğin; Garanti süresi beklentiyken, kolay arızalanmaması bir istektir.

**c)Algılanan performans;** Performans, hedeflenen amaçları başarma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Müşteriler kendi beklentisini, hizmet performansı ile kıyaslamaktadır (Tütüncü, 2001, s.31).

Müşteriler istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilecek çok geniş çeşitlilikte hizmet ve ürünle karşı karşıyadırlar. Müşteriye değer sağlama kavramı müşteri tatmini ile doğrudan bağlantılıdır ve bağlantı noktasını beklentiler oluşturmaktadır. Burada durulması gereken en önemli nokta müşterilerin beklentilerini karşılamakla kalmamak aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir(Altuntaş, 2000, s.68).

#### **2.4.2. Müşteri Tatmini Ölçme Yöntemleri**

Turizm sektöründe, özellikle konaklama işletmelerinde müşteri tatminin ölçülmesi ve gelecekteki pazarlama politikalarının tespiti amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar;

- Müşteri işletme içindeyken yapılan yöntemler,
- Müşteri işletme dışındayken yapılan yöntemler,
- Konaklama işletmeleri içinde kullanılan yöntemler; müşteri şikâyet formları, müşterilerle yüz yüze yapılan görüşmelerdir.

İşletme dışında yapılan yöntemler ise, anket, seyahat acentesi tarafından doldurtulan anketler, posta ile gönderme olarak sıralanabilir(Kızılırmak, 1995, s.66).

Hizmet kalitesi, işletme tarafından verilen hizmet seviyesinin müşteri beklentileriyle ne kadar iyi dengelendiğinin ölçüsüdür. Hizmet kalitesi, kalitenin müşteri tarafından algılanan performans düzeyi ya da hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır ([http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/124%20\\_%20Tammetin.pdf](http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/124%20_%20Tammetin.pdf)).

Kaliteli ürün ya da hizmet, müşteri açısından belirli kalite bileşenlerine göre iyi ya da en iyi olarak algılanırken, işletme açısından da müşterinin beklentilerine uygunluk düzeyi, yüksek olan ürün ya da hizmet olarak yorumlanabilir. Eğer, hizmet müşteriye sürekli olarak memnun edebiliyorsa, bu hizmetin kalitesinin gerçekten yüksek olduğu söylenebilir. Müşteri memnuniyeti ve kalite arasındaki ilişki dikkate alındığında, kalite düzeyi belirleyicisinin müşteri olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2000, s.12).

Günümüzde turizm işletmeleri, müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini en biçimde karşılayabilmek için mükemmel hizmet kalitesi uygulamaya çalışmaktadırlar. Hizmet kalitesinin ölçümü, işletme müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek, hizmet kalitesine ne ölçüde bağlı kaldıklarını ortaya çıkarmaktadır (Stuart ve Steplnen, 1996, s.60).

Müşterinin tatmin olup olmaması, kendine sunulanı, kendi beklentileriyle kıyaslamasına bağlıdır. Eğer sunulan ürün ya da hizmet, beklentilere uyar ise müşteri tatmin olur, uymaz ise olmaz. Hatta sunulan, beklentilerin üstünde ise müşteri yüksek ölçüde tatmin ve memnun olur. Sadece tatmin olmuş müşteriler, daha iyi bir sunum karşısında kolaylıkla o sunuma yönelebileceklerinden pek çok şirket, müşterilerinin yüksek ölçüde tatmin olmalarını hedeflemektedir. Yüksek ölçüde tatmin olanlar, bir diğer sunum karşısında kolay kolay yer değiştirmezler. Yüksek ölçüde tatmin eden veya memnurluk uyandıran markayı sadece rasyonel bir tercih olarak değerlendirmezler aynı zamanda, hissi bir yakınlık da duyarlar. Bunun sonucunda da müşteri sadakati ortaya çıkacaktır (Muallimoğlu, 2000, s.36).

Müşteri tatmini, müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur (Odabaşı, 2003, s.15). Müşteri tatmini ve hizmet kalitesi tatmin araştırmasına programların amacı, bütün müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bu herkese aynı düzeyde hizmet etmek değildir. Bir bankanın çok yüksek düzeyde mevduatı olan bir müşterisine gösterdiği hizmeti, mütevazı bir hesaba sahip olana da sağlaması beklenemez.

Müşteri tatmini ölçümüne çalışmanın aracılığıyla müşteri ilişkilerine devam etmenin bir nedeni de tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati yaratmaktır. Bu yolla, en iyi müşterilerle ilişkileri geliştirmek için sadakat (bağlılık) programları uygulanır. Müşterinin bir seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın almaya ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemine müşteri sadakati, bağlılığı dendiğini biliyoruz. Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakati

yaratmak, sonuçta iyi bir müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu kılmaktadır (Odabaşı, 2003, s.17).

En geniş anlamıyla “hizmet kalitesi,” müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir( Odabaşı, 2003, s.93).

**Tablo 2.4. Müşteri Tatmin Düzeyleri**

<u>Müşteri Hizmeti</u>	<u>Müşteri Algılamaları</u>	<u>Tatmin Düzeyi</u>
	Beklenenden Daha İyi	Hoşnut
	Beklendiği Gibi	Tatmin Olmuş
	Beklenenden Az	Tatmin Olmamış

Tatmin olmamış müşterilerin, tatmin olmuş müşterilere kıyasla çevresini olumsuz yönde etkileme olasılığının daha fazla olabildiği düşüncesi, otellerdeki müşteri tatmini yaratılmasındaki hassasiyeti ortaya koymaktadır. Otelden iyi izlenimlerle ayrılmamış ve hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin olumsuz tanıtımda bulunma olasılığı, otelin imajı açısından birtakım sorunlara sebebiyet verebilecektir. Otel doluluğunu yakından etkileyen bu duruma paralel olarak bazı mali sorunlarda gündeme gelebilecektir (Çakıcı, 1998,s. 9–10).

Otel işletmeleri hedef kitesini oluşturan müşterilerinin demografik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel özelliklerini önceden saptamaya yönelik pazar araştırmalarından elde edilen veriler, sunulan mal ve hizmete yansıtıldığı ölçüde müşterilerin tatmin olması sağlanacaktır.

Club Med’e bağlı tatil köyünde yaşanan bir deneyim buna iyi bir örnek olabilir. İlgili tatil köyü ilk defa Japon turist ağırlamaktadır. Köye giriş yapılmasından yarım saat sonra tavanlardan, koridorlardan sular geldiği fark edilir. Yapılan araştırmalardan sonra durum açığa çıkar. Japonya da küvetler sadece duş almak için kullanılır, asıl yıkanma işlemi küvetin yanında gerçekleştirilir. Japonlarla çalışan tatil köyü yöneticileri bu bilgiye sahip olmadıkları için, müşterilerini çok rahatsız eden böyle bir durumla karşı karşıya kalmışlardır (Seymen ve Bolat, 1996, s. 246–247).

Müşteri tatmininin sağlayacağı en önemli fayda; doluluk oranını veya satışları arttırarak karlılığı yükseltmektir. Karlılığın yükseltilmesinde maliyetleri düşürmekte bir yoldur. Maliyetlerin düşürülmesinin kararının alındığı bir otelde, personelin azaltılması, bazı hizmetlerin kaldırılması, bazı hizmetlerin müşterilerce yapılması (self-servis) veya daha az kaliteli malzeme kullanılması gerekebilir. Böyle bir uygulama, hedeflenen müşteri

guruplarının isteklerinin uygun olmayan personel ve malzeme ile karşılanması anlamına gelebilir. Ayrıca tatminden ziyade tatminsizlikle sonuçlanma olasılığı yüksektir (Çakıcı, 1998,s. 11).

Müşteri tatmininde müşteri şikâyetlerinin önemi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Müşteriler tarafından yapılan şikâyetler daha sonra gelebilecek şikâyetleri önlemek açısından işletmeler açısından bir fırsattır (Öçer ve Bayuk, 2001, s. 28).

Müşteriler ürün ve ya da hizmetlerden memnun kalmadıkları zaman önlerinde iki seçenekleri vardır; ya işletmeye şikâyetlerini bildirirler ya da susma yolunu seçerler. Eğer susmayı tercih ederlerse kuruluşa müşterinin hoşnutsuzluğunu giderme fırsatı tanınmamış olur. Şikâyet eden müşterilere ise, işletmeyle konuşurlar ve işletmeye tekrar kendilerini hoşnut etmek için bir fırsat tanılırlar. Böylece işletmeyle tekrar iş yapma olasılıkları artmış olur. Şikâyetler işletmenin ürün ya da hizmetindeki kusuru düzeltme fırsatıdır (Barlow ve Moller, 1998, s. 32).

San Antonio, Texas’da La Monsion oteli tüm çalışanlarını müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bilinçlendirip, bire-bir pazarlama kültürü yerleştirerek bir müşteri ilişkisi stratejisi oluşturarak, gurup müşterilerinin oranını %50’ye çıkarabilmiştir. Böylelikle 1998 karı, 1997’in %20 üzerine, 1999 karı ise bir önceki yılın %12’sinin üzerine çıkartmıştır (Kırım, 2001, s. 120–121).

Yapılan bir araştırmada tatmin düzeyi ve sadakat arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Fornell 27 farklı iş kolunu inceleyip, bu iş kolları üzerinde çalışma yapmıştır. Çalışmaları sonucunda tatmin ile sadakat arasında %17 ile %66 arasında değişen oranlarda güçlü korelasyonlar olduğunu saptamıştır (Fornell, 1992, s.6–21).

## **2.5. Müşteri Sadakat Kavramı Ve Sadık Müşteri Tanımı**

Günümüz dünyasında işletmeler pazar paylarına müşteri sadakatinden daha fazla önem veriyorlar. Uzun dönemli düşünüldüğünde bunun bir hata olduğu anlaşılacaktır. Eğer müşteri sadakati erozyona uğrarsa, pazar payı çöker (Kotler, 2003, s.41).



Hizmet endüstrisinde kalite hem statik hem de dinamik unsurlardan oluşur. Statik boyutu müşterilerin beklentilerinin boyutudur. Uçakta yemek verilmesi bir kural haline gelmiştir. Bu olayın statik boyutudur. Fakat yemeğin servis edilmesi sırasındaki hizmet kalitesi ve müşterilerin memnun edilmesi için personel ve işletme tarafından sunulan fırsatlar ve çabalar dinamiktir. Bunlar müşteri sadakatini anlamlandıran unsurlardır (Eraqi, 2006, s.470).

Yapılan birçok araştırmada müşteri ile olan ilişkilerde en önemli etkenin eğitim olduğunu göstermektedir. Bu eğitimler müşteri ile yüz yüze görüşme, yazma, telefonda görüşme gibi unsurları içermektedir. Özellikle turizm endüstrisinde personelin birçoğu misafirle yüz yüze gelmektedir. Eğitimler tepe yönetimde başlar, piramidin taban kısımlarına kadar yayılır. Müşteri memnuniyeti bir işletme stratejisidir (Bailey, 1996, s.36).

Sadık müşteri is kısaca, işletmenin ürününü devamlı olarak “istediği” için satın alan kişidir. Buradaki anahtar, ürününüzü almayı istemleridir. Prof. Richard Oliver müşteri sadakatini, “Sadakat, tutumun değişmesine sebep olabilecek, duruma bağlı etmenler ve pazarlama çabalarına rağmen, tercih edilen bir ürünü/hizmeti sürekli olarak yeniden satın almaya ve böylece tekrar eden bir aynı marka ya da aynı gruba ait markayı satın almaya yönelik bir bağlılık olarak tanımlıyor.

Sadakat söylenceleri kitabının yazarı pazarlama gurusu Timothy Keiningham, müşteri sadakatini iki şekilde tanımlıyor; Davranışsal sadakat: Müşteriniz yeniden gelip, rakiplerinize rağmen sizin işletmenizden devamlı satın alması. Tutumsal sadakat: Müşterinizin sizin ürün veya servisimize duygusal bir sadakat hissetmesidir

([www.kobifinans.com.tr/yazici.php?Article=11806&Where=bilgi\\_merkezi&Cat..21-07-2007](http://www.kobifinans.com.tr/yazici.php?Article=11806&Where=bilgi_merkezi&Cat..21-07-2007)).

### **2.5.1. Müşteri Sadakatini Etkileyen Faktörler**

Müşteri sadakatini etkileyen 4 temel faktör vardır. Bu unsurların ağırlığı her işletmenin hedef pazarına, iş sahasına ve sunduğu ürün ve hizmetlere göre değişir (Gel, 2002, s.50). Bu temel unsurlar ise şunlardır;

**Güven:** Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının bilinmediği zamanlarda bile müşterinin kuruma duymuş olduğu güven daima son derece önemliydi. Gün geç tikçe içine ürün kalitesi, ihtiyaca cevap verebilme, destek, tutarlılık, dürüstlük gibi kavramları da alarak önemini devam ettirmektedir. (Gel, 2002,s. 50). Müşteriler eğer işletmeye güvenirlerse kişisel bilgilerini vermeleri daha kolay olmaktadır. Buda müşteri ile işletme arasında ilişkinin kurulabilmesi için son derece önemlidir. Kişisel özellikleri bilinen müşterilere göre ürün ve hizmetler geliştirilebilir.

**Vazgeçilmezlik:** Müşteri ilişkileri yönetim süreci doğru uygulandığında en önemli kazanı aracı vazgeçilmezlik olacaktır (Gel, 2002,s. 51).

**Umursanmak:** Umursanmak kavramına müşteri ilişkileri yönetimi açısından bakıldığında bilgiden yararlanma avantajı çok önemli bir unsur olarak ortaya çıkar. Umursanma olayını hayata geçirerek müşteri davranışlarını anlamak, bunları anlamlı bilgi haline getirmek, bu bilgiyi ise sağlam ve uzun süreli müşteri ilişkisi haline dönüştürmek mümkündür (Gel, 2002, s. 52).

**Ödüllendirme:** Bu genelde vazgeçilmezlik unsurunu destekleyen bir durum gibi gözükse de, mevcut olan müşterilerin sadakat ve bağlılığını ölçebilmek için ayrı olarak değerlendirilebilir. Ancak bu pazarlama aracı olarak birçok müşteri tarafından çok önemli bir unsur olarak görülebilir. Örnek olarak otellerin önceki konaklamalarına istinaden ücretsiz konaklama imkânları sağlamaları gösterilebilir (Gel, 2002, s.52).

Müşteri sadakati oluşturmanın faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Odabaşı, 2003, s.14).

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma.
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler.
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcanması.
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma

Sadakat geliştirmenin esası müşterinin tatmin edilmesidir. Algılanan tatmin, beklenen tatmine eşit olduğunda, müşteri tatmin olmuştur. Gittikçe artan sayıda şirket araştırmalarla müşterilerinin tatmin düzeylerini düzenli olarak ölçmektedir. Artan tatminin sadakati

arttıracağına ve dolayısıyla gelecekteki büyümenin, karlılığın ve hissedar değerinin artacağına inanmaktadır(Doyle, 2003, s.163–164).

Müşteri sadakati müşteri açısından önem taşıyan ürün ya da hizmetlere ilişkin olarak, bir ihtiyacın her çözüm gerektirdiğinde tüketicinin aynı ürünü ya da hizmeti düzenli olarak aynı işletmeden satın almasıdır ( Walters ve Bergiel, 1989,s. 497).

Müşteri sadakatının sağlanmasına etki eden faktörler iki grupta tartışılmaktadır. Genel anlamda müşteri sadakati ve bileşenleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bunlarda merkezi ve çevresel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Çekirdek faktörler satın alma neden ilişkisinden, çevresel faktörler ise hizmetlerden oluşmakta ve çekirdek faktörleri desteklemektedir. İkinci olarak müşteri ile tedarikçiler arasındaki ilgi ve ilişki düzeyi müşteri sadakatini genel anlamda etkileyebilmektedir (Goodman ve Fichman ve diğerleri, 1995, s.1311).

İşletme ile müşteri arasındaki ilişki işletmenin ürün ve hizmetlerini geliştirmesinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Goodman ve Fichman ve diğerleri, 1995, s.1312) Stratejik pazarlama ve buna bağlı olarak sadakat yaratma çalışmaların da en önemli konu görev tanımın yapılması, hedeflerin ve bunlara uygun stratejiler ve taktiklerin oluşturulması ile işletme çevresi, ürün ve rekabet analizidir (İçöz, 2001, s. 138).

Yapılan araştırmalara göre müşteriler konaklama işletmeleri arasında kolaylıkla tercihlerini değiştirebilmektedir. Bazı müşteriler için marka önemliyken diğerleri için hizmetin ulaşılabilirliği ya da sürekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle otel yöneticileri nelerin müşterileri sadık yaptıklarını tespit edip o yönde çalışmalarını sürdürmelidir. Bu amaçla yöneticiler sürekli olarak kendilerine “ sadık müşterileri daha fazla nasıl sadık yapabiliriz” sorusunu sormalıdır. Aşağıda belirtilmiş unsurların bu yönde yöneticilere yardımcı olabileceği düşünülmektedir ( Tepeci, 1999, s. 227). Şöyle ki;

- Sürekli ürünlere ilave değerler katmak ve hizmet kalitesini sürekli kılmak
- Müşterilerle sürekli temas halinde bulunmalı, istekleri incelenmelidir
- Müşterileri satın alma alışkanlıklarına göre sınıflandırılmalıdır
- Servis kalitesine önem veren ve yetenekli personelle çalışılmalıdır
- Kişisel bilgi bankası sayesinde müşterilerin istekleri, beklentileri daha iyi anlaşılacaktır

- Konaklama işletmelerinin sadık müşterilerine yönelik etkili çalışabilmesi için otel yönetim birimlerinin tam anlamıyla uyum ve etkileşim içinde çalışmaları sağlanmalıdır.

Kuvvetli bir müşteri sadakati işletmelerin sahip olabilecekleri en değerli varlıklardan biridir. Müşterilerin işletmeye olan sadakati ve bağlılığı söz konusu müşterileri kendine çekemeyen rakip işletmelerin işlerini zorlaştırır ve maliyetlerini arttırır (Engel ve Diğerleri, 1990, s. 485).

Müşteri sadakat programı geliştirilirken dikkate alınacak unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Müşteri sadakat programı müşterilere değer verildiğini hissettirmeli ve işletmenin onların istek ve ihtiyaçlarını anladığını göstermelidir.
- Çeşitli satın alma alternatifleri oluşturulmalı ve müşterilerin alımlarına yönelik ödüllendirmeler yapılmalı ve esnek olmalıdır.
- Rakipler tarafından kolayca taklit edilmemelidir.
- Müşterilerin alışkanlıklarında ve davranışlarında değişikliklere yol açabilmeli ve bu değişikliği gerçekleştirebilecek zaman olmalıdır.
- Uygulanan program işletmenin toplam karlılığına katkı sağlamalı ve bu katkı ölçülebilir nitelikte olmalıdır.
- Uygulanan program çalışanlar tarafından benimsenmiş ve anlaşılmış olmalıdır.
- Kendi kendini finansa edebilecek durumda olabilmelidir. (Sharp ve Sharp, s.1997, 486)

Bir sadakat programının başarısı, önerilen ödül seviyesinin doğru olarak belirlenmesi yanında, ekin uygulanıp uygulanmadığının sürekli takip edilip, gerekli düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Program ne kadar başarılı olursa olsun, sonuçları sürekli olarak izlenmezse, müşterilerin satın alma davranışlarında değişikliğe neden olan etmenler zaman içerisinde etkisini yitirirler. Program etkinliğinin ölçülmesinde temel koşul, programın uygulamaya konulmasından önce mevcut durumun saptanması ve hedeflerin açık bir biçimde tanımlanmasıdır (Engel ve Diğerleri, 1990, s. 510).

Yapılan araştırmalara bakılınca müşteri memnuniyetinin sadakati garantilemediği ve işletmenizden memnun olsalar bile daha iyi olduğunu düşündükleri bir teklif geldiğinde büyük bir olasılıkla bu teklifin peşinden gidip sizi kolaylıkla terk edebilecekleri saptanmıştır.

Müşteri sadakati seviyesine ulaşabilme; işletme üst yönetiminin desteği, zaman, müşteri bilgilerinin güncel ve doğruluğu, karşılıklı / iki yönlü iletişim ve alınan bilgiler ışığında müşterilere bir değer sunabileceğiniz kampanyalarla müşteriye iletilebilmesi ile sağlanabilir. Bu yolun başlangıcında müşteri verilerinin efektif bir şekilde veri tabanında toplanıp operasyon el CRM dediğimiz fazında müşterileri tanımaya başlamamız geliyor, ki bu safhada işletmelerin CRM uygulamasından elde ettikleri karlılık, operasyon el verimliliklerin artması ile sınırlıdır. Yani her ne kadar bir karlılık artışı gözlene de bu artış CRM adı ile yaratılan beklentilere yanaşamamaktadır (<http://www.kobifinans.cm.tr/yazici.php?.07.2007>).

Ürün ve hizmet kalitelerinin değişken olması, müşteri memnuniyeti konusunda bilgilenmeye devam eden müşteriler tarafından bir koz olarak değerlendirilmektedir. Müşteriler çağımızda hizmet biçimlerinden daha haberdardır ve işletmelere sadık kalmak için daha üst düzey bir hizmeti önkoşul olarak ileri sürmektedirler. Tüketiciler gazete, dergi okuyup televizyon seyretmektedirler. Her şeyin daha çok farkındadırlar. Hizmet aldıkları işletmelerin de gelişmesini beklemektedirler (Anton, 1956, s. 56).

Kendilerini “Harley adamı” veya “Ritz Carlton gezgini” ya da “Starbucks insanı” olarak markalayan insanlarla karşılaştığınızda bilin ki, karşınızda ki insan sadece motosiklet, otel ya da kahveyle kendisini özleştirmekte kalmamış, aynı zamanda bu “markayı” kalbinde gururla taşıyan sadık bir müşteri haline gelmiştir (Bell ve Bell, 2004, s.11).

Müşteri sadakati yaratmanın sırları kitabında ortaya konan bir gerçek var: müşteriye mükemmellik gibi kendine çekerek bağlılık yaratmak ancak kuruluşun kendine bir kültüre sahip olması ile mümkün olabilir. Müşteri çalışanların sergilediği tavır ve uygulamalardan yola çıkarak kuruluşu tanıma şansına sahiptir. Müşterinin, bir kurumun kapasitesine inancı ve kurulun üst düzey temsilcisine deste verme isteği, temsilcinin söylediklerine ve yaptıklarına bağlı olarak kuvvetlenir veya kaybolur. Karşılaşılan bütün olumsuzluklara rağmen kurum içerisinde her daim çekici hizmet vermek için çırpınan ruhlar vardır; bu nedenle, müşteri er ya da geç görünenin ötesinde, perde arkasında var olanlardan haberdar olacaktır. Eğer gördüğü manzara onun beklentilerine uymuyorsa, güven aşınır ve ilişki “parıltı” birden sönüverir. (Bell ve Bell, 2004, s.13).

Bugünün müşterileri hemen hemen hayatın her kademesinde öğrenmeye merak sarmıştır. Müşteri bağlılığını, bilgiye ışık tutmayı prensip edinen kuruluşlar kazanacaktır. Jack Daniel İçki Firması, Larry'den kurultay üyelerinden yardım isteme ricasında bulunurken

katılım olayını müşteri bağlılığını tetikleyen bir strateji olarak kullanmaktaydı. Müşteri sadakati, işleyişe kendilerinin de bir şeyler katma fırsatı bulmalarıyla büyük oranda artışa geçer.

Katılım, sizinle birlikte hizmet ettikleri için müşterinin yaratıcılığı ve yeteneğinden faydalanılmasını sağlar. Bunun yanı sıra, müşteriye bir sorumluluk yüklemek suretiyle onun bağlılık duygusu harekete geçirilir. (Bell ve Bell, 2004, s.19).

Müşteri sadakati yaratmak için dolambaçlı yollar kullanmaya gerek yok. Ancak yollar, sanıldığı gibi her zaman kestirme değildir. Çekici hizmet, müşterilere yeni yöntemlerle hizmet vermekle başlar. Eğer müşterilerinizle ilişkilerinizde güveni esas alırsanız, onları anladığınızı gösterirseniz, duygularını harekete geçirirseniz, onlara bir şeyler öğretirseniz, örnek davranışlar sergiliyorsanız ve zaman zamanda büyüleyici cazibenizi konuşturursanız emin olun ki sonunda sadakat, destek ve para ile ödüllendirileceksiniz (Bell ve Bell, 2004, s.21).

Starbucks, Ritz Carlton veya Harley Davidson'a bağlılık içecek, otelle ya da ulaşım aracı alakalı değildir. Bu tamamen tecrübe ile alakalıdır; bir erkek öğrencinin ilk aşk tecrübesi gibi, etkisi derin ve diğerlerinden farklı olan bir tecrübe! Elbette, ürün ya da hizmet çok iyi bir standartta olmalıdır; ancak, mükemmel olmasına gerek yok.

Tüm benliğiyle biriminize veya kuruluşunuza bağlanmış olan bir müşteri, daimi bir müşteriden daha farklı hareket eder. Tutkuyla bağlanan müşteriler, eksiklerinizi görmezden gelir ve hataların düzeltilmesinde size yardımcı olabilmek için ellerinden geleni yaparlar. Size sadece tavsiyede bulunmazlar, yardımcı olabilecekleri bir tanıdıkları varsa sizin adınıza onlardan yardım isterler. Başkaları sizi eleştirdiğinde, şiddetli bir biçimde sizi savunurlar. Ortada eleştirecek haklı bir neden dahi olsa, bunun geçici bir anormallik ya da istisnai bir durum neticesinde oluştuğunu düşünerek pek fazla üzerinde durmazlar.

Kimileri bu bağlılığı daha ileri boyutlara götürebilir. Bazı Starbucks tutkunları, ısrarla başka hiçbir kahveyi içmiyor. Harley Davidson meraklısı kimi müşteriler de vücutlarına işletme logosunun dövmesini yaptırıyor. Ritz Carlton Oteli'nin müdavimleri, Ritz Carlton logolu kıyafetleri gururla üzerlerinde taşıyor ve evlerini, üzerinde oteller zincirinin işareti bulunan kobalt mavisi aksesuarlarla donatıyorlar. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere mknatis çekiciliğindeki bu hizmet, öylesine bir bağ kuruyor ki adeta müşterinin karakterinin ve yaşam tarzının vazgeçilmez bir parçası haline geliyor(Bell ve Bell, 2004, s.23–25).

Müşteri sadakati yaratmada zaman faktörü de büyük önem taşımaktadır. Bugün müşteriye cazip gelen bir hizmet, yarın aynı derecede çekici olmayabilir. Bunun altında müşteri vefasızlığından çok daha başka bir gerçek yatmaktadır. Yani müşterinin istek ve beklentileri sürekli değişim halindedir ve her yeni yaşam deneyimi ile yeniden şekillenir. Aynı şekilde müşterilerin kendileri de değişir, dolayısıyla onları heyecanlandıran unsurlarda. Yani, yirmilik bir gençken uğruna öldüğünüz rock gurubu ellinizde size aynı derecede cazip gelmeyebilir.

Bağlılık derecesini böyle tahmin edilemez kılan bir diğer unsur da ortam ve şartların farklılığıdır. Bir otelde sunulan hizmetten son derece memnun kalırken, aynı otele iş toplantısı nedeniyle gittiğinde söz konusu hizmeti çok sıradan hatta sinir bozucu bulabilir.

Müşteri gözüyle manyetizmanın, yani çekiciliğin, doğasını kavramak yararlı olacaktır. Bu durum, müşteriye cezp etmek için biz hizmet verenlerin her şeyi göremediğimizin ya da kontrol altına alamadığımızın bir göstergesidir. Müşterinin geldiği her an, mağazayı neşeli kalabalık sesleriyle (banttan kayıt) ya da egzoz gazıyla doldurmanız mümkün değildir. Diğer taraftan, müşteriye sunduğunuz hizmeti cazip kılmak için yapabileceğiniz çok şey vardır. Tutkuyla bağlı müşterilere sahip olmak istiyorsanız-sanki bir ilk buluşma için hazırlanıyormuşçasına bilmelisiniz ki, dikkate almanız gereken birtakım protokoller ve hayata geçirilmesi gereken bazı uygulamalar sizi bekliyor (Bell ve Bell, 2004, s.23–25).

Önde gelen yönetim gurularından Peter Drucker bir yazısında şöyle demektedir: “Bir kuruluşun amacı, müşteri yaratmak ve onu hep elinde tutmaktır.” Çekici hizmet verenlerin emelleri ”olası başarı” seviyesinin çok ötelinde dolaşmaktadır. Çekici hizmet verenler, dile getirilen ya da açıkça görülen müşteri ihtiyacının altında, aslında birtakım istek ve beklentilerin yattığının bilincindedir. Çekici hizmet verenler, bu su deposunun içine bir hortum salarak sadece müşteri sadakatini kazanmakla kalmıyor geleceğe dair ihtiyaçları önceden sezerek bu sadakati olabildiğince pekiştiriyorlar(Bell ve Bell, 2004, s.27).

Çekici hizmet sunanlar, güvenilirliğin” karşındaki kişinin tavırlarında” saklı olduğunu bilir. Bir işi yapabildiğinizi, saatlerce kendinizi överek gösteremezsiniz; öylesine davranışlar sergileyin ki müşteri gerçekten sizin doğru bir tercih olduğunuzu görsün (Bell ve Bell, 2004, s.37).

Müşteri hizmet araştırmaları, bir sorunu olup da hizmet vereni tarafından zarif bir şekilde çözüme kavuşturulan bir müşterinin, hizmette hiç sorun yaşamamış müşteriden daha sadık olduğunu ortaya koymaktadır (Bell ve Bell, 2004, s.43).

Çekici hizmet kuruluşları bilmektedir ki, hizmeti sunuş tarzı, samimiyet, güven yaratma yeteneği, katılım teklifi, kısa sürede kanaat sahibi olma isteği, işler kötüye gittiğinde hem kurumsal hem de şahsi zararları karşılama taahhüdü, ilk karşılaşmada tecrübesizlikten atılan şüphe tohumları sadakat ağacına dönüşebilir (Bell ve Bell, 2004, s.44).

Florida, Napoli'deki Ritz Carlton Oteli'nde kalan bir konuk, iki gün süren bir konferansa katılır. Çocuklarının, iki günlük okul tatilinde olması ve eşinin çalışıyor olması nedeniyle, çocuklarını da bu yolculukta beraberinde getirir. Otelin restoranında yenen güzel bir akşam yemeğinin ardından garson sorar “ Arzu ettiğiniz başka bir şey var mı?” “Patlamış mısır!” diye atılır hemen çocuklar. Yemekten sonra üçü de sinemaya gitmeyi planlamışlarıdır. Garson “Elbette,” der ve bir süre sonra, geniş kabin içinde yeni patlatılmış mısırlarla geri döner. Bir yıl sonra, adam bir toplantı için yine aynı otele gelir; bu kez çocukları yoktur. Yemekten sonra hesabı istediğinde baş garson yanına gelir ve yine patlamış mısır isteyip istemediğini sorar.

Kimi zaman hizmetinizi geçmişle-müşteriyle geçmişte yaşananlarla- zenginleştirecek kadar şanslı olabilirsiniz. Akıllı kuruluşlar, ileriki uygulamalarını kişiselleştirmek için bu gibi anların kaydını tutarlar. Müşteri kayıtlarının, Ritz Carlton Oteli'ndeki “ünlü misafir öncelik sistemi” kadar gelişmiş olmasına gerek yok. Eski moda bir not kartı pekala etkili olabilir. Hatırlamanız halinde müşterinizin memnun olacağı olayları bir yere not düşün; bunların bilinmesi muhtemel olaylar olmasına dikkat edin ki, müşteride çok etkisi yaratmasın. Hizmeti kişiselleştirme çabanız özele müdahale şeklinde algılanmamalı, aksi takdirde “büyük birader gözetliyor” etkisi oluşturarak, müşterinin “hakkımdaki her şeyi biliyorlar” diye düşünüp size veda etmesine neden olabilir(Bell ve Bell, 2004, s.50).

Kişiselleştirilmiş hizmet ile özele müdahale ayrımını yapabilmenin en iyi yolu ne bildiğinizi müşterilerinize göstermektir. Bir çift, her zaman gittikleri restorana giderler ve masaya oturduklarında garson özel şarap getirir. “Yanlış hatırlamıyorsam, geçen seferki gelişinizde doğum gününüzü kutlamak için buraya geleceğinizi söylemiştiniz. Bu anı özel kılmak için biz de üzerimize düşeni yapıyoruz.” Böylesi bir açıklama, müşterinin akşamı kafa karışıklığıyla geçirmesini önlemiş olur; “ Nereden biliyor? Hakkımda başka neler biliyor



acaba?” Hizmet uygulaması, müşterinin çok önem verdiği bir değere temas ederse, o kişi sizden daha fazla hizmet istemekle kalmayıp sadakatle bağlananlar arasındaki yerini alacaktır (Bell ve Bell, 2004, s.50).

Samimi bir konuşma, içten bir karşılık ve akabinde iki taraflı verilen bir söz; işte müşteri bağlılığı bunlar üzerimde inşa edilir (Bell ve Bell, 2004, s.55). Yeni yapılmış yüksek bir iş hanı vardır. Bu binada çalışan iş yeri sahipleri, asansörün son derece yavaş olmasından şikâyetçidir. Bir danışman mühendis, olayın peşine düşer ve bina sahiplerine mevcut asansörü hızlandırmaları ya da yeni bir asansör eklemeleri tavsiyesinde bulunur. Bir diğer mühendis, öğle paydosunda, sabah ve akşam asansörleri farklı zamanlara göre düzenleyerek herkesin onlara aynı anda kullanmasını bu yolla engelleme önerisinde bulunur. Yaratıcı bir mühendis ise, lobide her yere aynaların yerleştirilmesini önerir. En son öneri uygulamaya geçilir. O günden sonra insanlar lobide beklerken aynada kendilerine bakmakta vakit geçirdikleri için asansörün geç gelmesine aldırış etmezler (Bell ve Bell, 2004, s.61).

Chip ve karısı Nancy, San Diego'daki efsanevi otel, Hotel Del Coronado'da kalacaklardır. Bu, onlar için çok özel bir kaçamaktır ve küçük serüvene dair birçok planları vardır. Otele, öğleden sonra gelirler ve komi, odalarına kadar onlara eşlik eder. Ne yazık ki özel oda, çiftin umduğundan çok farklıdır. Çiftin hoşnutsuzluğunu fark eden komi, “Odayı beğenmediniz galiba?” diye sorar. Chip, okyanus manzaralı, iki adet çift kişilik yatağın bulunduğu bir oda için değil de, okyanus cepheli ve büyük boy yataklı bir oda için önceden ödeme yaptıklarını hatırlatarak durumu izah etmeye çalışır. Komi, “Ne yapabiliriz bir bakayım. Birazdan dönerim der.

Birkaç dakika sonra geri döndüğünde, resepsiyonistin bir hata yaptığını söyler. Fakat istedikleri odanın henüz temizlenmediğini belirtir. Chip ve Nancy'ye, kendisi gelene kadar yaklaşık bir saat kadar odada bekleyebileceklerini söyler ve ardından bir alternatif sunarak onları, kendisi bagajları taşıyıp yeni odanın anahtarlarını resepsiyona bırakıncaya dek sahilde hoş bir yürüyüş yapmaya davet eder. Çift, kendilerini daha iyi hissetmeye başlar.

O akşam, otelin lokantasında güzel bir akşam yemeği yerler. Onlar odaya girdikten birkaç dakika sonra kapı vurulur. Yine aynı komidir. Chip'in gözlerinin içine bakarak “Yatmadan önce bir içkinin hoşunuza gideceğinizi düşündüm.” der ve elini uzatır. “Özrümüzü kabul edin lütfen.” Komi, Bell çiftinin yemekten önce hangi içkiyi aldıklarını lokantaya sormuş ve yatmadan önce içmeleri için aynısından getirmiştir. Şimdi Bell çifti, Hotel Dell

akıllarına geldiğinde, kominin yapmış olduğu özel jesti, yüz yıla tanıklık etmiş otelin fevkalade güzelliğinden bile daha iyi hatırlamaktadır. Onun jestini böylesine çekici kılan, özel dokunuşuydu. Bu, “ Sizi önemsiyorum, bu oteli önemsiyorum, bu yaşadıklarınızdan sonra hafızalarınızda yer edecek düşünceleri önemsiyorum.” Anlamına gelen, kalpten kalbe giden dokunaklı bağı (Bell ve Bell, 2004, s.63–65).

Austin Four Season Oteli evcil hayvan dostu bir oteldir. Örneğin, kedilerini yanında getirebilecekleri söylenen konuklar, odalarına girip, üzerinde Four Season logosu bulunan evcil hayvan maması, yere konulmuş su kâsesi ve yanında birde kedi oyuncağı ile karşılaştıklarında tek kelimeyle büyülenmektedir(Bell ve Bell, 2004, s.66–67).

Müşteri sadakati işletmelerin performansının değerlendirilmesinde önemli yön gösterici bir unsur olarak öne çıkıyor. Birçok işletme müşteri sadakatinde meydana gelen artışın işletmenin müşteriye elde tutma ve karlılığını artırmaya öncülük ettiğini öğreniyor. Bazı işletmeler ise müşteri sadakati ile kalite arasında doğrudan bir bağ olduğunu düşünüyor. Bazıları ise işletmenin ürününün veya hizmetinin ileride de satın alınacağını göstergesi olarak görüyor. Satış değerleri değiştiğinde bu yönetime performansın düştüğünü ve ürüne veya hizmete ilginin azaldığını gösteriyor (Guiltinan ve Gordon, 1996, s.416).

Birçok işletme müşteri sadakatinin uzun dönemli başarıya öncülük ettiğini fark etmektedir. Hizmet sektöründe ve özellikle otellerde bu kural daha geçerlidir. Müşteriye verilen hizmetlerde meydana gelen bir hata müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Davranışsal etmenler müşteri sadakat sürecinin sonucudurlar. Müşteri sadakati sonucunda işletmenin tekrar satın alan müşteri sayıları artar (Hsien ve Hua, 2007, s.142).

İnternet üzerinden rezervasyon yaptırıp konakladıkları otele yüksek ücret ödeyen misafirler, direk rezervasyon yaptırıp düşük ücret ödeyen misafirlerden daha sadıklar. Aynı zamanda büyük zincir otellerde misafir bağlılığı daha yüksektir (Barsky ve Nash, 2006, s.1).

### 2.5.2. Çalışan-Müşteri Sadakat İlişkisi

Müşteri sadakatini hedefleyen bir eğitim stratejisi aşağıdaki unsurları içermelidir;

- Müşteri odaklı bir iş yapma stratejisi belirlenmelidir.
- Yönetim müşteri davranışlarını ve ihtiyaçlarını destekleyen unsurlara odaklanmalıdır.
- Bu süreç devamlı devam etmelidir. Kesintilere uğramamalıdır.
- Personelin müşteriyle nasıl iletişime geçeceği hususunda üç temel unsur belirlenmelidir.
- Personelin müşteri ile iyi bir iletişimi sürdürebilmesi için, çalışanı motive edici öncelikler belirlenmelidir.
- İletişimi arttırıcı metotların işletme içerisinde nasıl yayılacağı tanımlanmalıdır.
- Uygulamış olduğunuz programın başarısını ölçebilecek unsurlar belirlenmelidir.

Serviste herhangi bir sorun çıktığı zaman, personele o sorunu çözebilmesi için alması gereken kararlarda güçlü yetkiler verilmelidir. Aynı zamanda personel bir hata yaptığı zaman yönetim tarafından hataları düzeltmek için personele koçluk yapılmalıdır (Bailey, 1996, s.37).

Müşteri sadakati programları müşterinin ihtiyaç ve beklentileriyle uyumlu ve adım adım ilerlemelidir. Zamanlama doğru yapıldığında başarıya ulaşır. Aynı zamanda memnun olmuş müşterinin ağıdan ağza yaptığı reklâmlar maliyetlerin önemli ölçüde düşmesine öncülük etmektedir. Müşteri sadakat ve bağlılığı için bir şeyler üretmek yönetimin önemli bir misyonudur. Bu görev yürütülürken personelden gelen önerilere önem verilmelidir. Personel motive edilmedikçe iyi bir servisten söz edilemez.

İyi Bir Hizmet İçin Yapılması Gerekenler Aşağıdaki Gibidir

- Önemli olan beklentilerin karşılanmasıdır. Servis sadece bir sonuçtur.
- Birinci sınıf bir hizmet misafirin gözünde fiyatı da doğru kılar.
- İyi müşteriler birinci sınıf hizmeti bekler, hak ederler.
- Onları müşteri olarak değil normal insanlar olarak düşünün.
- Müşterilere problemlerinizi söylemeyin, problemlerini çözün.
- Personeli motive edin, Size özellikleri ilgili sürpriz yaparlar.
- Hijyen faktörü de müşteri memnuniyetini etkiler.

- Müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanlar zorlanmamalıdır.
- Doğru kişiler doğru işe alınmalıdır (Bailey, 1996, s.36–38)

Ritz-Carlton uluslararası bir zincir oteller sistemine sahiptir. Ritz-Carlton'da, her çalışan, konuğun problemini çözecek ve ilişkinin sürekliliğini sağlayacak biçimde yetkilendirilmektedir. Müşteriden gelen bir şikayeti alan çalışan bunun kendi görev alanına girip girmediğini dikkate almadan şikayeti sahiplenmeli ve sadece sorunu çözmekle kalmamalı aynı zamanda müşterinin sonuçtan memnun kalıp kalmadığını izlemelidir. Bu politika insan kaynakları yönetiminin, çalışanları etkin karar alıcılar, temsilciler, problem çözücüler ve uzmanlar olarak eğitmesi ve yetkilendirmesi ile sağlanabilmiştir (Hall and Hall; 1999, s. 210).

Deloitte Consulting'in CRM uygulama ortağı Jonathan Copulsky, işletmesinin araştırma ve müşteri deneyimlerinin çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti ve bunun sonucu olarak çalışan bağlılığı ile müşteri bağlılığı arasında güçlü bir korelasyon bulunduğunu gösterdiğini söylemektedir. Şöyle diyor,

En gözde çalışma yerleri arasında sayılabilecek işletmeler, yalnızca beklentilerini açıkça çalışanlarına iletirler değil, çalışanların bu beklentilere yaklaşma derecelerine göre ödüllendirme sistemi kuranlardır. Çalışanları sadık olan işletmeler, çalışanların, performanslarının hisse senedi değerlerine ve dolayısıyla işletmenin geleceğine nasıl katkıda bulunduğunu anlamasına yardımcı olmakta üstündürler (Hirsh, 2002, s-1-3).

Copulsky, büyük firmaların çalışan ve müşteri bağlılığını takviye etmek için somut şeyler yapmaları gerektiği üzerinde duruyor. En iyisi diyor, beklentilerin belirli davranışlarla ifade edildiği şekillerde iletişim kurun. Çalışanların, ne zaman müşterilerin gözünün içine bakıp selam vermesi gerektiğini tam olarak söyleyen ama aynı zamanda çalışanlara yardımcı olacak temel kurallarda koyan Ritz-Carlton'u örnek olarak veriyor. Ritz Carlton'un tüzüğünün yirmi temel ilkesi var. Bunlardan ikisi doğrudan, misafirlere samimi bir özen ve rahatlık sağlanması için personelin yetkilendirilmesiyle ilgili: 8 numara, herhangi bir çalışanın müşterilerden şikâyet alması halinde bunun "sahibi" olduğunu, 9 numara ise müşteriyi anında yatıştırmanı herkesin görevi olduğunu söylemektir. Sorunu derhal halletmek için çabuk tepki verin. Yirmi dakika içinde, sorunun müşteri lehinde çözümlendiğini doğrulamak için telefonla izleyin.

Bu kuralları üç temel ilke destekliyor.

- Müşteriyi memnun etmek için gerekirse yeri göğü birbirine katın.
- Her çalışan, müşterinin bir gereksinimini çözmek için azami \$2.000 harcamaya yetkilidir.
- Herkes bir arkadaşından yardım istemeye yetkilidir.

Her gün bütün personel, bir” günlük kalite sırası” toplantısında, patronlarıyla bu yirmi temel kuraldan birini tartışır. JD Powers araştırmasında, Ritz-Carlton müşterilerinden %94’nün memnun olduğu görülürken, en yakın rakipte bu oranın %57 olmasının nedeni büyük olasılıkla budur.

“Diğer otel zincirleri Ritz-Carlton’u izler görünüyorlar. Geçenlerde Kentucky’da Lexington havaalanında, önbürodaki bir yanlış iletişimin nedeniyle kırk beş dakika Hyatt Regency minibüsünün beni almasını bekledim. Şoföre bundan yakındığım zaman hemen cep telefonundan ön büroyu aradı ve bu rahatsızlığın telafi edilmesi için bana bir suit vermesini söyledi. Suite girdikten birkaç dakika sonra şoför, elimde iki günlük ziyafetim süresince ücretsiz kahvaltı yapabileceğimi belirten kuponlarla kapıda belirdi. İşte çalışanların yetkilendirilmesinin şahane bir örneğidir.”

İşletme ile çalışan arasında karşılıklı yarar sağlayan alış veriş sayesinde işletmenin varlıklarının değer kazanacağı düşüncesi, çalışan ilişkileri yönetiminden, çalışanların yönettiği ilişkilere doğru bir hareket başlattı. Yetkilendirilmiş çalışanlar, yetkilendirilmiş müşteriler gibi, sizin işletme sisteminize katkıda bulunmak ve ondan değer elde etmek için kendi teşvik unsurlarını kendileri bulacaklardır (Newel, 2004, s.198–199).

Dünyaca ünlü zincir otel işletmelerinden biri olan Ritz-Carlton otellerinde müşteri sadakatini arttırmak için çalışanlar tarafından uygulanacak ilkeler belirlenmiştir.

1-Ritz-Carlton Oteli konularına en içten ve samimi bir şekilde misyonu doğrultusunda ilgi göstererek hizmet veren bir oteldir. Misafirlerine en iyi kişisel hizmeti ve eğlence olanaklarını sunmayı, onları rahatlatıp ambiyansla zarifleştirerek geniş olanaklar sunmayı taahhüt eder. Ritz-Carlton deneyimlerini misafirlerini neşelendirmek ve ifade edilemeyen arzuları karşılamak için kullanır. Bu görev tüm çalışanlar tarafından bilinmeli ve sahiplenilmelidir.

2-Bizim sloganımız Ritz Carl ton otelinin çalışan saygın hamım efendi ve beyefendileri saygın misafirlerimiz hanımefendi ve beyefendilere hizmet ederler. Biz servis profesyonelleri her bir misafirimize daima otelimizde konaklayan bir misafir gibi saygı ve itibar gösteririz.

3- Misafirleri içten ve samimi bir şekilde güler yüzlü, eğer isimlerini biliyorsanız isimleriyle selamlayın. Misafirlerinizin ihtiyaç ve beklentilerini tahmin edip, çok yönlü düşünerek hareket edin. Misafirlerinizi sevgi dolu bir şekilde eğer isimlerini biliyorsanız isimlerini kullanarak tebessümle uğurlayın.

Yukarıdaki kurallar müşteri sadakat ve bağlılığı oluşturmak için tüm çalışanlar tarafından kullanılmak zorundadır.

4-Çalışanların taahhütleri Ritz Carl ton otellerinin çalışma sahasının temel yapı taşıdır. Bu tüm çalışanlar tarafından benimsenir.

5-Tüm çalışanlar işlerinde başarılı olmak için bulunduğu pozisyon ile ilgili yıllık eğitim sürecini tamamlamak zorundadırlar.

6-İşletmenin amaçları ve varmak istediği yer tüm çalışanlara aktarılıp benimsenmelidir. Çalışanlara sorumluluk verilip işletme tarafından desteklenmelidir.

7-Çalışma ortamını eğlenceli ve övünç kaynağı olan bir yer haline getirin. Tüm çalışanları doğru bir şekilde sisteme dahil edin ve onları etkileyin.

8-Her bir çalışan otelin ihtiyaçları doğrultusunda eksiklerini ve kusurlarını belirlemelidir.

9-Her bir çalışan misafirlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için takım çalışması yapmakta ve takımdaki diğer kişilerle işbirliği içinde çalışmak zorundadır.

10-Her bir çalışan yetkilerle donatılmıştır. Örneğin bir misafir memnuniyetsizliği ve şikâyeti olduğunda durumu düzeltmek için elindeki işleri bırakıp misafirin sorununu çözmekle yükümlüdür.

11-Tüm çalışanlar uzlaşmaz ve katı ve sert ilkelerinden arınmalıdırlar.

12-Çalışanlar misafire en iyi hizmeti sağlamakla ve misafir hakkında kişisel veriler toplayıp kaydetmek veya ilgili yerlere ulaştırmak zorundadırlar.

13-Hiçbir misafirin kaybedilmemesi gerekir. Misafirin herhangi bir şikâyeti olur ve bunu kim görürse çözmekle mükelleftir. Artık sorunu üzerine almıştır. Problemi kaydeder. Müşteri sadakat ve bağlılığının oluşmasında çok öneme sahiptir.

**14-**Misafirle karşılaşılan her yerde misafirle pozitif gülümseyerek göz kontağı kurulmalıdır. Örneğin; Günaydın, Kesinlikle, Memnuniyetle, Yapmaktan mutluluk duyarım gibi sözcükler kullanılmalıdır. O.K, Hi, Hello, No Problem gibi sözcükler kullanılmamalıdır.

**15-**Her bir çalışan otelini içerde ve dışarıda en iyi şekilde temsil etmelidir. İyi niyet elçisi görevini üstlenmelidir.

**16-**Misafir bir yer sorduğu zaman yer tarif edilmeyip, bizzat misafire eşlik edip istediği yere götürülmelidir.

**17-**Ritz Carl ton misafir telefonlarını yanıtlama adetleri vardır. Telefon üç zil sesini geçmeyecek şekilde gülümseyerek açılmalı, santral görevlisinden birisini bağlamasını isteniyorsa ve hat meşgulse, misafirden bekletebilirmiyim diye izin alınmalı, telefonlar yanıtlanırken mümkünse misafirin ismi kullanılmalıdır. Telefon kapatılırken yavaş bir şekilde kapatılmalıdır.

**18-**Her bir çalışan işletmesini gurur verici bir şekilde kıyafetine ve görünümüne dikkat ederek temsil etmelidir.

**19-**Her bir personel güvenli ve sağlıklı bir ortam oluşturmaktan sorumludur. Güvenlik, ilk yardım ile ilgili tüm unsurları ve prosedürleri bilmelidir.

**20-**Ritz Carl ton çalışanları işyerindeki tüm fiziksel varlıkları korumak, ilgili enerji tasarruflarını yapmak ve sahip çıkmalıdır.<http://www.dqg.org/2004/dqgevents/seminars/aug05/presentation.ppt-erisim> 09.02.2008

### **2.5.3. Müşteri Sadakati Hakkında Yanlış Bilinenler**

Müşteri sadakatini bir strateji olarak ele alan saha şu anda çok yeni ve bir gelişme içerisinde. Giderek büyüyen bilgi birikimi ile “sadakat gerçekleri”ni tanımlayıp onlara geçerlilik kazandırabilir. Bu sayede gerçekten karlı olan sadakat stratejileri belirlenebilir. Başarılı bir sadakat uygulamasını başlatabilmek için aşağıdaki süreç göz önünde bulundurulmalıdır.

- Müşterinize karlılıklarıyla bağlantılı değerler atfedin. Her bir müşterinizin katkısını somut olarak gösterecek bir ölçek oluşturun.
- Tüm müşterilerinizi değerlendirmeye alın. Daha önce belirtilen üç müşteri grubuna dağılan müşterilerinizin toplam müşteriler içindeki oranlarını belirleyin. Böylece

karşılaştırma yaparak sadakat programınızda hangi grup üzerine odaklanacağınıza karar verin.

- Bir veya daha fazla müşteri grubuna, daha hedeflenmiş elde tutma ya da geliştirme/büyütme çalışmalarını başlatın. Programınız ne kadar odaklanmış olursa o kadar iyi olur.
- Sadakati artırma araçlarınızı stratejik büyüme amacıyla kullanın. Sadakat ile ilgili hedeflere markanın özünü ve sunduğu değerleri iyileştirerek, müşteriyle benzersiz ilişkiler kurma fırsatlarını yaratarak ve ürünlerde/hizmetlerde değişikliklere giderek ulaşılabilir.

Müşteri sadakati faaliyetleri çok kazançlı olabilir ve yüksek karlılık sunabilir; ancak pazarlamacıların alışlagelmiş yolları takip etmesiyle bunun gerçekleşmesi zordur. Bu tür mitlere inanarak hareket eden şirketler bunun bedelini ödemeye mahkûmdurlar. Şirket müşteri sadakati alanında aradıklarını bulamazsa başka bir strateji geliştirerek rekabetçi kalmaya zorunludur. Sadakatle ilgili mitleri ortaya koyarak herkes kazanabilecektir (Aksoy, 2006, s.1–2).

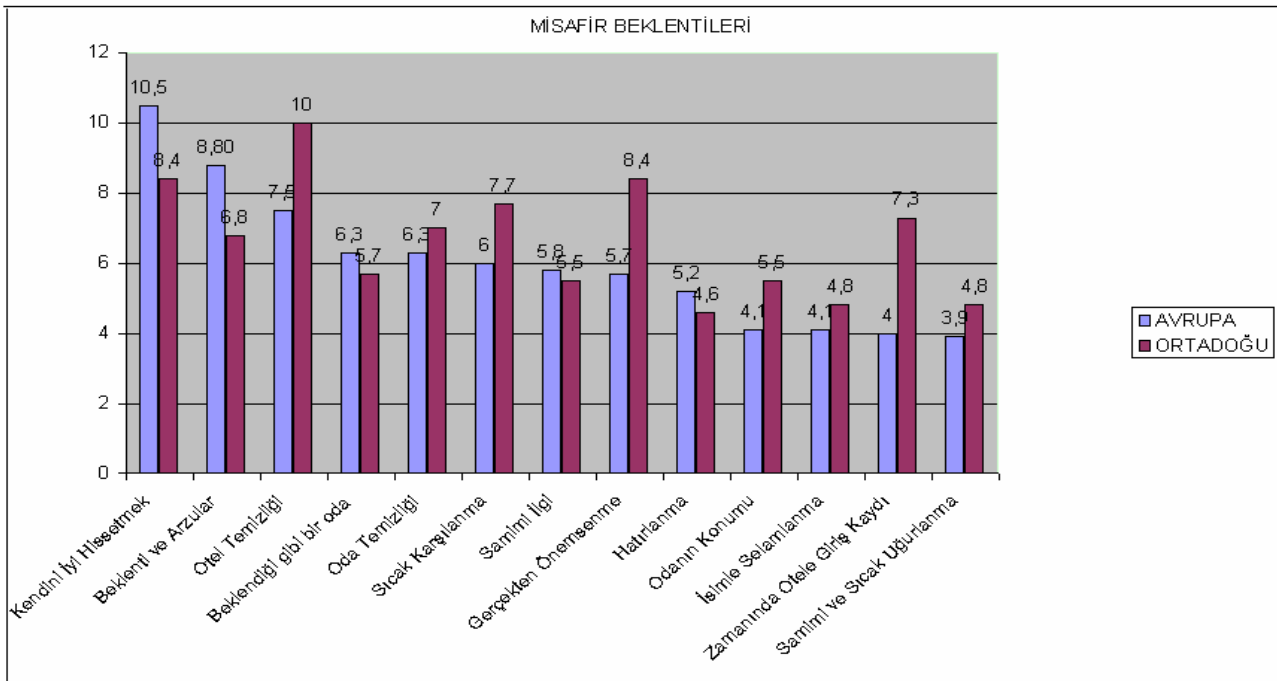
#### **2.5.4. Konuğun Konaklama Tesisinden Beklentileri Ve Otellerde Müşteri Sadakat Modeli**

Konukların konaklama işletmelerinden hizmet hususunda beklentileri kıtadan kıtaya da değişmektedir. Aşağıda Gallup araştırma şirketinin yapmış olduğu araştırma sonuçları yer almaktadır.

Teknoloji ve rekabet de meydana gelen gelişmeler göz önüne alındığında müşterilerin yeni isteklerini kısaca aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

- Müşterilerin bilgi düzeylerinin artması, daha seçici ve daha bilinçli hale gelmeleri sonucunda müşteri kendisine daha çok değer verilmesini istiyor.
- Müşteri kendisine sunulan hizmetlerin, ürünlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını istiyor.
- Müşteriler ürün ve hizmetlerin beklentilerine, ihtiyaçlarına uygun olmasını istiyor.
- Müşteriler kendileriyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını ve yürütülmesini istiyor (Brown, 2000, s.62).





**Şekil 2.4. Avrupalı ve Ortadoğulu Misafir Beklentileri Araştırması**

(<http://www.dqg.org/2004/dqgevents/seminars/aug05/presentation.ppt-erişim> 09.02.2008)

Tesislere çeşitli karakterlerde konuklar gelebilir. Tesiste çalışan personelin bu değişik konuk tiplerine hizmet etmesi gerekmektedir. İnsana hizmet işlerinde çalışan bir personelin işinde başarılı olabilmesi için, çok değişik mizaç ve istekleri olan insanların özelliklerini tanıması ve onlara karşı nasıl davranması gerektiğini bilmesi gerekir.

İnsanlar; dinlenme, eğlenme, merak, macera arama, spor, sağlık, , kültür, eğitim ve dini sebeplerle ikamet ettikleri yerlerden başka yerlere giderler. Seyahat sebebiyle gittikleri yerlerde Barınma yeme v.b ihtiyaçlarını konaklama tesislerinde giderirler

([http://www.resortacademy.com/ra/index.php?option=com\\_content&task=view&id=120&Itemid=30](http://www.resortacademy.com/ra/index.php?option=com_content&task=view&id=120&Itemid=30)–16.02.2008 ).

Bir konuk konaklama tesisine geldiğinde kapıdan giriş yaptığında aşağıda belirtilen unsurlar hayati derecede önem arz etmektedir. Beklentilerde tesise gelmeden ve geldiğinde oluşan beklentiler olarak kendi içinde ayrılmaktadır.

- Olumlu dış görünüm,
- Pozitif ifade,
- Doğru beden dili,
- İlgil,

- Hız,
- Yaptırdığı rezervasyona uygun konaklama,
- İlgile karşılanmak,
- Güler yüz görmek,
- İşlemlerinin hızlı yapılması,
- İsteklerinin bekletilmeden yerine getirilmesi,
- Temiz ve düzenli oda,
- Manzaralı oda,
- Ortopedik yatak,
- Odasında kahvaltı olanağı,
- Odadaki ekipmanların kullanıma hazır olması,
- Geç saatlere kadar yiyecek ve içecek alabilme olanağı,
- Odasında çay, kahve yapabilme olanağı,
- Odaya gazete alabilme olanağı(Yücel, 2008, s.1–12).

Konukların tesise geliş sebepleriyle ilgili olarak şunlar söylenebilir;

- Merak duygusuyla ve yeni yerler görme isteğiyle gelen konuklar,
- Dinlenme ve eğlenme isteği ile seyahat eden konuklar,
- Dini sebeple gelen konuklar,
- Kültür ve eğitim isteği ile seyahat eden konuklar,
- Macera arama nedeniyle seyahat eden konuklar,
- Spor ve sağlık sebepleriyle gelen konuklar,
- Taklit ve gösteriş için gelen konuklar,
- İş amacıyla gelen konuklar,
- Konukların isteklerinden ve ihtiyaçlarından kaynaklanan beklentileri yanında alışkanlıklarından kaynaklanan beklentileri de vardır
- ([http://www.resortacademy.com/ra/index.php?option=com\\_content&task=view&id=120&Itemid=30](http://www.resortacademy.com/ra/index.php?option=com_content&task=view&id=120&Itemid=30)–16.02.2008 ).

Müşterilerin işletme ve markalara olan bağlılığı farklılık göstermektedir. Dick ve Basu (1994)'de sadakatin farklı nispi tutumlardan etkilendiğini dolayısıyla farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Müşterilerin sadakati ile ilgili farklılık gösteren düzeyleri şekil 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.5. Dick ve Basu Tarafından Hazırlanan Sadakat Modeli**

		Yeniden Satın alma Davranışı	
		Yüksek	Düşük
Nispi Tutum	Yüksek	Mutlak Sadakat	Gelişmemiş Sadakat
	Düşük	Yüzeysel Sadakat	Sadakatsizlik

Kaynak : GARLAND, Ron ve Philip Gendall, (2004), “Testing Dick and Basu’s Customer Loyalty Model”  
Australasian Marketing Journal, Cilt 12, Sayı: 3, S.82

Şekil 2.5 de yer alan müşteri memnuniyeti modelinin merkezinde üç ana bileşen bulunmaktadır. Sol tarafta müşteri tatmini sağda ise müşteri memnuniyeti yer almaktadır. İkisinin arasında ise çok tatmin olmuş ifadesi yer almaktadır. Şekilde de görüleceği üzere süreç tatmin olmuş-çok tatmin olmuş-çok memnuniyet sağlanmışa doğru bir akış göze çarpmaktadır. Bunu etkileyen faktörler her üçü içinde çevrelenmiş durumdadır.

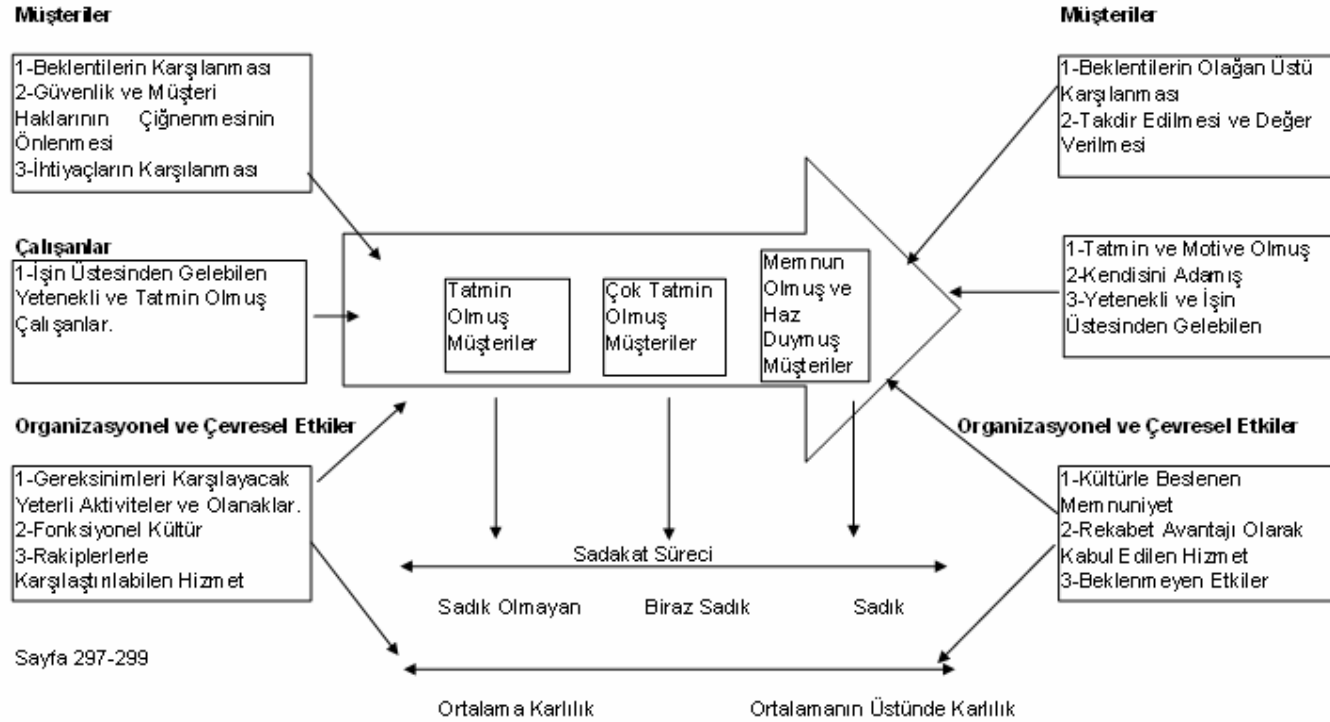
Solda müşteri tatmini dairesi görünmektedir. Sahip olduğumuz müşteriler, organizasyon el ve çevresel etkiler, çalışanlar müşteri tatminine öncülük etmektedir. Eğer müşteriler tatmin olmuşsa ve hizmetlerden memnun kalmışlarsa beklentileri karşılanmış, tersi durumda ise hak ihlalleri söz konusudur. Eğer müşterilerin beklentilerinin neler olduğu işletmeler tarafından bilinirse müşteriler memnun kalacaklardır.

Çalışan memnuniyeti de müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.(Cook et al.,2002) Tatmin olmayan çalışanlar tatmin etmeyecektir (Torres ve Kleine, 2006, s.297). Aynı zamanda organizasyondan ve çevreden kaynaklanan etkilerde önemli rol oynamaktadır. Otelin sunduğu aktiviteler müşteri tatmininde önemli rol oynamaktadır. Organizasyon kültürü de aynı şekilde etkilemektedir. Sunmuş olduğunuz hizmet rakipleriniz ile aynı ise müşteri tatmini de aynı olacaktır.

Çok tatmin olmuş müşterilerin bağılık derecesi tatmin olmuş müşterilere göre daha yüksektir. Sağ tarafta yer alan müşteri memnuniyeti modelini göstermektedir. Verilen hizmetten haz alan müşterilerde verilen hizmetin beklenen hizmetten fazla olduğu anlamı çıkarılabilir.

Öz saygı gösterilen müşteriler daha memnundurlar. Şekilde de görüleceği üzere tatmin olmuş müşteriler bağılı müşteriler değildir. Memnun olmuş müşteriler aynı zamanda tatmin olmuş müşterilere oranla daha karlıdırlar (Torres ve Kleine, 2006, s.297).

### OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ SADAKAT MODELİ



#### A MODEL FOR CUSTOMER DELIGHT

Kaynak: From Satisfaction to delight: a model for hotel industry, Edwin N.Torres and Sheryl Kleine, Department of Hospitality and Tourism Management , Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA

Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakat Modeli Şekil 2.5

### 2.5.5. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakati Araştırması

Otellerde müşteri sadakati altı sınıf otel kategorisinde değerlendiriliyor. Lüks oteller, Üst ölçekli oteller, orta sınıf tam servis, orta sınıf limitli servis, Ekonomik oteller, Uzun süreli konaklanan tesisler olarak ayrılmaktadır. Müşteri sadakati değerlendirilirken bu otel kategorilerinde yedi temel ölçüt göz önünde bulundurulmaktadır. Rezervasyon, Otele giriş ve çıkış işlemleri, misafir odaları, yiyecek ve içecek hizmetleri, otel hizmetleri, aktiviteler, maliyet ve ücretler temel teşkil etmektedir.

Aşağıda yer alan oteller müşteri sadakatının en yüksek olduğu otellerdir. Lüks oteller içerisinde The Ritz-Carlton, üst ölçekli otellerde Embassy Suites Hotels, orta sınıf tam servis sınıfında Hilton Garden Inn, orta ölçek limitli hizmetlerde Drury Inn&Suits, Ekonomik ölçekli otellerden Microtel Inn&Suites ve Uzun süreli konaklama sınıfında Homewood Suites belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde lüks otel müşterilerinin konaklamaları esansında çalışanların davranış ve hizmetlerini sık sık rapor ettikleri tespit edilmiştir. Neticede personel memnuniyetsizliğinin müşteri sadakat ve bağlılığında çok önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır ([www.jdpower.com](http://www.jdpower.com), 12.11.2007).

Müşterinin memnuniyet sonrası tekrar satın alma isteklerinin oluşması işletmenin karlılığını doğrudan etkilemektedir. Bu ise müşteri bağımlılığını arttırmaktadır. O halde müşteri sadakati ile doğru orantılı olarak artan müşteri değeri işletmenin pazardaki ekonomik değeri için de önemli bir girdidir (Özkan ve Gürdal, 2002, s.2).

Tüm bu gelişmeler hemen hemen tüm unsurları olumlu etkilediyse de müşteri sadakatının inanılmaz ölçüde düşmesini sağladı. Örneğin konut kredisi ile ilgilenen bir müşteri eskiden çalıştığı bankadan başka bir tercihe kolaylıkla sıcak bakmaz iken bugün Internet üzerinde bir arama motoruna “konut kredisi” yazarak 10 binden fazla sayfaya ve onlarca farklı teklife birkaç dakika içerisinde erişme şansına sahip oluyor.

Diğer taraftan yapılan birçok araştırma, müşteriyi elde tutmanın, yeni müşteri kazanmaktan çok daha karlı bir iş olduğunu ortaya koyuyor. Loyalty Effect'in araştırmalarına göre 5 yılda bir müşterilerinin yaklaşık yarısını kaybeden şirketlerin buna acil bir çözüm

bulması gerekiyor. zira mevcut müşterileri elinde tutmanın maliyeti, yeni müşteri kazanmaya oranla 6–7 kat daha düşük.

Müşteriyi elde tutmanın yolu ise basit: Müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları çerçevesinde ürün ve hizmetlerini özelleştirebilmek... Bunun ilginç bir örneği ABD'nin çok satan gazetelerinden biri tarafından ortaya koyuldu. Söz konusu gazete elde ettiği veriler ışığında müşterilerini nasıl daha fazla tatmin edebileceği sorusuna cevap aramak için bir anket yaptırdı.

Bu çalışma sonucunda gazete aboneliklerini iptal eden müşterilerin en büyük sıkıntılarının dağıtımın sabahın geç saatlerinde yapılması olduğu ortaya çıktı. Diğer taraftan satış noktalarında gazetenin iyi sergilenmemesi alım oranını azaltıyordu. Gazete yönetimi, öncelikle ülke çapındaki baskı tesislerini yüksek hızlı ağlarla birbirine bağlayarak baskı potansiyelini daha verimli kullanmaya başladı. Böylece dağıtım süresi sabahın erken saatlerine çekilmiş oldu. Kurulan bir telefon hattı üzerinden de abonelere gazetelerini hangi saatlerde almak istediklerini bildirebildikleri bir kanal sağlandı. Farklı bölgelerin hava durumu sayfaları o bölgeye özel hale getirildi. Tüm bu faaliyetler sonucunda gazetenin tirajı %2 arttı ve müşteriyi elde tutma oranı %95'e yükseldi. ABD'de bu oranın endüstri ortalaması ise yüzde 60'dı([http://www.microsoft.com/turkiye/mbs/CRM/CRM\\_nedir.msp](http://www.microsoft.com/turkiye/mbs/CRM/CRM_nedir.msp), 13–01–2008).

## **2.6.Konaklama İşletmelerinde Müşteri Elde Tutma**

Asıl hedefi sadık müşterilere sahip olma olan işletmeler açısından bağlı müşterinin tanımını yapmak kolay değildir. Günümüzde hala müşteri bağlılığında hangi faktörlerin etkili olduğu net değildir.Gremler ve Brown (1996) hizmete bağlılığın genel olarak üç yapı taşından etkilendiğini saptadılar. Müşteri memnuniyeti, Değişen maliyetler, İnsanlar arası bağlardır..Servis kalitesi turist memnuniyetinde çok önemli bir yere sahiptir(Mansfeld, 1999, s.191-192).

Müşterileri elde tutmanın en önemli yapı taşlarından biri işletmenin öncelikle kendi çalışanlarını elde tutmasından geçmektedir. Elamanlar bir şirkette ne kadar uzun süre çalışırlarsa, işlerini daha iyi öğrenir ve en uygun biçimde yerine getirirler. Özellikle

müşterilerle birebir ilişkisi olan çalışanların kısa sürede işten ayrılması müşteri sadakatinin uygulandığı programların başarısız olmasına neden olur (Reicheld, 1993, s.68).

Müşterileri elde tutulmasıyla ilgili olarak şunlar söylenebilir;

- Her müşteriye ismiyle hitap edilmesi
- Her müşterinin ne söylediğini dinlenmesi
- Her müşteri ile bireysel olarak ilgilenilmesi
- Her müşteriye karşı nazik olunması
- Her müşterinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olmak
- Müşterilerin kendilerini önemli hissetmelerinin sağlanması (Odabaşı, 2003, s.115).
- Eşsiz hizmet felsefesinin oluşturulması: Müşteriler hizmeti aldıklarında nasıl davranılacağını ve her hizmet için istenilen sonuçları tam olarak tanımlanması gerekir.
- Müşteri geri bildirimini gerçekleştirilmesi: Geri bildirim için müşteri danışma servisi kurulması. Müşterilerinizle ne kadar çok ilgilenirseniz, onlarda size başarılı olmanız için o kadar çok şey söyleyecektir.
- Hizmet ve Müşteri Tutma Programları Yapılması: Müşterileri bilgilendirmek için her yolu denemeli. Onlara telefon açılıp, teşekkür kartları gönderilmeli, haber bültenleri yollanmalıdır.
- Boşlukların Kapatılması: Müşterilerin işletmeden beklentileriyle, elde ettikleri oldukça farklı olabilir. Bu farklılıkları kapatılması gerekir.
- Müşterilerin Beklentilerini Karşılanması ve Beklentilerin Aşılması: Müşterileri tatmin etmek için beklentilerini karşılanması gerekir.. Müşterilerin uzun dönemli bağlılığını sağlamak içinde beklentilerinden daha fazlasının yapılması diğer bir etkidir.
- Müşteri Ödüllendirme Programları Yapılması: Belirli müşterilerin, özellikle sürekli müşterilerin sizden alış verişini sürdürmek için motive edecek ödüllerden yararlandırılması.
- Kimlik Geliştirilmesi: İşletmeniz için yarattığınız kimlik, müşterilerinizin algılamalarıyla uyuşmalıdır.
- Kamu Yararına Girişilen Hizmetler Gerçekleştirilmesi: Kamu hizmetleri, yardımseverlik girişimleri ve çevresel konular müşteri beklentileri üzerinde önemli etkiye sahiptir.
- Kolaylıkla Erişilebilir, Kullanımı Basit Hizmet Sistemleri Oluşturulması: Müşterilerin hizmet almalarını mümkün olduğunca kolaylaştırılmalıdır.

- Elemanların Eğitilmesi ve Yetkilendirilmesi: Kaliteli personel kaliteli hizmet sunar. Çalışanların müşteriye tatmin etmeye yönelik karar alma konusunda yetkilendirilmesi gerekir (Odabaşı, 2003, s.145–147).

Turizm sektöründe çalışan bir pazarlama profesyoneli iseniz, işte size üzerinde düşünebileceğiniz birkaç soru:

Misafirinizin kurumunuzla yaşadığı iyi veya kötü deneyimleri ileride pazarlama iletişiminizde kullanabileceğiniz şekilde kurumsal hafızanızda tutabiliyor musunuz? ( Örneğin otelinizi en sık ziyaret eden müşterileri belirleyebilmek ve onlara özel hizmet üretmek için, belki de yarın sizden ayrılması muhtemel personelinizin hafızasına mı güveniyorsunuz, yoksa bunu sağlayabilecek sistemleriniz var mı?)

Hangi misafir size ne kadar sadık? Hangi misafire yönelik, nasıl bir kişiselleştirilmiş pazarlama iletişimi faaliyeti onu sadık hale getirebilir?

Resepsiyon görevliniz veri tabanının ne olduğunu ve önemini kavramış olduğu için işini yaparken gerekli önlemleri alıyor mu?

Comment-card uygulamanızdan aldığınız “data”ları ne kadar işe yarayan bilgi haline getirip üzerine aksiyon alabiliyorsunuz? Bunu yaparken teknolojinin size sağladığı veri madenciliği teknikleriyle “gizli kalmış” bilgiyi ortaya çıkartabiliyor musunuz? Sorular uzatılabilir; ancak önemli olan misafir ilişkilerine CRM vizyonu ile bakabilecek pazarlama profesyonellerinin sektörde yıllardan beri var olan ölü toprağını sıyrıp atmaları, birkaç başarılı projeye imza atarak, teknolojiyi iyi kullanan profesyonel kurumlardan destek almaları ve sektöre önderlik etmeleri.

Doğru yönetilebildiği takdirde turizm sektörünün önemli bir avantajı var; turizm sektörü kapıdan giren bir misafirle bire bir diyalog kurabilecek bir iş modeline sahip! Doğum tarihinden e-mail adresine, GSM numarasından evlenme yıldönümüne kadar birçok bilgiyi (eğer doğru bir süreçle yönetilir, üzerinde ciddiyetle durulursa) hedef kitleden alıyor olma şansı, hatta bunu hedef kitlenin izniyle alabiliyor olma şansı, diğer birçok endüstriye göre çok daha fazladır.

Peki, 5 yıldızlı otellerimizden kaçını kendi otelinde evlenen çiftleri, evlenme yıldönümlerinden bir hafta önce onlara özel bir teklifle yıldönümü yemeğine davet ediyor?



Doğum gününüzde sürpriz doğum günü partisi organize etmek sevdiğinizin yapması gereken bir şey mi? Yoksa hatırlatma görevini birinin (belki bir turizm kurumunun) üstlenmesi işe yarar mı? 25 yıldır evli çiftlere evlenme yıldönümlerinde gönderdiğiniz gümüş paket, roof restaurantınızın cirosuna ne kadar katkıda bulunabilir? Ne kadarlık bir teknolojik yatırımla bunu gerçekleştirebilirsiniz? Teknolojinin dışında destek almanız gereken noktalar olabilir mi? Örneğin pazarlama iletişimi danışmanlığı, örneğin CRM felsefesinin organizasyonunuza benimsetilmesi konusunda eğitimler, süreçlerin belirlenmesi vb...

Bütün bu sorular, turizm endüstrisinin kendi iş tanımını nasıl yaptığına odaklanıyor. Önemli olan, misafir ilişkileri ve misafirin yaşadığı tecrübeyi en üst seviyeye çıkarmak ise, turizm sektöründeki yöneticilerin en önemli misyonu da teknolojiyi de kullanarak “marketing” fikri üretmek olmalı! Bu fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasında katalizör olarak kullanılacak, turizm profesyonellerinin emrine amade birçok etkili teknolojik araç var, etkileşimli pazarlama metodolojileri var. E-mail marketing, kısa mesaj (SMS) teknolojileri, baca-office verisini, misafir bilgisini CRM bakış açısıyla harmanlayabilecek veri analizi sistemleri, yalnızca benim şirketimin kafa yorduğu konulardan bazıları. Bütün bu araçların nasıl kullanılacağı, kurumun insan kaynağının buna hazır olup olmadığı gibi konular ise, aslında teknolojinin kendisinden çok daha önemli: Turizm sektörü, ilerleyen yıllarda dünya arenasında kendisine bir yer kapmak istiyorsa, galiba bu soruların cevapları üzerinde biraz zaman geçirmek durumunda. (<http://www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InNewsId=8238>, 12-04-2008)

Rakip işletmelerin taklit edemeyecekleri ve ulaşamayacakları tek şey, müşterilerin işletme ile olan ilişkileri esnasında bırakmış oldukları veriler ve bunların firmalar tarafından değerlendirilmesidir. Bu veriler firmalara rakipleri karşısında çok büyük rekabet avantajı sağlar ve firmalar müşterilerine ait daha fazla veriye sahip olduklarından müşterilere istedikleri ürün ve hizmetleri sanabilme olanağına da sahip olmaktadır (Fox ve Stead, 2001, s.1-3).

Rekabet ve piyasaya sunulan ürünlerin, hizmetlerin sayısının ve kalitesinin artması sonucu, insanlar kendisine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda bulunuyor. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri sonucunda, müşteri tatmini ve müşteri sadakatini yaratmak ana amaçtır. Böyle bir amaca, müşteri ilişkileri yönetimi ve işi başta doğru yapma sonucunda ulaşılabilir ( Odabaşı, 2001, s. 4).

Memnun edilmiş müşterilere sahip olan bir işletmenin rakipleri ile rekabet edebilmesi daha kolaydır. Çünkü bir mal ya da hizmetle ilgili beklentileri karşılanmış bir müşterinin, işletmede tutulması ve tekrar mal ve hizmet satın almasının sağlanması diğer kişilerin işletmeden mal ve hizmet almasından çok daha kolay olacaktır. Sadık müşteriler, işletmeyle bütünleşmiş ve işletmeyle aralarında duygusal bağ oluşmuş müşterilerdir. Bu müşteriler işletmenin zor günlerinde işletmenin yanında olacak müşterilerdir. Sadık müşteriler çevrelerindeki insanlara işletme hakkında olumlu tavsiyelerde bulunarak işletmenin adının duyulmasını ve tanınmasını sağlarlar. Sadık müşteriler; işletme için gönülden harcama yaptıkları ve olumsuz durumlarda bile işletmeyi terk etmedikleri için işletmelerin müşteri sadakati oluşturmaları, önemli bir konu haline gelmiştir (Avcıkurt ve Köroğlu, 2006,s.6).

## **2.7. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Uygulama Örnekleri**

Etkili bir müşteri memnuniyeti ve personelin eğitimi bir organizasyonun başarılı olmasında hayati derecede önemlidir. İşletmeler açısından sadık müşterilerle iş yapmayı sürdürmek onların ne istediğini bilmekten ve onları mutlu etmekten geçer (Fletcher, 1995, s.38–39).

Ritz-Carlton Oteline gelen bir misafirin tüm bilgileri o zincire tabi tüm otellerin ulaşabileceği bir sisteme giriliyor. Otel çalışanları misafirin konaklaması esnasında, misafirle ilgili verileri toplayıp sisteme girilmesini sağlıyorlar. İleriki bir zamanda misafir tekrar otele geldiğinde veya zincirin başka bir oteline gittiğinde misafirin isteklerine göre hizmet sunuluyor.

Örneğin odasına önceki konaklaması sırasında ütü istemişse tekrar geldiğinde odasına ütü konuyor. Aynı zamanda Ritz-Carlton otelinde uygulanan bağlılık programları var. Bağlı olan müşterilere ücretsiz geceleme imkânları, daha iyi bir odada kalma ve diğer limitli ödüller sunuluyor. Bir misafir aynı otele beşinci kez geliyorsa ve standart bir oda istedi ise ve otel devamlı müşteri olduğu için misafire deniz manzaralı daha iyi bir oda verdiyse, bunun nedeni mutlaka misafire açıklanmalıdır. Yoksa misafir her geldiğinde veya zincirin başka bir oteline gittiğinde her zaman aynı jesti bekler (Hawkins ve Best, 2001, s.625).

Araştırmalar, müşterilerde olumlu bir deneyim sağlamanın kritik unsurlarının bireyselleştirme ve proaktif olmakta yattığını göstermektedir. Bir çalışmaya katılanların

yaklaşık %75'i, kendilerini “en çok memnun eden” web içi veya dışı satın alma deneyiminin ana unsurunun kişiselleştirme olduğunu belirtmişlerdir. En memnun edici müşteri deneyimlerinin % 73'ü, kendine hizmet, kişiselleştirilmiş bir ses veya e-posta işlemleri, satın alım veya istekleri izleyebilme ve bilgili müşteri hizmeti gibi, bireyselliklerden kaynaklanmaktaydı. Katılanların % 34' ü, kendilerini “ en az memnun eden” deneyimin, kişisel olmayan müşteri ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Dallas merkezli ve 115 tane özel golf sahası işleten Club Corp, Bu şekilde bir proaktif hizmetin ne olduğunu anlamaktadır. Çalışanları, müşterilerine yetkilendirebilmek için onlar hakkında bir şeyler- mesela golf arabasında sürücümü yolcumu olmak istedikleri gibi- öğrenmek için çaba harcıyorlar. Bu bilgiyle daha önceden golf arabasını nasıl yüklemeleri gerektiğini biliyorlar. Hatta müşterinin içecek tercihlerini bile öğrenmeye çalışıyorlar ki, golfçü geldiğinde kendi golf arabasında veya gezici içecek arabasında istediği içeceği bulabilsin.

## **2.8. Müşteri Bağlılığı Kavramı**

Bağlılık şu şekilde tanımlanabilir; derinden bağlılık bir ürünü hem yeniden satın almak ve aynı zamanda o ürünün veya hizmetin gelecekte müşterisi olmaktır. Durumsal değişmelere ve pazarlama çabalarına rağmen devamlı aynı işletmeden alış veriş yapma veya hizmeti alma davranışıdır (Torres ve Kline, 2006, s.291).

Bağlı bir müşteri ne başka bir işletmeye geçme nede rakiplerin müşterisi olma eğilimindedir. Heyecana sahip olan müşterileri işletme tarafından bağlı müşteri haline getirmek için aranan müşteriler olacaktır. Yıllarca tatmin olmuş müşterilerin sadık müşteriler olduğu düşünüldü. Ancak son çalışmalar bu kanın doğru olmadığı yönündedir (Torres ve Kline, 2006, s.291).

Müşteri tatmininin müşteri bağlılığı üzerinde kapsamlı ve anlamlı bir etkisinin olmadığı yönündedir. Böylece, Tatmin olmuş müşterilere sahip olmak yalnızca yeterli değil aynı zamanda yüksek rekabetin olduğu çevreye karşıda müşteriyi elde tutmak daha önemlidir. Müşteri sadakat seviyesi yükseldiğinde müşteri bağlılığında artacağı öngörüldü. Yapılan çalışmalarda tamamen tatmin olmuş müşterilerin, tatmin olmuş müşterilere nazaran daha bağlı olduğunu göstermiştir (Torres ve Kline, 2006, s.291).

Müşteri tatmininin müşteriye tutma oranının armasında en etkili yol olduğu tartışmalıdır. Müşteri bağlılığını yükseltme ve tutmanın en etkili yolunun onların sadece tatmin olmasının yetmediği aynı zamanda zevk almaları ve heyecan duymaları gerektiğidir. Tatmin olmayan ve beklentilerinin karşılanmadığını düşünen müşteriler işletmeyi terk etme yoluna gitmektedirler. Çünkü onlar için işletme değiştirmenin hiçbir riski ve kaybedecekleri bir şeyleri yok. Müşteri tatmin olduğunda risk ve tehlike biraz daha büyüktür. Rakipler daha farklı karşılaştırılabilir bir şeyler sunmak zorunda oldukları için. Müşteri aldığı ürün veya hizmetten heyecan duyduğu zaman rakiplere geçme olasılığı daha yüksektir. Devamlı yeni beklentiler içinde oldukları için. Müşterinin böyle bir durumlarda eğer seçenekler varsa bu seçimler içerisinde tereddüt içerisinde kalır (Torres ve Kline, 2006, s.292).

Genel anlamda bağlılık tüketicilerin markaya, ürün kategorilerine, hizmetlere, aktivitelere (yüzmek v.s) sergilemiş olduğu tutumdur. Maalesef tam katılımın olduğu ortak bir tanımlama yoktur. Bunun yerine 3 popüler kavram vardır;

- Bağlılık öncelikle marka ile olan ilişkiye öncülük eden başlı başına bir tutum olarak tanımlanabilir. Birçok araştırmacılar ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar bir markaya doğru bağlılık yaratmak için yüksek bir davranışsal ve tutumsal durumun sergilenmesi gerektiğine inanmaktadırlar.
- Bağlılık eski satın almalara bağlı olarak ortaya çıkan davranışların ifadesi olarak tanımlanabilir.
- Bireysel karakteristik özellikleri taşıyan satın almaların, durumların ifadesidir (Uncles ve Dowling, 2003, s.295)

Gerçek anlamda sadakat piyasadaki çabalara rağmen yinede o işletmenin ürününü yeniden alan, şimdi ve gelecekte de o markayı, o hizmeti tercih eden durumsal değişimlerden etkilemeyen tutumdur (Torres ve Kline, 2006, s.296). Aynı zamanda bağlı müşteriler işletme hakkında çıkan olumsuz haberlere ve suçlamalara, sadık olmayan müşterilerden daha az tepki gösteriyorlar. Aynı zamanda bağlı müşterilerin işletmeye ne kadar gelir akışının olabileceği tahmin edilebiliyor. Örneğin Pizza Hut, Cadillac(Torres ve Kline, 2006, s.296).

İşletme değiştirme eğilimi az olan müşteriler hariç, tüketiciler tel bir televizyon kanalını izlemek istemiyor. Tek bir restoranda yemek yeme, tek bir şarap markasını tercih etme, iş ile ilgili tüm haberleri tek bir dergiden alma, sadece bir tatil destinasyonu seçme, sadece bir tiyatroya katılma, devamlı aynı kitapçıdan alışveriş yapmak istemiyor.

Bağlılık programlarını böyle ayırmak, pazarlamacıların yükselen bir bağlılık programı oluşturup harekete geçmelerini zorlaştırıyor. Böylece pazarın odaklandığı sadakat programları stratejileri ile tüketicinin davranışları uyuşmuyor. Üstelik farklı işletmeler tarafından güdülen stratejiler oldukça benzerdir.

Bağlılık programlarının amacı zaten sınırlı olan sayıda olan müşteri portföylerini garanti altına almak ve müşterilerin kendilerini seçmelerini sağlamaktır. Ayrıca kendilerinden bir kez alışveriş yapan müşterilerin devamlı bir müşteri haline gelmesini sağlamak ve aynı zamanda, bu satın almaların bir anahtar olarak ağızdan ağza reklâm ile diğer satın almalara neden olmasını sağlamaktır (Torres ve Kline, 2006, s.315–316).

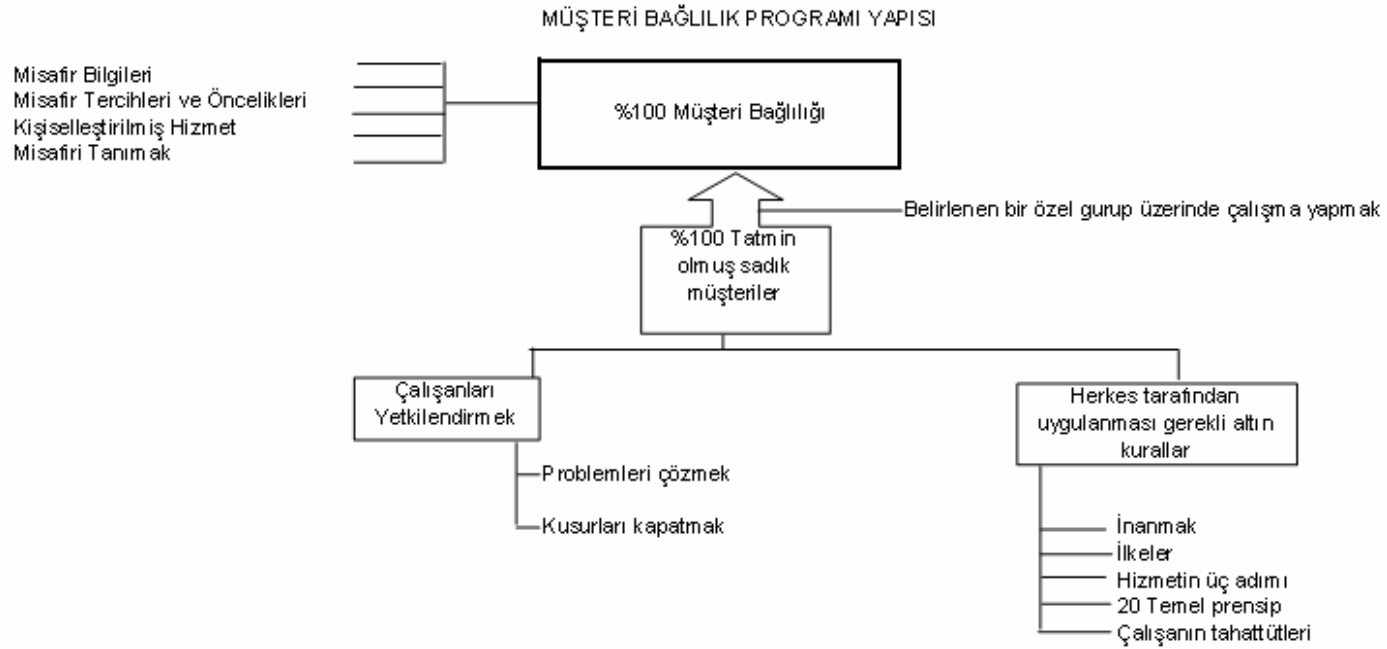
### **2.8.1.İyi Bir Bağlılık Programının Taşınması Gereken Özellikler**

Konaklama işletmelerinde uygulanan bağlılık programlarının taşınması gereken özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Müşterinin profiline göre uyarlanmış bir oda
- Miller kazanmak için 10 hava alanı şirketini kapsayan fırsatlar verilmesi
- Ücretsiz 800' lü hatlar ve uluslar arası konuşmalarda düşük ücret
- Ücretsiz ve yüksek hızda Internet bağlantısı
- En uygun ve en hızlı biçimde odaya yerleşme ve giriş işlemi
- Otelde istekleri yerine getiren bir misafir ilişkileri müdürü
- Üyelere uygun paketler sunulması
- İnternet ortamından otele ulaşıp otel hakkında istenilen bilgilere ulaşılması

([www.expertanswercenter.techtarget.com/eac/knowledgebaseAnsw3\\_gc39.html-12-08-2007](http://www.expertanswercenter.techtarget.com/eac/knowledgebaseAnsw3_gc39.html-12-08-2007))

Aşağıda yer alan şekilde de görüldüğü gibi Dünyanın en prestijli otellerinden biri olan Ritz Carlton Otellerinde uygulanan bağlılık programı bulunmaktadır. Bu bağlılık programında şekilde de görüldüğü gibi misafirin daha önceki bilgileri bir yerde toplanıp, bu verilerden yararlanarak kişiye özel hizmet sunuluyor. Misafir işgörenler tarafından tanınıyor. İşgörenler yüzde yüz misafir bağlılığını sağlamak için yetkilendiriliyor. Misafir herhangi bir sorun yaşadığında, sorunu öğrenen kişi o sorunu çözmekle görevli ve diğer bölümlerden de yardım alabiliyor. Herkes tarafından uygulanması gereken ilkeler var. Bu ilkeler her sabah toplantısında gündeme getirilip tartışılıyor. Amaç % 100 tatmin olmuş sadık müşteri kitleleri oluşturmak.



**Ritz Carlton Müşteri Bağlılık Modeli**

**Şekil 2.6. Müşteri Bağlılık Programı Modeli**

(<http://www.dqg.org/2004/dqgevents/seminars/aug05/presentation.ppt-erişim> 09.02.2008)

Müşteri değeri müşterinin algıladığı faydalar ile ( ekonomik, fonksiyonel, psikolojik), bu faydaları elde etmek için harcadığı kaynaklar (para, zaman, emek, psikolojik) arasındaki oran olarak tanımlanabilir. Algılanan değer göreceli ve sübjektiftir. Örneğin; Washintonda bir Fransız restoranına gidip, kişi başı 250 dolar ödeyen bir kişinin beklentileri çok yüksektir. Çok lezzetli yiyecekler, mükemmel bir hizmet ve çok güzel bir dekor bekler.

Bazı kişiler restoran'dan ayrılırken beklediklerinden daha fazlasını almış mutlu bir şekilde ayrılırken bazıları tam tersine hayal kırıklığına uğramış olarak ayrılabilirler. Diğer taraftan dünyanın birçok yerinde bulunan McDonalds' larda neresi olursa olsun dört standardı vardır. Kalite, Hizmet Şekli, Temizlik ve Değer her yerde aynı şekilde olmalıdır. McDonalds'lara giden müşteriler tekrar gittiğinde nasıl bir hizmet alacağını ve beklentilerini bilerek gider (Schiffman ve Kanuk, 2004, s.14).

Müşteri memnuniyeti bir ürün veya hizmetin müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamama arasında meydana gelen ilişkidir. Müşteri memnuniyeti müşteri beklentilerinin bir fonksiyonudur. Müşteri bağlılığı birkaç şekilde tanımlanabilir.

İşletmeler açısından müşteri değeri yaratıp müşteriyi elde tutmak hem maliyet hemde etkin rekabet açısından daha önemlidir. Müşteri bağlılığı oluşturan işletmelerde bağlı müşteriler daha fazla ürün ve hizmet satın alırlar. Bağlı müşterilere rakiplerin fiyatlarına karşı daha az duyarlıdırlar. İşletmenin ürün ve hizmetlerini tanıyan kişilere hizmet vermek daha kolaydır. Bağlı müşteriler aynı zamanda ağızdan ağza devamlı olumlu reklâm yaparlar. Aynı zamanda pazarlama açısından da müşterileri daha iyi tanıma ve ona göre ürün ve hizmet geliştirme olanağı sunmaktadır. Şirketler artık tüm müşterilerin eşit olmadığını fark etmek zorundadır (Schiffman ve Kanuk, 2004, s.15).

Bir işletmenin başarısı ve hayatta kalma stratejisi doğrudan memnun olmuş müşterilere bağlıdır. Müşterilerin ilk etapta bir işletmeden bekledikleri karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Eğer istek ve ihtiyaçlar beklendiği gibi karşılanıyorsa müşteri sadakati oluşabilir. Eğer hem tüm ihtiyaçlar karşılanmış hem de heyecan duyumlaştırsa müşteri sadakati ve memnuniyeti üst seviyelere çıkar (Macdonald, 1995, s.5–8)

### **Müşteri bağlılığı altı önemli iletiyle başlamaktadır. Bunlar;**

- Müşteri bağlılığı, işletmenizin ürünü, hizmeti, yönetim ve fiyatlarından olduğu kadar, müşterilerinizin duyguları ve öğrenme kapasitesinden de etkilenir.
- Müşteri bağlılığı sadece birkaç kişiye ömür boyu verilen nadir bir armağandır.
- Müşteri bağlılığı normalde sözlü olarak ifade edilen bir şey değildir çünkü onun köklerini müşterinin kendisi bile tam olarak anlamaz.
- Müşteri bağlılığının üç temel unsuru, taahhüt etmek, olanak sağlamak ve yetkilendirmektir. Üçünün birden bulunması önemli şekilde fark yaratabilir. Birinin eksikliği önemli derecede zarar verebilir.
- Müşteri memnuniyeti ve güveni iyi yönetilebilir ve ölçülebilirse de, müşteri bağlılığı gerçekte tam olarak yönetilemez ve en iyi şekilde uzaktan değerlendirilebilir.
- Bağlılık sağlamak için özel önerilerde bulunmayın. Böyle şeyler işe yaramaz.

Kanady taahhüdü, “kendimi bağlanmış ve ait olmuş hissetmeme yardım eden..Onlara ne zaman, nerde, ve nasıl istersem öyle bağlanabilecek olmam, bana onların açık, büyümekte ve ulaşılabilir olduğunu anlatan” bir kapasite olarak tanımlar. Kolaylaştırmayı, bir işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanarak istenen sonuca ulaşma olarak açıklar ve en yetkili sözlerini yetkilendirme için kullanır.

Yetkilendirme müşterilerin bir işletmeyle, onun çalışanları, ürünleri, yöntemleri ve hizmetleri yoluyla etkileşimi sonucu, “kendileri hakkında” geliştirdiği bir duygudur. Yetkilendirme, “tekrar gelen” müşteriyi sadık müşteriden ayırtan şeydir. Ben müşteri bağlılığını, bir işletme, ürün, marka veya kişiye karşı değişmeyen bir duygusal sadakat ve adanmışlık olarak görüyorum. Aynı şekilde bağlılık duygusal yetkilendirme durumudur. Benim daha çok gelmemi sağlayan yetkilendirmedir... Beni sadık tutar (Kanady, 2002, s.2). Müşteri Bağlılığı Oluşturmayla ilgili olarak şunlar söylenebilir;

**1-Personel Bağlılığını İnşa etmek:** Bilinen bir gerçek vardır ki yüksek müşteri bağlılığını elde etmiş olan işletmeler, aynı zamanda personel bağlılığını elde etmiş işletmelerdir. Çalışan devir hızının fazla olduğu kuruluşlarda müşteri bağlılığının olması imkânsızdır. Çünkü müşteriler kendilerini tanıyan ve önem veren kişilerden hizmet satın almak isterler. Eğer önce çalışanınızı memnun ederseniz oda müşterinizi memnun eder.



**2- 80/20 Kuralını Yapmak:** Müşteri bağlılığı inşa etmede 80/20 kuralı en geçerli ve iyi olan kuraldır. Gelirin % 80'lik kısmı, misafirin %20 lik kısmından elde edilir. Tüm müşteriler bir işletme için eşit değerlere ve özelliklere sahip değildirler. İyi bir işletme müşterilerini özelliklerine göre segmentlere ayırır ve ona göre özel imkânlar sunar.

**3-Bağlılık Yaratıcı Unsurları İyi Bilmek ve Müşterileri Doğru Yönlendirmek:** Müşteriler bir işletmenin ürünlerini ve hizmetlerini satın alarak işletmeye bağlı olurlar. Müşteride bağlılık yaratan unsurları bilmek gerekir. Müşterilerin bağlılığını bir sonraki aşamaya götürecektir ve müşteri bağlılığını arttıracak gereçleri belirlemek lazımdır.

**4-Önce Hizmet Edip, Sonra Satmak:** Bugünün müşterileri artık daha kurnaz, daha çok her şeyden haberdar ve tolerans tanımayan, hizmetten memnun kalmadığında hemen ayrılabilen bir kitle durumundadır.

**5-Müşteri Şikâyetlerine Çok Önem vermek ve Araştırmak:** Günümüzde işletmelere gelen şikâyetlerin sadece %10 u müşteriler tarafından bildiriliyor. Diğer %90'lık kısmı negatif yollardan, ağızdan ağza anlatmalardan, İnternet üzerinden şikâyet olarak bir yerlere aktarılıyor. Müşteri şikâyetleri alındığı andan itibaren anında cevap verilmeli, şikâyet çözülmeli, rapor edilip analizler yapılmalıdır. Müşteri şikâyetleri önemli yönetim kararların alınmasında önemli bir göstergedir.

**6-Müşterilere Sadık Olmak ve Sadık Kalmak:** Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, İnternet müşterilerin bakış açılarını değiştirdi. Teknoloji sayesinde hizmetler self servise döndü. Müşteriler istedikleri zaman işletme değiştirebiliyorlar.

**7-Müşteri Değerlerini İyi Tanımak:** Eğer müşterilerinizin değer ve deneyimlerini bilirde, ona göre hareket ederseniz bağlılık oluşur.

**8-Kaybedilen Müşterileri Tekrar Kazanmak:** Bilinen bir gerçek var ki her yıl işletmeler müşterilerinin %20–40 arasında kaybediyor.

**9-Sadık Müşterilere Daha İyi Hizmet Vermek İçin Bilinen Kanalları Kullanmak:** Günümüzde müşteriler hizmete ulaşmak için belirli ve güvenilir kanalları kullanmak istiyorlar. İşletmelerin İnternet siteleri, Telefon çağrı merkezleri v.b

**10-Müşteri İle Birebir Etkileşim ve İletişimin Olduğu Yerlere Önem Vermek:** Birçok işletmede çalışanların müşteriyle yüz yüze gelip, karşılaştıkları yerlere önem verin. Orada bulunan kişiler aynı zamanda müşterileri bağlı müşteri haline getirmede bağlılık savaşçılarıdır.

**11-Kanaldaki ortaklarınızla işbirliği yapmak:** Günümüzde işletmeler müşterilerine hizmet sunmak için, birçok işletmeye bağlıdır. Ancak geniş bir tedarikçi portföyüne sahip firmalar yeni müşteriler ve müşteri değeri yaratmada daha etkilidirler.

**12-Merkezi Bilgi Sistemi Oluşturmak:** İşletmelerin birçoğu 360 derece müşteriye anlayan bir bilgi sistemine sahip değildir. Satın alma, faturalama, satış, müşteri hizmetlerinin kendilerine ait bilgi sistemi olmadan tamamlayıcı bir müşteri bilgi sistemine sahip olamazlar. Etkili bir müşteri bağlılığı stratejisi müşteri ile ilgili bilgilerin tek merkezde toplanmasından geçer ([www.Destinationcrm.Com/Print/Default.Asp? ArticleId=3437](http://www.Destinationcrm.Com/Print/Default.Asp?ArticleId=3437) 23.10.2007)

Müşteri bağlılığı oluşturmak için bir işletmeyi diğerlerinden ayıran en önemli faktör insan gücüdür. Ritz Carlton yönetim kurulu başkanı Horst Schulze insan faktörünün de dört önemli unsuru içerdiğini belirtiyor.

Her iş için bir profil oluşturulmalı ve bu profile uygun insanlar seçilmelidir. Yeni alınan kişilere oryantasyon yaptırılmalı, işletmenin misyonunu ve ruhunu anlatılmalıdır. Aynı zamanda her yeni alınan kişiye organizasyon için ne kadar önemli olduğunu hissettirin. Horst Schulze diyor ki ben üst düzey bir yönetici olarak işe gelmediğim zaman Ritz Carlton otellerinde hiç bir şey kötüye gitmez. Ama yataklar yapılmaz, bulaşıklar yıkanmazsa bu işletme için çok vahim verici bir olaydır. Organizasyonuz da çalışan kişilere başarılı olabilmeleri için ne yapmak zorunda oldukları konusunda eğitim verin. En iyi beş çalışana en önemli işler konusunda eğitimler verilmelidir. Günde en az 10 dakika eğitime ayırın (Lachnit, 2002, s.1-3).

### **2.8.2. Müşteri Bağlılık Kartları**

Bir müşteri bağlılığı programının işletmeye sağladığı en büyük değer müşteri davranışlarının daha iyi anlaşılmasına yardım edecek bilgileri barındırmasıdır. Bağlılık programın kullanılması ile elde edilen enformasyon, müşteri bilginizi artırır ve işletmenin yalnızca pazarlama değil, pek çok alanda daha iyi kararlar vererek satış ve karımızın artmasını sağlar.

Bir bağlılık kartı temel bağlılık sağlayıcıların yerini alamaz fakat onlara destek olur. Nasıl bir çekiçle ev yapılamazsa, bir bağlılık kartı müşteri bağlılığı kuramaz. Hem çekiç hem kart, uygun ve yerinde kullanılırlarsa, mimarın projesini hayata geçirecek aletlerdir(Woolf, 2002, s.5).

İşletmeler bağlılık yaratabilmek için pazarı segmentlere ayırtıyorlar. Örneğin bir yerde kahvaltıda portakal suyu içenler ayrı bir gurup ve barda kokteyl içerisinde portakal suyu kullananlar ayrı biri gurup olarak ele alınabilir. Pazarı bu şekilde ayırmak müşteri bağlılığının temelini oluşturur. Bir müşteri bir zincirin tüm şirketlerine de bağlı olabilir veya gurubun sadece bir şirketine bağlı olabilir. Müşteri sadakati oluşturabilmek için tüketici davranışlarını çok iyi bilmek gerekir. Örneğin Belçikalılar eğlenmekten çok hoşlanırlar. Sağlıklarına çok önem vermezler, yemekten, içmekten, alışverişten çok hoşlanırlar ( Pelsmacker ve Geuens, 2001, s.99–100).

Secret of Customer Relation Management adlı kitanın yazarı Jim Barnes, “Bağlılık programları ne ise öyle görülmeli-‘bağlılık programından çok yapılan işlerin tekrarlanması sağlayacak programlar olarak. İkincisi olarak genelde başarılılar, çünkü insanların tekrar tekrar gelmesini sağlıyorlar ama duygusal olarak bağlı oldukları için değil ödülleri almak istedikleri için. Yani onlara ‘ödül’ programları denmesi daha doğru olacaktır (Smalley, 2002, s.1–2).

Yapılan araştırmalara göre bağlılık programı olan otellere gelen misafir sayısı olmayanlara göre 2 kat daha fazladır. Aynı zamanda bu tekrar eden konaklamalar otelleri cesaretlendiriyor. Sadakat kartı sahipleri bir odada odabaşına daha fazla harcama yapıyor, yükselen fiyatlara karşı daha az duyarlı, otelde yaşamış olduğu deneyimler daha memnun edici.

Rekabet sayesinde sunulan hizmetler yükseldi. Birçok seyahat eden kişi bağlılık programına ait olmuş durumda. Bu üyeleri elde tutmak için müşterileri tanımak ve tanımlamak gerekiyor.

Bağlılık kartlarından gelen bilgilerin kullanımıyla ilgili olarak şunlar söylenebilir;

- Müşterinin harcamalarını anlamak
- İşletmenin satmak istediği ürün ve hizmetler için tek tek müşteriler hedeflemek
- Müşterinin alımlarını arttırmak
- Müşterileri alımları için ödüllendirmek
- Karta bağlılık geliştirmek
- Müşterinin gereksinimlerini anlamak
- Müşterinin istediği ürün ve hizmetleri bulmak

- Müşterini yaşamını kolaylaştırmak
  - Müşterilere bir ilişki deneyimi sağlamak
  - İşletmeye bağlılık geliştirmek
- (Bell ve Bell, 2004, s.120).

Bağlılık Katları ve Bağlılık Kartı Sistemini Uygulayan Otellerin Uygulamayan Otellere Göre Durumları ise;

- Kulüp kartı olan müşteriler daha önemli müşteri statüsünde olup konaklamaları sırasındaki ve öncesindeki işlemleri daha kolay oluyor. Ayrıca kulüp kartı olan müşteriler yıllık konaklamalarda % 25 yükselmeye neden oluyor.
- Çok seyahat eden kişiler (Yılda 15 veya daha fazla geceleme) dört kat daha önemliler bir otel için. Amerika da satılan gecelemlerin % 50 sini sık seyahat eden müşteriler oluşturuyor
- Kulüp kartı olan müşteriler daha fazla gelire sahip, odabaşına daha fazla ödeme yapıyor, daha fazla geceleme yapıyor, fiyatlara karşı kulüp kartı olmayanlara nazaran daha duyarsız.
- Bağlılık programına katılan ve çok seyahat eden kişiler iş yolculuğu yapan 47 yaşlarında iş adamları. Yılda otelde 31 geceleme yapıyorlar. Markaya çok sadıklar. Geceleme başına 103 \$ ödüyorlar.
- Kulüp kartı olan kişiler, olmayan kişilerden farklı olarak online yapıyorlar. Kulüp kartı olan kişilerin % 43 online yapıyor (Barsky veLin, 2004, s.1)

Çoğu işletmede gerçek değer bağlılık programı müşterilerinin gönüllü olarak sakladığı bilgilerdir. Buradaki kritik sözcük gönüllüktür. Müşteriler bazı yarar beklentileri karşılığında kişisel bilgileri gönüllü olarak verirlerse gizlilik sorunu ortadan kalkar.

İlişki alıcı ve satıcı arasında karşılıklı kazanç beklentisi ile yapılan gönüllü bilgi alışverişidir (Barlow, 2002, s.113).

Müşteri bağlılığı yaratmak için heyecanlı, cesur ve de cüretkâr olmanız gerekir. Görüşüğümüz kişilerden biri, sürpriz bir uygulama ile karşılaştığı zaman hizmeti çekici bulduğundan bahsetti. Diğer bir deyişle, müşteri bu hizmette sadece beklediğinden fazlasını değil beklediğinin farklısını bulmuştur (Bell ve Bell, 2004, s.27).

Takip, aynı zamanda müşterilerinizden bir şeyler öğrenmede önemli bir araç olabilir. Kaliteli hizmetiyle tanınan bir otel, resepsiyondaki görevlinin birkaç dakika sonra odanızdan memnun olup olmadığını telefonla kontrol etmesiyle ününe ün katabilir. Çekici hizmet verenler bir basamak daha ileri gider ve odanın özellikleri konusunda müşteriyi daha da bilinçlendirecek kısa bir telefon konuşması yapabilirler. Sadakat ve bağlılığın pekiştirilmesinde tek yönlü bilgilendirici ifadelerle oldukça etkili olabilir: “Sadece, sandalyenizin ayarlanabilir olduğunu hatırlatmak istemiştım.” Ya da odanıza faks makinesi getirmemizi ister misiniz? Ya da “Hızlı İnternet bağlantısı sağdaki çekmecededir.” (Bell ve Bell, 2004, s.77).

Toronto Havaalanı’ndaki Holiday Inn Select oteli resepsiyon görevlisi Chanaka Demel, akşamüstü geç saatlerde iki erkek müşterinin kaydını yapmaktadır. Görevli müşterilerinin kaydını yaparken, müşterilerinden biri havaalanında bavullarının kaybolması yüzünden duyduğu kızgınlığı dile getirir. Her ikisinin de sabahleyin önemli görüşmeleri vardır ve yanlarında giyecek uygun kıyafetleri yoktur. Chanaka her iki müşteriyle aynı bedende olduğunu fark ederek, formu doldurması için başka bir görevliyi çağırır ve eve giderek iki takım elbise, iki gömlek ve müşterilere uygun malzemeleri temin eder. İki müşteri bir sonraki gün geç saatlerde, Chanaka’nın kıyafetleriyle görüşmelerini başarılı bir şekilde tamamlamış olarak otele döner. Müşteriler genel müdüre “Chanaka, gerçekten mucizevi bir çalışan, tanıdığımız herkese oteli tavsiye etmeyi düşünüyoruz.” der (Bell ve Bell, 2004, s.86).

John Longstreet (şimdi ClupCorp’da müdür yardımcısı olarak çalışıyor), Texas Plano’daki Harvey Oteli’nin genel müdürlüğünü yürütürken daimi müşterilerinden özel bir yardım talebinde bulunurlar. Hafta sonu bir gece otel restoranında ya da ikram odasında verilen ücretsiz yemeğin ardından konuklardan birini ofisine çağırır. Konuğa sadece kendisinin bildiği bir takım görevler vermiştir. Konuk, görev talimatlarına uymak ve görev sonunda neler yaşadığını belirten bir değerlendirme sunmakla yükümlüdür.

Talimatlar, olağan dışı (sabahın üçünde oda hizmetlisini aramak), Tuhaf (kat görevlisini arayıp on beş tane banyo havlusu istemek), garip( restoranda kasıtlı olarak bardak kırmak) şeyleri yapmayı içermektedir. Konuktan bu gibi durumlarda nasıl muamele gördüğüne ilişkin bir gözlem raporu vermesini ister ve böylelikle Harvey konuklar için olumsuzluk yaratan süreç bileşenleri düzenleyecektir. (Belkide ortadan kaldıracaktır).

John aynı zamanda oteldeki konukları götürüp getiren taksi şoförleri ile toplantılar düzenler. Hoşnut kalmayan müşteriler konusunda tanıdığımız şoförlerden bizim kulağımız olmalarını istiyoruz. Bu da bize göre iyi işleyen ancak müşterinin hoşuna gitmeyen koşulları ortadan kaldırmamızı sağlıyor.” diyor (Bell ve Bell, 2004, s.96–97). Çekici hizmet liderleri, müşterilerine olan ilgilerini, yönetici ve çalışanlara sürekli müşteri deneyimleriyle ilgili sorular sorarak gösterirler (Bell ve Bell, 2004, s.149).

Bağlılık programları her gün, müşterilerin seve seve bir değer karşılığında bilgi verdiğini göstermektedir. Bütün satın alımların izlenmesinde etkin olarak izin vermeleri dışında, bağlılık programı üyeleri araştırmalara hevesle yanıt veriyorlar. Yanıt oranları genelde % 20'nin üzerinde, bazen ise % 50'yi aşıyor. Bunun nedeni zaman içinde üyelerin program sponsorlarının bu bilgileri kendileri için değere dönüştüreceğini öğrenmiş olmalarıdır. Daha çok ödül ve muameleye dönüşecek daha çok puan ve mail (Barlow, 2002, s.114).

Sözün kısası bir bağlılık kartının birincil işlevi işletmenin müşteri hakkında bir bilgi toplamasını sağlamasıdır. CRM için bu müşteri bilgileri, işletmelerin sık alımları için ödüller önererek müşterileri güdülemelerini sağlar. Bu bilgiler ayrıca işletmelere çapraz satış veya satışın yukarıya çekilmesi amacıyla-hepsi firma merkezli aktiviteler- özel önerilerde bulunabilmeleri için birey müşteri veya müşteri gruplarını hedefleme olanakları da sağlar (Bell ve Bell, 2004, s.119).

Müşteri merkezli bir işletme, işletme ile müşteri arasında Empati (duygudaşlık) alışverişini arttıran diyalogu geliştirir. Hem işletmeyi hem müşteriyi açık hale getirir. Buda karşılıklı yararlar için her iki tarafı da bilgilendiren korumasız iletişim için bir gerekliliktir. Bunlar sağlıklı kişisel ilişkilerin dayandığı şartlardır. Sağlıklı firma müşteri ilişkileri aynı şartlara bağlıdır (Barlow, 2002, s.131).

Başarının bir sırrı vardır. Kendine özgü davranışları olan insan envanterini kontrol edemezsiniz, bu yüzden onun bağlılığını kazanmalısınız. İnsanlar eğer işletmenize yaptıkları katkının zamanla kendilerine daha büyük getiri sağlayacağına inanırlarsa zaman ve paralarını sağlıklı bir şekilde yatırır. Bu nedenle sır, bu insanları dikkatle seçmek, iş sisteminize nasıl katkıda bulunup ondan değer elde edebileceklerini öğretmek-yada daha iyisi onların bu dersleri kendi kendilerine öğrenmeleri için teşvikler vermektir. Envanter kayıplarını

azaltmanın anahtarı, bağlılık aşamalarını erdemler yönetmek, öğrenmek ve değer yaratmaktır (Reicheld, 1996, s.4-5).

### 2.8.3.Konaklama İşletmelerinde Bağlılık Programları

Müşteri ile bağ oluşturma, bağlılık yaratma karşılıklı sevgi çerçevesinde bir takım koşullara göre ayarlanmalıdır. Müşteri bağlılığı yaratmak, kendi içinde bir anlam ifade etmelidir. Bir fast food lokantasında bir şişe şarap ikram etmek, beş yıldızlı bir lokantada bedava kızarmış patates uzatmak kadar uygunsuz bir davranıştır. Yerli yerinde bir bağ oluşturmak, şartların uygun olup olmadığından emin olmaya bağlıdır. Disney Institute’da hizmet kalitesi eğitmeni, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir. “Disney peri tozuyla, mucizeler yaratır. Onun yaptığı her şey güzel kokar, lezzetlidir, kulağa hoş gelir ve kendinizi iyi hissettirir.” Tüm öğeler uygun hale getirildiğinde, tutkuyla bağlılık ve sadakat ortaya çıkarır.

Bir hizmet verenin birliktelik çabası sözde değil özde etki uyandırırsa, müşterinin “geri geleceğim” lerinin yerini “ her zaman gelirim” ler alabilir (Bell ve Bell, 2004, s.66-67).

Marka geliştirme ve çalışan memnuniyetinden ürün liderliği ve müşteri bağlılığına kadar Hall-Mark’daki (Hallmark: Kalite işareti, ayırt edici özellik, burada firma ismi) hemen hemen önemli başarıların arında duygusal değerlerin etkili yaratılması, değerlendirilmesi, sunulması yâda paylaşılması vardır(Robinette ve Brand, 2002, s.14).

Sık kullanıcı programlarımı? Bağlılık yaratıcı programlarımı?

Konaklama sektörü CRM uygulamaları için en akılcı alanlardan biridir. Bu sektörde yer alan işletmeler zaman içinde çeşitli programlar uygulayıp; deneme yanılma yolu ile uzun vadede kendilerini en karlı kılacak programları bulmaya çalışırlar. Bunların en güncelleri sık kullanıcı ve bağlılık yaratıcı programlardır.

### 2.8.3.1. Sık Kullanıcı Programları

Otellerin misafir sık kullanıcı programlarına katılan misafirler, otellerden ekstra beklentiler içerisindedirler. Rezervasyon yaptırdığı odadan daha iyi bir oda (upgrade room), günlük gazete, akşam bir kokteyl, önbüro müdürü tarafından özel olarak karşılanma, bedava konaklama, ihtiyaçları olmasada ücretsiz mill puanlar, peşin değilde kredili ödeme olanakları istemektedirler. Örneğin Hyatt Gold Passport dünya çapında 175 otelin katılımıyla uygulanıyor. Yaptığınız ödemelere istinaden puanlar ve indirimler kazanıyorsunuz. Geceleme sayınız artıkça kazandığınız puanlarda artıyor. Aynı zamanda bağlılık programı uygulayan oteller havayolu şirketleriyle birlikte çalışıyorlar. Yaptığınız ödemelerden elde ettiğiniz para puanları otelde diğer aktiviteler için kullanabiliyorsunuz. Puanlama otelden otele değişiklik gösteriyor(Collis, 1997, s.1).

Amaç: Trafik, satış ve kar oluşturmak

Strateji: Tekrar tekrar satın almayı sağlayıcı stratejiler sunmak

Odak: Bir müşteri kitlesinin davranış ve karlılığı üzerinde odaklanılır

#### Taktikler;

- Kadem elendirilmiş ödüller sunmak
- Bedava ve/veya indirimli ürün/hizmet
- Zincirleme ürün indirimleri
- Miller ve puanlar gibi ödüller
- Artı değer sağlayan ayrıcalıklar
- Ödül yiyecek-içecekler, vb.

#### Değerleme Ölçüsü;

- Satın almalar
- Satış artışı
- Maliyet yapısı



### 2.8.3.2. Bağlılık Yararlatıcı programlar

Amaç: Satış, kar ve marka oluşturmak

Strateji: Müşteri ile marka arasında kişisel ilişkiler kurmak

Odak: Bir müşterinin duygusal ve rasyonel gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin değeri üzerine odaklanır.

#### Taktikler;

- Müşterileri tanımak
- Bireysel değeri, ayrıcalık
- Tercihli erişim, işletme içindeki bilgilere göre hizmet
- Artı değeri sağlayan ayrıcalıklar
- Duygusal, anlamlı ödüller
- Kişiyi özel sunumlar (Shoemaker ve Lewis, 1999, s.345–370).

Gördüğünüz gibi sık kullanıcı programları çok sayıda satış yapmaya odaklanırken, bağlılık yararlatıcı programlar uzun dönemli ilişkiler kurmaya odaklanır.

Sık kullanıcı programları müşterinin miller, puanlar ya da başka indirimler karşılığında bir işletmeyi tercih etmesini sağlar. Bu tür programların kullanılmasının nedenlerinden biri işletmenin müşteriyi tanımaya fırsat sağlamalarıdır. Böylece müşterilerin hangi sıklıkla ve en son ne zaman konakladıkları, harcama biçimleri kolayca takip edilebilir.

Tek bir işletme ele alındığında bu tür bilgilerin sık kullanıcı programlarına gerek duyulmaksızın toplanabileceği ortadadır. Ancak çok farklı yerlerde kurulmuş olan, farklı mülkiyet yapıları bulunan (ör: ortaklaşa mülkiyetli ya da franchise olan) ve farklı satış yöntemleri kullanan (ör: merkezi rezervasyon sistemi) işletmeler istenilen bilgileri zamanında ve yararlı bir şekilde toplamakta güçlüklerle karşılaşabilirler.

Bu programların kullanılmasının ikinci nedeni de müşteri bilgilerinin çok önemli olmasıdır. Özellikle doğrudan pazarlama yapan işletmelerin müşteri veri tabanlarının her zaman güncel olması gerekir. Sık kullanıcı programları sayesinde müşterilerin tercihleri (ör: her zaman sigara içilmeyen odalarda kalan müşteriler) ve ulaşım biçimleri takip edilebilir. Bu

veriler daha sonra müşteriler için özel uyarlamalar yapılırken kullanılır. Bu veritabanı aynı zamanda; işletmenin doğru müşteri karması bulmasına da yardımcı olur.

Sık kullanıcı programlarının kullanılmasının üçüncü nedeni ise işletmelerin sahip oldukları müşteri değerini; yeni bir proje için finansman sağlamada; yönetim sözleşmesi imzalamada ya da yeni franchiseeler bulmada, pazarlık noktası olarak kullanabilmeleridir.

Bu programların olumsuz yanı; 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 değerın kaynağı puanlar, bedava biletler ya da otel odalarıdır. Dolayısıyla, biriktirdiği ödülleri kullanan müşteri birden rakiplerin neler sunduğunu fark ederek kendini kötü hisseder; ancak artık hiç kazanılmış hakkı kalmamıştır! Bakiyesi sıfırlandığında; müşterinin aynı işletmeyi tercih etmesi için elinde herhangi bir neden kalmaz; çünkü bağlılığı işletmeye değil puanlardır.

Sık kullanıcı programlarının neden olduğu yüksek maliyetler de işin bir diğer olumsuz yanındır. Uzun vadede müşterileri daha bağımlı yapıp yapmadıkları ya da rakiplerden müşteri kapmaya yarayıp yaramadıkları tartışılan bu uygulamaların, otel odalarının ya da verilen hizmetlerin fiyatlarını ciddi şekilde artırdıkları ortadadır.

**Bağlılık yaratıcı programların kullanılma nedenlerini ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;**

- Rakipler karşısında pazar payını korumak,
- İşletme için yüksek değer taşıyan müşterileri rakiplerden kapmak, bu tür müşterilerin sayısını artırmak ve onları elde tutmak,
- İşletme açısından yüksek değer taşıyan müşteriler ile aynı özelliklere sahip olan ancak daha az değer taşıyan müşterileri ödüllendirerek, onların 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

Bağlılık yaratmak için kullanılacak programların her şeyden önce kişiselleştirilmiş tanıma, duygusal anlam taşıyan ödülleri, kişiye özel sunumlar ve mesajlar içermesi gerekir. Kişiselleştirilmiş tanıma örnek olarak müşteri profili formlarını gösterebiliriz.

Bu formlara bakılarak müşteri sevdiği odaya yerleştirilmeden önce mini bar sevdiği içecekler ile doldurulur. Duygusal ödüllere örnek olarak bazı zincir otellerin en değerli müşterilerini Oscar Ödüllerini izlemeye davet etmesini; ısmarlama sunum ve mesajlara örnek olarak da düzenli gelen müşterilerin yoğun sezonda rezervasyon yaptırmaya gereksinimleri olup olmadığının sorulmasını gösterebiliriz.

Müşteriler istedikleri odanın kendilerine tahsis edilmesi, normalde konakladıkları tarihlerde tesis dolu ise önceden aranıp rezervasyon yaptırmak isteyip istemediklerinin sorulması, daha önceki konaklamaları sırasında elde edilen bilgilere göre otel hizmetlerinin kendileri için kişiselleştirilmesini isterler. Dahası çalışanlarının kendilerini tanıması, otel yöneticilerinin kendilerine ait sorunları önemsemesi, tekrar aynı işletmeye geldiklerinde kayıt işlemlerinin daha kısa zaman alması gibi oldukça düşük maliyetli konuları daha çok önemserler.

CRM uygulamalarında sık kullanıcı programları yeterli olamaz. Çünkü bu programlar bağlılık programları gibi müşterinin sorunlarını çözmeye, gereksinimlerini ve isteklerini tatmin etmeye odaklanmazlar, üstelik yüksek maliyetlerinin faturasını sonuçta programdan yaralansın yararlanmasın o işletmeyi tercih eden tüm müşteriler ödemek zorunda kalır. Bağlılık yaratıcı programlar sayesinde işletmeyle daha duygusal bir bağ kuran müşterilerin aksine, sık kullanıcı programları ile kazanılmaya çalışılan müşterilerin çoğu sadakatsiz olur ve hiç vicdan azabı duymadan başka bir işletmenin dağıttığı puanlara kapılıp giderler. Oysa sadık bir müşterinin kendileri için ömür boyu değerini hesaplamayan kimi firmalar son derece cazip rakamlara ulaştıklarını itiraf etmektedirler ([www.CRMpro.com.tr](http://www.CRMpro.com.tr), 31-01-2006).

Starwood Otelleri ve Tatil köylerinde müşteri ile iletişimi sağlayan dünya çapında 900 çağrı merkezi bulunuyor. Bu çağrı merkezlerine her yıl 14 milyon rezervasyon çağrısı geliyor. Bu sistem Starwood Otelleri için kalıcı bir müşteri hizmetleri servisi geliştirmek ve satışları arttırmak için iyi bir yöntem. Bu sistemle satışlarını % 10 arttırmış ve müşterilerden gelen istekler doğrultusunda servis ve hizmet kalitesini geliştirmiştir (<http://.destinationCRM.com/print/default.asp?ArticleID=4112>, 23-10-2007)

#### 2.8.4.Konaklama İşletmelerinde Bağlılık Türleri

Konaklama işletmelerinde misafirlerin bağlılık düzeyleri kendi içinde 5'e ayrılmaktadır. Bunlar;

**a)Loyalists:** Birinci olarak almış oldukları hizmet beklediklerinden daha fazla olan sadakat sağlanmış müşteriler ve hizmet almaya devam edenler,

**b)Defectors:** İkinci olarak aldıkları hizmetten az memnun kalmış olup işletmeyi terk edenler,

**c)Terrorists:** Üçüncü olarak aldıkları hizmet veya ürünle ilgili olumsuz deneyimlere sahip olup bunu ağızdan ağza yayanlar,

**d)Hostages:** Dördüncü olarak işletmeyi tercih etmekten memnun olmayanlar fakat çevresel etmenler, işletmenin tekel olması, ucuz fiyat uygulaması nedeniyle çok sık şikâyetle bulunup hizmet veya ürünü satın almaya devam edenler,

**e)Mercenaries:** Beşinci olarak hizmet ve ürünlerden çok memnun kalmalarına rağmen bunu düşük fiyatlardan dolayı yapan gerçekte bağlı olmayan fiyatlar değiştiği anda satın almayı bırakacak kişilerdir(Schiffman ve Kanuk, 2004, s.15).

Eğer misafirlerinize ne kadar önemli olduklarını ve onları gerçekten önemseydiğinizi gösterirseniz misafir memnuniyeti sağlanır (Hatch, 2002, s.25).

Burada bağlılığın, sözgelisi, bir müşterinin bir oteli 'benim otelim' şeklinde nitelemeye başladığı, işletmenin kendisinin gereksinimlerini en iyi şekilde karşıladığını düşünerek rakip işletmeleri hiç hesaba katmadan aynı işletmeden alım yapmayı sürdürdüğü zaman ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bu, müşterinin o otele tekrar tekrar gelmesini ve kendi isteğiyle otelin ortağı gibi hareket etmesini de beraberinde getirir.

Bağlılığın artmasında 2 nokta çok önemlidir. Bunlardan birincisi, hizmet ya da ürüne duyulan tutku; ikincisi ise tekrar eden alımlardır. Bu ikisi göz önünde tutulduğunda ise bağlılığın 4 derecesi olduğunu söyleyebiliriz.

**Premium Loyalty:** Yüksek düzeyde tutku ve tekrar eden ziyaretler, işletmelerin müşterileri ile ilişkilerinde ulaşmak için çabaladıkları bağlılık türüdür; çünkü bu şekilde bağlanan müşteri, rakiplerin sunumları karşısında da son derece dirençlidir (Premium loyalty).

**Inertia Loyalty:** Bunun tam tersine bazı müşteriler rakiplerin sunumlarına karşı son derece duyarlıdır. Bu tür bir müşterinin alımları sık olmasına rağmen hizmet verene karşı bir tutkusu da söz konusu değildir (inertia loyalty). Örneğin, sık kullanıcı programları (satın alımlar karşılığında puanlar, miller, ödüller veren programlar) bu tür bir bağlılık yaratırlar.

Ancak iyi planlanmış bir bağlılık programı, müşteriye inertia bağlılıktan uzaklaştırarak premium bağlılık derecesine getirebilir. Çünkü bu gruptaki müşteriler zaten sık sık alım yapmaktadır ve Premium bağlılık grubuna dahil edilmeye son derece uygundur.

**Latent Loyalty:** Bazı müşteriler ise hizmete karşı 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 artırabilmek için öncelikle, satın alma sıklığının neden düşük olduğunun belirlenmesi ve buna neden olan durumsal faktörleri aşabilmek için de stratejilerin geliştirilmesi gereklidir.

**No Loyalty:** Son grubu ise bağlı olmayan müşteriler oluşturur (no loyalty). Bu müşterileri bağlılık yaratıcı programlar ile etkilemek genellikle pek mümkün olmaz.

Bağlı müşteriler konakladıkları işletmelere önemli ölçüde finansal girdi sağlarlar. Üstelik yapılan araştırmalar fiyatlara karşı daha az duyarlı oldukları tespit edilen bağlı müşterilerin, 'aldıkları hizmeti karşılayacak tutarda ücret ödediklerini düşündüklerini' ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, bu müşteriler bağlılık duydukları işletmeleri kollama eğilimindedirler.

Yine araştırmalarda, otellerini seven ve ondan yararlanmak isteyen müşterilerin sabah kahvaltılarını ve akşam yemeklerini otel restoranında yemeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bir araştırmada, 300 odalı lüks bir otelin yüzde 70 dolu olduğunda, bunun yüzde 40'ını tekrar tekrar gelen ve ortalama 2,5 gün kalan bağlı müşterilerin oluşturduğu görülmüştür. Bu otelin yılda ortalama 76 650 oda satacağı (300 x yüzde 70 x 365) varsayıldığında bunun 30 660 odası bağlı müşterilerin hesabına düşmektedir (76 650 x yüzde 40). Bu müşterilerin ortalama 2,5 gün kaldıkları göz önüne alındığında ise yılda 12 264 ziyaret yapacakları hesaplanabilir (30 660: 2,5). Bu durumda otel restoranının doluluk oranının bağlı müşteriler tarafından artırılacağı öngörülebilir. Bağlı olmayan bir müşteriye oranla bağlı müşterinin otele yaptığı her 4 ziyaretten birinde otel restoranında akşam yemeği yediği varsayıldığında ise otel restoranının fazladan 3 066 yemek satabileceği görülür (12 264: 4). Biraz daha iyimser düşünüp, yenen akşam yemeklerinin sayısını ikiye katladığımızda ise otel fazladan 6 132

akşam yemeği satabilir. Müşteri başına akşam yemeği fiyatı ortalama 75 dolar olduğunda, otelin sadece restoranından 459 900 dolar fazladan kâr edebileceği görülecektir (6 132 x 75 dolar). Bu tür örnekler, kahvaltı, toplantı, vb. hizmetler içinde çoğaltılabilir.

Bağlı müşteriler otellerini kollamaktan daha fazlasını da yapabilirler; en azından otellerini denemeleri için etraflarındaki insanları yüreklendirebilirler. Dolayısıyla iş arkadaşları arasında paylaşılan olumlu deneyimler kişinin bilinmeyen bir konaklama işletmesini tercih ederken karşı karşıya olduğu riski azaltır. Konaklama işletmeleri ile ilgili yapılan bir araştırma, bağlı müşterilerin ortalama 10–12 kişiye bu bağlılıklarını anlattıklarını, hatta yüzde 20'sinin arkadaşları veya meslektaşları ile konaklama işletmelerini tartıştıkları sırada favori tesislerini anlatabilmek için o an yaptıkları işi bile bıraktıklarını kaydetmiştir. Bu şekilde yapılan, ağızdan ağza reklâm işletmeye müşteri getirmek adına en garantili ve en maliyetsiz olanıdır.

Bağlı müşteriler, genellikle sırf fiyat yüzünden rakip işletmeye geçmeyi düşünmezler. Bu kişiler otellerinin danışmanı gibi çalışmaya, potansiyel sorunları zamanında yönetime iletmeye de gönüllüdürler. Örneğin, bir araştırmanın odak grup çalışmasına katılan bir müşteri 1.000 dolar ödeyerek kaldığı lüks bir süitteki mutfakçıkta (kitchenette) kirli bir kahve fincanı bulunduğunu belirtmiştir. Kendisine bu durumu yönetime söyleyip söylemediği sorulduğunda cevabı “Neden canımı sıkayım, New York City’de bir otel odası için 1.000 dolar 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 çözümü için bir şeyler yapılacaktır.” demiştir.

İş seyahatleri sırasında yılda en az 6 gecelerini lüks otellerde (Ritz Carlton ve Four Seasons gibi) geçiren American Express platin kart sahipleri arasında yapılan bir başka araştırma ise bu kişilerin rezervasyonlarını yaptırırken genellikle hiç fiyat sormadıklarını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, işletmenin ortağı gibi davranan bağlı müşterilerin güçlü ağızdan ağza pazarlama yaptıkları, işletmeye yol gösterdikleri, referans ve tanıtım sağladıkları, işletme içinde daha gönülden harcama yaptıkları söylenebilir. Bu faaliyetlerin bileşimi düşünüldüğünde ise bağlı müşteri sayısındaki küçük bir artışın kârlılıkta ciddi bir artış anlamına geldiği görülür. Konaklama sektörünün pek çok dalının artık doyma noktasına yaklaştığı ve bu alandaki rekabetin güçlüğü göz önüne alındığında müşteri bağlılığının bu

işletmeler için ne kadar önemli bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da bizi en basit ifadesiyle; müşteriimizi en iyi şekilde tanıma, onun ne istediğini anlama ve adamına göre muamele yapma stratejisine yani CRM'e getiriyor ([http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=8357&Where=bilgi\\_merkezi&Category=020305](http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=8357&Where=bilgi_merkezi&Category=020305), 17-01-2008)

Konaklama işletmeleri her Şeyden önce, aralarında bağlılık yaratmak istedikleri, buna değer olduğunu düşündükleri müşterileri için bir takım ayrıcalıklar planlayabilirler; esnek check in/check out olanağı sunabilirler, hizmetlerini kişiselleştirebilirler, özel olarak bir odayı istemelerine izin verebilirler, kayıt işlemlerini kolaylaştırabilirler, onlara daha da itibarlı davranabilirler. Tabi tüm bunları yapabilmek için söz konusu müşterilerle ilgili gerekli tüm bilgilerin toplanıp değerlendirilmesi, sürekli takip edilmesi ve müşterilerle gerektiğince iletişimde olunması kaçınılmazdır.

## BÖLÜM III

# KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ SADAKAT VE BAĞLILIĞININ ARTTIRILMASINDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE ANTALYA İLİNDE BİR UYGULAMA

### 3.1.Araştırmanın Konusu

“Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakat ve Bağlılığının Arttırılmasında Müşteri İlişkileri Departmanın Rolü”dür.

### 3.2.Araştırmanın Amacı Ve Önemi

“Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakat ve Bağlılığının Arttırılmasında Müşteri İlişkileri Departmanın Rolü” konulu bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde bulunan müşteri ilişkileri departmanının müşterinin konaklama tesisine olan sadakat ve bağlılığının arttırılmasında ne gibi bir rolü olduğunun araştırılmasıdır.

Ayrıca, yukarıda bahsi geçen müşteri sadakati ve bağlılığı ile ilgili konular ışığında konaklama işletmelerinde, müşteri sadakat ve bağlılığına etki eden faktörler saptanarak, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, araştırmacılara ve ilgili tüm kesime bir kaynak oluşturmaktır. Çalışma hem kavramsal olarak hem de alan araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Çeşitli örnek ve uygulamalarla örneklemeler yapılarak uygulamaların daha sağlıklı gerçekleşmesine imkân sağlamaktır.



Konaklama işletmelerinde temel amaç, yüksek karlılığa ulaşmak için fazla mal ve hizmet satışı yapmak ve bunları yaparken, müşterileri memnun edip, işletmeyi tekrar tercih etmesini sağlayıp, müşteri sadakat ve bağlılığını arttırmaktır.

Son yıllarda konaklama işletmelerinde yaşanan kıyasıya rekabet, ürün ve hizmetin taklit edilebilir olması, müşterilerin daha bilinçli hale gelmesi, iç ve dış faktörler işletmeleri müşteriler hususunda daha duyarlı davranmaya daha geniş hizmet olanakları sunmaya yöneltmiştir.

Bu nedendir ki araştırma belirli faktörler üzerinde kurulmuş müşteri sadakati ve bağlılığının artırılmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin rolü ölçülmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu faktörlere ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

### 3.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi Ve Yöntemi

Uygulama, olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme kapsamında ele alınmıştır. Küme örneklemesinin seçiliş amacı, daha çok sayıda veriye hızlı biçimde ulaşmaktır (Ural ve Kılıç, 2005: 36). Bu çerçevede araştırmanın kapsamını Antalya yöresinde (Antalya Merkez- Kemer-Serik) yer alan dört, beş yıldızlı oteller ve beş yıldızlı tatil köyleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki oteller, Turizm Bakanlığının resmi web sitesinde yer alan 2006 turizm istatistik verileri temel alınarak belirlenmiştir. Bakanlığın 2006 verilerine göre ilgili bölgelerde yer alan işletme belgeli konaklama işletmeleri aşağıda yer alan Tablo 3.1’de gösterilmiştir(<http://www.kultur.gov.tr>, 11.05.2008).

**Tablo 3.1. Antalya İli 5 Yıldızlı, 4 Yıldızlı, 1.Sınıf 5 Yıldızlı Tatil Köyleri**

<b>Bölgeler</b>	<b>5 Yıldızlı Otel</b>	<b>4. Yıldızlı Otel</b>	<b>5 Yıldızlı Tatil Köyü</b>	<b>Toplam</b>
<b>Antalya Merkez</b>	16	9	---	25
<b>Kemer</b>	31	21	7	59
<b>Serik (Belek)</b>	26	5	10	41
<b>Toplam</b>	73	35	17	125

Araştırmanın kapsamı belirlenirken, başlangıçta Antalya ilinin tüm bölgelerinde bulunan konaklama işletmelerine uygulanması düşünülmüştür. Ancak zaman, maliyet kısıtlamaları nedeniyle araştırmanın sınırları Antalya Merkez-Kemer-Serik (Belek) bölgesindeki konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. İşletmelerin 84 tanesi araştırmayla ilgilenecek anketi doldurmuştur. Toplanan anketlerden 30 tanesi yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu kapsamda örneklem, araştırma evreninin % 43,2'ini oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “yüz yüze” yönteminden yararlanılmıştır. Otellerde görüşme yapılan kişiler, Misafir İlişkileri Müdürleri ve Ön Büro Müdürlerinden oluşmaktadır. Ankette kullanılan soruların 39'u 5'li Likert ölçeğine göre sıralanmıştır ve “ Tamamen Katılıyorum”...”Katılmıyorum”, Kararsızım”, Katılmıyorum”, Hiç Katılmıyorum” a doğru sıralanmıştır. Araştırmanın zamanlaması olarak 20.03.2008–30.04.2008 olarak planlanmıştır.

Araştırma soruları hazırlanırken; Laurette Dube ve Loe M. Renaghan'ın 1999 Ekim ayında, Cornell Üniversitesinin, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly dergisinde yayınlanan “How Hotel Attributes Deliver the Promised Benefits-Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices( Part II) ve yine Laurette Dube ve Loe M. Renaghan'ın 2000 Şubat ayında, Cornell Üniversitesinin, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly dergisinde yayınlanan, “ Creating Visible Customer Value- How Customer View Best Practice Champions”, ile internetteki kaynaklardan yararlanılmıştır(Dube, 1999,s.80).

### **3.4.Araştırmanın Hipotezleri**

1. H1: Misafir ilişkileri bölümü olan konaklama işletmeleri ile misafir ilişkileri bölümü olmayan konaklama işletmelerinin misafir ilişkileri yaklaşımları arasında anlamlı farklılık vardır.

2. H2: Konaklama işletmelerinin faaliyet süreleri ile misafir ilişkileri yaklaşımları arasında anlamlı farklılık vardır.

3. H3: Konaklama işletmelerinin türü ile misafir ilişkileri yaklaşımları arasında anlamlı farklılık vardır.

4. H4: Konaklama işletmelerin bağlı olduğu grup ile misafir ilişkileri yaklaşımı arasında anlamlı farklılık vardır.

5. H5: Konaklama işletmelerinin personel sayısı ile misafir ilişkileri yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

6. H6: Konaklama işletmelerinin personel devir oranı ile misafir ilişkileri yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

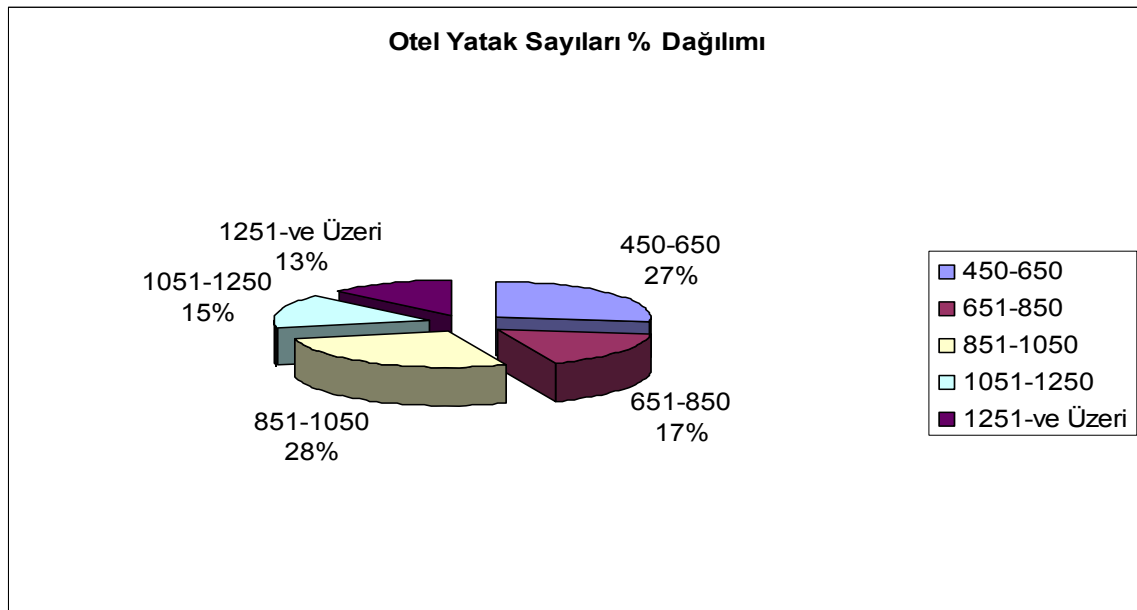
### 3.5.Uygulama Ve Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış ve yüzde tabloları çıkarılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Herhangi bir konuda hazırlanmış bir ölçeğin güvenilirlik durumu  $0.00 < \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 < \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,  $0.60 < \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,  $0.80 < \alpha < 0.100$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül&Çevik, 2003:428-435). Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve veri azaltımına gidilmiştir. Çalışmada, örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren değerlerden biridir. KMO bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır (Kalaycı, 2006,403). Araştırmada bağımsız iki değişkenler arasındaki farkları incelemek için t testi (Independent Samples t Test) uygulanmıştır. Uygulanan t testinde varyansların eşit olup olmadığını belirlemek için Levene testi kullanılmıştır. İki'den fazla grubu karşılaştırmak için varyans analizi (one-way Anova) uygulanmıştır. Bu analiz ile karşılaştırma yapılan gruplar arasında her hangi bir farklılığın olup olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen farklılığın hangi grup veya gruptan kaynaklandığını belirlemek için post hoc analizinden Tukey HSD testi uygulanmıştır.

### 3.6.Araştırmanın Bulguları

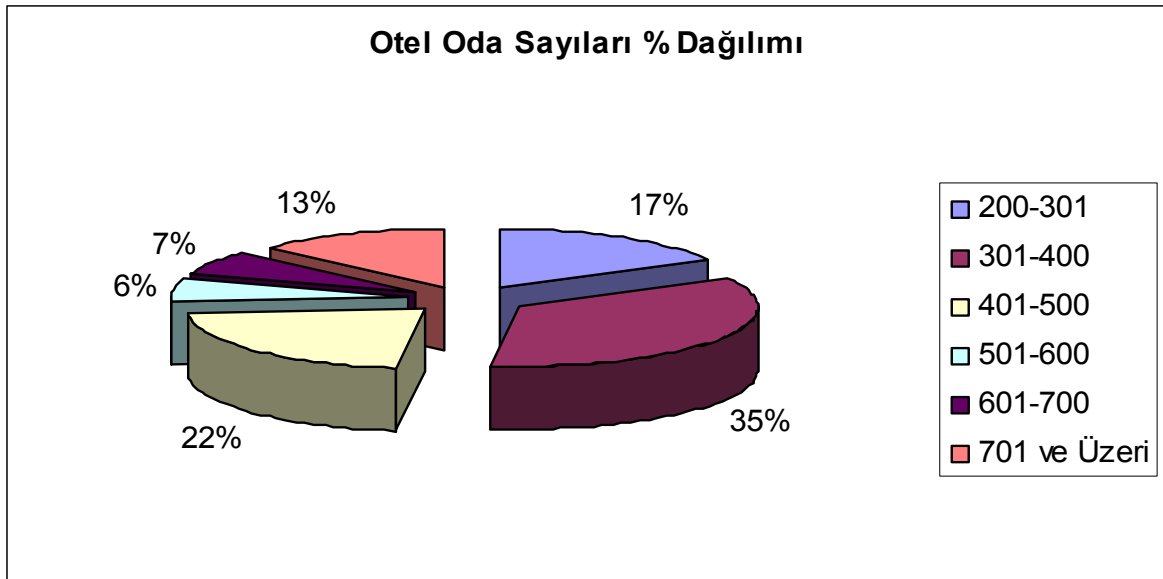
#### 3.6.1. Araştırmanın Betimleyici İstatistikleri

Bu kapsamda araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin türleri, yatak ve oda sayıları, faaliyet süreleri, iş gören sayıları gibi betimleyici özelliklerini içeren frekans tabloları yer almaktadır.



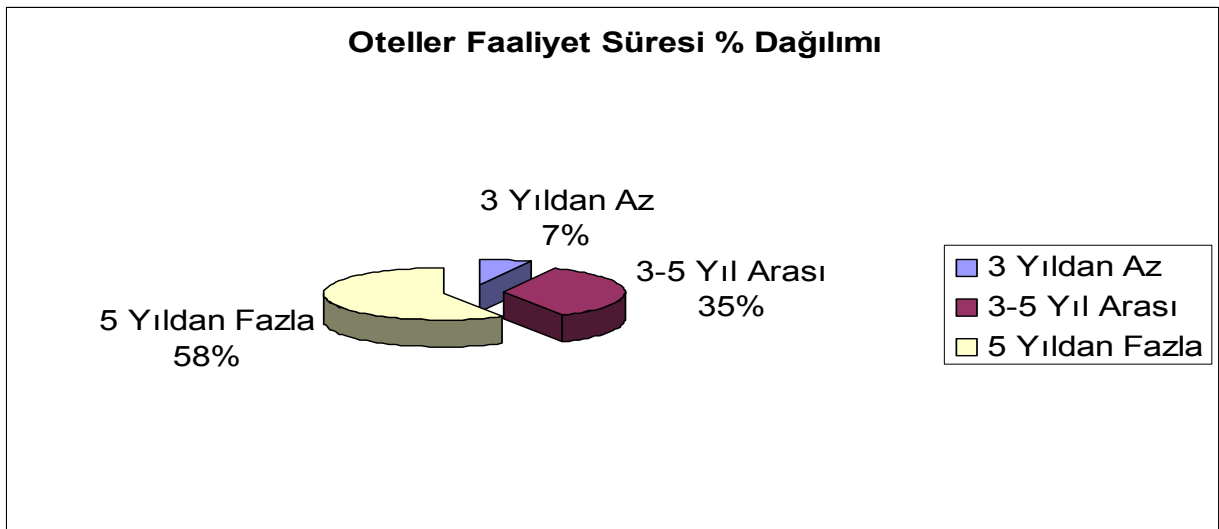
**Şekil 3.1: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Yatak Kapasiteleri**

Araştırmaya katılan konaklama tesislerinin yatak kapasiteleri incelendiğinde birinci sırada en yüksek % 28’lik oranla “851–1050 yatak” ve ikinci olarak % 27’le “450–650 yatak” kapasiteli işletmeler yer almaktadır. Bu oranları takiben % 17’le “651–850 yatak”, % 15’le “1051-1250 yatak” ve en düşük %13’lük oranla “1251- ve üzeri yatak” kapasiteli konaklama tesisleri oluşturmaktadır.



**Şekil 3.2: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Oda Kapasiteleri**

Yapılan araştırmada tesislerin büyük bir kısmını % 35'lik oranla 301–400 oda sayısına sahip olan işletmeler teşkil etmiştir.



**Şekil 3.3: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Süreleri**

Yapılan araştırmada geri d6n6ř sağlanan 54 otelin % 58'i faaliyet s6resi 5 yıldan fazla olan otellerden oluşmaktadır. % 35'lik oranla 3–5 yıl arasında faaliyet g6steren işletmeler bulunmaktadır. Genel itibariyle bakıldığında T6rkiye yapı itibariyle çok geen konaklama tesislerine sahiptir. Konaklama işletmelerindeki fiziksel nitelikler Açık alanlar (Manzara, Mimari yapı), Odalar (Mobilyalar, Tasarım, Konfor), Ortamın sağladığı atmosfer, teknolojiye uygun olması, sağlam alt yapısı olması misafir memnuniyetinde etkin olabilmektedir. Aynı zamanda misafirler yeni olan konaklama tesislerinde daha konforlu tatil yapabilmektedirler.

**Tablo 3.2: İşletmenin Faaliyet S6resi ve Fiyat Kalite İlişkisi Hakkında Misafiriniz Ne D6ř6n6y6r?**

İşletmenin Faaliyet S6resi	Fiyat Kalite İlişkisi Hakkında Misafiriniz Ne D6ř6n6y6r?						Toplam Tesis Sayısı
	ok İyi		İyi		Orta		
3 Yıldan Az	----	----	2	%5	2	%100	4
3–5 Yıl Arası	6	%55	13	%32	--	---	19
5 Yıldan Fazla	5	%45	26	%63	--	---	31
Toplam	11	%100	41	%100	2	%100	54

İşletmelerin faaliyet s6resi arttıca misafirin fiyat kalite ilişkisi hakkındaki olumlu d6ř6nceleri artıyor. Yukarıda yer alan bulgularda bunu desteklemektedir. Faaliyet s6resi fazla olan işletmeler genelde sistemli olduğundan dolayı kalitede standartları sağlanmıştır. Toplam kalite y6netimi anlayışı ve uygulamasının 6lkemizde yaygınlaşmasıyla birlikte, m6şteri sadakatinin 6l6lmesi ve geliştirilmesi de, 6nem kazanmaya başlamıştır.



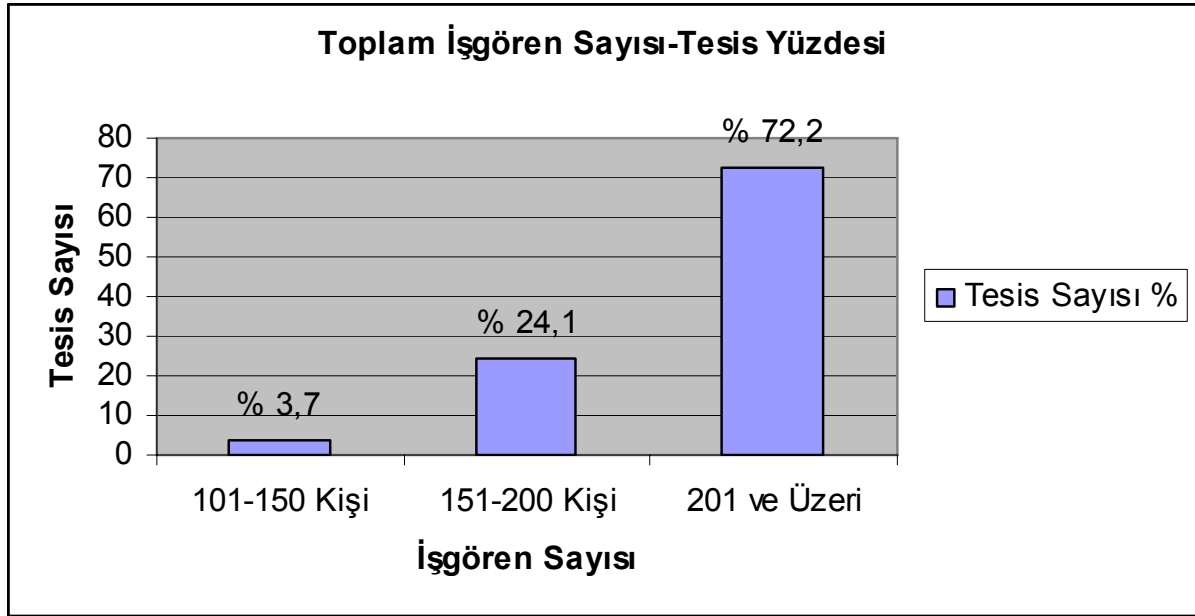
**Şekil 3.4: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Türü**

Araştırmanın yapıldığı geri dönüşüm olan 54 konaklama tesisinin % 83'nü 45 adet 5 yıldızlı otel oluşturmaktadır. İkinci sırada ise % 11'lik oranla 6 adet tatil köyü ve % 6'lık oranla 3 adet 4 yıldızlı konaklama tesisi takip etmektedir. Aynı zamanda konaklama tesislerinin türü verilen hizmet düzeylerini etkilediğinden bu da doğal olarak misafir memnuniyetini etkilemektedir.

**Tablo 3.3: İşletmenin Türü ve İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü ve Toplam Tesis Sayısı**

İşletmenin Türü	İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü						Toplam Tesis Sayısı
	Bağımsız Otel (Tek)		Zincir Otel İşletmesi		Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı		
4 Yıldızlı	3	%23	0	-	0	-	3
5 Yıldızlı	10	%77	17	%89	18	%82	45
Tatil Köyü	0	-	2	%11	4	%18	6
Toplam	13	%100	19	%100	22	%100	54

İşletmelerin bağlı olduğu grup türüne bakıldığında en fazla çeşitli sektörlerde yatırımı olan şirketler grubuna bağlı 5 yıldızlı oteller ve zincir otel işletmeleri olduğu görülmektedir.



Şekil 3.5: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin İşgören Sayısı-Tesis Yüzdesi

Yapılan araştırma neticesinde 54 konaklama tesisinin % 72,2'si (39 otel) 201 ve üzerinde personel çalıştırıyor. Çalışan sayısının miktarı tesislerin büyüklüğüne, hizmet türüne ve işletme politikalarına göre değişmektedir. Yapılan araştırmalara göre misafir başına düşen çalışan sayısı artıkça hizmet kalitesi artmaktadır.

Tablo 3.4: İşletmenizdeki Personel Devir Hızı Oranı ve Çalışan Personel Sayısı ve Toplam Tesis Sayısı

İşletmenizdeki personel devir hızı oranı	Çalışan Personel Sayısı			Toplam Tesis Sayısı
	101-150 Kişi	151-200 Kişi	201 Ve Üzeri	
% 10 ve 10'dan az	0	0	5	5
% 11-25 Arası	0	11	30	41
% 26/50 Arası	2	2	4	8
Toplam	2	13	39	54

Bir işletme değeri oluşturulurken İnsana ve Sürece Bağlı Unsurlar: Çalışan personel, Otele giriş ve çıkış işlemleri, Otelin sağladığı hizmetler ön plana çıkmaktadır. Personel devir hızı personel sayısının 201 ve üzeri olduğu tesislerde daha fazla olduğu saptanmıştır.



**Tablo 3.5: İşletmenizin Türü, Çalışan Personel Sayısı ve Toplam Tesis Sayısı**

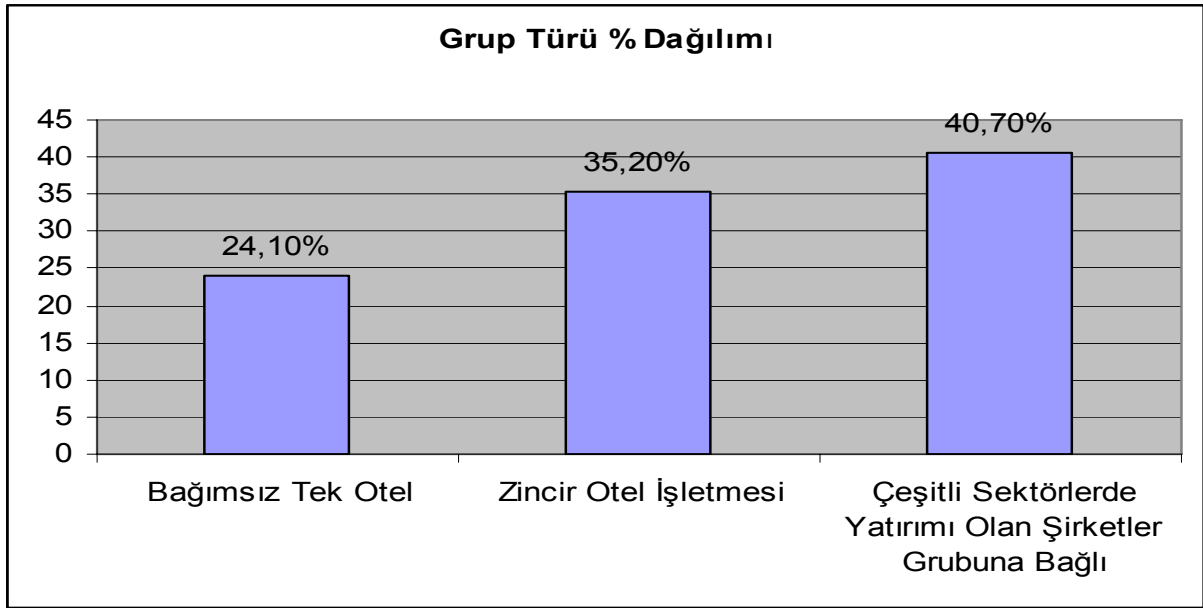
İşletmenizin Türü	Çalışan Personel Sayısı			Toplam Tesis Sayısı
	101–150 Kişi	151–200 Kişi	201 Ve Üzeri	
4 Yıldızlı	2	1	0	3
5 Yıldızlı	0	12	33	45
Tatil Koyu	0	0	6	6
Toplam	2	13	39	54

Yapılan araştırma otellerin çoğunun 201 ve üzerinde personel çalıştırdığını göstermektedir. Tesisin türüne göre de çalışan sayısı değişmektedir.

**Tablo.3.6: İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü, İşletmenin Personel Devir Oranı ve Toplam Tesis Sayısı**

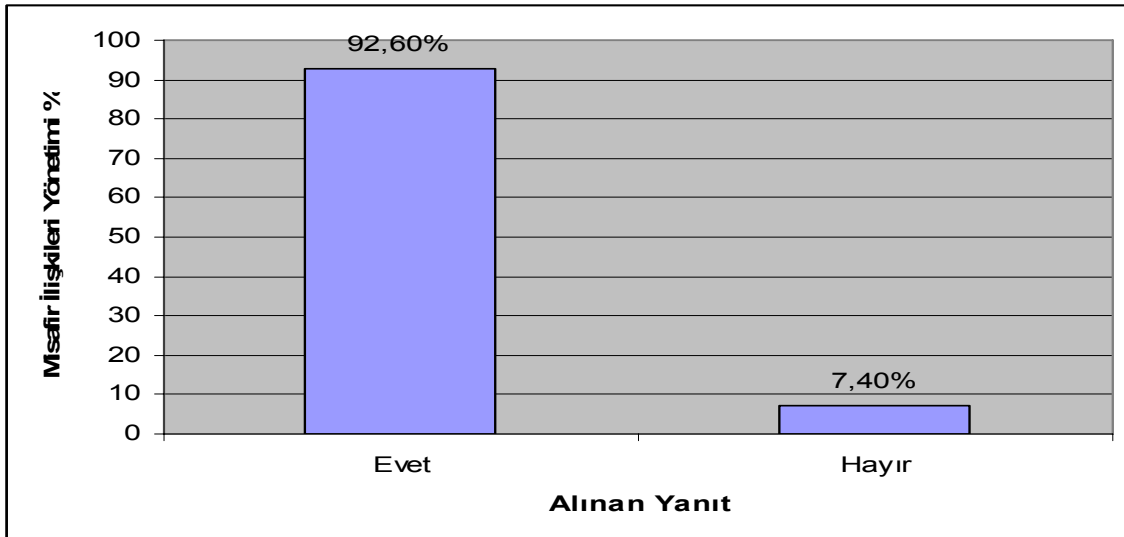
İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü?	İşletmenin Personel Devir Oranı Kaçtır?			Toplam Tesis Sayısı
	% 10 Ve 10'dan Az	%11–25 Arası	% 26/50 Arası	
Bağımsız Otel (Tek)	0	10	3	13
Zincir Otel İşletmesi	3	14	2	19
Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	2	17	3	22
Toplam	5	41	8	54

Çeşitli sektörlerde yatırımı olan şirketler grubuna bağlı otellerde personel devir hızı daha fazladır. Buda bu tür işletmelerin personel memnuniyetine önem vermediğini göstermektedir. Araştırma yapılan konaklama işletmelerindeki personel devir hızı oranı işletmenin türüne göre de değişmektedir. Yukarıda görüldüğü gibi 5 yıldızlı otellerde personel devir hızı % 11–25 arasında gerçekleşmektedir. Özellikle 54 otelin 35'inde personel devir hızının % 11–25 olduğu görülmektedir.



**Şekil 3.6: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Grup Türü Dağılımı**

İşletmelerin yapılarına göre bağlı oldukları guruplara göre analiz ettiğimizde konaklama tesislerinin % 40,7'lik kısmının çeşitli sektörlerde yatırımı olan şirketler tarafından işletilen oteller olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin bağımsız tek otel olması, zincir otel işletmesi olması, çeşitli sektörlerde yatırımı olan şirketler gurubuna bağlı olması durumu, müşteri ilişkileri yönetimine işletme sahiplerinin bakış açısını etkilemektedir.



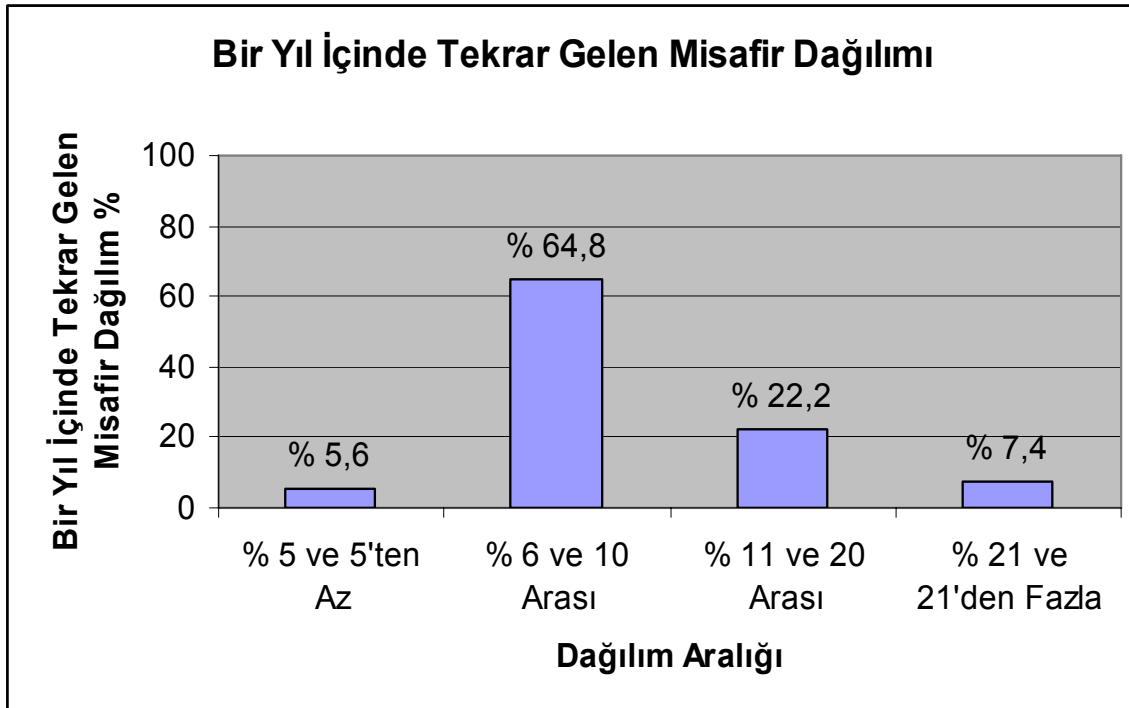
**Şekil 3.7: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Misafir İlişkileri Yönetimi Olup Olmadığı**

Araştırmaya dahil edilen 54 otelin % 92,6'lık bir kısmında Misafir İlişkileri Bölümü bulunmaktadır. Bu veri bize işletmelerin Misafir İlişkilerine verdiği önemi göstermektedir.

**Tablo 3.7: İşletmenin Faaliyet Süresi, İşletmede Müşteri İlişkileri Yönetiminin Olup Olmadığı ve Toplam Tesis Dağılımı**

İşletmenin Faaliyet Süresi	İşletmenizde Müşteri İlişkileri Yönetimi Var mı?		Toplam Tesis Sayısı
	Evet	Hayır	
3 Yılden Az	2	2	4
3-5 Yıl Arası	18	1	19
5 Yılden Fazla	30	1	31
Toplam	50	4	54

Yukarıdaki tabloda işletmenin faaliyet süresi ile konaklama tesislerinde müşteri ilişkileri yönetimi olup olmadığı karşılaştırılmıştır. Aşağıda görüldüğü gibi faaliyet süresi 3 yıldan az olan işletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi daha azdır. Faaliyet süresi arttıkça müşteri ilişkileri yönetiminin mevcudiyeti artmaktadır. Zincir otel işletmelerinde bu daha fazla ağırlık kazanmaktadır.



**Şekil.3.8: Bir Yıl İçerisinde Tekrar Gelen Misafir Dağılım Yüzdeleri**

Grafik inceliğinde bir yıl içerisinde işletmeye tekrar gelen misafir sayılarının sektörde % 6-10 arasında seyrettiği görülmektedir. Yüzde % 21 ve daha fazla olan oteller genelde iş turizmine yönelik veya müşteri sadakat ve bağlılığının fazla olduğu otellerdir.

**Tablo 3.8: İşletmenin Faaliyet Süresi ve Aynı yıl İçerisinde Konaklayan Tekrar Misafir Sayılarının Toplam Tesisler İçerisinde Dağılımı**

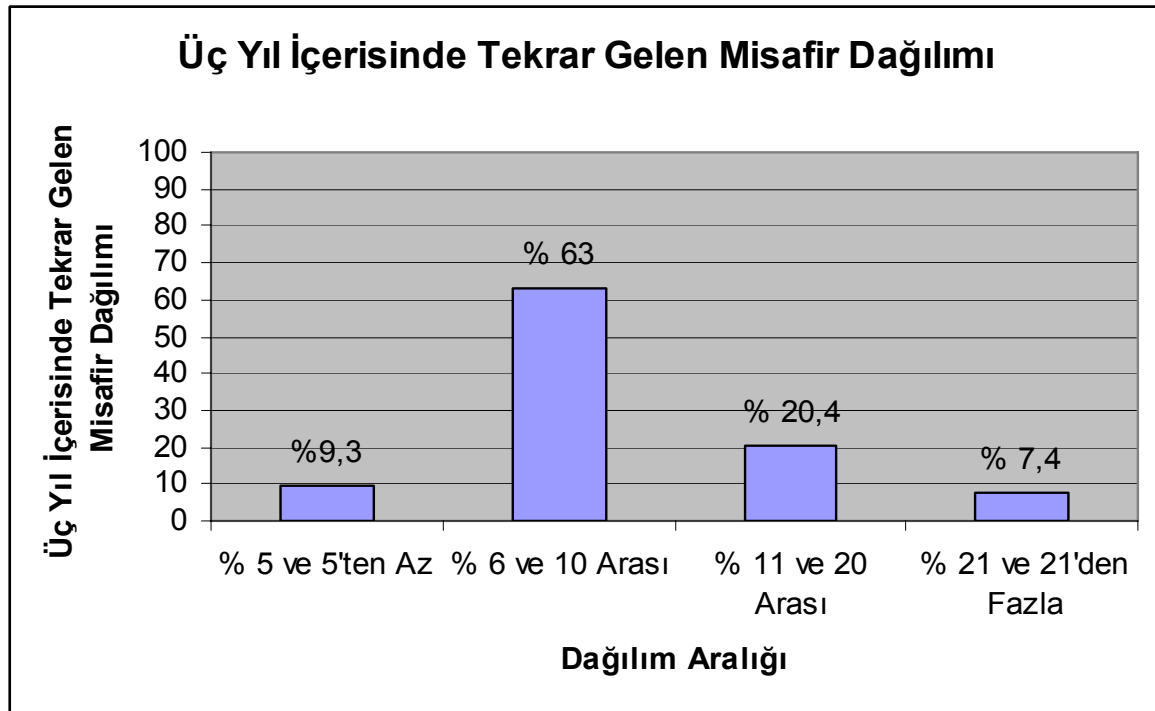
İşletmenin Faaliyet Süresi	Aynı Yıl İçerisinde Konaklayan Tekrar Misafir Sayısı								Toplam Tesis Sayısı
	% 5 ve 5'ten Az		%6–10 Arası		%11–20 Arası		% 21'den Fazla,		
3 Yıldan Az	2	%67	2	%6	0	-	0	-	4
3–5 Yıl Arası	1	%33	16	%46	0	-	2	%50	19
5 Yıldan Fazla	0	-	17	%49	12	%100	2	%50	31
Toplam	3	%100	35	%100	12		4	%100	54

Aynı yıl içerisinde konaklayan tekrar misafir sayısı ile işletmenin faaliyet süresi kıyaslandığında faaliyet süresi artıkça tekrar konaklayan müşteri oranı artmıştır.

**Tablo 3.9: İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü, Aynı Yıl İçerisinde Tekrar Gelen Misafir Aralığı ve Toplam Tesisler İçerisindeki Dağılımı**

İşletmenin Bağlı Olduğu Grup Türü	Aynı yıl içerisinde konaklayan tekrar gelen misafir sayısı				Toplam Tesis Sayısı
	% 5 Ve 5'ten Az	%6–10 Arası	%11–20 Arası	% 21'den Fazla,	
Bağımsız Otel (Tek)	3	8	2	0	13
Zincir Otel İşletmesi	0	10	7	2	19
Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	0	17	3	2	22
Toplam	3	35	12	4	54

İşletmenin bağlı olduğu grup türüne göre, aynı yıl içerisinde konaklayan tekrar gelen misafir sayısı % 6–10 arası dilimde çeşitli sektörlerde yatırımı olan şirketler grubuna bağlı oteller ilk sırada yer almaktadır. Ama tekrar gelen misafirlere % 11–20 arası olan kategoride zincir otel işletmeleri ilk sırada yer almaktadır. Buda kurumsal zincir işletmelerin misafir ilişkilerine önem verdiğini göstermektedir. Tekrar gelen misafir sayısının fazla olduğu oteller için hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti daha iyidir denilebilir.



Şekil 3.9: Üç Yıl İçerisinde Konaklama Tesislerine Tekrar Gelen Misafir Dağılım Oranları

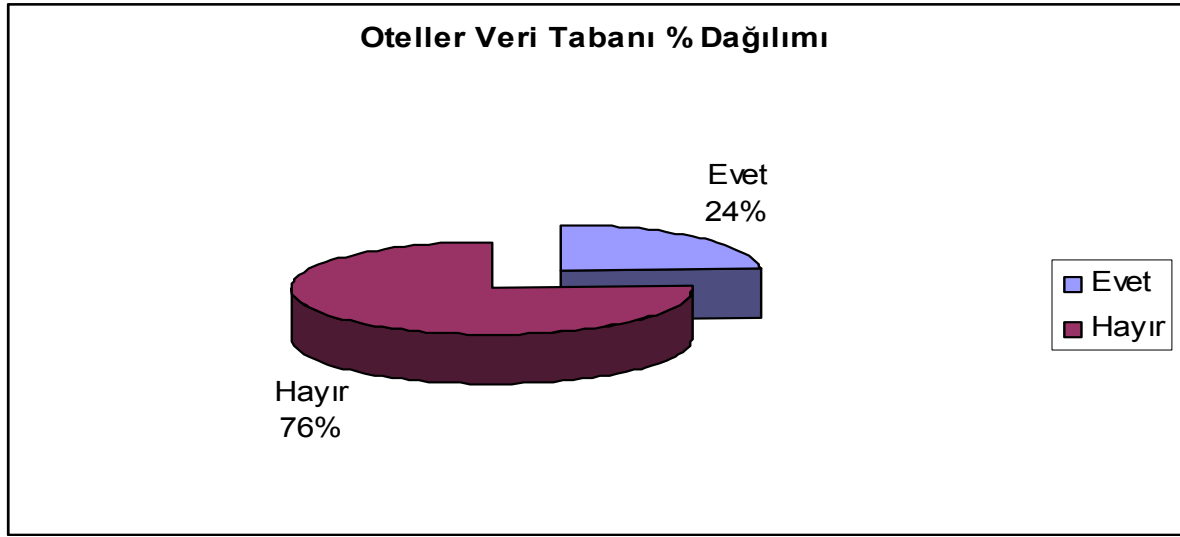
İhtiyaçları en üst düzeyde karşılanmış müşteriler, diğer işletmelerin sundukları ürün veya hizmetlerden en az düzeyde etkilenir ve “kendi otelinden” satın almaya devam eder. Bu nedenle işletmeler, müşterilerini tatmin etmek yolu ile sadık müşteri kazanabilir ve bu müşterilerin sayısının artırılması ve elde tutulması ile rekabetten en az düzeyde etkilenerek pazar payını koruyabilirler (Hançer, 2003, s. 40).

Yukarıda belirtilen grafikte de görüleceği gibi üç yıl içerisinde tekrar gelen misafir sayıları bir yıl içerisinde gelen misafir sayılarına çok yakındır. Buda işletmelerin uzun dönemli müşteri tutamadıklarını göstermektedir. Aynı zamanda yapılan ankette otel misafir ilişkileri yöneticilerine misafirlerle ilgili aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

Sorunsuz konaklama, Konforlu konaklama, Keyifli bir tecrübe, Doyum hissetmek, Uygun, rahat konaklama, Tasarruf etmek (Parasal), Dinlendiğini hissetmek, Evinde gibi hissetmek, Şımartılmış Hissetmek

Araştırma yapılan otellerin misafir ilişkileri yöneticileri misafirlerinin % 74,1'nin sorunsuz konaklama yaptığını, % 79,6 sı konforlu tatil yaptıklarını, % 64,8 keyifli bir tecrübe elde ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda % 53,7 si doyum hissettiklerini, % 66,7 si uygun ve rahat konakladıklarını, % 57,4' ü parasal olarak tasarruf ettiklerini, % 70, 4

dinlendiklerini, % 72, 2 si evinde gibi hissettiklerini, % 31,5'i şımartılmış gibi hissettiklerini belirtmişlerdir.



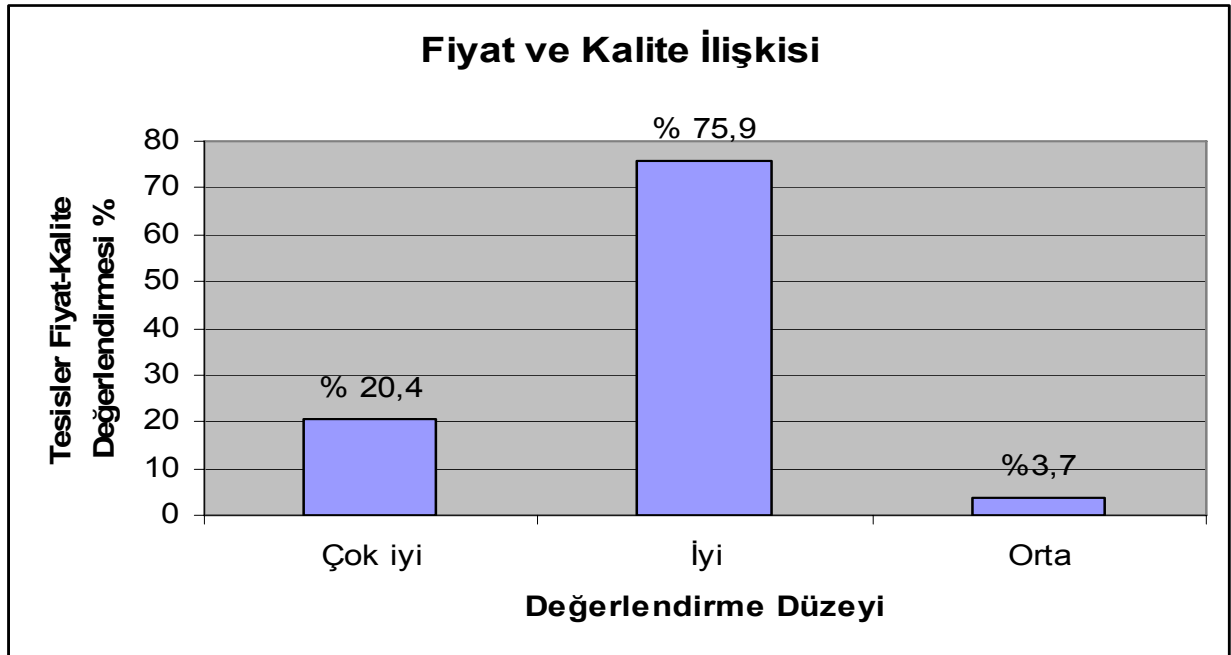
**Şekil 3.10: Konaklama Tesislerinde Veri Tabanı Uygulamaları**

Yukarıda otellere misafir ilişkileri veri tabanı olup olmadığı konusunda soru yöneltilmiş ve otellerin büyük çoğunluğunda % 76 gibi bir oranla veri tabanları olmadığı saptanmıştır. Misafir veri tabanları müşteri sadakat ve bağlılığının oluşturulmasında hayati öneme sahiptir. Misafirlerin verileri bir yerde tutularak daha hızlı hizmet sunulabilir, özel günler hatırlanabilir. Konaklama işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde misafir bilgileri çok önemli bir kaynak teşkil etmektedir.

**Tablo 3.10: İşletmenin Faaliyet Süresi, Misafir İlişkileri Yönetimi İçin Veri Tabanı Olup Olmadığı ve Toplam Tesisler İçerisindeki Dağılımı**

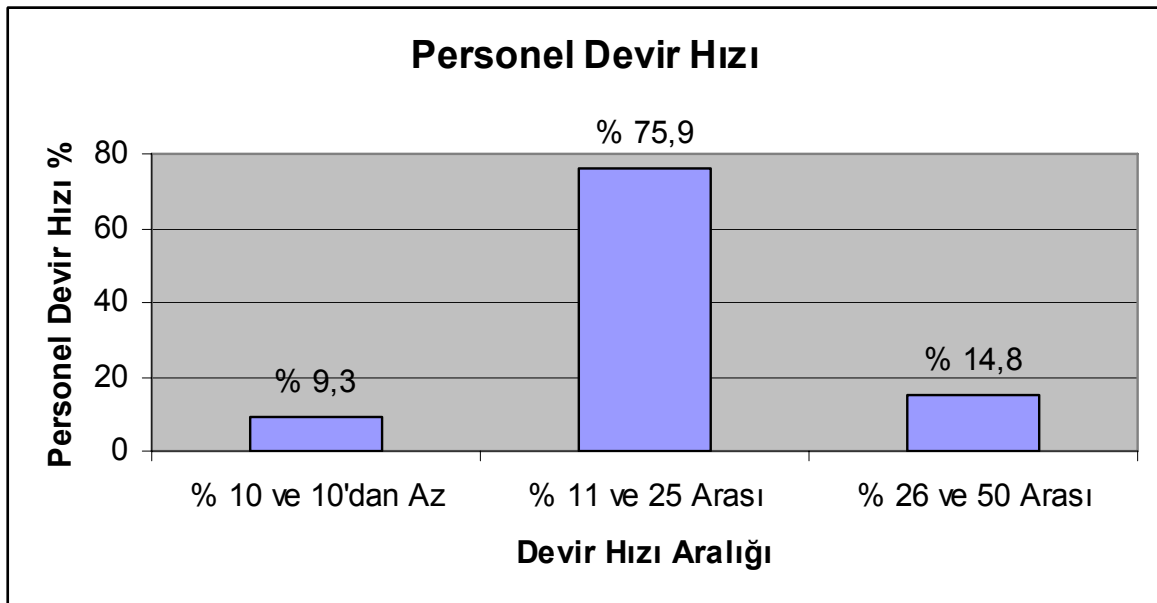
İşletmenin Faaliyet Süresi	Misafir İlişkileri Yönetimi İçin Veri Tabanı Var mı?		Toplam Tesis Sayısı
	Evet	Hayır	
3 Yıldan Az	0	4	4
3-5 Yıl Arası	4	15	19
5 Yıldan Fazla	9	22	31
<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>41</b>	<b>54</b>

İşletmenin faaliyet süresi ile konaklama işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi veri tabanı olup, olmadığı arasındaki ilişki irdelenmiştir. Faaliyet süresi uzun olan işletmelerde müşteri veri tabanının olduğu görülmektedir.



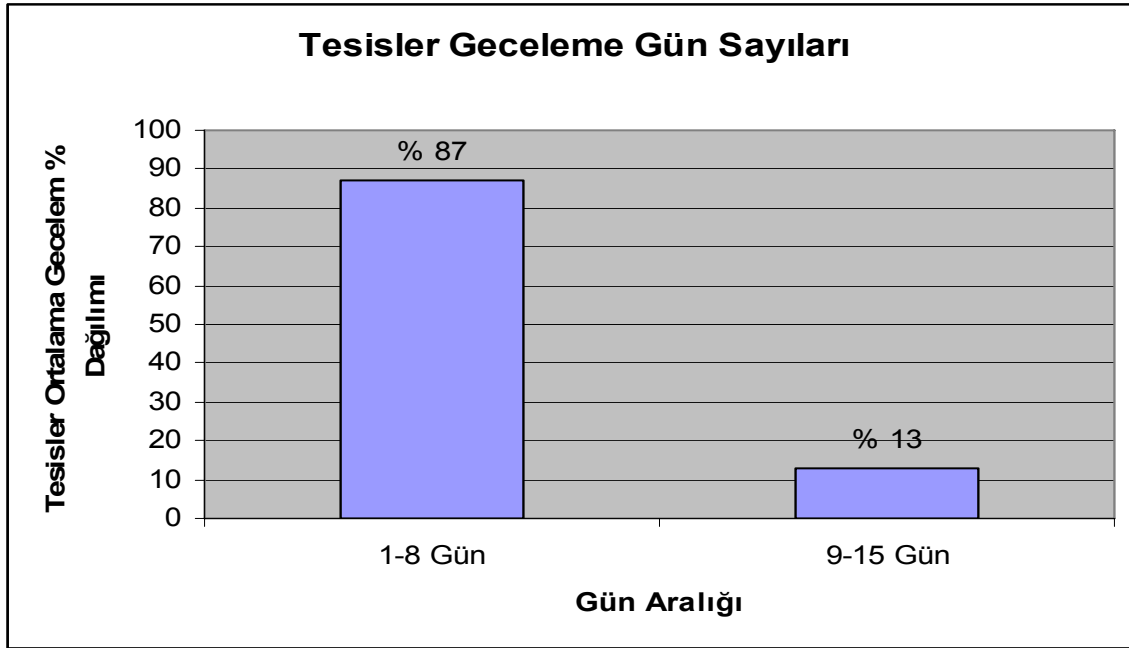
Şekil 3.11: Konaklama Tesislerinde Fiyat ve Kalite İlişkisi Analiz Tablosu

Diğer bir soruda misafir ilişkileri yöneticilerine misafirlerin otellerinin fiyat ve kalite ilişkileri hakkında ne düşündükleri sorulmuş ve büyük çoğunluğun % 75,9 fiyat ve kalite ile ilgili iyi düşündüğünü ortaya çıkarmıştır.



Şekil 3.12: Konaklama Tesislerinde Personel Devir Hızı

Konaklama işletmelerine personel devir hızının oranı sorulmuş ve işletmelerin % 75,9'da personel devir hızının % 11–25 Aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bunda çeşitli etkenler neden olabilir, kalifiye personel yetersizliği, istikrarsız işletmeler, tatmin olmayan çalışanlar, düşük ücret, istediği işi yapamamak, sosyal imkânlar, iş koşulları v.b etkenlerden kaynaklanabileceği olabilir.. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki müşteri sadakat ve bağlılığında personel memnuniyeti ilk sıralarda gelmektedir. Konaklama sektörü emek yoğun bir sektör olduğundan, misafirle personel sık sık karşı karşıya gelmektedir. Personeldeki bir motivasyon bozukluğu direk misafire yansımaktadır. Hatta otellere kredi veren kuruluşlar, işletmenin personel devir hızını bir kriter olarak değerlendirmektedir. Eğer personel işletmeye güvenmiyorsa, iş giriş çıkışı fazla ise o işletmenin istikrarlı bir yapıya sahip olmadığı ve misafir sadakat ve bağlılığının düşük olabileceği söylenebilir.



Şekil 3.13: Konaklama İşletmelerinde Ortalama Geceleme Sayıları

Konaklama işletmelerindeki otellerin ortalama geceleme süreleri ile ilgili araştırma sonucunda otellerin % 87' sinde 1–8 gün olduğu görülmektedir. Bunda misafirlerin tatil sürelerinin kısıtlı olması, ekonomik nedenler v.b unsurlar etkili olabilir.



Tablo 3.11: Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8
Özdeğer	11,78	3	2,09	1,67	1,56	1,35	1,28	1,14
Varyansı Açıklama Oranı (%)	39,02	9,68	7,26	5,93	5,03	4,36	4,05	3,68
<b>Faktör 1: "Misafir ve Çalışan Odaklı Hizmet Stratejisi"</b>								
Otelde bulunan ekipmanlar, günün şartlarına uygun olarak tasarlanmıştır.	0,779							
Otelinizde tekrar tatil yaparım diyen misafir sayısı fazladır.	0,706							
Oteliniz misafirlerine özel günleri için beklenmedik bir anda beklenmedik sürprizler yapabilir.	0,689							
Personelinizin memnuniyeti misafirlerinize yansır.	0,675							
Misafirleriniz otelinizi başkalarına tavsiye eder.	0,646							
Misafir İlişkileri Yönetimini tercih etmek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	0,587							
Misafiriniz otelinizde devamlı kendini güvende hissediyor.	0,357							
Kısa vadeli satış yapmak veya kazanç elde etmek için misafirlerimizle olan ilişkiler feda edilir.	-0,791							
<b>Faktör 2: "Müşteri Bilgisine Dayalı Olarak İhtiyaç ve Taleplerinin Karşılanması"</b>								
Oteliniz personeli misafirlerinize onların sorunlarının kendileri içinde önemli olduğunu belirtir.		0,745						
Oteliniz misafirlerinizle sürekli irtibat halindedir. (Haberler, bilgiler, kutlamalar yollaması... vs.)		0,740						
Oteliniz personeli misafir için özel olabileceğini düşündüğü uygulamaları, kendiliğinden düşünerek yapıp misafir üzerinde şaşırtıcı bir etki bırakabilir.		0,530						
Misafire sunduğumuz değer nasıl maksimize ederiz" düşüncesi, iş stratejimizi tayin edici ana faktörü.		0,657						
Misafirle ilgili tüm bilgiler düzenli olarak toplanmakta tüm birimlere dağıtılmaktadır.		0,594						
Misafiriniz özel bir oda talebinde bulunursa her zaman o odayı temin edebilirsiniz.		0,539						
Misafirlerinizi izlemek için otomasyon programı kullanılır.		0,534						
<b>Faktör 3: "Misafirlerin Sınıflandırılması ve Proaktif Hizmet Sunumu"</b>								
Misafir otele giriş yaptığında personel onu tanıyor. Adıyla hitap eder.			0,822					

Misafiriniz otele normal giriş saatinden 2 saat önce bile giriş yapsa odasını hazır bulur.	0,800
Oteliniz misafirlerine daha iyi hizmet vermek için önceki konaklama bilgilerini kullanır.	0,521
Sürekli olarak misafir ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ölçümleme ve yönlendirme yaparsınız.	0,433
Misafirlerinizi size sağladıkları getiriye göre sınıflandırırınız.	0,432
<b>Faktör 4: “Misafir Memnuniyeti Odaklı Rekabet Stratejisi”</b>	
Rakip stratejilerinizi misafir ihtiyaçlarınıza göre belirliyorsunuz.	0,814
İş hedeflerinizde misafirinizin memnuniyeti rol oynar.	0,551
Oteliniz misafire olan memnuniyeti göstermek için misafirine, ara sıra daha üst sınırdan bir oda veya hediye verir.	0,45
Misafiriniz otelinizin sunduğu hizmeti tekrar geldiğinde aynı kalitede bulacağından emindir.	0,422
Misafirleriniz fiyat konusunda çok duyarlıdır	0,347
Misafir ilişkileri yönetiminde önemli olan, yeni misafirler edinmektir.	0,322
<b>Faktör 5: “Müşteriyi Elde Tutmaya Yönelik Pazarlama Stratejisi”</b>	
Hedefiniz, sektörde en iyi misafir memnuniyeti skoruna sahip olmaktır.	0,490
Misafir İlişkileri Yönetimi tercih etmek misafir reklâm maliyetlerine azaltıcı etki yapmaktadır.	0,447
Misafir İlişkileri Yönetimine verdiğiniz önem satışlarınızı arttırmaktadır	0,339
Mevcut misafirlerinizi elde tutmakta zorlanmazsınız.	- 0,782
<b>Faktör 6: “Bağlı ve Sıcak Müşterilere Tanınan Ayrıcalıklar”</b>	
Oteliniz tekrar gelen misafirlerinizin kayıt işlemlerini daha hızlı yapar	0,823
Oteliniz personeli misafirinizin otelinizde kalmasından memnuniyet duymasını sağlar.	0,759
Devamlı misafirlerde oda fiyatı ve ekstralarda indirim yapılır	0,364
Misafiriniz önemsiz bir istekte bulunsa da isteğinin dikkate alınacağından emindir	0,357
<b>Faktör 7: “Sıcak Misafir İlişkilerine Dayalı Hızlı Hizmet”</b>	
Misafir çıkış işlemleri süratli bir şekilde yapılır.	0,756

Sizi rakiplerimizden farklı kılan, misafirlerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.	0,752
Sizin için tüm misafirleriniz aynı derecede önemlidir	0,367
<b>Faktör 8: “İşgören Odaklı Misafir Memnuniyeti”</b>	
Oteliniz personel memnuniyetini misafir memnuniyeti için önemser.	0,691
Oteliniz personeli eğer bir konuyla ilgili olarak ilgileneceğim derse misafiriniz konuyla ilgileneceğinden emindir.	0,325
KMO (Kaiser-Meyer Olkin)	0,732
Barlett Test Of Sphericity)	Sig 3251,178 ,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)	79,007
Cronbach Alpha Coefficient	0,919

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri müşteri ilişkileri ve önbüro müdürlerinin, konaklama işletmelerinde müşteri sadakat ve bağlılığının arttırılmasında müşteri ilişkileri departmanına yönelik tutumlarını belirlemek için ölçekte bulunan 39 önermeye faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kalaycı, 2006,321). Faktör analizi sonucunda oluşan faktörlerin sayısının bulunmasında çoğunlukla faktörlerin özdeğerlerinden yararlanılır. Özdeğer hem faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada hem de önemli faktör sayısına karar vermede dikkate alınan bir katsayıdır. Faktör analizi sonucu elde edilen faktörlerin varyansı açıklama oranının yüksek olması ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002,124)

Faktör analizi, Varimax eksen döndürmesi uygulanarak araştırılmıştır. Faktör analizinin istatistiksel sonuçlarını değerlendirebilmede temel ölçüt, ölçekte ve değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonlar olarak nitelenen faktör yükleridir. Faktör yüklerinin yüksek olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer aldığı anlamına gelmektedir. Faktörlerin hesaplanmasında özdeğer (Eigenvalues) istatistiğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada faktörler belirlenirken maddelerin yüklendiği yüklerinin en az 0.35 olması ve diğer faktörlere oranla en yüksek değerde olması esas alınmıştır. Konaklama işletmeleri misafir ilişkileri ve önbüro müdürlerinden elde edilen verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve

Barlett testleri uygulanmıştır. KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren değerdir. Bartlett's Test of Sphericity değeri araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren değerdir.

Ölçekte yer alan 39 önermeye uygulanan faktör analizi sonucunda 8 faktör (boyut) saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlerin ortak varyans (communality) değeri 0,35 olarak alınmıştır. Communality (ortak varyans) bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır (Kalaycı 2006,403).

Ölçeğin güvenirlik çalışması için "Cronbach Alpha" iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. 39 maddeden oluşan ölçeğinin iç tutarlılık/güvenirlik katsayısı  $\alpha=0.919$  olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının bire yakınlığı, ölçekteki her bir maddenin aynı tutumu ölçtüğü anlamına gelir. Bu katsayı, iç tutarlık ve homojenliğin bir ölçüsüdür (Özgüven, 1994,52).

Uygulanan faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0,732 düzeylerinde tatmin edici bir değer olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 1'e yakın bir değerdir. Dolayısıyla eldeki veri grubu faktör analizi için iyi düzeydir. Araştırama verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi de (Bartlett's Test of Sphericity) 3251,178 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu iki test sonucundan elde edilen bulgu faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu elde edilen 8 faktörün toplam varyansı açıklama oranı da % 79,007 düzeylerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.11 incelendiğinde birinci faktörün özdeğerinin 11,78 ve varyansı açıklama oranının da % 39,02 düzeyinde olduğu görülmektedir. Birinci faktörle ilgili ölçek maddeleri ise; "Kısa vadeli satış yapmak veya kazanç elde etmek için misafirlerimizle olan ilişkiler feda edilir", "Otelde bulunan ekipmanlar, günün şartlarına uygun olarak tasarlanmıştır", "Otelinizde tekrar tatil yaparım diyen misafir sayısı fazladır", "Oteliniz misafirlerine özel günleri için beklenmedik bir anda beklenmedik sürprizler yapabilir", "Personelinizin memnuniyeti misafirlerinize yansır", "Misafirleriniz otelinizi başkalarına tavsiye eder", "Misafir İlişkileri Yönetimini tercih etmek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır" Misafiriniz

otelinizde devamlı kendini güvende hisseder” gibi önermelerden oluşmaktadır. Birinci faktör, ilişkili ölçek maddelerinden “Misafir ve Çalışan Odaklı Hizmet Stratejisi” olarak adlandırılmıştır.

Özdeğeri 3, varyansı açıklama oranı %9,68 olan ikinci faktörün altında yer alan değişkenler, “Oteliniz personeli misafir için özel olabileceğini düşündüğü uygulamaları, kendiliğinden düşünerek yapıp misafir üzerinde şaşırtıcı bir etki bırakabilir” , Oteliniz personeli misafirlerinize onların sorunlarının kendileri içinde önemli olduğunu belirtir”, “Oteliniz misafirlerinizle sürekli irtibat halindedir. (Haberler, bilgiler, kutlamalar yollaması... vs.)” , “Misafire sunduğumuz değeri nasıl maksimize ederiz" düşüncesi, iş stratejimizi tayin edici ana faktörü”, “Misafirle ilgili tüm bilgiler düzenli olarak toplanmakta tüm birimlere dağıtılmaktadır”, Misafiriniz özel bir oda talebinde bulunursa her zaman o odayı temin edebilirsiniz”, “Misafirlerinizi izlemek için otomasyon programı kullanılır” şeklindeki ölçek maddeleridir. Bu faktörde “Müşteri bilgisine dayalı olarak ihtiyaç ve taleplerinin karşılanması” şeklinde adlandırılmıştır.

Üçüncü faktörün özdeğeri 2,09 ve varyansı açıklama oranı %7,26 düzeyinde açıklanmıştır. Bu faktörle ilgili değişkenler ise “Oteliniz misafirlerine daha iyi hizmet vermek için önceki konaklama bilgilerini kullanır”, Misafir otele giriş yaptığında personel onu tanır. Adıyla hitap eder” , Misafiriniz otele normal giriş saatinden 2 saat önce bile giriş yapsa odasını hazır bulur” , “Misafirlerinizi size sağladıkları getiriye göre sınıflandırırsınız”, “Sürekli olarak misafir ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ölçümleme ve yönlendirme yaparsınız”, şeklindeki maddeleridir. Bu faktörde “Misafirlerin sınıflandırılması ve proaktif hizmet sunumu” şeklinde adlandırılmıştır.

Dördüncü faktörün özdeğeri 1,67 ve varyansı açıklama oranı % 5,927 düzeyinde çıkmıştır. Bu faktörle ilgili değişkenler ise “Oteliniz misafire olan memnuniyeti göstermek için misafirine, ara sıra daha üst sınırdan bir oda veya hediye verir”, Rakip stratejilerinizi misafir ihtiyaçlarınıza göre belirliyorsunuz”, “İş hedeflerinizde misafirinizin memnuniyeti rol oynar”, “Misafiriniz otelinizin sunduğu hizmeti tekrar geldiğinde aynı kalitede bulacağından emindir”, “Misafirleriniz fiyat konusunda çok duyarlıdır”, “Misafir ilişkileri yönetiminde önemli olan, yeni misafirler edinmektir”, şeklindeki maddelerdir. Bu faktörde, “Misafir memnuniyeti odaklı rekabet stratejisi” şeklinde adlandırılmıştır.

Beşinci faktörün özdeğeri 1,56 ve varyansı açıklama oranı % 5,03 düzeyinde çıkmıştır. Bu faktörle ilgili değişkenler ise, “Misafir İlişkileri Yönetimi tercih etmek misafir reklâm maliyetlerine azaltıcı etki yapmaktadır”, “Mevcut misafirlerinizi elde tutmakta zorlanmazsınız”, “Hedefiniz, sektörde en iyi misafir memnuniyeti skoruna sahip olmaktır”, “Misafir İlişkileri Yönetimine verdiğiniz önem satışlarınızı arttırmaktadır “şeklindeki maddelerdir. Bu faktörde “Müşteriyi elde tutmaya yönelik pazarlama stratejisi” şeklinde adlandırılmıştır.

Altıncı faktörün özdeğeri 1,35 ve varyansı açıklama oranı % 4,36 düzeyinde çıkmıştır. Bu faktörle ilgili değişkenler ise “Oteliniz tekrar gelen misafirlerinizin kayıt işlemlerini daha hızlı yapar”, “Oteliniz personeli misafirinizin otelinizde kalmasından memnuniyet duymasını sağlar”, “Devamlı misafirlerde oda fiyatı ve ekstralarda indirim yapılır”, ” Misafiriniz önemsiz bir istekte bulunsa da isteğinin dikkate alınacağından emindir” şeklindeki maddelerdir. Bu faktörde “Bağlı ve sıcak müşterilere tanınan ayrıcalıklar” şeklinde adlandırılmıştır.

Yedinci faktörün özdeğeri 1,28 ve varyansı açıklama oranı % 4,05 düzeyinde çıkmıştır. Bu faktörle ilgili değişkenler ise, “Misafir çıkış işlemleri süratli bir şekilde yapılır”, “Sizi rakiplerimizden farklı kılan, misafirlerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir”, “Sizin için tüm misafirleriniz aynı derecede önemlidir”, şeklindeki maddelerdir. Bu faktörde “Sıcak misafir ilişkilerine dayalı hızlı hizmet” şeklinde adlandırılmıştır.

Sekizinci faktörün özdeğeri 1,14 ve varyansı açıklama oranı % 3,68 düzeyinde çıkmıştır. Bu faktörle ilgili değişkenler ise “Oteliniz personel memnuniyetini misafir memnuniyeti için önemser”, “Oteliniz personeli eğer bir konuyla ilgili olarak ilgileneceğim derse misafiriniz konuyla ilgileneceğinden emindir”, şeklindeki maddedir. Bu faktörde “İşgören odaklı misafir memnuniyeti” şeklinde adlandırılmıştır.

Tablo 3.12’de yer alan t testi sonucuna göre misafir ilişkileri yönetimi olan konaklama işletmeleriyle misafir ilişkileri yönetimi olmayan konaklama işletmeleri arasında “Misafir ve Çalışan Odaklı Hizmet Stratejisi” (Faktör 1), ve “Misafir memnuniyeti odaklı rekabet stratejisi”(Faktör-4) “İşgören odaklı misafir memnuniyeti” (faktör 8) arasında istatistiksel anlamda ( $p < ,05$ ) farklılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.12: Misafir İlişkileri Yönetiminin Varlığının Faktörler Üzerine Etkisinin t Testi Sonuçları

İşletmenizde misafir ilişkileri yönetimi var mı?		N	X	S	T Değeri	Anlamlılık düzeyi
Faktör1	Evet	50	3,84	,267	6,640	<b>,000</b>
	Hayır	4	2,89	,375		
Faktör2	Evet	50	3,50	,706	1,401	,167
	Hayır	4	3,00	,349		
Faktör3	Evet	50	3,40	,881	1,782	,081
	Hayır	4	2,60	,489		
Faktör4	Evet	50	4,09	,522	5,504	<b>,000</b>
	Hayır	4	3,56	,125		
Faktör5	Evet	50	3,92	,469	,127	,162
	Hayır	4	3,58	,166		
Faktör6	Evet	50	4,35	,454	1,686	,187
	Hayır	4	3,50	1,000		
Faktör7	Evet	50	4,21	,365	1,792	,079
	Hayır	4	3,87	,250		
Faktör8	Evet	50	4,22	,418	3,718	<b>,001</b>
	Hayır	4	4,00	,000		

p<0,05

Misafir ve çalışan odaklı hizmet stratejisi olan işletmeler uzun vadeli düşünüp konaklama işletmelerine sadık ve bağlı müşteriler kazandırmanın çalışan memnuniyetine önem vermekten geçtiğine inanmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda göstermektedir ki eğer çalışanınızı tatmin edemiyorsanız, çalışan bu tatminsizliğini direk misafire yansıtıyor. Çalışan memnuniyetini sağlamada öncelikle oteller İnsan Kaynakları Yönetimine büyük işler düşmektedir. Çalışanlarında talepleri yerine getirilmeli, çalışan memnuniyet anketi düzenlenmeli ve devamlı onları motive edecek sosyal aktiviteler organize edilmelidir. Misafir memnuniyetine yönelik eğitimler düzenlenmesi de faydalı olacaktır.

Misafir ilişkileri yönetimi olan işletmelerde bağlı ve sadık müşterilere tanınan ayrıcalıklarda fazla olmaktadır. Bağlı ve sadık müşteriler sayesinde işletmeler satışlarını devamlı arttırmaktadırlar. Ritz Carlton otelleri her zaman kendisini tercih eden bağlı bir misafire bir ayrıcalık tanındığı zaman mutlaka bunun nedeninde açıklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca birilerine ayrıcalık tanındığı zaman diğer misafirlerinde göz önünde bulundurulması gerekir. Örneğin bir misafiriniz otelinizi devamlı tercih ediyor diye, giriş kaydını bekleyen misafirlerin önünde yaparsanız, diğer misafirleri olumsuz etkileyecektir.

Aynı zamanda bağlı müşterileri takip edebilmek için iyi bir veri tabanı sistemine sahip olmak gerekir.

**Tablo 3.13:İşletmenin Faaliyet Süresinin Faktörler Üzerindeki Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları**

İşletmenin Faaliyet Süresi		N	Ortalama	S	F Değeri	Anlamlık Düzeyi
faktör1	3 yıldan az	4	3,17	,703	6,724	<b>,003</b>
	3-5 yıl arası	19	3,81	,297		
	5 yıldan fazla	31	3,82	,297		
faktör2	3 yıldan az	4	3,25	,179	,587	,560
	3-5 yıl arası	19	3,59	,760		
	5 yıldan fazla	31	3,41	,699		
faktör3	3 yıldan az	4	3,00	,489	,455	,637
	3-5 yıl arası	19	3,45	,925		
	5 yıldan fazla	31	3,31	,900		
faktör4	3 yıldan az	4	3,81	,375	,849	,434
	3-5 yıl arası	19	4,15	,508		
	5 yıldan fazla	31	4,02	,545		
faktör5	3 yıldan az	4	3,33	,666	3,826	<b>,028</b>
	3-5 yıl arası	19	4,00	,351		
	5 yıldan fazla	31	3,90	,456		
faktör6	3 yıldan az	4	4,00	,000	1,242	,297
	3-5 yıl arası	19	4,42	,583		
	5 yıldan fazla	31	4,24	,545		
faktör7	3 yıldan az	4	4,00	,000	1,605	,211
	3-5 yıl arası	19	4,10	,393		
	5 yıldan fazla	31	4,25	,362		
faktör8	3 yıldan az	4	4,00	,000	1,415	,252
	3-5 yıl arası	19	4,31	,477		
	5 yıldan fazla	31	4,16	,373		

P<0,05

Tablo 3.13’de işletmelerinin faaliyet süresinin misafir ilişkilerine yaklaşımlar üzerinde herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için ANOVA analizi (varyans analizi) uygulanmıştır. Uygulanan varyans analizine göre işletmelerin faaliyet sürelerinin “Misafir ve Çalışan odaklı hizmet stratejisi” faktör 1 ve “Müşteriyi elde tutmaya yönelik pazarlama stratejisi” faktör 5 üzerinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu saptanmıştır (p< ,05). Konaklama işletmelerinin hangi faaliyet sürelerinin misafir ilişkileri yaklaşımları



üzerinde farklılaştığını belirlemek için post ad hoc analizinin Tukey HSD testi uygulanmıştır Tukey HSD testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.14’de verilmiştir

**Tablo 3.14:İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Faktörler Üzerindeki Etkisinin Tukey HSD Testi Sonuçları**

		Faaliyet süresi	Faaliyet süresi	Ortalama Fark	S	Sığ.
Faktör1	Tukey HSD	3 yıldan az	3–5 yıl arası	-,63346(*)	,18440	,003
			5 yıldan fazla	-,64171(*)	,17809	,002
	3–5 yıl arası	3 yıldan az	,63346(*)	,18440	,003	
		5 yıldan fazla	-,00825	,09766	,996	
	5 yıldan fazla	3 yıldan az	,64171(*)	,17809	,002	
		3–5 yıl arası	,00825	,09766	,996	
Faktör5	Tukey HSD	3 yıldan az	3–5 yıl arası	-,66667(*)	,24140	,021
			5 yıldan fazla	-,56989(*)	,23314	,047
	3–5 yıl arası	3 yıldan az	,66667(*)	,24140	,021	
		5 yıldan fazla	,09677	,12785	,731	
	5 yıldan fazla	3 yıldan az	,56989(*)	,23314	,047	
		3–5 yıl arası	-,09677	,12785	,731	

P<0,05

Tablo 3.14.’deki Tukey HSD testi sonuçlardan, işletmelerin faaliyet süresi artıkça misafir ilişkileri yaklaşımları ortalamalarının arttığı görülmektedir. 3 yıldan daha kısa süre faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üç yıldan daha uzun süredir faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinden misafir ilişkilerine yaklaşımlarını oluşturan 1. faktör “Misafir ve Çalışan Odaklı Hizmet Stratejisi” ve faktör 5. 1. “Müşteriyi elde tutmaya yönelik pazarlama stratejisi” istatistiksel anlamda farklılaşmaktadır. Faaliyet süresi fazla olan işletmeler yeni müşteri bulmanın mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha maliyetli olduğunun farkına varmışlardır. Kısa vadeli satış yapıp günü kurtarmak yerine uzun vadeli düşünüp, riski dağıtmanın daha doğru olduğunu anlamışlardır. Pazarlama stratejilerini de buna göre belirlemişlerdir.

**Tablo 3.15: İşletmenin Türünün Faktörler Üzerindeki Etkisinin Varyans Analiz Sonuçları**

İşletmenin Türü	N	Ortalama	S	F Değeri	Anlamlık Düzeyi	
faktör1	4 Yıldızlı Otel	3	2,95	,65983	10,624	<b>,000</b>
	5 Yıldızlı Otel	45	3,82	,29079		
	Tatil Köyü	6	3,78	,32262		
faktör2	4 Yıldızlı Otel	3	3,33	,08248	,816	,448
	5 Yıldızlı Otel	45	3,51	,71057		
	Tatil Köyü	6	3,14	,73955		
faktör3	4 Yıldızlı Otel	3	3,20	,34641	,180	,836
	5 Yıldızlı Otel	45	3,37	,90714		
	Tatil Köyü	6	3,16	,94163		
faktör4	4 Yıldızlı Otel	3	3,66	,28868	1,095	,342
	5 Yıldızlı Otel	45	4,06	,50609		
	Tatil Köyü	6	4,20	,69672		
faktör5	4 Yıldızlı Otel	3	3,66	,00000	,469	,628
	5 Yıldızlı Otel	45	3,91	,48802		
	Tatil Köyü	6	3,83	,34960		
faktör6	4 Yıldızlı Otel	3	4,00	,00000	,463	,632
	5 Yıldızlı Otel	45	4,31	,45588		
	Tatil Köyü	6	4,25	1,12916		
faktör7	4 Yıldızlı Otel	3	4,00	,00000	,416	,662
	5 Yıldızlı Otel	45	4,20	,39022		
	Tatil Köyü	6	4,16	,25820		
faktör8	4 Yıldızlı Otel	3	4,00	,00000	,439	,647
	5 Yıldızlı Otel	45	4,22	,42044		
	Tatil Köyü	6	4,16	,40825		

p&lt;0,05

Tablo 3.15’de konaklama işletmelerinin türünün misafir ilişkilerine yaklaşımları üzerinde herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için one-way anova analizi (varyans analizi) uygulanmıştır. Uygulanan varyans analizine göre işletmelerin faaliyet sürelerini faktör 1 “Misafir ve Çalışan Odaklı Hizmet Stratejisi” (p< ,05). Konaklama işletmelerinin hangi faaliyet sürelerinin misafir ilişkileri yaklaşımları üzerinde farklılaştığını belirlemek için post hoc analizinin Tukey HSD testi uygulanmıştır Tukey HSD testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.16.’da verilmiştir

**Tablo 3.16: İşletmenin Türünün Faktörler Üzerindeki Etkisinin Tukey HSD Sonuçları**

		İşletme Türünün		Ortalama	S	Sig.
Faktör 1	Tukey HSD	4 yıldızlı	5 yıldızlı	-,86984(*)	,18878	,000
			Tatil koyu	-,83333(*)	,22387	,001
		5 yıldızlı	4 yıldızlı	,86984(*)	,18878	,000
			Tatil koyu	,03651	,13760	,962
		Tatil koyu	4 yıldızlı	,83333(*)	,22387	,001
			5 yıldızlı	-,03651	,13760	,962

p&lt;0,05

Tablo 3.16.'deki Tukey HSD testi sonuçlarından, işletme türünün hizmet standardı yükseldikçe misafir ilişkileri yaklaşımlarının alt faktörünü oluşturan faktör 1 ortalamalarının arttığı görülmektedir. 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile tatil köylerden istatistiksel anlamda farklılaştığı görülmektedir. Misafire sunulan hizmetler işletmenin türüne göre farklılık göstermektedir. Tesisler sınıflandırılırken vermiş oldukları hizmet düzeyli önemli bir faktör olmaktadır. Beş yıldızlı bir otelde verilen hizmetle dört yıldızlı oteldeki hizmet ve konfor, olanaklar aynı olmamaktadır. Bu da misafirin memnuniyetini etkilemektedir.

Konaklama işletmelerinin bağlı olduğu grup ile müşteri ilişkileri yaklaşımı üzerinde etkili olup olmadığı belirlemek için one way anova analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.17'de yer alan anova analizine göre konaklama işletmelerinin bağlı olduğu grup ile misafir ilişkileri yaklaşımı arasında istatistiksel anlamda bir ilişki saptanamamıştır (p>,05). Elde edilen bu sonuç öne sürdüğümüz 4. hipotezimizi desteklememektedir.

Tablo 3.17: İşletmenin Bağlı Olduğu Grup ile Müşteri İlişkileri Yaklaşımına Yönelik Varyans Analizi

İşletmenin Bağlı Olduğu Grup		N	Ortalama Fark	S	F Değeri	Anlamlık Düzeyi
faktör1	Bağımsız Otel (Tek)	13	3,62	,554	2,202	,121
	Zincir Otel İşletmesi	19	3,89	,288		
	Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	22	3,74	,252		
faktör2	Bağımsız Otel (Tek)	13	3,54	,757	,347	,709
	Zincir Otel İşletmesi	19	3,51	,730		
	Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	22	3,37	,651		
faktör3	Bağımsız Otel (Tek)	13	3,24	,887	1,090	,344
	Zincir Otel İşletmesi	19	3,57	,879		
	Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	22	3,19	,876		
faktör4	Bağımsız Otel (Tek)	13	3,82	,598	1,720	,189
	Zincir Otel İşletmesi	19	4,10	,488		
	Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	22	4,14	,485		
faktör5	Bağımsız Otel (Tek)	13	4,18	,574	1,275	,288
	Zincir Otel İşletmesi	19	3,71	,487		
	Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	22	3,94	,345		
faktör6	Bağımsız Otel (Tek)	13	4,15	,375	,757	,474
	Zincir Otel İşletmesi	19	4,39	,542		
	Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	22	4,27	,631		
faktör7	Bağımsız Otel (Tek)	13	4,03	,246	1,863	,166
	Zincir Otel İşletmesi	19	4,28	,450		
	Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	22	4,18	,328		
faktör8	Bağımsız Otel (Tek)	13	4,15	,375	,324	,724
	Zincir Otel İşletmesi	19	4,26	,452		
	Çeşitli Sektörlerde Yatırımı Olan Şirketler Grubuna Bağlı	22	4,18	,394		

P&lt;0,05

**Tablo 3.18: Konaklama İşletmelerinin Personel Sayısı İle Müşteri İlişkileri Yaklaşımına İlişkin Varyans Analizi**

Personel Sayısı	N	Ortalama	S	F Değeri	Anlamlık Düzeyi
faktör1 101–150 Kişi	2	2,57	,000	21,314	<b>,000</b>
151–200 Kişi	13	3,68	,320		
201 Kişi ve Üzeri	39	3,86	,267		
faktör2 101–150 Kişi	2	3,28	,000	,370	,692
151–200 Kişi	13	3,34	,601		
201 Kişi ve Üzeri	39	3,51	,744		
faktör3 101–150 Kişi	2	3,00	,000	2,015	,144
151–200 Kişi	13	2,95	,856		
201 Kişi ve Üzeri	39	3,48	,878		
faktör4 101–150 Kişi	2	3,50	,000	2,770	,072
151–200 Kişi	13	3,86	,545		
201 Kişi ve Üzeri	39	4,14	,499		
faktör5 101–150 Kişi	2	3,66	,000	,328	,722
151–200 Kişi	13	3,94	,574		
201 Kişi ve Üzeri	39	3,88	,434		
faktör6 101–150 Kişi	2	4,00	,000	,303	,740
151–200 Kişi	13	4,26	,438		
201 Kişi ve Üzeri	39	4,30	,591		
faktör7 101–150 Kişi	2	4,00	,000	1,842	,169
151–200 Kişi	13	4,03	,320		
201 Kişi ve Üzeri	39	4,24	,378		
faktör8 101–150 Kişi	2	4,00	,000	,426	,656
151–200 Kişi	13	4,15	,375		
201 Kişi ve Üzeri	39	4,23	,426		

P<0,05

Konaklama işletmelerinin personel sayısı ile müşteri ilişkiler yaklaşımı arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için öne-ay anova analizi gerçekleştirilmiştir. Anova analizi sonucuna göre konaklama işletmelerinin personel sayısı ile “Misafir ve Çalışan Odaklı Hizmet Stratejisi” Faktör-1 arasında istatistiksel anlamda farklılık saptanmıştır (p<,05) Elde edilen bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için post hoc analizinin Tukey HSD testi uygulanmıştır Tukey HSD testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.19.’da verilmiştir.

**Tablo 3.19:İşletmenin Personel Sayısının Faktörler Üzerindeki Etkisinin Tukey HSD Sonuçları**

		Personel Sayısı	Personel Sayısı	Ortalama Fark	S	Sig.
Faktör 1	Tukey HSD	101–150 kişi	151–200 kişi	—1,10989(*)	,21124	,000
			201 ve üzeri	—1,28938(*)	,20163	,000
		151–200 kişi	101–150 kişi	1,10989(*)	,21124	,000
			201 ve üzeri	-,17949	,08907	,119
		201 ve üzeri	101–150 kişi	1,28938(*)	,20163	,000
			151–200 kişi	,17949	,08907	,119

P&lt;0,05

Tablo 3,19’da yer alan Tukey HSD sonuçlarına göre işletmelerin personel sayısı artıkça, işletmelerin misafir ilişkileri yönetimine bakış açıları olumlu yönde değişmektedir. İstatistiksel anlamda personel sayısı *101-150 kişi* olan işletmelerin daha fazla sayıda çalışanları olan işletmelerden anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. İşletmelerin personel sayıları artıkça, kurumsallaşmaya daha fazla önem vermeleri ve örgüt kültürü içerisinde faaliyetlerini sürdürme çabalarının misafir ilişkileri yönetimini geliştirdiği düşünülmektedir.

**Tablo 3.20: Konaklama İşletmelerinin Personel Sayısı Oranı İle Müşteri İlişkileri Yaklaşımına İlişkin Varyans Analizi**

Personel Sayısı	N	Ortalama	S	F Değeri	Anlamlık Düzeyi
faktör1 % 10 ve 10'dan az	5	4,20	,191	15,388	<b>,000</b>
%11-25 arası	41	3,80	,248		
% 26/50 arası	8	3,30	,520		
faktör2 % 10 ve 10'dan az	5	4,65	,216	11,187	<b>,000</b>
%11-25 arası	41	3,35	,607		
% 26/50 arası	8	3,28	,647		
faktör3 % 10 ve 10'dan az	5	4,76	,328	9,514	<b>,000</b>
%11-25 arası	41	3,21	,777		
% 26/50 arası	8	3,10	,875		
faktör4 % 10 ve 10'dan az	5	4,70	,410	5,311	<b>,008</b>
%11-25 arası	41	4,01	,485		
% 26/50 arası	8	3,84	,516		
faktör5 % 10 ve 10'dan az	5	3,73	,434	,466	,630
%11-25 arası	41	3,92	,480		
% 26/50 arası	8	3,83	,398		
faktör6 % 10 ve 10'dan az	5	4,90	,223	6,573	<b>,003</b>
%11-25 arası	41	4,29	,432		
% 26/50 arası	8	3,87	,834		
faktör7 % 10 ve 10'dan az	5	5,00	,000	28,265	<b>,000</b>
%11-25 arası	41	4,12	,244		
% 26/50 arası	8	4,00	,377		
faktör8 % 10 ve 10'dan az	5	4,60	,547	2,846	,067
%11-25 arası	41	4,17	,380		
% 26/50 arası	8	4,12	,353		

P<0,05

Konaklama İşletmelerinin Personel Devir Oranı İle Müşteri İlişkileri Yaklaşımına İlişkin çalışmada görüleceği gibi personel devir hızının fazla olduğu işletmelerde çalışan memnuniyetine önem verilmemektedir.

**Tablo 3.21: Konaklama İşletmelerinin Personel Devir Oranı İle Müşteri İlişkileri Yaklaşımına İlişkin Varyans Analizi**

	Personel Devir Oranı	Personel Devir Oranı	Ortalamadaki fark	S	Sığ.
faktör1	% 10 ve 10'dan az	%11–25 arası	,39164(*)	,14096	,020
		% 26/50 arası	,89643(*)	,16965	,000
	%11–25 arası	% 10 ve 10'dan az	-,39164(*)	,14096	,020
		% 26/50 arası	,50479(*)	,11502	,000
	% 26/50 arası	% 10 ve 10'dan az	-,89643(*)	,16965	,000
		%11–25 arası	-,50479(*)	,11502	,000
faktör2	% 10 ve 10'dan az	%11–25 arası	1,30174(*)	,28069	,000
		% 26/50 arası	1,37143(*)	,33781	,000
	%11–25 arası	% 10 ve 10'dan az	—1,30174(*)	,28069	,000
		% 26/50 arası	,06969	,22903	,950
	% 26/50 arası	% 10 ve 10'dan az	—1,37143(*)	,33781	,000
		%11–25 arası	-,06969	,22903	,950
faktör3	% 10 ve 10'dan az	%11–25 arası	1,54537(*)	,36321	,000
		% 26/50 arası	1,66000(*)	,43712	,001
	%11–25 arası	% 10 ve 10'dan az	—1,54537(*)	,36321	,000
		% 26/50 arası	,11463	,29636	,921
	% 26/50 arası	% 10 ve 10'dan az	—1,66000(*)	,43712	,001
		%11–25 arası	-,11463	,29636	,921
faktör4	% 10 ve 10'dan az	%11–25 arası	,68171(*)	,22945	,012
		% 26/50 arası	,85625(*)	,27614	,009
	%11–25 arası	% 10 ve 10'dan az	-,68171(*)	,22945	,012
		% 26/50 arası	,17454	,18722	,623
	% 26/50 arası	% 10 ve 10'dan az	-,85625(*)	,27614	,009
		%11–25 arası	-,17454	,18722	,623
faktör6	% 10 ve 10'dan az	%11–25 arası	,60732(*)	,23510	,033
		% 26/50 arası	1,02500(*)	,28294	,002
	%11–25 arası	% 10 ve 10'dan az	-,60732(*)	,23510	,033
		% 26/50 arası	,41768	,19183	,085
	% 26/50 arası	% 10 ve 10'dan az	—1,02500(*)	,28294	,002
		%11–25 arası	-,41768	,19183	,085
faktör7	% 10 ve 10'dan az	%11–25 arası	,87805(*)	,12213	,000
		% 26/50 arası	1,00000(*)	,14698	,000
	%11–25 arası	% 10 ve 10'dan az	-,87805(*)	,12213	,000
		% 26/50 arası	,12195	,09965	,445
	% 26/50 arası	% 10 ve 10'dan az	—1,00000(*)	,14698	,000
		%11–25 arası	-,12195	,09965	,445

P<0,05



Konaklama işletmelerinin personel devir oranı ile müşteri ilişkileri yaklaşımına ilişkin çalışmada görüleceği gibi personel devir hızının fazla olduğu işletmelerde çalışan memnuniyetine önem verilmemektedir. Yapılan araştırmalara göre kredi kuruluşları bile işletmelere kredi verirken işletmenin personel devir hızını kredi vermeye bir kriter olarak değerlendirmektedir. Eğer çalışanlar işletmeye güvenmiyor ve çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılıyorsa işletmeye çalışanların güvenmediğini ve işletmenin uygun çalışma koşullarını sağlayamadığını göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, küreselleşme ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonucu üretimi yapılan mal ve hizmetlerin çeşidindeki artış, müşterileri eskisine göre daha seçici, daha çok talep eden, daha bağımsız karar verebilen bir davranış biçimine yöneltmiştir. Artık müşteriler tarafından, kendileri için hizmet farklılığı ve değer yaratan işletmeler tercih edilmektedir. Müşterileri hakkında elde edebilecekleri kadar bilgiye sahip, ürün ve hizmetleri bu bilgiler ışığında kişiselleştirebilen işletmeler, rekabet ortamında avantajlı bir konuma geçebilmektedir.

Müşteri sadakat ve bağlılığının öneminin gün gittikçe arttığı son yıllarda iş çevrelerinde adı sıkça duyulan CRM dikkat çekmektedir. Günümüzün modern pazarlama anlayışı müşteri sadakatini geri kazanabilmek için kitlesel pazarlama yerine birebir pazarlama anlayışını geliştirmiştir. Günümüzde Konaklama işletmeleri için mevcut müşteriye elde tutmak ve yeni müşteriler edinmek uzun dönemli varlığını sürdürmek için önemli bir faktör haline gelmiştir.

Müşteri sadakat ve bağlılığının oluşturulmasıyla birlikte işletmeler pazarda daha istikrarlı bir konuma gelir ve gelecek için planlarını, yatırımlarını daha net verilere dayanarak yapabilir hale gelirler. Sadık müşteriler rekabet için çok önemli bir silahtır denilebilir.

CRM'i bir iş yapış felsefesi olarak algılayan işletmeler şirket içinde kurdukları teknolojik alt yapının da desteği ile müşterileriyle bire bir iletişime geçebilmekte böylece müşteri sadakat ve bağlılığı oluşturabilmektedirler.

Uzun yıllar boyunca işletmeler, pazarlamanın amacının elden geldiğince çok sayıda müşteri bulmak olduğuna inanmışlardır. Konaklama işletmeleri de her ne kadar misafirler işletme içinde iken onları tatmin etmenin son derece önemli olduğunun bilincinde olsalar da, hedefleri her zaman yeni misafirler bulmak olmuştur. Ancak, sektörün olgunluk dönemine ulaştığı, rekabetin son derece güçlü olduğu günümüzde çok sayıda 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 konaklama sektörünün dikkatinin CRM' yönelmesine neden olmuştur.

Bu araştırmada CRM, CRM'in yapısı, sadakat, bağlılık, misafir tatmini üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada amaç CRM konusunda kendimi geliştirmek hem de turizm sektörüne örneklerle katkıda bulunmaktır.

“Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakat ve Bağlılığının Arttırılmasında Müşteri İlişkileri Departmanın Rolü” konulu bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde bulunan müşteri ilişkileri bölümünün müşterinin konaklama tesisine olan sadakat ve bağlılığının arttırılmasında ne gibi bir rolü olduğunun araştırılmasıdır.

Araştırmanın kapsamı belirlenirken, başlangıçta Antalya ilinin tüm bölgelerinde bulunan konaklama işletmelerine uygulanması düşünölmüştür. Ancak zaman, maliyet kısıtlamaları nedeniyle araştırmanın sınırları Antalya Merkez-Kemer-Serik (Belek) bölgesindeki konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. İşletmelerin 84 tanesi araştırmayla ilgilenerak anketi doldurmuştur. Toplanan anketlerden 30 tanesi yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu kapsamda örneklem, araştırma evreninin % 43,2'ini oluşturmaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında aşağıda yer alan hipotezlerle Misafir ilişkileri bölümünün müşteri sadakat ve bağlılığı üzerinde etkisi olup olmadığı açıklanmaya çalışılmıştır.

Misafir ilişkileri bölümü olan konaklama işletmeleri ile misafir ilişkileri bölümü olmayan konaklama işletmelerinin misafir ilişkileri yaklaşımları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı incelenmiş ve misafir ilişkileri bölümü olan konaklama işletmeleri ile müşteri sadakat ve bağlılığı arasında doğru orantı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen 54 otelin % 92,6'lık bir kısmında Misafir İlişkileri Bölümü bulunmaktadır. Bu veri bize işletmelerin Misafir İlişkilerine verdiği önemi göstermektedir. Araştırma bulgularından elde edilen T testi sonucuna göre misafir ilişkileri yönetimi olan konaklama işletmeleriyle misafir ilişkileri yönetimi olmayan konaklama işletmeleri arasında “Misafir ve Çalışan Odaklı Hizmet Stratejisi” (Faktör 1), ve “Misafir memnuniyeti odaklı rekabet stratejisi”(Faktör-4) “İşgören odaklı misafir memnuniyeti” (faktör 8) arasında istatistiksel anlamda ( $p < .05$ ) farklılık olduğu saptanmıştır.

Konaklama işletmelerinin faaliyet süreleri ile misafir ilişkileri yaklaşımları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Faaliyet süresi arttıka müşteri ilişkileri yönetiminin mevcudiyeti artmaktadır. Zincir otel işletmelerinde bu daha fazla ağırlık

kazanmaktadır. Aynı zamanda aynı yıl içerisinde konaklayan tekrar misafir sayısı ile işletmenin faaliyet süresi kıyaslandığında faaliyet süresi artıka tekrar konaklayan müşteri oranı artmıştır. Diğer bir bulguda faaliyet süresi uzun olan işletmelerde müşteri veri tabanının daha fazla olduğu gözükmemektedir. Uygulanan varyans analizine göre işletmelerin faaliyet sürelerinin “Misafir ve Çalışan odaklı hizmet stratejisi” faktör 1 ve “Müşteriyi elde tutmaya yönelik pazarlama stratejisi” faktör 5 üzerinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu saptanmıştır ( $p < ,05$ ).

Konaklama işletmelerin bağılı olduğu grup ile misafir ilişkileri yaklaşımı arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bulgular neticesinde konaklama işletmelerinin bağılı olduğu grup türü ile tekrar gelen misafir yüzdeleri arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. İşletmenin bağılı olduğu grup türüne göre, aynı yıl içerisinde konaklayan tekrar gelen misafir sayısı % 6–10 arası dilimde çeşitli sektörlerde yatırıma olan şirketler grubuna bağılı oteller ilk sırada yer almaktadır. Ama tekrar gelen misafirlerden % 11–20 arası olan kategoride zincir otel işletmeleri ilk sırada yer almaktadır. Buda kurumsal zincir işletmelerin misafir ilişkilerine önem verdiğini göstermektedir. Tekrar gelen misafir sayısının fazla olduğu oteller için hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti daha iyidir denilebilir.

Konaklama işletmelerindeki otellerin ortalama geceleme süreleri ile ilgili araştırma sonucunda otellerin % 87’ sinde 1–8 gün olduğu görülmektedir. Bunda misafirlerin tatil sürelerinin kısıtlı olması, ekonomik nedenler v.b unsurlar etkili olabilir

Konaklama işletmelerinin personel devir oranı ile müşteri ilişkileri yaklaşımına ilişkin çalışmada anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Personel devir hızının fazla olduğu işletmelerde çalışan memnuniyetine önem verilmediği tespit edilmiştir. Varyans analizi sonucunda Konaklama işletmelerindeki personel sayısı ile “Misafir ve Çalışan Odaklı Hizmet Stratejisi” ve “Sıcak misafir ilişkilerine dayalı hızlı hizmet” arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Diğer bir bulguda Tukey HSD sonuçlarına göre işletmelerin personel sayısı artıka, işletmelerin misafir ilişkileri yönetimine bakış açıları olumlu yönde değişmektedir.

Araştırma yapılan otellerin misafir ilişkileri yöneticileri misafirlerinin % 74,1’nin sorunsuz konaklama yaptığını, % 79,6 si konforlu tatil yaptıklarını, % 64,8 keyifli bir tecrübe elde ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda % 53,7 si doyum hissettiklerini, % 66,7 si uygun ve rahat konakladıklarını, % 57,4’ ü parasal olarak tasarruf ettiklerini, % 70, 4

dinlendiklerini, % 72, 2 si evinde gibi hissettiklerini, % 31,5'i şımartılmış gibi hissettiklerini belirtmişlerdir

Otellere misafir ilişkileri veri tabanı olup olmadığı konusunda soru yöneltmiş ve otellerin büyük çoğunluğunda % 76 gibi bir oranla veri tabanları olmadığı saptanmıştır. Misafir veri tabanları müşteri sadakat ve bağlılığının oluşturulmasında hayati öneme sahiptir. Misafirlerin verileri bir yerde tutularak daha hızlı hizmet sunulabilir, özel günler hatırlanabilir. Konaklama işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde misafir bilgileri çok önemli bir kaynak teşkil etmektedir.

Müşteri tatmini ve memnuniyeti artık konaklama işletmeleri için ayırt edici bir nitelik değil, olmazsa olmazlardan biri olmuştur. Müşteri ile bire bir geliştirilen ilişkinin tatmin edici ve sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Müşteri ile ilgili bilgilerin kayıt altına alınması, saklanması ve sonraki hizmet sunumu için bu bilgilerden yararlanılması gerekmektedir. Bu amaçla her işletme, bir müşteri veri tabanına sahip olmalıdır. Otel işletmeleri için örnek verilecek olursa, müşterinin sadece kimlik bilgileri ile kalmayan, zevk ve tercihleri hakkında da fikir verebilen bir müşteri veri tabanı oluşturulmalıdır.

İşletmeye ilk kez alışveriş sürecine giren yâda sürekli hale gelmiş sadık veya bağlı müşterilerle ilgili bilgilere dayalı olarak, hizmet sunumu sırasında, hizmetin kalite, ve spesifik özelliklerinden ödün verilmeden kişiselleştirmeye gidilebilir. Örneğin müşterinin tercih ettiği içki yâda gazete, rezervasyon yapıldığı sırada müşterinin odasına bırakılabilir.

Hizmet sunumu sırasında işletmenin her hangi bir personeli tarafından müşterilerle ilgili olarak yaşanan deneyimler kayıt altına alınarak ilgili personelle paylaşılmalıdır. Tüm ilgililer tarafından ortak paylaşımına açık bu bilgiler, müşterilerin sonraki hizmet alımlarında, memnuniyet ve sadakat geliştirici olarak kullanılabilir. Örneğin, Ritz Carlton Otelleri'nde bir temizlik görevlisi, oda temizliği sırasında misafirin, koltuğu balkona yâda pencere kenarına çektiğini görmüşse bunu eski yerine getirmemektedir. Müşterinin koltuğuna oturup manzara seyretmekten hoşlandığını tecrübe etmekte ve bunu kayıt altına almaktadır. Müşterinin sonraki ziyaretlerinde odası, onun tercihlerine göre yenide dizayn edilmektedir.

İşletmeler, mevcut müşterileri zaten kazanılmış ve asla kaybedilmeyecek müşteriler olarak görme düşüncesinden uzaklaşmalıdır. Bu yanlış fikir, yeni müşteriler bulmak için katlanılan maliyetlerin artmasının yanı sıra, mevcut müşterilere önem verilmemesi ve müşteri

elde tutama oranında azalmaya neden olacaktır. Mevcut müşterilerin özel günlerinde gönderilen bir tebrik kartı, e-mail yoluyla iletişim kurulması ve hatırlandıklarının ve önemsendiklerini gösterecek ve sadakati arttırıcı unsur olarak rol oynayacaktır.

Hizmet sunumu sonrasında, müşterilerle ilgili geri bildirimlerin önemi anlaşılmalı ve onların dilek ve şikâyetleri dikkate alınmalıdır. Bu eleştiriler, önemsendiği ve cevaplandırıldığı sürece işletme hizmet kalitesini arttıracaktır.

Araştırma sonuçlarında görüleceği üzere CRM Konaklama İşletmelerinde hayati konumda olan sadık müşterileri oluşturabilmek ve elde tutabilmek için en önemli iş yapış felsefesi haline gelmiştir. Bünyesinde öncelikle CRM felsefesini tüm birimlerine yayabilmiş işletmeler bugün ve yarınlarını net görebileceklerdir.

## KAYNAKÇA

Akgül, A., Çevik, O., İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Ankara: Emek Ofset,(2003)

Akat, O., Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Motif Matbaası, Bursa, (1997)

Akgöz, E., Ön Büro İşlemleri, Nobel Yayınları, Ankara, (2003)

Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya,Retromat Matbaası, (1989)

Altuntaş, M.H., Tüketici Tatmininden Müşteri Değerine Tüketici Davranışları, Bursa, Alfa Yayınları, (2000)

Anton, J.,Customer Relation Management Making Hard Decisions With Soft Numbera, New Jersey, Prentice-Hall Inc. (1996)

Avcıkurt, C., Turizm Sosyolojisi Turist Yerel Halk Etkileşimi, Detay Yayınları. 1.Baskı Ekim, Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu Öğretim Üyesi, (2003), 104

Avcıkurt, C.; Köroğlu., Ö., “Termal Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatini Artıran Nitelikleri Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” , Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi ,3 (1), (2006),6

Bailey, G., Customer Care-Making İt Work, Managing Service Quality, Volume 6, Number 3, MCB University Pres, (1996), 36-38

Barlow, J.; Moller, C., Her Şikâyet Bir Armağandır, Rota Yayınları, İstanbul, (1998), Çeviri Günhan Günay

Barlow, R., “Loyalty Marketing: What Is Its Role In A CRM World? Crmcommunity.Com, (9 Ocak 2002), 113–114–131,Http://Www.Templ eton.Ox.Ac.Uk/Erd/Issue31.Htm

Barsky, J.; Lin, A., Www.Hotelmotel.Com, Erişim Tarihi 16.04.2008

Barsky, J.; Nash, L., Hotel & Motel Management, [Http://Www.Hotelmotel.Com-/Hotelmotel/Content/Printcontentpopup.jsp?id=311435](http://www.hotelmotel.com/Hotelmotel/Content/Printcontentpopup.jsp?id=311435), Erişim Tarihi 07.01.2007

Bee, F.; Bee, R., Müşteri İlişkileri, Ankara, İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti, 1997

Brown, S.A., Customer Relation Management: A Strategic Imperative In The World Of E-Business, John Wiley Sons Canada Limited, Canada, (2000)

Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, (2002)

Collis, R., Hotel Loyalty Programs: Points or Perks, International Herald Tribune, (25 Nisan 1997) [http://www.iht.com/bin/print\\_ipub.php?file=/articles/1997/04/25/freg.t\\_0.php](http://www.iht.com/bin/print_ipub.php?file=/articles/1997/04/25/freg.t_0.php)

Costin, H., Strategies For Quality Improvement, Second Edition., USA, The Dryden Pres, (1999)

Crawford, F.;Methews,;R., The Myth Of Excellence: Why Great Companies Never Try To Be The Best At Everything ,New York, Crown Puplishing, (2002),23

Cronin,J.J.Jr.; Taylor, S.A. “ Measuring Service Quality: A Re-Examination And Ektension”, Jornal Of Marketing, Vol. 56 No: 3 (Temmuz 1992),55

Çakıcı, C., “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanılarak Belirlenmesi”. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi”. Yıl: 9, İstanbul, (Eylül-Aralık 1998),9–11

Çetiner, E., Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Tutibay Ltd.Şti, Ankara, (1995)

Dedeoğlu, O. Tüketici Satın Alma Davranışında Tüketici Memnuniyetinin Artan Önemi ve Geliştirilmesi: Dayanıklı Tüketim Malları ile İlgili Bir Alan Araştırması. İzmir: (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: DEÜ, SBE, (1999)



Dereli, U., 15.02.2005, [Http://Bendevar.Com/V3/Makale\\_463.Html](http://Bendevar.Com/V3/Makale_463.Html)-Erişim Tarihi: 2 Mart 08

Doyle, P., Değer Temelli Pazarlama (şirketi Büyütmek Ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri), Mediacat Yayınları Kapital Medya Hizmetleri A.ř, İstanbul, (2003),eviri; Gülfıdan BARIş

Dube, L.; Renegnan, L., , “Building Customer Loyalty, Guest Perspectives On The Lodging Industry’s Functional Best Practies”, Cornell Hotel And Restaurant Adminisration Quarterly, Cornel University Pres, Vol: 40, (1999),80

Dursun, H., Crm Olmazsa Olmaz, Activeline, Sayı 17, Ağustos 2001, 2,Www.Makalem.Com

Engel, J.F.; Blackwell., R.D., Consumer Behavior, 6th Edition, USA, Dryden Pres, 1990  
Eraqi, M., Tourism Services Quality (Tourservqual) İn Egypt, Benchmarking: İnternational Journal Vol.13 No. 4, Emerald Group Publishing Limited, (2006), 469-492

Eraslan, N., Ön Büro, Damla Ofset, Konya, (1994)

Erdoğan, H., Uluslar Arası Turizm. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, (1996)

Ersoy, N.F., “Finansal Hizmetlerde CRM Kavramı”,Pazarlama Dünyası,(2002)

F.Stuart, L.; Steplnen, S.T, “Planning For Service Quality; An Interactive Approach” , Journal Of Service Management, MCB University Pres, Vol: 7, No: 4, (1996), 60

Fletcher, Len., Customer Care And Logistics At Pitney Bowes, Logistic İnformation Management, Vol. 8 No. 1–1955, MCB University Pres Limited, (1995),38-39

Fornell, C., “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Ekperience, Journal Of Marketing”, Vol.56 No.1 (January 1992), 6–21

Forsyth, R., Six Major İmpedimends To Change And How To Overcome Them İn CRM (And Politics)” CRM-Forum, (11 Haziran 2001),8-9

Fox, T.; Stead, S., “Customer Relationship Management: Deleviring The Benefits”,  
Http://Www.Crmuk.Co.Uk/Downloads/CRM01.Pdf, )Erişim Tarihi: 01.03.08),1-3

Fox, T.; Stead.,S,“Customer Relationship Management: Deleviring The Benefits”,

Frederic F.Reicheld, The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits And Lasting Value, (Boston: Harvard Business School Pres, 1996, S.4–5

Garland, Ron ve Philip Gendall, (2004), “Testing Dick and Basu’s Customer Loyalty Model” Australasian Marketing Journal, Cilt 12, Sayı: 3, S.82

Gel, O.C.,CRM Yolculuğu, İstanbul, Sistem Yayıncılık,(2003)

Goodman, P.; Fichman, M.; Lerch, F.J, Customer-Firm Relationships, Involvement, And Customer Satisfaction, Academy Of Management Journal, Vol.38, No.5.(Ocak,1995), 1310–1324

Gökdeniz, A., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Ayta Turizm Tekstil, Elektronik Ve Baskı Hizmetleri San. Tic. Ltd.Şti, Balıkesir, (1997)

Günaydın, Y., ”Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Memnuniyeti Ve Sadakati” , Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, (2005), 14

Gürbüz, A.,“Konaklama İşletmelerinde Kalite İyileştirmenin Önemi”, Turizm Akademik Yayınları, Ankara, Gazi Üniversitesi Vakfı, Sayı: 1, (2000),12

Hacıoğlu, N., Turizm Pazarlaması, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, (1991)

Hall, L.; Hall, M., “Expanding Customer Orientation In The HR Function”; Human Resources Management; Fall, (1999),V. 38/3,210

Hançer, M., “Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki Ve Sonuçlar”, Seyahat Ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 3, No: 1-2, (2003), 40

Hatch, D., CRM: Can't Respect Marriott, Target Marketing, North American Publishing Co, 401 N. Broad St. Philadelphia, (2002)

Hawkins, I.; Best, R., Postpurchase Processes, Customer Satisfaction, And Customer Commitment, Published By Irwin/Mcgraw-Hill, An Imprint The Mcgraw-Hill Companies, Inc, 1221 Avenue Of The Americas, New York,, (2001), 650-651

Hirsh, L., "The Inside Story On Customer Loyalty", (8 Nisan 2002), 1-3, [Http://Www.Crm-Daily.Com/Story.Xhtml?Story\\_Id=17140&Page=2](http://www.Crm-Daily.Com/Story.Xhtml?Story_Id=17140&Page=2) -8 Nisan 2007

Hürriyet Gazetesi İK Eki., İstanbul Marriott Hotel Asia Satış Ekibi Avrupa Birincisi Oldu,( 6 Nisan 2008), 3

İçöz, O., Turizm İşletmelerinde Pazarlama, Turhan Kitabevi, Ankara, (2001)

İçöz, O.; Kozak.; M., Turizm Ekonomisi, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, (1998)

İlkin, A.; Dinçer.; M.Z., Turizm Kesiminin Türk Ekonomisindeki Yeri Ve Önemi, T.O.B.B.Yayını, No: 217, Ankara, (1991)

Jackson, R.; Wang, P., Strategic Database Marketing, NTC. Business Book Comp., USA, (1995)

Joseph, P.; Gordon.; P.; Madden.; T., Marketing Management Strategies And Programs Sixth Edition, University Of Notre Dame, University Of Central Florida,, University Of South Carolina, Copyrigt 1996 By The Mcgraw-Hill Companies İn North America, (1996), 416

Kahraman, A., "Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Şubat 2002), 1-2

Kandampully, J.; Diğerleri, Technology. Service Quality And Costumer Loyalty İn Hotels. Australian Managerial Perspectives. Managing Service Quality. 13 (5), (2003) ,423

Kalaycı, S. , SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri Asil Yayın Dağıtım A.Ş, 2. Basım, Ankara, (2006)

Kırım, A., Strateji Ve Birebir Pazarlama (CRM), Sistem Yayıncılık, İstanbul, (2001)

Kızılırmak, İ., “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi Ve Ölçme Teknikleri”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı; 2, Haziran 1995,(66)

Kotler, P., “Pazarlama Yönetimi”, Çeviren: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayıncılık, İstanbul, Millennium Baskı, (Ekim 2000)

Kotler, P., Marketing Insights From A To Z 80 Concepts Every Manager Needs To Know, John Wiley & Sons, Inc. Printed In United States Of America, (2003)

Lachnit, C., Hire Right: Do It The Ritz Way; Building Customer Loyalty - The Buzz - Ritz Carlton Hotel Company L.L.C,Brief Article, (Nisan 2002), 1-3

Lin, C.; Lin.; H., The Relationship Between Service Failures, Servis Recovery Strategies And Behavioral Intention In Hotel Industry, The Business Review, Cambridge; Summer 2007; 8,1; ABI/İNFORM Global, National Chung-Hsing University, (2007), 142

Luck, D.; Lancaster, G., E-CRM: Customer Relation Marketing In The Hotel İndustry, London Metropolitan University, London, UK, Managerial Auditing Journal, 18, 3; ABI/FORM, MCB Limited, Global-(2003), 215

Mansfeld, P., Consumer Behavior in Travel and Tourism, The Haworth Hospitaly Pres, Binghamton, (1999)

Macdonald, J., Customer Care İs Not Good Enough, The TQM Magazine Volume 7,Number 4. MCB University Pres, (1995), 5-8

Martin, W., Müşteri Hizmetlerinde Kalite, Etkin Yönetim Dizisi 09, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd.Şti, İstanbul, Çeviri; Ahmet Ünver,(1997)

Metiner, H., İşletmelerde Müşteri Sadakatini Arttırmaya Yönelik Programlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, (1997), 2

Mucuk, İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitapevi, İstanbul, (1997)

Newel, F., Crm Neden Başarılı Olmuyor, Sistem Yayıncılık, Kurtiş Matbaacılık-İstanbul, Çeviren; Osman Cem ÖnerToy, (2004).

Noone, M.; Breffni ,K.; Sheryl.; E., Ve Diğerleri, Integrating Customer Relationship Management And Revenue Management: A Hotel Perspective”, Cornell University, (13 Şubat 2003), 3

Odabaşı, Y., Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık A.Ş., (Şubat 2003)

Olalı, H.; Korzay.; M, Otel İşletmeciliği Ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Beta Yayınevi, İstanbul ,1993

Oral, S.; Kurgun.; O.A, Otel İşletmeciliği Ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası İzmir, (1997)

Öçer, A.; BAYUK, N., “Müşteri Memnuniyeti” , Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:15, Sayı: 16, (Mart-Nisan 2001),28

Özgüven, İ.E., Psikolojik Testler, Yeni Doğu Matbaası, Ankara, (1994)

Özilhan, D., “Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri Ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, (2004), 1

Özkan, G.; Gürder.; F.; Gürdal.; S., 7.Ulusal Pazarlama Kongresi, 21.Yüzyılın Pazarlama Paradigması Bildiriler Kitabı. Bulanık Mantığın Berraklaştığı Yer Müşteri Değeri, (31 Mayıs–2 Haziran 2002), 21

Öztürk, A., “Hizmet Pazarlaması”,Ofset Yayıncılık, Eskişehir ,(2000)

Pelsmacker, P.; Geuens, M., Marketing Communication, Pablished Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow Essex CN20 2JE England, (2001)

R.Bell, C.; R.Bell.; B., Müşteri Sadakati Yaratmanın Sırları, The Magnetic Service, & Berret Koehler Puplichers, Inc. Çeviri Fatma Duman, (1 Nisan 2004)

Radcliff, J., “ Eight Building Blocks Of CRM: A Framework For Success,” Gartner.Com, (10 Ocak 2002),2.-3

Reicheld, F., “Loyalty Based Management”, Harvard Business Review, (Mart-Nisan, 1993), 68

Robinette, S.; Brand, C., Emotion Marketing: The Hallmark Way Of Winning Customers For Life ,New York: Mcgraw Hill,(2002)

Schiffman, L.; Kanuk, L., Consumer Behavior, Printed In The United States Of America Pearson Prentice Hall, (2004)

Seymen, A.Oya.; Bolat, T., “Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç Ve Dış Müşteri Tatminin Ölçümlü Ve Değerlendirilmesi”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III, Nevşehir, (13–15 Aralık 1996), 246-247

Sharp, B.; Sharp, A., “Loyalty Programs And Their Impact On Repeat Purchase Loyalty Patterns” International Journal Of Research İn Marketing, Vol-14, (1997),S.473-489

Shoemaker, S.; Lewis, R., “Customer Loyalty: The Future Of Hospitality Marketing, International Journal Of Hospitality Management,” Vol: 18, No: 4, (1999), 345-370

Smalley, C.P., “Butterflies And Barnacles: Re-Writing The Rules Of Loyalty,” Crmguru.Com,( 13 Eylül 2002), 8

Swift, R.S., “*Accelerating Customer Relationships*”: Prentice Hall,(2001)

Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara, (1997)

Taşkın, E., Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul, Papatya Yayıncılık, (2000)

Tawmergen, İ.P., Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara,( Nisan 2002)

Tepeci, M.,Increasing Brand Loyalty In The Hospitality Industry, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, (1998),227

Timur, N., Banka Ve Sigorta Pazarlaması, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 412, Eskişehir, (Haziran, 1994),4

Torres, E.; Kline, S., International Journal Of Contemporary Hospitality Management Vol. 18 No: 4, From Satisfaction To Delight A Model For Thehotel İndustry, Indiana, USA Emerald Group PUBLISHING Limited, (2006), 290-291

Tunç, A.; Saç, F.,Genel Turizm, Detay Yayınevi, Ankara, (1998)

Tütüncü, Ö., Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminin Ölçülmesi, , Turhan Kitabevi Basım-Yayın Tic. Ltd. Şti, Kızılay/ANKARA, (Temmuz 2001)

Uncles, M.; Grahame,R., Customer Loyalty And Customer Loyalty Programs, The Journal Of Consumer Marketing; MCB UP LIMITED, Vol.20 No.4,( 2003)-294-316

Ural.A., Kılıç.İ., Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi,Detay Yayıncılık Ankara,(2005)

Walters, G.; Bergiel.; B.J., Consumer Behavior: A Decision Making Approach, USA, South-Western PUBLISHING COPERATION, (1989)

Woolf, B., Loyalty Marketing- The Secont Art, Greenville, Güney Coralina,Teal Boks, (2002)

Yücel, S., Misafir İlişkileri Eğitim Semineri, Soysal Perakende Okulu, Rixos Academy Tekirova, (5 Mart 2008), 1-12

Yürütücü, A, Turizmde Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü, (2003),1

Zengin, B., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Adapazarı, Değişim Yayınları, (2001)

<http://www.danismend.com>, 23-10-2007

[www.Biymed.Com/Haberci/Haber\\_Oku.Asp?Haber=301](http://www.Biymed.Com/Haberci/Haber_Oku.Asp?Haber=301)-Erişim 2 Mar. 08-Dr.Yılmaz

ARGÜDEN

[www.Blogs.Ittoolbox.Com/Crm/Rescue/Archives/Crm-End-All-Be-All-3985](http://www.Blogs.Ittoolbox.Com/Crm/Rescue/Archives/Crm-End-All-Be-All-3985) 23-10-2007

[www.Crmuk.Co.Uk/Downloads/CRM01.Pdf](http://www.Crmuk.Co.Uk/Downloads/CRM01.Pdf), Erişim Tarihi: 01.03.08, (2001),1-6

[www.Deloitte.Co.Uk/Hospitality2010](http://www.Deloitte.Co.Uk/Hospitality2010), 11.03.2008

[www.Destinationcrm.Com/Print/Default.Asp?ArticleId=3148](http://www.Destinationcrm.Com/Print/Default.Asp?ArticleId=3148) 23.10.2007

[www.Destinationcrm.Com/Print/Default.Asp?ArticleId=3437](http://www.Destinationcrm.Com/Print/Default.Asp?ArticleId=3437) 23.10.2007

[www.Destinationcrm.Com/Print/Default.Asp?ArticleId=4112](http://www.Destinationcrm.Com/Print/Default.Asp?ArticleId=4112), 23.10.2007

[www.Diyalog.Com](http://www.Diyalog.Com), 21-11-2007

[www.Diyalog.Com/Html/Crm\\_Nasil\\_Gundeme\\_Geldi\\_Nedir.Htm](http://www.Diyalog.Com/Html/Crm_Nasil_Gundeme_Geldi_Nedir.Htm),23-04-2008

[www.Diyalog.Com/Html/Crm\\_Uygulamasi\\_8\\_Oneri\\_4.Htm](http://www.Diyalog.Com/Html/Crm_Uygulamasi_8_Oneri_4.Htm)-28.04.2008

[www.Diyalog.Com/Html/Crm\\_Uygulamasi\\_8\\_Oneri\\_4.Htm](http://www.Diyalog.Com/Html/Crm_Uygulamasi_8_Oneri_4.Htm), 05.05.2008

[www.Dqg.Org/2004/Dqgevents/Seminars/Aug05/Presentation.Ppt](http://www.Dqg.Org/2004/Dqgevents/Seminars/Aug05/Presentation.Ppt)-Erişim 09.02.2008

[www.E-Articles.Info/E/A/Title/Asking-The-Right-Questions-In-CRM/](http://www.E-Articles.Info/E/A/Title/Asking-The-Right-Questions-In-CRM/) -4 Mayıs 08, Kanady, 2002, S.2

[www.Erpercm.Com/Crm\\_Anasf/Crm\\_Nedir\\_Tanimlar.Htm](http://www.Erpercm.Com/Crm_Anasf/Crm_Nedir_Tanimlar.Htm), 07/03/ 2008

[www.Erpercm.Com](http://www.Erpercm.Com)-23.06.2007

[www.expertanswercenter.Techtarget.Com/Eac/Knowledgebaseanswer/0,295199,Sid63\\_Gci974394,00.Html](http://www.expertanswercenter.Techtarget.Com/Eac/Knowledgebaseanswer/0,295199,Sid63_Gci974394,00.Html)-(12 Ağustos 2007)

[www.Fikiratolyesi.Com/Index.Php/2006/06/18/Taraftar-Musteri-Yaratmak-Hillside-Beach-Club/](http://www.Fikiratolyesi.Com/Index.Php/2006/06/18/Taraftar-Musteri-Yaratmak-Hillside-Beach-Club/), Erişim Tarihi: 20/07/2007

[www.Findarticles.Com/P/Articles/Mi\\_M0fxs/Is\\_4\\_81/Ai\\_85698957](http://www.Findarticles.Com/P/Articles/Mi_M0fxs/Is_4_81/Ai_85698957)

[www.Gartner.Com/2\\_Events/Crmawards/2006/Docs/Buildingblocks.Pdf](http://www.Gartner.Com/2_Events/Crmawards/2006/Docs/Buildingblocks.Pdf)-12 Nisan 2007

[www.Hotelmotel.Com/Digital\\_Edition](http://www.Hotelmotel.Com/Digital_Edition), Hotelmotel.Com I H&MM September 18,

Satisfaction Trends, Jonathan Barsky And Lenny Nash, (2006)S,1

[www.İht.Com/Bin/Print\\_Ipub.Php?File=/Articles/1997/04/25/Freg.T\\_0.Php](http://www.İht.Com/Bin/Print_Ipub.Php?File=/Articles/1997/04/25/Freg.T_0.Php), Erişim Tarihi 27.02.2007



[www.Jdpower.Com](http://www.Jdpower.Com), J.D.Power And Associates 2007 North Amerika Hotel Guest Satisfaction Index Study

[www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=10024&Whmerkezi&Cat..Cat...Crmpro-Aralik-Ocak 2006 Sayısı -Erişim Tarihi-21.07.2007](http://www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=10024&Whmerkezi&Cat..Cat...Crmpro-Aralik-Ocak 2006 Sayısı -Erişim Tarihi-21.07.2007)

[www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=10973&Whmerkezi&Cat..Cat. 21.07.2007-Www.Perakende.Org-Engin Yıldırım](http://www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=10973&Whmerkezi&Cat..Cat. 21.07.2007-Www.Perakende.Org-Engin Yıldırım)

[www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=11577&Where=Bilgi\\_Merkezi&Cat-21.07.2007](http://www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=11577&Where=Bilgi_Merkezi&Cat-21.07.2007),

[www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=12648&Where=Bilgi\\_Merkezi&Cat...21.07.2007](http://www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=12648&Where=Bilgi_Merkezi&Cat...21.07.2007)  
7-Lerzan AKSOY -Koç Üniversitesi Öğretim Üyesi

[www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=8868&Where=Bilgi\\_Merkezi&Cate..21.07.2007](http://www.Kobifinans.Cm.Tr/Yazici.Php?Article=8868&Where=Bilgi_Merkezi&Cate..21.07.2007)

[www.Kobifinans.Com.Tr/Tr/İcerik.Php?Article=8357&Where=Bilgi\\_Merkezi&Category=020305 \( 20/04/2008\)](http://www.Kobifinans.Com.Tr/Tr/İcerik.Php?Article=8357&Where=Bilgi_Merkezi&Category=020305 ( 20/04/2008))

[www.Kobifinans.Com.Tr/Tr/İcerik.Php?Article=8357&Where=Bilgi\\_Merkezi&Category=020305](http://www.Kobifinans.Com.Tr/Tr/İcerik.Php?Article=8357&Where=Bilgi_Merkezi&Category=020305), Işıl Hatipoğlu, Crmpro Dergisi, Editör Web: [Www.Crmpro.Com.Tr](http://Www.Crmpro.Com.Tr), 04.03.2007

[www.Kobifinans.Com.Tr/Tr/İcerik.Php?Article=8357&Where=Bilgi\\_Merkezi&Category=020305](http://www.Kobifinans.Com.Tr/Tr/İcerik.Php?Article=8357&Where=Bilgi_Merkezi&Category=020305), Işıl Hatipoğlu, Crmpro Dergisi, Editör Web: [www.Crmpro.Com.Tr](http://www.Crmpro.Com.Tr), Crmpro Dergisi Haziran-Temmuz 2005 Sayısı

[www.Kobifinans.Com.Tr/Yazici.Php?Article=11806&Where=BilgiMerkezi&Cat..21.07.2007](http://www.Kobifinans.Com.Tr/Yazici.Php?Article=11806&Where=BilgiMerkezi&Cat..21.07.2007)

[www.Kurumsalperformans.Net-17.10.2006](http://www.Kurumsalperformans.Net-17.10.2006)

[www.Mevzuat.Adalet.Gov.Tr/Html/20223.Html, 12/03/2008](http://www.Mevzuat.Adalet.Gov.Tr/Html/20223.Html, 12/03/2008)

[www.Microsoft.Com/Turkiye/Dynamics/Crm/Crm\\_Nedir.Mspix-23.04.2008](http://www.Microsoft.Com/Turkiye/Dynamics/Crm/Crm_Nedir.Mspix-23.04.2008)

[www.Microsoft.Com/Turkiye/Mbs/Crm/Crm\\_Nedir.Mspix, 13-01-2008](http://www.Microsoft.Com/Turkiye/Mbs/Crm/Crm_Nedir.Mspix, 13-01-2008)

[www.Motivasyoncu.Com/Article\\_View.Php?Aid=1546- 25 Şub. 08](http://www.Motivasyoncu.Com/Article_View.Php?Aid=1546- 25 Şub. 08)

[www.Otelsikayet.Com/Tuketici-Bilgi/Misafir-Memnuniyetinde-GUEST-RELATIONS.Asp](http://www.Otelsikayet.Com/Tuketici-Bilgi/Misafir-Memnuniyetinde-GUEST-RELATIONS.Asp),

[www.Papatya.Gen.Tr/Müşteri.Htm](http://www.Papatya.Gen.Tr/Müşteri.Htm), Doç. Dr. Erdoğan TAŞKIN, Müşteri İlişkileri Eğitimi Kitabı

[www.Resortacademy.Com/Ra/Index.Php?Option=Com\\_Content&Task=View&İd=120&Item id=30- Yazar Osman KESKİN-Erişim Tarihi : 16.02.2008](http://www.Resortacademy.Com/Ra/Index.Php?Option=Com_Content&Task=View&İd=120&Item id=30- Yazar Osman KESKİN-Erişim Tarihi : 16.02.2008)

[www.Resortacademy.Com/Ra/Index.Php?Option=Com\\_Content&Task=View&İd=394&Item id=30- Yazar Cihat EROL, 13.02.2008](http://www.Resortacademy.Com/Ra/Index.Php?Option=Com_Content&Task=View&İd=394&Item id=30- Yazar Cihat EROL, 13.02.2008)

[www.Resortacademy.Com/Ra/Index.Php?Option=Com\\_Content&Task=View&İd=395&Item id=30- Erişim Tarihi 16.02.2008](http://www.Resortacademy.Com/Ra/Index.Php?Option=Com_Content&Task=View&İd=395&Item id=30- Erişim Tarihi 16.02.2008)

[www.Teknobilgi.Com/Newsdetail.Asp?Innewsid=8238, 12-04-2008](http://www.Teknobilgi.Com/Newsdetail.Asp?Innewsid=8238, 12-04-2008)

[www.Teknobilgi.Com/Newsdetail.Asp?Innewsid=9431, 12.02.08](http://www.Teknobilgi.Com/Newsdetail.Asp?Innewsid=9431, 12.02.08)

- [www.Turizmdebusabah.Com /12.9.2007,Dünyanın En Sadık Otel Müşterileri](http://www.Turizmdebusabah.Com/12.9.2007,Dünyanın%20En%20Sadık%20Otel%20Müşterileri)
- [www.Turizmdebusabah.Com/Haberprint-Haberno-37088.Htm](http://www.Turizmdebusabah.Com/Haberprint-Haberno-37088.Htm) Erişim Tarihi 22.01.2008
- [www.Turizm gazetes i.Com/Articles/Article.Aspx?İd=19484](http://www.Turizm gazetes i.Com/Articles/Article.Aspx?İd=19484) 27.04.2008
- [www.Turizm gazetes i.Com/Articles/Article.Aspx?İd=21595](http://www.Turizm gazetes i.Com/Articles/Article.Aspx?İd=21595) 17-04.2008
- [www.Turizm gazetes i.Com/Articles/Article.Aspx?İd=34204](http://www.Turizm gazetes i.Com/Articles/Article.Aspx?İd=34204) Erişim Tarihi: 14.01.08
- [www.Turkbusinesscenter.Com/Content/Makale-1.Php](http://www.Turkbusinesscenter.Com/Content/Makale-1.Php) 2-3-2008
- [www.Turkbusinesscenter.Com/Content/Makale-1.Php](http://www.Turkbusinesscenter.Com/Content/Makale-1.Php) 2.03.2008)
- [www.Tuyed.Org.Tr/Print.Asp?İd=1019](http://www.Tuyed.Org.Tr/Print.Asp?İd=1019) 31.12.2007
- [www.Yaem2004.Cukurova.Edu.Tr/Bildiriler/124%20\\_%20Tammetin.Pdf](http://www.Yaem2004.Cukurova.Edu.Tr/Bildiriler/124%20_%20Tammetin.Pdf)
- <http://www.turizm gazetes i.com/articles/article.aspx?id=42325>, Erişim Tarihi :16.05.08
- [http://www.turizmdebusabah.com/haber\\_detay~haber~tourexp i\\_\\_039\\_nin\\_araştırmasından\\_ilginç\\_sonuçlar\\_ç ıkt ı~haberNo~39370.htm](http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haber~tourexp i__039_nin_araştırmasından_ilginç_sonuçlar_ç ıkt ı~haberNo~39370.htm) Erişim Tarihi-16.05.2008
- [http://www.biy med.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=7033](http://www.biy med.com/forum/forum_posts.asp?TID=7033) Erişim Tarihi,10.05.2008
- [http://www.erpcrm.com/crm\\_anasf/crm\\_mimarisi.htm](http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_mimarisi.htm), 23.05.2007
- <http://www.dqg.org/2004/dqgevents/seminars/aug05/presentation.ppt> erişim 09.02.2008
- <http://.blogs.ittoolbox.com-23-10-2007>

**EK-1**

Değerli katılımcı,

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda "Konaklama İşletmelerinde Misafir Sadakat ve Bağlılığının arttırılmasında Müşteri(Misafir) İlişkileri Departmanın Rolü"adı altında yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Aşağıda yer alan anketle siz değerli yetkililerin vereceği yanıtlar çerçevesinde ülkemizde yer alan konaklama işletmelerinin misafir ilişkileri konusuna bakış açılarını değerlendirmeyi hedeflemekteyim. Vereceğiniz yanıtlar tamamıyla akademik çalışma içerisinde yer alacak ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Çalışmadan sağlıklı verilerin elde edilebilmesi adına tüm soruların yanıtlanması önem arz etmektedir.

Değerli vaktinizi ayırarak anketimizi yanıtladığınız için şimdiden teşekkür eder; iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla  
Yüksek Lisans Öğrencisi Eyüp İSPİR  
Akdeniz Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

**İşletme Hakkında Genel Değerlendirme Soruları**

İşletmenin oda ve yatak kapasitesi	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
İşletmenin faaliyet süresi	( ) Sezonluk	( ) Yıllık
İşletmenin büyüklüğü	( ) 4 Yıldızlı	( ) 5 Yıldızlı ( ) Tatil Köyü
İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı	( ) 1-50 ( ) 51-100 ( ) 101-150 ( ) 151-200 ( ) 201 ve üzeri	
İşletmenin bağlı olduğu grup türü	( ) Bağımsız otel (tek)	( ) Zincir otel işletmesi
	( ) Çeşitli sektörlerde yatırımı olan şirketler grubuna bağlı	
İşletme adına cevaplayanın unvanı		

**İşletmenizde "Misafir İlişkileri Yönetimi" var mı?**

- ( ) Evet  
( ) Hayır

**Aynı yıl içerisinde konaklayan tekrar misafir (Repeat Guest) sayınız % kaç?**

- ( ) %5'den az  
( ) %6-10 arası  
( ) %11-20 arası  
( ) % 21'den fazla

**Üç yıl içerisinde konaklayan tekrar misafir (Repeat Guest) sayınız % kaç?**

- ( ) %5'den az  
( ) %6-10 arası  
( ) %11-20 arası  
( ) % 21'den fazla

**Misafirleriniz otelden ayrıldıktan sonra, aşağıdaki konulardan hangilerinde performansınızı yüksek olarak nitelendirir. (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)**

- ( ) Sorunsuz konaklama

- ( ) Konforlu konaklama  
 ( ) Keyifli bir tecrübe  
 ( ) Doyum hissetmek  
 ( ) Uygun, rahat konaklama  
 ( ) Tasarruf etmek (Parasal)  
 ( ) Dinlendiğini hissetmek  
 ( ) Evinde gibi hissetmek  
 ( ) Şımartılmış Hissetmek  
 ( ) Diğer (Belirtiniz)

**Misafir İlişkileri Yönetimi için bir “Veri Taban”ınız varmı?**

- ( ) Evet  
 ( ) Hayır

**Fiyat Kalitesi Hakkında Misafiriniz Ne Düşünüyor?**

- ( ) Çok İyi  
 ( ) İyi  
 ( ) Kötü  
 ( ) Çok Kötü

**Personel Devir Hızımız % kaç?**

- ( ) % 10 ve 10'dan az  
 ( ) %11–25 arası  
 ( ) %26–50 arası  
 ( ) % 51'den fazla

**8. İşletmenizdeki Ortalama Geceleme Sayısı Kaç gündür?**

- ( ) 1-8 Gün                      ( ) 9-15 Gün                      ( ) 16 Gün ve Fazlası

		Tamamen	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç
1	Oteliniz tekrar gelen misafirlerinizin kayıt işlemlerini daha hızlı yapar.					
2	Oteliniz misafirlerine daha iyi hizmet vermek için önceki konaklama bilgilerini kullanır.					
3	Oteliniz misafirlerine özel günleri için beklenmedik bir anda beklenmedik sürprizler yapabilir.					
4	Oteliniz misafire olan memnuniyeti göstermek için misafirine, ara sıra daha üst sınırdan bir oda veya hediye verir.					
5	Misafir otele giriş yaptığında personel onu tanır. Adıyla hitap eder.					
6	Oteliniz personeli misafirlerinize onların sorunlarının kendileri içinde önemli olduğunu belirtir.					
7	Oteliniz personeli misafirinizin otelinizde kalmasından memnuniyet duymasını sağlar.					

8	Misafiriniz otele normal giriş saatinden 2 saat önce bile giriş yapsa odasını hazır bulur.					
9	Misafiriniz özel bir oda talebinde bulunursa her zaman o odayı temin edebilirsiniz.					
10	Misafiriniz otelinizde devamlı kendini güvende hisseder.					
11	Misafiriniz önemsiz bir istekte bulunsa da isteğinin dikkate alınacağından emindir.					
12	Oteliniz personeli eğer bir konuyla ilgili olarak ilgileneneğim derse misafiriniz konuyla ilgileneneğinden emindir.					
13	Misafiriniz otelinizin sunduğu hizmeti tekrar geldiğinde aynı kalitede bulacağından emindir.					
14	Misafirleriniz otelinizi başkalarına tavsiye eder.					
15	Oteliniz misafirlerinizle sürekli irtibat halindedir. (Haberler, bilgiler, kutlamalar yollaması... vs.)					
16	Oteliniz personel memnuniyetini misafir memnuniyeti için önemser.					
17	İş hedeflerinizde misafirinizin memnuniyeti rol oynar.					
18	Personelinizin memnuniyeti misafirlerinize yansır.					
19	Sürekli olarak misafir ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ölçümleme ve yönlendirme yaparsınız.					
20	Rakip stratejilerinizi misafir ihtiyaçlarınıza göre belirliyorsunuz.					
21	“Misafire sunduğumuz değeri nasıl maksimize ederiz” düşüncesi, iş stratejimizi tayin edici ana faktörü.					
22	Misafir İlişkileri Yönetimine verdiğiniz önem satışlarınızı arttırmaktadır.					
23	Misafir İlişkileri Yönetimini tercih etmek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.					
24	Misafir İlişkileri Yönetimi tercih etmek misafir reklâm maliyetlerine azaltıcı etki yapmaktadır.					
25	Oteliniz personeli misafir için özel olabileceğini düşündüğü uygulamaları, kendiliğinden düşünerek yapıp misafir üzerinde şaşırtıcı bir etki bırakabilir.					
26	Misafir çıkış işlemleri süratli bir şekilde yapılır.					
27	Otelinizde tekrar tatil yaparım diyen misafir sayısı fazladır.					
28	Misafirle ilgili tüm bilgiler düzenli olarak toplanmakta tüm birimlere dağıtılmaktadır.					
29	Misafirlerinizi size sağladıkları getiriye göre sınıflandırırsınız.					
30	Mevcut misafirlerinizi elde tutmakta zorlanmazsınız.					
31	Kısa vadeli satış yapmak veya kazanç elde etmek için misafirlerimizle olan ilişkiler feda edilir.					
32	Misafirleriniz fiyat konusunda çok duyarlıdır.					
33	Devamlı misafirlerde oda fiyatı ve ekstralarda indirim yapılır.					
34	Sizin için tüm misafirleriniz aynı derecede önemlidir.					
35	Hedefiniz, sektörde en iyi misafir memnuniyeti skoruna sahip olmaktır.					
36	Misafir İlişkileri Yönetiminde önemli olan, yeni misafirler edinmektir.					
37	Misafirlerinizi izlemek için otomasyon programı kullanılır.					
38	Sizi rakiplerimizden farklı kılan, misafirlerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.					
39	Otelde bulunan ekipmanlar, günün şartlarına uygun olarak tasarlanmıştır.					

**EK-2**

**ARAŞTIRMANIN EVRENİ İÇERSİNDE YER ALAN İŞLETME BELGELİ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ÇEŞİTLERİNE VE BÖLGELERİNE GÖRE**

**DAĞILIMI**

TESİS UNVANI	TESİS BÖLGESİ	TESİS TÜRÜ
ANTALYA DEDEMAN OTELİ	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
CLUB HOTEL SERA	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
CONCORDE	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
DELPHIN PALACE	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
DİVAN ANTALYA TALYA OTELİ	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
FALEZ OTELİ	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
FAME RESIDENCE LARA	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
GRAND ADONİS	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
LARA BEACH OTEL	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
LARESPARK OTEL	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
PORTO BELLO HOTEL BEACH & RESORT	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
RİVA DİVA OTEL	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
ROYAL WINGS	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
SEA LIFE OTEL	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
SHERATON VOYAGER OTELİ	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL
SHERWOOD BREEZES RESORT OTEL	ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL

TESİS UNVANI	TESİS BÖLGESİ	TESİS TÜRÜ
ANTALYA OTELİ	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL
CENDER OTELİ	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL
GRIDA CITY	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL
IC-INTERNATIONAL COMFORT HOTEL	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL
KHAN HOTEL (KIŞLAHAN)	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL
LATANYA CITY OTEL	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL
MIRACLE RESORT	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL
NAZAR BEACH OTEL	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL
TITANIC BEACH AND RESORT	ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL

TESİS UNVANI	TESİS BÖLGESİ	TESİS TÜRÜ
AK-KA HOTELS ALİANDA	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
AMARA WING RESORT KEMER	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
ART OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
ASDEM BEACH	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
CLUB HOTEL RIXOS TEKİROVA	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
ELİZE RESORT OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL

FAME RESIDENCE OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
FANTASIA KEMER OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
GRAND HOTEL KILIKYA PALACE	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
GRAND KEMER OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
GRAND OTEL PHASELİS	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
HOTEL LABADA BEACH	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
JOY MA BICHE HOTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
KEMER GRAND HABER OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
KEMER RESORT	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
KİRİŞ WORLD MAGIC HOTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
LA MER	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
MAGIC LIFE DER CLUB KEMER	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
MAJESTY MIRAGE PARK RESORT OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
MEDER RESORT OTELİ	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
MIRADA DEL MAR	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
ORANGE COUNTRY OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
ÖZKAYMAK MARİNA OTELİ	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
PHASELİS PRINCESS	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
PHASELİS ROSE	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
QUEEN'S PARK RESORT	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
TEKİROVA CORINTHIA OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
THE MAXIM RESOR OTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
TÜRKİZ OTELİ	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
ÜNSAPHIRE HOTEL	KEMER	5 YILDIZLI OTEL
WORLD OF WONDERS WORLD PALACE	KEMER	5 YILDIZLI OTEL

TESİS UNVANI	TESİS BÖLGESİ	TESİS TÜRÜ
ASDEM PARK	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
CLUB MED PALMİYE	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
ÇAMYUVA BEACH OTEL	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
DAİMA RESORT OTEL	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
FESTİVAL OTEL	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
GOLDEN LOTUS	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
GOLDEN LOTUS OTELİ	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
GREENWOOD RESORT OTEL	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
HOTEL SİNATRA	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
HYDROS OTEL	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
LİMYRA	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
MAGIC OTEL	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
PASHA' S PRINCESS	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
PEGASOS BEACH OTEL KEMER	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
PINE HOUSE	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
RIVA ZENA OTEL	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
ROSE XIZA BEACH RESORT	KEMER	4 YILDIZLI OTEL

SAİLOR'S BEACH CLUB	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
SIRIUS OTEL	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
THE ORANGE FUN WORLD	KEMER	4 YILDIZLI OTEL
WORLD OF WONDERS KİRİŞ RESORT	KEMER	4 YILDIZLI OTEL

TESİS UNVANI	TESİS BÖLGESİ	TESİS TÜRÜ
CLUB MARCO POLO	KEMER	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
HYDROS BEACH RESORT	KEMER	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
JOY PARK KİMEROS	KEMER	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
LE JARDİN RESORT	KEMER	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
PHASELİS TATİL KÖYÜ	KEMER	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
SIMENA SUN CLUB	KEMER	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
ULUSOY TATİL KÖYÜ	KEMER	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ

TESİS UNVANI	TESİS BÖLGESİ	TESİS TÜRÜ
ADORA RESORT OTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
ALTİS GOLF HOTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
AYDINBEY FAMOUS RESORT OTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
BARCELO TAT BEACH GOLF RESORT HOTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
BEL CONTİ RESORT	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
BELEK BEACH RESORT OTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
BELLİS OTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
CALISTA LUXURY RESORT	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
CORNELIA DE LUXE RESORT	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
CRYSTAL HOTELS FAMILY RESORT	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
GLORIA GOLF RESORT	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
GLORIA VERDE RESORT	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
HOTEL SİLLYUM 2000	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
IC HOTEL SONTAI	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
JOY VICTORIA HOTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
LETOONIA GOLF RESORT	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
MAGIC LIFE DER CLUB SİRENE CITY	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
MARITIM PINE BEACH RESORT	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
PAPILLON AYSCHA	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
PAPILLON ZEUGMA	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
RIVA DONNA	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
ROBINSON CLUB NOBİLİS OTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
SİRENE BELEK	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
SUN ZEYNEP OTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
VERA CLUB HOTEL PARAISO VERDE	SERİK	5 YILDIZLI OTEL
XANADU RESORT HOTEL	SERİK	5 YILDIZLI OTEL

TESİS UNVANI	TESİS BÖLGESİ	TESİS TÜRÜ
ARCADİA INTERNATIONAL HOTEL RESORT	SERİK	4 YILDIZLI OTEL



ATLANTİS OTEL	SERİK	4 YILDIZLI OTEL
CLUB MEGA SARAY	SERİK	4 YILDIZLI OTEL
JUSTINIANO VARUNA BELEK	SERİK	4 YILDIZLI OTEL
MAGIC LIFE DER CLUB BELPARK	SERİK	4 YILDIZLI OTEL

TESİS UNVANI	TESİS BÖLGESİ	TESİS TÜRÜ
ADORA RESORT OTEL	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
ATTALEİA SHINE	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
CLUB ALİ BEY	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
CLUB MEGA SARAY	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
CLUB PINE BEACH	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
CLUP ASTERİA	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
GRIDA	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
JUSTINIANO CLUB VARUNA	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
LETOONIA GOLF RESORT	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
PAPILLON BELVİL TATİL KÖYÜ	SERİK	5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ

## Ö Z G E Ç M İ Ş

**Adı ve SOYADI:** Eyüp İSPİR

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 20.10.1979-K.Maraş/Elbistan

**Medeni Durumu:** Bekâr

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise:** Elbistan Mükrimin Halil Lisesi

**Lisans Diploması:** Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

**Tez Konusu:** Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakat ve Bağlılığının Arttırılmasında Müşteri İlişkileri Departmanın Rolü üzerine Antalya İlinde Bir Uygulama

**Yabancı Dil / Diller:** İngilizce,Almanca

### Bilimsel Faaliyetler

### İş Denevimi

#### **Stajlar:**

İberostar Grand Azur Hotel Marmaris Yönetim Stajı - 2002

**Projeler:** Kosgeb Girişimcilik Projesi

#### **Çalıştığı Kurumlar:**

Scanway Turizm Yatırım A.Ş. Experten Club Hotel Side- Muhasebe ve Satınalma Sorumlusu–2001

Setur Seyahat Acentesi İstanbul-Müşteri Temsilcisi–2003

İstanbul Hava Harp Okulu-V.I.P Hizmetleri–2004

Rixos Hotel Premium Belek- Maliyet Kontrol Şefi-2005..devam ediyor

**Adres:** Rixos Hotel Premium Belek Personel Lojmanı-Kadriye-No: 115

**Tel. No:** 0242 710 20 00- 0544 909 0318

**Mail :** manager1923@hotmail.com;eyup.ispir@rixos.com