

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

147427

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ
İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Danışman
Doç. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ

Hazırlayan
Ayşen CİVELEK

KONYA-2004

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. İŞLETMELERDE ÇAĞDAŞ PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....4

1.1.1.Pazarlama Kavramının Açıklanması.....4

1.1.2. Pazarlama Anlayışında Gelişmeler.....6

1.1.2.1. Üretim Anlayışı Aşaması.....8

1.1.2.2. Ürün Anlayışı Aşaması.....8

1.1.2.3. Satış Anlayışı Aşaması.....9

1.1.2.4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Aşaması.....10

1.1.2.5. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması.....10

1.1.2.5.1. Veri Tabanlı Pazarlama.....11

1.1.2.5.2. İlişkisel Pazarlama.....17

1.1.2.5.2.1.İlişkisel Pazarlamanın Yararları... ..22

1.1.2.5.2.2. İlişkisel Pazarlamanın Basamakları... ..23

1.1.3. Kurum Kültürü.....26

1.1.4. Öğrenen Organizasyonlar.....34

1.1.5. Müşteri Merkezli Düşünce Yapısı.....39

1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİ.....45

1.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Sınıflandırılması... ..45

1.2.2. Konaklama İşletmelerinin Ortak Özellikleri.....49

1.2.3. Konaklama İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkları.....52

1.2.4. Konaklama İşletmelerinde Pazarlamanın Önemi.....	55
1.2.5. Konaklama İşletmelerinde Pazarlamanın Özellikleri.....	61

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1. MÜŞTERİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	64
2.1.1. Müşteri Kavramı	64
2.1.2. Müşteri Beklentilerindeki Değişmeler.....	65
2.1.3. Müşterinin Kişilik Özellikleri.....	69
2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	70
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi ve Tanımı.....	70
2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı.....	75
2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri.....	77
2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları.....	79
2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN KAPSAMI.....	83
2.3.1. Müşteri Tatmini.....	84
2.3.2. Müşteri Sadakati.....	89
2.3.3. Müşteri Değeri ve Müşteriye Değer Sağlama.....	94
2.3.4. Müşteriyle Etkileşim.....	101
2.3.5. Teknoloji ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

3.1. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmini Sağlama.....	108
3.1.1. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmininde Müşteri Şikayetlerinin Önemi.....	115
3.1.2. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi.....	117
3.2. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakati.....	121
3.3. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Değeri ve Değer Yaratma.....	125

3.4. Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkilerinde İletişimin Önemi	126
3.5. Konaklama İşletmelerinde Teknolojinin Etkileri.....	128

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	131
4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	132
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	133
4.3.1. Anket Formunun Hazırlanması.....	135
4.3.2. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi.....	135
4.3.3. Verilerin Toplanması.....	136
4.3.4. Verilerin Analizi	136
4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	137
4.4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri.....	137
4.4.2. Araştırma Katılan İşletmelerle İlgili Bilgiler.....	138
4.4.3. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları.....	139
4.4.4. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi.....	155

SONUÇ VE ÖNERİLER	160
--------------------------------	------------

KAYNAKÇA.....	165
----------------------	------------

EKLER

EK 1: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK ANKET FORMU	178
--	------------

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Müşteri Merkezli Yönetim Sistemi Aşamaları	41
Şekil 2.1. Ömür Boyu Müşteri Değerinin Hesaplanması.....	96
Şekil 4.1. Araştırmada Uygulanan Yöntem.....	145



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. İlişkisel Pazarlama ve Geleneksel Pazarlama Arasındaki Farklar	20
Tablo 1.2. Satış ve Pazarlamadaki Kültürel Değişimler	33
Tablo 2.1. Müşterinin Son Otuz Yıllık Evrimi	68
Tablo 2.2. Sadakat Tiplerine Göre Tüketici Davranışları	92
Tablo 3.1. Hizmet Kalitesinin Unsurları	113
Tablo 3.2. Konaklama İşletmelerinde Kalite ve Tatmin Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ölçüm Maddeleri.....	114
Tablo 3.3. Bazı Otellerin Sadakat Programları.....	124
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin İş Unvanları	137
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumları.....	138
Tablo 4.3. İşletmelerin Türleri.....	138
Tablo 4.4. İşletmelerin İş hayatında Bulunduğu Süre.....	138
Tablo 4.5. İşletme Yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı Hakkındaki Bilgileri	139
Tablo 4.6. İşletmelerin Satış-Pazarlama Politikasına Verdikleri Önem.....	140
Tablo 4.7. İşletmelerin Yeni Müşteriler Çekmek ve Mevcut Müşterileri Elde Tutmakla Sorumlu Farklı Birim ve Çalışanlarına Sahip Olma Durumu.....	140
Tablo 4.8. İşletmelerin Müşteri Bilgisi Veri Tabanına Sahip Olma Durumu	141
Tablo 4.9. İşletmelerin Müşterilerle İlgili Elde Ettiği Bilgilere Göre Sunduğu Ürünleri Kişiselleştirme Durumu	141
Tablo 4.10. İşletmelerin Çalışanlarına MIY İle İlgili Eğitim Verme Durumu	142
Tablo 4.11. İşletmelerde Personelin Görüş ve Yakınmalarını Yönetime Aktarma İlişkilerinin Durumu	142
Tablo 4.12. İşletmelerde Personelin Müşterilerle İlişkilerindeki Başarıya Bağlı Olarak Ödüllendirme Durumu	142
Tablo 4.13. İşletmelerin İstihdam Ettiği Personelde Aradığı Niteliklerin Günümüz ve Üç Yıl Sonrası İçin Durumları.....	143
Tablo 4.14. İşletmelerde Müşterilerin Şikayet ve Önerilerini Bildirmek İçin Kullandıkları Kanallar	145
Tablo 4.15. İşletmelerin Kârlı ve Sadık Müşterilerini Diğerlerinden Ayrırma Durumu.....	145

Tablo 4.16. İşletmelerin Sadık Müşterilerinin Oranı	146
Tablo 4.17. İşletmelerin Kârlı ve Sadık Müşterilerine Bazı Ayrıcalıklar	
Tanıma Durumu.....	146
Tablo 4.18. İşletmelerin Kârlı ve Sadık Müşterilerine Tanıdığı	
Ayrıcalıkların Durumu.....	147
Tablo 4.19. İşletmelerde Bir Müşterinin İşletmenin Sadık Müşterisi Haline	
Gelmesindeki Etkenlerin Durumu	148
Tablo 4.20. Bir Müşterinin İşletmenin Sadık Müşterisi Haline Getirilmesinde Etkili	
Olan Faktörlerle İlgili Varsayımlar	149
Tablo 4.21. İşletmelerin Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırım Yapma	
Nedenleri.....	149
Tablo 4.22. İşletmelerin Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırım	
Yapmamasında Etkili Olan Faktörler	150
Tablo 4.23. İşletmelerde Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırım ve Faaliyetler	
Sonucunda İşletmelerde Yaşanan Değişimler.....	150
Tablo 4.24. İşletmelerde Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırım ve	
Faaliyetler Sonucunda İşletmelerde Yaşanan Değişikliklere	
İlişkin Varsayım Değerlendirmesi	151
Tablo 4.25. İşletmelerde Müşterilerle İlgili Karşılaşılan Sorunlar	152
Tablo 4.26. İşletmelerin Müşteri Kaybetme Nedenleri.....	152
Tablo 4.27. İşletme Yöneticilerinin MIY uygulamaları İle İlgili Bazı	
Konulardaki Görüşleri	154
Tablo 4.28. İşletmelerin Performans Değerlendirmede Dikkate Aldığı Faktörler	155
Tablo 4.29. İşletmelerin Bazı Kriterlere Göre Rakipler Karşısındaki Durumları.....	156
Tablo 4.30. MIY Uygulamalarının Rakipler karşısındaki Durumu	157
Tablo 4.31. Son Üç Yıl İçinde İşletmelerin Performanslarında Yaşanan Değişim	158
Tablo 4.32. MIY Yönetimi Niteliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri.....	159

GİRİŞ

Dünya tarihinin başlangıcından bu yana sürekli değişim ve gelişme yaşanmakla birlikte, özellikle 1980'lerden sonra meydana gelen olaylar bu döneme "değişim çağı" adını verecek kadar önemli sayılmaktadır. Bu gelişmeler işletmelerin çalışma koşullarını yerel ve ulusal boyuttan küresel boyuta taşımıştır.

İşletmelerin önünde, beklentileri her geçen gün artan, memnun edilmesi güçleşen ve isteklerini kabul ettirme gücü artan tüketiciler, işgörenler, yöre halkı vb. çıkar gruplarından oluşan zorlu engeller vardır. Aynı zamanda bu alanda söz konusu engelleri aşma gücü yüksek çok sayıda rakip vardır.

Konaklama işletmeleri sözkonusu engellerin yoğun biçimde yaşandığı alanlardan biridir. Çünkü müşterilerin seçtiği tatil türüne göre (dağ, deniz, kültür vb.) tatil yapabilecekleri ülke seçeneği ve çeşitli hizmetler sunabilen konaklama işletmesi seçeneği çok fazladır. Bir müşterinin birçok seçenek arasında bir konaklama işletmesini seçmiş olması, seçilen işletme açısından çok iyi değerlendirilmesi gereken bir tercih olarak görülmelidir.

Konaklama işletmelerinde müşterinin memnun edilebilmesi kolay değildir. Hizmet işletmeleri olan konaklama işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı, hizmet üretimi ve sunumundaki yanlışların doğrudan tüketiciye yansması sözkonusudur.

Her ne kadar konaklama işletmeleri, müşteriler işletme içinde iken onları tatmin etmenin son derece önemli olduğunun bilincinde olsa da, hedefleri her zaman yeni müşteriler bulmaktır. Rekabetin son derece güçlü olduğu günümüzde çok sayıda konaklama işletmecisi, geleneksel pazarlama yaklaşımı içinde değerlendirilebilecek bu anlayışın, gelecek için yeterli olmadığını fark etmiştir. Rekabet avantajı yaratabilmek için hizmetlerini farklılaştırma yoluna giden işletmeler, kısa zamanda bunun son derece maliyetli ve taklit edilebilir olduğunu görmüşlerdir.

Meydana gelen tüm değişimler ve gelişmeler diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerini de müşteri merkezli düşünmeye zorlamıştır. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek,

kârlılığın anahtarı haline gelmiştir. Bu da konaklama işletmelerinin dikkatinin müşteri ilişkileri yönetimine odaklanmasına neden olmuştur.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ya da bilinen popüler adıyla Customer Relationship Management (CRM) pazarlama yönetimi konusunda son zamanlarda geliştirilmiş önemli bir yaklaşımdır. MİY; bir işletmenin bütün birimlerini ilgilendiren, müşteriler ile ortaklık kurarak, ürün veya hizmetin tasarımı, satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirimin yoğun olarak kullanıldığı, işletme vizyonu ve amaçlarını ve müşteri çıkarlarını aynı anda koruyarak ve optimize ederek, işletme performansını, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır.

Çağdaş pazarlama uygulamalarının en güncel konularından biri olan MİY, kuruluşun “müşteri merkezli” olma felsefesine dayanır. Günümüzde pazarlama yönetimindeki çağdaşlaşma ve müşteri memnuniyetinin temel amaçlarından birisi olarak ele alınması, işletmeler açısından yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. İşletmeler, kârlılıklarını ve hatta varlıklarını koruyabilmek için yapmaları gereken en önemli şeyin müşteri merkezli olmak; işletmenin tasarımı, satışa kadar olan her fonksiyonunda müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini ön plana almak, müşteriyi bütün karar süreçlerinde işletmenin bir parçası ve en üst otoritesi olarak görmek olduğunu anlamaya başlamışlardır.

MİY çerçevesinde bakıldığında, konaklama işletmelerinde pazarlamanın en önemli rolünün, sadık müşteriler yaratmak olduğu görülür. MİY'nin yararları, sadık müşterilerin sürüp giden satın almalarından kaynaklanmaktadır. Sadık ve tatmin olmuş müşteriler yaratmak için de insan odaklı özellik taşıyan konaklama endüstrisinde “hizmet kalitesi” en dikkate değer konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü müşterilerin her geçen gün daha da bilinçlendiği çağımızda, ürün/hizmet özellikleri, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri yanında konaklama işletmeleri verdikleri hizmet ve kaliteleri ile de rekabet etmek zorundadırlar. Bunun için işletmede müşteri merkezli bir kültür anlayışıyla eğitilmiş işgörenlerin yanı sıra teknolojik olanaklardan da destek alırlar.

Bu çalışmada yukarıda anlatılmaya çalışılan MİY yaklaşımı, konaklama işletmeleri açısından ele alınmaktadır. Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde MİY uygulamaları kapsamlı bir biçimde incelenecektir.

Bu doğrultuda, birinci bölümde öncelikle “İşletmelerde Çağdaş Pazarlama Anlayışının Gelişimi ve Örgütsel Değışim” başlığı altında pazarlama kavramı tanımlanarak, pazarlama anlayışındaki gelişmeler ve modern pazarlama anlayışının birer parçası olan veri tabanlı pazarlama ve ilişkisel pazarlama anlayışları açıklanacaktır.

İkinci bölümde “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ele alınacaktır. Bu bölümde önce müşteri tanımlanmakta, günümüz müşterilerinin özellikleri ve beklentileri açıklanmaktadır. Daha sonra Müşteri İlişkileri Yönetimi kapsamlı bir biçimde ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde konaklama işletmelerinde; müşteri sadakati, müşteri tatmini, müşteri değeri ve değeri yaratma; müşteri şikayetlerinin ve iletişimin önemi, teknolojinin konaklama işletmelerindeki etkileri ve kullanımı müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde ele alınacaktır.

Dördüncü bölümde ise müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımının ülkemizde konaklama işletmelerinde uygulama alanı bulup bulmadığına ve işletme performansına etkilerine yönelik olarak Kemer ve Side bölgelerindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller ve 1. sınıf tatil köylerinde gerçekleştirilen çalışmaya ve bu çalışmanın sonuçlarına yer verilecektir. Söz konusu çalışma çerçevesinde kullanılabilir nitelikte 40 anket formu analiz edilecektir. Analiz sonucu elde edilen bulgular ise sonuç bölümünde yorumlanarak çalışma tamamlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. İŞLETMELERDE ÇAĞDAŞ PAZARLAMA ANLAYIŞI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1.1. Pazarlama Kavramının Açıklanması

Pazarlama günümüze kadar çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. İktisatçılara göre pazarlama; zaman, yer ve mülkiyet faydası yaratan eylemlerdir. Mal ve hizmetlerin üretim ve tüketimi arasında zaman ve yer farkı varsa, pazarlama bu farkı giderir ve dengeyi kurar. Mal ve hizmetlerin el değiştirmesiyle mülkiyet faydası yaratılmış olur. İktisatçıların bu tanımı, pazarlamanın dar bir tanımı olarak kabul edilmektedir (Tek, 1999:4).

İşletmeciler ise, başlangıçta pazarlamayı şu şekilde tanımlamışlardır. “Pazarlama mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya akışını sağlayan tüm faaliyetlerdir”. Bu tanım, günümüz pazarlama anlayışına göre dar bir tanımdır. Pazarlamanın dağıtım işlevi üzerinde durulmaktadır. Üretim öncesi işlevi dikkate alınmamaktadır (Tek, 1999:5).

Kitle üretim ile sağlanan mal miktarındaki artışın yanısıra, karşılanamayan çeşitli ihtiyaçların varlığının fark edilmesi, yeni bir yaklaşımı gerektirmiş ve bu gelişmelerle pazarlama anlayışı (marketing concept) kavramı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma uygun olarak, pazarlama; tüketicileri tatmin etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak üzere mal ve hizmetlerin tüketiciye veya kullanıcıya akışını yönlüten faaliyetlerin yerine getirilmesidir (Yükselen, 1998: 15) .

Böylece pazarlama üretim öncesi başlamakta ve satış sonrası sürmektedir. Üretim öncesi çeşitli araştırmalarla pazar analizleri yapılır, tüketici ihtiyaç ve istekleri saptanır, bu çalışmalar sonucu elde edilen bilgilerle pazarlama programı hazırlanır. Sonra üretim programı belirlenir, uygulamaya geçilir ve satışla birlikte tüm pazarlama faaliyetleri kontrol edilir. Elde edilen bilgiler pazarlama aracılığıyla tekrar işletmeye aktarılır ve sistem bu şekilde işler (Yükselen, 1998: 16) .

Tek (1999:5) tarafından sunulan geniş anlamli pazarlama tanimlari aŖağıdaki gibidir.

Pazarlama : Bir iŖletmenin ürünlerine olan istemi (talebi) belirlemek, uyarmak, doyurmak, ürün ve hizmetleri en etkin bir Ŗekilde hazır bulundurarak istemi karŖılamak ve kr elde etmek üzere yapılan iŖletme faaliyetlerinin bütünüdür.

Pazarlama : Bir iŖletme sisteminin pazar yerindeki mevcut ve potansiyel istemi belirleme ve etkilemesiyle ilgili olarak, ürün, hizmet ve fikirlerin bu istemi karŖılamak üzere harekete getirilmesiyle ilgili faaliyetler bütünüdür.

Pazarlama : Belirli bir hedef izleyici ya da kitlede belirli bir nesne veya konuya karŖı istenen bir tepki yaratmak üzere giriŖilen faaliyetlerdir.

Pazarlama : İnsan istek ve gereksinimlerini tatmin etmek amacıyla potansiyel deėiŖimleri fiili hale getirmek için ėraŖmaktır.

Pazarlama : İŖletmenin amaçlarını gerekleŖtirmek üzere talebin düzeyini, zamanını ve kompozisyonunu etkilemeye alıŖmaktır. KiŖilerin veya kurumların gereksinimlerini deėiŖtirmeye değil, o gereksinimleri karŖılamaya yöneliktir.

Pazarlama : Örgütsel amaçlara ulaŖmak için hedef pazarlara istek tatmin eden ürünler planlaması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması için tasarımılanan genel bir iŖletme sistemidir.

Pazarlama : DeėiŖim (mübadele, alıŖ veriŖ, deėiŖ tokuŖ) süreci aracılığıyla istek ve gereksinimleri tatmin etmeye yönelik insan faaliyetleri bütünüdür. DeėiŖim süreci ise ėraŖ gerektirir. Satıcılar (imalatçılar, toptancılar, perakendeciler vb.) alıcıları aramak, bulmak, gereksinimlerini belirlemek uygun ürünler tasarımılamak, bunları stoklamak, tutundurmasını yapmak, taŖımak, müzakere ve pazarlıkları sürdürmek gibi eŖitli pazarlama faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar.

Yine tanımlara göre, sadece malların ve hizmetlerin pazarlanması sözkonusudur. Ancak, malların ve hizmetlerin yanı sıra, örgütlerin, kiŖilerin ve dŖncelerin de pazarlandığı bir gerçektir. Örneğin; son yıllarda siyasi partilerin,

seçimlerde, pazarlama tekniklerini kullanarak partilerini ve adaylarını pazarlama çabaları giderek yaygınlaşmaktadır.

Bu kapsamlı tanımların ortak noktaları aşağıda belirtilmiştir (Cemalcılar, 1994:6):

- Pazarlama insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin doyurulmasına (tatminine) yöneliktir.
- Pazarlama değişimi kolaylaştırır ve gerçekleştirir.
- Pazarlama çeşitli eylemlerden oluşur.
- Pazarlama eylemleri insanlar ve örgütler tarafından yapılır.
- Pazarlama eylemleri değişken çevre koşullarında yapılır.
- Pazarlama eylemleri planlanmalı ve kontrol edilmelidir.

1.1.2. Pazarlama Anlayışında Gelişmeler

1900’lü yılların başlangıcında dünya coğrafyasında 20 dolayında devlet bulunuyordu. Sanayi devrimini gerçekleştiren ve sanayileşme sürecinde olan ülkelerin sayısı ise altı veya yedi ülke ile sınırlıydı. Alvin Toffler’in ortaya attığı kavramlarla ifade edilecek olursa; bu ülkelerden büyük bir kısmı “birinci dalga” denilen tarım çağını, ABD ve İngiltere’nin içinde yer aldığı çok az sayıdaki ülke ise “ikinci dalga”yı yani sanayi çağını yaşamaktaydı. Ayrıca her iki grup içerisinde yer alan tüm ülkelerin ekonomik ve teknolojik seviyeleri farklılık arz ediyordu (Tek, 1999:11).

Teknolojik seviyedeki farklılıklara bağlı olarak bir kısım mallar bazı ülkelerde çok fazla üretilirken, bazı ülkelerde bu ürünlerin kıtlığı yaşanıyordu. Özellikle sanayileşme sürecine girmiş olan ülkeler, belli alanlarda üretim patlaması noktasına geldiğinde bu ürünleri satmak için pazar aramaya başlamışlardı. Örneğin, 1870’li yıllarda Manchester’li iplik üreticisi bir sanayici, İngiltere’den ihtiyaç fazlası iplikleri satmak için, Kayseri’ye kadar gelmiştir. O zaman Kayseri’nin Bünyan ilçesinde bu iplikler dokunan el dokuma halıları “Manchester Halısı” adını almıştır. Bu gelişmelerle birlikte pazarlama, işletmelerin örgüt yapıları içerisinde klasik pazarlama şeklinde de olsa yer almaya başlamıştır. Tarım çağını yaşayan ve zorunlu ihtiyaç mallarını dahi üretemeyen

diğer dünya ülkelerinde ise pazarlama kavramından ve pazarlama ile ilgili faaliyetlerden hiç söz edilmemiştir (Karahan,2000:4) .

Aradan sadece yüz yıl gibi kısa bir zaman geçtikten sonra, içinde yaşadığımız 2000’li yıllarda dünyadaki devlet sayısı iki yüze yaklaşmıştır. Bu devletlerin yine bir kısmı “birinci dalga”yı yani tarım çağını, bir kısmı sanayinin başlangıç dönemini, daha az sayıda bir kısmı ileri sanayi sürecini, çok daha az sayıdaki gelişmiş ülkeler ise sanayi ötesi yani “bilgi çağını” diğer bir ifade ile “üçüncü dalga”yı yaşamaktadırlar. Bu çağlara uygun olarak dünyanın değişik ülkelerinde değişik pazarlama yaklaşımları uygulanmaktadır (Tek, 1999:10).

Tarım çağında bulunan ülkeler, pazarlama yaklaşımından ve bu yaklaşımın ekonomik, sosyal ve toplumsal hayata getirdiği yararlarından habersiz şekilde yaşamaya devam etmektedirler. Gelişmekte olan ülkeler kapsamında bulunan ülkelerin büyük bir çoğunluğu pazarlama kavramını, satış kavramı ile aynı anlamda algılayıp, geleneksel pazarlama yaklaşımları olan üretim anlayışı ve satış anlayışı çerçevesinde ekonomik faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Sanayileşmiş ülkeler, ekonomik ve ticari faaliyetlerinde modern pazarlama ilkelerini yürürlüğe sokarak, gelişme çizgilerini daha da yukarılara taşırlarken, “bilgi çağını” yaşayan ülkeler, modern ve sosyal pazarlama yaklaşımlarını benimsemektedirler (Karahan,2000:5).

Son yıllarda literatüre veri tabanı pazarlaması (Data-Base Marketing), İlişkisel Pazarlama (Relationship Marketing) gibi modern pazarlama anlayışı kapsamında, çeşitli pazarlama şekillerinin de girdiği ve pazarlamaya yeni boyutlar eklendiği görülmektedir. Gerçekte “pazarlama”yı değil de pazarlama yönetim felsefesindeki değişimleri açıklayan bu gelişmelerin aşamaları şöyle özetlenebilir (Tek, 1999:11):

1. Üretim Yönlü Aşamalar

- .Üretim Anlayışı Aşaması

- .Ürün Anlayışı Aşaması

- .Satış Anlayışı Aşaması

2. Pazarlama Yönlü Aşamalar

- .Sosyal ya da Toplumsal Pazarlama Anlayışı Aşaması

.Modern Pazarlama veya Pazarlama Anlayışı Aşaması.

1.1.2.1. Üretim Anlayışı Aşaması

Üretim anlayışı, işletmelerin en eski anlayışlarından birisidir. Bu anlayıştaki işletmeler, tüketicilerin ucuz mallara yöneleceklerini kabul ederler. Sözkonusu anlayışı benimsemiş olan işletmeler, verimliliği artırmaya ve dağıtımı yaygınlaştırmaya çalışırlar. İşletme yönetimi bu amaçla, üretimi artırarak birim maliyeti düşürür. Elde ettiği fiyat avantajıyla daha geniş bir tüketici kitlesinin mallarını tercih etmesini sağlar. 1900’lü yılların başında arzın talebi karşılayacak düzeyde olmaması sonucu işletmelere hakim olan bu anlayışın şu şekilde belirtilebilir (Tek, 1999:11):

- İşletme, çabalarını uygun fiyatlı mamullerin üretilmesi üzerinde yoğunlaştırır.
- Tüketiciler; ihtiyaç ve istekleriyle ilgili belirli sorunlarının çözümünden çok, mamulleri satın almakla ilgilenirler.
- Tüketiciler pazarda var olan, birbirleriyle rekabet eden markalar konusunda bilgilidirler.
- Tüketiciler, fiyat ve kaliteye göre marka seçimi yaparlar.

Özelliklerinden de anlaşılacağı gibi, bu yaklaşımda satış çabalarına önem verilmemektedir. Tüketicilerin satın alma davranışlarında sadece fiyat ve kaliteyi dikkate aldıkları varsayılmakta; ambalaj, çevresel faktörler v.b’nin etkisi ihmal edilmektedir. İyi mamulün kendini satacağı kabul edilmekteyse de, deneyimler, bunun yeterli olmadığını , özellikle değişen çevre koşullarında başarıya ulaşmak için mamulün etkin bir şekilde pazarlanması gerektiğini göstermiştir (Yükselen,1998:18).

1.1.2.2. Ürün Anlayışı Aşaması

Bu anlayışa göre, işletme yöneticileri, tüketicilerin kaliteli, iyi nitelikli mallara karşı olumlu davranışta bulunacaklarını, bu mallar için oldukça yüksek fiyat ödemekten çekinmeyeceklerini varsayarlar. Bu durumda, üreticiler iyi

kalitede mal üretmek için çabalarlar ve yeterli satış düzeyine ve kâra ulaşmak için çok az satış çabasının yapılmasını öngörürler.

Mamul yönlü işletme kendi mamulünün en iyi olduğu duygusunu besler. Bu nedenle tüketicilerin kendisine gönül borçlusu olduğuna inanır. Tüketiciler; malın biçimi, ambalajı ve fiyatı bakımından ilgi çekici nitelikleri olursa, elverişli dağıtım kanalları kullanılırsa, malın zorunlu ihtiyaçlara seslendiğine ve kalitesinin iyi olduğuna inandırılırsa mal kolaylıkla satılabilir.

Gerçekte bir malın bu ölçüde kusursuz olduğuna inanmak, ihtiyaçları ve istekleri gözönüne almamak, “pazarlama körlüğü” yaratır ve rekabet karşısında güç durumda kalmabilir. Bu anlayışı benimseyen işletmelerin sayısı pek çoktur. Bu anlayışa en iyi örnek demiryolu işletmeciliğidir. Hemen bütün ülkelerde demiryolu işletmelerinin yöneticileri yolcuların “tren” istediklerine inanmışlar, “taşıma” ya da “gezi” hizmetini gözden kaçırmışlardır. Sonuçta hava ve kara yolu taşımacılığı hızla gelişmiş, demiryolları bu rekabete dayanamamıştır. Özellikle kamu işletmeleri yöneticileri ürün yönlüdürler ve halka kaliteli mallar sunduklarına ve halkın kendilerinden çok memnun olduğuna inanırlar (Cemalcılar, 1994:18-19).

1.1.2.3. Satış Anlayışı Aşaması

Bu anlayışta bir kurum veya işletmenin, tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin hiç mal satın almayacağı ya da yeterince mamul satın alamayacağı varsayılır. Satış anlayışı, tüketicilerin çok gerekli olmayan mal ve hizmetleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya ikna edebilecekleri, müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir örgüt kurulması gerektiği düşüncelerine dayanır. Basınçlı ve agresif satış yöntemlerinin uygulandığı işletme yönlü bu anlayışa klasik pazarlama anlayışı da denilmektedir. Klasik pazarlamayla da satış anlayışına başlangıç noktası olarak fabrika ya da satış yeri alınır. İşletme önce ürünü yapar sonra satmanın yollarını aramaya başlar. Klasik pazarlama yaklaşımında amaç, satış hacmini arttırarak kâr elde etmektir. Bunun için kullanılan araç ise tutundurma, reklam ve özellikle kişisel satış; çıkış noktası ya da odak ise müşteriler veya tüketiciler olmayıp işletmenin halen ürettiği mevcut

ürünler olmalıdır. Bu yaklaşımda işletmeler, genel olarak malların satın alındığını değil satıldığını varsayarlar. Amaç, talebi arza boyun eğdirmektir. Bu ise oligopol, tekel v.b. koşullardan yararlanıp, müşteriye “canımın istediği gibi davranırım”, “bu gün, şu anda ne yaparsam yaparım”, “ne üretirsem satarım”, “ister al ister alma” şeklindeki düşünce ve uygulamalarla özdeşir.

Klasik pazarlama uygulamalarında tüketicilere yeterli, doğru ve tutarlı bilgi verilmez. Aynı şekilde ürün kalitesi de düşüktür, fiyatlar keyfi ve yüksektir, iade yoktur veya zordur, serbest seçme olanağı kısıtlıdır, tüketici sesini serbestçe duyuramaz, duyursa bile etki yapamaz. Klasik pazarlama anlayışı, ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara ve alışkanlıklara dayalı klasik kafa yapısını (paradigma) temsil eder (Tek, 1999:13).

1.1.2.4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Aşaması

1970’li yıllarda doğal kaynakların giderek azaldığı, çevre kirliliğinin arttığı, nüfusun hızla çoğaldığı, enflasyon, ekonomik kıtlık ve durgunluk vb. olaylar toplum yaşamını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu durumda tüketicilerin ihtiyaçları ve istekleri doyurulmaya çalışılırken, bir yandan da toplumsal ihtiyaçlar ve istekler doyurulmaya çalışılmalıdır. Daha doğrusu tüketicilerin, işletmelerin ve toplumun çıkarları birlikte gözönünde tutulup, pazarlama eylemleri yürütülmelidir.

Bu kavramın bugün için gerekli ilgiyi gördüğü söylenemez. Ancak, tüketicilerin toplumsal ihtiyaçlarıyla ilgili baskıları arttıkça kavramın benimsenmesi de yaygınlaşacaktır (Cemalcılar, 1994:21).

1.1.2.5. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması

Pazarlama anlayışında hareket noktası, ne üretimde verimlilik, ne iyi mamul, ne de satış çabaları olup, tüketicinin ihtiyaç ve istekleridir. Yoğun satış çabalarına girişen işletmeler, stokları erise de zamanla tüketiciyi ikna etme çabalarının yetersiz kaldığını anlamışlar ve tüketici ihtiyaç ve isteklerini dikkate almak gerektiğini kavramışlardır (Yükselen, 1998:19).

Klasik pazarlama anlayışının tersine modern pazarlama anlayışı demokrasiye dayanır. Özgürlük, katılım, geri bildirim ve saydamlık ilkeleriyle çalışır. Bu anlayışta işletmeler hitap ettikleri hedef kitlelerin, tüketicilerin nabzını tutmaya çalışırlar. 1960’larda belirginleşmeye başlayan bu anlayışa göre, örgütün istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Kavram “mal yaratıp sat” yerine “istekleri sapta ve yerine getir” görüşüne dayanır. İşletmenin pazarlama yönlü olması demek, aynı zamanda müşterinin belirleyiciliğini kabul etmek demektir. Modern pazarlama anlayışı; pazarların, müşterilerin istek ve gereksinimlerine göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilceği ve müşterilerin bunlardan kendi istek ve gereksinimlerini en iyi karşılayanları tercih edecekleri görüşüne dayanmaktadır. Satış anlayışı satıcının, pazarlama anlayışı ise alıcının gereksinimlerini hedef alır. Aslında tüketici yönlü ya da müşteri odaklı modern pazarlama kavramı, daha çok alıcılar pazarı koşullarında tüketici egemenliğinin kabullenilmesidir. Bu anlayışta “müşteri velinimetimizdir”, “müşteri kraldır”, “müşteri her zaman haklıdır” gibi anlayışlar geçerlidir. Dolayısıyla, kuramsal olarak modern pazarlama anlayışının geçerli olduğu kesimlerde tüketici veya alıcılar satıcılara kendi isteklerini dikte etme şansına sahiptirler (Tek, 1999:18-19).

Modern pazarlama anlayışını uygulamak isteyen işletmeler, hareket noktası olarak sadece tüketici ihtiyaç ve isteklerini dikkate almayıp, organizasyon yapılarında da anlayışa uygun önemli değişikliklere gitmeli, yönetim kademelerinde, yeni bir yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamaya çalışmalıdırlar (Yükselen, 1998:19).

1.1.2.5.1. Veri Tabanlı Pazarlama

Veri Tabanlı Pazarlama (VTP), 1980’lerin sonlarında pazarlamada bilgi teknolojilerinin etkisini gösterir biçimde gelişmiştir. Diğer bir ifadeyle VTP, pazarlamanın kitle pazardan bire-bir stratejiye doğru hareketinde, bilgi sistemlerinden yararlanılması, hatta entegrasyonu için iyi bir örnek olarak kabul edilebilir.

Pazarlamanın kitle pazardan, bire-bir stratejilere doğru hareketi müşteri odaklı ve karşılıklı etkileşime dayalı bir hareket olarak da ifade edilebilir. Nitekim

gelecek yüzyılda, bire-bir pazarlama, mikro pazarlama ve ilişki pazarlaması gibi terimlerle çok fazla karşılaşılacağı öngörülmektedir. Bu noktada hem pazarlama hem de bilgi sistemleri disiplinleri, bir organizasyonun müşteri bilgi sisteminin değerini arttırarak müşteriye yönelik hizmetin kalitesini arttırmak için önemli bir rol oynamaktadırlar.

Gülcan (2000) bilgi teknolojisinin müşteri ile etkileşimdeki kaldıraç gücünü şu şekilde açıklamıştır: “Müşterilerle karşılıklı etkileşime izin veren bir etmen olan bilgi teknolojilerinin kullanımının giderek artacak olması” ve bire-bir etkileşimin temel kaynağı olan “çok miktardaki müşteri verilerinin, edinimi ve entegrasyonunda, teknolojinin, işletmelere bu konularda imkan verecek olması” gerçeği, pazarlamanın, bilgi teknolojilerinde gelecekte daha fazla yararlanacağını göstermektedir. Aynı paralelde literatürde; müşteri odaklı pazarlama yöntemlerinin gelişiminde, pazarlama deneyimi, teknolojik ilerleme ve artan bir biçimde güçlü veri tabanlarının itici güç olacağının tahmin edildiğini söylenmektedir. Bu bağlamda VTP, kişiselleştirilmiş ve maliyet-etkin bir yaklaşımla, müşteri odaklı programları sürdürmede, günümüz bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin geniş potansiyelini kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Günümüz işletmeleri, VTP sayesinde, sadık müşteriler yaratıp tekrar satışlar (repeat business) yapabilir; tekrar satışlardaki maliyet, ilk satıştaki maliyetin neredeyse yarısı olduğu için bu tekrar satışlar sayesinde maliyetleri azaltabilir, müşteri sadakatini arttırabilir, pazar bölümlemesi yapabilir, muhtemel müşterilerini tespit edip tanıyabilir, ürün ve hizmetine yönelik geri bildirim elde edebilirler. Tüm bunlar işletmelerin günümüzde gerçekleştirmek istedikleri hedeflerdir (Gülcan, 2000:28) .

Bilginin stratejik bir kaynak olduğu gerçeğinden hareketle, günümüz pazarlamasında, özellikle rekabetin artmakla olduğu bir ortamda, pazarlar, müşteriler, rakipler ve ürünler hakkında güncel ve doğru bilgi gereksinimi artmaktadır. Bu noktada VTP gibi bilgi teknolojisi uygulamaları, hem pazarlama bilgi gereksinimini giderme, hem de müşterilerle etkin bir iletişim geliştirme imkanı sunmaktadır (Gülcan, 2000:28).

Görüldüğü gibi müşteri bilgilerinin, diğer bir deyişle müşteri veri tabanlarının, pazarlama ve özellikle VTP açısından önemi kaçınılmazdır. Özellikle sözkonusu olan pazarlama, VTP gibi, müşterileri ile uzun dönemli ilişki içinde karşılıklı etkileşime girip, müşteri sadakati (customer loyalty) yaratma ve sonucunda sürekli bir satış yaratma temelinde bire-bir stratejiyi içeriyorsa, müşterilerle ilgili veriler veya müşteri veri tabanları, temel bir varlık olarak düşünülebilir. Özetle VTP, bilgi teknolojilerini kullanarak, potansiyel ve mevcut müşterilere ait bilgileri kapsayan müşteri veri tabanları sayesinde uygulanabilmektedir (Gülcan, 2000: 29-30) .

Müşteri veri tabanı ile birlikte; ürünün tanımı, özellikleri, istatistik bilgileri, her üründen ne kadar satıldığı, toplam satışlar gibi bilgilere de ihtiyaç vardır. Bunların dışında satış elemanının veri tabanına da ihtiyaç duyulabilir. Burada da satış elemanı ile ilgili ne satmış, ne kadar satmış, kime satmış gibi bilgiler bulunur (Kotler, 2001: 64) .

Müşterinin, işletmenin en önemli varlığı olduğunu kabul etmek, bu müşterilerle karşılıklı iletişime dayanan uzun dönemli bir ilişkiyi neredeyse zorunlu kılmaktadır. Müşteri-işletme arasında uzun dönemli ve iki yönlü iletişimin kurulup, bu amaca hizmet eden pazarlama stratejisinin oluşturulması ve başarılı bir şekilde uygulamasıyla, müşterilerin, işletme ve ürünlerine karşı daha yakın tavırlar sergilemesi sağlanabilmektedir. Bu yakınlığı kurmak amacıyla işletmelerin, mevcut veya potansiyel müşterilere ait demografik, sosyal, psikolojik, satın almaya yönelik güç ve tercihleri gibi çeşitli bilgileri edinmeleri gerekmektedir (Gülcan, 2000: 28) .

Genel olarak ele alındığında veri tabanı ile yapılabilecekler 6 ana başlık altında toplanmıştır (www.crmturkey.com):

1. Sınıflandırma
2. Değer biçme
3. Tahmin etme
4. Yakınlık veya birlik kuralları
5. Kümeleme
6. Tanımlama ve görselleştirme.

1.Sınıflandırma:

Sınıflandırma, yeni bir nesnenin niteliklerini inceleme ve bu nesneyi önceden tanımlanmış bir sınıfa atama işlemidir. Burada önemli olan her bir sınıfın özelliklerinin önceden net bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Sınıflandırmaya örnek olarak kredi kartı başvurularını düşük, orta ve yüksek risk grubu olarak ayırmak veya segmentasyon yapmak gösterilebilir.

2. Değer Bıçme

Sınıflandırmanın aksine değerlendirme yöntemi, kredi kartı bakiyesi ve gelir düzeyi gibi sürekli değişkenlik gösteren sonuçlarla ilgilidir. Aslında değer bıçme yöntemi sınıflandırma yapmada bir araç olarak kullanılmaktadır. Örneğin; müşterilerine bir teklif götürmek isteyen işletmeler, daha önceki tekliflerine müşteriler tarafından verilen yanıtları puanlayarak, 0 ile 1 arasında müşterilerini derecelendirir ve olumlu yanıt vermesi en olası müşterilere teklifini sunar. Bir diğer örnek, müşteri olmayı bırakma olasılığı yüksek olan müşterilere değer bıçmektir (churn modelling). Daha önce işletmeyi terk etmiş müşterilerin ortak özelliklerini belirleyerek, bu özelliklere sahip olan mevcut müşterilere yeni teklifler ve özel kampanyalar sunarak bu müşterilerin rakip işletmelere yönelmeleri önlenabilir.

3. Tahmin Etme

Tahmin etme yöntemi, sınıflama ve değer bıçme yöntemlerinden ayrı tutulamaz. Çünkü bu yöntemler elde bulunan verilerle yapılan tahminlere dayanır. Bu tahminlerin gerçekleşip gerçekleşmediği ise ancak bekleyerek görülebilir. Örneğin; geçmiş verilere dayanılarak 6 ay içinde işletmeyi terk edeceği düşünülen bir müşteri bunun aksi yönde hareket edebilir. Bu veri de gelecekte yapılacak olan tahminler için kullanılacaktır.

4. Yakınlık veya Birlik Kuralları

Burada amaç, beraber giden şeyleri belirlemektir. Klasik bir örnek olarak, bir süpermarkette beraber satılan ürünler düşünülebilir. Perakendeciler bu bilgiyi raf düzenlemeleri, katalog tasarlaması ve çapraz satış fırsatları yaratmak için kullanılmaktadırlar.

5. Kümeleme

Kümeleme, değişik özellikler gösteren insanları, kendi içinde benzerlik gösteren alt gruplara ve kümelere ayırma işlemidir. Sınıflandırmadan farkı ise, kümelemede özellikleri önceden belirlenmiş sınıfların olmayışıdır. Ortaya çıkan kümelere eğer varsa, bir anlam yüklemek analizi yapan kişiye bağlıdır. Örneğin; birbirinden farklı müzik tarzlarını beğenen kişiler kümesi aynı zamanda farklı altkültür gruplarını da gösteriyor olabilir.

6. Tanımlama ve Görselleştirme

İyi bir tanımlama en azından, nereden başlamak gerektiği konusunda yol gösterici olabilir. Bulunan tanımlamaları göze hitap edecek bir şekilde anlamlandırabilmek de binlerce ilişki bulmaktan çok daha doğru bir resim ortaya koyabilir (www.crmturkey.com) .

İş bağlamında, bir şeyin “öğrenilmeye değer” olabilmesi için ortaya çıkan bilginin değerinin, bu bilginin ortaya çıkabilmesi için gerekli maliyetlerden daha yüksek olması gerekmektedir. Aynı şekilde, öğrenmek için yapılan yatırımın geri dönüşü, başka bir alana yapılacak olan yatırımın getirisinden daha yüksek ise bu bilgi öğrenilmeye değerdir.

Bilgi işletmeye; maliyetleri azaltmak veya kârları artırmak suretiyle iki şekilde değer yaratmaktadır.

Veri tabanlı pazarlamayı başarılı bir şekilde uygulamak için işletmelerin pazarlama veri tabanı sistemine yatırım yapmaları gerekmektedir. Pazarlama veri tabanı, satışı gerçekleştirecek ipuçları bulmak bunları önemlerine göre sıralamak, dereceleme, ürün satışı veya müşteri ilişkilerini devam ettirmek gibi amaçlarla, ulaşılabilir ve üzerinde çalışılabilir olan müşteriler ve çeşitli kişi ve/veya kuruluşlar hakkında sistemli ve organize olarak verilerin toplanmasıdır (Tek, 1999: 58) .

Gülcan (2000) VTP’nin temel ilkelerini şöyle sıralamaktadır:

- Önceki müşteri davranışı, gelecekteki davranış için en iyi tahmin göstergesidir.

- Bir satın alım, müşterinin hayatında sadece bir olaydır. Müşterinin gerçek değerin belirlemek için hayat süresi değerini hesap etmek gerekir,
- Mevcut müşteriler, muhtemel müşterilerden daha önemlidir,
- Bazı müşteriler daha önemlidir,
- Mevcut müşteriler, bazı özellikleri muhtemelen daha fazla paylaşırlar.

Yukarıdaki ilkelere sadık kalmak, etkili bir veri tabanı geliştirmeyi gerektirecek ve işletmeye yönelik önemli talepleri konumlandıracaktır. Bu ilkeler aynı zamanda, pazarlamada sıkça sözü edilen 80 : 20 kuralını yansıtmaktadır. Bu kural ise kısaca, bir işletmenin işinin %80'inin müşterilerin %20'since meydana getirilmesi olarak ifade edilebilir. Buradan, işletmenin değerli olan müşterilerinin, rakiplerine kaptırmadan elinde tutabilmesinin ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır (Gülcan, 2000: 33) .

Geleneksel pazarlama teorisi ve uygulaması, yeni müşteriler çekme ve satış yapma üzerine odaklanmaktadır. Ancak günümüzde işletmeler yeni müşterileri çekme ve onlarla işlemler yaratma stratejilerinin ötesinde; mevcut müşterileri elde tutup onlarla sürekli ilişkiler kurmayı tercih etmektedirler. Hem pazarlama akademisyenleri, hem de pazarlama uygulamacıları, günümüzün artan rekabet ortamında mevcut müşterileri elde tutmanın, yeni müşteriler kazanmaktan daha maliyetli olduğu noktasında birleşmektedirler. Yani mevcut müşterileri elde tutup, onları yeniden harekete geçirecek (vetention) stratejiler uygulama mantıksal bir sonuçtur. Bu ise VTP'nin temel amacıdır. VTP'nin uygulanabildiği üç temel alan; müşteri yaratma, ürün tanıtımı ve müşteriye yeniden harekete geçirme olarak ifade edilebilir. Müşteri yaratma alanı, kaybedilmiş müşterileri ve henüz işletmenin müşterisi olmayanları, ürün tanıtımı alanı; önceki ve mevcut müşterileri, müşteriye yeniden harekete geçirme alanı da; mevcut müşterileri kapsamaktadır. Ancak VTP tüm bu alanlar için uygulanabilirken işletmeler; işi ileri düzeyde benimseme eksikliği, pazarlama becerisi eksikliği, zayıf organizasyonel iklim ve yapı, yetersiz teknoloji ve sistemler gibi sebeplerle ileri düzeyde bir VTP uygulayamamaktadırlar (Gülcan, 2000:47).

VTP sayesinde işletme, müşterileriyle uzun dönemli ve karşılıklı ilişkilere girerek sağlayacağı getirilerin yanında, sahip olduğu veri tabanını başka işletmelere satarak, ikinci bir getiri sağlama imkanı da elde edebilmektedir.

VTP, bire bir pazarlama stratejileri temelinde üç farklı şekilde uygulanabilir; doğrudan pazarlama, sadakat pazarlaması ve ilişki pazarlaması. Bunlar aynı zamanda, VTP'nin temel türleridir. VTP'de ilk düzey olan doğrudan pazarlama, özellikle veri sağlamak yoluyla, müşteri veri tabanlarının oluşumuna ve verilerin güncelleştirilmesine katkı sağlayabilirken, ikinci seviye olan sadakat pazarlaması özellikle müşterileri rakiplere karşı elde tutma stratejisine yardımcı olabilmektedir. En ileri VTP düzeyi ise ilişki pazarlamadır. Bu düzey, diğer iki düzeydeki işlem ve stratejileri de kapsayabilirken, özellikle müşterileri yeniden hareket geçirme stratejisini uygulamaya imkan vererek sürekli satış imkanı yaratmaktadır (Gülcan, 2000:47) .

1.1.2.5.2. İlişkisel Pazarlama

20. yy. boyunca yeni teknolojilerin geliştirilmesi, özellikle bilgisayar ve internet teknolojisinin gündelik iş yaşamında yaygın olarak kullanılması, bireylerin toplumda sahip oldukları role göre birbirleriyle kurdukları iletişimi artırmıştır.

Elektronik ticaretin gerçek mucizesi, ticari ilişki gücünü üreticiden tüketiciye geçirmek olmuştur. 21. yy'a girildiğinde, müşteri bilgiye ulaşmada gerçek bir sınırsızlığa sahip olmuştur. Hızlı ulaşım biçimleriyle desteklenen bu bilgi, aslında hem işletme hem de birey için bir güç faktörünü temsil etmektedir.

İnternet ve elektronik ticareti eşsiz kılan nokta, dünyanın neresinde olursa olsun müşteriye satın alma gücü sağlamasıdır. Pek çok satın alma noktasını dolaşarak ve belirli bir mekan (yer) kısıtı altında alışveriş yapma zorunluluğu altında bulunan müşteri için artık bu kısıt internet ve elektronik ticaret yoluyla ortadan kalktı. Çağdaş bir web müşterisi evinden alışveriş yapabilmekte, fiyatları karşılaştırabilmekte ve satıcı bilgilerine sadece elinin altındaki fareyi tıklayarak ulaşmaktadır. Müşteri, zaman ve mekan kısıtı olmaksızın dünyanın herhangi bir yerindeki satış noktasından alışveriş yapabilmektedir. Bu durum, uygulanan

pazarlama stratejilerinin yapısının da tamamen değişmesine yol açmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda, müşteriyle kurulan birebir ilişkiye dayalı yeni pazarlama yaklaşımları karşımıza çıkmaktadır (Ersoy, 2002:5) .

Son yıllarda pazarlama alanında yaşanan önemli gelişmelerin başında satışı önemsemeyen işlemlere odaklanmadan, müşteri ilişkilerine odaklanmaya dönüşüm gelmektedir. Geleneksel olarak ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma çalışmalarına kaldıraç görevi verip, işlemleri maksimize etme yerine, müşterilere gerçek birer değer olarak kabullenme önem kazanmaktadır. Böyle önemli bir değişimi gerçekleştirmek için birçok faaliyet uygulamaya konulmaktadır. Bunlar arasında önemli uygulama alanları bulan kalite, müşteri hizmetleri ve pazarlama faaliyetleri birbirleriyle çok yakından bağlantılı olmasına karşın, çoğu zaman farklı ve birbirinden ayrı biçimlerde yönetilmişlerdir. İlişkisel pazarlama yaklaşımı bunları birbirine çok daha yakın biçimde, birlikte, ilişkili ve bir bütün olarak yönetmeyi önermektedir. Böylece iki tarafta da beklenen amaçları gerçekleştirmek için müşteri ilişkileri kurmak, sürdürmek ve geliştirmek, pazarlamanın amacı olmaktadır (Odabaşı, 2000:19-20) .

Birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, mikro pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetimi olarak bilinen uygulama; bireysel müşterinin işletmeye ne dediğine ve işletme çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Amaç, müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli, kârlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır (www.danismend.com) .

İlişkisel pazarlama;

- Bir işletmenin bireysel müşterilerini adlarıyla belirlemek,
- İşletme ve müşterileri arasında bir çok işlemi kapsayacak bir ilişki yaratmak,
- Bu ilişkiyi müşterilerin ve işletmenin yararına yönetmek için geniş bir yelpazedeki pazarlama, satış, iletişim, hizmet ve müşteri yaklaşımını kullanmaktır (Öztürk, 2002:183).

İlişkisel pazarlama en temel anlamda, yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan

stratejik bir konudur. Klasik pazarlama teorisi incelendiğinde genel olarak pazarlamanın müşteriye kazanmak ve uygun koşullarda değişimi yaratmak olduğunu görmek mümkün olur. Aslında bu yaklaşımın odak noktasını, tatmin paradigması oluşturmaktadır. Bu paradigma ile ilgili kaynaklar incelendiğinde şu varsayımlar ortaya çıkmaktadır (Ersoy, 2002: 5):

- Müşterilerin satın alma davranışları, onların kalite ve tatmine ilişkin algılamalarına dayalıdır.
- Müşteriler ürün ya da hizmeti seçmede ve satın almayı gerçekleştirmede tam bir özgürlüğe sahiptirler.
- Sadık müşteriler daha az sadık olan ya da sadakat göstermeyen müşterilere göre daha kârlıdır.

Bu paradigmadan yola çıkarak ilişkisel pazarlamayı şu şekilde tanımlamak mümkündür: “İlişkisel pazarlama, mevcut ve potansiyel müşterilerle işletmenin uzun dönemli iş ilişkileri kurmayı amaçlayan müşteri merkezli bir yaklaşımdır.”

İlişkisel pazarlama için henüz üzerinde evrensel olarak uzlaşılan bir tanım olmamasına rağmen, yapılan tanımlardaki ortak nokta uzun dönemli müşteri ilişkisidir. Bu bağlamda ilişkisel pazarlama, alıcı-satıcı arasındaki sürekli ilişki içinde karşılıklı memnuniyeti oluşturarak, özellikle işletmece önemli müşterileri elde tutmayı, kurulan ilişkinin güçlendirilmesiyle sadık müşteriler oluşturmayı ve müşterilerin yeniden satın almalarını hedefleyen bir pazarlama türü olarak tanımlanabilir (Gülcan, 2000:44-45) .

Pazarlamanın bu yeni yaklaşımı temelde, mevcut müşterilerin değerini ve elde tutulmalarının önemini vurgulayan bir anlayıştır. Müşteri ilişkilerinde dayanışmacı ve uzun dönemli bir yaklaşımın işletmeler için daha kârlı ve istikrarlı sonuçlar doğurduğu ve mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteriler kazanmaktan her zaman daha ucuz olduğu şeklindeki mantığa dayanır. Bu yönüyle ilişki pazarlaması yaklaşımı, uzun dönemli iş ilişkileri alanındaki gelişmeleri hazırlayan ve hızlandıran bir etki yapmıştır (Gök, 2001: 49) .

Geleneksel pazarlamada amaç, işlemleri maksimize etmek olduğundan, müşterinin satın alma geçmişine önem verilmemekte ve müşterinin bir durumdaki davranışı arasında bağlantı kurma önemli olmamaktadır. Bire bir pazarlamada ise

durum tam tersine dönmekte, uzun dönemli ilişki önem kazanmaktadır (www.danismend.com) .

İlişki pazarlaması, müşterinin yalnızca bir sonraki satış fırsatı demek olmadığı, uzun vadeli kâr akışı anlamına geldiği nosyonu üzerine kuruludur (Duboff ve Spaeth, 2001:146) .

Bire bir pazarlama stratejisinin temel mekanizması, müşterilerin ne gibi farklılıklar gösterdiğini anlamaya ve bu farklılıklara göre işletmenin her bir müşteriye nasıl davranması gerektiği konusunda bir strateji oluşturmasını içeriyor (Kırım, 2001:47) .

Geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama karşılaştırılması ilginç sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bu farklılıklar Tablo 1.1’de belirtilmiştir.

Tablo 1.1. İlişkisel Pazarlama ve Geleneksel Pazarlama Arasındaki Farklar

İLİŞKİSEL PAZARLAMA	GELENEKSEL PAZARLAMA
- Müşteriyi elde tutma, sürekli kılma üzerine odaklanma, - Sürekli müşteri ilişkisi, - Müşteri değeri üzerinde odaklanma, - Müşteri hizmetleri üzerinde çok durma, - Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatte bulunma, - Tüm çalışanların kaliteyle ilgilenmeleri.	- Tek satış üzerine odaklanma, - Olaylara göre, kesintili müşteri ilişkisi, - Ürün özellikleri üzerinde odaklanma, - Kısa dönemli bakış açısı, - Müşteri hizmetleri üzerinde az durma, - Müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaatte bulunma, - Sadece üretici elemanların kaliteyle ilgilenmeleri.

Kaynak: Odabaşı, 2000:19.

Geleneksel pazarlama düşüncesi, tekil değişimlere ve işlemlere yoğunlaşmaktadır. Değişime konu olan faktörler; ürün, para veya genel olarak bilgidir. İlişkisel pazarlama ise zaman içinde süreklilik kazanan değişim ilişkisini dikkate almaktadır. Bu nedenle zaman içinde başka kaynakların transferini de içermektedir. Bu kaynaklar ise insanın sosyal bir varlık olarak sadece rasyonel ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda duygusal ihtiyaçlarını da giderme isteğinden ortaya çıkan özel ilgi, saygı, güven gibi faktörlerdir. Müşteri tatmini için bu değerlerin transferi ve zaman içinde geliştirilmesi bir ihtiyaç halini almaktadır.

İlişkisel pazarlama kavramının temel noktalarından birini iletişim oluşturmaktadır. İletişim, satıcı ile müşteri arasındaki ilişkinin en önemli

faktörlerinden biri olup, dağıtım kanallarının performansında kritik bir eleman görevi üstlenmektedir. Bu nedenle iletişim müşteri bağlılığı yaratmada ve müşteri tatmininin artırılmasında önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. İletişim faktörü dağıtım kanallarını bir arada tutan önemli bir elemandır. Buna bağlı olarak iletişim, müşteri ile işletme arasında güvenin yaratılmasını ve sorunların giderilmesini sağlayan ve ilişki pazarlamasının temelinde ele alınması gereken bir faktör olmaktadır (Tütüncü, 2001:20).

Geleneksel pazarlama anlayışı hiyerarşik organizasyon yapılarında geçerliliğini korumaktadır. Organizasyonların iç ve dış yapıları sınırları itibariyle belirlenmiştir. Oysa günümüzde stratejik ortaklıklar, tedarikçilerle olan yoğun ilişkiler ve ortak girişimler, işletmeler arasındaki kesin sınırları ortadan kaldırmaktadır. Mevcut işletmeler arası yaklaşım, işletme içi yaklaşımın yerini almaktadır. Bu nedenle mevcut müşterilerle sıkı ilişkiler kurmak ve sürekli müşteri tatminini sağlayarak pazara derinlemesine nüfuz etmek ilişkisel pazarlamanın stratejik hedeflerinden biri olmaktadır (Tütüncü, 2001:21) .

Birebir pazarlamada, işletme ilke olarak kendini müşteriye merkeze almaya, ona yakın olmaya ve özen göstermeye adanmıştır. Birebir pazarlama müşteri sadakatini, her bir müşteri ile “tek tek” ilişki kurarak gerçekleştirir. Her yeni ticari işlem ya da alışverişte bu ilişki tekrar edilir. Müşteri sadakati, müşterinin daha fazla ve sıklıkla satın alması, müşteri yaşam boyu değerini artırması ve maliyetleri denetim altına alma konularına özen göstermesi nedeniyle, bire bir pazarlama vazgeçilmez bir uygulamadır.

Birebir pazarlamanın özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.danismend.com).

- Müşteriyi elde tutma üzerine odaklanmıştır.
- Müşteriyi farklılaştırmak ve bu farklılıklara göre her müşteriye ayrı hizmet sunmak ana amaçtır.
- Sürekli bir müşteri ilişkisi vardır.
- Müşteri değeri ve müşteri tatmini üzerine odaklanmıştır.
- Müşteri sadakati yaratmak ana amaçlardan biridir.
- Uzun dönemli bir akış açısı hakimdir.

- Müşteri hizmetlerine özel önem verilmiştir.
- Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatte bulunmaktadır.
- Tüm çalışanlar kalite ile ilgilenmektedir.

1.1.2.5.2.1. İlişkisel Pazarlamanın Yararları

İlişkisel pazarlamanın yararları üç başlık altında toplanmaktadır (Odabaşı, 2000:20).

a) Müşteriler İle Kurulan ve Yürütülen İlişkilerden Doğan Yararlar:

- Müşteriler ile daha sıkı bağlar geliştirir.
- Geliştirilen sıkı bağlar geniş rekabet avantajları yaratır.
- Geliştirilen sıkı bağlar müşteri sadakatinin yaratılmasını sağlar.

b) Müşteri Tatminindeki Gelişmelerden Kaynaklanan Yararlar:

- Müşteri tatmini konusunda doğrudan bilgi sahibi olan işletme, müşteri tatmin düzeyini izleyebilir.
- Her müşteri ile diyalog kurma, işletmeye müşterileri için yeni ürün/hizmet bulma olanağı sağlar.
- Memnun olan müşteriye çapraz satış yapma imkanı doğar.

c) Finansal Yararlar:

- Her iki kesiminde (satıcı-müşteri) birbiri ile nasıl etkileşimde bulunacağını öğrendiği uzun dönemli ilişkiler, ilişki maliyetinin azalmasına yardımcı olur.
- Sadık müşteriler daha kârlıdır.
- Mevcut müşteriler, yeni müşteriler için referans olabilir.
- Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, varolan müşteriye elde tutma maliyetinden daha yüksektir.
- Bir müşteriye kaybetmek sadece satışlardan elde edilen gelirin kaybı değildir. Ancak beklenen nakit para akışı ilişkinin yaşam süresi üzerinde meydana gelir.

- Müşteri tutma oranının artması, çalışanların da elde tutulma oranını arttırır.

İşletmeler öncelikle müşterileri işletmeye çekme konusunda yoğunlaşıp (ilk hareket), daha sonra ise bu müşterileri elde tutmak için neler yapmaları gerektiği üzerinde durmaktadırlar (ikinci hareket). Holiday Inns otellerinin pazarlama faaliyetlerinden sorumlu yöneticisi James L. Schorr kendisiyle yapılan bir röportajda bu konuyu şöyle belirtmektedir. Schorr’a göre ; “Kendisini Holiday Inns’de başarıya ulaştırıp ünlü yapan, pazarlamanın kova teorisi dir.” Burada kastettiği pazarlamanın büyük bir kova olarak düşünülmesi gerektiğidir. Belirli bir işi kovanın üstüne çıkaran ve burada tutan satış, reklam ve tutundurma faaliyetleridir. Program etkin olduğu sürece kova dolu olarak duracaktır. Ancak konuyla ilgili bir problem çıkabilir ki, bu da kovada bir deliğin bulunması durumudur. Eğer işler yürüyorsa ve otel verdiği sözleri tutup müşterilerin beklentilerini etkin bir şekilde karşılayabiliyorsa, delik küçüktür ve sadece birkaç müşterinin oteli terk etmesi sözkonusu olabilecektir. Ancak işler zayıf ve güçsüz yürüyor ve müşteriler elde ettiklerinden hoşnut değiller ise bu durumda insanlar kovadaki delikten hızlı bir şekilde dökülmeye başlayacaklardır. Kova teorisi kovadaki delikleri tıkmak üzerinde yoğunlaşan, ilişkiye yönelik bir stratejinin neden büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2002: 185). Schorr’un benimsediği pazarlama yaklaşımı ilişkisel pazarlama üzerinde odaklanmıştır.

İlişkisel pazarlamanın işletme açısından faydaları açıktır. Müşteri açısından da bir işletmeyle uzun dönemli ilişkiler kurmak, müşterinin kendisini iyi hissetmesini sağlar ve yaşam kalitesine katkıda bulunur.

1.1.2.5.2.2. İlişkisel Pazarlamanın Basamakları

İlişkisel pazarlama dört basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar aşağıda yer almaktadır.

a) Müşterileri Tanımak

İlişkisel pazarlamaya geçmek için müşterileri tanımak gerekmektedir. Müşterinin adı nedir? Kaç yaşındadır? Mesleği nedir? Medeni durumu nedir?

Eğitimi nedir? İşletmeden hangi ürün ve hizmeti ne zaman, nereden, hangi fiyatla satın almıştır? Tercih ettiği medya kanalları nelerdir? Hobileri nelerdir? Hangi ürünü veya hizmeti daha çok satın almaktadır? gibi sorular müşteriye tanımayla yardımcı olabilmektedir. Müşteriyi tanımak için işletmenin müşteri ile her temas kurduğunda yeni bilgiler elde etmeye çalışması gerekmektedir (www.danismend.com) .

Yukarıda sıralanan sorulara başka sorular da eklenebilir. Hangi oranda müşteri kimliği elde edebilir? Üçüncü tarafın veri tabanı var mı? Müşteri tamamlama programı hazırlamak gerekir mi? Soruları bu sorulara örnek gösterilebilir. Eğer bir perakende operasyonu gerçekleştiriliyorsa, müşteriler paralarını verirler ve malı alıp gidebilirler. Dolayısıyla böyle bir durumda hiçbir kimlik belirleme durumu ortaya çıkmaz. Ayrıca işletme müşterilerin kayıtlarına sahip olamayacaktır (Peppers, 2002:34) .

Müşteriyi tanımakla beraber her müşterinin bilgilerinin bir müşteri veri tabanında toplanması gerekmektedir. Elektronik ortamda saklanan bu veriler sayesinde müşterileri tanımak daha kolay olmaktadır. Müşterileri tanımak birebir pazarlamanın en önemli adımıdır. Bu adımın gerektiği gibi dikkatli yapılması birebir pazarlamada başarılı olmanın ana kurallarından biridir.

b) Müşteri Farklılaştırma

Müşteri farklılaştırma, müşterilerin işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. En değerli müşteriden başlamak suretiyle, bir sıralama yapmak, çabaların en çok avantaj sağlayacak kesime yöneltilmesine imkan sağlar. Böylece müşterinin değerine ve ihtiyacına odaklanacak işletme faaliyetlerinde bulunmak kolaylaşacaktır.

Müşteriler kurum için iki yönde farklılıklar gösterir (www.danismend.com):

- Her müşterinin işletme için değeri farklıdır,
- Her müşterinin işletmeden beklentileri farklıdır.

Bu nedenle farklılaştırma işlemi şu şekilde gelişmelidir:

- Müşterileri kuruma sağladıkları değere göre sıralamak

- Müşterileri ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak.

Yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda, müşterilerin farklılaştırılması ile farklı müşterilere, ihtiyaçlarına göre farklı davranma ve farklı stratejiler geliştirme imkanı sağlanacaktır. Müşteriler değer ve ihtiyaçlara göre ayrılabilceğı gibi farklı kriterlere göre de ayrılabilir. Önemli olan müşterileri farklılaştırmaktır.

c) Müşteriler İle Etkileşime Girme

Müşteri ile etkileşim; müşteri ziyareti, pazarlama faaliyetleri, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama, müşteri hizmetlerinde şikayet dinleme, fatura gönderme gibi müşteri ile girilen tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır.

Müşteri ile etkileşime girmekteki amaç; müşteri ile diyaloga girmektir. Bu diyalog sayesinde müşteri hakkında özel ve doğru bilgiler elde edilebilir. Müşteri ile girilen her etkileşimden bir şeyler kazanmak için öğrenen ilişki esas olmalıdır. Öğrenen ilişkinin merkezinde ise müşteri ile diyalog yatar. Diyalog sayesinde, müşteri sürecin içine dahil edilebilmektedir. Bu şekilde, diyalog bilgiye dönüştürülebilmektedir. Müşteri ile diyaloga girilirken üç unsura dikkat edilmelidir. Bu unsurlar şunlardır (www.danismend.com):

- Bu etkileşim müşteriyi rahatsız etmemeli,
- Sonuçtan müşteri bir şeyler kazanmalı,
- Bu etkileşim sonucunda işletmenin müşteriye karşı davranışı bir şekilde değişmelidir.

Çağrı merkezleri, müşteri ziyaretleri, web, telefonla arama, doğrudan pazarlama, müşteri şikayetleri vb. gibi uygulamalar, müşteriyle etkileşim yöntemlerindendir. Birebir kurum olabilmek için bu yolların tümünü müşteriye karşı öğrenen bir sistem içinde kullanmak gerekmektedir.

d) Ürün ya da Hizmeti Her Müşterinin İhtiyacına Uygun Hale

Getirme

Müşterilerin belirlenip, etkileşim kurulmasından sonra sıra özel hizmet sunma aşamasına gelmektedir. Müşteri işletmeye ne istediğini söyledikten sonra, işletme bir şey yapamazsa, bunun bir önemi kalmaz. Veri tabanı pazarlaması ile birebir pazarlamanın farklılaştığı konulardan biri de bu noktada ortaya

çıkılmaktadır. Veri tabanı pazarlaması yapan işletmeler, ürüne ağırlık vermektedirler. Ürünle işe başlanır ve o ürünle ilgili müşteri aranır. Birebir pazarlama ise, isteğin sorulması ve isteğe göre davranışın değiştirilmesi yaklaşımını benimsemektedir (Peppers, 2002:43) .

Birebir pazarlama, müşteri hakkında öğrenilenleri kullanmak ve müşteri bilgisinden her müşteriye nasıl davranılması gerektiğini ortaya koyan bir uygulamadır. Her müşteri için ayrı ve farklı ürün ya da hizmet veya hem ürün hem de hizmet üretmek, birebir pazarlamanın gereklerindendir.

Birebir pazarlamanın altında yatan ana fikir, müşteri hakkında öğrenilenlere dayanarak, müşteriye karşı davranışları yeniden değerlendirmektir. Başka bir ifadeyle her müşteriye yönelik olarak fazla ve sadece bu müşterinin ihtiyaçları çerçevesinde sunumlar geliştirmek ve benzersiz sunumlar oluşturmaktır.

Birebir pazarlamanın amacı üretilen ürün için daha fazla müşteri bulmak yerine ihtiyaçlarının ne olduğu daha iyi bilinen müşteri için daha fazla ürün yaratmaktır (www.danismend.com).

1.1.3. Kurum Kültürü

Örgüt kültürü konusu 1980 sonrası dönemde yönetim ve örgüt literatüründe yaygın olarak işlenen bir konu olmuştur. Konunun popüler olmasında Business Week dergisinde yayınlanan makalenin rol oynadığı ileri sürülmektedir. Örgüt kültürü kavramı Pettigrew tarafından ilk kez ASQ’da 1979 yılında yayınlanan makalesinde ortaya atılmıştır. Benzer içerikle, konunun daha önceleri örgüt iklimi kavramı ile Blake ve Moutan tarafından ele alındığı, kavramın daha sonraları ise “corporate culture” olarak sıkça kullanıldığı görülmektedir. Ancak kültür konusunun yönetim literatüründe dikkatleri çekmesinin temel nedeninin Japonya’nın dünya pazarlarında batı dünyasını zorlaması olduğu yaygın olarak kabul edilen bir düşüncedir. Japonların dünya pazarlarındaki rekabette göstermiş oldukları başarı, dikkatleri önce Japon yönetim sistemindeki uygulamalara, sonra da kültür konusuna çekmiştir. Japon kültürü ile

ilgili alışmalar, İkinci Dünya Savaşı dönemine kadar uzanmaktadır. Ancak bu türdeki çalışmalar 80’li yıllara kadar ilgi görmemiştir (Doğan, 1997:38-39).

ABD işletmelerinin dünya pazarlarında diğer kültürlerle rekabet ederken karşılaşmış oldukları güçlükler ve edinmiş oldukları deneyimler ile örgütleri çeşitli yönleriyle anlama konusundaki çabaların üst üste gelmesi konuyu çekici kılmıştır (Doğan, 1997: 39).

Kurum kültürü konusunun yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacılar tarafından çalışılması farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur. Bu tanımlardan birisi; “Örgüt kültürü, belli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını özümleirken yarattığı, keşfettiğı ve gerçekleştirdiğı, geçerli kabul edilecek, bu nedenle yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar ve inançlar bütünüdür (Topaloğlu ve Koç, 2000:167)” şeklinde-dir. Kurum kültürü tanımlarının ortak noktalarından bazıları şunlardır (Akıncı, 1998:32-33):

- Kurum tarafından benimsenen temel değerler,
- Örgütün; çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi,
- İşletmede işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler,
- Aklın kolektif bir şekilde programlanması,
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar,
- İşin organize edilmesine, otoritenin kullanılmasına, insanların ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü,
- Örgütte insanların davranışı ve birbirini etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin yapılış şekillerini gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli,
- Örgütteki işler konusunda bir grup insanın aralıksız olarak paylaştığı duygular,

- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü.

Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile, örgüt kültürü örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır (Selen, 1998:150) .

Özkalp (1995) örgüt kültürünü şöyle tanımlamaktadır: Örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi içinde ve dışında meydana gelen sorunları çözümleyici yaklaşımlar geliştirir. Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak da tanımlanmaktadır (Özkalp, 1995: 60). Edger Schein (Eren, 1998: 86) örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır. Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen belirli ortak özellikleri görmekte mümkündür. Çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin; bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. Burada geçerli olan değer; müşteriye suçlamamak, onu hor görmemektir. Böyle bir davranışa genellikle örgüt içindeki bir hatanın yol açtığı kabul edilir. Bu nedenle çalışan personel cezalandırılır. Buna karşın, bazı örgütlerde ise örgüt personeli çok kıymetli olarak görülür ve müşteri suçlanır. Her iki örnekte de değerler, insanların bir örgütte nasıl davranmaları gerektiğini açıklarlar.

İkinci ortak özellik ise, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bu değerler, herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayarak, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmaktadır. Bu nedenle bazı örgütler, bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışanlarına duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar.

Üçüncü ortak özellik, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş

oldukları etkileşimle öğrenilirler. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış, nesilden nesile, bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak, örgütün değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan bilgileri veya değerleri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilir (Özkalp, 1995: 60-61) .

Çok farklı tanımları yapılan kurum kültürünün özellikleri de farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bir gruplandırmaya göre kurum kültürünün özellikleri şöyledir (Akıncı, 1998: 42):

- Ayırt edicidir.
- Kararlı bir yapıdadır.
- İfade edilmeden de anlaşılabilir.
- Semboliktir.
- Bütünleştiricidir.
- Kabul görmüştür.
- Üst yönetimin bir yansımasıdır.

Örgüt kültürünün üzerinde birleşilen dört ana özelliği vardır. Bunlar (Topaloğlu ve Koç, 2000:167):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve beklentilerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgütsel kültür bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Organizasyonun tüm çalışanlarıyla uyumlu bir bütünlük içinde amaçlara ulaşmasında bağlayıcı rolü örgüt kültürünün önemini artırmaktadır. Özellikle değişim yönetimi kapsamında gerçekleşen tüm çabalarda örgüt kültürü ön plana çıkmaktadır.

Günümüzde dinamik iş hayatının gereksinimleri karşısında organizasyonel kültür kavramının anlamı ve kapsamı ile sahip olması gereken nitelikler çok farklı

bakış açıları altında ele alınmaktadır. Bu tartışmalar içinde, özellikle örgütsel kültürün sahip olması gereken nitelikler çok daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü bu özellikler, kültür konusunun tanımı ve kapsamı içine katılması gereken unsurlara işaret etmekte, ayrıca daha önemli olarak uygulamalar için yol gösterici ip uçlarının net olarak açığa çıkmasına fırsat vermektedir. Bu anlamda, çevresel gereksinimlere insan kaynaklarının önemini göz önüne alarak uygun çözümler geliştirme açısından, örgütsel kültürün sahip olması gereken genel karakteristik özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Pınar, 1999: 37):

- Çalışanlara değer verme ve organizasyon yapısı ile işleyişini insanın önemi üzerinde oluşturma,
- Örgütsel gelişme ve yenilikçi uygulamaları gerçekleştirmek için, yeni fikirlere önem verme,
- Girişimci uygulamalara destek olma,
- Çalışanların insani gereksinimlerini ön plana alarak, onların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmaya olanak sağlayacak koşullara sahip olma,
- Değişim yönetimini başarıyla gerçekleştirmek için lider özelliklerine sahip yöneticilere sahip olma,
- Organizasyondaki yerleşik değer ve inanışların gücünün bir göstergesi olarak, tüm çalışanlar düzeyinde bu değer ve yüksek bir katılım sağlama.

Çağımız bilgi toplumunda işletmelerin en değerli varlığı insan kaynaklarıdır. Endüstri toplumunda işletmeler, fabrikaya sahip olmak isterlerdi. Bu amaca ulaşmak için makine satın alırlardı. Bilgi toplumunda ise işletmeler insan kaynaklarına sahip olmak istemektedirler. İnsanlar satın alınamaz, ancak, kişinin işletmeye olan bağlılığını koparmasını engelleyen güçlü bir kurum kültürü oluşturmak mümkündür (Döğerlioğlu, 1996: 138) .

Bir işletmenin kültür prensipleri, kaliteyi en üst düzeyde tutmak, ticaret ahlakını asla elden bırakmamak, piyasada lider duruma yükselmek gibi önemli hedefler taşımalıdır (Selen, 1998: 152).

Hızlı değişim ve dünya çapında rekabetin işletmeleri zorladığı bir ortamda işletmelerin kurum kültürlerini, yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir (Döğerlioğlu, 1997: 26).

Hızlı değişim ortamına ayak uydurabilecek bir kurum kültürü şu şekilde oluşturulabilir. Öncelikli olarak yönetim kademesinin işletmeyi etkileyen tüm unsurlara samimi ve dürüst olarak değer vermesi gerekmektedir. İşletme yöneticileri sadece kendilerine değil, müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına ve hissedarlarına da değer vermelidirler. Başka bir deyişle, yalnızca içeriye yönelik “yönetimsel” bakışı olmayan, dışarıya da bakabilen bir yönetim kültürü olmasıdır. İkinci olarak, tüm kurum çerçevesinde inisiyatif almaya ve liderliğe önem verilmesidir. Hızlı değişim ortamında değişime ayak uydurabilen bir kurum kültürünün bu iki özelliği mutlaka barındırması gerekmektedir. Çünkü; yalnızca içeriye değil, aynı ölçüde dışarıya da bakabilen bir yönetim anlayışı, çevredeki tehdit ve fırsatları daha iyi görebilir. Dolayısıyla insanlar fırsat ve problemler ortaya çıktığında yaygın bir liderlik ve inisiyatif ortamında bir şeyler yapılmasını sadece üst yönetimden beklemez, kendileri de inisiyatif almaya başlarlar, fırsat ve problemlere uyum hızlarını arttırırlar (Kırım, 1999: 59).

İşletmenin başında oturarak değil, gereken noktalarda alt düzeylerde de olsa müdahale etme yeterliliğine sahip olarak bu sıfata hak kazanan liderler, işletmenin gelecekteki konumunu daha ağırlıklı olarak belirleyeceklerdir. Daha oturmuş bir yeni ekonomi ortamında, buna uygun kültürü geliştirebilen işletmeler ayakta kalacaktır. Kültürel özellikler; muazzam ürünler, muazzam hizmetler ve muazzam fiyatlardan çok daha etkili olacaktır (Özdemir, 2000:2).

Müşteri ile birebir ilişki kurmaktaki en büyük engel uygun teknolojinin seçimi ve uygulamaya geçilmesi değil, kurumu ve insanları bunları kullanma konusunda harekete geçirebilmek ve adapte edebilmektir. Bir başka deyişle en büyük engel “kültürel”dir.

Bugünün dünyasında kurumların geleneksel “ürün merkezli” bir işletme olmaktan “müşteri merkezli” bir anlayışa geçebilmeleri için yepyeni bir kurumsal altyapı ve yepyeni bir kurum kültürü gerekmektedir ki, bu kültür birebir pazarlamaya engel değil destek olmalıdır (Kırım, 2001:124).

Örgüt geliştirme faaliyetleri, başarılı olmak için yapılır. Fakat bazen uygulamalarda başarısızlıklara da rastlanmaktadır. Başarısızlık nedenleri kısaca şöyle ifade edilebilir (Karadağ, 2000:157):

- Üst yönetimin katılmalı yönetimi başaramaması,
- Müdahale tekniklerini uygulamayı araç olarak görmek,
- Örgüt geliştirmek için gereken 3-5 yıl yerine çok kısa dönemli sonuç alma isteği,
- Dış ve iç danışmandan her sorunu çözmesini beklemek,
- Değişim çabalarına orta yönetimin katılamaması,
- Değişim çabalarını eski yapıya uydurma gayretleri,
- Paket çözüm önerilerini uygulamak,
- Örgüt içi insan ilişkilerini yeterli görerek amaç, plan ve hedefleri önemsememek.

Başarı koşulları ise (Karadağ, 2000:157);

- Dış ve iç çevreden değişim baskısı/desteği,
- Tepe yönetimin duyarlılığı, liderlik yeteneği, risk alabilmesi, değişimi gerçekleştirebilme gücü,
- Görülebilen ara sonuçlar, değişime dirençlerin dikkate alınması,
- Birey ve örgütün değişim arzulamaları ve bu yönde yetenekli olmalarıdır.

Müşteriler kendi arzularını ve isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan kuruluşları benimserler. Yönetimin müşteri tatminine, iyi yetişmiş ve eğitilmiş yetkilerle donatılmış işgörenlere, içtenlikle bağlanmış olması gerekmektedir. Örgütsel stratejide müşteri ilişkilerine ve tatminine odaklanmış bir kuruluşun örgüt kültürünün de bu yönde olması, böyle değilse de değişmesi zorunludur. Müşteri hizmetinin, müşteri ve tatminini esas olacak biçimde verilmesi elbette önemlidir. Ancak, yönetim örgüt kültürünün değişmesi için destek vermiyorsa, bu odaklanma hiçbir anlam ifade etmeyecektir (Odabaşı, 2000:177).

Tablo 1.2. Satış ve Pazarlamadaki Kültürel Değişimler

SATIŞ VE PAZARLAMADAKİ KÜLTÜREL DEĞİŞİMLER	
İşlemlere ve Kâra Odaklılık	Müşteriye ve İlişkilere Odaklılık
- Teknik beceriler baskındır. - Sadece satış elemanları, müşteriyle ilgilenir. - Belirli ürünler/hizmetler satın alınması söz konusudur. - Politikalar değişmez niteliktedir. - Konuşma; müşteriye dinlemekten önemlidir. - Sözleşme koşulları geçerlidir. - Kârlılık her şeydir. - Kuruluş iç işlemlere odaklıdır. - Amaç, müşteri çekmek ve satış artırmaktır.	- Kişilerarası beceriler anahtardır. - Herkes müşteriye dinler ve onunla ilgilenir. - Örgütün ve ortaklığın satın alınması söz konusudur. - Esneklik cesaretlendirilir. - Müşteriye dinleme, önce gelir. - Müşteri gerçekleri geçerlidir. - Müşteri ihtiyaçlarına odaklıdır. - Amaç, dürüst ve sorumlu müşteri ilişkileri kurmaktır.

Kaynak: Odabaşı; 2000:181.

Bu değişen yönetim anlayışını oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir (Erkan, 1994: 185):

- Müşteri odaklı strateji,
- Fonksiyonlara göre değil, süreçlere göre yönetim,
- Yönetici yerine, yönlendirici,
- Dikey yapılanma yerine yatay yapılanma,
- Hiyerarşik kanallar vasıtasıyla değil, doğrudan iletişim (herkesin herkesle haberleşmesi),
- Yönetime her düzeyde katılım,
- Bilginin herkes tarafından paylaşımı,
- Liderlik anlayışı,
- Ekip çalışması (fonksiyonlararası küçük, otonom gruplar),
- Ademi merkezîyetçi yaklaşım,
- Orkestra tipi yönetim,
- Uzmanlaşma.

İşletmenin rekabet ve pazar koşullarına ayak uydurabilmek için stratejisinde yapacağı değişiklikler, işletme kültüründe de değişmelere yol açar.

Yeniden yapılanmaya giden bir işletmede değişim mühendisliğinin uygulanması, işletmenin organizasyon yapısını, iş süreçlerini değiştirdiği gibi kültürünü de değiştirir. Kültürel değerlere verilen önem, işletme sistemleriyle desteklenmelidir. Ayrıca yöneticiler, bu değerlere verdikleri önemi davranışlarıyla göstermelidirler. Aksi halde, bu güzel ilkeler kağıt üzerinde kalabilecektir (Yamak, 1996: 26).

İlişkilerde açıklık, dürüstlük ve güven duygusu oluşturabilmenin koşulu, öncelikle güvenilir bir kurum kültürü yaratmaktan geçer. Böyle bir örgüt kültürü içinde, suçlamadan ve savunmadan performans değerlendirmesi yapılır. Çalışanlar ortak değerlere sahiptir. İnsanlar sözlerinin arkasında durur, tutarlı davranır, duruma göre söz, davranış ve tutum değiştirmezler. Çalışanların katkıları görülür ve takdir edilir. Çalışanlar amaçlarına ulaşmak için yetki sahibidirler (www.activefinans.com) .

Makine izdüğümlü dünyanın organizasyonu, bugün beyin ağırlıklı, esnek süreçlere dönüşmektedir. Günümüzde yetki ve güç devrinden oldukça sık sözedilmektedir. Bu terimler, komuta ve kontrole dayalı kuruluşun ortadan kalktığının ifadesidir (Drucker, 1998: 158). Örgüt kültürünü, yapısını, süreçlerini, liderlik tipolojisini ve iletişimini, sıfır hiyerarşi anlayışı ile belirleyen işletmelerin başarılı olabilecekleri söylenebilir (Yılmaz, 1998: 82) .

1.1.4. Öğrenen Organizasyonlar

İçinde bulunduğumuz çağda organizasyonların yoğun rekabet ortamında etkinliklerini korumaları ve sürekli olmaları rakiplerinden daha çok ve daha hızlı öğrenme yeteneklerine bağlıdır. Massachusetts Institute of Technology Profesörlerinden Peter M. Senge'nin "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabıyla yönetim literatürüne giren "Öğrenen Organizasyonlar" kavramının temelinde de bu anlayış vardır (www.danismend.com) .

Günümüzde organizasyonların temel kaynaklarının başında gelen bilgi unsurunun artan öneminin açıklıkla ortaya konduğu yönetim felsefesi öğrenen

organizasyon çerçevesi içinde şekillenmektedir. Bilginin artan önemiyle birlikte, bütün organizasyonların öncelikle varlıklarını koruyabilmeleri, sonra da gelişmelerini sürdürebilmeleri bakımından öğrenen organizasyon niteliğine kavuşma yönünde bir değişim çabası içine girmeleri kaçınılmaz bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenen organizasyon, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek, rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen organizasyon demektir (Pınar, 1999:37).

Öğrenen organizasyonlar, bilgiyi yaratma, edinme ve transfer etme konusunda ustalık kazanmış ve elde ettiği bilgileri özümleyerek kendi tutumlarını değiştiren organizasyonlardır.

Öğrenen organizasyonlar, stratejilerini test ederek, kurumsal karnesinde elde ettiği sonuçlar doğrultusunda yapısında, süreçlerinde, teknolojik altyapısında ve insan kaynağı altyapısında gerekli değişiklikleri yapan organizasyonlardır (www.insankaynaklari.com).

Kurumları öğrenen organizasyonlar olmaya zorlayan değişim güçleri oldukça çarpıcıdır. Birincisi, kurumların bu yoğun rekabet ortamında yaşayabilmeleri için öğrenme hızları, dışsal ortamdaki değişim hızına eşit veya daha büyük olmak zorundadır. İkincisi, bilgi her yedi yılda bir iki katına çıkmaktadır. Böyle olunca, üniversiteyi bitiren bir öğrencinin birinci sınıfta öğrendiklerinin pek çoğu demode hale gelmektedir. Daha çarpıcı bir örnek olarak; bugün The Times gazetesinin bir günlük nüshası 1700'lü yıllarda İngiltere'de yaşayan ortalama bir çiftçinin tüm hayatı boyunca öğrenebileceklerinin iki misli bilgi taşımaktadır (Kırım, 1999: 80).

Bir organizasyonun öğrenme süreci sadece objektif bilgileri kapsamaz, aynı zamanda çalışanların fikirlerini, yargılarını veya sezgilerini de içerir. Öncelikle olarak işletme; bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılmasına imkan verecek ortamlar oluşturur, daha sonra bu geliştirilen bilgilerin diğer işletme çalışanlarınca paylaşılmasına fırsat tanır ve son olarak öğrenen bir işletme paylaşılan bu bilgilerin işletme verimliliği için kullanılmasını sağlar. Öğrenen organizasyonlar, sistematik sorun çözme yeteneğine sahiptir. Bu yetenek,

işletmenin sistematik olarak veri toplama, sorunları analiz etme, istatistiksel yöntemleri kullanarak verileri düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır ve bu yetenek özellikle Toplam Kalite yaklaşımının önemli boyutlarından biridir (www.insankaynaklari.com).

Öğrenen organizasyonlar, yeni yaklaşımları deneyen işletmelerdir. Yeni bilgileri her zaman test ederler, denerler ve sonuçları tartışır. Geçmiş deneyimlerden öğrenmeye açıktırlar. Başarılı olsun ya da olmasın işletmenin geçmişinde yaşanan her tecrübe, sistematik olarak incelenir, başarılı olmanın ya da başarısız olmanın nedenleri saptanır ve işletmenin gelecek hedefleri bu yönde belirlenir. Öğrenen organizasyonlar sürekli kıyaslama (benchmarking) yaparlar. Ayrıca bu yolla, güncel bilgi ve gelişmelerin çalışanlar tarafından paylaşılması da sağlanmaktadır (www.insankaynaklari.com).

Araştırmalar, işletmelerin başarılı olabilmesi için öğrenim bağlantılı üç etken kullandıklarını göstermektedir (Campbell ve Luchs, 2002: 36):

- Yeni ürün ve hizmetlerin çıkış noktasına hizmet edebilecek, iyi geliştirilmiş, temel yetenekler (Canon zamanla otuzdan fazla ürününün gelişiminde kullandığı 8 temel yetenekte bilgi geliştirerek oldukça önemli bir yatırım gerçekleştirmiştir).
- Bir işin katma değer zincirini sürekli geliştirmek için bir davranış tarzı
- Kökten yenilenme becerisi (Motorola eski hatları çıkartıp yeni hatlar üreterek, ürünleri vasıtasıyla kendini yenileme konusunda uzun bir geçmişe sahiptir).

Bir kuruluş açısından öğrenme, müşteriler, pazar ve rakipler hakkında bilgi edinme ve böylece bunların öneminin farkına varma ve sonuçta içlerinde taşıdıkları fırsatların belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Her aşamada, sürekli bir geri besleme, test etme ve değişimlere zamanında uyum göstermedeki etkileşim süreci önümüze çıkmaktadır. Kısaca öğrenme; müşterileri ve pazarı bilmektir. Bilgi sadece bir veri bankası değildir; müşteriye gerçekten anlamaktır (Odabaşı, 2000: 193) .

Öğrenen organizasyon olma yolunda başarı sağlamış kurumlara bakıldığında bu kurumların beş temel konuda başarılı oldukları görülmektedir:

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımların denenmesi,
- Tecrübelerden ve geçmişten öğrenme,
- Başkalarını tecrübelerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme,
- Kurum içi bilgi transferinin hızlı ve etkin bir biçimde yapılması (www.insankaynaklari.com) .

Öğrenen organizasyonlar bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan da en doğru süreçlerin bunlar olup olmadığını, kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgulayan kurumlardır (Kırım, 1999: 81)

Öğrenen organizasyon kavramının gelişmesine büyük katkıları olan Peter Senge, bu yapının özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Paylaşılan vizyon,
- Kişisel ustalık (yetkinlik),
- Zihinsel modeller,
- Sistem düşüncesi,
- Takım halinde öğrenme,

Vizyon işletme geleceğinin resmidir ve iyi bir vizyon değişim süreci için üç önemli amaca hizmet eder; değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur, bireysel düzeyde değişime dirençler olsa da insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve son olarak işletme çalışanları arasında hızlı ve etkili bir biçimde eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olur. Vizyon bir organizasyonun geleceğinin şekillenmesi ve gideceği yönü bulması açısından son derece önemlidir ve öğrenen organizasyonlar için paylaşılan vizyon kendini gerçekleştirme şartlarından biridir. Peter Senge'ye göre; paylaşılan vizyon sadece bir fikir değildir, bunun ötesinde insanları motive eden etkili bir güçtür. Sonuç olarak en basit düzeyde paylaşılan bir vizyon; "Ne yapmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır.

Kişisel ustalığa ulaşmak, kişisel gelişimin sağlanmasına bağlıdır. Bu özellik ise doğrudan doğruya uyum sağlama ve değişme yeteneği ile ölçülebilir. Kişisel gelişimin desteklenmesi ile organizasyonun gücü her alanda artar.

Zihinsel modeller ise, bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler. Bir yönetim bilimci olan Chris Argyris'e göre, zihinsel modeller hayatta yer alan kararları aktif şekilde etkilemektedir. Organizasyonların varoluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir ve zihinsel modellerin, organizasyon yapısı içinde öğrenmeyi destekleyecek şekli de kullanıldığı müddetçe olumlu etkileri olabilecektir (www.insankaynaklari.com).

1970'lerde Royal Dutch/Shell işletmesi yedi petrol işletmesi arasında beşinci iken, 1980 petrol krizini pazarla ilgili varsayımlarını sorgulayarak öngörmüş ve zirveye oturmuştur. Royal Dutch/Shell işletmesinin planlama bölümü başkanı Arie De Geus değişen iş dünyasında uyumun, işletme yönetiminin zihinsel modellerini değiştirebildiği bir kurumsal öğrenme sürecine dayandığını söylemektedir (www.danismend.com).

Kârlılığı yeniden yakalamanın yolu müşteriyi sürekli öğrenmeye ve daha verimli ve müşteri için değer ifade eden ilişkiler geliştirmekten, "müşteriye" satmaktan geçmektedir. Bunun birinci adımı ise, organizasyon yapısının bu amaç doğrultusunda yeniden ele alınmasıdır. Örgüt içindeki tüm birimlerin müşteriyi öğrenmesine dayanan ve ilişkileri bu bilgiler ışığında yeniden tanımlamayı içeren pazarlama stratejisi şu örnekle açıklanabilir. Texas'da La Mansion del Rio otelinde 350 personel çalışmaktadır ve bu 350 kişinin hepsi müşteriyi tanıma, müşteriyi farklı yollardan öğrenme konularında sürekli eğitime tabi tutulmaktadırlar. Bir müşteri otele ilk girişini yaptığında görevliler gelip otomobilin bagajından müşteriye ait eşyaları çıkarmaktadır. Bir gün görevli bir müşteriye ait eşyaları çıkarırken bagajdaki golf sopaları dikkatini çekiyor. Otel golf oteli olmamasına rağmen görevli kişi bu gözlemini yanında bu tür bilgilerin toplanacağı özel bir forma yazıyor ve oteldeki toplama kutularından birine atıyor. Ertesi sabah otelin genel müdürü müşteriyi arayıp yöredeki bir golf sahası için bir organizasyon yapmalarını isteyip istemediğini soruyor.

Müşteri ile bir şekilde doğrudan veya dolaylı olarak karşılaşan otel personeli, çalıştığı departman ne olursa olsun, bu müşteri hakkındaki en ayrıntılı bilgiyi hissettirmeden toplamakta ve hemen akabinde bunu otelin veri tabanına

girmektedir. Böylece toplanan bilgiler tüm otel için müşteri merkezli stratejiler geliştirilmesine olanak sağlayabilmektedir (Kırım, 2001:118-119).

Sistem düşüncesinde esas olan dış çevrenin analizi ile oluşturulan politikalar ile üretim ve faaliyetler düzeyindeki bilgi akışının çift yönlü sağlanması sonucunda bu bilgilerin bütünleştirilmesi öğrenmenin temelini oluşturur.

Takım halinde öğrenme, ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kuruludur. Sonuç olarak, bu tür organizasyonlar yaratıcılığa, gelişime, yeni bilgileri öğrenmeye, uygulamaya ve yansıtmaya önem veren gelişime açık işletmelerdir (www.insankaynaklari.com).

1.1.5. Müşteri Merkezli Düşünce Yapısı

Müşteri merkezli (customer-centric) ve ürün merkezli (product-centric) düşünce yöntemleri, son yıllarda literatürde en fazla yer alan kavramlardır. Stratejik düşünebilmek, yaratıcı stratejiler geliştirebilmek ve hem bugünün hem geleceğin rekabetinde lider kurum olabilmenin yollarını kavrayabilmek açılarından son derece önemli kavramlardır (Kırım, 1999: 150).

1970'li yıllarda müşterinin işletmeler için hiçbir önemi yoktu. Hiçbir önemli yönetim kararında müşteri ciddi olarak yer almazdı. Dünya tek kelimeyle bir arz cennetiydi. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyor ve hatta müşterileri kimi zaman paralarını önceden alarak, mal kuyruğunda aylarca bekletiyorlardı.

Bugün ise pazarlar tam bir alıcı cennetine dönüştüler. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte her geçen gün artmakta, her yıl çalışılan alana yeni rakipler girmektedir. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünleri ya da hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır (www.danismend.com).

Peter Drucker, 1954 yılında “her işletmenin gerçek işi müşteriyi edinmek ve elde tutmaktır.” diyerek müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır. Yeni olan şey; ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak, müşteri merkezli yönetime geçmenin gerekli olduğu, müşterinin pazarda olmanın olmazsa olmaz koşulu olduğu

düşüncesinden hareketle, müşteriye işin merkezine koymak; yani müşteri odaklı olmak, ürünü, hizmeti, organizasyonu, yönetim şeklini ve insan kaynağı dahil olmak üzere tüm kaynakları müşteriye göre düzenlemek, bunu yaparken de çeşitli yönetim tekniklerinden, yazılımlardan ve teknolojiden yararlanmaktır (www.activefinans.com).

Bir kez müşteri merkezli büyük bir çerçeve çizildikten sonra, etkin bir şekilde iletişim için kısa, öz ve anlamlı cümlelerle ifade edilmelidir (Cronstedt, 2002:126).

Müşteri merkezli yeni ekonomi işletme amaçlarına uygun müşteriye bulmak, bu müşteriye kazanmak ve müşteriden elde edilen kazancın dolayısıyla, müşteri kârlılığını arttırmak olarak özetlenebilir. Bu yaklaşım, işletmelerin benimsedikleri pazarlama anlayışlarını derinden etkileyecek bir yaklaşımdır (Ersoy, 2002: 4).

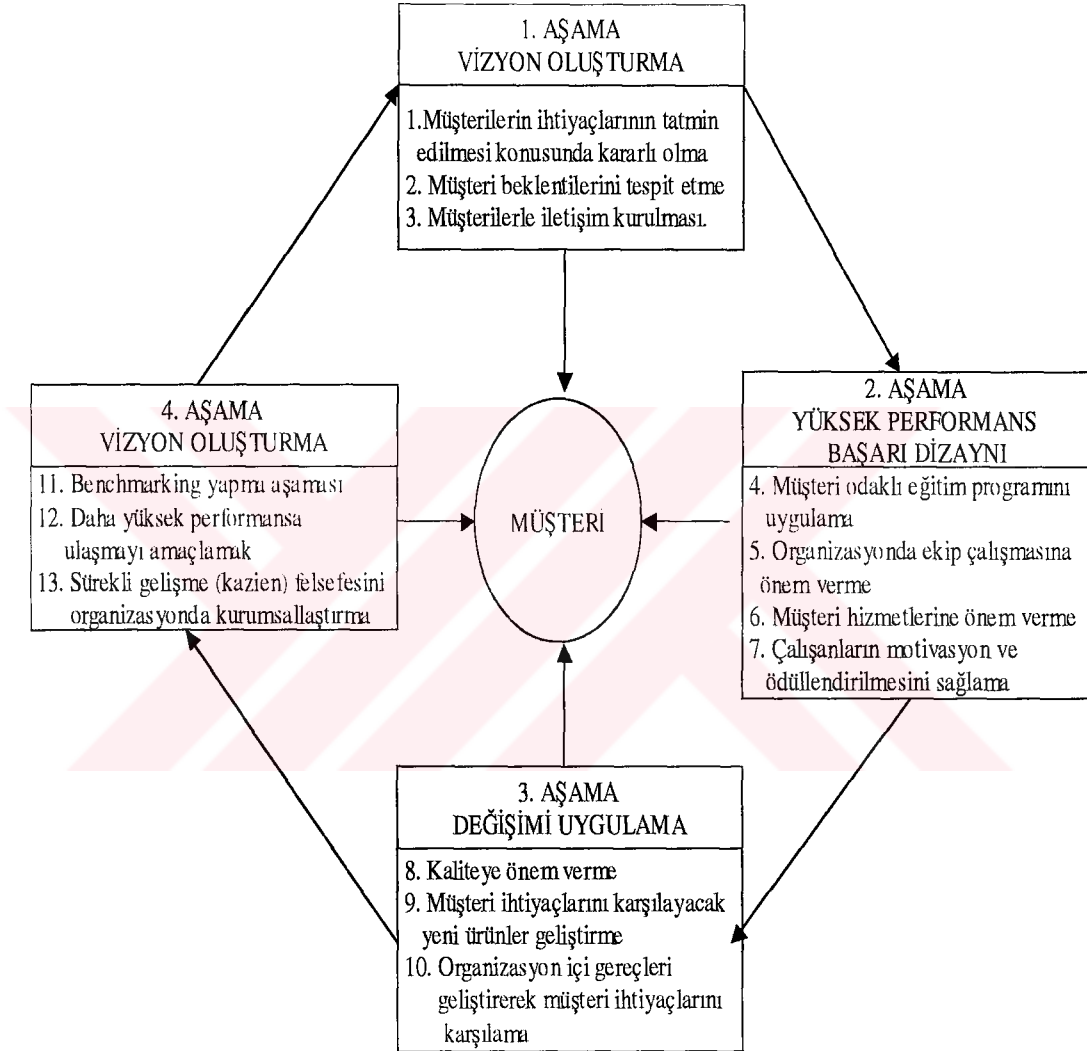
Economist Intelligence Unit'in, "2000 Yılı'nın Başarılı İşletmesi" konulu önemli araştırması da müşterinin anahtar rolünü vurgulamaktadır. Araştırmadan çıkan sonuç şu şekilde özetlenebilir: "Müşteri, kral olmaya devam edecek. İşletmeler bu felsefeyi işlevsel bir konu olarak değil, ama tüm işlevlerde iş kararlarının çoğunu alma şekli olarak benimseyecekler" (Johnson, 1998: 81).

Müşteriye yaklaşmak konusunda Feargal Quinn şöyle demektedir: "Müşteri odaklı olmak her şeyden önce, müşteriye iş dünyasındaki insanların genelde yaklaştıklarından daha çok yaklaşmak demektir. Neden mi? Çünkü müşteriye geri getirecek kararları vermek için, müşteri gibi düşünmek gerekir. Yani gerçek bir müşteri gibi olmayı başarabilmelisiniz" (Johnson, 1998: 83).

"Müşteri" sözcüğünün ağızlarda dolaşmaya başladığı ilk yıllarda, "müşteri merkezli" olma iddiasını ortaya atan işletmelerde "koşulsuz müşteri mutluluğu" gibi sloganlar ortaya çıktı. Bu düşüncede, müşterinin her durumda haklı olduğu düşünülmüş ve bütün süreçler buna göre belirlenmiştir. Uygulamada ise bunların çoğu "müşteri bizden aldığı malı her zaman iade edebilir, bu konuda kendilerine en ufak bir soru bile sorulmaz, zorluk çıkarılmaz" şeklindeki uygulamaların ötesine geçilemedi. Ancak bu uygulamanın kârlı müşteriler için oldukça mantıklı ve doğru bir uygulama olduğu söylenebilir (Gel, 2002: 97).

Müşteri merkezli olmak, sürekli olarak müşteri ile birlikte yaşamak ve kendisini müşterinin yerine koymak anlamına gelmektedir. Müşteri merkezlilik müşteri gereksinmelerinin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürün ya da hizmetin sunulması için amaçlanan bir süreçtir (Tütüncü, 2001: 19).

Şekil 1. 1. Müşteri Merkezli Yönetim Sistemi Aşamaları



Kaynak: Ergunda 2002.

Müşteri merkezli işletmeler için müşterinin tatmin olması, hem bir hedef, hem de bir pazarlama aracıdır. Yüksek ölçüde müşteri tatmini yaratan işletmeler, hedefledikleri pazarda bunun bilinmesini isterler (Kotler, 2000:37).

Müşteri merkezlilik işletmelerde, müşteri tatmininin hem bir işletme hedefi hem de pazarlama aracı olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır (Karpat, 1998: 22).

Modern pazarlama yaklaşımı; işletmenin temel görevinin, hedef pazarın istek ve gereksinimlerini saptayıp, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmak olduğu temeline dayanır (Tek, 1999:18). Bu sebeple, modern pazarlama anlayışını müşterilere yönelik pazarlama anlayışı olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. İşletmeler ancak müşterileri üzerine yoğunlaşarak ürünleri veya hizmetleri için başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirebilir. Pazarlama, işletme ve müşteri arasındaki ilişkileri besler (www.danismend.com).

İşletmelerin müşteri merkezli olabilmesi için yapması gereken faaliyetler dokuz maddeyle özetlenebilir (www.danismend.com).

- Organizasyonda müşteriye olan eski davranış ve kuralların, tamamen değiştirilmesi amaçlanmalı.
- Reorganizasyon yapılarak, organizasyondaki hiyerarşik yapıya son verilmeli ve tüm çalışanların müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanmalı.
- Ürün ve hizmet kalitesinde gelişmenin sağlanması amaçlanmalı.
- Elektronik bilgi iletişiminden yararlanılarak müşteriye daha hızlı hizmet sağlanmalı.
- Müşteri ile yakın ilişkilerde olan departmanlarda çalışanların eğitimi sağlanmalı.
- Üretim-dağıtım-pazarlama-satış vb. süreçlerde bütünlük ve iletişim sağlanarak müşteriye daha iyi hizmet sunulmalı.
- Müşteri ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanması amaçlanmalı.

- Bilgisayar paket programlarının geliştirilmesi ile hizmetlerin daha iyi ve etkin bir şekilde karşılanması sağlanmalı.
- Müşteri merkezli yönetim felsefesi organizasyonda ana ilkelere bir olmalı.

Müşteri merkezli bir kültür, üretilen ürünlerin ya da sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer imkanlarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları açısından ele alınmasıdır. İşletmeler, “ne üretirsem onu satarım” mantığından, “ne isteniyorsa onu üretmeliyim/sunmalıyım” bilincine ulaşmalı ve uygulamalarını bu doğrultuda yeniden düzenlemeye çalışmalıdırlar. Dolayısıyla, müşteriye sunulan mal veya hizmetin müşterinin beklentisinden fazlasını içermesine, müşterinin memnun edilmesine odaklanılmalıdır (www.danismend.com). Böyle bir yaklaşım işletmeye aşağıdaki faydaları sağlar.

- İnsanların ilgilendikleri konulardan konuşarak ilgi uyandırır.
- Gereksinimleri, hedefleri, öncelikleri ve kişisel kazançları ortaya çıkarır.
- Müşteri merkezli bir çözüm üretir.

Müşteri merkezli satış, olası müşterilerin satın aldıkları ürünlerin ya da hizmetlerin tam karşılığını alabilecekleri ve satın alıcıyı, bağımlı bir müşteriye çevirmenin yollarından biridir (D’Innocenzo ve Cullen, 1999:41) .

Müşteri merkezli düşüncenin işletmenin tüm stratejilerine dahil olması müşterinin hoşlanmayabileceği, herhangi bir kararın yönetim tarafından alınmayacağı anlamına gelmemektedir. Örneğin, fiyat artışı gibi müşterilerin hoşuna gitmeyecek bir durumda, önemli olan müşterinin ödediği bedel karşılığında hala iyi bir değer satın aldığını düşünmesi durumunda beklenen hoşnutsuzluk önlenabilmektedir (Wellemin, 1999:44) .

Müşteri merkezli bir strateji; yeni müşteriler bulmaya önem vererek, satın alabilecek herkese ürünleri satmak yerine, varolan müşterilerini mümkün olan satın alma paylarının arttırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları şunlar olabilir:

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verem, yaşam boyu değer oluşturma.
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler.
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcanması.
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma.
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma.
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanma yerine, bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma.
- Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma.

Müşteri merkezli olmak demek, işletme ve tüm çalışanların her eylem ve kararın, sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmek demektir (Odabaşı, 2000: 14-15).

Müşterilerin çalışmaların odağına oturtulması halinde rakiplere üstünlük sağlayacak pek çok pazar fırsatını yakalamak mümkün olabilecektir. Müşteri yönlü bir faaliyet içerisinde olunması durumunda işletmeler, pazar hakkında sürekli bilgi sahibi olurlar. Bu bilgilerin hızlı bir şekilde değerlendirilip üretime sokulması, bunu ilk yapan işletmeye büyük bir avantaj sağlayacaktır. Sağlanacak avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Karahan, 2000: 154-155):

- Müşterinin ne istediği bilinir ve ona uygun hizmet sunulur.
- Sürekli pazar payı elde edilir.
- İşletmenin kârlılığı artarken maliyetleri azalır.
- Teknolojik gelişme sağlanır.
- Lider işletme konumunu yakalama.

Strateji oluşturma işlemine “müşteriden” başlayarak yaklaşmak ve bulunan yanıtlar çerçevesinde geriye doğru çalışarak en uygun iş yapma modelini

oluşturmak, bugünün yüksek rekabet dünyasında en geçerli olan stratejik yaklaşımlardan biridir (Kırım, 2001: 78).

1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Eraslan,1994:1). Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerde konaklamaktan bekledikleri 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: 16). Ayrıca konaklama sözü veya kelimesi sadece otelleri içeren bir kavram değildir. Motel, oberj, pansiyon gibi tesisler de konaklama tesisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için konaklama işletmelerinin sınıflandırılması yararlı olmaktadır (Akgöz, 2003:2). Söz konusu işletmeler; aşağıda belirtilmiştir:

- **Otel** : Oteller, sağladıkları hizmetlerle bir ulusun veya toplumun maddi-refahını oluşturan toplam mal ve hizmetlere katkıda bulunurlar. Bir çok yerde oteller, kendilerine harcama yapabilme imkanıyla gelen ve bu imkanı kullanmaya hazır olan konukları kendine çeken önemli işletmelerdir (Usta, 2001: 183).

Oteller genellikle konaklama olanaklarının yanı sıra turistlerin yeme-içme, eğlenme ve alış-veriş gereksinimlerini karşılayacak yan tesislere de sahip bulunmaktadır. Bir otelin sunabileceği hizmetlerin türleri ve nitelikleri, otelin büyüklüğüne, bulunduğu yere ve daha çok hangi türde turiste yönelik olarak çalıştığına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bununla beraber her otelin bir giriş holü, en az bir salonu ve çeşitli tiplerde odalarının bulunması gerekmektedir. Günümüzde otelcilik anlayışına göre, odaların yalnızca geceleme amacına yönelik yatak odası olarak değil, içinde yaşanılacak ve oturulacak biçimde tasarlanması ve günlük yaşamın hemen tüm gereksinimlerini

karşılayabilecek eşya ve araçlarla donatılması aranmaktadır (Barutçugil, 1989: 53).

Otelleri çeşitli kriterler açısından aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür.

a) Kuruluş yeri ve amacı bakımından oteller:

- Termal oteller
- Resort oteller
- Kongre –iş (convention) otelleri
- Spor otelleri (golf otelleri)

b) Ulaşım amaçlarıyla bağlantıları bakımından oteller:

- Terminal otelleri
- Gar otelleri
- Karayolu-kavşak otelleri
- Havaalanı otelleri.

c) Yönetim-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: 51-52).

Motel: Motel, karayolları üzerinde ve yakın çevrelerinde, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme, içme ve gerektiğinde araçlarının bakımı ve küçük onarım ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı konaklama işletmeleridir.

Birbirinden ayrı küçük evlerden oluşan moteller olduğu gibi, tek yapı içinde iki veya üç katlı motellerde bulunmaktadır. Şehirlerin kalabalık ve gürültülü yaşamından uzak, park sorunu olmayan motellerde odalar genellikle sade fakat tüm günlük gereksinimleri karşılayacak tarzda donatılmıştır. Moteller, özellikle bağımsız olmak, kendi hizmetini kendisi görmek, doğaya daha yakın olmak ve ucuz bir konaklama hizmeti satın almak isteyen kişiler için uygun nitelikler taşımaktadır (Barutçugil, 1989: 53).

Tatil Köyü : Büyük yerleşim merkezlerinden uzakta, kara, deniz veya hava yoluyla bağlantısı olan ve doğal güzellikler ya da arkeolojik değerler yakınında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında eğlence ve spor hizmetlerinin de sağlandığı en az elli odalı işletmelerdir.

Turistik önem taşıyan kasaba ve köyler de tatil köyü şekline dönüştürülebilirler. Tatil köyleri yapı ve işletme teknikleri dikkate alınarak birinci ve ikinci sınıf tatil köyü olarak sınıflandırılmaktadır.

Pansiyon : Esas fonksiyonu konaklama gereksinimi karşılamaya yönelik olmakla birlikte, istendiğinde yiyecek ve içecek hizmeti de verebilen ucuz, temiz bir aile işletmesi şeklinde çalışan konaklama işletmesidir. Pansiyonlar asgari beş oda kapasiteli olmaktadır.

Pansiyonlar, ülkemizde genellikle ev pansiyonları ve turistik pansiyonlar şeklinde işletilmektedir. Özellikleri nedeniyle, daha çok dinlenme turizmine

uygun yörelerde yaygın olarak bulunmaktadır. Ayrıca günümüzde büyük şehir merkezlerinde evinin kullanım fazlası olan odasını tüketicilere sunarak gelir sağlayan pansiyonerler olduğu gibi, çok katlı ve profesyonelce işletilen pansiyonlara da rastlanmaktadır.

Kamping: Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi olanakları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor gereksinimlerini karşıladıkları konaklama tesisleridir. Kampingler karma hizmetleri, su, elektrik, WC servisleri de verilen asgari 30 ünitelik işletmelerdir.

Oberj: Oberjler, kış sporları yapmak, doğal güzelliklerden yararlanmak, avlanmak ve sakin bir ortamda dinlenme gereksinimlerini karşılamak amacıyla kırsal kesimde kurulan konaklama işletmeleridir. Oberjlerin en belirgin özelliği, fiziki görünümünün çevreyle bütünlük sağlayacak şekilde inşa edilmeleridir.

Condominium Resort Otel: Condominium resort otel anlayışı, daha çok doğayı olduğu gibi korumayı ve doğadan yararlanmayı amaçlayan insanların tercih ettikleri işletme tipidir (Usta, 2001:186).

Amerika'da oldukça yaygın olan condominium resort oteller, iki bölüm halinde inşa edilmektedir. İlk planda sınırlı sayıda yönetim işletmenine ait binalar olmakta, ikinci aşamada ise konaklama binaları gelmektedir. İşletme masrafları çoğunlukla otel ve motellerdeki masraflardan yüksek olmaktadır. Bunun nedenleri arasında, condominium sitesinin dağınık olmasından kaynaklanan depolama, mutfak, kat hizmetlerinin daha çok zaman ve emek gerektirmesi ve eğlence olanaklarının pahalı olması sayılabilir (Usta, 2001: 186).

Termal Turizm İşletmeleri: Bu işletmeler, kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla, masaj, beden eğitimi gibi yöntemlerle, insan sağlığını koruma ve yenileme amacını taşıyan uygulamalardan birinin veya bir kaçının gereğinde doktor gözetiminde yapıldığı ve konaklama işletmelerinde aranan genel niteliklere sahip işletmelerdir.

1.2.2. Konaklama İşletmelerinin Ortak Özellikleri

Konaklama işletmeleri, gelen konukların konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu bakımdan, diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır.

- Konaklama işletmeleri zaman satar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Oda satışları gecelerle sınırlıdır. O gece satılamayan oda işletme için mali bir kayıptır. Otel hizmetinin stoklanma özelliği yoktur. Üretildiği veya hazırlandığı anda ve yerde satılması gerekmektedir.

- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır. Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde, geniş ölçüde insan gücünden yararlanılır. Otel işletmelerinde otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Örneğin, muhasebe ve rezervasyon işlemlerinde bilgisayarlardan yararlanılır. Buna karşılık, yatakların yapılmasından, yemeklerin hazırlanması ve servisine ve müşterilerin karşılanmasına kadar bir çok hizmet alanında insan gücünden faydalanılır (Gökdeniz, 1997:8-9).

- Konaklama işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir. Konukların değişik zaman süreci içinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle konaklama işletmelerinde konaklarken, hoşça vakit geçirirken, konaklama işletmeleri çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibarıyla ihtiyaçları karşılaması ve hizmeti sunması gerekir. Diğer bir ifadeyle, konuğa evindeki gibi rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanmalıdır ki konuk, konaklama işletmesinden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilin. Bunun için de, konaklama işletmelerinde 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 ilişkiler içinde bulunan birden çok bölümlerden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Bu yönüyle bakıldığında, işletme çalışanları arasında sıkı bir işbirliğinin gerekliliği zorunlu olmaktadır. Herhangi bir işgörenin olumsuz davranışı nedeniyle, konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik,

konaklama işletmesinde sunulan bütün hizmetleri kötü bir şekilde etkiler. Örneğin; resepsiyon memuru odayı satar, yemek ve eğlence için konaklama işletmesinin restoranını ve gece kulübünü tavsiye eder. Ancak, bu bölümlerin temizliği, düzeni, yemekleri ve servisi konusunda resepsiyon memurunun kontrol hakkı bulunmamaktadır. Fakat konuk şikayetlerini ve önerilerini resepsiyon memuruna yapar. Bu bakımdan, değişik bölümlerde görev yapan işgörenler arasında verimliliği artırmak ve işleyişi optimal düzeyde tutmak, üst düzeyde yardımlaşmayı ve koordinasyonu gerektirir (Şener,1997:17) .

- Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısım sabit değerlere bağlanmıştır. Konaklama işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. İşletme belgeli bir konaklama işletmesinin varlıklarının dağılımı ortalama olarak şu şekildedir.

- Duran varlıklar: %85-90
- Dönen varlıklar:%10-15

Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletme amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu durum ise, işletmenin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olabilir.

- Konaklama işletmelerinde satışlar genel olarak peşin yapılmakla birlikte, sunulan hizmetin bedelinin ödenmesinde kredi kartı sistemi de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Özellikle uluslararası kredi kartlarının, zincir konaklama işletmelerinde ve işletme belgeli büyük boy, konaklama işletmelerinde kullanılmak suretiyle konukların para kaybetme, çaldırma ve fazla para taşıma sakıncalarını ortadan kaldırır. Diğer taraftan da konaklama işletmelerine iş kapasitelerinin artmasına, hatalı ve sahte çeklerden dolayı mağdur olmamaya ve ayrıca ücretsiz reklamlarının yapılmasına da imkan sağlanmış olacaktır.

- Konaklama işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte öder. Konaklama işletmelerinde, otel yönetimi tarafından servis ücreti veya başka isimler adı altında konukların hesap fişlerine “yüzde” olarak eklenen veya ayrı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile konukları tarafından

işletmeye bırakılan veya konaklama işletmelerinin yönetiminin kontrolü altında bir araya toplanan paralar otel yönetimi tarafından işletmede çalışan tüm işgörenlere eksiksiz olarak dağıtılır.

Servis ücretinin (yüzdelerin) dağıtımında, işletmede tüm servislerden elde edilen yüzdelerin toplamı ile çalışanların fiilen yaptıkları işler esas alınır. İşletmede çalışan her personel, toplanan yüzdelerden, fiilen çalıştığı gün sayısına ve/veya elde ettiği puana göre yararlanır.

İşgörenlerin yaptığı işler, puan cetvelinde birden çok gruba giriyorsa sadece puanı en yüksek olan iş esas alınır (Şener, 1997:18).

- 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. Seyahate çıkan kişi hiçbir zaman monotonluk istemez, devamlı yenilik ister. Bu yüzden konaklama işletmeleri dinamik bir özellik göstermelidirler.

- Konaklama işletmeleri, misafirlerin rahat ve konforu için bir çok departmanı bünyelerinde barındırmak zorundadır. Hizmet üreten bütün bu departmanlar diğer iş kollarında olduğu gibi, gelir sağlamayabilir (Akgöz, 2003:15).

- Bina, donatım, makineler, aletler gibi sürekli kullanılan maddeler işletmelerin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürekliliği de büyük yer tutar.

- Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik faktörlere bağılı olduğundan, konaklama endüstrisinde risk ihtimallerinin, yüksek olduğu kabul edilir.

- Bu işletmeler, ulusal turizm pazarının dışına taşan uluslararası turizm piyasasının ihtiyaçlarını da karşılamaya zorunlu olduklarından, hizmetlerin satışı büyük önem arzeder.

- Konaklama işletmelerinin doluluk oranı arttıkça, maliyet giderlerinin 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 faaliyetlerine daha geniş yer verilebilir.

- İstihdam edilen personelin çok olması sosyal sorunların ön plana çıkmasına neden olur. Çünkü; konaklama endüstrisinin esası insana dayanır. Birçok endüstri üretimde, işletme faaliyetlerini makineleştirerek beşeri elemandan mümkün olduğu kadar tasarruf sağlayabildikleri halde, konaklama endüstrisi makineleştirilemez. Bu nedenle misafir ağırlama işi yine insan emeği ile yapılır (Olalı ve Korzay, 1993:10).

- 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. Ancak böyle bir anlayış, kalite düzeylerinin belirli standartlara uygun olmasını sağlayabilir. Çünkü turizm işletmeleri, sadece yatağı ya da sadece yiyecek içeceği değil, çoğu zaman bir paket halinde bu mal ve hizmetlerin tümünü tüketicilere sunmaktadır. Bir ürün halkasının birinde ya da sunumunda ortaya çıkacak tüm hatalar ürünün tümüne mal edilecektir (Oral, 1997:203).

- Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan personelin toleranslı bir karaktere sahip olmasını zorunlu kılar.

Bu nedenle hizmet edilecek çok çeşitli müşteri ile karşılaşılacaktır. Bir insanın; zengine, fakire, meşhura, sevimliye, sevimsiz, uysala, sinirliye, titize aynı şekilde hizmet etmesi, saygı göstermesi kolay değildir. Her şeyden önce, başkasına hizmet etmeyi utanılacak bir şey kabul etmemek gerekir.

1.2.3. Konaklama İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkları

Konaklama işletmeleri, diğer sanayi ve endüstri işletmelerinden aşağıda belirtilen bazı önemli farklılıklar nedeniyle ayrılmaktadır. Bu farklılıkları şu başlıklar altında açıklamak mümkündür.

- Mali Yapı Açısından Farklılıklar

Konaklama işletmelerinin, mali yapı açısından diğer işletmelerden farkı açıklanırken, üzerinde durulması gereken en önemli husus, yaygın bir şekilde uygulanan işletici işletme ve konaklama işletmesi sahipliğinin farklı kişi ve müesseselerden meydana gelmiş olmasıdır. Özellikle büyük boy konaklama işletmelerinde ve uluslararası zincir konaklama işletmelerinde bu daha açık bir şekilde görülmektedir.

Konaklama işletmesinin sahipleri tarafından işletilmesi halinde, sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırır, likidite imkanlarını azaltır. Bu ise ödemelerde rizikoyu artırıcı bir etken olur.

Konaklama işletmelerinin, özellikle uluslararası platformda isim yapmış işletici firmalarca işletilmesinde, duran varlığa ayrıca bir harcama yapılmayacağı için işletme sermayesi yeterli olabilecektir. Yalnız, bir ayrıcalık olarak duran varlığın yenilenmesi konusunda tarafların işletme sözleşmesinde bu hususu açık bir şekilde karara bağlamaları gerekmektedir.

- Maliyet Açısından Farklılıkları

Konaklama işletmelerinde konukların hizmetine sunulan ürünlerin maliyetlerinin tespit edilmesi, diğer işletmelerden farklı durumlar göstermektedir. Konaklama işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü faaliyet alanı en yaygın ve bir çok personelin çalıştığı kısımdır. Ayrıca, hammadde ve malzemenin yoğun bir şekilde sirkülasyonunun olduğu bölümdür. Bu bölümde yiyecek ve içeceklerin özelliği nedeniyle hemen üretime dönüştürülerek satılması gereklidir, stoklanması sözkonusu değildir.

Bu nedenle, büyük boy konaklama işletmelerin bir çoğunda üretilen her yiyeceğin toplam maliyetinin tek tek tespit edilmesi çok güçtür. Ancak, standart maliyet sistemi (tahmini maliyetler) uygulanarak her yiyeceğin toplam maliyeti

hesaplanabilir. Bu sistemde de sapma oranları yüksek olabileceği düşüncesiyle sonucun doğruluğu güven verici olamamaktadır. Bunun için konaklama işletmelerinde diğer endüstri işletmelerinden farklı olarak üretilen yiyeceğin toplam maliyeti değil sadece malzeme maliyeti hesap edilir (Şener,1997:19).

Ayrıca, konaklama işletmelerinde işgören giderleri ile genel giderler satış fiyatı dikkate alındığında, diğer işletmelere göre çok daha fazladır. Bu açıdan, konaklama işletmeciliğinde uygulanan yüzdeli ücret sistemi ile yüksek işgören giderleri işletmeye yansıtılmaya çalışılır. Bu sistem, personelin menfaati ile konaklama işletmesinin menfaatini dengeleyen adil bir sistemdir. Çünkü, bu sistem aracılığıyla personelin kazancı, konaklama işletmesinin kazancı ile doğru orantılı olarak görülmektedir. Bu nedenle; personel konaklama işletmesinin işleyişi ile yakından ilgilenmeye, konuklara karşı onların işletmeye tekrar bir daha gelmelerini ve daha uzun süre kalmalarını sağlamak amacı ile daha anlayışlı, kibar ve hizmete daima hazır bir davranış göstermelerini sağlar.

- Pazarlama Açısından Farklılıkları

Konaklama işletmeleri ürünlerini ve sunduğu hizmetin etkinliğini arttırmak ve satış kolaylığı sağlamak amacıyla pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. Pazarlama faaliyetini amaca uygun bir şekilde yapmayı gerçekleştiren işletmeler, öncelikle sahip oldukları pazarı korurlar, mevcut pazar paylarını geliştirirler ve hatta yeni pazarlara yönelirler. Konaklama işletmeleri sundukları ürünlerini ve hizmetlerin pazarlanmasında, diğer işletmelere göre şu farklılıkları gösterirler;

- Konaklama işletmelerinin sundukları ürünlerin pazarlanması faaliyeti sadece ürün satışı olmayıp, aynı zamanda bir bölgesel, ulusal ve uluslararası imaj yaratma faaliyetidir.

- Endüstri işletmelerinde mamul, üretim aşamasından müşterinin tüketimine kadar planlanır ve değişik yerlere gönderilebilir. Konaklama işletmelerinde ise; sunulan ürünler ve hizmetler konuklar tarafından ancak otelin bünyesinde tüketilebilir.

- Endüstri işletmeleri fiyatlandırma politikalarını, ekonomik ve istatistiki verilere göre gerçekleştirirler. Otel işletmeleri ise; satışa sunulan ürünlerin ve

hizmetin stok edilememesi nedeniyle, daha önceden satışın gerçekleştirilebilmesi için mutlaka hizmeti sunma kapasitesi yaratılmalıdır. Bu kapasitenin kullanılmayan kısmı başka bir zaman için saklanamaz. Örneğin; konaklama işletmesinde boş kalan bir odanın bekletilerek daha sonra satılabilmesi ve bundan doğacak ekonomik kayıpların önlenebilme imkanı bulunmamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde işletmecilik hizmetleri mevsimlere, çevresel faktörlere ve ekonomik konjoktürdeki dalgalanmalara göre öncelikli olarak etkilenir.

- İhtiyacı Karşılama Açısından Farklılıklar

Konaklama işletmelerinde konukların ağırlanması çok sayıda işgörenin çalışmasını gerektirir. Ayrıca işletmede satılan mal ve hizmetlerin stok edilememesi ve gerekse emek-yoğun ürünler olmaları nedeniyle birbirlerinden çok farklı niteliktedirler. Otelin mutfağında hazırlanan bir yiyecek ile restoranında sunulan servis hizmetlerinin bile ihtiyacı karşılama açısından standartlaştırılması mümkün değildir. Bu, tamamen hizmeti sunan işgören ile konuk arasındaki değişim olayının sonucu olarak görülmektedir. İşletme yöneticileri, işgörenlerin eğitim seviyelerini yükseltmek ve gerekli otelcilik felsefesini vermek suretiyle bu değişimi asgari ölçülere çekmek mümkün olacaktır.

- Sunulan Hizmetin Bedelinin Ödenmesi Açısından Farklılıklar

Konaklama işletmelerinde satışa sunulan ürünlerin ve hizmetin bedeli genellikle peşin olarak alınmaktadır. Bu da konuk borçlarını düşük seviyede kalmasını sağlar. Diğer işletmelerde, alacaklar hesabı “müşteri borçları” inşaat sektöründe %40, ticari işletmelerinde %22, endüstri işletmelerinde %14 iken bu oran otel işletmelerinde %2’dir. Bu oranın düşük seviyede tutulabilmesi için de, konuk hesaplarının her an ödemeye hazır halde bulundurulması gerekir. Çünkü konuklar günün her saatinde otelden ayrılmak isteyebilir (Şener, 1997: 20-21).

1.2.4. Konaklama İşletmelerinde Pazarlamanın Önemi

Rekabetin acımasız bir şekilde sürdüğü günümüz koşullarında kuruluşlar, bir adım öne geçebilmek, rakiplerine karşı fark yaratabilmek amacıyla yoğun çaba sarf etmektedirler. Teknolojinin ve kitle iletişim araçlarının gün geçtikçe gelişmesi, dünyanın artık tek bir pazar olma yolunda sınırlarını kaldırıyor olması

kuruluşları hayatta kalabilmek için çeşitli yollar aramaya itmektedir. Tüm bu gelişmelerin ışığında klasik yönetim anlayışında “ürün ve kâr odaklı” olarak düşünülen rekabet, modern yönetim anlayışında “kalite ve müşteri merkezli” olarak düşünölmeye başlamıştır (Acuner ve Acuner, 2001:61).

Turizm sektöründe büyük ya da küçük ölçekli çok sayıda işletme bulunmaktadır. Ekonomideki her işletmede olduğu gibi turizm sektöründe yer alan işletmelerin de ürettikleri mal ve hizmetlerin özelliklerine, işletme yapılarına ve boyutlarına ve bulundukları pazar koşullarına göre değışik hedefleri bulunabilir (İçöz ve Kozak, 1998: 40).

Son yıllardaki ekonomik değışmeler ve yeni tekniklerin gelişimi, işletmelerin hizmet ve ürünlerini pazarlama şekillerinde ve işletme yönetimlerinde önemli bir değışiklere neden olmuştur. Bilgilendirme tekniklerindeki gelişmeler; bazı turistik destinasyonların ön plana çıkışı, tüketici davranışlarındaki değışmeler, talepte meydana gelen değışiklikler ve diğerk faktörler işletme sahiplerine, müşterilerini beklemek zamanının geçtiğini, artık gidip müşterileri arama ve onları kendilerine çekmek gerektiğini vurgulamaya başlamıştır. Bu olay bir restoran, bir otel kadar, bir seyahat acentası için de geçerlidir. Pazarlama anlayışının değışiminde başlıca üç önemli faktör vardır:

1- Başarmak için sadece üretimin gerekli olduğu (talep arzdan çok fazla olursa) üretim toplumundan tüketim toplumuna (talep arzdan fazla olmadığında) geğış.

2- Rekabetin gelişmesi

Rekabetin gelişmesi aşağıdaki şekillerde görölebilir:

-Benzer veya eş değerkli ürünler sunan veya aynı kategorideki işletmeler arasında ortaya çıkan rekabet (Ürün rekabeti) : Hilton-Sheraton otelleri veya Mac Donald’s ve What Hamburger gibi hızlı yiyecekler (fast food) işletmeleri gibi.

-Benzer ürünler sunan değışik sektörlerin işletmeleri arasında meydana gelen işletme rekabeti: Birleşik otel zincirleri, gönüllü zincirleşmeler, sosyal turizm amaçlı sektör, diğerk gruplaşmalar gibi.

-Aynı kullanım amaçlı fakat değışik ürünler sunan çeşitli sektör işletmeleri arasındaki rekabet: Örneğink oteller, mevsimlik möbleli apartmanlar, tatil köyleri,

apart oteller vb. Bu çeşit ürünler için, kuruluş yeri ve dış görüntüler çok benzer olabilir fakat bu işletmeler arz ettikleri fonksiyon açısından kendi aralarında devamlı rekabet içindedirler.

-Ulusal piyasadan uluslararası piyasaya doğru açılma ile ortaya çıkan rekabet: Yabancı turist birçok destinasyonlar (gidilecek yöre) arasından seçim şansına sahiptir: Londra, Paris, Roma, Brüksel, Madrid, Türkiye'deki İstanbul, İzmir, Antalya ile rekabet halindedirler.

3-Değişimler-Yenilikler: Pratik uygulamalar (yeni araç-gereçler, prefabrik inşaatlar, yeni pişirme, muhafaza şekilleri gibi), yaşam düzeylerinin yükselmesi, tüketicilerin, yiyecek-içecek, konaklama ve rekreasyon alışkanlıkları arasında seçim yapma imkânını, şansını arttırmaktadır (Hacıoğlu,1991: 12).

1980'li yıllarda dünyanın her yerinde bir çok otel yapılmış ve eski oteller yenilenmiştir. Öte yandan da pazarlama kültürü yayılmaya başlamıştır. Otel odası arzı artınca, odaların doluluk oranlarında ve bununla birlikte oda fiyatlarında düşüşler yaşanmıştır. Özellikle sezon dışı fiyatları inanılmaz düşüşler göstermiştir.

Başlangıçta otel endüstrisi pazarlama çevresindeki değişikliklere adapte olabilecek durumda değildi. Otel yöneticilerinin pazarlama deneyimleri azdı. Ayrıca otellerin, pazarlama deneyimiyle fazla ilgili olmayan iki engeli vardı;

- Tüketicilerin hızla değişen isteklerini karşılamak üzere otellerin yeri hemen değiştirilemeyeceği gibi, iç ve dış mimarisinin de hemen değiştirilememesi.

- Otellerde yakın zamana kadar önemli bir ürün farklılaştırması yoktu. Tüm bu zorlukları yenmek üzere birçok otel, az da olsa pazarlama faaliyetlerine girerek, çeşitli ürün karışımı stratejileri uyguladılar ve pazar dilimlemesine başladılar. Örneğin; İstanbul'da da bir oteli olan ünlü Amerikan zincir Holiday Inn, lüks sınıf pazarı için Crown Plaza otellerini, ekonomi sınıf pazarına girmek için de düşük fiyatlı Hampton Inns'leri, ek olarak da tamamen suit odalı Embassy Suit otellerini kurdu. Ayrıca birçok otel zinciri hafta sonu özel indirimli paket fiyatlar, daha iyi, daha yaratıcı reklamlar ve promosyonlu hediye kuponları, İzmir Hilton'un yaptığı gibi Golden Kart kampanyaları başlattılar (Tek, 1999: 23).

Turizm sektöründe üretilen mal ve hizmetlerin pazarlamasında endüstri ürünlerinin pazarlamasından farklı kimi özellikleri bulunmaktadır. Otel hizmetlerini kullanan tüketici yönünden otel odalarının sağladığı hizmet nihai bir hizmettir, fakat kullanılmasıyla, kendisi ortadan kalkmaz. Otel odaları için olan talep türevsel bir taleptir. Mevcut otel ürünlerinin en önemlilerinden olan otel odaları, yer ve zaman bakımından sabittir. Talep azaldığı zaman boş kapasite meydana gelir ve talebin en yüksek olduğu durumlarda kesinlikle belli olan bir üst kapasite sınırı vardır, bu sınır aşılamaz.

Otelcilik kavramında pazarlama, ilk önce pazar uygunluğu araştırması yolu ile talebin kazanılmasına katkıda bulunur. Bu araştırma, otel için en iyi pazar olanağını, pazardaki bir açığı, bir yeri veya alternatif yerler arasından otel için birisinin seçimini belirler veya belirli bir yerde kurulacak en uygun otel şeklini tayin eder. Pazarlama, otel işletmesine sürekli pazar araştırması, ürün geliştirme, satış, düzenlilik ve gözden geçirme gibi pazarlama basamakları ile katkıda bulunur.

Bir otel, oteli kullananların ihtiyaçlarını karşılayabileceğinden, bireysel otel hizmetleri belirli piyasalara satılan otel ürünleri olarak görülmelidir. Her otel belirli piyasa kesimleri ve kendi belirli ürünleri arasındaki eşleştirmeyi başarmalıdır. Başarmak için de, otel hizmetlerine karşı meydana gelen talep, analiz edilmelidir (Hacıoğlu,1991:11).

Turizm pazarlamasında, işletmenin müşteri grubu sayılan turistlerin beklentilerinin karşılanmasında 8P olarak adlandırılan pazarlama karması elemanları kullanılarak uygulanan stratejiler ve hedef pazarın saptanması önem kazanmaktadır. Adı geçen 8P şöyledir; 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 olarak uygulanması ile ;

- Daha memnun müşteriler ortaya çıkmaktadır.
- Tüm bölümler, yöneticiler ve personel aynı amaca erişmeye çalışmaktadırlar.

- Müşteri istekleri ve müşterilerin turizm tesisinden beklentileri bilinmekte ve bu bilgi doğrultusunda onların memnun edilme oranı artmaktadır.

- Tüketici istek, ihtiyaç ve özelliklerindeki değişiklikler zamanında saptanmaktadır. Dolayısı ile müşteri memnuniyeti olumlu etkilenmektedir.

- Değişikliklere karşı uyarlamalar (adaptasyonlar) zamanında ve uygun bir şekilde yapılmaktadır. Beklenmedik olaylara karşılık turizm pazarlaması planları yapan ve uygulayan işletmeler kriz, miktar veya yapısal talep değişimi ve başka türlü değişikliklerde kısa sürede önlemler alabilmekte, bu şekilde değişen beklentilere ve yeni eğilimlere karşılık verebilmektedirler.

- Hizmetler, ürünler ve tutundurma faaliyetleri, tüketicilerin algılarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Bu husus ile müşteri memnuniyeti de sağlanmaktadır.

- Artan işbirliği daha iyi hizmetler ve daha mutlu tüketiciler yaratmaktadır. Ayrıca, iletişim kolaylaşmakta ve bu şekilde toplam kalite yönetimi ilkeleri daha kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir.

- Diğer turistik ürün üreten işletmelerle olan işbirliği, tüketici tatminini artırmaktadır. Bu işbirliği farklı turizm işletmelerinin kalite yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ve geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır.

- Turizm işletmesi açısından başarılı pazarlama programları tekrarlanmakta ve geliştirilmekte, başarısız olanlar ise kullanımdan çıkarılmaktadır.

- Turizm işletmesinin pazarlama çabaları sayesinde, pazarlamaya harcanan para ve insan kaynakları daha verimli olarak kullanılmaktadır.

- Turizm tesislerinin ve işletmelerin, araştırmalar ile belirlenen kuvvetli yönleri değerlendirmekte, zayıf yönleri ise geliştirilmektedir.

- Turizm sektöründe oluşan pazar fırsatları zamanında değerlendirilmektedir.

Turizm işletmelerinde çağdaş personel yönetimi ile çalışanların, çağdaş pazarlama yönetimi ilkelerinin uygulanmasıyla da müşterilerin memnuniyetinin sağlanması mümkün olmaktadır (Tavmergen, 2002: 81-82).

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 cezbedici gayretleri yoğunlaşmakta, benzer turizm ürünlerini pazarlayan ülkeler arasında kıyasıya bir rekabet gözlenmektedir (İlkin ve Dinçer, 1991: 47).

Turizm sektörünün mal ve hizmet üretimi makineleşmeye ve otomasyona elverişli olmadığından, emek faktörüne olan ihtiyaç diğer sektörlerle oranla çok daha fazladır. Emek yoğun üretim nedeniyle sektörün istihdam yoğunluğu oldukça yüksektir. Mal ve hizmetlerin üretildiği anda tüketilme zorunluluğu, stok teşkiline imkan vermemektedir. Dünya ekonomik konjonktüründeki olumsuz şartlara büyük ölçüde bağımlı ve duyarlı bir sektör olan turizm, ülkedeki yapısal ve konjonktürel bozuklukların tümünden değişik ölçülerde ve olumsuz bir biçimde etkilendiğinden risk ortamı yüksektir (İçöz ve Kozak, 1998: 242).

Turizm işletmelerinin çevresinde, işletme riskini etkileyen değişkenlerin daha az olduğu dönemlerde planlama, amaçlara en ekonomik ve etkin bir biçimde ulaşabilmek düşüncesiyle oluşurken, günümüzde bu düşünceye bir de riski en aza indirebilmek ve rekabet yarışında istenilen yeri alabilmek eklenmiştir (Akmel, 1992: 9-10).

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.

Geleneksel mal ve fiyat ilişkisine dayanan rekabet ortamı yerini müşteri memnuniyeti ve kaliteye bırakırken; rekabet araçları da perakende mağazalarından İnternete doğru bir gelişme kaydetmiştir. Müşteri tüketici memnuniyeti öylesine gündeme yerleşti ki pazar araştırmaları bu alana adeta kilitlendi (Türsab, 1998: 4-5) .

1.2.5. Konaklama İşletmelerinde Pazarlamanın Özellikleri

Günümüzde pazarlamanın sadece fiziksel mallar için sözkonusu 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 bazı farklılıklar vardır. Temel yaklaşımlar aynı kalmak üzere pazarlamanın uygulanacağı her alanda satış, fiyatlama, dağıtım, tutundurma gibi konularda karar vermek ve çözümler üretmek hem mal hem de hizmetler için sürecektir (Timur, 1994: 4).

Turizm pazarlaması, sistem olarak endüstri işletmelerindeki pazarlamaya benzemesine rağmen kendisine özgü bazı özellikleri vardır. Turizm pazarlamasını, diğer endüstri ürünlerinin pazarlamasından ayıran özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Turizm endüstrisinde hizmet pazarlanır ve hizmetlerin materyal özelliği yoktur. Halbuki endüstri ürünleri somut ölçülebilen veya denenebilen maddelerdir.

- Olağan tüketim mal ve hizmetlerinden farklı olarak, iki ayrı düzeyde pazarlanır: a) Resmi turizm kurumları tarafından yapılan ve doğrudan satış amacı olmayan pazarlama b) İşletmeler tarafından yapılan ve kendi ürünlerinin 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 için üretim yerine gider, endüstri pazarlamasında ise, mallar üreticiden tüketiciye götürülür, ulaştırılır.

- Turizm pazarlamasında, üretim ve tüketim aynı zamanda meydana gelir. Hizmetler önce satılır sonra tüketilir. Halbuki endüstri pazarlamasında önce üretilen mallar sonra satışa sunulur.

- Turizm işletmeleri mevsimlik çalışabilirler. Turistik hizmetler 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,1991:13).

- Turizm hizmetleri için oluşan talep, günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak çok farklılık gösteren, değişken bir taleptir ve elastiktir.

- Talep azaldığı zaman boş kapasite meydana gelir ve talebin yüksek olduğu durumlarda bile kapasite sınırı aşılamaz.

- Turizm pazarlamasının esas hedefi tüketiciyi memnun ve tatmin etmektir. Endüstri pazarlamasında hedef, bir malın tüketiciye fayda sağlamasıdır.

- Turizm ürünleri, genellikle 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, depolanamaz ve stoklanamazlar. Bu nedenle turizm pazarlaması risklidir.

- Turizm ürünleri emek-yoğun üretime dayalı olduklarından otomasyon imkanı azdır.

- Turistik ürünler birbirinden çok farklı olduğundan standartlaştırma imkanı yok denecek kadar azdır ve sınıflandırılmamaktadırlar.

- 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 restaurant veya otel hizmetleri satılmıyorsa bunları başka bir yere taşıma imkanı 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 genellikle subjektiftir.

- Bir hizmetin satın alınması ve kullanımı tüketici-üretici arası direkt ilişki gerektirir. Bu ilişki aşağıdaki sonuçları doğurur:

a) Bu ilişkinin meydana geldiği ortam çok önemlidir. Bir otelin lobisi, bir restoranın atmosferi, bir seyahat acentasının içi, beklenen hizmetin sonucunun alınmasını etkilemektedir.

b) İlişkilerde büyük bir kişiselleşme (kişiye özgülük) görülür. Meşhur büyük bir otel veya restoranın müşterisi, orada ismiyle çağırılmaktan veya hatırlanmaktan büyük bir haz, sevinç duyar. Tersisi olursa müşteri bir daha gelmeyebilir (Hacıoğlu,1991:14).

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1. MÜŞTERİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

2.1.1. Müşteri Kavramı

Müşteriler olmadan, iş dünyasında var olmak imkansızdır. İşletmelerin müşterileri, üretilen nihai ürün ya da hizmeti kullanan işletme ya da tüketicilerdir. Devlet dairelerinin müşterileri vatandaşlardır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların müşterileri ihtiyaçlarına hizmet ettikleri kişilerdir.

Çoğu organizasyon, müşterilerinin kimler olduğu sorusuna karmaşık cevaplar verir. Bir araba üreticisi bayilerinin müşteri olduğunu söyleyebilir. Bir sigorta kuruluşu bağımsız acentelerini müşteri kabul edebilir. Devlet dairelerinin müşterileri vergi mükellefleridir. Bir çok işletme için müşteri, toptancı ve araçlardır. Çünkü, günlük olarak etkileşimde bulundukları kişiler bunlardır. Toptancılar, araçlar ve perakendecileri mutlu etmek ve onların ihtiyaçlarına cevap vermek çok önemlidir. Vergi mükellefleriyle iletişim kurmak da son derece önemlidir. Ancak, bir işletme için gerçek müşteri, üretilen ürün ya da hizmetin nihai tüketicisidir (Seybold.2001: 33).

Müşteri kavramı farklı anlamlarda kullanılabilmektedir. Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin; Vakko'dan giysilerini alanlar ya da Migros'tan alışverişini gerçekleştirenler bu yerlerin müşterileridir. Öte yandan, ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlara ise "ticari müşteri" denilmektedir.

Müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak ikili bir ayrıma tabi tutulabilir. İç müşteri kavramıyla işletme içinde yer alan işgörenler ifade edilmektedir. Kurulusta birlikte çalışanlar kendilerini birbirlerinin müşterisi ve tedarikçisi olarak görürler. Dış müşteriyle anlatılmak istenen ise pazarda işletmeye ait ürün ve hizmeti alan, kullanan kişiler ya da kuruluşlardır. Müşterilerden elde edilecek bilgilerle sorunların çözülmesine çalışılır.

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 etkinliği yükseltildiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi de yükselecektir. Böylece rekabet üstünlüğü sağlanabilecektir (Taşkın, 2000: 24).

Bir konaklama işletmesi için dış müşteriler, işletmenin sunduğu mal ve hizmetleri satın alan müşteriler; işletmeye mal ve hizmet satan tedarikçiler; işletmeye müşteri yollayan acente ve tur operatörleri ile işletmenin dış çevresini oluşturan tüm kişi ve kuruluşlardır.

Yukarıda sayılan tüm dış çevre birimlerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasına yönelik çabalar, farklı boyutlarda işletmenin başarısını ve rekabet gücünü arttıracak ve daha kaliteli hizmet sunmasına olanak sağlayacaktır. Bu noktada öncelikle, iç müşteriler açısından belirtilen müşteri odaklılık ilkesinin gereği olan müşteri-tedarikçi ilişkisinin dış çevre birimleriyle de kurulabilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak, dış müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini ve bunlardaki değişimleri zamanında ve doğru olarak karşılayabilen işletmeler, dış müşterilerinin de kendilerine benzer yönde bir davranış geliştirmesini bekleyebilirler. Karşılıklı işbirliğinin bu yönde sağlıklı bir temele oturtulması hizmet kalitesinin artırılmasını sağlayacak en önemli unsurlardan biridir (Seymen ve Bolat,1996: 245-246).

2.1.2.Müşteri Beklentilerindeki Değişmeler

Beklentiler, müşterinin hizmete ilişkin isteklerini veya arzularını ifade etmektedir. Başka bir deyişle beklentiler; müşterinin hizmetten yararlanmakla sağlamayı umduğu yararlar olup, onun hizmet ilişkisine girmesinin asıl nedenleridir.

Hizmetin algılanan niteliği ve müşterinin kişilik özellikleri onun beklentilerini oluşturan önemli etkenlerdir. Beklentiler, bu iki değişkenin etkileşimi sonucunda belirlenmekte ve daha sonra hizmet karşılaşmasında, müşterinin davranışlarını yönlendirmektedir (Uyguç, 1998: 63) .

Hızlı karar değiştirilebilen, daha özgür, daha katılımcı ve talepleri giderek karmaşık hale gelen bir müşteri tipi ortaya çıkmıştır. Rekabet koşullarının giderek daha da keskinleştiği şartlar altında, işletmelerin başarıları doğrudan müşteri üzerindeki performanslarına bağlıdır. Müşteriler, daha önce hiç olmadığı kadar kişiselleşmiş ürünler ve hizmetleri talep ederek güçlerini esnek hale getirmişlerdir (Özgener, 2001: 45) .

Günümüz müşterisinin beklentileri, geçmişe göre daha yüksektir. İşletmelerin kendilerine sundukları mal ve hizmet seçenekleri de geçmişe göre daha fazladır. Fakat müşterilerin umdukları ile buldukları birbirini tutmadığı için yöneticilerin müşteri ilişkileri konusunu daha fazla düşünmeleri gerekmiştir (Taşkın, 2000: 20).

Müşteri beklentilerindeki değişimler şöyle özetlenebilir (Kotler, 1999:13):

- Müşteriler giderek daha bilgili oluyorlar ve fiyatlar konusunda daha hassas davranarak ince eleyip sık dokumaktadırlar.
- Zamanları kısıtlı olmakta ve daha fazla kolaylık istemektedirler.
- Piyasaya farklı işletmeler tarafından sürülen ürünlerin giderek daha çok eş düzeyde olduklarını düşünmektedirler.
- Belli imalatçıların markalarına düşkünlük azalmakta, mağaza markalarına ve markasız ürünlerin tercih edilme oranı artmaktadır.
- Hizmet konusunda yüksek beklentiler içindedirler.
- Ürünleri temin ettikleri kaynaklara daha az sadıktırlar.

Yeni ekonomiyle birlikte üretici-tüketici arasındaki ilişkilerde radikal değişimler yaşanmaktadır. İnternet ve diğer iletişim kanalları tüketicinin artık bilgiye çok daha kolay ulaşmasına yol açmıştır. Bu kanallar aracılığıyla, üretim ve üretim süreci hakkındaki bilgisi artan müşteri, daha fazlasını talep etmektedir. Müşterin verdiği geri bildirimi değerlendiren üretici, üretimini, hizmetlerini bu doğrultuda yönlendirmektedir. Ürünü ya da hizmeti buna göre yeniden tasarlamaktadır.

Pasif konumdan sıyrılıp, daha aktif bir kimliğe bürünmesiyle birlikte, tüketiciler ticarete farklı rollere talip olmaktadır. Eskiden pasif bir alıcı rolünde olan müşteri, günümüzde alternatif iletişim kanalları ve İnternetin gelişmesiyle,

hem bir rekabet kavramı hem de bir rakip haline gelmiştir. Aşağıda Tablo 2.1’de müşterilerin son otuz yılda geçirdiği değişim görülmektedir.



Tablo 2. 1. Müşterinin Son Otuz Yıllık Evrimi

Pasif bir seyirci olarak müşterisi			Aktif bir oyuncu olarak müşterisi	
Zaman	1970'ler, 1980'lerin başı	1980'lerin sonu 1990'ların başı	1990'lar	2000'li yıllar
<u>Şirket-tüketici ilişkisi</u>	Daha önceden belirlenmiş müşteri gruplarını ikna etmek	Bireysel olarak müşterisiyle yapılan işlemler ve alışveriş var.	Bireysel olarak müşterisiyle bir yaşam boyu kurulan bağ	Müşterinin de değer yaratma sürecine katıldığı eşit bir ilişki var.
<u>Müşterinin rolü</u>	Müşterilerin rolü önceden belirlenmiş.	Müşteri pasif bir alıcı konumunda		İşi meydana getiren geniş ağız parçası olarak görülüyor. İşle ilgili değerini yaratılmasında müşteriye bir ortak olarak bakılıyor. Tüketici hem şirkete işbirliği yapan hem de bir rakip olarak yeni bir rol üstleniyor.
<u>Tüketicinin zihniyeti</u>	Müşteri istatistikî bir rakam gibi değerlendirilir. Hedef tüketici grupları şirket tarafından önceden belirlenmiştir.	Müşteriye hala herhangi bir işlemin parçası, istatistikî bir rakım olarak bakılıyor	Müşteri bir insan olarak değer kazanıyor. Karşılıklı güvenin ve ilişkilerin geliştirilmesi öne çıkıyor.	Müşteri yalnız bir birey olarak kalmıyor. Aynı zamanda iş dünyası için yeni yeni önem kazanan sosyal ve kültürel dokunun bir parçası olarak dikkate alınıyor.
<u>Şirketin müşterisiyle ilişkisi, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi</u>	Geleneksel pazarlama araştırma yöntemleri ve pazar analizleriyle müşterinin nabızı tutulur. Ancak, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri geri bildiriminin dışında pek de yararlanılmaz.	Şikayet masaları, çağrı merkezleri ve müşteri hizmetleri programları sayesinde, müşteriye satış yapmaktan müşteriye hizmet vereme doğru bir kayış gözleniyor. Tüketicilerden gelen sorunlar dikkate alınarak, daha sonra ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bu geri bildirimin yararlanılıyor	Müşteriyi daha iyi anlamaya yönelik bir tutum sergileniyor. Tüketiciler yakından incelenerek, gözlem yapılarak ihtiyaçları ve sorunları anlaşılmasına çalışılır. Müşteri derinlemesine analiz edilerek, gelen tepkilerin de kaskısıyla ürünler ve hizmetler yeniden oluşturulur.	Müşterilerin kişisel deneyimleri tek tek ayrı öneme sahiptir. Şirketler ve önden gelen müşteriler beklentilerin belirlenmesinde, ürün ve hizmetlerin pazar tarafından benimsenmesinde ortak hareket ederler.
<u>Müşterisiyle ilişkisinin modelleri, ilişkisinin süreci</u>	Daha önceden belirlenmiş tüketici gruplarına ulaşılması hedeflenir. Tek yönlü iletişim vardır.	Veri tabanına dayalı pazarlama yaygınlaşıyor. Çift yönlü iletişim başlıyor.	İlişkisel pazarlamaya geçildi. İki yönlü iletişim ve erişim söz konusu.	Müşterilerle aktif diyalog oluşturulması için şekillenmesinde ve beklentilerin belirlenmesinde önemli işleve erişim dönemi başlıyor.

Kaynak: Capital, 2000: 185.

2.1.3Müşterinin Kişilik Özellikleri

Hizmet üretiminin ve tüketiminin aynı zamanda olması ve bu süreçlerin müşterinin katılımı olmadan gerçekleşememesi müşteriye hizmet üretim sisteminin ve hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir elemanı durumuna getirmiştir.

Müşteri katılımı, bir hizmet üretim sürecinde, hem hizmet üreticisi, hem de tüketicisi olarak müşterinin rolünü belirleyen bir kavramdır. Bir hizmetten yararlanmak için önce o hizmetin üretilmesi gerektiği gözönünde tutulacak olursa, müşterinin üretici rolü daha baskın gelmektedir.

Hizmet işletmelerinde yapılan iş ya da hizmet üretimi iletişime dayanmaktadır. Müşteri-personel etkileşiminin esas amacı da etkin bir iletişim ile müşterileri tatmin etmektedir. Bu bakımdan, üretici olarak, müşterinin temel görevi, üretim için gerekli bilgileri sağlamaktır (Uyguç,1998:62). Bunun yanı sıra, müşteriye hizmet veren personelin yapması gereken bazı işleri de yerine getirmektedir. Başka bir deyişle, müşteri kısmen hizmet veren personel gibi davranmaktadır. Bazı hizmetlerde, hizmet veren personel olarak müşterinin hizmet üretiminde personele yardımcı olduğu ve katkısının hizmetten hizmete değiştiği; diğer bazı hizmetlerde de hizmet üretimini tek başına yaptığı ve hizmetlerin bu bakımdan farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Örneğin; otellerde personelin; bir süpermarkette ise müşterinin üretime katkısı daha fazladır. Bu durumda, müşteri, üretici rolü ile verdiği bilgilerin niceliği, niteliği ve bu bilgileri sunuş biçimi ile hizmet kalitesini etkileyecektir.

Kişilik değişkeni, her türlü bireysel ve örgütsel ilişkilerin analizinde veya düzenlenmesinde önemli bir faktördür. Çünkü, her birey, kişilik yapısı nedeniyle, çevreden değişik biçimde etkilenir; aynı şekilde, çevreyi değişik biçimde etkiler.

Genel bir yaklaşım ile kişilik, insanın karakteristik ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Karakteristik oluşu, kişinin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil etmekte; ayırt edici özelliği ise kişiyi başkalarından farklılaştıran yönünü ifade etmektedir. İnsanların karakter özellikleri, davranışları ve yetenekleri, genellikle kişilik kavramı ile dile getirilmektedir.

İletişim, bireylerin kişiliklerinin karşılıklı olarak hareket halinde olmasına bağlı bir ilişki sistemidir. İki insanın (müşteri ve hizmet veren personelin)

etkileşimine ya da bireyler arası iletişime dayanan hizmet kalitesinin istenilen düzeyde gerçekleşmesi, bu iletişimin etkin biçimde yürütülebilmesine bağlıdır.

Bu bakımdan, müşteri açısından önemli olan etkenlerden biri de müşterinin iletişimdeki kişilik ve ustalığıdır. Örneğin; müşterinin iyi telaffuz yeteneği, kelime bilgisinin genişliği ve kelimeleri doğru anlam verecek biçimde kullanması yanlış anlamaları büyük ölçüde azaltacaktır. Diğer yandan, müşterinin çekingen veya girişken ve kendine güvenen bir kimse olması, din, ahlak ölçüleri, politika, yaşam standardı ve alışkanlıkları ile yaptığı işe ilişkin olarak geliştirdiği ve kişiliğinin bir parçası olan tutumlar hizmet veren personel ile olan iletişim sürecine yansıyacaktır (Uyguç,1998:63).

Her türlü iletişimde yorumlama vardır. Kişiler aldıkları mesajları bilgilerine, aldıkları mesaj ile ilgili tutumlarına ve inançlarına göre yorumlar. Yorumlarken de, çok zaman, olayları olduğu gibi değerlemekten çok, olmasını istedikleri gibi değerlemek isterler.

İletişim sürecinde, müşteri aynı zamanda, alıcı ve tüketici rolünü de üstlenmiş kişidir. Müşterinin, hem alıcı olarak, hizmet veren personelden gelen iletişimi, hem de tüketici olarak, hizmet kalitesini algılamasında ve değerlendirmesinde kişilik özellikleri etkili olacaktır. Diğer bir ifadeyle kişilik özellikleri, hizmet ilişkisinin niteliğini ve sonucunu etkileyen önemli bir faktördür (Uyguç,1998:63).

2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Aşağıda ele alınan başlıklarda, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin (MİY) gelişimi ve faydaları gibi konular açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi ve Tanımı

Yeni ekonomi olarak adlandırılan, radikal ölçüde değişmiş ve değişmekte olan iş dünyasında iki önemli gelişme ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, ürün bazlı stratejilerin geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmesi ve değer yaratma sürecinin ürünün tamamen dışına çıkarak diğer hizmetlerin önem kazanmasıdır.

Yeni ürünün sadece kendisi değil, müşteriye nasıl ve ne şekilde ulaşacağı, müşteri ile nasıl kalıcı ilişkiler kurulacağı önemli hale gelmiştir (www.danismend.com).

MİY konusu, İkinci Dünya Savaşı sonrası ve özellikle son yıllarda 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 (Taşkın, 2000: 7).

2000’li yıllarda tüketicilerin kitlesel pazarlama uygulamalarına doyduğu, kolaylıkla ulaştıkları bir çok alternatif arasından istediğini seçme özgürlüğüne sahip oldukları ve sadakatlerinin giderek zayıfladığı gözlemlenmektedir. İşletmeler, rekabet dünyasında varlıklarını korumak üzere klasik metodların dışında yeni arayışlar içine girmektedirler.

Mevcut müşteri sadakatini sağlamanın maliyetinin her geçen gün arttığı günümüzde, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için önlerindeki önemli bir seçenek MİY uygulamalarıdır (www.btvizyon.com.tr) .

Bugün herkesin kullandığı bir terim olan MİY, bir kavram olarak tanımlanıp, piyasaya çıkali henüz çok kısa bir süre geçtiği halde, MİY’in içeriği olan müşteri ilişkileri uzun zamandır tartışılmaktadır. Bir başka deyişle işletmeler MİY’i zaten uygulamaktaydılar. Fakat bugün geline nokta da ortaya çıkan fark, daha çok teknolojik altyapılardan bahsedilmesidir. Müşteri ilişkilerine, üretim aşamasından ve üretim maliyetlerinden başlayan geniş bir platformda bakabilmek, müşteri davranışlarını çok yönlü değerlendirerek, bu davranışlardan kârlılığa yönelik çıkarımlar yapabilmektir. Yapılabilecek en önemli yanlış, bu kavramı uygularken teknolojinin her şeyi çözebileceğine inanmak ve insan katma değerini yok saymaktır. MİY uygulamalarının en önemli değişkeni stratejileri planlayan, sonuçları yorumlayan ve verileri doğru değerlendirerek satışa dönüştürebilen yönetim yeteneğidir ki bu da insan faktörüne dayanır.

MİY'in birçok farklı tanımı vardır. En genel anlamı ile MİY; müşterilerle iş yapmayı uzun vadede optimize eden bir yaklaşımdır (www.crimturkey.com). MİY'in bazı özellikleri şöyledir (www.exper.net.tr).

- MİY, müşteriyle ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde işletmenin kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri noktalarının entegrasyonun iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi/kültürüdür.
- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve müşteri değerini artırma bilimidir.
- MİY, iş ve enformasyon akışlarının müşteri ihtiyaçları ve işletme ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktadır.
- MİY, müşteriye tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

MİY'in yukarıda açıklanan önemine rağmen dünya ölçeğinde henüz yeterince anlaşılmadığını gösteren araştırmalar vardır. Bir araştırmaya göre ;

- İşletmelerin %64'ü MİY'in işletme değerini ölçmede eksik teknolojiye sahiptirler.
- İşletmelerin %10'dan daha azı yatırımların geri dönüş oranını ölçebilmektedir.
- %30'dan daha azı MİY'i uygulamak için gerekli operasyonel faaliyetlere başlamışlardır.
- Katılımcıların pek çoğu MİY hakkında tam bir tanım verememişler.

- Katılanların %78'i MİY'i sadece müşteri merkezlik olarak ifade ederken, geriye kalan %22'lik kısım MİY'i bir dizi kural ve teknoloji olarak belirtmişlerdir.

MİY, her ne kadar büyük çaptaki işletmelerin modern teknolojiyi kullanma yönünde attıkları bir adım olarak algılansa da aslında, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, işletmenin çay ocağında çalışan personelinen en üst düzeydeki yöneticisine kadar herkese müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Ersoy, 2002: 5).

Sıralanan bu özelliklerin hepsini kapsayan bir tanım Arman Kırım tarafından yapılmıştır.

“MİY, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlemesini içeren ve bunu gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisidir” (www.exper.net.tr).

MİY bilgisayar teknolojisinin işletme kullanımıyla eş anlamlı değildir. Bir başka ifadeyle MİY müşteri bilgisinin toplanmasına yarayan bir yazılım değildir. MİY, veri tabanlı pazarlama ve ilişkisel pazarlama uygulamalarını da içeren, oldukça geniş kapsamlı bir pazarlama stratejisidir.

Görüldüğü üzere MİY, teknolojiyle stratejinin toplamı olan bir işletme yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda MİY'e ilişkin başka bir tanım şu şekilde yapılabilir. MİY'i müşteriyi temel alan bir işletme stratejisi ve tüm işletmeyi ilgilendiren bir pazarlama yaklaşımıdır. Başka bir deyişle MİY sadece veri tabanını pazarlama ya da sadece ilişkisel pazarlama olmayıp bunların bir bütünüdür (Ersoy, 2002: 6).

MİY bir iş yapış stratejisidir. Kurumların müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme evrelerini etkiler. Bilgi, metod, karlılık ve etkileşim unsurları ile tetiklenir. Yapıtaşları; insan, süreç ve teknolojidir (www.makalem.com).

MİY müşterilerle daha güçlü ilişkiler kurmak, onların ihtiyaçları ve davranışları hakkında daha fazla bir şeyler öğrenmek için geliştirilen bir stratejidir. Her şeyden önce, iyi müşteri ilişkileri ticari başarının kalbidir (www.cio.com).

Müşteri İlişkileri Yönetimi daha çok müşteri yaratma, mevcut müşteriler elde tutma ve müşteri değerini artırma yeteneğine bağlı olarak işletmeye kazanç sağlar. İyi yönetilen işletmeler müşterinin en değerli varlıkları olduğunun bilincindedir. Bu işletmelere göre bir işletmenin net değeri müşterilerinin ne düşündüğüyle ifade edilebilir. Bu yüzden işletmeler içsel süreçler üzerinde yoğunlaşmayı terk etmelidir. Bunun yerine müşterilerin değişen gereksinimlerine uygun ürün ve hizmetler sunmak için müşteri verilerini analiz edecek ve üretim departmanı ile entegrasyonu sağlayacak kurumsal kaynak planlaması, müşteri veri tabanı ve veri ambarı oluşturma çabaları üzerinde odaklanmalıdır (Özgener, 2001: 416).

MİY'in tanımı üzerine büyük bir kargaşanın yaşandığı günümüzde birçok işletme bu konu ile ilgili olarak kendi kültürleri çerçevesinde bir MİY tanımı belirlemiştir. Bu tanımlardan tüm işletmelerin uzun dönemli ve karşılıklı faydalar yaratılan bir ilişkinin kurulması konusunda hem fikir oldukları gözlenmektedir. Farklı olarak, Peppers&Rogers rakiplerden daha fazla müşteriye tanımak üzerinde dururken, Gartner Group birden çok kanaldan ürünlerin müşteriye pazarlanmasının MİY olduğu değerlendirmesini yapmaktadır (www.crmturkey.com).

Aşağıda detaylı sunulacak MİY tanımları dünyaca ünlü MİY danışmanları ve kullanıcılarının son dönemdeki konu ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır (www.crmturkey.com):

MİY müşteriye ve müşteri ilişkilerini yönetmekle ilgili geliştirilen tüm stratejilerin toplamından oluşur (Ernst&Young).

İşletmenin en değerli müşterilerinin belirlenmesi, çekilmesi ve saklanması için varolan bütünleşik tüm yetenekleri MİY'in altyapısını oluşturmaktadır (Accenture).

Müşterilerin daha kârlı ve uzun dönemli bir ilişki için belirlenip, etkileşim kurulmadır (Marketing Week).

Bir satış ve hizmet stratejisidir. Bu şekilde işletmeler müşterinin etrafına dolanmış durumdadır. Dolayısıyla her etkileşimin olduğu noktada verilen mesajlar o müşteri için uygun olan mesajdır. İşte bu işlem son zamanların satış ve hizmet stratejisi olan MİY'dir (Tower Group).

MİY işletmenin potansiyel ve varolan müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (McKinsey&Co).

2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı

MİY anlayışı, satış-pazarlama, satış sonrası hizmetler ve diğer işletme faaliyetlerinin entegre bir şekilde yürütülmesi anlayışını temel almaktadır. Bu kapsamda MİY anlayışının başlıca amaçları aşağıda sunulmaktadır:

- Mevcut ilişkilerin daha fazla satış amaçları sağlamaya yönelik olarak kullanılması.
- Bütünleştirilmiş bilgilerin mükemmel hizmetler için kullanılması,
- Satış süreçleri ve prosedürlerinin daha rutin özelliklere sahip bir içeriğe sahip olmasını sağlamak,
- Daha fazla proaktif çözüm stratejileri uygulamak (Deniz, 2002: 18) .
- Müşterinin piyasada yaşadığı sorunları tanımlamasına yardımcı olmak ve bu sorunlar için çözüm önerileri getirmek,
- Müşterinin bir pazarlama stratejisi saptamasına yardımcı olmak,
- Müşteriye, ürün ya da ilişkilerinin zayıf ve güçlü yanlarını saptaması için yardımcı olmak,
- Müşterinin pazarlama iletişim planı doğrultusunda, başarılabilecek kısa ve uzun vadeli hedeflerin saptanmasına yardımcı olmak (Israel, 2000: 1).
- Ürün ve hizmet seviyesini yenilikçi bir şekilde ve ihtiyaçlar doğrultusunda en üst seviyeye getirerek yani müşteriler kazanmak,
- Müşterileriniz ile mevcut ilişkilerinizi daha iyi hale getirerek mevcut müşteri kârlılığınızı ve gelirinizi artırmak,

- Kârlı müşterilerinizi ömür boyu korumak (www.btvizyon.com.tr) .

Yukarıda sıralanan amaçlar doğrultusunda bazı kavramları açıklamak gerekli olmaktadır (www.danismend.com).

- Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirmek : Pazarlama ve satış departmanlarının müşteri ile uzun dönemli ve kârlı ilişkiler kurup muhafaza etmelerini sağlamak.
- Farklılaşma sağlamak : Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.
- Maliyet minimizasyonu sağlamak : İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımı ile düşünülmüş bir MİY projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriyi muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve işletme içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.
- İşletmenin verimini arttırmak : İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamaktadır. Oysa yapılması gereken dışarıdan içeriye, yani müşteri ihtiyaçları etrafında tasarımların gerçekleştirilmesidir.
- Uyumlu faaliyetler sağlamak : MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirir tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.
- Müşteri taleplerini karşılamak: Müşterileri MİY yardımıyla tüm kurumun tanınması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur.

Pazarlama otomasyonu pazarlamacılara; hedef kitleleri için kampanya yaratmaları, planlamaları ve uygulamaları için imkan verir. Müşteri İlişkileri Yönetimi sayesinde hangi kampanyanın hangi hedef kitle için daha uygun olabileceğini anlamak ve dolayısıyla yanlış promosyonların yaratacağı gereksiz

harcamaların önlenmesi mümkün olabilmektedir. Satış gücü otomasyonu, satış ekibinin fırsatları takip ederek tüm kanallar üzerinden yeni satışların öngörülmesi, optimize edilmesine yardımcı olmaktadır.

Müşteri hizmeti, satış temsilcilerinin müşteri ile ilgili sorunları birden çok kanalda çözmesini sağlamaktadır (web, çağrı merkezi, fax, saha temsilcisi vb.) (www.crmturkey.com).

2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri

MİY, 4 evreden oluşmaktadır. Bu evreler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Deniz, 2002:18);

- **Müşteri Seçimi** : MİY'in bu evresinin ana amacı "En kârlı müşteri kim?" sorusunun cevabını bulmaktır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır:

- Hedef kitlenin belirlenmesi
- Segmentasyon
- Konumlandırma
- Kampanya planları
- Marka ve müşteri planlamaları
- Yeni ürün lansmanları

- **Müşteri Edinme**: Bu evrenin asıl amacı satış gerçekleştirilmesidir. "Belirli bir müşteriye en etkili yolda satış nasıl yapabiliriz?" sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır. Aşamaları şöyle sıralanabilir.

- İhtiyaç analizleri
- Teklif oluşturma
- Kapanış adımları

- **Müşteri Koruma**: Müşteri koruma, "İşletmenin müşteriye ne kadar süre ile elinde tutabileceği" sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriye kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır (Deniz, 2002 :18).

- Sipariş yöntemi
- Teslim

- Taleplerin organizasyonu
- Problem yönetimi, refleks sistemi

- Müşteri Derinleştirme: Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve kârlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payının yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır.

- Müşteri ihtiyaç analizleri
- Çapraz satış kampanyaları

Kârlı müşterilerin elde tutulması, pazarın ne istediğine değil, müşterinin ne istediğine odaklanmaya bağlıdır. Kârlı müşterilerle proaktif ve onların dilek, istek ve önerilerini gözönünde tutan bir ilişki geliştirilmesi gerekir. Günümüzde, başlıca işletmeler yeni müşteriler elde etmeye çalışmaktan çok, mevcut müşterileri elde tutmaya önem vermektedirler.

Bu evrelerden hangisine öncelik verileceği tümüyle, işletmenin koşullarına ve amaçlarına bağlıdır. Ancak önemli olan husus, belirtilen evrelerden herhangi birinin öncelikle kazanılmasının diğer ikisinin gözardı edilmesine yol açmasıdır (Deniz, 2002: 18).

Tüm stratejilerin müşteriden başlayarak oluşturulduğu, her müşterinin öğrenilip ayrı ayrı muamele yapıldığı ve bunu yapabilmek için ise ürünün değil müşterinin düşünüldüğü bir stratejik anlayış olan MİY'in en önemli unsuru insandır. Bu stratejinin başarıya ulaşması tüm çalışanların bu stratejiyi benimsemesine bağlıdır. Bu sağlanamadığı takdirde MİY stratejisinin başarıya ulaşması mümkün değildir.

MİY, müşteri temas noktalarında müşteri bilgilerinin toplanmasına, bu bilgiler üzerinden yeni iş olanakları geliştirilmesine, müşteri sadakatinin artırılmasına, pazarlama harcamalarında önemli bir tasarruf yapılmasına ve satış verimliliğinin artmasına imkân sağlamaktadır.

MİY'de önemli olan doğru müşteriye hedeflemek ve o müşteriye edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazanıldıktan sonraki evrelerde sürekliliği sağlayarak müşterinin sadakatini sağlamak ana hedeftir (www.exper.net.tr).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında MİY süreçleri şöyle gruplandırabilir (www.crmturkey.com):

- Müşterilerin birey olarak tanımlanması:

Bu bir müşteri numarası ya da anahtar özlük bilgileri olabilir. Bireyler tanımlanmalı ve o müşteri ile ilişkili tüm işlemler, bilgiler ve değişiklikler aynı satırda, müşterinin kod numarasına kayıt edilmelidir.

- Analitik MİY:

Müşterilerin değerlerine ve ihtiyaçlarına göre farklılıklarının belirlenmesi esastır. Müşterileri tanımak yani hangi kanalları kullandıkları ve kârlılık oranlarını belirlemek, analitik bir MİY yaklaşımı ile mümkün olabilir.

- Sunulan ürün ve servislerin müşteriye uyarlanması:

Bu konu daha çok pazarlamayı ilgilendirmektedir. Analitik sonuçlara göre ürünlerin müşteriye uyarlanması gerekmektedir. Bu aşamada maliyetler, rekabet ve ürünün yaşam döngüsü gibi konularda verilecek kararlar üzerinde etkili olduğunu da unutmamak gerekir.

- Etkin yöntemlerle iletişime geçilmesi:

Bu noktada teknoloji önemli bir rol almaktadır. Hayata geçirilmesi düşünülen uygulamaları destekleyecek teknolojinin olması gerekmektedir. Örneğin, müşteri ile önce telefonla iletişim kuruldu. Müşteri 10 dakika sonra şubeye gittiğinde şubenin bu telefondan haberi olması gerekir. Yukarıda da belirtildiği gibi, teknoloji bu uygulamaların vazgeçilmez bir ögesi durumundadır.

- Müşteri geri dönüşlerinin toplanması ve ikinci aşamaya göre ayarlanması:

Müşteri ile iletişime geçtikten sonra geri dönüşlerin toplanması ve analiz edilerek tekrar değerlendirilmesi gerekir.

2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

MİY'in işletmenin pazarlama faaliyetlerine olan katkısı dört ana çerçevede toplanabilir (www.danismend.com).

- Terk Etmiş Müşterinin Yeniden Kazanılması :

Yapılan bir araştırmaya göre MİY'in terk eden müşterilerin geri kazanılmasında %10 ile %20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.

- Müşteri Sadakati Yaratma :

MİY'in en temel amacının müşteriyi yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini arttırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre MİY'in müşteri sadakati yaratmaktaki etkisi %15 ile %20 arasında değişmektedir.

- Yeni Müşteri Bulma:

MİY'in yeni müşteri bulmaya katkısı %3 ile %4 arasında değişmektedir.

- Çapraz Satış Yapma:

MİY'in çapraz satış yapmaya katkısı %2 ile %3 arasında değişmektedir.

MİY'in pazarlama faaliyetlerine bakıldığında müşteri sadakati yaratma ve terk etmiş müşteriyi geri kazanma konusunda önemli katkısı olduğu görülmektedir. Günümüz pazarlama stratejilerinin öncelikle mevcut müşteriyi elde tutmak, kaybedilen müşteriyi geri kazanmak ve son olarak yeni müşteri kazanmak üzerine kurulduğu düşünüldüğünde, MİY'in pazarlama açısından önemi daha iyi anlaşılacaktır (www.danismend.com).

MİY projelerinin uygulandığı işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda önemli ölçüde gelir artışları gözlemlenirken önemli ölçüde de maliyet azalmaları gerçekleşmiştir. Yapılan incelemeler sonrasında direkt ve dolaylı gelir artışları ile direkt ve dolaylı maliyet azalışları tespit edilmiştir.

- Doğrudan Gelir Artışları

- MİY uygulamaları ile öncelikle müşteri memnuniyeti kazanılmış, sonrasında bu memnuniyet yerini sadakate (customer loyalty) bırakmıştır. MİY uygulayan işletmeleri “değerli müşteri” (profitable customer) oranını yükselterek, kâr oranına direkt katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra “sadık müşteri doğuşu” yanında yeni müşterileri getirmekte ve yeni müşteri elde etme oranları ciddi oranlarda yükseltmektedir.

- Hizmetlerin veya ürünlerin çapraz satışları (cross-selling) mümkün kılınmaktadır. Çapraz satış sayesinde ürün/hizmet her zamankinden daha kolay bir

şekilde satılmakla beraber müşterilerin memnuniyeti kazanılmaktadır. Örneğin; bir turizm işletmesi New-York'a uçak bileti alan bir turiste henüz yolculuğuna başlamadan, New York'ta otomobil kiralama, konaklama, calling.card gibi ürün ve hizmetleri sunarak hem müşteriye katma değer sunmakta hem de kendi satışlarını daha kolay bir şekilde arttırmaktadır.

- Dolaylı Gelir Artışları

- MİY uygulamaları müşteriye karşı yapılan uygulamalara, davranışlara bir sistematik getirmesi sayesinde her müşteriye eşit davranışı getirmiş ve dengesizlikleri minimize etmiştir. Eski sistemlerde uygulanmakta olan yönetim açıkları nedeniyle, müşterinin tipine, davranışına, çalışanların o günkü psikolojik durumuna göre müşteriye farklı yaklaşılabilmekte ve müşterinin memnuniyetsiz bir şekilde işletmeyi terk etmesine neden olunabilmekteydi. Ancak MİY sonrasında, her müşteriye nasıl davranılacağı, nasıl hizmet edileceği hatta herhangi bir müşteriye hangi ürünün tanıtılacağı bile önceden belirlenmiş ve herhangi bir hatanın oluşması ihtimali minimize edilmiştir. Böylece MİY işletmeleri, müşteri nezdinde daha kurumsal bir yapıya bürünmekte ve “istenen işletme” olma yolunda önemli bir adım atmaktadırlar (www.danismend.com).

- MİY “En değerli müşteri” yi (most profitable customer) elde etmek adına sadakati artırmaktadır. Kanada’da faaliyet gösteren bir bankada yapılan araştırmalar sonrasında, kârın %110'luk kısmını müşterilerin %27'sinin gerçekleştirdiği ortaya çıkmıştır. Geriye kalan %73'lük kesimin ise, bankayı %10 zarar ettirdiği de elde edilen bulgular arasındadır. Bu örnekte yer alan müşterilerin %27'si en değerli müşteri olarak adlandırılırken, %73'ü sıfırın altındaki müşteri olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin hedefi ise her zaman, en değerli müşterisine yatırım yapmak ve onları memnun etmek; ayrıca sıfırın altındaki müşteri sayısını minimize etmek ve ortaya çıkan zararın azalmasını sağlamak olmalıdır (www.danismend.com).

- Doğrudan Maliyet Azalmaları

- Müşteri ilişkileri verimliliği artırarak üretimde, kalite kontrolde, stok yönetiminde ve bunlar gibi işletmelerin temel bileşenlerinde verimliliği artırmakta ve ürün maliyetinde çarpıcı düşüşler meydana getirmektedir. Örneğin, hazır giyim satışı gerçekleştiren bir mağazaya girdiğimizde, büyük olasılıkla geçen sezondan

kalmış ürünler, satılamayan seri sonu ürünler gibi ayrı standlar görülür. Bu ürünler, üretici işletme tarafından tahminlere dayalı olarak veya rastgele belirlenmiş, üretilmiş ve sonrasında müşteri tarafından rağbet görmemiş ürünlerdir. Sık olarak karşılaşılan bu durum neticesinde işletmeler, ekstra stok maliyetine katlanmaktadırlar. MİY sayesinde ise müşterinin ne istediği önceden belirlenecek ve bir nevi “karbon” tarzı üretim gerçekleşecektir. Yani MİY “iten sistem”den “çeken sistem”e geçişte önemli rol alacaktır. Bunun yanı sıra satış noktasında gerçekleşen, iknaya yönelik satış sonrasındaki zararlı geri bildirimlerden kaçınılmış olacaktır. Zararlı geri bildirimine örnek olarak, keten pantolon almak üzere mağazaya giden müşteriye, hazır giyim mağazasındaki satış temsilcisi elinde keten pantolon olmadığından veya başka sebeplerden ötürü kumaş pantolon satması gösterilebilir. Böyle bir durumda üretici işletmeye “kumaş pantolon talebi yüksektir” bilgisi gider. Bu bilgi neticesinde üretimde doğru olmayan kararlar alınır ve üretilen ürünler ekstra stok maliyetine neden olur. Stok maliyetinin yanı sıra üretime harcanan para, zaman, iş gücü gibi unsurlar da işletmeler için önemli kayıplardır (www.danismend.com).

- Müşterinin tam olarak ne istediğinin eskiye göre çok daha iyi bilinebilmesinden dolayı yatırımlarda meydana gelen yetersizlikler, hatalar ortadan kalkmış ve geri dönüşü olmayan yatırımlar gerçekleşmemektedir. Örneğin, İnternet kullanım oranlarının yüksek olduğu ülkelerin otellerine bakıldığında, otele gelen müşteriye memnun bir şekilde gönderme adına, kritik bölgelere yerleştirilen “access point”ler vasıtasıyla her yerde kablosuz (wireless) İnternet erişimi imkanı sağlanmıştır. Böylece dizüstü bilgisayar ile gelen müşteriler ister havuz başında, ister yatak odasında, isterse de lobide internete bağlanabilmektedir. MİY sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde analiz edilebilecek ve sadece tatil yapmak için gelinilen Akdeniz bölgesindeki bir 5 yıldızlı otele böyle bir yatırım yapılmayabilecektir. Böylece yersiz yapılan yatırımlar ve bu yatırımların işletmeye zararından kurtulunmuş olunacaktır (www.danismend.com).

- Dolaylı Maliyet Azalmaları

- Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin pazara girmesi eskiye göre çok daha hızlı ve çok daha az maliyetli olmaktadır. Zira, sadık müşteriler sayesinde yapılan

reklam maliyeti çok daha aza inmiş ve reklam aracı olarak müşteri kullanılmıştır. satıcının müşteriye etkilemesi mantığı yerine müşterinin müşteriye etkilemesi baz alınmış ve ürün yaşam eğrisinde yer alan “kâr elde edilmeyen” bölge azaltılmıştır.

- Müşteri ile iletişim araçlarının etkinliği ile eskiden katlanılmak zorunda kalınan iletişim masrafları minimize edilmekle beraber, doğru müşteri ile doğru konu konuşulmuş, doğru ürün satılmaya çalışılmıştır. Örneğin, ev tekstili satışı yapan bir işletmede, daha önce perde almış olan müşterilerin tümüne birden e-mail vasıtasıyla bedava rustik tanıtımı yapılmakta ve eskiden katlanılmakta olan posta masrafları gibi masraflar azaltılmaktadır. Tam tersi olarak; hafta sonu çıkan gazetelere bakıldığında, genelde ek olarak mobilya tanıtımı v.s. gibi ekler hazırlanmaktadır. Bu ekler gazeteyi alan tüm okuyuculara verilmektedir. Oysa ki, sadece koltuk takımı almayı planlayan müşteriler bulunsa ve bu segment ile iletişim kurulsa, maliyetlerde çarpıcı düşüşler meydana gelebilecektir. Bu öneri sonrasında “Koltuk almayı planlayan müşteri nasıl tespit edilecek?” gibi bir soru sorulabilir. Esas olan teknolojiyi ve bilgiyi en etkin şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, bu konu ile ilgili olarak beyaz eşya üreticileri ile anlaşmaya gidilebilir ve müşteri bilgi paylaşımı yapılabilir. Nihayetinde bir buzdolabı satın alan kişinin, yeni evlenen bir kişi olma ihtimali vardır. Dolayısıyla bu kişi, potansiyel koltuk takımı müşterisi olabilir. Bilgi paylaşımı ile reklam maliyetleri azalacak, hedef kitleye yönelik satışlar gerçekleşebilecektir. Burada bahsedilen konu, tam bir çapraz satıştır. Tek fark tek işletme bünyesinde değil, iki işletmenin bilgi paylaşımı ile müşteriye daha kaliteli hizmeti sunmasıdır.

Bilgi paylaşımını iş ahlakına pek uygun görmeyen işletmeler var olsa da bu teknikleri uygulayan işletmelerin sayısı oldukça fazladır. Hatta bu bilgileri bir şekilde toplayıp satan işletmeler doğmuş ve gelişmiştir (www.danismend.com).

2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN KAPSAMI

Bu başlık altında müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri değeri ve müşteriye değer sağlama, müşteriyle etkileşim, teknoloji ve MİY konularına değinilecektir.

2.3.1. Müşteri Tatmini

Pazarlama anlayışının en temel ögesi, müşteri tatminidir. Çünkü, işletmenin geleceğini belirleyen esas unsur müşteridir. Ancak müşteri tatmini işletmenin tek amacı değil, amaca ulaşması için gerçekleştirmek zorunda olduğu bir alt amaçtır. Eğer tek amaç müşteri tatmini olsaydı bütün işletmeler en üstün nitelikli malları bile kârsız satabilirlerdi.

Müşteri tatmini, müşterilere tezgahlar anlayışı ile sadece güler yüz göstermek değildir. Şüphesiz, müşteriye saygı ve ilgi göstermek gereklidir, ama yeterli değildir. Müşteri tatmini bütün bunları da içine alan, müşteriye hizmet etmeyi, ona yardımcı olmayı ve onun sorunlarını çözmeyi gerektiren bir kavramdır (İslamoğlu, 1999: 23).

Müşteri tatmini sağlamak, bir çok işletmenin yüz yüze kaldığı önemli sorunlardan bir tanesidir. Literatürde, temel işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulacak mali kaynakların tatmin yoluyla müşterilerin ürüne/hizmete bağımlılıklarının oluşturulmasıyla sağlanabileceği belirtilmektedir (Çakıcı, 1998: 9).

Müşterinin öneminin giderek arttığı günümüzde, misyonu her zaman daha fazla müşteriye erişmek olan eldeki kazanılmış müşteriye “cepte” bilen işletmelerin, müşteri adedinde büyüme ve kâr oranını artırma isteği aslında işletmelerin MİY’i benimsemediklerini göstermektedir. Doğru yaklaşımın, sadece daha çok müşteri kazanma olduğunu düşünen ve stratejisini buna göre yapılandıran işletmelerin ve özellikle bu işletmelerin müşterilerini incelediğimizde, ciddi bir tatminsizlik görülmektedir. Müşteri tarafındaki tatminsizlik, kötü ürün/hizmet alma şeklindeyken, üretici tarafında sürekli reklam verme ve yeteri kadar kâr elde edememe şeklindedir. Bunun yanı sıra doğru yaklaşımın “müşteriyi memnun etme” olduğunu söyleyen, stratejisini buna göre yapılandıran organizasyonunda “müşteri ilişkileri” odaklı departmanlar kurarak müşteriye gerekli önemi vermelerinden dolayı ciddi bir kazanç sağladıkları görülmektedir. Müşteri tarafındaki kazanç, doyurucu ürün/hizmet olma şeklindeyken, üretici tarafındaki kazanç, daha çok kâr etme şeklindedir (www.danismend.com).

İşletmelerin bir sistem dahilinde faaliyette bulundukları gözönüne alınırsa, müşteri tatmini, süreçten geçirilerek çıktı olarak müşterilere sunulan mal/hizmet açısından işletmelere sorumluluk anlayışlarının bir göstergesi şeklinde algılanmaktadır.

Daha açık bir ifadeyle, müşteri tatmini müşterilerin işletmenin mamulüne yönelik satın alma eylemlerinin bir yönlendiricisi olarak kullandıkları birikimlerin yine müşteri tarafından işletmeye aktarılmasıdır. Bu anlamda, müşteri tatmininin bir geri besleme niteliği vardır. İşletme, müşteri tatminini izleyerek müşterinin mamulden ne derece memnun olduğunu sadece kendi işletmelerin açısından izler rakip işletmeleri dikkate almaz. Dolayısıyla müşteri tatmini işletme için tek bir yol gösterici değildir. Müşteri tatmini genel anlamda işletmelerin yoğunluğunu artırmak için uğraştıkları bir kavramdır (Altıntaş, 2000: 24).

Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarının müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanmaktadır (www.danismend.com).

Müşteri tatmini, müşterinin satın alma öncesi beklentileri ile algıladığı performansı, satın alma sonrası değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Müşterinin ürün ve/veya hizmetten beklediği performans değerlerinin aşılması durumunda beklentilerin olumlu yönde onaylanması (yüksek tatmin), beklentilerden düşük olması durumunda olumsuz yönde onaylanması (tatminsizlik) ya da tam olarak karşılanması durumunda orta düzeyde memnun olma ya da farksızlık duygusu oluşmaktadır (Tütüncü, 2001: 22).

Tse ve Wilton, müşteri tatmin/tatminsizliği müşterinin bir ürün ya da hizmeti satın alma sürecinde ve sonrasında geliştirdiği genel duyguları içermektedir. Tatmin bir tip müşteri tutumu olarak ele alınabilir (Tütüncü, 2001: 23) .

Tanımlarda müşteri tatmininin, sadece müşterinin ürüne ait performanstan beklentileri olarak ele alındığı görülmektedir. Mamulün performansının kalitesi yanında müşteriyle olan ilişkinin, müşteriye karşı tutum ve davranışların da müşteri tatmininde gözardı edilmemesi gereken bir etkisi bulunmaktadır. Bunların

hiçbiri tek başına yeterli olmayacaktır. Bu nedenle de işletmeler ve çalışanları müşterilerinin kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalarda bulunmak ölçütlere göre ürün ve hizmet politikalarına yeniden yön vermeye çabalamak zorundadırlar.

Müşteri tatmininde, müşterinin ürünlerin kalitesi hakkında yaptığı değerlendirmede 8 boyutun gözönüne alındığı belirlenmiştir. Bu boyutlar şunlardır (Öçer ve Bayuk, 2001:27):

1. Performans; ürünün birincil çalışma özelliklerinin tatmin ediciliği,
2. Özellikler; ürünün temel çalışma özelliklerini tanımlayan ikincil özellikleri,
3. Güvenilirlik; ürünün belirli bir zaman dilimi içinde bozulma ya da iyi çalışmama olasılığı,
4. Uygunluk; ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcının beklentilerine ne ölçüde uygun olduğu,
5. Dayanıklılık; ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığı,
6. Hizmet alabilme; bir ürünün onarımında gösterilen, sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylık,
7. Estetik; ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurları,
8. Ün (Algılanan kalite); işletmenin genel imajı ve ünüdür.

Müşteri ihmal edilecek bir unsur değildir, çünkü işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için müşteri kazanması, onu tatmin etmesi, daha doğrusu elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı harcaması gerekir.

Müşteriyi tanımak, müşteriye yakın olmak, müşteriyi dinlemek, müşteriyi anlamak, müşteriden gelen geri bildirimleri değerlendirmek, müşteri şikayet ve önerilerinden yeni politikalar geliştirmek, istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet tasarımlarına gitmek, performansı, pratikliği, dayanıklılığı, tutarlılığı, ekonomikliliği, estetik ve güvenirliliği, ürün ve hizmetlerinde bir arada

bulundurabilmek satış ve satış sonrası hizmetlere önem vermek, gibi tüm bu unsurlar müşteri sürekliliğinin ve müşteri memnuniyetinin temel esaslarıdır (Öçer ve Bayuk, 2001: 27).

Bir müşteriye gösterilen olağanüstü çabanın arkasındaki en büyük güç muhtemelen korkudur. Müşteriye hayal kırıklığına uğratma korkusu. Müşteri kaçırma korkusu. Müşterinin başkalarına olumsuz şeyler söyleyeceği korkusu. Gerçek şu ki, bir mutsuz müşteri, 100 tatmin olmuş müşterinin pozitif fikirlerini silebilir (McCormack, 2000: 61).

İşletme açısından müşteri, aktiflerin en değerlisidir. Müşterisi olmayan işletme için ciro ve dolayısıyla da kâr söz konusu olamaz. Bu yüzden müşteri ile iyi ilişkiler sürdürülmesi işletmenin yaşamsal sorunlarından biridir. Ayrıca, müşteri mutluluğunda en önemli kelime “tatmindir.” Tatmin kelimesi, tüm müşterilerin ifade edilmiş ya da edilmemiş bütün isteklerinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu durumda tatminin sağlanabilmesi için tedarikçilerin bu istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri açık bir biçimde anlayabilmeleri ve karşılanabilecek olanların belirlenmesi için müşterilerle işbirliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir (Ersen, 1997: 67).

Kuruluşların başarıya ulaşmaları için esas alacakları en önemli ilke “müşteri tatmini esastır” ilkesidir. Bu ilke kuruluşların tüm yönetim politikalarında ve organizasyon yapısının tüm kademelerinde, ana prensip olarak dikkate alınmalı ve uygulanmalıdır (Yılmaz, 1998: 81).

Müşteri tatmininin sağlanmasında temel kural, kaliteli sunumu ve müşteri ilişkilerini etkili kılmaktır. Kısaca müşteri tatmini; müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetinin birleşiminden oluşmaktadır. Bu nedenle müşteriye hizmet etmek amacıyla çoğu zaman müşteriye yönelik olarak bir değişim sürecine girmeyi, hatta işletmenin zararına da olsa bir müşteriyi öncelikli kılan kararları almayı gerektirmektedir (Karpat, 1998: 23).

Sadece tatmin olan müşteriler, daha iyi bir teklif karşısında kolaylıkla o teklife yönelebileceklerinden, pek çok işletme, müşterilerinin yüksek ölçüde tatmin olmalarını hedeflemektedirler. Yüksek ölçüde tatmin olanlar, bir diğer teklif karşısında kolay kolay yer değiştirmezler. Yüksek ölçüde tatmin eden veya memnurluk uyandıran marka için rasyonel (akli) bir tercih değil, hissi bir yakınlık

da duyulur. Bunu neticesi de, yüksek ölçüde müşteri sadakatidir (Kotler, 2001: 36) .

Yüksek ölçüde tatmin olmuş bir müşteri aşağıdaki eylemlerin bir ya da birkaçını gerçekleştirebilir (Kotler, 2001: 48):

- Alışverişini uzun müddet devam ettirir.
- İşletme, yeni ürünler ve mevcut ürünler geliştirdikçe daha fazla satın alır.
- İşletme ve onun ürünlerinden övgüyle bahseder.
- İşletmenin ürünleriyle rekabet eden markalara ve onlarla ilgili reklamlara pek aldırış etmez ve fiyat üzerinde çok durmaz.
- İşletmeye, ürün ve servis hakkında fikirler sunar.
- Mevcut müşterilere servis yapmak, yeni müşterilere servis yapmaktan daha az masrafa yol açar.

Stratejik yönetim sürecinde yer alan iki temel olgu, vizyon ve misyonun önemli bileşenlerinden biri olmaya başlayan müşteri tatmin oranları sunulan hizmet performansı ve müşteri beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması sonucuna bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Gerek iç gerekse dış müşteri tatmininin sağlanmasında elde edilen ekonomik faydaların yanısıra, psikolojik etkiler de gözardı edilmemelidir. Örneğin; Amerika Kalite Derneği ile Ernst&Young işbirliği ile gerçekleştirilen ve 1992 yılında yayınlanan bir araştırma sonucuna göre; ABD, Japonya, Almanya ve Kanada'da faaliyet gösteren pek çok kuruluşta müşteri tatmini ve kaliteli hizmet sunumunun işletmeler için en önemli kriterlerden biri olduğunun yönetim kurullarına benimsetilmesiyle iş süreçlerinde %90 oranında başarı artışının sağlandığı belirtilmiştir (Karpas, 1998: 24).

Kaliteli hizmet sunumu ve başarılı müşteri ilişkileri sonucunda elde edilen müşteri tatmininin işletmeye sağladığı yararlar ise şu şekilde sıralanabilir (Bee, 1997: 11):

- Tatmin olmuş müşteriler daha az gerilime neden olur.
- Tatmin olmuş müşteriler daha az zaman alır.
- Tatmin olmuş müşteriler iyi tanınmanıza yardımcı olur.

- Tatmin olmuş müşteriler iş tatmin sağlarlar ve işletmenin hem çalışanlarını hem de yöneticilerini motive eder.

Müşteri memnun edildikten sonra vurgu onları memnun tutmaya kayar. Bu alanda üç faaliyet vardır (Bentley, 1999: 164):

- Müşteri memnuniyetini kontrol etme,
- Müşterileri sürekli bilgilendirmek ve ilgilendirmek,
- Müşteri desteğini sunmak.

Hem müşteri devamlılığını sağlamak hem de müşteri kazanmak için müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir. Müşteri tatmini ölçümleri, bir işletmenin işlerinin nasıl yürüdüğü hakkında geribildirim sağlar. Yakın zamandaki araştırmalar, işletmenin ortalama bir müşteri tatmini seviyesi elde etmesinin müşterilerin sadakatini, devamlılığını ve kârlılığını artırmada yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Müşteriler satın aldıkları mal veya hizmetten tamamıyla veya mükemmel bir şekilde memnun olduklarını belirtirlerse, işletme bu müşterilerin satın almaya devam edeceğine güvenebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 90).

Görüldüğü gibi rekabetçi pazar ortamı içinde yer alan işletmeler, müşteri tatmininin yanı sıra müşteri bağlılığının sağlandığı bu süreçte, geleceğin taşıdığı belirsizlik ve risk faktörlerinin yaratacağı olumsuz etkileri azaltabilmek için müşteri ilişkilerinin kurulmasının bir zorunluluk olduğunu fark etmişlerdir denebilir. Özellikle “endüstri bir üretim süreci değil, aksine müşteri tatmin sürecidir” görüşünün her geçen gün daha çok benimsenmesi sonucunda müşteri tatmin sürecinde, müşterilerin tepki vermesini beklemek yerine gerçek arzu ve ihtiyaçların yerine getirilmesi çalışmaları önem kazanarak “müşteri işimizdir” anlayışı yerleşmeye başlamıştır (Karpas, 1998: 24).

2.3.2. Müşteri Sadakati

Sadece, müşteriye elde etmeye odaklanma stratejisi, kalabalık olan piyasaya daha fazla oyuncu girdikçe daha riskli olmaktadır. Ayrıca basının etkisi ve İnternet gibi modern teknolojik gelişmelerle sunulan dijital televizyon ve mobil telefonlar müşterilerin pazarlama mesajları ile bombardıman edilmesini sağlamaktadır. İşletmelerin kitle pazarlama artışları üzerine yaptıkları harcamalar

arttıkça, toplam verimlilik bir şekilde düşmektedir. Sonuçta düşük değerli, farklılaşmamış ürünler ve hizmetler ürün piyasasında yer almaktadır. Aksine, doğru müşteri sadakatini geliştirmeye yönelik stratejik ilişkiden hem alıcı hem satıcı faydalanır. İşletmeler, artık sadece yeni müşteriler kazanmak yerine, mevcut müşterilerini ellerinde tutmanın önemli olduğunu kavramışlardır. Harvard Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma sonucuna göre, bazı işletmeler sadece ellerindeki müşterilerin %5'ini kaçırmamayı başararak, kârlılıklarını %100 oranında artırabilmektedir (www.milliyetisyasam.com).

Müşteri beklentilerindeki artış, yeni kanalların hayata geçirilmesini zorunlu kılarak, yetersiz çalışan çok kanal stratejilerin uygulanmasına yol açmaktadır. Bu ise hem müşteri tatmini ve sadakatini azaltmakta hem de MİY'i daha önemli kılmaktadır. Kısacası MİY işletmeler için bir zorunluluk haline gelmektedir (www.activefinans.com).

İyi müşteri ilişkilerinin başka bir faydası da işletmeye sadık müşteriler kazandırmasıdır. Son dönemde iş dünyası, müşterilerinin eskiden olduğu gibi sadık olmadığından şikayet etmektedir. Bu şikayetin ardında yatan neden, müşterilerin artık ikinci en iyiye katlanmak istenmedikleridir. Zira yeni müşterinin profili farklıdır. Yeni müşteri, ne istediğini bilen, araştıran, dikkatle seçen ve daha soğukkanlı satın alan kişidir. Bunun için başarılı işletmeler, müşteri sadakatine göre işletme sistemlerinin tasarımını yapmaktadır (Taşkın, 2000: 47).

Müşteri ilişkilerindeki önemli konulardan biri de saygınlık oluşturma dır. Özellikle, satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır. Bu açıdan saygınlık, müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar, kuruluşun sunduğu ürün, hizmet ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir.

Müşteriler tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Kuruluş açısından saygınlık, ürünleri ya da hizmetleri satın alırken müşterilerin tercihlerini sürekli kuruluş için kullanmaları, kısaca “sadık müşteriler” haline gelmeleridir (Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitimi Seminer Notları, 1998: 77-78) .

Sadakat, tüketicinin gelecekte daha önceden bilinen veya tavsiye edilen mal/hizmeti yeniden satın alma eğilimine yoğun biçimde yönelmesi ve

katılmasıdır. Bu nedenle, çevresel şartlar ve pazarlama çabaları yönelme davranışını potansiyel olarak etkilese bile, markaya veya birden çok markaya bağlı olmak satın almayı doğurmaktadır (Altıntaş, 2000: 29) .

Mackay; “Tatmin bağlılığın en düşük biçimidir. Tatmin olmuş müşteriler herhangi bir yerden alışveriş yapacaktır. Oysa sadık müşteriler sizin için savaşıacak, başkalarının kendi tavsiyeleriyle iş yapmasını sağlama isteyecektir. Tatmin olmuş müşteriler kayıtsızdır. Sadık müşteriler sizin avukatınız olacaktır” demektedir (Duboff ve Spaeth, 2001: 179).

Yakın zamandaki araştırmalar, işletmenin ortalama bir müşteri tatmini seviyesi elde etmesinin müşterilerin sadakatini devamlılığını ve kârlılığını artırmada yeterli olmadığını ortaya koymuştur (Kaplan ve Norton, 1999: 90).

Müşterilerine önem veren işletmeler her zamankinden daha çok kâr elde etmektedirler. Böyle işletmelerin müşterileri sabit ve yeni kazanılmış müşteri olarak iki gruba ayrılmaktadır. Geçmişte kazanılmış ve memnun edilmiş müşteriler büyük bir oranla işletmeye sadık olmaktadır. Örneğin, bir otelde oda kiralayan müşteri, konforu, yiyecekleri, sosyal imkanları ile beklediğinden daha fazla hizmet alırsa ve bu hizmetin fiyatı müşteri için kabul edilebilir bir miktarda ise, müşteri bu oteli tekrar seçebilecek ve hatta yakınlarına tavsiye edebilecektir. Bu örnekte bahsedilen müşteri sabit müşteridir. Tavsiye üzerine ve reklamlar ile gelen diğer müşteriler ise yeni kazanılmış müşterilerdir. Her sabit müşterinin beraberinde yeni müşteriler getirmesi de ayrı bir getiri noktasıdır (www.danismend.com) .

Geleneksel pazarlamada yeni müşterilere ağırlık verilir. Bunun için de sürekli fiyatlar aşağıda tutulur. Müşteriyle öğrenmeye dayalı bir ilişki kurulabilirse, o zaman müşterilerin işletmeye sadık kalması sağlanabilir (Peppers, 2002 : 17).

Bugün artık birçok geleneksel pazarlamacının da kabul ettiği ve uluslararası literatüre girmiş bir gerçek vardır. Yeni müşteri kazanmak mevcut müşteriye elde tutmaktan 5 ile 15 kat daha pahalıya mal olmaktadır. İşte pazarlama dünyasının önemli değişimler geçirdiği bu dönemlerde, ellerindeki müşterileri mutlu etmenin de kârlılığa etkisini ölçebilen işletmeler, yeni müşteri

kazanmanın yanı sıra, mevcut müşteriler için de yepyeni stratejiler geliştirmeye başlamışlardır (Gel, 2002: 17).

Yalnız satış performansını ödüllendiren (puan sistemi gibi) sadakat programlarının, rakip işletmeler tarafından hızlı bir şekilde kopyalandığı ve müşterileri sadece fiyat odaklı kampanyalar ile yakalamanın kısa vadeli bir strateji olacağı bilinen bir gerçektir. Bu durumda müşteriler, rakip işletmelerin kazandıracağı birkaç fazla puan için kolaylıkla yön değiştirebilmektedirler (www.cmcturkey.com).

Tablo 2.2. Sadakat Tiplerine Göre Tüketici Davranışları

Tüketici Sadakat Tipleri	Davranış Biçimleri
Hareketsiz/eylemsiz sadakat sahipleri	Katılımı düşük/marka değiştirmeye üşeniyor
Temkinli sadakat sahipleri	Sürekli tekrar değerlendiriyor/rasyonel karar almayı tercih ediyor
Duygusal sadakat sahipleri	Gerçek farklılık algılıyor/satın alma kararını çok ender yargılıyor
Memnuniyetsizlik sonucu sadakatini yitirenler	Memnuniyetsizlik yaratan unsurlardan etkileniyor, markadan uzaklaşıyor
Aktif/düşünerek marka değiştirenler	Çeşitlilik arıyor/rekabetçi sunumlardan kolay etkileniyor.
Yaşam tarzına bağlı olarak marka değiştirenler	Değişim ihtiyacı hissediyor.

Kaynak : Tekinay, 2001:154.

Müşterileri sınıflandırma amacıyla en çok kullanılan modellerden biri “müşteri sadakat merdiveni”dir. Hedef kitle içindeki her kişi merdivenin en alt basamağı olan “olası müşteri” konumundadır. Olası müşteriler, ikna edilebilecek kişileri kapsar. İşletme ile bir kez alışveriş ilişkisine girmiş kimseler, merdivende bir basamak yukarı çıkarak işletme için “satın alıcı” konumuna yükselirler. Bu kişileri işletmenin artık tanıyor olması ve o güne dek gerçekleşen ilişkileri görebilmesi çok önemlidir. MİY’in önemi hemen bu basamakta ön plana çıkmaktadır. Satılan ürünlerden birden fazla defa satın almış kimseler işletme için artık “müşteri” konumundadırlar. Bu kişiler işletmeyi tanıyan ve işletme hakkında bir fikir sahibi olan kişilerdir. Müşteriyi bu aşamadan bir üst konuma yönlendirmek, işletmenin tamamen sadakat kurmak için yapacağı çalışmaların sonucuna bağlıdır. Nitekim bu aşamadan bir üst basamağa geçen kişiler, işletme

için “destekçi” olurlar. Dolayısıyla yeri geldiğinde işletme savunur ve yakınlarına tavsiye ederler. Bir sonraki aşamada ilişkiler daha sıklaşır ve müşteri bir basamak daha yükselerek “avukat” konumuna çıkar. Burada işletmenin her durumda aktif pazarlamasını yapan ve halkla ilişkilerine katkıda bulunan bir kişi karşımıza çıkar. Bu kişilere işletme hakkındaki bazı olumsuz haberler, söylentiler ve deneyimler etki etmemektedir. Son aşamada müşteri işletme ile bütünleşerek “ortak” olur ve kurumsal çözümlere katkıda bulunmaya başlar. Bu son noktada, ortak olan kişi aslında işletmeyle fikirlerini paylaşan, ürün/hizmet geliştirilmesine katkıda bulunan uzman müşterilerdir. Sadakat merdiveninde önemli olan müşteri segmentlerinin hangi aşamada olduğunu tespit ederek uygun stratejiyi geliştirmektir (www.cmcturkey.com).

Sadık müşteri oluşturulması ve sürdürülmesi kuruluşlar açısından çok yönlü yararlar getirebilmektedir. Müşterilerin belirli bir ilişki kurdukları işletmelerle, her geçen yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama eğiliminde oldukları araştırmalarla ortaya konmuştur. Müşteriler, işletmeyi daha iyi tanıdıkça ve rakiplerle kıyasladığında, hizmetlerin kalitesinden tatmin oldukça, kuruluşla daha fazla iş yapma eğilimi taşımaktadır. Müşteriler işlerinin büyümesi, gelişmesi, uzun yıllara yayılması sonucunda daha fazla özel isteklerle hizmet talep etmeye başlarlar. Diğer önemli yararlarından biri de maliyetlerdir. Müşteri tutma suretiyle sadık müşterinin yaratılması hiçbir tanıtım aracının yapamayacağı kadar etkili tanıtım sağlar. “Ağızdan ağza” iletişim olarak bilinen ve olumlu öneriler ile yeni müşterilerin sağlanmasına yardımcı olan bir sonuç ortaya çıkar. Böylece yeni müşteriler için yapılacak harcamalar daha az olmaktadır (Odabaşı, 2000: 95-96).

Yapılan teknik bir araştırmada, müşterinin problemini çözmeyen bir işletmenin bu müşterilerin %63’ü ile bir daha iş yapamayacağını göstermektedir. Fakat çözüm sağlanırsa ürünle problemi olan müşterilerin %99’u sadık müşteri olacaktır. Burke Customer Satisfaction Associates’in 1179 örnek üzerinde yaptığı bir çalışmada şikayetçi bir müşterinin işletmenin en sadık müşterilerinden birisi olacağı görülmüştür. Bunun sebebi ise, şikayetçi müşterilerin çözüm konusunda hassas olmaları ve problemlerin beklentileri doğrultusunda çözümünü istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Sadık müşteriler, genellikle kayıt altına alınabilmiş müşterilerdir. Bu müşterilerin tekrar tekrar işletmenin ürünlerini tercih nedenleri öğrenilerek, izleyen stratejiler için veri olarak kullanılmaları sağlanmalıdır (Kovancı, 2001: 95).

Günümüzün müşterilerini memnun etmek daha zor olmaktadır. Jeffrey Gitomer'e göre, günümüzde meydan okuma, tatmin edilmiş müşterileri üretmek değildir. Günümüzdeki meydan okuma, sadık müşteriler üretmektir (Kotler, 2001: 46).

2.3.3. Müşteri Değeri ve Müşteriye Değer Sağlama

Günümüz ekonomisinde artan rekabet koşulları, bir işletmenin sahip olduğu müşterilerin önemini ve değerini daha da artırmaktadır. Müşteriler artık gittikçe birbirine benzemeye başlayan ürün ya da hizmetlere karşı karşıya kalmaktadırlar. Üstelik çok şiddetli bir iletişim bombardımanına maruz kalmaktadırlar. Ürün performansına dayanan farklılaşma fırsatları azalırken hizmet ve bilgi performansına dayalı farklılaşma gelişmektedir. Artık kazanç, sınırlı sayıdaki kârlı müşteriden elde edilebilmektedir. Tüm işletmeler aynı kârlı müşteri grubuna farklı ürünlerle yaklaşmaktadırlar. Müşteriler artık işletmelerin birer özkaynağı haline gelmiştir. Bu noktada müşterisini yakından tanıyan, onlara göre ürün ve hizmet portföyünü tanımlayan işletmeler daha çok kazanmaya başlamışlardır (www.cmc.turkey.com).

Geçmişte işletmeler müşterilerini takip etmezler, eğilimlerini değerlendirmezlerdi. Son 10 yılda yaşanan gelişmeler, müşteri takibinin işletmeler için hayati önem taşıdığını ortaya koymuştur. Hatta işletmeler müşteri ilişkileri adı altında departmanlar bile oluşturmaktadır. Ancak bütün bu çalışmalar da artık günümüzün rekabet ortamında yeterli olmamaktadır. Müşteriyi iyi tanımlayıp, özelliklerine göre ayırtmaya gidip, yarattığı kâra göre segmentasyon yapmak gerekmektedir. Buradan hareketle her bir müşteri grubuna göre uygun stratejiler ve ürünler geliştirmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. En yüksek katma değeri sağlayan kârlı müşterileri elde tutmak için işletmeler spesifik ürün ve hizmetler geliştirmektedirler. İşletmeler, kârlı müşterilerini tespit edebilmek için, onları çok sıkı takibe almaktadır. Müşteri bilgileri, müşterilerin işletmelerle olan iletişim

sıklığı ve en önemlisi de işletme için yaptığı harcamalara ilişkin bilgilerin toplanması gerekmektedir. Bundan sonra müşteriler yarattıkları değere göre sınıflandırılmakta ve buna uygun stratejiler geliştirilmektedir (Fırat, 2001: 78) .

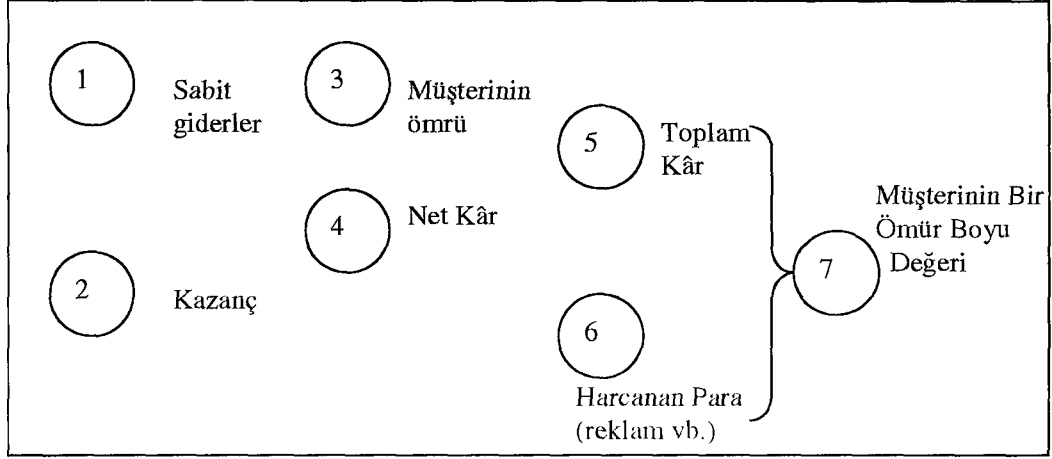
Günümüz ekonomilerinde işletme değeri ve kârlılığını artırmanın temel yolu, sahip olunan müşterinin değerini artırmaktan geçmektedir. İşletmeler, müşterilerinin değerini yükseltmek için güçlü veri tabanları oluşturup, müşterilerini yakın takibe almaktadırlar. Böylelikle müşteri sadakatini sağlamanın yolları aranırken, bu uygulamalar orta vadede işletmelere artı değer olarak geri dönmektedir. Dolayısıyla işletmeleri kârlılığı artarken, piyasa değeri de yükselebilmektedir.

Müşteri değeri kavramı bu nedenle işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü, müşteri değerini bilmek, müşteri yönetimi sistemini geliştirirken işletmelere bu doğrultuda strateji oluşturma olanağı da sağlamaktadır. Don Peppers, müşteri değerine, dikkat çekerken, bunun iki açıdan düşünülmesi gerektiğini söylemektedir. Peppers'a göre;

“Şu andaki gerçek değer, bu bizim için yaşam boyu değerdir. Bugün müşterini değeri buysa, yaşam boyu ne olacak? Bu yaşam boyu değer anlamına gelir. Eğer bu müşterinin yapacağı satın alımları tahmin edebilersem ve kârı bundan çıkarırsam, bugünkü haline getirir. Net kârı bulursam, bu müşterinin gerçek değeridir (Capital, 2000: 152-154).

Müşterinin bir ömür boyu değeri (Customer Life Time Value) şöyle hesaplanmaktadır. Bir müşterinin işletmeye aylık veya yıllık kazandırdığı paradan, aylık veya yıllık sabit giderler düşülür. Ortaya çıkan aylık veya yıllık net kâr müşterinin tahmini ömrü ile çarpılır. Ortaya müşterinin işletme için olan toplam değeri çıkar. Bu toplam değerden bir müşteriyi elde etmek için yapılan reklam harcamaları müşteriyi elde tutmak için yapılan harcamalar ve yatırımlar düşülür. Sonuçta müşterinin ömür boyu değeri ortaya çıkar.

Şekil 2. 1. Ömür Boyu Müşteri Değerinin Hesaplanması



Kaynak : Capital, 2000:156.

Geleneksel pazarlama uzmanları, tek bir ürünü satmak için değişik tüketici grupları üzerine odaklanırlar. Radikal pazarlama uzmanları ise bir tek müşteri grubuna hitaben değişik ürünler sunarlar. Radikal pazarlama uzmanları yeni müşteriler çekebilmek için marka ya da ürün genişletmeye yönelmek yerine çok iyi tanıdıkları bir topluluğa yönelik yeni ürünler geliştirmeye odaklanmaktadır (Hill ve Rifkin, 2001: 63).

Çağdaş pazarlama anlayışına göre ürünler farklılaştırılabilir, gelir, eğitim vb. faktörlere bağlı olarak farklı hedef kitlelere, farklı fiyatlarla satılabilir ve böylelikle kârlılık artırılabilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, bu tezdten yola çıkarak karlılığı artırmak için çeşitli faktörlere göre bölümlendirilen müşterilerin içinden en kârlılarını, en sadıklarını ve uzun dönemde satın alma potansiyeli en yüksek olanlarını hedef müşteri kitlesi olarak belirleyip, öncelikli dikkati ve ayrıcalığı onlara göstermek gerektiğini savunmaktadır. Hedef müşteri kitlesi ise, müşterinin kuruluş açısından yaşam boyu değerinin ölçümü ile tespit edilebilir. Bunun için şu bilgilere ihtiyaç vardır:

- Müşteriye yapılan satıştan elde edilen tüm gelirler,
- Müşteri talebi karşılanırken katlanılan tüm değişken maliyetler,
- Belirli bir dönemde müşterinin satın alma sıklığı,
- Müşterinin satın alma sıklığındaki düzenlilik,

- Müşterinin, alışkanlıklarının dışında diğer ürünleri satın alma düzeyi ve bu tür satışlardan elde edilebilecek gelirler,
- Müşterinin, satın aldığı ürünü ve/veya hizmeti çevresine tavsiye etmesi sonucu kazanılan yeni müşterilerin sayısı vb.

Yukarıdaki açıklanan bilgilerin analizi sonucu, müşteriler kârlılık ve süreklilik açısından aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- Altın müşteriler (en değerli, en sadık müşteriler),
- Altın aday müşteriler (büyüme potansiyeli olan sürekli müşteriler),
- Müşteriler,
- Potansiyel müşteriler,

İşletmeler, altın ve altın aday müşteri gruplarına daha iyi hizmet sunmalı, hizmet harcamalarının büyük kısmını bu iki gruba yönelik yapmalıdır (www.mpm.org.tr) .

Bazı işletmeler, müşterilerini kendi içlerinde A, B, C ya da çok iyi, iyi, orta gibi sınıflandırmaktadır. Birinci sınıf ya da A grubu müşteriler daha çok iş potansiyeline sahiptirler. Burada, 80/20 kuralı işler. Bunu gerçekleştirmek için öncelikle müşterilerin en iyilerinin kim olduklarını bilmek gerekir (Taşkın, 2000: 99).

Kâr sağlayan müşterilerin sayısı, bu tür müşterilerin “cüzdan payı”, bu tür müşterilerden uygun tutumlara sahip olanların sayısı, bu tür müşterilerin ya da tüm müşterilerin ömür boyu değeri veya diğer bazı ölçütler yoluyla müşteri tabanının değerini ölçme şeklindeki temel fikir uygun bir fikirdir. Bu kıymet tespiti daha sonra işin sağlığını ölçmede kullanılabilir. Böylece geleceğe ilişkin araştırma, bu değere yönelik tehlikeler veya fırsatlara odaklanabilir (Duboff ve Spaeth, 2001: 90).

Bir işletmenin müşteri payı, devamlılığı, kazanılması ve tatmininde başarılı olması, o işletmenin kârlı müşterilere sahip olduğunu garanti etmez. Müşteri kârlılığı ölçüsü hedef müşterilerden bazılarının kârlı olmadığını ortaya çıkarabilir (Kaplan ve Norton, 1999:91) .

Her müşterinin hareket tarzı farklıdır. Yüksek katma değerli ürünleri satan alan müşteriler de her zaman sık veya daha uzun bir süreç içinde alışveriş yapan

müşteriler anlamına gelmez. Dolayısıyla düşük kâr marjı ile daha sık alışveriş yapan bir kişi, bir işletme için daha değerli müşteri olabilir (www.cmcturkey.com).

Müşteriler kurum için iki yönden farklılık gösterir:

- Her müşterinin kurum için değeri farklıdır.
- Her müşterinin kurumdan beklentileri vardır.

Bu nedenle farklılaştırma süreci şu şekilde geliştirilmelidir:

- Müşterileri kurumunuza sağladıkları değere göre sıralamak,
- Onları ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak.

Yapılması gereken müşterileri değerlerine göre kategorilere ayırmak, yani farklılaştırmaktır (Kırım, 2001: 163).

Don Peppers bu çerçevede şu kategorilerin kullanılmasını önermektedir (Kırım, 2001 : 163-164):

- EDM'LER (En Değerli Müşteriler): Bunlar en yüksek ömür boyu değere sahip olan müşterilerdir. Bunları elde tutmak ve aynı zamanda onların müşteri payını artırmak asıl stratejik hedef olmalıdır.

- EBM'LER (En Büyüyebilecek Müşteriler): Bunların ömür boyu değerleri bir önceki gruptan daha düşük ama daha fazla büyüme potansiyelleri söz konusudur. Bu müşteriler bugünden çok daha değerli hale getirilebilirler.

- SAM'LAR (Sıfır Altı Müşteriler): Sıfır altı müşteriler muhtemelen hiç kârlı olmayacak müşteri kategorisidir. Her işletmenin bu tür SAM müşterileri bulunur. Burada yapılması gereken; onları değerli hale getirmek ya da bir rakibin kârsız müşterisi olmalarını sağlamaktır.

Müşteri segmentasyonu yapabilmek için bir takım “değer anahtarları” olmalıdır. Bu değer anahtarları sektörden sektöre, işletmeden işletmeye değişebilmekte ancak temel olarak kullanılan kriterler müşterinin “yaşamboyu değeri” ile ilgilidir.

Analizi için müşterinin size neler kazandırdığına bakmalısınız. Bu her zaman para olmayabilir. İşletmeye yeni müşteriler kazandıran müşteri de işletme için değerlidir. Ayrıca işletmeye kısa sürede, çok miktarda alışveriş yapan

müşteriyi de uzun süreli ama az miktarlarda alışveriş yapan müşteriyi de değerlendirmek gerekmektedir. Bu kriterlerin her biri için bir takım katsayılar mevcuttur. O katsayılar işletmelerin önceliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bu değer anahtarlarma göre elinizde her müşteri için sayısal bir değer olur. Bu değerlere göre de müşteri piramidi çizilebilmektedir (www.ytukvk.org.tr).

Türkiye Müşteri İlişkileri Yönetimi Enstitüsü Başkanı Gültekin Güldür, değer anahtarı olarak kullanılabilecek örnekleri şöyle sıralamaktadır (Capital, 2000: 155):

- “Müşteri karlılığı” onun değerini belirleyen en önemli etkidir.
- Öncü, yeniliklere açık ve sosyo-ekonomik statüsü yüksek müşterilere sahip işletmenin müşterileri toplumun diğer kesimleri tarafından taklit edilen lider tiplerse, müşterinin değeri yükselir.
- Müşteriler işletme adına bazı maliyetlere katlanabilme gücüne sahipse (maliyet mıknatısı), bu onların değerini artıran bir faktördür.
- Çapraz satış yapılabilecek bir müşteri kitlesi varsa, veri tabanı sayesinde yeni iş alanlarına girilebilir.
- İşletme ve müşterileri arasındaki etkileşimin derecesi de, değeri belirleyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle, müşteri ilişkilerine önem verilmelidir.
- Değeri belirleyen bir diğer faktör ise “müşteri verilerinizin tazelik derecesi”dir.

Doğru müşteriler hedeflenmezse işletmeye bir lira bile kazandırmayacak müşterilere yatırım yapmış olunur. Doğru müşterilerin hangisi olduğu tespit edildikten sonra onların işletmeyle iş yapmasını kolaylaştıracak programlar geliştirilmelidir. Aşağıda üç müşteri tipi için doğru müşteri tespitinin nasıl yapılabileceği üzerinde durulacaktır.

- **Anahtar Müşteriler:**

Bir çok işletmede satışların çoğunu yaratan en büyük müşterilerin sayısı azdır. Bu büyük müşteriler, müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili ele alınması gereken en öncelikli gruptur. Doğal olarak bazı müşteriler diğerlerine göre daha fazla kâr sağlamaktadır. Bu yüzden en kârlı müşterilerin hangileri olduğunu bulmak kaçınılmazdır. Müşterilerin kârlılığını incelerken müşterin yarattığı gelirin

yanı sıra bu müşteriye hizmet verirken oluşan maliyetlerin de incelenmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, müşterinin hayat döngüsü boyunca ne kadar değer yarattığına da bakmak gerekir. Müşteri değerini ölçmek için kullanılabilecek göstergeler, satışlardaki artış veya düşüş, bu müşteriyle yapılan işlemlerin maliyetinin artışı veya azalışı, müşterinin tavsiyeleri ile kazanılan yeni müşteriler, müşterinin satışlarından elde edilen kârın artışı veya azalışı olabilir (www.activefinans.com).

- Orta Kârlılıkta Müşteriler

Orta kârlılıkta müşterilerden vazgeçilmesi veya devam edilmesi gibi bir önerinin yapılması zordur. Fakat bu müşterilerden daha fazla gelir yaratma fırsatını değerlendirmek gerekir. Orta kârlılıktaki müşterilere daha az kaynak ile iyi hizmet verilebilir. Aynı zamanda bu müşteriler en az değerlendirilmiş fırsatları oluşturmaktadır. En büyük müşteriler ile müşteri yönetim programını başlatmak önemli gelir artışı sağlar, fakat bu programları hayata geçirdikten sonra ele alınması gereken ikinci grup müşteri de orta kârlılıkta olan müşterilerdir.

- En Az Kârlı Müşteriler

Bu grup işletmede çok iş yapmayan, az hacimde alışveriş yapan ve az gelir getiren müşterilerdir. Aynı zamanda işletmeyle iş yapma şekillerini değiştirmek de güçtür. Diğer taraftan bu tür müşterilerin memnuniyetini sağlamak için az yatırım yapmak yeterlidir. En az kârlı müşterilerin hedeflenmesi, anahtar ve orta kârlılıkta müşterilere yönelik geliştirilen programları takip etmelidir ve ancak anahtar ve orta kârlılıkta müşteriler için geliştirilen bu programlardan sağlanacak bir ek fayda olarak değerlendirilmelidir (www.activefinans.com).

Tatmin olmuş, sadık ve değerli müşteriler elde etmek için, müşteriye değer sunmak gerekir. Zeithami (1988) değeri “müşteriye verilen ve alınan algılamalara dayanan ürün tüketiminin komple tüketici tarafından değerlendirilmesi” olarak tanımlamıştır. Diğer bir deyişle, ödenen ücrete göre alınan hizmetin kalitesini değerlendirmektir. Matematiksel olarak, değer alınan kalitenin fiyata oranlanmasıdır (Ramaswamy, 1996: 352).

Müşteriler, ürün ve hizmetleri kalite ve tatmin edebilme özelliklerine göre de değerlendirmeye ek olarak onları algıladıkları değere göre tartarlar. Değer

konusunda bir çok tanım olmasına karşın, biri şöyledir: “Verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün yararının müşteri tarafından genel değerlendirmesidir”. Diğer bir tanım ise şöyledir: “Müşteri için değer, elde edilecek yararları elde etmek için gereken ödümlerin toplamı”dır (Odabaşı, 1997: 27).

Müşteri değeri, müşterinin bir mal veya hizmeti elde ederken ortaya çıkan masraflardan toplam faydayı çıkartarak elde edilir. Faydaların değeri oluşturma derecesi, ürün veya hizmetin müşterinin performansı veya deneyimini ne derece geliştirdiğine bağlıdır. Masraflar, hem mal veya hizmetin satın alımında ve bakımında harcanan parayı, hem de gecikmeler, hatalar ve çabalara harcanan zamanı içerir. Hem maddi, hem manevi masraflar, değeri düşürür (Treacy ve Wiersama, 2000: 41).

Farklı müşteriler farklı türden değerleri alırlar. Değer standartları yükseldikçe, müşteri beklentileri de artar; dolayısıyla önde olmak için sürekli ileri doğru hareket etmek gerekmektedir. Belirli bir değer eşsiz bir seviyesini üretmek için üstün bir işletme modeline sırf bu tür değere adanmış bir mekanizmaya ihtiyaç vardır (Treacy ve Wiersama, 2000: 40).

Değer, müşterinin hizmeti almaya karar vermesinde anahtar belirleyicidir. Dolayısıyla, değer müşteri davranışını sürükleyen doğru bir lokomotif ve işletmenin objektif stratejisi müşteriye sunulan hizmetin değerini maksimize etmelidir. Bu da müşterinin ödemeyi arzu ettiği fiyat düzeyinde, arzu edilen hizmet kalitesini sunmakla yapılabilir (Ramasvamy, 1996: 352).

2.3.4. Müşteriyle Etkileşim

Çalışma hayatının tüm boyutlarında gerekli olan bir beceri vardır. Bu beceri, etkin bir biçimde iletişim kurma becerisidir. İletişim, mükemmel müşteri ilişkilerinin özünde vardır ve müşteriler olumlu iş ilişkileri geliştirebilmek için çok önemlidir (Bee, 1997: 21).

Müşteri ilişkilerinin aslında kişiler arasında bir iletişim olduğunu söylemek çok abartılı olmaz iyi ve etkin bir iletişim kurulmadan, iyi ve etkin müşteri ilişkileri oluşturmak olanaksızdır. Müşteri ilişkilerinde başarılı olabilmek

için müşterinin ihtiyaçlarını, sorunlarını belirlemeye ve bunlara çözüm önermeye gerek vardır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da, etkili bir iletişimi oluşturan açık, dürüst ve içten bir karşılıklı iletişimi kurmaktır (Odabaşı, 2000: 67).

İşletme ile karşılıklı etkileşimde bulunan bir müşterinin algıları, müşteri tatmininin anahtar verilerinden biridir. Yoğun olarak bir müşterinin kendisine nasıl davranıldığı gibi, yapılan işlemler hakkında ne hissettiği, satın alınan mal ve hizmetin kalitesinin belirlenmesinden daha önemli olabilmektedir. Müşterilerle kurulan iletişimin kalitesi ve etkinliği de müşteri tatmininin derecesini doğrudan etkilemektedir. İşletmenin müşteriyle kurduğu yetersiz iletişim çoğu kez, gelecek dönemlerde üstesinden zor gelinebilecek, zarar verici ve uzun süreli etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle işletmeler müşteri ilişkilerini, yapılması veya yapılmaması gerekenlerin yer aldığı bir görev listesi olarak algılamamalı, bir yaşam tarzı olarak benimsenmelidir (Karpat, 1998: 23).

Günümüz müşterileri ile yakın güvene dayalı ve istikrarlı ilişkiler kurmak isteyen işletmelerin öncelikle yapmaları gereken faaliyet; özellikle başlıca müşterileri olmak üzere, müşterilerinin ne istediğini anlamak, onlarla güven esasına dayanan bir ilişki kurmak ve onların ihtiyaçlarına yanıt vermek oluşturmaktadır. Çünkü müşterileri daha kârlı hale dönüştürmek isteyen işletmelerin önünde iki seçenek söz konusudur; ya hizmet maliyetlerini düşürmek ya da müşterilere daha fazla satış yapmak. Müşterilere daha fazla satış yapmak ise, öncelikle müşterilerle yakın ve güçlü ilişkiler kurarak onları ve ihtiyaçlarını çok iyi tanımayı gerektirmektedir (Deniz, 2002: 17).

Etkileşim ilke olarak göndericinin yolladığı ile alıcının algıladığı muhtemelen yanlış anlaşılmayı ortadan kaldıracak veya azaltacaktır. Dahası aynı görev etrafında ilgili birden çok kişinin katılımını yönlendirecek, daha iyi karar almaya, daha fazla sorumluluk yüklenmeye ve sonuçta daha çabuk ve yetkin uygulamaya neden olacaktır. Etkileşim aynı zamanda motive edicidir (Wellemin, 1999: 51-52) .

Etkileşimden kastedilen, müşteri ile satış ziyareti, pazarlama faaliyeti, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama (direct marketing), müşteri hizmetlerinden şikayet dinleme, fatura gönderme, alacağı tahsil gibi ilişki içine

girilen yolların tümünün kullanımıdır. MİY amaçlı müşteri etkileşiminin çok farklı ve rekabet üstünlüğü açısından çok önemli bir yanı vardır.

Birincisi bu etkileşimin amacı, müşterinin kendisi ile ilgilenildiğini hissetmesini sağlamak değildir. Müşterinin kendisi ile ilgilenildiğini hissetmesi, ona sempati duyguları yükler. Ancak etkileşim ile kastedilen, müşteri ile çift yönlü iletişim içine girmektir. Bu diyalog sayesinde müşteri hakkında özel bilgiler elde edebilir ve bu bilgiye dayanarak onun için hiçbir rakibin düşünemeyeceği sunumlar geliştirilebilir.

Rakibin elinde bu bilgi olmadığı sürece, onun bu müşteriye özel sunumlar geliştirmesi mümkün değildir. Bu bilgi kullanan işletmeyi rekabet üstünlüğü konusunda çok farklı bir yere koyar (Kırım, 2001: 167) .

iletişimin kurulabilmesi için kanal adı verilen araçlara ihtiyaç vardır. Günümüzde işletmelerin kullandığı çeşitli kanallar mevcuttur. Telefon son yüzyılın, İnternet ise son on yılın devrim yaratan iletişim araçlarından en göze çarpan ikisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iletişim araçları uzak mesafeleri yakın edip başka bir kıtada bulunan tüketicinin daha önce kapısından hiç girmedığı bir işletmenin sanal mağazasından alışveriş yapabilme imkanı tanımaktadır. Aynı şekilde; binlerce kilometre ötede olabilecek bu mağaza tüketicie bir mesaj göndererek, tüketicinin ilgi duyabileceği yeni bir ürüne ilişkin tanıtıcı bilgiyi tüketicie gönderebilmektedir.

Gelişen teknolojiler iletişim kanallarını işletmelerin kullanımına sunmaktadır. Bunların başında işbirlikçi MİY gelmektedir. Bu uygulamaların en önemlilerinden biri çağrı merkezleridir (www.btvizyon.com.tr).

Çağrı merkezleri; müşterilerin işletmeye bağlılık oranlarını yükseltmekte ve işletmelerin yeni müşteri kazanmak için yaptıkları harcamaları da azaltmaktadır. Kısacası; çağrı merkezleri işletmelerin koşulsuz müşteri memnuniyetine ulaşmalarını sağlayabilecek ve bununla birlikte maliyetleri azaltabilecek güvenilir yollardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde artık çağrı merkezleri kavramı yerini iletişim veya etkileşim merkezlerine bırakmaktadır. İletişim merkezlerine sesin yanı sıra fax, elektronik posta ve internet gibi her türlü medya kullanılmaktadır (www.activefinans.com) .

Bire-bir kurum olabilmek için bu yolların tümünü müşteriye “öğrenen” bir sistem içinde kullanmak gerekir (Kırım, 2001: 172-173) .

Çağrı merkezini “Canlı operatörlerin telefon şebekesi üzerinden müşterilere değişik hizmetler verdiği operasyonel iş birimi” olarak tanımlamak mümkündür. Etkileşim merkezi ile çağrı merkezi arasındaki fark telefon şebekesi kullanımındadır. Etkileşim merkezleri operatörleri, sadece telefon şebekesi üzerinden değil, bunun yanı sıra web, e-posta gibi değişik kanallar üzerinden gelen çağrılara cevap verebildikleri imkanlara sahiptirler. Etkileşim merkezinde hizmet veren müşteri temsilcileri çalan telefonlara cevap verip, müşterinin ürün fiyatına ilişkin sorduğu soruya cevap verebilmektedir. Aynı şekilde bir araba üreticisine sonbaharda çıkacak yeni araba modeli ile ilgili gönderilen e-posta, etkileşim merkezinde bulunan bir müşteri temsilcisinin iş kuyruğuna atanarak bu e-postaya iki ay sonra değil birkaç dakika içinde cevap verilebilmektedir (www.btvizyon.com.tr).

Günümüz iş dünyasında yaşanan rekabet ve giderek artan benzeri baskılara karşı istenen kalite seviyesinde hizmet verebilmek için MİY çağrı merkezleri ve internet en önemli iki satış ve servis kanalı olarak öne çıkmış durumdadır (www.activefinans.com).

Müşterilerle daima iletişim içerisinde olunmalıdır. Onlarla ilgili bilgiler edinmek için sürekli araştırmalar yapılmalıdır. Bir satış işleminden sonra onlara sorular sorulmalı, anketler yapılmalı, anketlere katılımlarını sağlayacak yarışmalar düzenlenmeli, telefon edilmeli, müşteri talepleri ve şikayetler doğrultusunda danışmanlık yapabilecek bir organizasyon şekline gidilmelidir. En önemlisi müşteri dinlenmelidir (Öçer ve Bayuk, 2001: 28) .

İletişimi ilişkiye dönüştürme ve müşteriyle bağlantı kurmanın birçok yolu vardır. Bu yollardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.activefinans.com):

- Mesajdan emin olunmalıdır.
- Müşteri dikkatli dinlenmelidir.
- Müşteriyi anlayabilecek sorular sorulmalıdır.
- Açık konuşulmalıdır.
- İletişimi bozacak engeller ortadan kaldırılmalıdır.

- Etkileme ve iknadan yararlanılmalıdır.
- Teknolojiden yararlanılmalıdır.
- Vücut dilini kullanmaya özen gösterilmelidir.

Günümüz dünyasında her müşteri, sürekli olarak işletmelerden gelen bir bilgi bombardımanı ile karşı karşıyadır. Etkileşimdeki amaç bire-bir ilişkiler geliştirmektir. Bu amaçla müşteriyle etkileşim halindeyken bazı noktalara dikkat etmek gerekmektedir. Bu noktalar şu şekilde özetlenebilir:

- Etkileşim müşteriye rahatsız etmemeli,
- Sonuçtan müşteri bir şeyler kazanmalı ve
- Etkileşim sonucunda işletmenin müşteriye karşı davranışı değişmelidir.

2.3.5. Teknoloji ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Son dönemlerde özellikle batı ülkelerinde, yaygın olarak da Amerika'da, MİY ve birebir pazarlama uygulamasına geçmekte olan kuruluşların sayılarının hızla artmasının nedenlerinden biri de işletmelerin MİY'e geçmedeki teknolojilere kolay bir şekilde ulaşabilmeleridir.

Bir işletmenin her müşterisini tanıması ve onların özel isteklerine cevap verebilmesi için, o işletmenin büyük miktarda enformasyonu depolaması ve etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bunu sağlayabilecek sistemlerin makul fiyatlarla ve özel programlamaya çok da ihtiyaç duymadan yapabilecek bilgi sistemleri günümüzde daha da yaygınlaşmaktadır. Aynı şekilde, işletmelerin müşteri bilgisini toplamasını kolaylaştıran aynı teknoloji, müşterilerle iletişim içinde yeni kanallar da açmaktadır. Bu sebeple, satış gücü, perakende satış siteleri ve şube ofisleri önce çağrı merkezleriyle, sonra İnternet siteleri ve WAP uyumlu telefonlarla ve bluetooth kullanan cep telefonları ile tanışmaktadır. Bu araçlarla müşteri, işletmeye varolan yollardan herhangi birini kullanarak ulaşabilmektedir (www.insankaynaklari.com) .

Kurumların müşterileri ile uzun dönemli bir öğrenen ilişki kurabilmeleri ve yeni müşteriye tanımak üzere kurulu bir ilişki geliştirebilmeleri için üç tür teknolojiye ihtiyaçları vardır (Kırım, 2001: 95):

- **Veri Tabanı (Databases):** Her birim müşterinin kurum ile yapmış olduğu işlemlerin ve kurulan ilişkilerin sistematik olarak hafızaya alınmasını sağlayan teknolojilerdir.

- **İnteraktif Medya :** Örneğin; çağrı merkezleri (call centers), web siteleri, satış otomasyonu veya POS otomasyonu gibi kanallarla her müşterinin nasıl bir hizmet istediğinin belirlenebildiği teknolojilerdir.

- **İsmarlama Seri Üretim Teknolojisi:** Her müşteriye farklı hizmet verebilmek ve hatta ürün ve hizmetleri bireysel farklılıklara uyarlayabilmek için gerekli dijital teknolojidir.

MİY kurulumunu destekleyen teknolojiler için önemli olan bazı fonksiyonlar vardır. Mevcut olması gereken temel fonksiyonlar şunlardır (www.crmuk.co.uk):

- Müşteri hakkında mevcut bilgiye hızlı bir şekilde ulaşma kabiliyeti,
- Müşteri hakkında tarihsel bilgiye hızlı bir şekilde ulaşma kabiliyeti,
- Süreçler, ürünler, prosedürler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Gerçek zamanlı müşteri bağlantısını yönetmek,
- Müşterilerle gerçek zamanlı olmayan bağlantıları yönetmek.

Bilgi teknolojilerinin kullanımına dayalı etkin bir MİY sistemi, belli iş hedeflerine ulaşmak amacıyla iş süreçlerinin yönetilmesi ve korunması için tasarlanmış uygulamaları içermektedir. Başarılı bir MİY projesinin ön koşulu; işletme yönetiminin gözünde her müşterinin aynı önemi taşıyor olmasıdır. Ancak bu anlayış yerleşirse uzun vadeli ve her iki taraf için de kazançlı ilişkiler kurabilmek adına uygun bir kurumsal perspektif oluşturulabilmektedir (www.btvizyon.com.tr).

MİY, özellikle İnternet'in yaygınlaşması ve önemli bir satış kanalı olmasıyla birlikte e-MİY'e denilen yeni bir kavramı da önemli hale getirmektedir. Geleneksel MİY yaklaşımları başarısızlığa uğradıkça buna neden olan unsurlar araştırılmaya başlanmıştır. Sebeplerden en önemlisi MİY çözümlerinin, müşterilerin işletme iş süreçleri içerisindeki yeri değerlendirirken, müşteri temas noktalarının sınırlı sayıda olması varsayımıdır. Özellikle İnternet'in yaygınlaşması ile beraber satış kanallarının artmasına bağlı olarak müşterinin işletmede

tutulmasının zorlaştığı fark edilmeye başlanmıştır. İnternet erişiminin ucuzlaması ve yaygınlaşması ile e-MİY önemini daha da artırmıştır (www.btvizyon.com.tr).

İşletmelerin müşterilerini daha yakından tanıyabilmeleri, müşteri ihtiyaçlarına doğru ve zamanında yanıt vererek, müşteri bağlılığını artırabilmesi, satış öncesi ve sonrası hizmet maliyetlerinin minimize etmesi açısından İnternet hem daha etkin hem de kolay ve düşük maliyetlidir.

İnternet, müşterilerin satın alma karar süreciyle ilgili olarak; ihtiyacı belirlemede, alternatiflerin değerlendirilmesinde, karar verme, satın alma ve satın alma sonrası değerlendirme aşamalarının her birinde bizzat müşterinin kendisinin rol oynaması sağlayarak, satın alma sürecini kişiselleştirmektedir.

Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmada, müşteriye bulmada, müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenip karşılanmasında ve müşterilerle uzun süreli diyaloglar kurmada İnternet etkin bir araç rolünü üstlenmektedir (Gülmez, 2002: 19).

MİY teknolojik imkanları kullanmak suretiyle yapılan satış gücü otomasyonu veya basit bir çağrı merkezinden öte, müşteri odaklı bir anlayıştır. Teknoloji MİY için bir araç niteliğindedir. MİY müşterilerin işletmeden istediklerini bilmeyi kolaylaştırır. Teknoloji ise, bu sonuca ulaşılmasını hızlandıran bir araçtır. Teknolojinin hızının ve müşterilerin taleplerinin giderek arttığı dünyada, süreçleri teknoloji olmadan tanımlamak zordur. Ancak MİY'i asıl sürükleyen insan ilişkileri olduğu ise unutulmamalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

3.1. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmini Sağlama

Müşteri tatminsizliğinin sonuçları ani ve sert olabilir ve turizm endüstrisinin her düzeydeki yöneticileri kendi müşterilerinin tatmin olma düzeyleriyle yakından ilgilenmelidirler. Bu tür olaylar genelde yavaş yavaş ilerleyen bir bozulmanın en sonuncu ve en görülebilir habercileridir. Müşterinin tatmin olma düzeyinin gözlemlenmesi ve izlenmesi turizm işletmesi yöneticileri için oldukça değerli bilgiler sağlar; bu sorunların önceden farkına varıldığında, çözüm getirici önlemler bir krizin ortaya çıkmasından önce alınabilir (Maddox, 1989: 2).

Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, otelin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü, tatmin olmuş müşteriler, sosyal haberleşme yoluyla (word of mouth communication) oteller için en iyi tanıtım yapmaktadırlar. Tanıtımı iyi olan otellerin tercih edilme olasılığı da yükselmektedir.

Hizmet standardının aynı kalitede tutulması, tatmin olmuş müşterilerin sayısını arttıracak ve bu uygulama zamanla bağımlılıkları sağlanmış müşteriler grubunun oluşmasıyla sonuçlanacaktır. Böylece, doluluk oranının belirli bir seviyenin altına düşmesi de engellenebilecektir.

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

İstek ve beklentilerin en üst düzeyde karşılanmasına yönelik çabalar, farklı boyutlarda işletmenin başarısını ve rekabet gücünü artıracak ve daha kaliteli hizmet sunmasına olanak sağlayacaktır. Otel işletmesinin hedef kitlesini 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 olmaları sağlanacaktır. Aynı zamanda sunulan mal ve hizmetler müşteriler tarafından kaliteli olarak algılanabilecektir.

Club Med'e bağlı bir tatil köyünde (Yeni Kaledonya'da) yaşanan bir deneyim bu konuda çarpıcı bir örnek olabilir. İlgili tatil köyünde ilk kez Japon turist ağırlanmaktadır. Köye giriş yapılmasından yarım saat sonra tavanlardan, koridorlardan sular geldiği fark edilir. Yapılan tespitler sonucunda durum açığa çıkar. Japonya'da küvetler sadece duş yapmak için kullanılır, asıl yıkanma işlemi küvetin yanında gerçekleşir. Japonlarla ilk kez çalışan tatil köyü yöneticileri bu konuda bir bilgiye sahip olmadıkları için, müşterilerini çok rahatsız eden böyle bir durumla karşı karşıya kalmışlardır (Seymen ve Bolat, 1996: 246-247).

İyi bir imaj yaratmak veya bozulan imajı düzeltmeye çalışmak, ilave pazarlama faaliyetlerinin ve harcamalarının yapılmasını gerektirir. Müşterilerin otelde konaklamaları sırasında tatmin olmaları sağlanabilirse, tatmin olmuş müşterilerin sağlayacağı üstünlüklerden yararlanılabilir.

Müşteri tatmini sağlamak, otel işletmelerinde çalışan tüm personelin ilk ve en önemli işi olmalıdır. Müşteri tatmini sağlamada personel seçimine dikkat edilmesi, personel eğitim programlarının hazırlanması ve yetki devri yapılması tavsiye edilmektedir (Lewis, 1986: 28).

Otel işletmelerinde müşteri tatmini sağlamada kullanılacak en iyi araç hizmet ve hizmetin kalitesidir. Ancak bazı araştırmacılar, beklentilerin hizmet deneyiminden önce istenmesi gereğini önermişlerdir. Getty ve Thompson "değere haiz olması bakımından beklentiler, hizmet sağlamadan önce ortaya çıkmalıdır, aksi halde verilen gerçek hizmetin algılanmasının karışma riski vardır" konusunu tartışmışlardır. Bununla birlikte diğer araştırmacılar hizmet deneyiminden önce beklentilerin ölçümünün de şüpheli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örneğin; bir müşteri, beklentilerini hizmet esnasında değiştirebilir ve bu değiştirdiği

beklentilerini (belki de daha gerçekçi) de kıyaslamada standart olarak kullanabilir. Bu nedenledir ki, hizmetin verilmesinden öncesine kadar tam olarak tahmin edilemeyen olaylar tüketicinin tüm memnuniyetsizliği ya da memnuniyetine önemli katkılarda bulunurlar (Yüksel ve Rimmington, 1998: 62).

Sadece hizmete yönelik olma, bir tür ürün anlayışı olarak kabul edilebilir. Bu konuda Green, otel yöneticileri ve personelinin işletmede uzun zaman harcamaları sebebiyle müşteriden ziyade ürüne yönelmenin çok kolay olabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle, otel yöneticileri hizmete ilişkin kararlarında pazarlamanın müşteriye yönelik olma unsurundan ayrılmamalıdır. Başka bir ifadeyle, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin eden hizmetlerin kaliteli şekilde sunumu ilke olarak benimsenmelidir.

Otel işletmeciliğinde müşteri tatmini sağlayabilecek stratejiler üç bölümde incelenebilir. Bunlar, (1) bölümlendirme, (2) araştırma ve (3) müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır. Pazar bölümlendirmesi, bir çok otel işletmesi için başarılı olmanın temel yollarından biridir. Bu nedenle, otel yöneticileri belli müşteri gruplarının ihtiyaçlarını giderecek hizmet sunumuna ağırlık vermelidirler. Yapılacak araştırmanın temel amacı, müşteri tatminini etkileyecek faktörlerin önceden belirlenmesidir. Yapılacak araştırma, müşterilerin beklentilerine göre tatmin olduğu veya olmadığı hizmet türleri, otel olanakları ve personel niteliklerinin belirlenmesine yönelik olmalıdır (Barsky ve Labagh, 1992: 32).

Oteller, konaklamadan yeme içmeye, sosyal statüden prestije kadar müşterilerin çok çeşitli ihtiyaçlarını bir arada karşılayabilen işletmelerdir. Bu nedenle, otellerde müşteri tatmini, müşterinin konaklama isteği ile ilk teması kurmasından hesabını ödeyip otelden ayrılıncaya kadar geçen sürede meydana gelen olaylar zincirine bağlıdır. Hatta ayrılma sonrasında müşteri tatminini etkileyen olaylar bile sözkonusu olabilir.

Otel işletmeciliğinde, yalnızca müşteri tatminini sağlayan faktörlerin bilinmesi yeterli değildir. Memnun olunan hususların yanı sıra, şikayete konu hususların da belirlenmesi, müşteri tatmini ile ilgili kararlara temel oluşturmaktadır (Cadotte ve Turgeon, 1998: 51).

Bire bir ilişkinin çok yoğun olarak yaşandığı hizmet işletmelerinde, hizmet üreten ve pazarlayanlar, hizmet tüketenlerin tatmininde çok önemli bir rol oynamaktadırlar (Karahan, 2001: 23).

İşletmelerin bulundukları pazarda devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve gelişebilmeleri, değişen pazar ve rekabet koşullarına ayak uydurmaları için müşteri merkezli düşünceleri ve müşteriye göre uyarlanmış ürünler geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin yeni ürün ve planlama ve geliştirmelerine neden olan başlıca hususlar şunlardır:

- Turistlerin mevcut ürünlere olan taleplerindeki değişiklik,
- Turistlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek daha ucuz ikame ürünlerin piyasada yer alması,
- Pazardaki rekabet koşullarının değişmesi (Gürbüz, 1999: 27).

Rekabet ortamında var olabilmek için işletmeler, ürün ve/veya hizmetlerini pazarın standartlarına uygun hale getirmek durumundadırlar. Ürün ve/veya hizmet endüstrileri yapıları itibariyle çeşitlilik göstermektedirler. Hizmet sunan işletmeler, müşteri tatminini artırma çabalarında iki büyük engelle karşılaşmaktadırlar. Bunlardan ilki; müşterilerin ürünü değerlendirirken hangi faktörlere önem verdiğinin kesin olarak bilinmemesi, ikincisi ise, bu faktörleri ölçebilecek güvenilir ve geçerli yöntemlere net olarak sahip olunamamasıdır. Hizmetlerin temel özellikleri olan soyutluluk, heterojenlik, hizmet üretim ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesi gibi nedenler; hizmet üretimini, satışını, müşterilerin kalite algısını ve müşteri tatminini önemli ölçüde etkilemektedir (Tütüncü, 2001: 50).

Turizm sektöründe müşterilerin genel kalite değerlendirmelerinde, hem fonksiyonel hem de teknik kıstaslar etkili olmaktadır. Örneğin; bir konaklama işletmesindeki yiyeceklerin miktarı, kalitesi, tesisin büyüklüğü, estetik düzeni ve temizliği teknik kaliteyi (ürün kalitesi), yiyeceklerin saygılı ve hizmet vermeye istekli personel tarafından sunulduğu ise fonksiyonel kaliteyi (servis kalitesi) oluşturmaktadır.

Hizmet sektöründe müşterilerin tatmini büyük ölçüde müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan servis personeline bağlıdır. İşgörenlerin verdikleri hizmetlerde

kalitenin önemini kavramış olmaları, yeni kalite bilinçlerinin gelişmiş olması kaliteyi temel değer olarak vurgulayan bir işletme kültürünün varolmasına dayanmaktadır.

Hizmet sektörünün bu özelliklerini taşıyan konaklama işletmeleri emek yoğunudur, belirli alanlar dışında insan faktörünün değiştirilmesi olanaksızdır ve bu nedenle konaklama işletmelerinin rekabet şanslarında servis kalitesi belirleyici bir rol oynamaktadır.

Müşterinin tatmin olmasını turizm ve otel personelinin yaptığı hizmet sağlamaktadır. Tatmin olmayan bir müşteri kaybedilmiş bir müşteri demektir ama müşterinin tatmin duygusunu ölçmek zordur.

Müşterilerine daha iyi hizmet verebilmeleri için uluslararası Otelciler Birliği otellerin uyması gereken bazı kurallar listesi hazırlamıştır. Bu liste şu unsurları kapsamaktadır:

- Üniformalı personel,
- Önde ve arkada taraç,
- İş ve meslek sahiplerine tanınan hizmetler,
- Spor kolaylıkları,
- Kart hizmetleri,
- Dükkanlar,
- Banyo kolaylıkları ve ürünleri,
- Yeterli sayıda yatak odası,
- Çeşitli kolaylıklar.

Bunların yanı sıra Tablo 3.1’de hizmet kalitesinin unsurları derecelendirilerek belirtilmiştir.

Tablo 3.1. Hizmet Kalitesinin Unsurları

Hizmet Kalitesinin Unsurları	Ortalama Değerler	Hizmet Kalitesinin Unsurları	Ortalama Değerleri
Nazik Olmak	16.552	İçten Olmak	12.775
Sosyal Olmak	13.072	Grup Halinde Çalışmasını Bilmek	15.459
Kriz Esnasında Sakin Olmak	14.934	Uygulama Tecrübesi Olmak	13.605
Çalışkan Olmak	16.668	İnsanı Sevmek	13.215
Sıcakkanlı Olmak	14.756	Anlayışlı Olmak	11.9
İtidal Sahibi Olmak	13.785	Yardımsever Olmak	14.496
İşbirliği Yapmasını Bilmek	15.754	Sorumluluğu Bilmek	15.418
Yüksek Motivasyona Sahip Olmak	15.506	Dışa Dönük Olmak	12.297
Hızlı Hizmet	15.5	Düzenli Görünüş	15.635
		İnisiyatif Kullanmasını Bilmek	13.367
Özür Dilemesini Bilmek	11.529	Biçimsel Nitelikler	11.74
		Pozitif Davranışlar	14.834
Dürüst Olmak	14.957	Sevimli Olmak	14.566
Bağımsız Hareket Edebilmek	10.438	Açık Sözlü Olmak	8.605
Yeterli Olmak	16.535		

Kaynak: İstanbul-Dinçer, 1997:41.

Müşterilere daha iyi hizmet verilebilmesi yukarıda verilen unsurlara bağlı değildir. Müşterinin otelden beklentisi vardır ve beklentilerine cevap aldığı takdirde memnun olmaktadır. Tablo 3.2’de müşterinin konaklama biriminde memnun olmasını sağlayacak unsurlar, tanımlamalar, kalite ve tatmin arasındaki ilişkiyi ölçmeye yarayan maddeler görülmektedir. Bu tabloda kaliteyi belirten üç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; somut özellikler, güvenilirlik ve insan ilişkisidir. Kalite, tatmini doğurmakta, tatmin kişinin işletmeyi tavsiye etmesine neden olmaktadır. İşletmenin pozitif olarak ağızdan ağıza tanıtım mekanizmasını gerçekleştirebilmesi için Tablo 3.2’de arz edilen detaylı kalite ölçeklerine uyması gerekmektedir.

Tablo 3. 2. Konaklama Birimlerinde Kalite ve Tatmin Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ölçüm Maddeleri

Kalite Maddeleri	Tanımlama
Somut Özellikler	
- Cazip Görünüm	Ön büro çekici bir görünüm sergilemelidir
- Üniforma	Çalışanların üniformaları temiz ve düzgün olmalıdır
- Konfor	Odalar konforlu olmalıdır
- Aydınlık	Odalar aydınlık olmalıdır
- Bakım Koruma	Oda ve eşyaların bakımı, koruması iyi yapılmalıdır
- Temiz	Otel temiz olmalıdır
- Araç-Gereçler	Mekanik aksam iyi çalışmalıdır
- Emniyet	Otel emniyetli olmalıdır
Güvenilirlik	
- Siparişler	Otel servis siparişleri doğru yapılmalıdır
- Faturalar	Oda servisi faturaları doğru hesaplamalıdır.
- Toplantılar	Toplantı düzenlemeleri doğru ve zamanında yapılmalıdır.
- Kayıt İşlemleri	Kayıtlar aksatılmadan düzenli bir şekilde yapılmalıdır.
- İnsan İlişkileri	
- Güler yüz	Personel güler yüzlü olmalıdır.
- Problem Çözme	Personel problemleri çözmeye yardımcı olmalıdır.
- Rezervasyon	Rezervasyon doru ve eksiksiz yapılmalıdır.
- Cevap	Personel doru cevap vermesini bilmelidir.
- Söz verme	Personel iyi iş yapmaya söz vermelidir.
- Dikkat, İlgi	Müşteriye personel özel ilgi göstermelidir.
- İhtiyaca Cevap Verebilme	Rezervasyon elemanları müşterinin sorularına bilmek için çaba harcamalıdır.
- İstekli Olma	Personel müşteriye memnun edebilmek için hevesli olmalıdır.
- Anlayabilme Yetkisi	Personel müşterinin sorunlarını anlamalıdır.
- Dinleme Yetkisi	Personel müşteriye dinlemeyi bilmelidir.
- Tatmin Edici Nitelikler	
- İhtiyaç	Müşteriye sağlanan kolaylıklar ihtiyaca cevap vermelidir.
- Özel	Müşteri kendisini özel bir kişi hissetmelidir.
- Ev	Müşteri kendisini evinde gibi hissetmelidir.
- Değer	Müşteri ödediği paranın karşılığını aldığını hissetmelidir.

Kaynak: İstanbullu-Dinçer, 1997:41.

Müşteri tatmininin sağlayacağı en önemli fayda; doluluk oranını veya satışları artırarak kârlılığını yükseltmektir. Karlılığın yükseltilmesinde maliyetleri

düşürmek de bir yoldur. Maliyetlerin düşürülmesi 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 gruplarının isteklerini uygun olmayan personel ve malzemeye karşılanması anlamına gelebilir. Ayrıca tatminden ziyade tatminsizlik ile sonuçlanma olasılığı da yüksektir (Çakıcı, 1998: 11) .

3.1.1. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmininde Müşteri Şikayetlerinin Önemi

Müşterileri tatmin etmek için hangi süreçlerin ve ürünlerin geliştirilmesi gerektiğini bulmak, işletmelerin bilgi düzeyine bağlıdır. Bu bilginin önemli bir bölümü de şikayetlerden elde edilebilir.

Müşteri şikayetleri iki ucu keskin bir kılıca benzetilmektedir. Bir yanda kötü bir müşteri hizmetinin ölçütü, öte yanda da müşteri ihtiyaç ve beklentilerine ilişkin paha biçilmez bir bilgi kaynağıdır. Kurumlar giderek müşteri şikayetlerini iyi bir şey olarak görmeye başlamaktadırlar. Bir araştırmaya göre algılanan her şikayet, şikayet etmeyen ortalama 20 müşterinin olduğunu göstermektedir (Bee, 1997: 36).

Müşteri tatmininde müşteri şikayetlerinin önemi ise gözardı edilmeyecek kadar önemlidir. Müşteri şikayetleri daha sonra gelebilecek şikayetleri önlenmesi açısından işletmeler için bir fırsattır (Öçer ve Bayuk, 2001: 28).

Müşteriler, ürün ya da hizmetlerden hoşnut kalmadıkları zaman önlerinde iki seçenek vardır; ya işletmeye şikayetlerini bildirirler ya da susmayı tercih ederler. Eğer susmayı tercih ederlerse kuruluşa müşterinin hoşnutsuzluğunu giderme fırsatı tanımamış olur. Şikayet eden müşteriler ise, işletmeyle konuşurlar ve işletmeye tekrar hoşnut etme fırsatı tanırırlar. Böylece işletmeyle tekrar iş yapma olasılıkları artmış olur. Şikayetler işletmenin ürün ya da hizmetindeki kusuru düzeltme fırsatıdır (Barlow ve Moller, 1998: 32) .

Müşterilerden verilen hizmetlerle ilgili olarak yoğun şikayetler geliyorsa, müşteri değerlendirme formlarında işletmeye bağlı departmanlar düşük notlar alıyorsa, organizasyonun yeniden düzenlenmesi gerekli olabilir (Yücel, 1996: 68).

Bu şikayetler ürünün performansından kaynaklanan şikayetler olabileceği gibi aynı zamanda müşteri hizmetleri ile de ilgili olabilir. Önemli olan bu şikayetlerin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmelerden hem işletme, hem de müşteri yarar sağlayacaktır. Çünkü, işletme ürün ve hizmetlerindeki kusuru gidererek, bir daha tekrarlanmasını engellemekte ve yeni maliyetleri önceden ortadan kaldırmaktadır. Müşteri ise, şikayetinın konusuna çözüm bulmuş olmakta, hem maddi hem de manevi açıdan tatmin olmaktadır. Burada gözönünde bulundurulması gereken, şikayette bulunan müşteri, aynı işletme ile çalışmaya istekli olan müşteridir (Öçer ve Bayuk, 2001:28).

Şikayetler normalde işletme ya da işletme ürünlerinin müşterinin beklentilerini karşılayamamasından kaynaklanır. Bu durum aşağıdaki nedenlerle oluşur:

- Ürün yetersizdir,
 - Yanlış kullanılmaktadır,
 - Satış sözleşmesi koşulları yerine getirilmemiştir, (Dağıtım, teslim, montaj gibi),
 - Yaratılan imaj sonucu müşterinin beklentileri çok yüksek olmuştur.
- Satış elemanı ürün ve hizmet performansını geliştiremezse diğer üç şikayet kaynağını da etkiler (Odabaşı, 2000: 119).

Yapılan bir araştırmaya göre; müşterilerin yalnızca %4'ü şikayetlerini dile getirmektedir. Başka bir deyişle müşterilerin %96'sı işletmeye geribildirimde bulunmamaktadır. Büyük bir olasılıkla şikayet edenler, etmeyenlere nazaran işletmeyle iş yapmaya daha niyetlidirler denilebilir.

İşletmeye ulaşan her şikayet karşılığında, şikayeti ya da problemi çözümlenmemiş 26 adet müşteri daha olması sözkonusudur ve bunların büyük olasılıkla altısının problemi de çok ciddidir. Problemi işletmeye hiç getirmeyen bu kişiler, işin nasıl daha iyi yapabileceğini söyleyebilecek durumda olan kişiler olabilirler. Şikayet eden müşterilerin çoğu (%54 ile %70'i) eğer şikayetlerine çözüm getirilirse işletmeyle iş yapmaya devam edebileceklerdir. Eğer soruna çabuk ve onların istediği şekilde yaklaşıldığı görürlerse, %95'i işletmeyle iş yapmaya devam edecek ve büyük olasılıkla işletmeye yeni müşteriler

kazandırabilecektir. Memnun kalmış ya da şikayetleri giderilmiş müşteriler, bu olumlu tecrübelerini yaklaşık olarak üç ila beş kişiye söyleyeceklerdir. Bu nedenle, memnun kalmayan her bir müşteri için üç, dört müşteriyi daha memnun etmek gerekecektir (Gerson, 1997: 21).

Müşterilerin memnuniyet belirttikleri boyutların geliştirilmesi müşteri tatminini artıracak gibi, şikayet edilen konularda gerekli önlemlerin alınması da hizmetin kalitesini yükseltebilecektir (Akan, 1995: 62) .

3.1.2. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi

Müşteri merkezli işletmeler için müşterinin tatmin olması, hem bir hedef hem de bir pazarlama aracıdır. Yüksek ölçüde müşteri tatmini yaratan işletmeler, hedefledikleri pazarın da bunu bilmesini istemektedirler (Kotler, 2001: 37) .

Müşteri tatmininin hangi düzeyde olduğunu anlamak için, işletmeler bazı yollar izlerler. Müşteri tatminliğinin izlenmesi ve ölçülmesi için başvurulan yöntemler şunlardır:

- Şikayet ve Tavsiye Sistemleri

Müşteri merkezli bir organizasyon, müşterilerinin teklif ve şikayetlerini kolayca yapmalarına imkan tanır. Çok sayıda lokanta ve otelin, müşterilerinin sevdikleri ve sevmedikleri konuları belirtmeleri için özel formları vardır. Procter&Gamble, General Electric, Whirlpool gibi işletmelerin müşterileri, özel telefon numarasında ücret ödemeksizin tavsiyelerde ve şikayetlerde bulunabilmektedirler. İşletmeler, bu geri bildirimi kolaylaştırmak için web sayfaları ve e-posta ilave etmektedirler. Enformasyon akışları işletmelere, pek çok iyi fikir kazandırmakta ve karşılaştıkları meseleleri daha çabuk çözmelerine imkan tanımaktadır.

- Müşteri Tatmini Araştırmaları

Yapılan araştırmalar, müşterilerin yaptıkları dört alışverişten birinden tatmin olmadıklarını, fakat tatmin olmayanların %5'in den azının bu durumu şikayet ettiklerini göstermektedir. Bu müşterilerin çoğu memnuniyetsizlikleri nedeniyle daha az alışveriş yapacak ya da alışveriş yaptıkları işletmeyi değiştireceklerdir. Müşteri uyumlu işletmeler, periyodik olarak yaptıkları

anketlerle, müşteri tatmininin seviyesini ölçmektedirler (Kotler, 2001: 38). Müşteri tutumlarının araştırılması işletmeye çeşitli rekabet üstünlükleri sağlayabilir. Bu tür ölçüm yöntemlerinden elde edilen bilgiler son derece yararlı olabilir. Aslında, müşterilerden kuruluşa sürekli bir bilgi akışı sağlanmalıdır. Ancak müşteri tatminiyle ilgili toplanan bilgileri doğru kullanmak önemlidir (Weaver, 1998: 88).

- Hayalet Alışverişleri

İşletmeler kendilerini potansiyel satın alıcılar diye takdim eden kimseleri çalıştırmak suretiyle, kendilerinin veya rakiplerinin icraat ve ürünlerindeki kuvvetli ve zayıf tarafları öğrenebilirler. Bu esrarengiz satın alıcılar, işletmenin satış personelinin muhtelif durumlarda iyi hareket edip edemediklerini de tespit edebilirler.

- Kaybedilmiş Müşteri Analizi

İşletmeler, kendilerinden alışverişi kesenlerle veya başka bir tedarikçiye dönenlerle temas kurup sebebini sormalıdırlar. Bir müşteri, alışverişi ilk defa kestiği zaman, onunla mülakat yapılmakla yetinilmemeli, müşteri kaybetme oranı da ölçülmelidir. Eğer bu oran yüksekse, işletmenin müşterilerini tatmin etmediği anlaşılabilecektir (Kotler, 2001: 38) .

Müşteri tatminini ölçmekteki başlıca amaç; ya müşterilerin nelerin (üründe hizmette ya da sunuşta) değişmesini istediklerine ilişkin bilgi toplamak ya da bir kuruluşu bu istekleri ne kadar anlayıp müşterilerine nasıl bir hizmet sunmakta olduğunu değerlendirmektir (Vavra, 1999: 42).

Otel yöneticileri, genellikle herhangi bir hizmetin, otel olanağının ve personel niteliğinin müşteri için ne kadar önemli olduğunu tespit etmeyi ihmal etmektedirler. Başka bir ifadeyle, müşterilerin bu unsurlarla ilgili beklenti düzeyleri gözardı edilmekte ve doğrudan tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Otel işletmesinde sunulan hizmetler, olanaklar ve personel nitelikleri ile ilgili müşteri beklenti ve tatmin düzeylerinin belirlenmesinde bir takım matematiksel formüller olabilmektedir. Bu metotlardan bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Barsky ve Labagh, müşteri tatminini hesaplanmasında, aşağıdaki formülü önermektedir:

$$MT: [(KBD)(\ddot{O}D)]_1 + [(KBD)(\ddot{O}D)]_2 + \dots + [(KBD)(\ddot{O}D)]_n$$

Burada;

MT : Müşteri tatmini,

KBD : Karşılana bekleti düzeyi,

$\ddot{O}D$: Önem düzeyi ve,

n : Olayların (hizmetler, olanaklar ve personel nitelikleri) sayısını ifade etmektedir.

Formüle göre; müşteri tatmini, büyük ölçüde beklentiler, önyargılar, hizmet başarı düzeyleri ve hizmet kalitesinin algılamasını etkileyen subjektif faktörlere bağı olmaktadır (Çakıcı, 1998:12).

Formülde belirtilen olaylar, başka bir ifadeyle unsurlar, otel tarafından sunulan hizmetler, olanaklar ve personel nitelikleri dikkate alınarak belirlenebilmektedir. Her bir unsur ile ilgili olarak elde edilen etki düzeyi ile beklentinin karşılanma düzeyinin çarpımı, sözkonusu unsurdan müşterinin algıladığı tatmin düzeyinin bir katsayısı olacaktır. Böylece, benzer hesaplamalar tüm unsurlar için yapılarak, toplam ve ortalama müşteri tatmin katsayıları hesaplanabilir.

Toplam müşteri tatmin katsayıları, müşteri grupları, müşteri özellikleri ve ihtiyaca göre ilave kriterler dikkate alınarak hesaplanmalıdır. Yapılacak hesaplamalar, otel yöneticilerine hangi müşteri gruplarını daha iyi tatmin ettiği ve alacakları kararlar konusunda bilgi sağlayabilecektir.

2. Fick ve Ritchie, müşteri tatmin düzeyi konusunda “algılanan hizmet kalitesi” formülünü tercih etmektedirler. Beklenen ve algılanan hizmet düzeyi arasındaki farklar, algılanan hizmet kalitesini ortaya koyar. Bu hesaplama şekli, aşağıda formüle edilmiştir.

$$AHK : (BD-AHD)_1 + (BD-AHD)_2 + \dots + (BD-AHD)_n$$

Burada;

AHK : Algılanan hizmet kalitesi,

BD : Beklenti düzeyi,
AHD : Algılanan hizmet düzeyi ve
n : Unsurların sayısını
ifade etmektedir.

3. Parasuraman ve arkadaşları 1985 yılında Hizmet Kalite Modeli adını verdikleri bir başka yöntem geliştirmişlerdir. Bu model, müşteri beklentilerinin sosyal haberleşme, kişisel ihtiyaçlar ve geçmiş deneyimler tarafından belirlendiğini kabul etmektedir. Model, ayrıca, yönetimin müşteri beklentilerini algılama düzeyi, hizmet sunumu, müşteriye vaad edilen hizmet düzeyi, hizmet kalite özellikleri gibi birtakım unsurları da dikkate almaktadır. Bu düzeyler arasındaki beklenti ve algılama farklarından yola çıkılarak hizmet kalitesinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Algılanan Hizmet Kalitesi : Beklenti Düzeyi – Algılama Düzeyi

Algılanan hizmet kalitesini belirleyebilmek için, öncelikle müşteri beklenti ve algılama düzeyleri tespit edilmelidir. Sonra beklenti ve algılama düzeylerine ilişkin ortalamalar hesaplanmalıdır. Beklenti düzeylerinden algılama düzeyleri çıkarılarak, her unsurun algılanan kalitesi belirlenmelidir. Çeşitli unsurlar için belirlenen ortalama beklenti, algılama düzeyleri ve bu düzeylerin farkları büyükten küçüğe doğru sıralanmalıdır. Bu sıralama, müşteri grupları ve özellikleri dikkate alınarak yapılmalı ve yorumlanmalıdır (Çakıcı,1998:12).

Yukarıdaki açıklamalardan da görülebileceği gibi, müşteri tatmin düzeyini belirlemenin bir yolu, beklenti ve beklentilerin karşılanma düzeylerinin çarpılmasıdır. Diğer bir yol ise, beklenti düzeylerinden algılama düzeylerinin çıkarılmasıdır.

Otel işletmeleri arasındaki rekabetin son yıllarda arttığı kabul edilen bir gerçektir. Yoğun rekabet ortamında otel doluluk oranını yükseltmek veya belli seviyenin altına inmesini engellemek, satışları artırmak, pazar payını artırmak, pazar payını korumak ve işletmenin devamlılığını sağlamak gibi hedeflere ulaşmak, büyük ölçüde müşteri tatmini yaratılmasına ve her zaman olduğundan daha fazla müşteriye yönelik olarak faaliyet gösterilmesine bağlıdır. Bu nedenle otel yöneticileri, düzenli aralıklarla müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişimi

belirlemeli, bu ihtiyaç ve isteklerdeki değişimleri izlemeli ve müşteri tatminini ölçen araştırmalar yapılmalıdır. Otelin sunduğu hizmet türleri, olanakları ve çalışanların sahip oldukları niteliklerden hangilerinin müşteri tatminini sağlanmasında önemli bir rol üstlendiğini tespit etmelidirler.

Oluşturulan matrisler, otel yöneticilerine mevcut müşterilerin tatmin düzeyleri hakkında bilgi sağlar. Ayrıca, otel işletmesinin sunduğu hizmetler, sahip olduğu olanaklar ve bazı personel nitelikleri ile ilgili olan ve müşteri tatminini etkileyen boyutlarda güçlü ve zayıf yanların tespit edilmesi de olası hale gelir. Tatminsizliğin olduğu boyutlar ile ilgili olarak alınacak kararların ve geliştirilecek stratejilerin ne yönde olması gerektiği konusunda fikir verir. Ayrıca, daha önce yapılan benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırma yapılarak, önceki araştırmaya dayanarak izlenen pazarlama stratejilerinin ne derecede etkin olduğu belirlenebilir.

Otel kârlılığı artırılmak isteniyorsa, müşteri beklentilerinin ne düzeyde karşılandığı tespit edilmelidir. Kârlılığı müşteri tatmini sağlayarak artırmayı amaçlayan otel yöneticileri, düzenli aralıklarla araştırma yapmalı, elde ettiği bilgilere dayanarak hedeflenen müşteri grupları, özellikle otele geri gelmeyi düşünmeyen müşterilerin beklentilerini karşılamada yetersiz kalman hizmet türleri, otel olanakları ve personel niteliklerini belirlemeli ve bu bilgilerinden yararlanarak pazarlama stratejilerini geliştirmelidirler (Çakıcı,1998:15).

Araştırma yapmayı ilke olarak benimseyen otel yöneticileri, müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre hizmetleri geliştirme şansı ve böylece de rakiplerine göre bir üstünlük elde edebilirler. Araştırma sonuçlarına göre geliştirilecek pazarlama stratejileri, otelin uzun dönemli başarısında anahtar rolde olan müşteri tatmininin ve bağımlılığının sağlanmasına ve ayrıca, otel için iyi bir imaj yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

3.2. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakati

Hizmet sektöründe üretilen fiziksel ürünlerin müşteriye sunuluşunu kapsayan servis, müşterilerin işletmeye ilişkin kalite deneyimlerinde önemli rol oynamaktadır.

Turizm sektöründe yer alan işletmeler de hizmet üreten hizmet sundukları için doğal olarak müşteri beklentilerini hizmet kalitesi açısından mümkün olduğunca yüksek seviyede tutmak zorundadırlar. Bu bakımdan çağımızın hızla gelişen şartları içinde sektörde ayakta kalabilmek ve sadık müşteriler yaratmak için işletmelerin kendilerini birçok yönden geliştirmeleri ve müşteri merkezli pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Kazanılan müşterilerin rakiplere karşı elde tutulabilmesi, bu müşterilerin işletme ürün ve hizmetlerinden memnun kalması, müşterilerin bir anlamda işletme ve ürünlerine sadık hale gelmesiyle gerçekleşebilir. Müşterilerin işletme ve ürünlerine olan bu sadakati, müşterilerle uzun süreli ilişki içine girmeyi de gerektirir. Bu noktada sadakat pazarlamasının görevi, müşterileri elde tutarak, onlardan veriler elde etmek, onlara sunulan ürün ve hizmetin değerini arttırmak ve sunulan ürün ve hizmetin hayat boyu değerini uzatmaktır. Hayat boyu değerinin artması ise tekrar satışların artmasıyla mümkün olabilmektedir. Sadakat pazarlamasındaki temel hedef özellikle müşterileri elde tutma ve onları yeniden harekete geçirerek tekrar satışlar oluşturmaktır. Sadakat pazarlamasında, sadakatin sonucunda müşterilere ödüller ve sadakatin devam etmesi için özendirici faaliyetler yapılmaktadır (Gülcan, 2000: 40-41).

The Ritz Carlton Dearborn devamlı müşterilerin öndeki geleneksel check in bölümünden transit geçmelerini sağlayan bir defada giriş ve kayıt (OSCAR), bir müşteri tanıma programı geliştirmiştir. Sürekli müşterilerin tercihlerinin yanısıra kalış kayıtlarını yapan The Ritz Carlton'un müşteri takip sistemi, CLASS (Müşteri Sadakati Tahmini ve Memnuniyet Sistemi) aracılığıyla tanımlanmaktadır. Her gün OSCAR üyelerinin bir listesi otel görevlilerine dağıtılır. Bir anahtar paketi hazırlanır ve müşterinin bilinen tercihlerine dayanan bir oda tahsis edilir. Kapıcı ya da oda hizmetçisi OSCAR defterini ve günün anahtar paketini alır.

Sürekli müşteri otele vardığında kapıcı ya da oda hizmetçisi müşteriye ismiyle selamlar ve bir anahtar ve normal check-in işlemlerinin neden olduğu gecikmeyi transit geçmek için fazladan bir yardım sağlar. Kapıcı ön büroya müşterinin giriş yaptığına dair bilgi verir ve tüm diğer departmanlara haber verilir. OSCAR programı başarılı olduğunu ispat etmiştir.

Kullanılan diğer stratejiler müşteriye esneklik sağlama ve onlara kaliteli hizmet garanti etmeyi içermektedir. Teleçek, kredi kartı teyidinden daha fazla bedeli olmayan çek kabulü gibi hizmetlerle, ücretsiz şehir içi telefon görüşmeleri ya da küçük evcil hayvanları kabul etme gibi özel pazar bölümlerini gerektiren politikalar işin tekrarını sağlar ve hatırlatır (Kaser ve Freeman, 2002: 186).

San Antonio, Texas’da La Mansion oteli tüm personeli MİY konusunda bilinçlendirip, bire-bir pazarlama kültürü yerleştirerek bir müşteri ilişkisi stratejisi oluşturarak, grup müşterilerin oranını %50’ye çıkarabilmiştir. Böylelikle 1998 kârı, 1997’nin %20 üzerine, 1999 kârı ise bir önceki yılın %12’sinin üzerine çıkarmıştır (Kırım, 2000-120-121).

Bir çok işletme müşterilerini tanımaları sayesinde rekabetçi bir üstünlük elde etmektedirler. Örneğin, Kempinski Hotels&Resorts ve Inter-Continental Hotels&Resorts kendi sadakat programlarını vurgulayarak, müşterilerinin daha sonraki bir tarihte kazanacakları ödüller için puan toplamaktan öte kalışları esnasında birtakım faydalar sunmaktadırlar. Ancak, Tablo 3.3’de görüldüğü gibi dünyadaki başlıca otel işletmeleri incelendiğinde, otellerin sadakat programları kapsamında, birtakım farklılıklar olmasına rağmen müşterilerine sundukları faydaların birbirine oldukça benzemekte olduğu gözlenmektedir. Bu noktada Alford, “Eğer verilen ödüller ve sunulan faydalar kolay kopyalanabilirse, rekabetçi avantajın ömrü kısa süreli olur” diyerek, sadakat programlarından sağlanan avantajın kısa dönemli doğası olduğunu, bunun da başlangıçtan beri bir etken olduğunu belirtir. Bunlara ek olarak günümüz bilgi toplumunda müşterilerin, bir işletmenin sunduğu imkanları, bir diğerinki ile kolayca karşılaştırabildikleri gözönüne alındığında, işletmenin müşterilerine sunduğu ödüller konusunda çok dikkatli davranmasını gerektiği söylenebilir.

HHonors adlı müşteri tanıma programını başarılı bir biçimde yürüten USA-Hilton ise seyahat endüstrisindeki diğer hizmet sunucularıyla bağlantılı bir ortaklık kurmak yoluyla sadakat programını yürütmektedir. İşletme, oto kiralama işletmeleri, bir çok havayolu işletmesi ve kurvaziyer (cruise) işletmeleri ile bağlantılı bir ortaklık halinde çalışmaktadır. Program böylece, bir müşteriye ait verileri birçok işletmeden alarak sağlamlaştırmakta, düşük bir maliyetle yürütülerek, müşteriler ve satın alma davranışları hakkında bilgi sağlamaktadır.

Tablo 3.3. Bazı Otellerin Sadakat Programları

Otel Grupları	Program	Faydalar
Bass Hotels&Resorts	Priority Club Worldwide Kuruluş: 1983'te USA, 1994'te Avrupa Üyelik : 6 milyon	Otel giriş ve çıkış işlemlerinde öncelik, ücretsiz gazete, iş merkezlerindeki fiyatlarda %20 indirim, corporate üyelerinin ayrıcalıklı aile fiyatları alması, puan toplamaya dayalı ödül.
Hyatt Hotels&Resorts	Hyatt Gold Passport Kuruluş : 1987 Üyelik : 2 milyon üzeri	Otel giriş ve çıkış işlemlerinde öncelik, oda güncelleştirmeleri /yeniden dizayn, ücretsiz sabah gazetesi, çay ve kahve, çek bozdurma kolaylıkları, puan toplamaya dayalı ödül.
Inter-Continental Hotels&Resorts	Six Continents Club Kuruluş: 1996 Üyelik: Yaklaşık 100.000	Hafta sonu ücretsiz iki gece kalış, oda güncelleştirmeleri/ yeniden dizayn, otel giriş ve çıkış işlemlerinde öncelik.
Kempinski Hotels&Resorts	Private concierge Kuruluş: 1998 Üyelik : En fazla harcama yapan 10.000 kişiyi hedefliyor; Diğer programlar Business Concierge ve Personel Concierge'i kapsıyor	Otel giriş ve çıkış işlemlerinde öncelik, sağlık klüplerine ücretsiz giriş, corporate müşterilere güvence verilmiş fiyatlar
Marco Polo Hotels	The Tai Psan Club Kuruluş: 1988 Üyelik : 10.000 üzeri	Otel giriş ve çıkış işlemlerinde öncelik, ücretsiz sabah gazetesi, çay ve kahve, eşleri için ücretsiz kalış, çamaşırhane ve iş merkezlerindeki fiyatlarda indirim.
Oberoi Hotels&Resorts	Oberoi Plus Kuruluş : 1993 Üyelik : Avrupa'da 750	Oda güncelleştirmeleri / yeniden dizayn, eşleri için ücretsiz kalış, ara sıra hediyeler.
Summit Hotels&Resorts	Summit Club Kuruluş: 1996 Üyelik : 5.000 üzeri	Asgari 2 gecelik kalıştan sonra 1 gece ücretsiz kalış için voucher, güncelleştirme / yeniden dizayn, oda fiyatlarında indirim, öncelikli otel giriş işlemi, hediyeler
Hilton Hotels Corporation	Hilton Hhonors Kuruluş: 1997 Üyelik : 6.000	Yapılan havayolu uçuş mesafesiyle karşılıklı değiştirilmeye imkan veren ödül puanları programı, ücretsiz gazete, eşleri için ücretsiz kalış, otel giriş ve çıkış işlemlerinde öncelik, bültenler, VIP müşteriler için sağlık klüplerinin ücretsiz kullanımı.
Best Western International	Gold Crown Club International Kuruluş: 1989 Yeniden Hareket Geçirilme: 1996 Üyelik : -(na)	Global bir ödül puan programı, bedelsiz rezervasyon, indirimler, oda güncelleştirmeleri / yeniden dizayn.

Kaynak: Gülcan, 2000: 42.

Sadakat pazarlamasının ödül ve müşteri tanımadan başka bir diğer bileşeni de müşterilerle kurulan ilişkilerdir. Rekabetçi bir çevrede, gelecekteki bir ödül vaadiyle müşteri verileri elde etmek giderek zorlaşmaktadır. Özel bireysel hizmetler ve müşteriye tanıma ise yürütülmesi en zor, fakat en güçlü özendiricilerdir (Gülcan, 2000:43-44).

3.3. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Değeri ve Değer Yaratma

Değerler, insanların davranışlarını onlara göre organize ettikleri bir dizi güçlü inançlardır. Değerler soyut, kültürel, cemiyyete dayalı ve akran deneyimli olup, aileler tarafından verilen öğrenilmiş kavramlardır. Değerler, kurallar olarak ya da tavırları, beklentileri ve davranışları şekillendirmeye ve yönlendirmeye yardım eden genel stratejilerin bir kümesi olarak işlev görür.

İyi oteller ve dinlenme yerlerindeki geleneksel hizmetler; oda servisi, çamaşır ve kuru temizleme, bir ya da iki restoran, hava alanından alış veriş merkezlerine limuzin gibi hizmetleri içerebilir. Bu yerlerde özel giriş (devamlı müşterilerin profiline dayalı olarak) ve çıkış (kapalı devre aracılığıyla) hizmetleri de mevcuttur.

Çoğu lüks oteller, asıl vazifesi müşterinin özel isteklerini tatmin etmek olan konsiyerjlere iş vermektedirler. Bir konsiyerj tiyatro bileti almak, bebe bakıcısı ayarlama, bir dişi tavsiye etme, özel ya da kişisel hizmetleri olan müşterilerin özel isteklerini yerine getirmek için çağrılabilir.

İş seyahatlerinde uzmanlaşmış oteller, kişisel bilgisayar, fotokopi makineleri, bilgisayar bağlantıları ve diğer cihazlarla donatılmış bir merkez temin etmelidirler. Bu gibi merkezlerde resepsiyon memurları, tercümanlar, ve hatta noter hizmetleri de verilebilmektedir. Hemen hemen tüm oteller, moteller ve dinleme yerleri sağladıkları hizmetlerin sayısını ve türünü arttırmaktadırlar. Birkaç yıl önce tipik hizmet birkaç sabun kalıbı ve bir renkli televizyon idi. Günümüzde ise saç kurutma makineleri, tuvalet malzemeleri, bornozlar, banyoda telefonlar, video oynatıcılar, uzaktan kumandalı TV'ler, faks makineleri, ve bilgisayar modemleri için ilave telefon girişleri gibi araç gereçler dahil edilmiştir. Daha çok bayan iş seyahatleriyle birlikte etek askıları, boy aynaları ve bornozlar gibi hizmetler de yaygınlaşmaktadır. Tüm müşterilerin kendilerini daha güvende hissetmelerine yardım etmek için çoğu oteller geceleri oto park alanlarına gidiş ve gelişlerde kendilerine eşlik etmek üzere eskort sağlamaktadırlar.

Sürekli müşteri programına dahil olan seyahatçilerin gelecekte tekrar gelmelerini sağlamak için ilave hizmetler verilmektedir. Bunlara, tercihi rezervasyon işlemleri, ekspres giriş, gecikmeli çıkış imtiyazı, çek tahsil imtiyazı, ücretsiz kokteyller ya da kıtasal kahvaltılar, bedava gazeteler ve daha fazlası dahil

edilebilir. Bu özel hizmetleri sağlamak kararı, seyahat menajerlerinin ve satıcılarının bunların müşteri memnuniyetini ve tekrar gelmelerini sağlayacağına olan inançlarını göstermektedir (Burke ve Resnick, 2000: 252-253).

Yüksek doluluk oranına ulaşan oteller, ürün ya da hizmetinin tutarlılığının yüksek derecesini tesis etme ve sürdürmek için sistematik bir yaklaşım tarzı sunmaktadırlar. Bu oteller hedef müşterilerinin kaliteyi nasıl tanımladıklarını tam olarak tespit etmektedirler. Daha sonra otel, bu hizmetlerden her müşteriye, her zaman, her an tutarlı bir biçimde üstün nitelikli olarak hangisinin verileceğine karar verir. Tutarlılık demek bir müşterinin gecenin 2'sinde öğlen 2'deki hizmetin aynısını alması demektir (Kaser ve Freeman, 2002:186).

Değer, müşterileri seçerek ve işletmenin faaliyet alanını, seçilmiş müşterilere en iyi şekilde hizmet sunacak biçimde daraltarak sağlanabilir. Müşteri memnuniyeti ve sadakati, zorlayıcı bir değer önerisini sunmanın sadece yan ürünleridir, arkasında yatan kuvvetler değildir.

Pazarlarında öncü olmak isteyen işletmelerin, değere, değer önerisiyle sağlam bir şekilde bağlanmaları gerekmektedir. Bu öneri, müşterilerin istediği salt bir çeşit özel değeri vurgulamalıdır. Liderler dağınık bir iş stratejisi takip etmek yerine, kendilerinden başka hiç kimsenin daha iyisini sunmadığı o tek özel değerın önemini artıracak şekilde sürekli olarak uyguladıkları faaliyetlere odaklanmalıdırlar (Treacy ve Wiersama, 2000: 49).

3.4. Konaklama İşletmelerindeki Müşteri İlişkilerinde İletişimin Önemi

İletişim; insanların duygu, düşünce, bilgi ve arzularını dile getirerek, aralarında bir anlaşma sağlanmasına imkan veren bir olgudur. İletişim, özellikle insani ilişkilerde karşılıklı maddi ve manevi her türlü alışverişe dayalı bir kavramdır. İletişim, insanlık tarihi ile başlamıştır. Çünkü, insanın olduğu yerde mutlaka bir iletişim olayı vardır ve insanlığın varoluşu ile birlikte iletişim de doğal olarak ortaya çıkmıştır.

Önceleri çok da iyi olmayan şartlar altında gerçekleştirilen iletişim, günümüzde özellikle insani ilişkilerin ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler hizmet üretimi, dağıtımı ve yönetimine de

yansımıştır. Hizmet sektörü insan ağırlıklı olmakla birlikte, teknolojik yeniliklerden de azami ölçüde yararlanmaktadır. Ancak, teknolojideki hızlı gelişmelere rağmen insan unsuru, bugün olduğu gibi gelecekte de bu alandaki önemini koruyacaktır. Bu sebeple, insani ilişkilerde iletişimin son derece iyi şartlarda sağlanması, yine insan eliyle gerçekleştirilecektir.

Müşterilerin tatmini işletmenin başarısı için öncelikle işletmenin hizmet ilke ve şartlarının belirlenmesi gerekir. Bu tespitten sonra, belirlenen hizmet ilkelerinin tavizsiz uygulanması gerekmektedir. Günümüz şartlarına uygun hizmet ilkelerinden başlıcaları şunlardır; açık ve doğru olmak, hizmet sunumuna dikkat ve itina göstermek, müşteriye karşı nazik olmak, tam ve güvenilir olmak, temiz ve dürüst olmak, hizmetle ilgili olmak ve her şeyi zamanında müşteriye sunmak. Bu ilkelerin uygulaması aşamasında hizmeti alan ve verenler bizzat insanlar olduklarından bir anlamda hizmetin esasları tamamıyla insana dayanmakta, dolayısıyla hizmet ilkeleri insan odaklıdır denilebilmektedir.

Hizmet ağırlıklı işletmelerde düzenli ve uygun bir iletişim sistemi sayesinde, işletme ve müşteriler arasında önemli etkileşimler olabilmektedir. Etkileşim, sunulan hizmetin veya mesajın karşı tarafta, yani müşteriler üzerinde oluşturduğu davranış değişikliği sürecidir. Bu değişikliğin olumlu ya da olumsuz sonuçlar vermesi olağandır. Çünkü, hizmet sektöründe her zaman rutin olarak yapılan çalışmalar çoğunluktadır ve iletişim olayı bu durumda insanla insan arasında cereyan etmektedir.

Hizmet sektöründe insan insana iletişimin yoğun olması, beraberinde pek çok sorunu da getirmektedir. Ne var ki, düzenli ve seviyeli iletişim ağının kurulması halinde bu sorunlar asgariye indirilebilir ve işletmenin başarısı da bu sayede artırılabilir. Ancak iletişimde sadece insan unsuru, başarı için yeterli değildir. İletişim sürecinde kullanılan araç ve gereçlerin, günümüz ihtiyaçlarına cevap verir tarzda ve teknolojik gelişmelere uygun olması gerekmektedir.

İletişim sürecinde kullanılan telefon, fax, telex, mektup, dergi, gazete, bilgisayar, İnternet vb. iletişim araçlarının, müşterilere en iyi hizmeti verebilecek tarzda teknolojik yeniliklere uyarlanmış olması gerekmektedir. Böylece iletişimde kullanılan materyal yönünden etkinlik de sağlanmış olmaktadır. Bu açıdan hizmet işletmelerinde iletişim etkinliğinin sağlanması durumunda, pek çok başarısızlığın,

zaman ve işgücü kayıplarının, müşteri memnuniyetsizlikleri asgariye indirilebilir (Zengin ve Gümüş, 2000:36).

İyi bir iletişim ağı ve ortamının oluşturulması; işletmelerin müşterileriyle bütünleşmelerini sağlayarak başarıyı beraberinde getirebilecektir. Hizmet sektörünün bir alt kolu olan konaklama işletmeleri için de iletişimin önemi çok büyüktür ve çok iyi şartlarda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu işletmeler, büyük ölçüde emek yoğun çalıştılarından, özellikle müşterilerle ilişkilerinde başarı sağlayabilmeleri için; kapsamlı, düzenli ve sistemli bir iletişim ağını oluşturmaları ve iletişim araçlarını çağın gereklerine göre yenilemeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede, insan kaynaklı hatalar azaltılırken, müşteri tatmini artacaktır. Böylece müşterilere kaliteli ve optimal fiyatlarla hizmet sunulabilecek, dolayısıyla bu tür işletmelerin piyasadaki rekabet şansı artırılabilecektir (Zengin ve Gümüş, 2000: 38).

3.5. Konaklama İşletmelerinde Teknolojinin Etkileri

Turizm işletmelerinin potansiyel müşteriler için büyük miktarda bilgi toplama ve yayma ihtiyacı, bu işletmeleri bilişim teknolojisini kullanmada en önemli aday haline getirmektedir. Bu işletmelerin heterojen doğası, bilişim teknolojileri kullanımının sektörden sektöre ve sektör içinde işletmeden işletmeye değişim göstermesi anlamına gelmektedir.

Bilginin seyahat endüstrisi için çok önemli olması nedeniyle, günümüzde teknolojinin etkin kullanımı turizm sektörü için hayati önem taşımaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi, özellikle verimli işbirliği sağlaması ve gerçek bir küreselleşme için araçlar sunması turizm endüstrisi yöneticileri için uygulama alanları doğurmuştur. Günlük faaliyetlerin temel olduğu işletmelerde; bilginin yaratılması, toplanması, işlenmesi ve iletilmesinin hayati önem taşımasından dolayı; bilgi teknolojileri beklenmedik bir şekilde turizm işletmelerinin en önemli elemanlarından biri haline gelmiştir. Yani hem turizm arzının hem de turizm talebinin hızlı gelişimi, bilgi teknolojilerini endüstrinin zorunlu bir partneri haline getirmiştir ve bu nedenle bilgi teknolojileri; turizm pazarlaması, dağıtımı, promosyonu ve koordinasyonunda artan bir şekilde önemli rol oynamaktadır (www.bilgiyonetimi.org).

Birçok otel işletmesi, İnternet'in büyüyen potansiyelinden yararlanmak için, kendi web sitelerini oluşturarak ve İnternet'i çok çeşitli amaçlarla kullanılmaktadırlar. İnternet'in pazarlama ve satış aracı olarak daha sık kullanılmasının yanı sıra, rezervasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Bu gelişmelere rağmen otellerin birçoğu hala radyo, televizyon ve yazılı basın gibi geleneksel reklam metotlarının tanıtımda en etkin yol olduğunu düşünmektedir. İnternet aracılığıyla alınan rezervasyonların oranları, telefon, faks gibi yollarla alınan rezervasyonlara oranla oldukça düşüktür. Fakat İnternet kullanıcılarının artması, jenerasyon değişimleri, zaman tasarrufuna verilen önemin artması ve artan enformasyon yoğunluğu gibi sosyal değişimler, tüketicilerin genel anlamda ticareti kabullenmelerine yardımcı olabilecektir.

Bilgi iletişim teknolojileri, turizm işletmelerine bilgi depolamak olanağı haricinde diğer bazı olanaklar sunmaktadır. Turizm hizmetlerinin soyut özellik göstermesi nedeniyle, diğer sektörlerdeki ürünlerin tanıtımı daha kolay yapılabilirken, turizm sektöründe böyle bir kolaylıktan söz edebilmek zordur. Diğer sektörlerde üretilen ürünler satın alma öncesi görülebilir ve denenebilir. Ancak turizm sektöründe, hizmetler tüketim anında üretilir, depolanmaz ve satın alma öncesi tüketicinin denemesi mümkün değildir. Hizmetin denenmesi için satın alınması gerekmektedir. İşte tüm bu nedenlerden dolayı İnternet, turizm işletmelerine kendilerini tanıtma ve pazarlama sürecinde oldukça fazla avantaj sağlamaktadır. İnternet üzerinden yapılacak tanıtımlar, daha fazla tüketiciye ulaşma imkânını da beraberinde getirmektedir. Turizm işletmelerinin kendi web sitelerini hazırlamaları, tüketicilerin işletme hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarına, ne gibi olanaklar bulunduğunu görmesine ve diğer işletmelerle karşılaştırmalar yapabilmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca web siteleri üzerinden rezervasyon imkanı sunan işletmeler, zaman tasarrufuna önem veren tüketiciler için oldukça avantajlı durumda olacaklardır.

Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin işletmelere sağladığı faydalar nedeniyle, gün geçtikçe otel işletmeleri bu teknolojiye yararlanmak için İnternet aracılığıyla pazarlamaya yönelmektedir. Otellerin kendilerinin hazırladıkları ya da işletme dışından uzmanlara hazırlattıkları web sayfalarında yer alan bilgiler arasında; seyahat bilgisi, otel tanıtımı, rezervasyon imkanları, işletmeleriyle ilgili

yeni hizmetler ve duyurular, e-posta imkanı, özel promosyon bilgileri, diğer otellere linkler ve geribildirim formu sayılabilir.

Turizm işletmelerinde 1995 yılında bilgisayar kullanımı konulu bir çalışma kapsamında, Ankara, İzmir, Antalya, Muğla illerindeki oteller ve tatil köylerinde bir uygulama yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre anket uygulamasına katılan işletmelerin %76,9'unun bilgisayar kullanmakta olduğu, işletmelerden %28'inin paket programlar kullandığı, işletmelerin %96,6'sının bilgisayar kullanımı sayesinde müşteri bilgilerine, acil durum telefon numaralarına, işbirliği içinde çalıştıkları acentelerin bilgilerine, oda raporlarına hızlı bir şekilde ulaşabildikleri, çifte rezervasyonun önlendiği ifade edilmektedir. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanılması sonucu elde edilen faydalar arasında; müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilme, kırtasiye işlemlerinin azalması, ödemelerin daha düzgün takip edilmesi departmanlararası daha etkin bir iletişim gibi faydalar sağlandığı görülmüştür.

Bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerin sonuçlarından biri de kısaca CRS (Computerised Reservations Systems) denilen bilgisayarlı rezervasyon sistemleridir. CRS'ler; bir turizm organizasyonunun envanterlerini (verilerini) yönetmesini ve bunları dağıtım kanalı ortaklarıyla paylaşmasını sağlayan bir veri tabanıdır. CRS'ler; tüketicilerin destinasyonlar, tur paketleri, seyahat ve konaklama hizmetleri veren işletme seçenekleri arasında karşılaştırma olanağı sunarak müşteri tatminini sağlamaktadır (www.bilgiyonetimi.org).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Konaklama işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması nedeniyle, müşteriler ile kurulan yakın ilişkiler uzun vadede işletmenin geleceğini belirleyici unsurlar arasında yer alabilmektedir. Konaklama işletmeleri de değişen pazar ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için farklı stratejik yaklaşımlar uygulamaktadırlar. İlişkisel pazarlama, müşteri veri tabanı oluşturma ve doğrudan pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında yer alan zorunlu yeni pazarlama anlayışları olmuştur.

Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımını benimseyen bir konaklama işletmesi, Müşteri İlişkileri Yönetimi bileşenleri doğrultusunda örgütlenerek, yeni müşteriler çekebildiğinde, mevcut müşterilerini muhafaza edebilmekte, dolayısıyla konaklama endüstrisi içinde kendisine rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu noktadan hareketle hazırlanan bu çalışmada MİY uygulamalarının işletme performansına etkisi araştırılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı Türkiye’deki “konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanma düzeyini ve bu uygulamanın işletme performansı üzerindeki etkilerini” tespit edilmesidir.

Bu temel amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları ise şu şekilde özetlenebilir:

- Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının yöneticiler tarafından ne derece bilindiğinin belirlenmesi.
- Çalışanlara müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaları için eğitim verilip verilmediğinin, motive edilip edilmediklerinin ve bu konularda aranan niteliklerin tespit edilmesi.
- İşletmelerin satış ve pazarlama politikalarındaki değişimin tespit edilmesi.

- Müşterilerin şikayet ve önerilerini bildirmek için kullandıkları kanalların tespit edilmesi.

- İşletmelerin müşterilerinin sadık müşteri haline gelmesindeki etkenlerin ve bu müşterilere sağlanan ayrıcalıkların tespit edilmesi.

- İşletmelerde müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaların nedenlerinin belirlenmesi.

- Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaların işletme performansına etkilerinin tespit edilmesi.

- İşletmelerin rakiplere göre hizmet ve işletme performanslarının belirlenmesi.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışma aşağıda belirtilen varsayımlara dayanmaktadır:

Varsayım 1. Gelecek üç yılda işletmelerde istihdam edilen personelin niteliklerinin önem derecelerinde bir artış olacaktır.

Varsayım 2. Nitelikli personel ve müşteri ilişkileri bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkidir.

Varsayım 3. Kuruluş yerinin nitelikleri bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkidir.

Varsayım 4. Fiyat avantajı bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkidir.

Varsayım 5. Modern bir teknik donanım bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkidir.

Varsayım 6. Zengin aktiviteler bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkidir.

Varsayım 7. Sürekli gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıklar bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkidir.

Varsayım 8. İşletmelerde müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım ve faaliyetler sonucunda işletmelerde olumlu değişimler yaşanmıştır.

Varsayım 9. Rakiplerle kıyaslandığında daha yüksek düzeyde MIY uygulayan işletmelerin rakiplerine karşı bir rekabet avantajı vardır

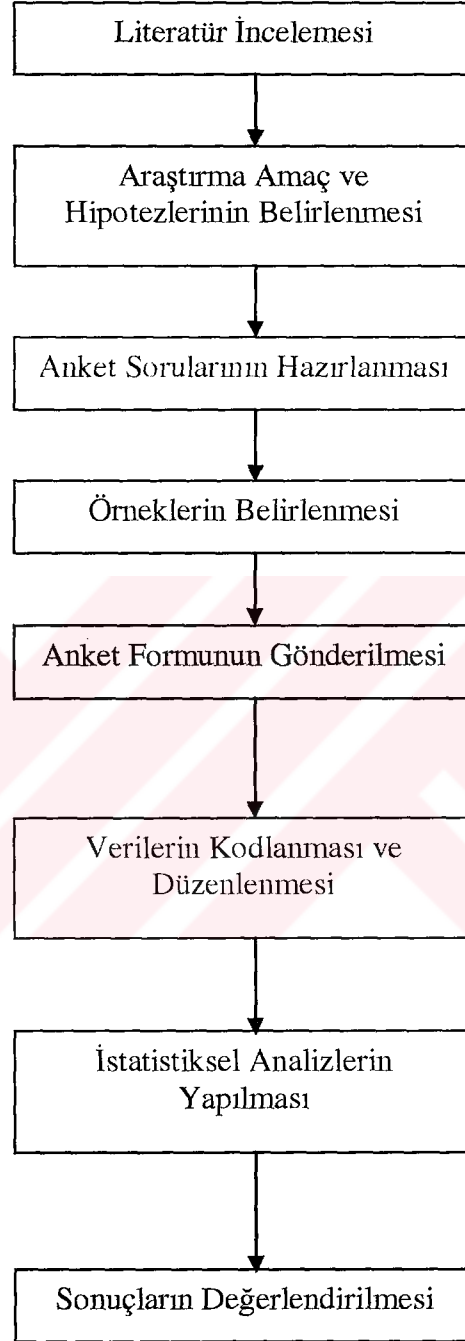
Varsayım 10. MIY uygulama düzeyinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde yukarıda açıklanan araştırma varsayımlarının test edilmesinde kullanılan verilerin toplanmasında izlenen süreç ve yaklaşımlar açıklanacaktır. Bu bağlamda örnek kütlenin belirlenmesi, anket formunun hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir. Araştırmada izlenen yöntem Şekil 4.1.'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 4.1. Araştırmada Uygulanan Yöntem



4.3.1. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma aracı olarak kullanılan ve Ek-1’de bir örneği sunulan anket formu açıklayıcı bir ön mektup ve beş sayfadan oluşmaktadır. Ön mektupta çalışma hakkında bilgi verilmekte ve anketi cevaplayacak kişilere çeşitli açıklamalar yapılmaktadır.

Çalışmanın kuramsal altyapısını meydana getiren ilk bölümü hazırlamak amacıyla yapılan literatür taraması anket sorularının hazırlanmasında temel oluşturmuştur. Bu kapsamlı literatür taramasına bağlı olarak taslak anket formu geliştirilmiştir. Daha sonra pazarlama konusunda uzman akademisyenlerden taslak anket formunu incelemeleri istenmiştir. Akademisyenlerin önerileri doğrultusunda kimi sorular değiştirilerek ve kimi yeni sorular eklenerek anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formunda toplam 28 soru bulunmaktadır.

Anket formunun ilk bölümü araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin ve işletmelerin özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmuştur. Diğer bölümlerde ise işletmelerdeki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamaların işletme performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış sorular yer almaktadır. Anket çoktan seçmeli sorular ve Likert tipi maddelerden meydana gelmektedir. Örneğin, “Müşteri ilişkileri kavramını biliyor musunuz? Müşterilerle ilgili bilgilerin yer aldığı bir veri tabanınız var mı? Kârlı ve sadık müşterilerinizi diğerlerinden ayırdınız mı?” seçmeli sorulardan bazılarıdır. Likert tipi sorularda ise değişkenler “1=hiç önemi yok”, “5=son derece önemli”, “1=kesinlikle hayır”, “5=kesinlikle evet”, “1=Kesinlikle katılmıyorum”, “5=Kesinlikle katılıyorum”, “1=çok kötü”, “5=çok iyi”, “1=çok azaldı”, “5=çok arttı” şeklinde ölçeklendirilmiştir.

4.3.2. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi

Araştırma evreni olarak konaklama işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu Antalya’nın Kemer ve Side bölgesi seçilmiştir. Sadece bu iki yerin seçilmesindeki temel neden maddi ve zaman imkanlarının sınırlı olmasıdır. Sonuç olarak araştırma Antalya’nın Kemer ve Side bölgelerinde 4 ve 5 yıldızlı otellerle 1. sınıf tatil köylerinde yapılmıştır. Ekin Yazım Merkezi tarafından hazırlanmış olan

Türkiye Otel Rehberi'nin "Kemer" ve "Side" bölümünde yer alan işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu bağlamda 4 ve 5 yıldızlı otellerle 1.sınıf tatil köylerini içeren 113 işletme araştırma kapsamına alınmıştır.

4.3.3. Verileri Toplanması

Araştırmanın veri kaynağı, işletmelerde araştırma alanı hakkında bilgiye sahip üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Hazırlanan anket formlarından 50 adedi Haziran 2003 tarihinde geri dönüş adresi yazılı ve posta pulu yapıştırılmış zarf konularak posta yolu ile işletmelere gönderilmiştir. Temmuz 2003 tarihinde ise Kemer ve Side bölgelerine gidilmiş ve 18 işletmenin üst düzey yöneticileri ile görüşülerek anket sorularına cevap alınmıştır. Aynı tarihte 45 işletmeye Konya Anar Tour Seyahat Acentası aracılığıyla anket formu gönderilmiştir. Eylül 2003 tarihi itibari ile 42 adet anket formu geri dönmüştür. Bunlardan 40 tanesinin kullanılabilir nitelikte olduğu belirlenerek analiz kapsamına alınmıştır. Bu bağlamda ana kütle dikkate alındığında geri dönen 42 adet anket formu %37'lik bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar dikkate alındığında (örneğin bkz. Türker, 2003; Alagöz, 2003), ana kütlede seçilen örnekler üzerinde gerçekleşen geri dönüş oranının %20 ile %40 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda %37 düzeyinde bir geri dönüşüm oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

4.3.4. Verilerin Analizi

Kullanılabilir nitelikte olan anket formlarındaki verilerin analizinde "SPSS for Windows 10.0 Sürümü (Statistical Package for Social Sciences – Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)" kullanılmıştır. Tabloların hazırlanmasında ise Microsoft Word ve Microsoft Excel programlarından yararlanılmıştır. Veri analizine başlamadan önce, veri girişinde yapılan hataları tespit etmek ve varsa düzeltmek amacıyla tüm verilen frekans dağılımlarına bakılmıştır. Daha sonra verilerin analizine geçilmiştir. Toplanan verilerin istatistiklerinin seçiminde

parametrik testlere göre daha az koşul gerektiren non-parametrik testler tercih edilmiştir (Örn., Friedman çift yönlü ANOVA testi, Willcoxon testi).

4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi

Bu bölümde soru formuyla elde edilen veriler tablolar yardımıyla açıklanacaktır. Sonuçların istatistiki bakımdan anlamlı olup olmadıkları ve varsayımların doğrulanıp doğrulanmadığı değerlendirilecektir.

4.4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelerde anketi cevaplayanların iş unvanlarına göre dağılımı aşağıda Tablo 4.1.'de görülmektedir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin İş Unvanları

Unvan	İşletme sayısı	Yüzde
Önbüro Müdürü	24	57,5
Pazarlama Müdürü	12	32,5
Otel Müdürü	2	5,0
Personel Müdürü	1	2,5
Halkla ilişkiler Müdürü	1	2,5
Toplam	40	100,0

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi anketi cevaplayanların %57,5'i önbüro müdürü, %32,5'i pazarlama müdürü, %5,0'ı otel müdürü, %2,5'i personel müdürü, %2,5'i de halkla ilişkiler müdürü şeklindedir. Bu rakamlar genel anlamda konaklama işletmeleri bağlamında üst yönetici sayılabilecek kişiler tarafından verilerin toplandığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile ilgili sorunun sonuçları ise Tablo 4.2.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	İşletme sayısı	Yüzde
Üniversite	20	50,0
Yüksekokul	15	37,5
Lise	5	12,5
Toplam	40	100,0

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin %50'si üniversite, %37,5'i bir yüksekokuldan ve %5'i de bir devlet lisesinden mezun olmuştur. Lise mezunlarının yönetici konumunda bulunmasının nedeni araştırılmış ve işletme sahipleriyle akrabalık düzeyinde ilişkilerinin bulunduğu gözlemlenmiştir.

4.4.2. Araştırma Katılan İşletmelerle İlgili Bilgiler

Araştırma kapsamına giren işletmelerin türlerine göre dağılımı Tablo 4.3.'de görülmektedir.

Tablo 4.3. İşletmelerin Türleri

Tür	İşletme Sayısı	Yüzde
5 Yıldızlı Otel	16	40,0
1.Sınıf Tatil Köyü	15	37,5
4 Yıldızlı Otel	9	22,5
Toplam	40	100,0

Tablo'dan da görüldüğü işletmelerin %40'ı 5 yıldızlı otel, %37,5'i 1.sınıf tatil köyü ve %22,5'i 4 yıldızlı oteldir.

İşletmelerin iş hayatında bulunduğu süre ise Tablo 4.4.'de görülmektedir.

Tablo 4.4. İşletmelerin İş hayatında Bulunduğu Süre

Süre	İşletme Sayısı	Yüzde
5-10 Yıl	18	45,0
10-15 Yıl	16	40,0
15 Yıl ve Üzeri	3	7,5
0-5 Yıl	3	7,5
Toplam	40	100,0

Tablo 4.4.'de görüldüğü gibi işletmelerin %45,0'ı 5-10 yıldır, %40,0'ı 10-15 yıldır, %7,5'i 15 yıl ve üzeri ve %7,5'i 0-5 yıldır, turizm sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu (%92,5) beş yıldan daha fazla bir süredir sektörde faaliyet göstermektedirler. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin sektörde deneyimli işletmeler olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu sonuçlar son on yılda turizm sektöründe, özellikle Antalya bölgesinde meydana gelen talep artışıyla paralel bir seyir izlemektedir.

4.4.3. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Müşteri İlişkileri

Yönetimi Uygulamaları

Araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerine müşteri ilişkileri yönetimi kavramı hakkında bilgileri olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.5'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.5. İşletme Yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı Hakkındaki Bilgileri

Görüş	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	39	97,5
Hayır	1	2,5
Toplam	40	100,0

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi yöneticilerin %97,5'i kavramı bildiklerini, %2,5'i ise kavramı bilmediklerini belirtmişlerdir. Ancak yüz yüze yapılan görüşmelerde yöneticilerin bir çoğunun MIY kavramını bilmelerine rağmen içeriği hakkında tam anlamıyla yeterli bilgiye sahip olmadıkları izlenimi edinilmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin satış-pazarlama politikalarına verdikleri önem düzeyine ilişkin bilgiler Tablo 4.6'da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.6. İşletmelerin Satış-Pazarlama Politikasına Verdikleri Önem

Amaç	İşletme Sayısı	Yüzde
İki anlayışa eşit önem	34	85,0
Yeni müşteriler çekmek	5	12,5
Mevcut müşterileri elde tutmak	1	2,5
Toplam	40	100,0

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi işletmelerin %85,0'i her iki anlayışa da eşit önem vermektedirler. İşletmelerin %12,5'i yeni müşteriler çekmeye önem verirken %2,5'i ise mevcut müşterileri elde tutmaya önem vermektedirler.

İşletmelerin yeni müşteriler çekmek ve mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu farklı birim ya da çalışanlarının olup olmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar ise Tablo 4.7.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.7. İşletmelerin Yeni Müşteriler Çekmek ve Mevcut Müşterileri Elde Tutmakla Sorumlu Farklı Birim ve Çalışanlarına Sahip Olma Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	22	55,0
Hayır	18	45,0
Toplam	40	100,0

Tablo 4.7.'de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin %55'i yeni müşteriler çekmek ve mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu farklı birim ve çalışanlara sahip olduğunu, %45'i ise bu tür bir örgütlenmelerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi için işletmede müşterilerin kişisel bilgilerini içeren bir veri tabanının olması çok önemlidir. Tablo 4.8.'de işletmelerin müşteri bilgisi veri tabanına sahip olma durumları görülmektedir.

Tablo 4.8. İşletmelerin Müşteri Bilgisi Veri Tabanına Sahip Olma Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	34	85,0
Hayır	6	15,0
Toplam	40	100,0

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi işletmelerin %85’i müşterilere ait kişisel bilgilerin yer aldığı bir veri tabanları olduğunu, işletmelerin %15’inin ise bir veri tabanlarının olmadığını belirtmiştir. Ancak yüz yüze yapılan görüşmelerde otellerin sahip oldukları müşteri bilgisi veri tabanı bilgilerin oldukça sınırlı olduğu izlenimi edinilmiştir.

İşletmelerin müşterilerle ilgili elde ettiği bilgilere göre sunduğu ürünleri kişiselleştirme durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.9.’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.9. İşletmelerin Müşterilerle İlgili Elde Ettiği Bilgilere Göre Sunduğu Ürünleri Kişiselleştirme Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	25	62,5
Hayır	15	37,5
Toplam	40	100,0

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi işletmelerin %62,5’i sadık müşteri yaratabilmek için ürünlerini ve hizmetlerini müşterilere göre kişiselleştirdiklerini, işletmelerin %37,5’i ise böyle bir uygulama yapmadıklarına belirtmişlerdir. Yüzyüze yapılan görüşmelerde farklılıkların daha çok otele gelen müşteri profiline göre yapıldığı bilgisi edinilmiştir (Örneğin; geleneksel yemekler, özel geceler). Bu bağlamda müşterilere ait kişisel bilgileri bir veri tabanında toplayan işletmelerin sundukları ürün ve hizmetleri müşteri bilgisi veri tabanındaki bilgilere göre kişiselleştirdikleri söylenebilir. Burada amaç müşteri memnuniyetini artırarak sadık müşteriler yaratabilmektir.

İşletmelerin çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili bir eğitim verip vermediklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.10.’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.10. İşletmelerin Çalışanlarına MIY İle İlgili Eğitim Verme Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	22	55,0
Hayır	18	45,0
Toplam	40	100,0

Tablo 4.10.'da görüldüğü gibi işletmelerin %55'i çalışanlarına MIY ile ilgili bir eğitim verirken, %45'i böyle bir eğitim vermediklerini belirtmişlerdir.

İşletmelerde personelin görüş ve yakınmalarını yönetime aktarma ilişkilerinin derecesi Tablo 4.11.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.11. İşletmelerde Personelin Görüş Ve Yakınmalarını Yönetime Aktarma İlişkilerinin Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Esnek	20	50,0
Kısmen esnek	18	45,0
Çok esnek	2	5,0
Toplam	40	100,0

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %50'sinde personelin görüş ve yakınmalarının yönetime aktarılmasında esnek bir ilişkinin olduğu, %45'inde kısmen esnek bir ilişkinin ve %5'inde de çok esnek bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin personeline müşterilerle ilişkilerinde sağladığı başarıya bağlı olarak ödül verip vermeme konusundaki tutumları Tablo 4.12'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.12. İşletmelerde Personelin Müşterilerle İlişkilerindeki Başarıya Bağlı Olarak Ödüllendirme Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	34	85,0
Hayır	6	15,0
Toplam	40	100,0

İşletmelerin %85'i müşterilerle ilişkilerde sağlanan başarıya göre personelin ödüllendirdiğini %15'i ise herhangi bir ödül vermediklerini belirtmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde istihdam edilen personelde aranan niteliklerdeki değişim düzeyini belirlemek amacıyla Tablo 4.13.'deki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte "1=hiç önemi yok" ve "5=çok fazla önemli" anlamındadır. İşletmelerin istihdam edilen personelde aradıkları niteliklerin değişim düzeyi Tablo 4.13.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.13. İşletmelerin İstihdam Ettiği Personelde Aradığı Niteliklerin Günümüz ve Üç Yıl Sonrası İçin Durumları

Nitelikler	Günümüzde		Üç yıl sonra		Wilcoxon Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	z	p
Müşteri odaklı olma	4,85	0,43	4,95	0,22	-2,000	<,05
Esneklik-adaptabilite	4,40	0,74	4,85	0,36	-3,286	<,05
Kurumsal değerlere bağlılık	4,27	0,88	4,70	0,46	-3,090	<,05
Başarı odaklı olma	4,70	0,56	4,95	0,22	-2,673	<,05
İnisiyatif sahibi olma ve sorumluluk üstlenme	4,58	0,59	4,87	0,33	-3,207	<,05
Analitik düşünme	4,22	0,83	4,75	0,44	-3,460	<,05
Proaktif olma	4,32	0,76	4,80	0,41	-3,819	<,001
Yaratıcı olma	4,12	0,88	4,85	0,43	-4,058	<,001
Risk alma	4,07	0,92	4,75	0,63	-4,399	<,001
Başkalarının gelişimini destekleme	4,30	0,82	4,82	0,55	-4,001	<,001
Takım çalışması	4,82	0,45	4,95	0,32	-2,236	<,05
İletişim	4,63	0,49	4,97	0,16	-3,742	<,001
Girişimcilik	4,50	0,68	4,95	0,22	-3,626	<,001
Tutarlılık ve güvenilirlik	4,93	0,27	5,00	0,00	-1,732	<,10

Tablo 4.13.'de görüldüğü gibi işletmelerin istihdam ettiği personelde aradığı niteliklerin önem düzeyi üç yıl sonrası için sırasıyla müşteri odaklı olma (4,95), esneklik-adaptabilite (4,85), kurumsal değerlere bağlılık (4,70), başarı odaklı olma (4,95), inisiyatif sahibi olma ve sorumluluk üstlenme (4,87), analitik düşünme (4,75), proaktif olma (4,80), yaratıcı olma (4,85), risk alma (4,75),

başkalarının gelişimini destekleme (4,82) takım çalışması (4,95), iletişim (4,97), girişimcilik (4,95), tutarlılık ve güvenilirlik (5,00) şeklindedir.

Günümüzde ise her bir özelliğin ortalaması sırasıyla müşteri odaklı olma (4,85), esneklik-adaptabilite (4,40), kurumsal değerlere bağlılık (4,27), başarı odaklı olma (4,70), inisiyatif sahibi olma ve sorumluluk üstlenme (4,58), analitik düşünme (4,12), risk alma (4,07), başkalarının gelişimini destekleme (4,30), takım çalışması (4,82), iletişim (4,63), girişimcilik (4,50), tutarlılık ve güvenilirlik (4,93) şeklindedir.

Tablo 4.13.'de görüldüğü gibi günümüzde personelde aranan niteliklerin hepsi işletmeler tarafından hem günümüz hem de üç yıl sonrası için oldukça önemli görülmektedir. Tablo 4.13. incelendiğinde her bir faktör için üç yıl sonraki önem düzeyi ortalamalarında, faktörlerin günümüzdeki önem düzeylerinin ortalamalarına göre kısmi bir artış vardır. Bu artış Wilcoxon testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır ve “gelecek üç yılda işletmelerde istihdam edilen personelin niteliklerinin önem derecelerinde bir artış olacaktır” şeklindeki **-1-numaralı varsayımımızı** desteklemektedir.

İşletmelerde müşterilerin şikayet ve önerileri müşteri memnuniyeti açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde müşterilerin şikayet ve önerilerini bildirmek için kullandıkları kanalları tespit etmek amacıyla Tablo 4.14.'deki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte, “1=hiç önemi yok” ve “5=çok fazla önemli” anlamındadır. İşletmelerde müşterilerin şikayet ve önerilerini bildirmek için kullandıkları kanalların önem dereceleri Tablo 4.14.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.14. İşletmelerde Müşterilerin Şikayet ve Önerilerini Bildirmek İçin Kullandıkları Kanallar

	Ort.	Std. Sap.
Resepsiyon	4,92	0,27
Şikayet ve dilek kutuları	4,50	0,68
24 Saat açık telefon hattı	4,48	0,68
Seyahat acenteleri - rehber	4,35	0,77
Müşteri anketi	4,22	0,97
Müşteri ilişkileri bölümü	4,12	0,85
Otel müdürü	4,00	0,91
Satış-pazarlama bölümü	3,98	0,83

Notlar: (i) n=40; (ii) ölçekte 1=hiç önemi yok ve 5=çok fazla önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=56,933$; $p<0,000$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.14. incelendiğinde işletmelerin müşterilerin, şikayet ve önerilerini iletmek için en çok kullandıkları kanalın 4,92 ortalamaıyla resepsiyon olduğu görülmektedir. Bunu 4,50 ortalama ile şikayet ve dilek kutuları, 4,48 ile 24 saat açık telefon hattı, 4,22 ile müşteri anketleri, 4,12 ile müşteri ilişkileri bölümü, 4,00 ile otel müdürü ve 3,98 ortalama ile satış ve pazarlama bölümü izlemektedir.

MIY uygulamaları ile sadık müşteri oluşturulması ve sürdürülmesi işletmelere çok yönlü yararlar getirebilmektedir. Günümüzde geleneksel pazarlamacıların da kabul ettiği bir gerçek, yeni müşteri kazanmanın mevcut müşteriyi elde tutmaktan 5 ila 15 kat daha pahalıya mal olduğudur (Kırım, 2001). Bu amaç çerçevesinde araştırmaya katılan işletmelerin kârlı ve sadık müşterilerini diğerlerinden ayırma durumu Tablo 4.15.'de görülmektedir.

Tablo 4.15. İşletmelerin Kârlı ve Sadık Müşterilerini Diğerlerinden Ayırma Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	22	55,0
Kısmen	17	42,5
Hayır	1	2,5
Toplam	40	100,0

İşletmelerin %55'i kârlı ve sadık müşterilerini diğerlerinden ayırdığını, %42,5'i kısmen ayırdığını, %2,5'i ise ayırmadığını belirtmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sadık müşterilerinin oranı ise Tablo 4.16.'da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.16. İşletmelerin Sadık Müşterilerinin Oranı

	İşletme Sayısı	Yüzde
Orta	21	52,5
Yüksek	16	40,0
Çok yüksek	2	5,0
Düşük	1	2,5
Toplam	40	100,0

Tablo 4.16.'da görüldüğü gibi işletmelerin sadık müşterilerin oranı %52,5'inde orta, %40'ında yüksek, %5'inde çok yüksek, %2,5'inde ise düşük olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin MIY uygulamaları ile müşterilerinin büyük bir çoğunluğunda (%97,5) orta ve yüksek düzeyde bir bağlılık yarattıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin kârlı ve sadık müşterilerine bazı ayrıcalıklar tanıyıp tanımadığı sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 4.17'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.17. İşletmelerin Karlı ve Sadık Müşterilerine Bazı Ayrıcalıklar Tanıma Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	40	100,0
Toplam	40	100,0

İşletmelerin tamamı kârlı ve sadık müşterilerine bazı ayrıcalıklar tanıdığını belirtmişlerdir. İşletmelerin kârlı ve sadık müşterilerine hediyeler verme, öncelikler tanıma ya da ücretsiz bazı haklar verme gibi ayrıcalıklarla; müşterilerin kendilerini özel hissetmelerini sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kârlı ve sadık müşterilerine tanıdığı bazı ayrıcalıkların önem düzeyini belirlemek amacıyla Tablo 4.18'deki ayrıcalıklar 5'li Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte, "1=hiç önemi yok"

ve “5= çok fazla önemli” anlamındadır. İşletmelerin müşterilerine tanıdığı ayrıcalıkların önem dereceleri Tablo 4.18.’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.18. İşletmelerin Karlı ve Sadık Müşterilerine Tanıdığı Ayrıcalıkların Durumu

Ayrıcalıklar	Ort.	Std. Sap
Tercih ettiği oda veriliyor	4,77	0,53
Özel ilgi gösterilerek hizmet ediliyor	4,65	0,74
Oda fiyatı ya da ekstralarda indirim	4,53	0,85
Rezervasyonda veya girişde öncelik	4,32	0,92
Eldeki bilgiler ışığında sadık müşterinin odası gelmeden önce istediği şekilde hazırlanıyor.(Mini barda sevdiği içkiler,özel yastık v.b)	3,90	1,01
Odalarına çeşitli hediyeler konuyor (Meyve sepeti, içki,çiçek,otel amblemlı hediyelek eşyalar v.b)	3,88	1,11
Ücretsiz transfer	3,85	0,83
Belli bir süre konaklamadan sonra kısa süreli (Örneğin, bir hafta) ücretsiz tatil hakkı	2,30	1,29

Notlar: (i) n=40; ölçekte 1=hiç önemi yok ve 5=çok fazla önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2 = 144,072$; $p < 0,000$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.18.’de görüldüğü gibi işletmelerin müşterilerine tanıdığı ayrıcalıklar önem sırasına göre; tercih ettiği oda veriliyor (4,77), özel ilgi gösterilerek hizmet ediliyor (4,65), oda fiyatı ya da ekstralarda indirim yapılıyor (4,53), rezervasyonda veya giriş’te öncelik veriliyor (4,32), eldeki bilgiler ışığında sadık müşterinin odası gelmeden önce istediği şekilde hazırlanıyor (3,90), ücretsiz transfer yapılıyor (3,88), odalarına çeşitli hediyeler konuyor (3,85) ve belli bir süre konaklamadan sonra kısa süreli ücretsiz tatil hakkı veriliyor (2,30) şeklindedir.

İşletmelerde müşterilerin sadık müşteri haline gelmesindeki etkenler müşteri devamlılığı için oldukça önemlidir. Araştırmaya katılan işletmelerde müşterilerin sadık müşteri haline gelmesindeki etkenlerin önem düzeyini tespit etmek amacıyla Tablo 4.19.’daki faktörler 5’li Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte “1= hiç önemi yok” ve “5= çok fazla önemli” anlamındadır. Müşterilerin sadık müşteri haline gelmesindeki etkenlerin önem düzeyi Tablo 4.19’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.19. İşletmelerde Bir Müşterinin İşletmenin Sadık Müşterisi Haline Gelmesindeki Etkenlerin Durumu

Etkenler	Ort.	Std. Sap.
Nitelikli personel ve müşteri ilişkileri	4,85	0,53
Sürekli gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıklar	4,62	0,59
Zengin aktiviteler	4,58	0,55
Fiyat avantajı	4,40	0,81
Modern bir teknik donanım	4,27	0,68
Kuruluş yerinin nitelikleri	4,22	0,86

Notlar: (i) $n=40$; (ii) ölçekte 1=hiç önemi yok ve 5= çok fazla önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=30,751$; $p<0,000$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi bir müşteriyi sadık müşteri haline getirmede etkili olan faktörlerin önem düzeyi sırasıyla nitelikli personel ve müşteri ilişkileri (4,85), sürekli gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıklar (4,62), zengin aktiviteler (4,58), fiyat avantajı (4,40), modern bir teknik donanım (4,27) ve kuruluş yerinin nitelikleri (4,22) şeklindedir.

Bir müşterinin işletmenin sadık müşterisi haline getirilmesinde etkili olan faktörlerle ilgili geliştirilen varsayımlar ve test değerleri aşağıda Tablo 4.20.’de verilmiştir.

Tablo 4.20. Bir Müşterinin İşletmenin Sadık Müşterisi Haline Getirilmesinde Etkili Olan Faktörlerle İlgili Varsayımlar

Varsayımlar	Test Değeri	Tek Örnek t Testi		Sonuç
		T	p	
Nitelikli personel ve müşteri ilişkileri bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkindir (V_2)	3	57,497	<,001	Kabul
Kuruluş yerinin nitelikleri bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkindir (V_3).	3	31,001	<,001	Kabul
Fiyat avantajı bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkindir (V_4).	3	34,347	<,001	Kabul
Modern bir teknik donanım bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkindir (V_5).	3	39,826	<,001	Kabul
Zengin aktiviteler bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkindir (V_6).	3	52,659	<,001	Kabul
Sürekli gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıklar bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli bir etkindir (V_7).	3	49,949	<,001	Kabul

Notlar: (i) $n=40$, (ii) Tek Örnek t Testi

Tablo 4.20. incelendiğinde nitelikli personel ve müşteri ilişkileri, fiyat avantajı, kuruluş yerinin nitelikleri, modern bir teknik donanım, zengin aktiviteler ve sürekli gelen müşterilere sağlanan ayrıcalıkların, konaklama işletmelerinde bir müşterinin sadık bir müşteri haline getirilmesinde önemli etkenler olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar Tek Örnek T Testi'ne göre (One Sample *t* test) istatistiksel bakımdan anlamlı olup, sonuçların bu anlamlılığı **2, 3, 4, 5, 6 ve 7 numaralı varsayımlarımızı** desteklemektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım yapan işletmelerin bu yatırımı yapma nedenlerini belirlemek amacıyla Tablo 4.21.'deki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte "1=hiç önemi yok" ve "5=çok fazla önemli" anlamındadır. İşletmelerde müşteri memnuniyetini artırıcı yatırımı yapma nedenlerinin önem düzeyi Tablo 4.21.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.21. İşletmelerin Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırım Yapma Nedenleri

	Ort.	Std.Sap.
Gelir ve kârı artırma isteği	4,89	0,40
Rekabetçi avantaj elde etmek/sürdürmek	4,83	0,38
Yeni müşteriler kazanmak/Pazar payını arttırmak	4,83	0,38
Mevcut müşterilerimizi elde tutmak	4,78	0,48
Müşteri hizmetlerini iyileştirmek	4,56	0,50
Maliyetleri azaltmak	4,19	0,82
Ayakta kalmak veya müşterilerimiz talep ettiği için	3,53	1,32

Notlar: n=36; ölçekte 1=hiç önemi yok ve 5= çok fazla önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=75,974$; $p<0,001$)

Araştırma kapsamındaki işletmelerin müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım yapmada oldukça önemli gördükleri faktörlerin ortalamaları önem düzeyine göre gelir ve kârı artırma isteği (4,89), rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmek (4,83), yeni müşteriler kazanmak ve pazar payını arttırmak (4,83), mevcut müşterilerimizi elde tutmak (4,78), müşteri hizmetlerini iyileştirmek (4,56), maliyetleri azaltmak (4,19) ve ayakta kalmak veya müşterilerimiz talep ettiği için (3,53) şeklindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapmama nedenlerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.22.'deki faktörler beşli Likert

ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte “1=hiç önemi yok” ve “5=çok fazla önemli” anlamındadır. İşletmelerin müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapmama nedenlerinin önem dereceleri Tablo 4.22’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.22. İşletmelerin Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırım Yapmamasında Etkili Olan Faktörler

	Ort.	Std. Sap.
Müşteri hizmetlerimiz iyidir	4,50	1,00
Yeterli bilgimiz yok	3,00	1,83
Şu an için ihtiyaç duymuyoruz	3,00	0,82
Yeterli kalifiye personelimiz yok	2,50	1,91

Notlar: (i) $n=4$; (ii) ölçekte 1= hiç önemi yok ve 5= çok fazla önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=2,750$; $p<0,432$).

Tablo 4.22.’de görüldüğü gibi faktörlerin ortalamaları sırasıyla, müşteri hizmetlerimiz iyidir (4,50), yeterli bilgimiz yok (3,00), şu an için ihtiyaç duymuyoruz (3,00) ve yeterli kalifiye personelimiz yok (2,50), şeklindedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım faaliyetleri sonucunda işletmede yaşanan değişimleri belirlemek amacıyla Tablo 4.23.’deki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte “1=hiç önemi yok” ve “5=çok fazla önemli” anlamındadır. Müşteri memnuniyetini artırıcı yatırımlar sonucunda işletmede meydana gelen değişimler Tablo 4.23.’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.23. İşletmelerde Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırım ve Faaliyetler Sonucunda İşletmelerde Yaşanan Değişimler

	Ort.	Std.Sap.
Satış miktarı ve pazar payı artmıştır	4,58	0,50
Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır	4,50	0,56
Müşteri tatmini artmıştır	4,50	0,51
Hizmet kalitesi iyileşmiştir	4,39	0,60
Daha düşük maliyet/daha rekabetçi konum elde edilmiştir	4,33	0,63
Daha iyi müşteri karlılık analizi sağlanmıştır	4,22	0,76
Daha etkili pazarlama kampanyaları yapılabilmektedir	3,94	0,75
Toplam olumlu değişim	30,47	3,41

Notlar: (i) $n=36$; (ii) ölçekte 1=hiç önemi yok ve 5=çok fazla önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=45,811$; $p<0,000$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.(iv) Ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,89’dir.

Tablo 4.23’de görüldüğü gibi müşteri memnuniyeti artırıcı yatırımlar sonucunda işletmelerde yaşanan değişimlerin önem düzeyi sırasıyla satış miktarı ve pazar payı artmıştır (4,58), müşteriye elde tutma oranı artmıştır (4,50), müşteri tatmini artmıştır (4,50), hizmet kalitesi iyileşmiştir (4,39), daha düşük maliyet/daha rekabetçi konum elde edilmiştir (4,33), daha iyi müşteri kârlılık analizi sağlanmıştır (4,22) ve daha etkili pazarlama kampanyaları yapılabilmiştir (3,94) şeklindedir.

İşletmelerdeki müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım ve faaliyetler sonucunda işletmede yaşanan değişimlere ilişkin hipotez ve test değeri Tablo 4.24.’de verilmiştir.

Tablo 4.24. İşletmelerde Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Yatırım ve Faaliyetler Sonucunda İşletmelerde Yaşanan Değişikliklere İlişkin Varsayım Değerlendirmesi

Varsayım	Test Değeri	Tek Örnek t Testi		Sonuç
		T	p	
İşletmelerde müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım ve faaliyetler sonucunda işletmelerde olumlu değişimler yaşanmıştır (V ₈).	21	17,689	<,001	Kabul

Notlar: (i) n=40, (ii) Tek Örnek t Testi

Araştırmaya katılan işletmelerde karşılaşılan müşteri sorunlarını tespit etmek amacıyla Tablo 4.25.’deki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte “1=kesinlikle hayır” ve “5=kesinlikle evet” anlamındadır. İşletmelerde karşılaşılan müşteri sorunlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.25.’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.25. İşletmelerde Müşterilerle İlgili Karşılaşılan Sorunlar

	Ort.	Std.Sap.
Müşterilerimiz fiyat konusunda çok duyarlı	2,33	1,07
Mevcut müşterilerimizi bazen elde tutmakta zorlanıyoruz	1,62	0,67
Müşteri memnuniyet düzeyi istenen düzeyin altında	1,60	0,74
Müşterilerimiz arasında bazen ayırım yapılabilmektedir	1,45	0,85
Hizmet kalitemiz istenilen düzeyin altında	1,28	0,60

Notlar: (i) n=40; (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=52,833$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.25.'de görüldüğü gibi müşterilerle karşılaşılan sorunların önem derecelerine ait ortalamalar sırasıyla müşterilerimiz fiyat konusunda çok duyarlı (2,33), mevcut müşterilerimizi bazen elde tutmakta zorlanıyoruz (1,62), müşteri memnuniyet düzeyi istenen düzeyin altında (1,60), müşterilerimiz arasında bazen ayırım yapılabilmektedir (1,45) ve hizmet kalitemiz istenilen düzeyin altında (1,28) şeklindedir.

Tablo 4.25'den de görüleceği gibi faktörlerin hemen hemen tamamı oldukça düşük bir ortalamaya sahiptir. Müşterilerin fiyat konusunda duyarlı olmaları 2,33 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip faktör olmuştur. Bu bağlamda işletmelerin fiyat politikalarında istikrarlı ve rekabet avantajı sağlayabilecek bir strateji izlemeleri gerektiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin müşteri kaybetme nedenlerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.26.'daki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte "1=hiç önemi yok" ve "5=çok önemli anlamındadır.

Tablo 4.26. İşletmelerin Müşteri Kaybetme Nedenleri

	Ortalama	Std.sapma
Seyahat acentalarından kaynaklanan sorunlar	3,11	1,29
Müşterinin rakip işletmeleri tercih etmesi	2,65	1,20
Müşteriye sunulan hizmetin yetersiz olması	2,32	1,63
Müşteriye gösterilen ilginin yetersiz olması	2,15	1,52

Notlar: (i) n=34; (ii) ölçekte 1=hiç önemi yok ve 5=çok fazla önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=19,947$; $p<0,000$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

İşletmelerin müşteri kaybetme sebeplerinin ortalamaları sırasıyla seyahat acentelerinden kaynaklanan sorunlar (3,11), müşterinin rakip işletmeleri tercih etmesi (2,65), müşteriye sunulan hizmetin yetersiz olması (2,32) ve müşteriye gösterilen ilginin yetersiz olması (2,15), şeklindedir.

Görüldüğü gibi seyahat acentelerinden kaynaklanan sorunlar 3,11 ortalama ile en önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumun işletmelerin tedarikçileri olan seyahat acenteleri ile olan ilişkilerini MIY çerçevesinde yeniden yapılandırmaları gerektiğini göstermesi bakımından önemli olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin MIY uygulamaları ile ilgili bazı konulardaki görüşlerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.27.'deki görüşler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte “1=kesinlikle katılmıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum” anlamındadır.



Tablo 4.27. İşletme Yöneticilerinin MIY uygulamaları ile ilgili Bazı Konulardaki Görüşleri

	Ort.	Std.S ap.
Müşterilerimizin ne söylediğini dinliyor ve uygun bir şekilde cevaplandırıyoruz	4,85	0,36
Kısa vadeli satış yapmak veya kazanç elde etmek için müşteriyle olan uzun vadeli ilişkilerimizi feda edemeyiz	4,65	0,48
Satıştaki rolümü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı olarak görüyorum	4,60	0,50
Müşterilerimizin gereksinimlerine kendimizi adıyoruz. Ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimizin gereksinimlerini karşılamıyorsa pazara sunuyoruz	4,50	0,72
Olayları müşterilerin bakış açısından görmeye çalışıyor, sık sık onları doğru şekilde anladığımızdan emin olmak için geri bildirim yapıyoruz	4,27	0,78
İşletmemizin müşterilerle ilgili tüm kısımlarında paylaşılabilen detaylı müşteri veri tabanına sahibiz	3,95	1,20
Ürün ve hizmetlerimiz bir müşterimizin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyoruz	3,85	1,12
Pazarlama stratejimizi şekillendiren bilgiyi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz edebiliriz	3,78	1,17
MIY uygulama düzeyi	34,45	4,48

Notlar: (i) n=40; (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü ASnova testine göre ($\chi^2=69,405$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. (iv) Ölçek için Cronbach Alpha değeri* 0,81'dir.

Tablo 4.27.'de görüldüğü gibi işletme yöneticilerinin MIY uygulamaları ile ilgili olarak bazı konulardaki görüşlerinin önem düzeyi ortalamaları sırasıyla müşterilerimizin ne söylediğini dinliyor ve uygun bir şekilde cevaplıyoruz (4,85); kısa vadeli satış yapmak veya kazanç elde etmek için müşteriyle olan uzun vadeli ilişkilerimizi feda edemeyiz (4,65); satıştaki rolümü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı olarak görüyorum (4,60); müşterilerimizin gereksinimlerine kendimizi adıyoruz, ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimizin gereksinimlerini karşılamıyorsa pazara sunuyoruz (4,50); olayları müşterilerin bakış açısından görmeye çalışıyor, sık sık onları doğru şekilde anladığımızdan emin olmak için geribildirim yapıyoruz (4,27);

* Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarındaki değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce bu unsurlara ilişkin Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Değer 0,81 olup, değişkenlere ilişkin bireysel puanların toplanarak toplam puanın alınmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

işletmemizin müşterilerle ilgili tüm kısımlarında paylaşılabilen detaylı müşteri veri tabanına sahibiz (3,95); ürün ve hizmetlerimiz bir müşterimizin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyoruz (3,85) ve pazarlama stratejimizi şekillendiren bilgiyi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz edebiliriz (3,78) şeklindedir.

4.4.4. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Müşteri İlişkileri

Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi

Araştırmaya katılan işletmelerde işletme performansının ölçümünde dikkate alınan faktörleri tespit etmek amacıyla Tablo 4.28.'deki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte “1=hiç önemi yok” ve “5=çok fazla önemli” anlamındadır.

Tablo 4.28. İşletmelerin Performans Değerlendirmede Dikkate Aldığı Faktörler

	Ort.	Std.Sap.
Kar-zarar cetvelleri	4,70	0,52
Müşteri şikâyet formları	4,58	0,64
Tedarikçilerle ilişkiler	4,22	0,80
Çalışanlar arası ilişkiler	4,02	0,70
Bölümelerde hazırlanan periyodik çalışma raporları	4,00	0,78

Notlar: (i) n=40; (ii) ölçekte 1=hiç önemi yok ve 5=çok fazla önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=30,460$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.28.'de görüldüğü gibi bu hususların ortalamaları sırasıyla kâr-zarar cetvelleri (4,70), müşteri şikâyet formları (4,58), tedarikçilerle ilişkiler (4,22), çalışanlar arası ilişkiler (4,02) ve bölümlerde hazırlanan periyodik çalışma raporları (4,00) şeklindedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde MIY'la ilgili bazı kriterlerin rakiplere göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla Tablo 4.29.'daki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte “1=çok kötü” ve “5=daha iyi” anlamındadır.

Tablo 4.29. İşletmelerin Bazı Kriterlere Göre Rakipler Karşısındaki Durumları

	Ort.	Std. Sap.
Hizmet kalitesi	4,55	0,64
Müşteriye uygun hizmet	4,50	0,60
Müşteri şikayetlerinin azlığı	4,42	0,71
Hizmet fiyatı	4,30	0,76
Zamanında hizmet sunumu	4,27	0,75
Piyasaya yeni hizmet sürme hızı	4,05	0,81

Notlar: (i) n=40; (ii) ölçekte 1=çok kötü ve 5= daha iyi anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2 = 34,647$; $p < 0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.30.'da görüldüğü gibi kriterlerin ortalamaları sırasıyla hizmet kalitesi (4,55), müşteriye uygun hizmet (4,50), müşteri şikayetlerinin azlığı (4,42), hizmet fiyatı (4,30), zamanında hizmet sunumu (4,27) ve piyasaya yeni hizmet sürme hızı (4,05) şeklindedir.

Müşteriye uygun hizmet, müşteri şikayetlerinin azlığı ve hizmet kalitesi kriterlerinin ortalamalarının yüksekliği araştırmaya katılan işletmelerde müşteri merkezli bir yaklaşımın hakim olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Araştırmaya katılan işletmeler, bazı kriterlerin (hizmet kalitesi, müşteriye uygun hizmet, müşteri şikayetlerinin azlığı, hizmet fiyatı, zamanında hizmet sunumu, piyasaya yeni hizmet sunumu gibi) kendilerinde, rakipleriyle kıyaslandığında daha yüksek derecede önemli gördüklerini belirtirler de, MIY uygulamalarının niteliğinin rakipler karşısında bir farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. İşletmelerde MIY uygulamalarının rekabet unsurlarına ilişkin puanların toplanması suretiyle elde edilen “Toplam Performans” * ölçütü üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla araştırmaya katılan işletmeler Güleş (1999) tarafından uygulanan metoda benzer bir şekilde **medyan** kuralına göre (medyan = 35) “daha düşük düzeyde MIY uygulayanlar” ve “daha yüksek MIY uygulayanlar” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. MIY uygulamalarının niteliğinin işletmelerin rakiplerle kıyaslandığında “Toplam Performansları” üzerine olan etkileri Tablo 4.30’da görüldüğü gibidir.

* Rekabet unsurlarına ilişkin puanlar toplanmadan önce bu unsurlara ilişkin Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Değer 0,88 olup, değişkenlere ilişkin bireysel puanların toplanarak toplam puanın alınmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.30. MIY Uygulamalarının Rakipler karşısındaki Durumu

Rakiplere Göre Kriterler	MIY Uygulama Düzeyi					
	Daha Düşük (n=19)		Daha Yüksek (n=21)		M-W U Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	z	p
Hizmet kalitesi	3,60	0,68	4,50	0,69	-3,502	<,001
Müşteriye uygun hizmet	3,85	0,67	4,70	0,57	-3,709	<,001
Müşteri şikayetlerinin azlığı	3,95	0,76	4,65	0,59	-2,957	<,001
Hizmet Fiyatı	4,15	0,67	4,95	0,22	-4,166	<,001
Zamanında hizmet Sunumu	4,15	0,59	4,85	0,37	-3,792	<,001
Piyasaya yeni hizmet sürme hızı	4,05	0,69	4,80	0,52	-3,815	<,001
Toplam	23,75	2,95	28,45	2,04	-4,064	<,001

Notlar:(i) n=40 (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren işletme sayısını göstermektedir.

Tablo 4.30’da görüldüğü gibi 21 işletme daha yüksek düzeyde bir müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahipken 19 işletme daha düşük düzeyde bir müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahiptir. Daha yüksek düzeyde bir müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahip işletmelerin rakipler karşısındaki kriterleri dikkate alındığında her bir ölçek üzerinde daha yüksek düzeyde bir MIY yapısına sahip işletmelerin rakiplerine kıyaslandığında belirtilen kriterlerin ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Hizmet kalitesi, müşteriye uygun hizmet, müşteri şikayetlerinin azlığı, hizmet fiyatı, zamanında hizmet sunumu, piyasaya yeni hizmet sürme hızı gibi kriterlerin önem düzeyleri istatistiksel bakımdan Mann-Whitney U Tek Yönlü testine göre anlamlıdır. Tablo ’deki sonuçlara bakıldığında elde edilen sonuçların “rakiplerle kıyaslandığında daha yüksek düzeyde MIY uygulayan işletmelerin rakiplerine karşı bir rekabet avantajı vardır” şeklindeki **-9-numaralı varsayımımızı** desteklediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin son üç yıl içinde performans göstergelerindeki değişim düzeyini tespit etmek amacıyla Tablo 4.31.’deki faktörler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte “1=çok azaldı” ve “5=çok arttı” anlamındadır.

Tablo 4.31. Son Üç Yıl İçinde İşletmelerin Performanslarında Yaşanan Değişim

	Ort.	Std. Sap.
Müşteri memnuniyeti	4,40	0,55
Yıllık kar	4,38	0,59
Piyasa payı	4,35	0,58
Hizmet kalitesi	4,30	0,52
Verimlilik	4,13	0,65
Yeni ve geliştirilmiş hizmet sunumu	4,00	0,64

Notlar: (i) n=40; (ii) ölçekte 1=çok azaldı ve 50 çok arttı anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=29,903$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.32.’de görüldüğü gibi işletme performansında son üç yılda yaşanan değişimlerin önem dereceleri sırasıyla müşteri memnuniyeti (4,40), yıllık kâr (4,38), piyasa payı (4,35), hizmet kalitesi (4,30), verimlilik (4,13) ve yeni ve geliştirilmiş hizmet sunumu (4,00) şeklindedir. Görüldüğü gibi işletmelerde MIY uygulamaları sonucu son üç yıl içinde müşteri memnuniyetindeki artış diğer kriterlerden daha fazla olmuştur.

Araştırmaya katılan işletmeler, MIY uygulamalarının işletmelerinde olumlu gelişmeler sağladığını belirtmiş olsalar da, MIY uygulamalarının niteliğinin işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak rekabet unsurlarının performansları üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmaya katılan çok az sayıda işletmenin pazar payı ve yıllık kâr payı gibi verileri vermiş olmasından dolayı performans ölçütü olarak, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar açısından performansları dikkate alınmıştır. İşletmelerde MIY uygulamalarının rekabet unsurlarına ilişkin puanların toplanması suretiyle elde edilen “Toplam Performans”^{*} ölçütü üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla araştırmaya katılan işletmeler Güleş (1999) tarafından uygulanan metoda benzer bir şekilde **medyan** kuralına göre (medyan = 35) “daha düşük düzeyde MIY uygulayanlar” ve “daha yüksek düzeyde MIY uygulayanlar” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. MIY uygulamalarının niteliğinin işletmelerin “Toplam Performansları” üzerine olan etkileri Tablo 4.32’de görüldüğü gibidir.

^{*} Rekabet unsurlarına ilişkin puanlar toplanmadan önce bu unsurlara ilişkin Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Değer 0,88 olup, değişkenlere ilişkin bireysel puanların toplanarak toplam puanın alınmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.32. MIY Yönetimi Niteliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri

Performans Göstergeleri	MIY Uygulama Düzeyi					
	Daha Düşük (n=19)		Daha Yüksek (n=21)		M-W U Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	z	p
Müşteri memnuniyeti	4,00	0,46	4,70	0,47	-3,884	<,001
Yıllık kâr	3,95	0,22	4,65	0,49	-4,343	<,001
Piyasa payı	3,70	0,57	4,30	0,57	-2,962	<,001
Hizmet kalitesi	3,70	0,47	4,55	0,51	-4,179	<,001
Verimlilik	4,05	0,51	4,70	0,47	-3,555	<,001
Yeni ve geliştirilmiş hizmet sunumu	4,10	0,45	4,70	0,47	-3,512	<,001
Toplam	23,50	1,73	27,60	2,11	-4,631	<,001

Notlar: (i) n=40 (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren işletme sayısını göstermektedir.

Tablo 4.33’de görüldüğü gibi 21 işletme daha yüksek düzeyde bir müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahipken 19 işletme daha düşük düzeyde bir müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahiptir. Daha yüksek düzeyde bir müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahip işletmelerin performans göstergeleri dikkate alındığında her bir ölçek üzerinde daha yüksek düzeyde bir müşteri ilişkileri yönetimi yapısına sahip işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, yeni ve geliştirilmiş hizmet sunumu, verimlilik, yıllık kar gibi performans ölçütleri istatistiksel bakımdan Mann-Whitney U Tek Yönlü testine göre anlamlıdır. Tablo ’deki sonuçlara bakıldığında elde edilen sonuçların “MIY uygulama düzeyinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır” şeklindeki **-10- numaralı varsayımımızı** desteklediği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), pazarlama yönetimi konusunda son dönemde geliştirilmiş önemli bir kavramdır. Çağdaş pazarlama uygulamalarının en güncel konularından biri olan MİY, öncelikle kuruluşun “müşteri merkezli” olma felsefesine dayanmaktadır. Günümüzde pazarlama yönetimindeki çağdaşlaşma ve müşteri memnuniyetinin temel amaçlardan birisi olarak ele alınması, işletmeler açısından yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Artık geleneksel “ne üretirsek onu satarız” tarzı yaklaşımlar ile uzun dönemde başarı sağlanamayacağını anlayan işletmeler, kârlılıklarını ve hatta varlıklarını koruyabilmek için yapmaları gereken en önemli şeyin müşteri merkezli olmak, ürün/hizmet tasarımından satışa kadar olan her fonksiyonunda müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini ön plana almak, müşteriyi bütün karar süreçlerinde işletmenin bir parçası ve en üst otoritesi olarak görmek olduğunu anlamaya başlamışlardır. Bu nedenle işletmeler müşteriler hakkında daha çok bilgi sahibi olmak, onları tanımak ve onlarla olan iletişimlerini artırmak yolunda hızlı adımlar atmaya başlamışlardır.

Konaklama işletmeleri de son yıllarda kârlılığın düştüğü, rekabetin ise büyük önem kazandığı turizm sektöründe, yeni arayışlar içinde, müşterinin en önemli faktör olduğunu görerek müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla, rakiplerinden farklılaşma ve öne geçme fırsatı elde edebileceklerini fark etmişlerdir. Fakat bu görüldüğü kadar kolay bir süreç değildir. Çünkü işletmelerin çoğunda bu güne kadar müşteriler hakkında düzenli ve yeterli bilgi toplama sistemleri oluşturulmamıştır. İşletmelerin çoğu ürün veya hizmetlerini kimlere pazarladıklarını tam olarak bilmemektedir ve en önemlisi müşteri merkezli yönetim sürecini başlatacak ve sürdürebilecek bir işletme kültürüne sahip değildir.

Bu nedenle hazırlanan anket çalışması Kemer ve Side bölgelerindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerle, 1. sınıf tatil köylerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının düzeyi ve işletme performansına etkilerini öğrenme amaçlıdır. Araştırmanın sonuçlarının genelleştirilmesi mümkün olmamakla birlikte müşteri ilişkileri yönetiminin ülkemizdeki konaklama işletmelerinde bilinme ve

uygulanma düzeyi hakkında fikir verebilmektedir. Araştırmanın **temel bulguları** şöyle özetlenebilir:

- Araştırma örneğindeki konaklama işletmelerindeki işletme yöneticilerinin %87,5'inin üniversite ve yüksekokul mezunu olduğu, buna bağlı olarak yöneticilerin %97,5'inin müşteri ilişkileri yönetimi kavramını bildikleri görülmüştür. Ancak yapılan görüşmelerde, yöneticilerin bir kısmının müşteri ilişkileri yönetimi kavramının içeriğini tam olarak bilmediği tespit edilmiştir.

- Konaklama işletmelerinin satış ve pazarlama politikalarında müşteri yönlü bir değişimin yaşandığı görülmüştür. İşletme yöneticilerinin tümünde müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik bir misyon bulunduğu belirlenmiştir. Bu nedenle yöneticiler satış ve pazarlama politikalarında yeni müşteriler çekmek ve mevcut müşterileri elde tutmak anlayışlarına eşit önem vermektedir. İki anlayışa eşit önem veren işletmelerin oranı %85'dir. Dolayısıyla bu işletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının yerleşmiş olduğunu söyleyebiliriz. Bu amaç doğrultusunda işletmelerde yeni müşteriler çekmek ve mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu farklı birim ve çalışanların bulunma durumu %55'lik bir orandadır. Ancak işletmelerin %45'inde halâ böyle bir örgütlenme yoktur.

- İşletmelerin %85'inin müşterilere ait kişisel veri tabanları bulunmaktadır. Yüzyüze yapılan görüşmelerde konaklama işletmelerinin büyük bir bölümünün veri tabanında yer alan bilgilerin oldukça sınırlı olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin %62'si bu verilere dayanarak ürün ve hizmetlerini müşterilere göre kişiselleştirmektedirler. Müşteri bilgilerini müşteri veri tabanından takip ederek kârlı ve sadık müşterilerini tespit eden işletmelerin oranı %55'dir. %42'si ise bu tespiti kısmen yapabildiklerini belirtmişlerdir. Yüzdelere bakıldığında işletmelerin veri tabanlarını tam olarak kullanamadığı görülmektedir. Sadık müşterilere tanınan ayrıcalıklar içinde birinci sırada müşterinin tercih ettiği odanın verilmesi yer almaktadır. Ayrıca sadık müşterilere geleneksel yemekler, doğum günü partileri gibi ilgi çekici aktiviteler sunulmaktadır. İşletmelerde bir müşterinin işletmenin sadık müşterisi haline gelmesindeki etkenlerde, yöneticilerin büyük bir kısmı nitelikli personel ve müşteri ilişkilerinin en önemli etken olduğunu belirtmişlerdir.

- İşletmelerin %55'i çalışanlarına müşteri ilişkileri ile ilgili bir eğitim vermektedir. Yüzyüze yapılan görüşmelerde bu eğitimin daha çok personelin yabancı dil seviyesini yükseltmek ve müşterilerle ilişkilerindeki tutumlarını geliştirmek amaçlı seminerler olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin %45'i ise bütçeden eğitim için ayrılan payın yeterli olmadığını, dolayısıyla verilen eğitimin de işin teknik yönlerine ilişkin bilgilerin yer aldığı hizmet içi eğitimler olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber işletmelerde personele verilen önem artmıştır. Personelin görüş ve yakınlıklarını yönetime aktarma durumu %50'si çok esnek ve %45'i kısmen esnek oranındadır. Bu oranlar yöneticilerin müşteri merkezli bir kurum kültürü oluşturmaları açısından ümit verici değerlerdir. İşletmelerin %85'i bu amaçla başarılı personellerini ödüllendirmektedir. Ödüller genellikle maddi nitelikte olsa da, işletmeler çalışanlarına, sorun çözümleme konusunda yetki vererek özgüvenlerini yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. Ödül ve yetki verme konusunun 4 yıldızlı otellerde düşük olduğu görüşmelerde tespit edilmiştir. İşletmelerin personelde aradığı niteliklerde de müşteri ilişkilerinin artan önemi doğrultusunda değişiklikler olduğu görülmüştür. İşletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu, yapılan görüşmelerde personelin eğitilmiş olmasının yanı sıra, müşteri merkezli ve işletmenin değerlerine bağlı, takım ruhu anlayışına sahip, girişimci, güvenilir, iletişimi güçlü kişileri tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

- İşletmelerde müşterileri memnuniyeti sağlamak için müşteri şikayetlerine büyük önem verilmektedir. İşletme yöneticileri müşteri şikayetlerinin en çok resepsiyon bölümüne geldiğini belirtmişlerdir. İşletmeler ayrıca müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri odalarına bıraktıkları anket formlarını değerlendirdiklerini, yabancı müşterilerin ise şikayetlerini daha çok rehberlerine ilettiklerini belirtmişlerdir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu müşteri memnuniyeti için bir takım yatırımlar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Böylece mevcut müşterilerini tutabildiklerini ve yeni müşteriler kazanarak pazar paylarını artırdıklarını belirtmişlerdir. Müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım yapmayan işletmeler ise müşteri hizmetlerinin çok iyi olduğunu belirterek, böyle bir yatırıma gerek duymadıklarını ifade etmişlerdir.

- Müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım yapan işletmeler hem satış miktarı ve pazar paylarının arttığını, hem de müşteri tatmini ve müşteriye elde tutma oranının arttığını belirtmişlerdir. İşletmeler müşterilerle karşılaştıkları en önemli sorunun, müşterilerin fiyat konusundaki duyarlılığı olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşmelerde özellikle son yıllarda Türkiye'ye gelen turist profilinin gelir düzeyinin düşüklüğünün bu durumu daha da artırdığı görüşünde birleşmişlerdir. Türkiye'de ve Dünya'da son yıllarda yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmeler nedeniyle fiyat politikalarında bir takım değişiklikler yapmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları sonucu rakipler karşısındaki durumunun hizmet kalitesi, müşteriye uygun hizmet ve müşteri şikayetlerinin azlığı gibi faktörlerle rakiplerinden daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlerin ortalamalarının yüksek olması işletmelerde müşteri merkezli bir yaklaşımın hakim olduğunu göstermektedir. İşletmeler son üç yıl içinde bu uygulamalar sonucunda özellikle müşteri memnuniyetinde artış olduğunu dolayısıyla da yıllık kâr oranı ve pazar paylarının arttığını belirtmişlerdir.

İşletmeler müşterilerini ne kadar iyi tanırsa, onlara o kadar iyi hizmet sunabilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi felsefesiyle hareket eden işletmeler, müşterileri hakkında geniş bir bilgiye sahiptir. Müşteri tabanlarını büyük ölçüde bilirler ve onlarla ilgili doğru bilgi sahibi oldukları için şanslıdırlar. Ancak aynı durumu diğer işletmeler için söylemek mümkün değildir. Onlar az miktarda bilgiye dayanarak geleneksel pazarlama anlayışıyla müşteri ilişkilerini yürütmektedir. Oysa, yeni düşük maliyetli dağıtım kanallarını ve uygun verileri kullanarak rekabet açısından büyük bir avantaj elde edebilirler. Sonuç olarak kuramsal ve ampirik incelemeye dayanarak Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin başarılı olması ve kurumsallaşması için şu **öneriler** sunulabilir:

- Konaklama İşletmeleri Müşteri İlişkilerini elektronik ortama taşınmalıdır. Konaklama İşletmeleri bilgi teknolojileri ve özellikle internet sayesinde dünyanın her yerindeki potansiyel müşterilere bilgi aktarabilir ve milyonlarca müşterinin gereksinimlerini ve tercihlerini öğrenebilir.

- Konaklama İşletmeleri müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistem geliştirmelidir. Bu sistemin bileşenleri; müşteriyle etkileşim geliştirmek ve gereksinimlerini öğrenmek, öğrenilen bilgiler ışığında yeni ürün ve hizmet geliştirmek, müşteriye odaklı bir yönetim stratejisi oluşturmaktır.

- Yöneticiler kalite, üretkenlik ve finansman kadar müşteri ilişkilerine de zaman ayırmalıdır. Kötü davranışların bedelini işletmenin ödeyeceği bilinmeli ve sık sık bu konuda personele eğitim verilmelidir.

- Mevcut müşterilerin elde tutulması işletmede zaman kaybını azaltır ve maliyetleri düşürür. Bu nedenle müşterinin güvenini kötüye kullanmamak gerekir. Müşteri merkezli bir organizasyon sadık müşterileri işletmede tutar. Bunun içinde güçlü müşteri ilişkileri gerekir.

- İşletmelerin kurum kültürünü evrensel ölçülerde özümsemeleri müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını güçlendirir. Bu yüzden konaklama işletmeleri, insan kaynaklarını geliştirmeye önem vermeli, girişimciliği, yaratıcılığı, teşvik eden, müşteri memnuniyetine özel bir önem veren yönetim anlayışlarını benimsemelidir.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde MİY uygulayan işletmelerin, MİY uygulamayan işletmelere oranla işletme performans kriterlerinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Buna bağlı olarak konaklama işletmelerinin artan rakip sayısı ile mücadele etmede MİY uygulamalarına ağırlık vermeleri gerektiği savunulabilir.

KAYNAKÇA

MAKALELER

- ACUNER, Taner. & ACUNER, AKIN, Şebnem. “Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sağlamada Rolü”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:15, Sayı:88, Temmuz- Ağustos 2001.
- AKAN, Perran. “Dimensions of Service Quality: Expectations of Turkish Consumers from Service”, **Araştırma Raporu**, Boğaziçi Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu. Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, İstanbul, 1995.
- ALFORD, Philip. “Database Marketing in Travel and Tourism”, **Travel and Tourism Analyst**, No:1, 1999.
- ARSLAN, Şengül. “Öğrenen Organizasyonlar”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=52>,
19.02.2002.
- BALTAŞ, Acar. “Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz?”. **Activeline Dergisi**, Ekim 2002.
- BARSKY, Jonathan. D. & LABAGH, Richard. “A Strategy for Customer Satisfaction”. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, October 1992.
- CADOTTE, Ernest. R. & TURGEON, Normand. “Key Factors in Guest Satisfaction”. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February 1988.
- “CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram”.
<http://www.exper.net.tr/corporate/arsiv/crm.htm>, 25.02.2002.
- “CRM Dedikleri”. http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=8,
2002.
- “CRM’den E_CRM’e Geçiş”.
http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya_phtml?konu_dosya_nox=115, 15.07.2001.

“CRM Nedir ve Neden Önemlidir?”.

http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?konu_dosya_nox=111
, 15.07.2001.

“CRM Strateji Uygulaması”.

http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=18, 02.09.2002.

“CRM Hakkında”.

http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM_AKKINDA.htm,
28.07.2002.

“Customer Relationship Management: Yani Müşteri İlişkileri Yönetimi”.

http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=5, 2002.

“Customer Relationship Management : Creating Customer Loyalty”,

<http://www.crmuk.co.uk/downloads.htm/CCL01.pdf>, 2002.

“Customer Relationship Management : Creating Customer Centric Culture”.

<http://www.crmuk.co.uk/downloads.htm/ISO4.pdf>, 2002.

ÇAKICI, Celil. “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanarak Belirlenmesi”. **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. Yıl:9, İstanbul, Eylül-Aralık 1998.

“Çağrı Merkezi Çözümleri”.

http://www.activefinans.com/activefinans.com/activeline/sayı2/cagri_merk_ezi.html, 01.02.2001.

“Çağrı Merkezi_Kâr, Maliyet yada Varlık?”.

http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=2, 24.05.2002.

DENİZ, R.Baki. “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E_CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:16, Sayı:6, Kasım-Aralık 2002.

DİNÇER, İ.Fusun. “Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III**, Nevşehir, 13-15 Aralık 1996.

- DOĞAN, Binali. “Örgüt Kültürü : Kültürel Öğeler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 8, İstanbul, 1997.
- DOĞAN, Selen. “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:133, Kayseri, 1998.
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür. “Kurum Kültüründen Kalite Kültürüne”, **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Yıl: 5, Sayı: 20, İstanbul, Bahar 1997.
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür. “Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl:35, Sayı:418, İstanbul, Ekim 1996.
- DURAN, Mustafa. “Birebir Pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım”, http://www.danismend.com/konular/pazarlamaya/PAZ_BİREBİRPAZARLAMA.HTM, 05.03.2002.
- DURAN, Mustafa. “CRM:Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram”, <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM.htm>, 28.08.2001.
- DURAN, Mustafa. “Veri Tabanlı Pazarlama”, http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZ_VERİTABANLI PAZARLAMA.HTM, 05.02.2002.
- DURSUN, Hasan. “CRM Olmazsa Olmaz”, **Activeline Dergisi**, Sayı:17, Ağustos 2001.
- “En Değerli Müşteri Kimde?” **Capital Dergisi**, Yıl:8, Sayı:11, İstanbul, 2000.
- ERGUNDA, İbrahim. “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR_MÜŞTERİİLİŞKİLERİYÖNETİMİ.HTM, 07.07.2002.
- ERGUNDA, İbrahim. “Müşteri Odaklılık”, http://www.danismend.com/konular/pazarlanamayon/PAZ_MÜŞTERİODAKLILIK.HTM, 01.05.2002.
- ERSOY, N.Figen. “Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:16, Sayı:3, Mayıs-Haziran 2002.
- FIRAT, Ebru. “Kârlı Takip”, **Capital Dergisi**, Yıl:8, Sayı:7, İstanbul, 2000.

- GETTY, M. J. & THOMSON, N.K. "The Relationship Between Quality Satisfaction, Recommending Behaviour in lodging Decisions", **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, Vol.2, No:3, 1994.
- GÖK, Osman. "Örgütsel Pazarlamada Anahtar Müşteri Yönetimi", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:5, Sayı:86, Mart-Nisan 2001.
- GÜLCAN, Bilgehan. "Sadık Müşteri Yaratabilme ve Sürekli Satış Yapabilmenin Yolu: Veri Tabanlı Pazarlama", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, Ankara 2000.
- GÜZELİŞ, Can. "Sadakat Programı Örnekleri", http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi./haber/asp?crm_id=11, 2001.
- GÜLMEZ, Mustafa. "İnternet'te Mükmemel Müşteri Hizmeti Nasıl Sağlanır?", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:16, Sayı:4, 2002.
- İÇÖZ, Orhan. TAWMERGEN, İge.& ÖZDEMİR, Pınar. "Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı", <http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi03/hizmet.htm>, 1999.
- "İş Bağlamında Veri Madenciliği", http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi./haber.asp?crm_id=15, 26.07.2002.
- "İş Dünyasında Yeni Arayışlar ve CRM", http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya_phtml?konu_dosya_nox=116, 15.07.2002.
- "İyi ki CRM var", http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR_IYIKICRMVAR/CRM2.HTM, 07.07.2002
- KARABACAKOĞLU, Çağla. "Çağdaş Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Açılım: Müşteri İlişkileri Yönetimi", <http://www.mpm.org.tr/Anahtar/m04.htm>, 2002.
- KARADAĞ, Metin. "Örgüt Geliştirmede Yeni Arayışlar", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, Ankara, 2000.
- KARAHAN, Kasım. "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmin Düzeyini Etkileyen Bir Faktör Olarak Duygusal Zekanın (EQ) Rolü", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:15, Sayı: 87, Mayıs-Haziran 2001.

KASER, Ken & FREEMAN, T.Jackie. "Hospitality Marketing", **South-Western a Division of Thomson Learning**, 2002.

KARPAT, Işıl. "Müşteri Tatmininin Sağlanması", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:12, Sayı:71, Eylül-Ekim 1998.

LETHBRIDGE, Paul. "Birebir Organizasyon Yapıları Yeni Teknolojilere Nasıl Uygulanıyor?",

<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=311>, 01.02.2000.

LEWIS, C.Robert. "The Meaning of Marketing Mentality", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February, 1986.

MADDOX, R. Neil. "Turizmde Tatmin Olma Düzeyinin Ölçülmesi", Turizmde Seçme Makaleler: 15, **Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını**, No:8, İstanbul, Mayıs 1989.

MENEKŞE, N.Ziyal. "Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi: E_CRM (Electronic Customer Relationship Management)", <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayı:11/ecrm.html>, 01.01.2001.

MERGEN, Burak. "Müşteri Her Zaman Velinimet Değildir", <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000709/index/html>, 09.07.2000.

"Müşteri Sadakati Kartlarda mı?", http://www.cmcturkey.com/news/default.asp?crm_id=3, Temmuz-Ağustos 2002.

"Müşteri İlişkileri", Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Seminer Notları, **K.T.O. Pazarlama ve Üretim Yayınları**, No:12, Konya, 1998.

"Müşteri Kazanmak İçin Neler Yapmalı?", **Activeline Dergisi**, Sayı:12, Mart 2000.

"Müşteri İlişkilerinin Olmazsa Olmazı: Etkileşim Merkezleri", http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?konu_dosya_nox=119, 15.07.2001.

"Müşterinizi Tanıyor musunuz?", http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=7, 2002.

“Mutlu Müşteri Teknolojinin Ucunda”,

http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?konu_dosya_nox=112, 15.07.2001.

OKUDAN, Kerem. “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM: Customer Relationship Management)”, <http://www.ytukvk.org.tr>, 2002.

ÖÇER, Abdullah. & BAYUK, Nedim. “Müşteri Memnuniyeti”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:15, Sayı:16, Mart-Nisan 2001.

“Öğrenen Organizasyonlar”,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=271>, 09.08.2001.

ÖZDEMİR, Kerem. “Kültürlü Şirketler Geleceği Kazanacak”, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000820/haber/is01.html>, 20.08.2000.

ÖZGENER, Şevki. “KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları”, **I. Orta Anadolu Kongresi**, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB İdaresi Başkanlığı, Nevşehir, 18-21 Ekim 2001.

ÖZKALP, Enver. “Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Eskişehir, 1995.

PINAR, İbrahim. “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, İstanbul, Kasım 1999.

“Sadık Müşteriler Gerçekte Ne Kadar Değerlidir?”,

http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=14, 2002.

SCHEIN, E. H. “The Role of The Founder in Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, Summer, 1983.

ŞAKAR, Oğuz. “Sakın Beni Bırakma (CRM-1)”,

[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR_SAKINBENİBIRAKM\(CRM-1\).HTM](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR_SAKINBENİBIRAKM(CRM-1).HTM), 07.07.2002.

SEYMEN, A.Oya. & BOLAT, Tamer. “Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III**, Nevşehir, 13-15 Aralık.

“Sizin Müşterileriniz Nerede?”,

http://www.cmcturkey.com/news/default.asp?cna_id=3, Eylül-Ekim 2002.

ŞAHİN, Mehmet & AKDOĞDU, Pınar. “Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Turizm Sektörüne Etkisi ve Kullanım Alanları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos?nt=271, 07.08.2003.

TEKİNAY, Aslı. “Sadakat Azaldı mı?”, **Capital Dergisi**, Yıl:9, Sayı:2, 2001.

“The ABCs of CRM”, <http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html>.

TOPALOĞLU, Melih. & KOÇ, Hakan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetsel Boyutlar”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, Ankara, 2000.

TURGUT, Hakan. “Öğrenen Organizasyonlar”,

<http://www.insankaynaklari.com/konular/stratejiyon/OGRENENORGANIZASYONLAR.HTM>, 04.12.2001.

“Tüketiciyle Ortaklaşa Rekabet”, **Capital Dergisi**, Yıl:9, Sayı:2, 2001.

“Türkiye’de CRM_Çağrı Merkezleri”,

http://www.activefinans.com/activeline/sayi19/turk_crm.html, 01.08.2001.

“Veri Madenciliği Nedir?”,

http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=13, 2002.

WELLS, D. John, FUERST, L. William, CHOOBİNEH, Jobbin. “Managing Information Technology (IT) for One-to-One Customer Interaction”, **Information and Management**, 1999.

YAMAK, Oygur. “Değişim Çağında Şirket Kültürü”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl:3, Cilt1, Sayı:4, İstanbul, Ocak 1996.

“Yeni Nesil Çağrı Merkezleri”,

http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya_phtml

?konu_dosya_nox=115, 15.07.2001.

YILMAZ, Hüseyin. “Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini İlişkisi”,
Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı:440, Ağustos 1998.

YÜCEL, Cengiz. “Her Şey Müşteri Memnuniyeti İçin”, **Hotel, Turistik Otelciler Birliği Yayın Organı**, Sayı:3, Temmuz 1996.

YÜKSEL, Atila. & RIMMINGTON, Mike. “Customer Satisfaction Measurement”, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, December 1998.

ZENGİN, Burhanettin. & GÜMÜŞ, İsmail. “Konaklama İşletmelerindeki Müşteri İlişkilerinde İletişimin Önemi ve Bir Uygulama Örneği”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:14, Sayı:5.

KİTAPLAR

- AKGÖZ, Erkan. **Ön Büro İşlemleri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- AKINCI, Z.Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.
- AKMEL, Jale. **“Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama”**, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, Ankara, 1997.
- ALAGÖZ, S. **Başaran. Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003.
- ALTINTAŞ, M. Hakan. **Tüketici Davranışları “Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine”**, Alfa Yayınları, İstanbul, Kasım 2000.
- BARLOW, Jenelle. & MOLLER, Claus. **Her Şikayet Bir Armağandır**, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.
- BARUTÇUGİL, İ.Sabri. **Turizm İşletmeciliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1989.
- BEE Frances. & Roland. **Müşteri İlişkileri**, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara, Ocak 1997.
- BENTLEY, Trevor. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Etkili Satış** (Çeviri: Mehmet Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- BURKE, F. James & RESNICK, P.Barry. **Satisfying The Customer Marketing & Selling The Travel Product**, 2nd Edition, printed in Canada, 2000.
- CAMPBELL, Andrew. & LUCHS, Kathleen. **Temel Yetenek Tabanlı Strateji**, (Çeviri: Ezgi Sungur), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- CEMALCILAR, İlhan. **Pazarlama “İlkeler Yönetim”**, Detay Yayıncılık, Ankara, Eylül 1998.
- COURTIS, John. **Hizmet Pazarlaması “Pratik Bir Rehber”**, (Çeviri: Birol Tenekeci oğlu), Eskişehir, 1993.

- CRONSTEDT, Anders. **Müşteri Yüzyılı (Dünya Lideri Şirketlerden Entegre Pazarlama ve İletişim Dersleri)**, (Çeviri: Tanju Kalkay), Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002.
- D'INNOCENZO, Len & CULLEN, Jack. **Müşteri Odaklı Satış, (Customer-Focused Selling)**, (Çeviri: E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul, Ekim 1999.
- DRUCKER, Peter. **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Çeviri: Belkıs Çorakçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.
- DUBOFF, Robert & SPAETH, Jim. **Geleceği Görmek – Pazarlama Araştırmasının Gücü**, (Çeviri: Haluk Değirmenci), Mediacat Kitapları, Ankara, 2001.
- ERASLAN, Nevzat. **Ön Büro**, Damla Ofset, Konya, 1994.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1998.
- ERSEN, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- GEL, C.Oğuz. **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- GERSON, F. Richard. **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- GÖKDENİZ, Ayhan. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Ayta Turizm, Tekstil, Elektronik ve Baskı hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti. , Balıkesir, 1997.
- HACIOĞLU, Necdet. **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1991.
- HILL, Sam. & RIFKIN, Gleen. **Radikal Marketing**, (Çeviri: Kıvanç Katmandu), Marka Yayınları, Ankara, 2001.
- İÇÖZ, Orhan. **Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996.
- İÇÖZ, Orhan. & KOZAK, Metin. **Turizm Ekonomisi**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1998.

- İLKİN, Akın. & DİNÇER, M.Zeki. **Turizm Kesiminin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**, T.O.B.B. Yayını, No:217, Ankara, 1991.
- JOHNSON, Mike. **Gelecek Binyılda Yönetim**, (Çeviri : Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, 1998.
- KARAHAN, Kasım. **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ekim 2000.
- KIRIM, Arman. **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM)**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KIRIM, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- KOVANCI, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KOTLER, Philip. **Dijital Çağda Pazarlama**, Capital Dergisi Ek Yayını, İstanbul, Şubat 2001.
- KOTLER, Philip. **Kotler ve Pazarlama**, (Çeviri: Ayşe Özyağcılar), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KOTLER, Philip. **Pazarlama Yönetimi**, (Çeviri: Nejat Muallimoğlu), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- KOZAK, Nazmi. **Otel İşletmeciliği**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995.
- LEWIS, C.Robert, CHAMBERS, E.Richard, CHACKO, E.Harsha. **Marketing Leadership in Hospitality**, 2.Ed., Van Nostrand Reinhold, USA, 1995.
- ODABAŞI, Yavuz. **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ODABAŞI, Yavuz. **Müşteri İlişkileri**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- OLALI, Hasan & KORZAY, Meral. **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Beta Yayınevi, İstanbul 1993.
- ORAL, Saime & KURGUN, O.Avşar. **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası İzmir, 1997.
- ÖZTÜRK, A. Sevgi. **Hizmet Pazarlaması**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2002.

- PEPPERS, Don. **Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Bire Bir Pazarlama**, Makale Notları, Capital Dergisi Ek Yayını İstanbul, Mayıs 2002.
- PETERS, J. Thomas. & WATERMAN, H. ROBERT. **In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies**, Harper and Row, Newyork, 1982, Türkçesi: Doç. Dr. Selami Sorgut, **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**, Altın Kitapları, 1987.
- RAMASVAMY Rahit. **Desing and Management of Service Processes Keeping Customers For Life**, Engineering Process Improvement Series, Addison Vesley Publishing Company Inc, USA April 1996.
- SAFARİ, Safar. **Encyclopedia of Tourism**, First Published 2000, by Routledge, USA.
- SEYBOLD, Patricia. **Müşteri.com**, (Çeviri: Ezgi Sungur), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ŞENER, Burhanettin. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.
- TAŞKIN, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- TAVMERGEN, İ.Pınar. **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Nisan 2002.
- TEK, Ö.Baybars. **Pazarlama İlişkileri**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- TİMUR, Necdet. **Banka ve Sigorta Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:412, Eskişehir, Haziran, 1994.
- TREACY, Micheal & WİERSAMA Fred. **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, (Çeviri: Berna Kalınyazgan), MediaCat Kitapları, Ankara, 2000.
- TUNÇ, Azize & SAÇ, Firuzan. **Genel Turizm**, Detay Yayınevi, İstanbul, 1999.
- TÜRKER, Necdet. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003.

- TÜTÜNCÜ, Özkan. **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.
- USTA, Öcal. **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2001.
- USTA, Öcal. **Turizm Olayına ve Türk Turizm Politikalarına Yapısal Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1988.
- UYGUÇ, Nermin. **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.
- VAVRA, G. Terry. **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları: Müşteri Tatmini Ölçüm Programları Oluşturma, Uygulama, İnceleme ve Raporlama Rehberi**, Kalder Yayınları, No:28, Rota Yayın Yapım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul. 1999.
- WEAVER N.Charles. **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, (Çevirenler: Tuncay Birkan-Osman Alanbay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 1998.
- WELLEMİN, John. **Bir Haftada Başarılı Müşteri Hizmeti**, (Çeviri: Emel Köymen), İstanbul Mart 1999.
- YÜKSELEN, Cemal. **Pazarlama “İlkeler-Yönetim”**, Detay Yayıncılık, Ankara, Eylül 1998.

EK 1: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK ANKET FORMU

Saygıdeğer Yönetici,

Son yıllarda otelcilik sektöründe yeni müşteriler çekmenin yanı sıra sadık müşteriler yaratmaya, bu müşterilerin iş hacminin nasıl arttırılabileceğine ve müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik uygulamalar üzerinde duran “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Bu araştırma Kemer ve Side bölgelerindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerle, 1. sınıf tatil köylerinde müşterilerle olan ilişkilerde izlenen stratejileri öğrenme amaçlıdır.

Anketlerden elde edilen sonuçlar analiz edildikten sonra araştırma amaçlı kullanılacak olup, verilen yanıtlar şahıslara ve işletmelere hiçbir yükümlülük getirmeyecektir.

Araştırmamıza gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

Öğr.Gör.Ayşen CİVELEK

Selçuk Üniversitesi

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

1. İş Ünvanınız:.....

2. Eğitim durumunuz:.....

3. İşletmenizin türünü belirtiniz.

A) 4Yıldızlı Otel

B) 5 Yıldızlı Otel

C) 1. Sınıf T.K.

4. İşletmenin iş hayatında bulunduğu süreyi belirtiniz.

A. 0-5 Yıl

B) 5-10 Yıl

C) 10-15 Yıl

D) 15 Yıl ve üzeri

5. Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramını biliyor musunuz?

A) Evet

B) Hayır

6. İşletmenizin satış-pazarlama politikasında ağırlıklı olarak önem verdiğiniz amacı belirtiniz.

A) Yeni müşteriler çekmek

B) Mevcut müşterileri elde tutmak

C) İki anlayışa da eşit önem

7. İşletmenize, yeni müşteriler çekmekle ve mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu farklı birimler/çalışanlar var mı?

A) Evet

B) Hayır

8. Müşterilerle ilgili bilgilerin yer aldığı bir veri tabanınız var mı?

A) Evet

B) Hayır

9. Müşterilerle ilgili elde ettiğiniz bilgilere göre sunduğunuz ürünleri kişiselleştiriyor musunuz?

A) Evet B) Hayır

10. Çalışanlarınıza müşteri ilişkileri ile ilgili bir eğitim veriyor musunuz?

A) Evet B) Hayır

11. Personelin görüş ve yakınmalarını yönetime aktarma ilişkilerinin derecesini belirtiniz.

A) Çok Katı B) Katı C) Esnek D) Kısmen Esnek E) Çok Esnek

12. Personelinizi müşterilerle ilişkilerinde başarıya bağlı olarak ödüllendiriyor musunuz?

A) Evet B) Hayır

13. İşletmenizde istihdam ettiğiniz personelde aradığınız nitelikleri (bilgi, beceri ve davranış özellikleri) önem derecesine göre günümüz ve üç yıl sonrası için belirtiniz.

1= Hiç önemi yok 2= Biraz önemli 3= Orta düzeyde önemli 4= Oldukça önemli 5= Çok fazla önemli

	Üç yıl sonra					Günümüzde				
Müşteri odaklı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esneklik-adaptalibite	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kurumsal değerlere bağlılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Başarı odaklı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İnsiyatif sahibi olma ve sorumluluk üstlenme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Analitik düşünme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Proaktif olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yaratıcı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risk alma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Başkalarının gelişimini destekleme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Takım çalışması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İletişim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Girişimcilik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tutarlılık ve Güvenilirlik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

14. Müşterileriniz şikayet ve önerilerini bildirmek için kullandığı kanalları önem derecesine göre belirtiniz.

	Hiç önemi yok	Biraz önemli	Orta düzeyde önemli	Oldukça önemli	Çok fazla önemli
24 Saat açık telefon hattı	1	2	3	4	5
Resepsiyon	1	2	3	4	5
Şikayet ve dilek kutuları	1	2	3	4	5
Müşteri İlişkileri Bölümü	1	2	3	4	5
Satış – pazarlama bölümü	1	2	3	4	5
Otel müdürü	1	2	3	4	5
Seyahat Acenteleri – Rehber	1	2	3	4	5
Müşteri anketi	1	2	3	4	5

15. Kârlı ve sadık müşterilerinizi diğerlerinden ayırdınız mı?

A) Evet B) Hayır C) Kısmen

16. Sadık Müşterilerinizin oranını belirtiniz.

A) Çok Düşük B) Düşük C) Orta D) Yüksek E) Çok Yüksek

17. İşletmenizin karlı ve sadık müşterilerine bazı ayrıcalıklar tanıyor musunuz?

A) Evet B) Hayır

18. 17. Soruya cevabınız “EVET” ise bunları önem derecesine göre belirtiniz.

	Hiç önemi yok	Biraz önemli	Orta düzeyde önemli	Oldukça önemli	Çok fazla önemli
Tercih ettiği oda veriliyor.	1	2	3	4	5
Özel ilgi gösterilecek hizmet ediliyor.	1	2	3	4	5
Rezervasyonda veya check -in’de öncelik	1	2	3	4	5
Oda fiyatı ya da ekstralarda indirim	1	2	3	4	5
Ücretsiz transfer	1	2	3	4	5
Odalarına çeşitli hediyeler konuyor (Meyve sepeti, içki, çiçek, otel amblemleri hediyelik eşyalar vb.)	1	2	3	4	5
Eldeki bilgiler ışığında sadık müşterinin odası gelmeden önce istediği şekilde hazırlanıyor. (Mini barda sevdiği içkiler, özel yastık vb.)	1	2	3	4	5
Belli bir süre konaklamadan sonra kısa süreli (Örneğin 1 Hafta) ücretsiz tatil hakkı	1	2	3	4	5

19. Bir müşterinizin işletmenizin sadık müşterisi haline gelmesindeki etkenleri önem derecesine göre belirtiniz.

	Hiç önemi yok	Biraz önemli	Orta düzeyde önemli	Oldukça önemli	Çok fazla önemli
Nitelikli Personel ve Müşteri İlişkileri	1	2	3	4	5
Kuruluş Yerin Nitelikleri	1	2	3	4	5
Fiyat Avantajı	1	2	3	4	5
Modern Bir Teknik Donanım	1	2	3	4	5
Zengin Aktiviteler	1	2	3	4	5
Sürekli Gelen Müşterilere Sağlanan Ayrıcalıklar	1	2	3	4	5

20. İşletmenizin müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapıyorsa yapma nedeni aşağıdakilerden hangisidir?

	Hiç Önemi yok	Biraz önemli	Orta düzeyde önemli	Oldukça önemli	Çok fazla önemli
Maliyetleri azaltmak	1	2	3	4	5
Rekabetçi avantaj elde etmek/sürdürmek	1	2	3	4	5
Ayakta kalmak veya müşterilerimiz talep ettiği için	1	2	3	4	5
Müşteri hizmetlerini iyileştirmek	1	2	3	4	5
Mevcut müşterilerimizi elde tutmak	1	2	3	4	5
Yeni müşteriler kazanmak/Pazar payı arttırmak	1	2	3	4	5
Gelir ve karı artırma isteği	1	2	3	4	5

21. İşletmenizin müşteri memnuniyetini artırıcı yatırım yapmamasında etkili olan faktörleri belirtiniz.

	Hiç önemi yok	Biraz önemli	Orta düzeyde önemli	Oldukça önemli	Çok fazla önemli
Şu an için ihtiyaç duymuyoruz	1	2	3	4	5
Yeterli bilgimiz yok	1	2	3	4	5
Yeterli kalifiye personelimiz yok	1	2	3	4	5
Müşteri hizmetlerimiz iyidir	1	2	3	4	5

22. İşletmenizdeki müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım ve faaliyet sonucunda şu anda hangi alandaki performansınızda iyileşme oldu?

	Hiç önemi yok	Biraz önemli	Orta düzeyde önemli	Oldukça önemli	Çok fazla önemli
Daha iyi müşteri karlılık analizi sağlanmıştır	1	2	3	4	5
Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır	1	2	3	4	5
Satış miktarı ve Pazar payı artmıştır	1	2	3	4	5
Müşteri tatmini artmıştır	1	2	3	4	5
Daha düşük maliyet/Daha rekabetçi konum elde edilmiştir	1	2	3	4	5
Hizmet kalitesi iyileştirilmiştir	1	2	3	4	5
Daha etkili pazarlama kampanyaları yapılabilmektedir	1	2	3	4	5

23. İşletmenizde karşılaşılan müşterilerle ilgili sorunlara ilişkin aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Kesinlikle katılmıyorum	Düşük derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Hizmet kalitemiz istenilen düzeyin altında	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyet düzeyi istenen düzeyin altında	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz fiyat konusunda çok duyarlı	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz arasında bazen ayrım yapılabilmektedir	1	2	3	4	5
Mevcut müşterilerimizi elde tutmakta zorlanıyoruz	1	2	3	4	5

24. İşletmenizin müşteri kaybetme sebeplerini önem derecelerine göre belirtiniz.

	Hiç önemi yok	Biraz önemli	Orta düzeyde önemli	Oldukça önemli	Çok fazla önemli
Müşteriye sunulan hizmetin yetersiz olması	1	2	3	4	5
Müşterinin rakip işletmeleri tercih etmesi	1	2	3	4	5
Müşteriye gösterilen ilginin yetersiz olması	1	2	3	4	5
Seyahat Acentalarından kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5

25. İşletmenizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Kararsızım 4- Katılıyorum
5- Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin ne söylediğini dinliyor ve uygun bir şekilde cevaplandırıyoruz	1	2	3	4	5
İşletmemizin müşterilerle ilgili tüm kısımlarında paylaşılabilen detaylı müşteri veri tabanına sahibiz	1	2	3	4	5
Pazarlama stratejimizi şekillendiren bilgiyi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz edebiliriz	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin gereksinimlerine kendimizi adıyoruz. Ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimizin gereksinimlerini karşılamıyorsa, pazara sunuyoruz.	1	2	3	4	5
Olayları müşterilerin bakış açısından görmeye çalışıyor, sık sık onları doğru şekilde anladığımızdan emin olmak için geribildirim yapıyoruz	1	2	3	4	5
Ürün ve hizmetlerimiz bir müşterimizin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyoruz.	1	2	3	4	5
Kısa vadeli satış yapmak veya kazanç elde etmek için müşteriyle olan uzun vadeli ilişkilerimizi feda edemeyiz.	1	2	3	4	5
Satıştaki rolümü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5

26. İşletme performansınızın değerlendirilmesinde dikkate aldığınız hususların önem derecelerini belirtiniz.

	Hiç önemli yok	Biraz önemli	Orta düzeyde önemli	Oldukça önemli	Çok fazla önemli
Kar- Zarar cetvelleri	1	2	3	4	5
Müşteri Şikayet Formları	1	2	3	4	5
Çalışanlar Arası İlişkiler	1	2	3	4	5
Bölümlerde Hazırlanan Periyodik Çalışma Raporları	1	2	3	4	5
Tedarikçilerle İlişkiler	1	2	3	4	5

27. Rakiplerinize işletmenizi kıyasladığınızda aşağıdaki kriterler için durumunuzu belirtiniz.

	Çok kötü	Kötü	Aynı	İyi	Daha iyi
Piyasaya yeni hizmet sürme hızı	1	2	3	4	5
Zamanında hizmet sunumu	1	2	3	4	5
Hizmet fiyatı	1	2	3	4	5
Hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
Müşteriye uygun hizmet	1	2	3	4	5
Müşteri şikayetlerinin azlığı	1	2	3	4	5

28. Son üç yıl içinde aşağıdaki performans göstergelerindeki değişim düzeyini işletmeniz açısından değerlendiriniz.

	Çok azaldı	Azaldı	Aynı kaldı	Arttı	Çok arttı
Piyasa payı	1	2	3	4	5
Hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
Yeni ve geliştirilmiş hizmet sunumu	1	2	3	4	5
Verimlilik	1	2	3	4	5
Yıllık kar	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5
Yıllık stok	1	2	3	4	5

Bu çalışma hakkında varsa düşündüklerinizi yazınız. Bizim belirtmediğimiz özellikle önemli gördüğünüz sorunlar ve belirtilen temel konular (ana başlıklar) ile ilgili çözüm ve ekstra önerilerinizi belirtebilirsiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ARAŞTIRMAMIZA SĞLADIĞINIZ KATKILARDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

Bu anketi cevapladıktan sonra araştırmanın sonuçlarını görmek istiyorsanız aşağıdaki işletmenizle ilgili belirtilen detayları doldurunuz.

İsim :

Ünvanı :

İşletme:

Adres :

Telefon:

E-mail :