

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO DEPARTMANI ÇALIŞANLARININ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) UYGULAMALARINDAKİ ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

ASSESSMENT OF THE FRONT OFFICE STAFFS' ROLE IN CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT (CRM) IN HOTEL ENTERPRISES

Doç. Dr. Zeki AKINCI
Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Turizm İŐletmeciliĐi Bölümü
zakinci@akdeniz.edu.tr
ORCID: 0000-0001-8643-3429

Dr. Öğr. Üyesi Gülseren YURCU
Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Rekreasyon Yönetimi Bölümü
gulserenyurcu@akdeniz.edu.tr
ORCID: 0000-0002-6735-0430

Öğr. Gör. Dilek Hale AYBAR
Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Turizm İŐletmeciliĐi Bölümü
dilekaybar@akdeniz.edu.tr
ORCID: 0000-0002-1335-3601

Öz

Müşterilerin otele geliŐ öncesi, geliŐ, konaklama ve ayrılıŐ süreçlerinde müşterilerle en çok iletişim ve etkileŐim halinde olan önbüro çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında katkıları ve rolü büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda müşteri ilişkilerinde başarılı olabilmek, müşteriye olumlu izlenim bırakabilmek ve hizmet kalitesini yükseltebilmek için önbüro çalışanlarının müşteri tatmini ve sadakatinin nasıl sağlanacağı ve müşteri Şikâyetlerinin nasıl çözüme kavuşturulacağı konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu çalışmada, otel işletmelerinde önbüro departmanında çalışanlarının ve yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimine sağlamıŐ oldukları katkıları belirlemek ve müşteri ilişkileri uygulamalarında genel otel işletme politikasına uygun olarak müşteri tatmini, sadakati ve Şikâyetleri açısından rollerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, ortalama değerler itibariyle otel işletmelerinde müşterilerin en çok tercih ettiği ulaşım kanalı olarak seyahat acentesinin kullanıldığı; müşterilerle iletişim stratejilerinde en çok Şikâyetleri dinlemeye önem verildiği; müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında daha çok 24 saat açık telefon hattı kullanıldığı; kişilik ve mesleki rollerden güvenilirlik ve kibarlık özelliklerinin daha çok tercih edildiği; en çok müşteri istek formlarıyla istek ve Şikâyetlerini öğrenme yönteminin kullanıldığı; müşteri Şikâyetlerini önlemede kolay ulaŐılabilme ve Şikâyetleri sabırla dinleme hususlarında yeterlilik gösterildiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İŞletmeleri, Önbüro Departmanı, Müşteri İlişkileri Yönetimi.

Abstract

Front office staff have significant role and contribution in CRM application, who communicates and interacts the most with customers during all stages of tourist consumption activities: before arrival, arrival, accommodation and departure. In this context, in order to be successful at customer relationship, to make a positive impression on the customer and to improve the quality of service, the front office department staff must gain knowledge about how customer satisfaction and loyalty would be achieved and also how customer complaints would be resolved. Aim of this study is to identified contribution of Front Office staff and managers to CRM practices and to define their roles in accordance with the CRM related to hotel's general management policy from the point of customer satisfaction, loyalty and complaints. Following results defined from analysis of collected data have shown that; customers prefer travel agency as transportation; listening to complaints has greater importance in the communication strategies with customers; 24-hours-open-phone line is most used in CRM practices; reliability and politeness characteristic are preferred in all personality and vocational roles; customer request form are used at most to ascertain guest request and complaints; easy reach of customer complaint prevention and capability to listen complaints with patience.

Keywords: Hotel Enterprises, Front Office Department, Customer Relations Management.

1. GİRİŐ

Günümüzde başta otel işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmelerinde, gerekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, yoğun rekabetin ve belirsizliğin yaşandığı turizm sektöründe işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlamak sunulan ürünün özelliklerinden dolayı kolay değildir. Turistik ürün, müşteriler tarafından ilk vazgeçilen ve son tercih edilen bir turistik ürün niteliğindedir. Ayrıca, bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eř zamanlı olmasından dolayı, hizmet üretimi ve sunumundaki eksikliklerin ve yanlışların doğrudan tüketiciye yansması söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, müşterilerle sürdürülebilir uzun dönemli iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri müşteri sadakatine dönüştürmek, işletmenin yaşamasının ve rekabet edebilmesinin anahtarı haline gelmiştir. Bu da kaçınılmaz olarak stratejik yönetim bağlamında otel işletmelerinin dikkatinin müşteri ilişkileri yönetimine (MİY) odaklanmasına neden olmuştur (Civelek, 2016:233).

Arzı katı iken, talebi aşırı esnek olan turistik ürünü üretildiği anda satan bir otel işletmeleri açısından MİY, değişimlerin ve gelişmelerin hızlı bir şekilde gerçekleştiği, yoğun rekabetin yaşandığı ve bununla birlikte belirsizliğin arttığı dinamik bir çevrede çağdaş yönetim uygulamalarının en güncel konularından biri haline gelmiştir. MİY, işletmelerin “müşteri odaklı” olma felsefesine dayanmaktadır. Günümüzün çağdaş stratejik yönetim anlayışında müşteri memnuniyeti gerçekleştirilmesi gereken temel amaçlarından birisi olarak ele alınmaktadır. Belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu turizm sektöründe otel işletmelerinin kârlılıklarını, varlıklarını koruyabilmek ve sürdürülebilmek için her faaliyetlerinde müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini ön planda tutma ve müşteri memnuniyetini bütün karar alma süreçlerine yayma gerekliliği “kalite ve müşteri odaklı” yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanabilmesi için, başta önbüro departmanı olmak üzere hizmet sunan tüm departmanların, üst yönetim tarafından belirlenen stratejik müşteri ilişkileri yönetimi politikaları doğrudan eşgüdüm ve işbirliği halinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi açısından müşterilerin rezervasyon sürecinden başlamak üzere, karşılama, ağırlama ve uğurlama süreçlerinde doğrudan müşteriyle yüz yüze temas halinde olan önbüro departmanı çalışanlarının müşterilere karşı tutum ve davranışları müşteri memnuniyetinin sağlanmasında veya sağlanmamasında önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada önbüro çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi bağlamında müşteri ilişkileri uygulamalarına iletişim stratejileri, kişilik ve mesleki rolleri, inisiyatif kullanma, müşteri Őikayetlerini önleme açısından katkıları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1990’lı yıllardan itibaren müşteri odaklı bir anlayışla hareket etmenin birçok işletme açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Aynı zamanda ilişkisel pazarlama kavramının gelişimi, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için müşterilerin her geçen gün değişen ve artan beklentilerini anlayıp karşılayabilmeyi önemi anlaşılmıştır. Söz konusu bu iki durum, MİY’in gelişmesine ve pek çok işletme tarafından benimsenip uygulanmasına zemin hazırlamıştır (Aksatan ve Aktaş, 2012: 233).

Bir yandan küresel rekabet, diğer yandan ulusal rekabet ortamında niteliksel ve niceliksel olarak artan rekabet baskısı, uzun dönemli müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlayarak müşteri payını artırmak amacıyla işletmeler tarafından geliştirilen post-modern stratejiler, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşımların en güncel olanlarından birisi de, merkeze müşteriyi alan ve müşteri memnuniyetini sağlamayı ve beklentinin ötesine geçmeyi amaçlayan MİY’dir. MİY anlayışı, diğer bütün pazarlama anlayışları gibi işletmenin karlılığını arttırmayı temel amaç olarak benimsemiştir. Bu anlayış, satış-pazarlama, satış sonrası hizmetler ve diğer işletme faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesi anlayışını temel almakta (Parvatıyar ve

Seth, 2002:12) ve aynı zamanda pazarlama anlayışının tarihsel süreç içinde ulaştığı aşamayı da ortaya koymaktadır (Bove ve Lester, 2000:497).

Yönetim alan yazınında MİY için farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Tohmson (2002: 2) MİY’i; etkili pazarlama servis ve satış süreçlerini desteklemek için müşteri merkezli bir işletme felsefesi ve kültürünü gerektiren, en iyi müşteri servisini seçmeyi ve yönetmeyi amaçlayan bir strateji olarak tanımlamakta, Newell (2004:57) MİY’i, bireysel müşteriler için önemli olan değerleri anlamayı öğrenerek bu bilgileri müşterinin gerçekten istediği yararları sağlamak için şirket stratejilerinin merkezine koymaktır. Özgener ve İraz (2006:1359), MİY’i uzun vadeli değeri optimize edecek şekilde müşterilerin seçilmesi ve yönetilmesine yönelik bir işletme stratejisi olarak tanımlamaktadır. Alkan ve Cantürk (2000:3) MİY’i, bir işletmenin bütün birimlerini ilgilendiren, müşteriler ile ortaklık kurarak, ürün veya hizmetin tasarımından, satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirim 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 yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Payne ve Frow (2005:168) ise çeşitli MİY tanımlarını inceledikten sonra, MİY’in işletmelerin önemli müşteriler ve pazar dilimleri ile iyi ilişkiler kurarak paydaş değeri yaratmayı sağlayan stratejik bir yaklaşım olduğuna değinmişlerdir. Dolayısıyla, MİY’in en önemli amacı müşteriyi anlamak ve müşteri değeri yaratmaktır ve bu amacın gerçekleşmesi bilgi, teknoloji ve farklı pazarlama uygulamaları sayesinde süreçlerin, insanların ve pazarlama faaliyetlerinin çapraz fonksiyonel bütünleşmesini gerektirmektedir (Aksatan ve Aktaş, 2012:234).

Tüm bu gelişmeler, MİY’in işletmeler ve müşteriler açısından yararlarını da ortaya koymaktadır. MİY’in işletmelere sağladığı yararlar; maliyet tasarrufu, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, artan kâr, artan içsel sorumluluk, çalışan memnuniyeti ve daha gelişmiş iş zekâsıdır (Tourniaire, 2003). Mevcut müşterilerin bağlılıklarının artırılması ile yeni müşteri kazanmak için yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerin maliyetleri azalmakta, memnun ve sadık müşteriler işletmeler için ağızdan ağza pazarlama fırsatı sunmaktadır. (Zeithaml ve Bitner, 2003). Ayrıca sadık müşterilerin fiyat duyarlılığı daha az olması nedeniyle yoğun rekabet ortamında işletmelerin fiyat politikalarını sabit tutması mümkün hale gelmektedir (Scanlan ve McPhail, 2000). MİY uygulamaları sürecinde çalışan memnuniyetini artırması ve çalışanların işten ayrılma oranını düşürmesi ise hizmet kalitesini yükseltmekte, çalışanların işten ayrılmalarının yaratacağı maliyeti de düşürmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Otel İşletmelerinde MİY ve uygulamaları, diğer endüstri işletmelerine göre sunulan turistik ürünün üretimi ve hizmetine yönelik özellikleri nedeniyle daha yaşamsal bir önem arz etmektedir. Oda arzının katı, bununla birlikte oda talebinin esnek olduğu, stoklanamayan ve eşzamanlı üretilip tüketilmesi gereken turistik ürünü sunan otel işletmelerinde maksimum doluluk ve bunun sonucunda maksimum gelir sağlamak gerçekleştirilmesi gereken temel görevdir. Müşterilere yüz yüze hizmet sunan, müşteri otelde kalmadığı zamanlarda bile müşterilerle iletişim halinde olması gereken otel işletmeleri, devamlı müşterileri muhafaza etmek ve yeni devamlı müşteriler yaratmak için müşterilerinin memnuniyetini ve sadakatini sağlamak durumundadırlar. Otel işletmelerinden memnun ayrılmayan bir müşteri tekrar aynı otele bir daha gelmeyecektir. Ayrıca, Kasavana ve Brooks (2001:221)’ a göre memnun ayrılan müşterinin tekrar otele gelmesi için 1 birim harcama yaparken, ilk kez otele gelecek bir müşteriyi otele getirmek için 10 birim harcama yapmak gerekmektedir. Devamlı müşteriler, otel işletmelerinin fahri ve sadık elçileridirler. Bir otel işletmesinin piyasa değerini, sahip olunan devamlı müşteriler için yaratılan değer belirlemektedir. Bu bağlamda müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanmasında otel işletmelerinin tüm bölümleri ve genel müdüründen komisine kadar tüm çalışanları aynı amaç doğrultusunda eşgüdüm ve işbirliği içerisinde hizmet sunmak durumundadırlar.

MİY bağlamında turizm sektörünün ve ürettiği ürünün özellikleri nedeniyle otel işletmeleri açısından müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması yoğun rekabetin, gelişmelerin ve belirsizliğin söz konusu olduğu sektörde mevcut konumunu koruma ve rekabetçi sürdürülebilirliğini sağlanması temel önceliklerin başında gelmektedir. Müşteri memnuniyetsizliğinin sonuçları ani ve sert olabilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin her düzeydeki yöneticileri müşterilerinin memnuniyet

düzeyleriyle sürekli ve yakından ilgilenmelidirler (Civelek, 2016:238). Müşteri memnuniyetsizliği genelde yavaş yavaş ilerleyen bir bozulmanın en sonucu 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).

Memnuniyetsiz müşterilerin, memnun müşterilere kıyasla çevresini olumsuz yönde etkileme olasılığının daha fazla olabileği düşüncesi, otellerde müşteri memnuniyeti yaratılmasındaki hassasiyeti ortaya koymaktadır. Otelden iyi izlenimlerle ayrılmamış ve hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin olumsuz tanıtımda bulunma olasılığı, otelin imajı ve markası açısından bir takım sorunlara sebebiyet verebilecektir. Otel doluluğunu yakından etkileyen bu duruma paralel olarak bazı mali sorunları da gündeme getireceği kaçınılmaz bir durumdur (akıcı, 1998:10). Bu nedenle, 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 oteller için en iyi tanıtım yapmaktadırlar. Tanıtımı iyi olan otellerin tercih edilme olasılığı da yükselmektedir (Civelek, 2016:239). Bu bağlamda başta otel yöneticileri olmak üzere en üst düzeyden en alt düzeye tüm çalışanların ilk ve temel görevi müşteri memnuniyetini sağlamak olmalıdır. Bu süreçte çalışanların sadece iyi niyetli olması yeterli değildir, aynı zamanda çalışanların seçimi, istihdamı, hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve yetki devri büyük önem taşımaktadır (Lewis, 1986:28).

Sunulan hizmete verilen değer, hizmetin kalitesiyle olduğu kadar aynı zamanda beklentileri karşılama oranı ile de ilişkilidir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi beklentileri karşıladığı takdirde müşteri ödediği bedelin karşılığını aldığı için işletmenin hizmetlerinden memnun kalacak, hizmetin kalitesi beklentileri aştığı takdirde de algılanan hizmetin değeri artacak ve memnuniyet düzeyi yükselecektir. Aksine bir durum söz konusu olduğu takdirde de ödenen bedelin karşılığı sunulan hizmet kalitesi yeterli bulunmadığı takdirde otel işletmesinden duyulan memnuniyetsizlik söz konusu olacaktır. Yüksel ve Rimmington (1998)'a göre, hizmetin verilmesinden öncesine kadar tam olarak tahmin edilemeyen olaylar ve beklentiler müşterinin memnuniyetsizliği ya da memnuniyetine önemli katkılarda bulunmaktadır.

Otel işletmeciliğinde müşteri memnuniyetini sağlayabilecek stratejiler, pazar bölümlendirme, araştırma ve beklentilerinin karşılanması olarak sayılabilir. Pazar bölümlendirmesi ile belirli gruptaki müşterilere sunulacak hizmetlerin beklentileri karşılanması daha olasıdır. Birçok otel işletmesi, müşteri memnuniyetini sağlamada başarılı olmanın temel yollarından birisi olarak aynı beklentiye sahip olan müşterileri ağırlamaya yönelmekte ve otel konseptini buna göre tasarlamalıdır. Araştırma sürecinde ise, müşteri tatminini etkileyecek faktörlerin önceden öngörülmesi ve mümkünse belirlenmesi amaçlanmalıdır. Yapılacak araştırma, müşterilerin beklentilerine göre memnun olacağı veya olmayacağı hizmetler, otel olanakları ve çalışanların niteliklerinin belirlenmesine yönelik olmalıdır (Barsky ve Labagh, 1992:32).

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkin bir rol oynayan iyi bir iletişim ortamının oluşturulması; otel işletmelerinin müşterileriyle bütünleşmelerini sağlayarak başarıyı beraberinde getirebilecektir. Otel işletmeleri, büyük ölçüde yüz yüze emek yoğun bir ortamda çalıştıklarından, özellikle müşterilerle ilişkilerinde başarı sağlayabilmeleri için; kapsamlı, düzenli, sistemli proaktif bir iletişim ağını oluşturmaları ve iletişim araçlarını çağın gereklerine ve müşteri beklentilerine göre yenilemeleri gerekmektedir. Bu sayede, bir yandan insan kaynaklı hatalar en aza indirgenirken, diğer yandan müşteri memnuniyeti de artacaktır. Böylece otel işletmeleri müşterilere beklentilerini karşılayan ve hatta aşan kaliteli bir hizmeti optimal fiyatlarla sunulabilecek, dolayısıyla işletmenin piyasadaki değeri ve bunun sonucu olarak rekabet şansını artırabilecektir.

MİY açısından müşteri memnuniyetinin sağlayacağı faydalar göz önüne alındığında, öncelikle devamlı müşteri sayısının artmasını sağlayacaktır. Devamlı müşterilerin sayısının artması, seyahat acentelerine bağımlılığı azaltacağı için otel işletmesinin seyahat acenteleri ile görüşme süreçlerinde ellerini güçlü kılacaktır. Devamlı müşterilerin maliyetleri, yeni müşterilere göre daha düşük olmakta ve devamlı müşteriler otel işletmelerinin tanıtımında ve pazarlanmasında etkili olmaktadır. Devamlı

ve memnun müşteriler sayesinde otel işletmesinin doluluk oranları, gelirleri ve karlılıkları artmaktadır. Kriz dönemlerinde de memnun ve devamlı müşteriler, otel işletmelerinin kurtarıcı müşterileridirler. Bunun sonucunda ise, memnun müşteri otel işletmesi açısından potansiyel sadakati yüksek olan müşteriler olacaktır.

Etkin bir MİY anlayışı ile müşteri memnuniyetini sağlayarak işletme sadakati kazanılmış müşteri sayısını arttırmak kadar, mevcut sadık müşterileri de elde tutabilmek işletme açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Potansiyel ve müşterilere göre pazarlama maliyeti daha düşük olan, doluluğu ve geliri arttırmaya önemli katkı sağlayan, ayrıca seyahat acentelerine karşı otelin daha güçlü pazarlık yapabilme imkânı sağlayan sadık müşterileri elde tutmak için onlardan kişisel bilgilerini elde ederek, uzun süreli ilişki içerisinde olmak, süreklilik arz eden promosyonlarda bulunmak ve diğer müşterilere göre onlara cazip imkânlar sunan üyelik kartları vermek gibi farklılıklarını fark edebilecekleri sadakati özendirici faaliyetler yapılmaktadır. Böylece, sadakati yüksek müşterilere sunulan hizmetlerin değeri arttırılarak, aynı zamanda işletmenin ürün yaşam eğrisi ömrünü ve ürün değerini arttırmak mümkün olabilmektedir.

Otel işletmeleri uluslar arası, ulusal ve yerel turizm pazarında yoğun ve dinamik rekabet koşulları içerisinde varlığını ve faaliyetlerini sürdürebilmek için sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilmek durumundadır. Bilindiği gibi, lüks bir ürün olan ve ikamesi yüksek olan turistik ürünün marka bağımlılığı diğer sektör ürünlerine göre daha azdır. Bu nedenle otel işletmeleri müşteri sadakati yaratarak ve yaratılan sadakati koruyarak marka bağımlılığını güçlendirici faaliyetleri bilinçli, sistemli ve sürdürülebilir bir şekilde devam ettirmek zorundadırlar.

Günümüz otel işletmeleri, müşteri memnuniyeti ve sadakatının önemini fark etmiş ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri yönetimi konusunda yoğun çaba harcamaktadır. Genel müdürden komisine kadar otel işletmesinde tüm çalışanlar var olma nedenleri olan müşterilerin memnuniyeti konusunda dikkatli ve özverili çalışmak durumundadırlar. Bu bağlamda müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini yerine getirmede, şikayetlerini alma, iletme ve çözmede müşteri ilişkileri yönetimi açısından stratejik bir konuma sahip olan önbüro departmanının ve çalışanlarının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde olumlu yada olumsuz yönde etkisi büyüktür.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO DEPARTMANININ YERİ VE ÖNEMİ

Önbüro departmanı, fiziki olarak otelin girişinde ve otele hâkim bir görüş alanında yer alan, otel faaliyetlerini yönlendiren, müşterilere karşı otel işletmesini temsil eden, müşterilerle ilk ve son teması sağlayan ve bu nedenlerle stratejik bir öneme sahip bir departmandır. Önbüro departmanı hem otel işletmesine gelen müşterilerin memnuniyetini sağlamada, hem de diğer departmanlarla olan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde önemli bir göreve sahiptir (Akgöz, 2006:25). Otel işletmelerinde müşterinin rezervasyon talebinden başlayarak karşılama, ağırlama ve uğurlama süreçlerini yerine getiren önbüro departmanının müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamada üstlendiği sorumluluk ve görev yükü diğer departmanlara göre daha fazladır. Önbüro departmanı, otele gelen müşteriye en iyi hizmeti sunmak amacıyla diğer tel departmanlarıyla işbirliği ve uyum içerisinde çalışmak durumundadır. Önbüro, otel işletmesi içerisinde tüm faaliyetlerle ilgili bilgilerin toplandığı, düzenlemelerin yağıldığı ve ilgili tüm birimlere dağıtıldığı stratejik bir departmandır. Bu bağlamda alan yazarları tarafından önbüro departmanı, otel işletmesinin sinir sistemi merkezi olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca, yirmi dört saat hizmet sunan önbüro departmanı çalışanları ile müşteriler arasındaki iletişim ve etkileşimin müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde etkisi diğer departman çalışanlarına göre daha yüksektir. Önbüro Psikolojisi adlı kitabın yazarı Heldenbrand (1944)'a göre, müşteriler için yönetim büyük oranda önbüro departmanı tarafından temsil edilir ve görünmeyen üst yönetim orada sunulan hizmete göre olumlu ya da olumsuz şekilde yargılanır (Rutherford, 1990:53).

Müşterilerin kendileriyle ilgili potansiyel ve mevcut istek ve şikâyetlerini öğrenme ve çözme olanağına sahip önbüro departmanının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Müşteriler otel faaliyetleriyle ilgili tüm istek ve şikâyetlerini önbüro departmanına iletirler. Otelin sunmuş olduğu hizmetlerle ilgili isteklerin yerine getirilmesinde, şikâyetlerin

öğrenilmesi ve çözümlenmesinde önbüro departmanının yaklaşımı ve tutumu müşterinin memnuniyeti ve sadakati üzerinde olumlu ya da olumsuz yönde önemli ölçüde belirleyici olmaktadır. Önbüro departmanının işlevini başarıyla yerine getirebilmesi için mükemmel bir iletişim ve yönetim sistemine ve kapasitesine sahip olması gerekmektedir (Eraslan, 2013:1). Ayrıca, müşterilerle çok iyi ilişkiler içinde olunması, müşterilerin kendilerini evlerindeki gibi rahat ve huzurlu bir şekilde konaklamalarını sağlayarak otel hizmetlerinden duyulan memnuniyetlerini artıracak ve sadakatlerini güçlendirecektir.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ

Şikâyeti, müşterinin konakladığı otel işletmesi ile ilgili faaliyetlerden duyduğu memnuniyetsizliği yazılı ya da sözlü olarak iletmesi olarak tanımlayabiliriz. Şikâyet, tıpkı insan vücudunda ilgili bir organdaki söz konusu rahatsızlığın ağrı şeklinde sinir sistemi aracılığıyla beyne iletmesine benzetilebilir. Beyin çevremizi ve kendimizi algılamamıza yardımcı olan ağrıyı değerlendirir, ağrının nerede ve ne kadar şiddetli olduğunu belirler. Müşteriler de, otel işletmelerinin sinir hücreleri ve sistemi görevini yerine getirmektedirler. Bu nedenle, otel işletmeleri müşteri şikâyetlerini göz ardı etmemeli, bilakis önemsemeli ve şikâyet kanalını açık tutmalı, şikâyet sistemini teşvik etmeli ve şikâyet eden müşterileri ödüllendirmelidir. Müşteri memnuniyetsizliğine neden olan unsurların tespit edilip, memnun olmayan müşterilerin memnuniyetinin sağlanması için şikâyetler bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

Günümüz otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimde şikâyetleri öğrenme yöntemlerini geliştirme konusunda yoğun çalışmalar sürdürülmektedir. İşletmeler, müşterilerin şikâyet edebilmelerini kolaylaştırabilmek amacıyla otel işletmesi web sayfasında şikâyet alanları oluşturulmakta, formlar düzenlenmekte, anketler yapılmakta, ücretsiz telefon numaraları tahsis edilmekte, müşteri masaları kurulmakta ve bunları etkin bir şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar. Baytekin (2005)' e göre, müşterilerin şikâyetlerini dile getirmelerine yönelik sistemler geliştirmek, en tehlikeli şikâyet türünü yani dile getirilmeyen, işletmeye aktarılmayan, işletmeye aktarılmadığı için çözüm fırsatı bulunamayan şikâyetleri önlemektedir. Müşterinin şikâyetini aktarmaması, başka bir işletme ile iş yapma noktasına gelmesi, işletme ile ilgili olumsuz düşünceleri üçüncü şahıslara aktarması, hiç de hoş olmayan durumlardır. Müşterinin şikâyetini başkalarına değil, işletmeye aktarması her iki tarafın da kazançlı çıkmasına neden olacaktır.

Otel işletmesinin sadık müşterileri, işletmenin fahri iyi niyet elçiliği görevinin yanı sıra doluluğun, gelirin ve nihayetinde kârın artmasında önemli bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle otel işletmeleri, potansiyel ve/veya mevcut sadık müşterilerini bir şikâyet veya anlaşmazlık neticesinde kaybetme riskini göze almamalıdır. Kotler (2000)'e göre, müşteri şikâyetlerine çabuk ve yapıcı olarak cevap verilmelidir. Müşterinin şikâyeti dinlenirken, önbüro personeli tarafından müşteri iyi tanınmalı, konunun sınırları saptanmalı, gerekli notlar alınmalı, etkili bir dinleme gerçekleştirilmeli, sonuna doğru konu özetlenmeli, tekrar görüşme gerekiyorsa bu ifade edilmeli ve konu takibe alınmalıdır. Konunun takibe alındığı, konuyla ilgilenildiği müşteriye iletilmeli ve konu sonuçlandırılınca mutlaka müşteriye geri dönüş yapılmalı ve müşteriye teşekkür ederek konu hakkında bilgilendirme yapılmalıdır. Böylece, şikâyet ile ilgilenildiğini ve sorunun çözümlendiğini gören müşterinin otel işletmesine karşı güveninin artması, memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanmasıyla daha sonraki satış süreçlerinde otel işletmesinin sunduğu ürünlerin tekrar satın alınması güçlendirilerek daha düşük maliyetlerle satış gerçekleştirilmiş ve sadık müşteri yaratılmış olacaktır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otellerde önbüro departmanı çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetiminde rolleri konusundaki görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu çalışma yöntemi tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu) 2017 yılı raporuna göre 2016 yılı sonu itibarıyla Türkiye genelinde 685 adet, Antalya İlinde ise 403 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır.(TÜROFED, 2017). Yapılan bu araştırmanın evrenini Antalya merkez

ilçelerinde (Muratpaşa, Konyaaltı ve Aksu) bulunan 40 adet beş yıldızlı otelde önbüro departmanında çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırma alanı olarak Antalya merkez ilçelerinde bulunan 5 yıldızlı otellerin seçilmesinin nedenleri arasında 5 yıldızlı otellerin sunulan hizmet anlayışında daha kurumsallaşmış olmaları ve ayrıca maliyet ve zaman kısıtı yer almaktadır. Araştırmada örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit rassal örneklem yöntemi belirlenmiştir. Araştırmada ön büro çalışanlarından 261 katılımcıya ulaşılmıştır. Veriler 2018 yılında anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla oluşturulan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu, çalışma yılı, çalışılan işletme sayısı, işletme türü), ikinci bölümde ise ön büro çalışanlarının özelliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. 2008 yılında Pekduyurucu tarafından yapılan tez çalışmasında anketin güvenilirliği ölçülmüş ve anketin Cronbach's Alpha'ya göre 0.878 düzeyinde güvenilirlik içerdiği görülmüştür. Pekduyurucu'nun (2008) çalışmasında kullandığı ifadeler (1) "Hiç", (2) "Çok ender", (3) "Bazen", (4) "Çoğu zaman", (5) "Her zaman" olarak 5 likerttir. Betimsel nitelikteki bu çalışmada tanımlayıcı istatistik analizleri (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon) tercih edilmiştir.

5.1. Araştırma Bulguları

5.1.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan ön büro çalışanlarının %55,2'si 21-31, %34,5'i 31-40, %5,7'si 41-50, %3,8'i 20 yaş ve altı, % 0,4'ü 51 ve üzeri yaş aralığında olup %26,1'i kadın, %70,1'i erkektir. Eğitim durumuna bakıldığında çalışanlar %1,1'i ilköğretim, %23,4'ü lise, %18,4'ü önlisans, %47,1'i lisans, % 5'i lisansüstü eğitim düzeyine sahiptirler. Çalışanların %9,2'i 1.300 ve altı TL, %34,5'i 1.301 -1.600 TL, %23,4'ü 1.601 -2.000 TL, %14,6'sı 2.001 – 2.500 TL, % 6,1'i 2501– 3000 TL, %1,9'u 3001 – 3500 TL, %3,1'i 3501- 4000 TL, %4,2'si 4.000 TL ve üstü gelire sahiptirler. Çalışma yılı olarak %30,7'si 1 ve 1 yıldan az, %40,6'sı 2-5 yıl, %14,2'si 6-10 yıl, %5,4'ü 11-16 yıl, % 0,8'i 17-21 yıl, % 0,4'ü 25 yıl ve üstü çalışma yılına sahiptir. Çalışılan işletme sayısı olarak %10,3'ünün 1., %17,2'sinin 2., %20,3'ünün 3., %19,9'unun 4., %13'ünün 5., %8,8'inin 6., %1,9'unun 7., %4,2'sinin 8. işletmesidir.

5.1.2. Ön Büro Çalışanlarına Yönelik Analizler

Bu bölümde, önbüro çalışanları tarafından müşterilerin kullandıkları ulaşım kanalları hakkında verdikleri cevaplar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Müşterilerin Kullandıkları Ulaşım Kanalları

	İletişim Kanalları											
	İnternet		Telefon		Faks		Acenta		Şirket		Pasan (Walk-in)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hiç	6	2,3	4	1,5	77	29,5	8	3,1	13	5,0	12	4,6
Çok ender	6	2,3	11	4,2	58	22,2	7	2,7	20	7,7	38	14,6
Bazen	31	11,9	52	19,9	34	13,0	23	8,8	63	24,1	82	31,4
Çoğu zaman	125	47,9	91	34,9	18	6,9	93	35,6	73	28,0	56	21,5
Her zaman	86	33,0	94	36,0	24	9,2	119	45,6	48	18,4	30	11,5
Kayıp değer	7	2,7	9	3,4	50	19,2	11	4,2	44	16,9	43	16,5
Ortalama	4,0984		4,0317		2,3081		4,2320		3,5668		3,2477	
Standart Sapma	,87237		,94836		1,34337		,95804		1,11239		1,07039	

Tablo 1'de ortalama değerler itibariyle otel işletmelerine ulaşımında müşterilerin en çok tercih ettiği ulaşım kanalının Acenta ($\bar{x}=4,2320$), en az tercih ettiğinin ise Faks ($\bar{x}=2,3081$) olduğu

görülmektedir. Bu bulgulara göre müşterilerin otelde konaklamak için en fazla acenta ulaşım kanalını tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Müşterileri Elde Tutmada İletişim Stratejileri

	İletişim Stratejileri													
	Özel günlerde arama		Promosyon- lar yapma		Müşterileri ödüllendirme		E-posta gönderme		Müşterilere anket yapma		Etkinlikler düzenleme		Şikâyetleri dinleme	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hiç	31	11,9	17	6,5	4	1,5	22	8,4	8	3,1	12	4,6	1	,4
Çok ender	32	12,3	17	6,5	3	1,1	16	6,1	7	2,7	28	10,7	4	1,5
Bazen	43	16,5	72	27,6	39	14,9	49	18,8	48	18,4	61	23,4	7	2,7
Çoğu zaman	74	28,4	76	29,1	95	36,4	84	32,2	74	28,4	73	28,0	51	19,5
Her zaman	52	19,9	47	18,0	112	42,9	68	26,1	107	41,0	59	22,6	192	73,6
Kayıp değer	29	11,1	32	12,3	8	3,1	22	8,4	17	6,5	28	10,7	6	2,3
Ortalama	3,3621		3,5197		4,2174		3,6695		4,0861		3,5966		4,6824	
Standart Sapma	1,32832		1,12227		,86153		1,21767		1,02076		1,14108		,64378	

Tablo 2’de, ön büro çalışanlarının müşterilerle iletişim stratejilerinde ortalama değerler itibariyle en çok şikâyetleri dinlemenin ($\bar{x}=4,6824$), en az özel günlerde aramanın ($\bar{x}=3,3621$) tercih edildiği gözlenmektedir.

Tablo 3: Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

	Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları									
	Ön büro çalışanlarına MIY eğitimi verilmesi		Veri tabanı kullanılması		Rakip otellerin uygulamalarının izlenmesi		24 saat açık telefon hattı kullanılması		Müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hiç	3	1,1	8	3,1	19	7,3	4	1,5	8	3,1
Çok ender	8	3,1	7	2,7	20	7,7	2	,8	12	4,6
Bazen	33	12,6	31	11,9	53	20,3	9	3,4	62	23,8
Çoğu zaman	90	34,5	73	28,0	72	27,6	41	15,7	86	33,0
Her zaman	117	44,8	123	47,1	77	29,5	192	73,6	78	29,9
Kayıp değer	10	3,8	19	7,3	20	7,7	13	5,0	15	5,7
Ortalama	4,2351		4,2231		3,6971		4,6734		3,8699	
Standart Sapma	,88347		1,00197		1,22285		,73254		1,02188	

Tablo 3’e bakıldığında otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında daha çok 24 saat açık telefon hattı kullanılması ($\bar{x}=4,6734$), daha az ise rakip otellerin uygulamalarının izlenmesi ($\bar{x}=3,6971$) yöntemlerini kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4’de araştırmaya katılan önbüro müdürlerine göre, önbüro personelinin mesleki becerileri ve kişilik rollerinin müşteri iliksileri yönetimi uygulamalarındaki etkisinin nasıl bir önem ifade ettiği araştırılmıştır.

Tablo 4: Ön Büro alışanının Kişilik ve Mesleki Rollerini

	Ön Büro alışanının Kişilik Ve Mesleki Rollerini																			
	alışma hızı		Kibarlık		Müşterilere bireysel ilgi gösterebilme		Müşterilerin sorunlarında gösterdikleri duyarlılık		Sorun özme kabiliyeti		Müşterilere isimleri ile hitap etme		İletişim yeteneği		Güvenilirlik		Uzman ve bilgili olması		Görünüş	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hiç	-	-	-	-	2	,8	-	-	-	-	1	,4	-	-	-	-	-	-	-	-
Çok ender	1	,4	-	-	2	,8	-	-	-	-	10	3,8	-	-	-	-	1	,4	2	,8
Bazen	10	3,8	6	2,3	11	4,2	8	3,1	11	4,2	28	10,7	3	1,1	7	2,7	15	5,7	12	4,6
Çoğu zaman	97	37,2	53	20,3	60	23,0	48	18,4	72	27,6	70	26,8	70	26,8	41	15,7	72	27,6	67	25,7
Her zaman	145	55,6	192	73,6	173	66,3	195	74,7	171	65,5	141	54,0	175	67,0	195	74,7	162	62,1	172	65,9
Kayıp değer	8	3,1	10	3,8	13	5,0	10	3,8	7	2,7	11	4,2	13	5,0	18	6,9	11	4,2	8	3,1
Ortalama	4,5257		4,7410		4,6129		4,7450		4,6299		4,3600		4,6935		4,7737		4,5800		4,6166	
S. Sapma	,59456		,49058		,68777		,50470		,56657		,86335		,48754		,48341		,62382		,61660	

Tablo 4’de, ön büro çalışanlarının ortalama değerler itibariyle kişilik ve mesleki rollerden genel olarak güvenilirlik ($\bar{x}=4,7737$) ve kibarlık ($\bar{x}=4,7410$) özelliklerini daha çok, müşterilere isimleri ile hitap etme ($\bar{x}=4,3600$) özelliğini ise nispeten daha az tercih ettikleri saptanmıştır.

Tablo 5: Sadık Müşteriler için İnisiyatif Kullanma

	İnisiyatif Kullanma													
	Oda fiyatında indirim yapma		Ekstralarda indirim yapma		Odalarına hediyeler bırakma		Odalarını isteklerine göre hazırlama		Özel günlerde arama		Hep aynı odalarda kalmalarını sağlama		Konu istek formlarıyla istek ve şikâyetlerini öğrenme	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hiç	7	2,7	36	13,8	11	4,2	2	,8	13	5,0	1	,4	3	1,1
Çok ender	12	4,6	44	16,9	15	5,7	8	3,1	26	10,0	2	,8	6	2,3
Bazen	84	32,2	70	26,8	53	20,3	19	7,3	45	17,2	62	23,8	23	8,8
Çoğu zaman	97	37,2	54	20,7	87	33,3	89	34,1	79	30,3	108	41,4	78	29,9
Her zaman	48	18,4	35	13,4	78	29,9	131	50,2	76	29,1	69	26,4	136	52,1
Kayıp değer	13	5,0	22	8,4	17	6,5	12	4,6	22	8,4	19	7,3	15	5,7
Ortalama	3,6734		3,0335		3,8443		4,3614		3,7490		4,0000		4,3740	
Standart Sapma	,93632		1,26646		1,08123		,82176		1,17204		,78365		,84659	

Tablo 5’de, önbüro çalışanlarının ortalama değerler itibariyle en çok konu istek formlarıyla istek ve şikâyetlerini öğrenme ($\bar{x}=4,3740$), en az ekstralarda indirim yapma ($\bar{x}=3,0335$) konularında inisiyatif kullandıkları tespit edilmiştir.

Tablo 6: Müşteri şikâyetlerini Önleme Stratejileri

	Müşteri şikâyetlerini Önleme Stratejileri													
	Ön büro çalışanına kolaylıkla ulaşılmaktadır.		Ön büro çalışanı tüm şikâyetleri sabırla dinlemektedir.		Müşteriler şikâyetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir.		şikâyetlerin belirlenmesi için tüm odalara müşteri şikâyet formları konmaktadır.		Müşterilerin şikâyetleri ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmektedir.		Müşteri şikâyetleri çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmektedir.		Müşteri şikâyetleri ile ilgili müşteriye geri dönüş yapılmakta ve müşteri bilgilendirilmektedir.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hiç	-	-	1	,4	1	,4	14	5,4	26	10,0	1	,4	1	,4
Çok ender	2	,8	1	,4	2	,8	1	,4	15	5,7	3	1,1	3	1,1
Bazen	7	2,7	6	2,3	23	8,8	14	5,4	20	7,7	9	3,4	9	3,4
Çoğu zaman	47	18,0	52	19,9	66	25,3	41	15,7	56	21,5	69	26,4	50	19,2
Her zaman	192	73,6	187	71,6	147	56,3	166	63,6	120	46,0	162	62,1	182	69,7
Kayıp değer	13	5,0	14	5,4	22	8,4	25	9,6	24	9,2	17	6,5	16	6,1
Ortalama	4,7298		4,7126		4,4895		4,4576		3,9662		4,5902		4,6694	
Standart Sapma	,55067		,57237		,73828		1,05301		1,35567		,66362		,64725	

Tablo 6’da, otel işletmelerinde önbüro çalışanlarının müşteri şikâyetlerini önlemede genel olarak kolay ulaşılmaları ($\bar{x}=4,7298$) ve şikâyetleri sabırla dinlemeleri ($\bar{x}=4,7126$) hususlarında yeterli, müşterileri şikâyetlerinin ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmesi ($\bar{x}=3,9662$) hususunda nispeten daha yetersiz oldukları saptanmıştır.

Tablo 7: Ön Büro Çalışanlarının Müşterilere Yönelik İletişim Stratejileri İle Müşteri Şikâyetlerinin Önlenmesi Stratejileri İlişkisi

	Her an önbüro personeline kolaylıkla ulaşılabilmektedir.	Önbüro personeli tüm Şikâyetleri sabırla dinlemektedir.	Müşteriler Şikâyetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir.	Şikâyetlerin beirlenmesi için tüm odalara müşteri Şikâyet formları konmaktadır.	Müşterilerin Şikâyetleri ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmektedir.	Müşteri Şikâyetleri çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmektedir.	Müşteri Şikâyetleri ile ilgili müşteriye geri dönüş yapılmakta ve müşteri bilgilendirilmektedir.
Özel günlerde arama	,123 ,069	,139* ,038	,260** ,000	,115 ,092	,169* ,014	,152* ,024	,144* ,032
Promosyonlar yapma	,192** ,005	,270** ,000	,259** ,000	,226** ,001	,223** ,001	,298** ,000	,148* ,029
Müşterileri ödüllendirme (Odalarına meyve sepeti gönderme, çeşitli ikramlarda bulunma, vb.)	,256** ,000	,315** ,000	,268** ,000	,184** ,005	,110 ,096	,201** ,002	,145* ,024
E-Posta gönderme	,225** ,001	,135* ,042	,317** ,000	,201** ,003	,264** ,000	,171* ,010	,190** ,004
Müşterilere anket yapma	,309** ,000	,285** ,000	,263** ,000	,194** ,004	,198** ,003	,222** ,001	,206** ,002
Etkinlikler düzenleme	,161* ,017	,174** ,009	,282** ,000	,238** ,000	,237** ,000	,137* ,043	,148* ,027
Şikâyetleri dinleme	,179** ,005	,351** ,000	,227** ,000	,074 ,259	,172** ,009	,285** ,000	,194** ,003

*p<.05

**p<.01

Değişkenlerin birbirleri ile ilişkisinin ölçülmesinde veriler normal dağılım gösterdiği için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 7’de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının müşterilere yönelik iletişim stratejileri ile müşteri Şikâyetlerinin önlenmesi stratejileri arasındaki ilişkilerde en çok; “özel günlerde arama” ile “müşteriler Şikâyetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,260$, $p < .01$), “promosyonlar yapma” ile “müşteri Şikâyetleri çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmektedir.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,298$, $p < .01$), “müşterileri ödüllendirme” ile “önbüro personeli tüm Şikâyetleri sabırla dinlemektedir.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,315$, $p < .01$), “e-posta gönderme” ile “müşteriler Şikâyetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,317$, $p < .01$), “müşterilere anket yapma” ile “her an önbüro personeline kolaylıkla ulaşılabilmektedir.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,309$, $p < .01$), “etkinlikler düzenleme” ile “müşteriler Şikâyetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,282$, $p < .01$), “Şikâyetleri dinleme” ile “önbüro personeli tüm Şikâyetleri sabırla dinlemektedir.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,351$, $p < .01$) saptanmıştır. Genel olarak ön büro çalışanlarının müşteri iletişim stratejilerinin müşteri Şikâyetlerinin önlenmesinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Tablo 8: Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları İle Müşteri Őikayetlerinin Önlenebilir Stratejileri İlişkisi

	Her an önbüro personeline kolaylıkla ulaşılabilmektedir.	Önbüro personeli tüm Şikâyetleri sabırla dinlemektedir.	Müşteriler Şikâyetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir.	Şikâyetlerin belirlenmesi için tüm odalara müşteri Şikâyet formları konmaktadır.	Müşterilerin Şikâyetleri ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmektedir.	Müşteri Şikâyetleri çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmektedir.	Müşteri Şikâyetleri ile ilgili müşteriye geri dönüş yapılmakta ve müşteri bilgilendirilmektedir.
Önbüro çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi	,289** ,000	,283** ,000	,227** ,000	,225** ,001	,172** ,009	,252** ,000	,075 ,248
Müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanılması	,230** ,000	,306** ,000	,266** ,000	,162* ,015	,120 ,076	,290** ,000	,200** ,002
Rakip otellerin uygulamalarının izlenmesi	,068 ,302	,086 ,192	,169* ,011	,070 ,298	,078 ,247	,188** ,005	,105 ,111
24 saat açık telefon hattı kullanılması	,108 ,097	,209** ,001	,224** ,001	,075 ,259	,076 ,253	,200** ,002	,264** ,000
Müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi	,242** ,000	,177** ,006	,314** ,000	,218** ,001	,343** ,000	,245** ,000	,189** ,004

*p<.05

**p<.01

Tablo 8'e göre otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları ile müşteri Őikayetlerinin önlenebilir stratejileri arasındaki ilişkilerde en çok; "önbüro çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi" ile "her an önbüro personeline kolaylıkla ulaşılabilmektedir." ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,289$, $p < .01$), "müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanılması" ile "önbüro personeli tüm Şikâyetleri sabırla dinlemektedir." ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,306$, $p < .01$), "rakip otellerin uygulamalarının izlenmesi" ile "müşteri Şikâyetleri çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmektedir." ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,188$, $p < .01$), "24 saat açık telefon hattı kullanılması" ile "müşteri Şikâyetleri ile ilgili müşteriye geri dönüş yapılmakta ve müşteri bilgilendirilmektedir." ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,264$, $p < .01$), "müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi" ile "müşterilerin Şikâyetleri ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmektedir." ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = ,343$, $p < .01$) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Ön Büro Personel Özellikleri İle Müşteri Şikâyetlerinin Önlenmesi Stratejileri İlişkisi

	Her an önbüro personeline kolaylıkla ulaşılabilmektedir.	Önbüro personeli tüm şikâyetleri sabırla dinlemektedir.	Müşteriler şikâyetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir.	Şikâyetlerin belirlenmesi için tüm odalara müşteri şikâyet formları konmaktadır.	Müşterilerin şikâyetleri ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmektedir.	Müşteri şikâyetleri çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmektedir.	Müşteri şikâyetleri ile ilgili müşteriye geri dönüş yapılmakta ve müşteri bilgilendirilmektedir.
Önbüro personelinin çalışma hızı	,399** ,000	,306** ,000	,226** ,000	,014 ,837	,123 ,061	,301** ,000	,123 ,056
Önbüro personelinin kibarlığı	,399** ,000	,320** ,000	,243** ,000	,041 ,536	,093 ,161	,368** ,000	,172** ,008
Müşterilere bireysel ilgi gösterebilme	,276** ,000	,284** ,000	,190** ,004	,051 ,447	,081 ,225	,234** ,000	,154* ,018
Müşterilerin sorunlarında gösterdikleri duyarlılık	,247** ,000	,340** ,000	,343** ,000	,179** ,006	,201** ,002	,317** ,000	,256** ,000
Önbüro personelinin sorun çözme kabiliyeti	,244** ,000	,223** ,000	,228** ,000	,133* ,043	,034 ,606	,211** ,001	,165* ,010
Müşterilere isimleriyle hitap etme	,195** ,002	,144* ,025	,212** ,001	,072 ,276	,017 ,797	,154* ,017	,163* ,011
Önbüro personelinin iletişim yeteneği	,313** ,000	,243** ,000	,203** ,002	,035 ,598	,051 ,444	,175** ,007	,103 ,115
Önbüro personelinin güvenilirliği	,334** ,000	,252** ,000	,273** ,000	,042 ,530	,113 ,091	,264** ,000	,247** ,000
Önbüro personelinin uzman ve bilgili olması	,245** ,000	,212** ,001	,157* ,016	,065 ,322	,048 ,467	,259** ,000	,151* ,020
Önbüro personelinin görünüşü	,265** ,000	,243** ,000	,252** ,000	,223** ,001	,128 ,051	,197** ,002	,246** ,000

*p<.05

**p<.01

Tablo 9'a göre otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları ile müşteri şikâyetlerinin önlenmesi stratejileri arasındaki ilişkilerde; "her an önbüro personeline kolaylıkla ulaşılabilmektedir." ifadesi ile en çok "önbüro personelinin çalışma hızı" ($r = ,399$, $p < .01$), "önbüro personelinin kibarlığı" ($r = ,399$, $p < .01$), "önbüro personelinin sorun çözme kabiliyeti" ($r = ,244$, $p < .01$), "önbüro personelinin iletişim yeteneği" ($r = ,313$, $p < .01$), "önbüro personelinin güvenilirliği" ($r = ,334$, $p < .01$), "önbüro personelinin görünüşü" ($r = ,265$, $p < .01$) ifadelerinin pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, "müşterilere bireysel ilgi gösterebilme" ifadesi "önbüro personeli tüm şikâyetleri sabırla dinlemektedir." ile pozitif ($r = ,284$, $p < .01$), "müşteriler şikâyetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir." ile "müşterilerin sorunlarında gösterdikleri duyarlılık." ($r = ,343$, $p < .01$) ve "müşterilere isimleriyle hitap etme." ($r = ,212$, $p < .01$) ifadeleri arasında pozitif, "önbüro personelinin uzman ve bilgili olması" ile "müşteri şikâyetleri çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmektedir." ($r = ,212$, $p < .01$) ifadeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, otel işletmeleri ön büro çalışanlarının özellikleri müşteri şikâyetlerinin pozitif yönetim sürecine önemli katkılar sunmaktadır.

6. SONUÇ

Müşterilerle kurulacak ilişkilerin sürekli, istikrarlı ve güçlü olmasının gerekliliği günümüz işletme anlayışının gerekliliklerindedir. Bu ilişkilerin bu hedefler doğrultusunda yürütülmesi sürecinin de müşteri ilişkileri yönetimi olduğunu söyleyebiliriz. İşletmeler bu doğrultuda belirledikleri amaçlarına, uzun ya da kısa dönemli olabilir, ulaşmak amacıyla bazı uygulamalar gerçekleştirirler (Bakırtaş vd, 2013:125).

Günümüzde turizm faaliyetine katılan müşteriler seyahat ve konaklama sürecinde üründe yaratılan farklılıkları yeterli bulmamakta, kendilerine değer yaratan turistik işletmeleri tercih etmektedirler. Bu bağlamda işletmeler yeni bir pazarlama yaklaşımı olarak müşteri ilişkiler yönetiminine stratejik bir önem verme eğilimine yönelmişlerdir. Müşteriler için önemli olan bilgilere sahip olan ve ürün ve hizmetlerini bu bilgiler doğrultusunda kişiselleştirebilen ve özgülendirebilen turizm işletmeleri hızlı değişimin ve belirsizliği söz konusu olduğu dinamik rekabet ortamında daha üstün ve avantajlı bir konuma geçmektedirler. Türker ve Özalp'a göre (2010:100), MİY uygulamalarında, müşterinin ihtiyaç, istek ve beklentilerini tahmin ederek ona özel ürün sunmak ve bu sayede de müşteriyi mümkün olduğu kadar uzun süre işletmede tutarak, işletmenin sadık müşterisi haline dönüştürmek temel amaç olarak belirlenmiştir. Müşteri ile kurulan sıcak ilişkinin rakipler tarafından kopyalanması çok daha zor olacağından, pazarda işletme için bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Otel işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar, memnuniyetsiz müşterilerin büyük çoğunluğunun şikâyetlerini dile getirmeden işletmeden ayrıldıklarını göstermektedir (Burton ve Burton, 1997: 3). Kendileriyle ve şikâyetleriyle ilgilenilmeyen müşterilerin bir sonraki tercihlerinde büyük olasılıkla başka otel işletmelerini tercih edecekleri düşünüldüğünde otel işletmeleri için MİY'in önemi daha iyi anlaşılmaktadır. MİY uygulamalarıyla, elde edilen bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesiyle müşteri ihtiyaçlarının, beklentilerinin saptanması ve bu doğrultuda geliştirilen ürün ve hizmetlerin sunumunun sağlanması toplam müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmaya önemli düzeyde katkı sağlayabilecektir. Müşteriyi elde tutmanın yani sadık müşteri yaratmanın maliyetinin yeni müşteri elde etme maliyetinden çok düşük olduğu ve sadık müşterilerin en etkili yollardan biri olan dilden dile tanıtım ve reklam kaynağı olduğu unutulmamalıdır.

Bilindiği gibi, otel müşterilerine gelişlerinden ayrılışlarına kadar geçen konaklama sürecinde yüz yüze hizmet sunan önbüro departmanı otel işletmesinin müşteri ilişkileri yönetiminde stratejik bir konuma ve öneme sahiptir. Müşterileri karşılayan, ağırlayan ve uğurlayan önbüro departmanı, müşterilerin hem ilk, hem de son temas kurduğu departman olarak müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Otel işletmelerinde, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarısının artırılması, hizmet içi eğitimlerle önbüro departmanında çalışanların müşteri ilişkileri konusunda bilgi sahibi olmalarını gerekli kılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi öncelikle müşterinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini temel alıp, müşteriler ile sürekli iletişim halinde olarak müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini artırarak yoğun rekabet ortamında işletmeye stratejik rekabetçi üstünlükler ve avantajlar sağlamayı hedeflemektedir.

Yapılan bu çalışmada, otel işletmesi yönetiminin aynası olan ve otel müşterileri ile iletişimde en etkin rolü oynayan önbüro departmanı çalışanlarının MİY uygulamaları konusunda görüşlerinin ve faaliyetlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Önbüro departmanı çalışanları tarafından müşteri ilişkileri yönetimi anlayışında yerine getirilen hizmetler sayesinde sadık müşterilerin oluşmasında, önbüro çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında birçok konuda yetersiz bilgiye ve tecrübeye sahip oldukları anlaşılmıştır.

Önbüro çalışanlarının müşterileri elde tutuma iletişim stratejileri uygulamaları ele alındığında müşterileri ödüllendirme, anket uygulama, şikâyetleri dinleme konusunda etkin oldukları, fakat müşterileri elde tutmada önemli rol oynayan özel günlerde arama, promosyonlar yapma, e-posta gönderme ve etkinlikler düzenleme gibi iletişim stratejilerini etkin bir şekilde kullanmadıkları anlaşılmaktadır. MİY uygulamalarında 24 saat açık telefon hattı kullanılması yüksek düzeyde iken, önbüro çalışanlarına MİY eğitimi verilmesinin, veri tabanı bilgilerinin kullanılmasının orta düzeyde, müşterileri için özel organizasyonlar düzenlenmesinin ve rekabet ortamında rakip otel uygulamalarının izlenmesinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, önbüro çalışanlarının kişilik ve mesleki rollerinin yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Otellerin sunduğu hizmetlerin kalitesi için bir gösterge olarak kullanılan ve otellerin can simidi olarak adlandırılan sadık müşteriler için inisiyatif kullanma durumuna bakıldığında, odalarını isteklerine göre hazırlama ve istek ve şikâyetlerini dinleme faaliyetleri dışında oda fiyatlarında, ekstra harcamalarında, odalarına hediyeler bırakmada özel günlerde aramada ve hep aynı odalarında kalmalarını sağlamada düşük düzeyde hizmet sundukları anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmada MİY ve uygulamalarında birçok konuda yetersiz faaliyet gösteren

ve gösterildiğini bildiren önbüro çalışanlarının müşteri Őikayetlerini önleme stratejilerine büyük önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Sadık bir müşteri yaratmak için, müşteriye kendisini evindeymiş gibi rahat ve güvenli bir ortam sağlamak, iyi bir etkileşim ve iletişim içerisinde olmak gerekmektedir. Örneğin, yapılan çalışmada müşteriye ismiyle hitap etmenin daha az yapıldığı belirtilmektedir. Böyle bir durumda, müşterinin aynı otelde konaklama yapmak için kendisine değer verildiğini gösteren bir hizmet söz konusu olmadığı için müşterinin bir daha aynı oteli tatilini geçirmek için tercih etmesine yarayacak bir değer ve farklılık söz konusu olmayacaktır. Ayrıca, müşterinin özel günlerinde aramanın çok az yapıldığı belirtilmektedir. Turistik ürün bilindiği gibi lüks bir üründür. Müşterileri cezp edecek unsurların başında onların hayatında önemli değerleri ifade eden özel günlerde müşterilerin aranması, hediyelerin gönderilmesi ve cazip tekliflerin sunulması müşterileri işletmenin sadık müşterileri haline getirmektedir.

Müşterinin beklentisinin karşılanmaması mutsuzluğun yani Őikayet etmenin başlangıç noktasıdır (Bakırtaş vd, 2013:153). Müşteri memnuniyeti ve sadakatının sağlanmasında müşteri Şikâyetlerinin olup olmadığının öğrenilmesi dikkate alınması, çözüme kavuşturulması ve söz konusu Őikâyete neden olan unsurların ortadan kaldırılması büyük rol oynamaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmada önbüro personel özelliklerinin, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve önbüro çalışanlarının müşterilere yönelik iletişimlerinin müşteri Şikâyetlerinin önlenmesi stratejileri ile yüksek düzeyde korelasyona sahip olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, otel işletmelerinin velinimetleri olan müşterilerini çok iyi tanımaları sayesinde çok iyi hizmet sunmaları mümkün olacaktır. Bu bağlamda MİY felsefesiyle hizmet sunan otel işletmeleri, müşterileri için daha özgün ve özel ürünler sunma imkanı elde etmiş olacak ve rakiplerine karşı müşteri memnuniyeti ve sadakati konusunda farklılık yaratmış olacaklardır. Otel işletmeleri, başta önbüro departmanı olmak üzere tüm departmanlarıyla birlikte sürekli değişen ve artan müşteri beklentileri, istekleri karşısında yaşamlarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için, müşterileri ile uzun süreli, etkin ve etkili ilişkiler kurmalarını sağlayacak müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri geliştirmeli ve uygulamalıdır.

KAYNAKÇA

- AKGÖZ, E. (2006). Önbüro İşlemleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKSATAN, M. ve AKTAş, G. (2012). “Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2): 233-247.
- ALKAN, M. ve CANTÜRK, P. (2000). “Müşteri ilişkileri Yönetimi: Doğru İş”, *VCR Özel Sayısı, BT Haber*, (26.06.2000).
- BAKIRTAş, H., YILMAZ, R.A., ÖZMEN, M. ve BARIş, G. (2013). “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, *Anadolu Üniversitesi Yayını*, No:3001.
- BARSKY, J. D., & LABAGH, R. (1992). “A Strategy for Customer Satisfaction”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October.
- BAYTEKİN, P. (2005). “Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine”, *Yeni Düşünceler Dergisi*, 1, 41-52.
- BOVE, L. L. and LESTER W. J. (2000). “A Customer-Service Worker Relationship Model”, *International Journal of Service Industry Management*, 11(5): 491-511.
- BURTON, J. ve BURTON, L. (1997). “ Interpersonal Skill for Trave and Tourism”, *Addison Wesley Longman*, Malaysia.
- ÇAKICI, C. (1998), “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanarak Belirlenmesi”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:9 (Eylül-Aralık), İstanbul.

- CİVELEK, A. (2016). “Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama”, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 19(2): 233-239.
- ERASLAN, N. (2013). Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- KASAVANA, M. L. and BROOKS, R.M. (2001). Managing Front Office Operations. Educationan Institute of the American Hotel and Lodging Association, Michigan, USA.
- KOTLER, P. (2000). Pazarlama Yönetimi, (Çev.) MUALLİMOĞLU, N., Beta Basım, İstanbul.
- LEWİS, C.R. (1986). “The Meaning of Marketing Mentality”, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February.
- MADDOX, R. N. (1989). “Turizmde Tatmin Olma Düzeyinin Ölçülmesi”, Turizmde Seçme Makaleler: 15, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, No:8, İstanbul, Mayıs.
- NEWELL, F. (2004). CRM Neden Başarılı Olamıyor, (Çev.) ÖNERTOY, O.C., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZGENER, ř. ve İRAZ, R. (2006). “Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Indusry”, Tourism Management, 27 (6): 1356-1363.
- PARVATİYAR, A. and SHETH, N.J. (2002). “The Evolution of Relationship Marketing into a Discipline”, Journal of Relationship Marketing. 1(1): 3-16.
- PAYNE A. ve FROW P. (2004). “The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management”, Industrial Marketing Management, 33 (6): 527-538.
- PEKDUYURUCU, B. (2008). Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Önbüro Çalışanlarının Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- RUTHERFORD, D.G. (1990). “Front Office Management, Hotel Management and Operations”, (Ed.) RUTHERFORD, D.G., Van Nostrand Reinhold, New York.
- SCANLAN L. ve McPHAIL J. (2000). “Forming Service Relationships with Hotel Business Travelers: The Critical Attributes to Improve Retention”, Journal of Hospitality & Tourism Research, 24 (4): 491-513.
- THOMPSON, B. (2002). “What is CRM”, <http://www.crmguru.com>, (04/04/2007).
- TOURNIAIRE F. (2003). Just Enough CRM, Prentice Hall PTR, New Jersey.
- TÜRKER, A. ve ÖZALTIN, G. (2010). “Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:25.
- YÜKSEL, A. & RIMMINGTON, M. (1998). “Customer Satisfaction Measurement”, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39(6): 60-70.
- ZEITHAML, V. A. and BITNER, M. J. (2003). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, McGraw Hill Irwin, New York.