

Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği

An Investigation of Creating Value and Customer Value Perception in Hotel Industry: Example of the Hotels in Edirne

Emel GÖNENÇ GÜLER*

* Yrd. Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, Ayşekadın Kampüsü, Edirne
E-posta: emelgguler@yahoo.com

MAKALE BİLGİLERİ

Makale İşlem Bilgileri:

Gönderilme tarihi : 15 Ocak 2009

Birinci düzeltme : 09 Mart 2009

İkinci düzeltme : 07 Nisan 2009

Kabul : 20 Nisan 2009

Anahtar sözcükler:

Müşteri değeri

Değer yaratma

Otel işletmeleri

Edirne

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted : 15 January 2008

Resubmitted : 09 March 2008

Resubmitted : 07 April 2008

Accepted : 20 April 2008

Key words:

Customer value

Creating value

Hotel industry

Edirne

ÖZ

Turizm endüstrisi her yıl ortalama olarak % 5 civarında büyüyerek, dünya ekonomisine önemli ölçüde katkıda bulunmakta ve istihdam sağlamaktadır. Bir hizmet sektörü olarak, turizm endüstrisinin önemli yapı taşlarından olan otel işletmelerinde, çalışanlarla konaklayanlar arasında yüksek oranda eşgüdüm ve temas kurulmaktadır. Her geçen gün artan otel işletmelerinin sundukları hizmet birbirine benzemektedir. Turistin ilgisini çekebilme, yeni pazarlar hedeflemek ve korumak için bu işletmelerin, farklı ve akılda kalıcı bir hizmeti sunması gerekmektedir. Bu da ancak müşteri değeri yaratmakla başarılabilmektedir. Bu çalışmada, Edirne'de bulunan bütün otel işletmelerinin, müşteri değeri yaratırken dikkat etmeleri gereken unsurları ortaya konulmuştur. Edirne'ye gelen otel müşterilerinin değer algısının ne yönde olduğu ve beklentilerle algılar arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Çalışmada, Laurette Dube ve Leo M Renaghan'ın "Creating Visible Customer Value" başlıklı makalesinde kullandıkları "otellerde değer yaratan nitelikler"e ilişkin model temel alınmıştır. Araştırmanın evreni, Edirne il ve ilçelerinde bulunan sözkonusu otel işletmelerinde, belli bir zaman diliminde konaklayan müşterilerden oluşmuştur. Modelde, adı geçen değişkenler temel alınarak hazırlanan anket formu aracılığıyla, müşterilerden elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Türkiye'deki 15 Marka Kent Projesi kapsamında olan Edirne'de, otel sahiplerinin müşteri beklentilerini doğru tespit edip, eksikliklerini tamamlamaları ve müşteri değeri yaratma konusuna eğilme gerekliliği önemli bir sonuç olarak düşünülmüş olup, diğer kentlere de örnek çalışma olması beklenmektedir.

ABSTRACT

Tourism industry is growing at about 5 % every year, supporting the world economy and providing significant amount of employment. As a service industry, the hotel business, which is one of the main structure of tourism sector, involves a high degree of contact and coordination between personnel and the guests. Since the hotel firms are offering nearly the same service and goods to their guests, they should apply a competitive strategy in order to grab the interest of the tourists, to reach to the new market and to offer dissimilar and easily-remembered service. This can be only achieved by creating customer value. The purpose of this study is to point out the importance of developing customer value and to determine the differences between the guests' perceptions and expectations in the hotels in Edirne. This study is based on the model "hotel attributes relating to value drivers" which was used in Laurette Dube and Leo M Renaghans' "Creating Visible Customer Value" article. The universe of the study consists of guests staying in hotels in Edirne at a certain time period. In the study SPSS 11.5 statistic program has been used to analyze the data obtained from the guests by preparing a questionnaire form considering the variables in the model. Edirne is one of the 15 cities among the Destination Branding Project in Turkey. This study is expected to help the hoteliers to face the weakness and deficiency in creating customer value and force them to provide what is necessary not only in Edirne but also in other cities during the branding process.

GİRİŞ

Dünya Turizm Örgütü'ne göre uluslararası turizm endüstrisi, 2007 yılında önceki yıldan % 6 daha fazla büyüyerek 856 milyar ABD Doları turizm geliri ve yaklaşık 900 milyon turist sayısına ulaşmıştır. Dünya ekonomisine katkısı ve istihdam yaratması açısından turizm endüstrisi, en önemli gelir yaratan sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin tahminlerine göre Türkiye, gelecek 10 yıl içinde % 10,2'ye varan yıllık büyüme oranı ile turizmde en hızlı geli-

şen ve istihdam yaratan ülke olacaktır (WTO 2008). Dünya turizm endüstrisi, konaklama işletmeleri başta olmak üzere, ulaştırma şirketleri, tur operatörleri, seyahat acentaları, turizm reklâm firmaları, rehberlik ve tanıtım hizmetlerinden oluşmaktadır.

Konaklama sektörünün, dünya turizm endüstrisine temel oluşturması yanında, en çok istihdam sağlayan, vergi veren ve yöre tanıtımı yapan işletmelerden olduğu bilinmektedir. Otel işletmeleri konaklama sektörünün esas konaklama birimlerini oluşturmaktadır. Otel işletmeleri, turistik mal ve

hizmetlerin üretimi ve tüketiminin aynı anda gerçekleştiği işletmelerden oluşmaktadır. Hizmetin en yoğun yaşandığı otel işletmelerinde tüketici, lüks sayılabilecek konaklama, yeme-içme, dinlenme ve eğlenme hizmetini alma sürecinde, ürün ve hizmetin finansal, sosyolojik ve psikolojik boyutlarını da yoğun olarak aynı anda yaşamaktadır.

Turizm sektöründe geliştirilen birçok otomasyon sistemine rağmen, otel işletmelerindeki hizmet sürecine tüketicilerin de doğrudan katılması nedeniyle, otel işletmelerinde çalışanlarla konaklayanlar arasında yüksek oranda eşgüdüm ve temas kurulmaktadır (Kotler, Bowen ve Makens 1999: 401).

Otel işletmeleri gibi hizmet üreten işletmelerde, tüketiciler de doğrudan hizmet sürecine girmektedir. Bu yüzden otel işletmeleri, tüketicilerin beklentilerini ve algıladığı değeri arttırmak, yakın ve güvenilir ilişkiler geliştirmek ihtiyacının, en yoğun yaşandığı işletmelerdir. Hizmet, satışa sunulan faaliyetler, tüketicinin yarar veya tatminini oluşturmaktadır (Tek 1999: 342). Hizmet bir tarafın diğer tarafa sunduğu soyut bir faaliyet olup, somut herhangi bir şeyin sahibi olma sonucuna götürmektedir (Kotler 2000: 428).

Hizmetin, üründen farklı olarak depolanamaması, ambalajlanamaması ve hizmeti veren kişiye ve mekâna göre farklılık göstermesi, standart bir hizmet sunulmasına olanak vermemektedir (Gummesson 1993: 32). Tüketicinin, terazinin bir kefesine koyduğu paranın karşılığında diğer kefeyi boş görmesi gibi bir yanılığa düşmesine neden olabilmektedir (Karabulut ve Kaya 1988: 23). Bu önyargıyı önlemek için mutlaka tüketicide değer yaratan farklı bir hizmetin verilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerindeki hizmet standardının zorluğu hizmetlerin bir anlamda farklılaştırmaya daha uygun olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde farklılaştırma stratejisinin, daha etkin bir rekabet stratejisi olduğu söylenebilir (Hacıfendioglu 2005: 77).

Otel işletmelerinin sayısının giderek artması ve sundukları hizmetlerin birbirine benzemesi, bu işletmelerin küresel rekabet çerçevesinde değişiklikler yapmasını gerektirmektedir. Bu değişiklikler; turistik tüketicinin ilgisini çekebilmek, yeni pazarlar bulmak ve korumak için ayırt edilebilirliği yüksek, akılda kalıcı farklı bir hizmeti sunarak, müşteri değeri yaratmaktadır.

Müşteri değeri yaratmak ile ilgili Voss vd'nin (1998: 22) ABD'de yaptığı bir araştırmada, otel yöneticilerinin müşteri değeri yaratmada net bir strate-

jiye sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu durum da otel yöneticilerinin, müşteri bölümlenmesini yapabilecek yeterli bilgi ve veriye sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır. Goodstein ve Butz'un (1998: 21-33)'un yaptığı araştırmada ise, otel yöneticilerinin kârlılığını arttırmak için gerekli ama yeterli olmayan "verimlilik", "kriz yönetimi" ve "fiyat indirimi" gibi kurumsal değişiklikleri yaparak, ayakta kalmaya çalıştıklarını tespit etmiştir. Dube ve Renaghan'ın (2000: 62-72) yaptığı çalışmada da, otelde kalan müşteriler için müşteri değerinin oluşmasında, otelin fiziki koşulları başta olmak üzere, tüm hizmetin niteliğinin önemli bir yer tuttuğu tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin de bu değerlendirmeleri göz önünde bulundurarak ve verdikleri hizmetin bütün ayrıntılarını tekrar gözden geçirerek müşteri değerini artırdıkları görülmüştür.

Yapılan bu çalışmalarda, müşterilerin satın alma kararını etkileyen unsurun, otel hizmet beklentisiyle, otelde kalma sırasında hizmet algılaması arasındaki fark olduğu görülmüştür. Sonuçta, otel yöneticileri, otelde müşterilere sunumlarının kalitesini artırarak, müşteri değerini yaratabilmekte ve otel kârlılıklarını artırabilmektedir.

MÜŞTERİ DEĞERİ KAVRAMI

Müşteri odaklı yaklaşım, müşteri merkezli yaklaşım, müşteri değeri, pazarlama bilimi içinde 1990'lı yılların önemli kavramları arasında yer almıştır. Bu kavramlara önem verilmesinin temelinde, sistemin üreticiye dayalı olmak yerine, tüketiciye dayalı olması ve şirketin müşteri ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil, müşteri gözüyle belirlemesi bulunmaktadır. Günümüzün oldukça dinamik ve rekabetçi piyasasında şirketler, müşterilerinin düşük fiyatlarla yüksek değer sağlama isteklerini karşılamak için, sürekli kendilerini yenilemek durumunda kalmaktadır (Baker, Kleine ve Bennion 2003: 80).

Müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri sadakati ve en son müşteri değeri şirketlerin rekabet stratejilerine de önemli bir temel oluşturmaktadır (Khanh ve Kandampully 2004: 398). Sözlük anlamıyla "Değer, bir kişi ya da şirketin duygusal bir düzeyde bağlandığı herhangi bir prensibi temsil eder. Bir strateji belirleme süreci içerisine giren başlıca unsurlardan biridir" (Uzunoglu 2007: 12). Bu kavram, işletmenin müşteri değeri olarak ele alındığında, işletme ve müşteri açısından iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. Biri "işletmenin müşteri için", diğeri ise, "müşterinin işletme için" değer yaratmasıdır (Armour ve Mergy 2003: 53).

Müşteri açısından değer kavramı, işletmenin müşteriye ürün ve hizmetlerle değer sağlaması olarak vurgulanmaktadır. Diğer taraftan müşteri için değer, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Bu kavram, müşterinin ödediği karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir (Slater ve Narver 2000: 122). Değer, satın alınan ürünün faydası ile maliyetinin birbirine oranıdır. "Ödenebilir kalite", doğru fiyatla kalitenin satın alınması da değeri tanımlayan deyimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Desarbo, Jedidi ve Sinha 2001: 846).

Müşteri değeri, toplam faydadan, bir ürün ya da hizmeti elde ederken katlanılan maliyetleri çıkartarak elde edilmektedir. Diğer bir ifade ile değer, müşterinin ödediğinin karşılığında, elde etmiş olduklarının fazla olduğu durumu ifade eden bir kavramdır. Fiyat, ürün kalitesi, ürün nitelikleri, hizmet kolaylığı, hizmet güvenilirliği, uzman yardımı ve sunulan destek hizmetleri müşteri için oluşturulacak değeri hem sağlayabilir hem de ortadan kaldıracaktır. Değerin artması ya da ortadan kalkması, müşteri beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığına bağlı bulunmaktadır (Tekin ve Çiçek 2005: 66). Değer yönetiminde müşteri tatmini temel amaçtır ancak, her müşterinin işletmeye katkısı aynı değildir. Bu nedenle özellikle yoğun rekabet altındaki işletmelerin, etkinlik ve kârlılık hedefleri açısından kendileri için değeri yüksek müşterileri hedef almaları, akılcı bir yaklaşım kabul edilmektedir.

Müşteri değeri yaklaşımı, aynı zamanda insanların rakip firmalar arasında nasıl seçim yaptığına odaklanmakta ve şirketleri "müşterilerimizin bizim ve rakiplerimiz arasında seçim yaparken ana kriterleri nelerdir", "müşteriler rakiplerimize karşı performansımızı, alım etkenlerine göre nasıl değerlendirilmektedir", "müşteri değerini oluşturan öğelerin önem dereceleri nelerdir" gibi soruları sormaya itmektedir (Özevren 2004: 285).

Kalite ve maliyet unsuruna dayanan değer, kalite kavramının içerdiği ürün, hizmet kalitesi, müşteri ilişkisi, müşterinin zihninde oluşan imaj gibi pek çok faktöre göre değişkenlik arz etmektedir. Yapılan araştırmalara göre, şirketlerin rakiplerine göre müşteri değeri konumlandırmaları, pazar payı kazanma ve kârlılık üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Müşteri değer yönetimini, müşteri memnuniyetinin çok daha ötesinde bir kavram olarak öne çıkaran şirketler, bu yaklaşıma daha az önem

verenlerden üç kat daha fazla satış üzerinden kâr elde etmektedir (Gale 1994: 64). Kısacası, müşterilerin değeri hesaplarken, esas olarak kalite ile maliyet arasındaki dengeyi temel aldıkları söylenebilir. Buna göre müşteri değeri, değer = kalite - maliyet şeklinde de ifade edilebilmektedir.

Müşteriler kendilerine en iyi değeri sunan alternatifleri değerlendirerek seçim yapmaktadır. Bu seçimi; ürün, hizmet, iletişim, imaj, marka ve fiyat gibi faktörlerin önem derecesinin değerlendirilmesi yönetmektedir. Karar süreci, hiçbir zaman tüketicinin sadece üründen veya hizmetten tatmin olması ile oluşmamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, müşterinin ürünü % 5 oranında akılda tutması, şirkete % 125'lik kârlılık olarak geri dönmüştür (Gardner 2001: 42).

Müşteriye sunulan değer üç farklı anlamı bulmaktadır:

- En iyi ürünler,
- En iyi toplam çözüm,
- En düşük toplam masraf.

İşletmeler başarıyı çok yönlü olarak elde etmektedirler. Başlı başına, sadece müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati, kendi içinde eşsiz bir değer yaratamamaktadır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati, zorlayıcı bir değer önerisini sunmanın sadece yan ürünleridir. Piyasalarda başarı, değere, değer önerisiyle sağlam bir şekilde bağlanan işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Treacy ve Wiersama 2001: 15).

İşletmede çalışan tüm personelin temel amacı, müşterileri memnun etmek, hatta memnuniyetin de ötesine geçerek müşterileri sadık birer iş ortağı haline getirmek olmaktadır. İşletmelerin, uzun dönemde büyüme ve güçlenmelerinin, kârlılıklarını artırmalarının odak noktasında müşteriler yer almaktadır (Swift 2001: 1). Müşterilerini odak noktasına yerleştiren işletmeler ancak müşterilerine benzersiz değerleri sunabilmektedirler.

MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA

İşletmeler artık giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamındadır. Bu da genel anlamda müşterilere en çok faydayı sağlayan ve en düşük fiyatla rakip işletmelerden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetlerin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı, gerçekleştirmek durumunda bırakmıştır. Müşterilerini tatmin ederek kâr sağlama yolunu tercih eden pek çok işletme, müşteri tatmininden

müşteriye değer sağlamaya doğru yönelmektedir. Günümüzün müşteri merkezli iş dünyasında, değer kavramı pazar tarafından tanımlanmakta ve yine pazar tarafından değerlendirilmektedir. Yeni pazarlama stratejilerinde, işletmelerin temel amacı sadece kâr odaklı olmak değil, bu amaca ek olarak değer yaratmak olarak da ifade edilmektedir. Günümüzde işletmeler açısından rekabetçi üstünlük, müşterilere, onların aradıkları değerleri sunma anlamını taşımaktadır. Gittikçe artan rekabet, işletmeleri müşterileriyle karşılıklı bir yarar ilişkisi içinde, rakip işletmelerin müşterilerine yönelip onlara rakiplerinden daha fazla "değer" sunmaya zorlamaktadır (Yükselen 2007: 35).

Günümüzün en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilere değer yaratmaya dayalı faaliyetler oluşturmaktadır. Müşteriler, artık kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini satın almaktadırlar. İşletmeler sunmuş oldukları temel ürün ya da hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri tatmini ile müşteri sadakatini artırmaya çalışmaktadırlar. Böylece, müşteriye değer sağlama kavramı ile müşteri tatmini kavramı birbiriyle bağlantılı bir şekilde konumlandırılmaktadır.

Müşteri tatmini yaklaşımı, işletmenin ürününü ya da hizmetini kullanan kişilerin tatmin edilmesi üzerinde yoğunlaşırken, müşteriye değer sağlama yaklaşımı ise, rakip işletmeler arasında müşterilerin nasıl seçim yaptığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Geçmişte müşteriler bir ürün ya da hizmetin değerini fiyat ve kalite birleşimine dayalı olarak değerlendirmekteydi. Günümüzün müşterileri ise, satın aldıkları ürün ve hizmetlerde; yararlılık, satış sonrası servis, güvenilirlik, saygınlık vb. kavramları içeren daha geniş bir değer anlayışına sahip bulunmaktadır (Odabaşı 2000: 48). Ayrıca işletmeler tarafından, değer kaynağının ne olduğunun açık olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu kayna-

ğın, işletmenin sunmuş olduğu üründen mi, marka imajından mı ya da işletme kimliğinden mi çıkış bulduğunun ortaya konulması gerekmektedir.

Şekil.1'de de görüldüğü gibi, müşteri değeri yaratma, müşterinin neyi istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra neyi elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Müşteriye değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiği zamandaki anlamı ve durumu ifade etmektedir. Bir başka ifade ile değer yaratma, müşterilerin satın aldıkları mal ve hizmetin, beklentilerinden fazla yararları için, herhangi bir bedel ödenmemesi durumudur. Burada önem taşıyan nokta; beklenen, umut edilen, algılanan durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri için değer yaratma, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ile ürün ve hizmeti elde ederken ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki değiş-tokuşu kapsamaktadır. Yaratılan değer, müşteri yönlü değilse, çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Yaratılan değer, müşteri ile işletme arasında duygusal bir bağın kurulmasına olanak sağlamalıdır. Bu durum ise, müşteri açısından yeniden satın alma ile müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkartabilmektedir. Müşteri açısından algılanan değer, yalnızca somut yararlardan oluşmamaktadır. Müşterilerin bir bölümü için, ürünün yarattığı duygusal yararlar, imaj ve itibardan da söz edilebilmektedir. Güven duyma, ün, güvence ve ilişkinin düzeyi bu konuda üzerinde durulması gereken konulardır.

Pazarlama açısından müşteri değeri yaratma, her işletmenin ürün ve hizmet üretme sürecinden daha çok zamanını almaktadır. Daha açık bir ifade ile "Müşteri Değeri" aşağıda belirtilen maddeleri içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Tek 2006: 74-75).

- Değer, müşteriler ile ilişkilerdeki iyi niyet, saygınlık, dürüstlük, uzun vadeli ilişki, gerçekçilik ve içtenliktedir.



Şekil 1. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma

Kaynak: Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık: 49.

- Değerden söz ettikten sonra, söyledikleriniz (retorik) ile uygulama birbirini tutmalıdır (tutarlılık).
- Değer, gerçek anlamda hakkını vererek müşteri odaklı olmak demektir.
- Değer, satıcı veya pazarlamacı açısından değil, müşteri açısından değerli olanı önemsemektir.
- Değer, sözünde durmaktır.
- Değer, firmanıza erişebilmektir (ücretsiz ve PBX telefon hatları ve çağrı merkezleriyle).
- Değer, web sitelerinizin olması, sitede doğru, yeterli bilgi verilmesi ve interaktif olmasıdır.
- Değer, “Kazan-Kazan”ın ötesinde “Kazan-Kazandır” a dayanmalıdır.
- Değer, sonuna kadar sunduğunun arkasında durmaktır.
- Değer, insanlara gerçek anlamda katkıda bulunmaktır.
- Tek başına, rakiplerde olmayan, zenginleştirilmiş öğeler değil, müşterilerin bekledikleri yararlar, değerler yaratır.
- Değer, seslenmek, iş yapmak istediğiniz insanların yaşam stillerini, deneyimlerini tanımak ve kabullenmektir.
- Değer, insanlara doğru, yeterli, tutarlı ve zamanlı bilgi vermektir.
- Müşteri açısından değer, bir müşterinin “Değer Zinciri” ne ilişkin olarak “Toplam Perakende Değeri”nden elde ettiği algılamadır.
- Değer, ödenen fiyat ya da bedel karşılığında algılanan yararlardır.

MÜŞTERİ DEĞER ALGILAMASI

Tüketiciler günümüzde ihtiyaçlarını karşılayabilecek pek çok ürün ya da marka ile karşılaşmaktadırlar. Bu kadar çeşit arasından alım kararını vermeleri ise elbette belli ölçütlere ve değerlendirmelere dayanmaktadır. Tüketici bu kararı verirken, ürünlerin kendisine sunduğu değerleri algılayış biçimine ve ürünün kendisine ne ifade ettiğine göre hareket etmektedir. Aslında tüketiciler gerçek anlamda ürünün değerleri ile maliyetini tam ve somut olarak tanımlayamamaktadırlar. Ancak tüketicinin ifade ettiği değer, algıladığı değer anlamına gelmektedir (Park 2001: 87).

Değer kavramı, müşterinin zihninde algıladığı kalite ile algıladığı fiyat arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır. Algılanan kalite, müşterinin ürün hakkındaki yargısı iken; algılanan fiyat öznel olan ürün fiyatının nesnel algılamasıdır (Huber ve Herr-

mann 2000: 3-4). Müşteri değer algılaması, müşterinin “verme karşılığında almak”, “give-versus-get” olarak da tanımlanmaktadır. Burada “vermek” kavramı müşterinin ürüne harcadığı para, zaman ve psikolojik maliyet olup, “almak” kavramının anlamı “kalite” olarak karşımıza çıkmaktadır (Lin ve Peng 2005: 177).

Bununla birlikte değer, ölçülebilir bir kavram olup, ürün ve hizmetin fiyatı, zamanında teslimi, teknik destek sağlanması gibi somut özellikler de taşımaktadır. Algılanan değer, bir ürünün faydasını, müşterinin toplam olarak değerlendirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda, müşteriye değer sağlama, işletmenin verdikleri ile değil, müşterilerin aldıkları ya da diğer bir ifade ile algılamalarıyla bağlantılı olmaktadır. Müşteriye değer sağlama oranının artırılması için, iki farklı seçenek söz konusudur. Bu seçenekler, faydaların artırılması ya da maliyetlerin aşağıya çekilmesi olarak açıklanabilir (Altıntaş 1999: 8-67).

Pazarlama araştırmacıları, müşteri davranışlarını gözlemleyerek kalite değerlendirmelerini ölçme yoluna gitmektedirler. Tüketicilerin tercihleri onların kalite değerleri üzerine inşa edilmektedir. Kalite aslında iyi ya da kötü şeklinde yargılanabileceği gibi, halk arasında yüksek kalite veya düşük kalite terimlerine de sıkça rastlanmaktadır. Müşterilerin genel kalite yargıları, kaliteyle ilgili ikincil yargıları da içermektedir. Bu ikincil yargılar, ürünün boyutlarını (örneğin; dayanıklı mallar), onun sonuçlarını (örneğin; zamandan tasarruf sağlanması) ve içerdiği bazı bireysel anlamaları (örneğin; favori bir restoran olması) kapsamaktadır. İkincil kaliteler, müşterinin ihtiyaçları ve standartlarına ilişkin fonksiyonun bir parçası veya pazarlamacıların, ürünün dizaynı, dağıtımını, reklam adına yaptıklarına ilişkin bir fonksiyon olmaktadır (Gale 1994: 32).

Değer olgusu, temel olarak iki bileşenden oluşmaktadır. Müşterinin üründen alacağı fayda ve müşterinin ödemeye hazır olduğu paranın karşılığında alacağını umduğu özelliklerdir. Bir müşteri için fiyat, tek etken olmamakla birlikte, satın alma kararı vermede en önemli etken olmaktadır. İşletmeler bunu göz önünde bulundurarak, müşterinin üründen sağlayacağı faydayı artırarak, ürünün değerini artırabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, satın alınan ürün değerinin ekonomik faydası başta olmak üzere, hizmet ve duygusal faydaları da önemli bir yer tutmaktadır (Özveren 2004: 287).

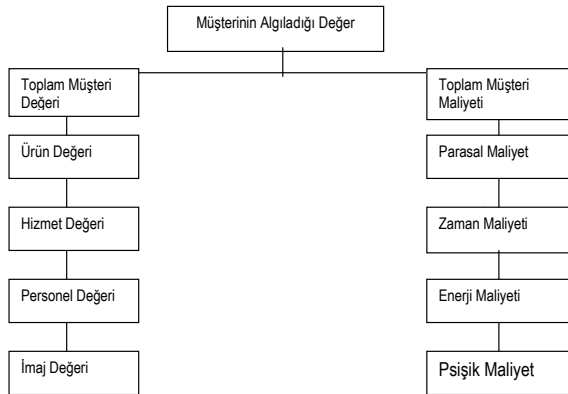
Müşterinin bir üründen elde ettiği gerçek değer (algıladığı değer), toplam müşteri değeri ile toplam

müşteri maliyeti arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Şekil 2'de görüldüğü gibi, toplam müşteri değeri satın alınan ürün, satış sonrası hizmet, satış personeli ve müşteriye kazandırdığı imaj değerlerinden oluşurken; toplam müşteri maliyeti, parasal, zaman, enerji ve psikik maliyetlerden oluşmaktadır (Yükselen 2007: 37).

DEĞER TEMELLİ PAZARLAMA

Değer temelli pazarlama, temel olarak rekabet ortamındaki işletmelerin tutarlı ve sürdürülebilir şekilde müşteri değeri yaratma hedefine göre yönetilmesi yaklaşımıdır. Değer sözcüğü farklı kurum ve kuruluşlar için farklı anlamlarda telaffuz edilebilir; ancak burada ifade edilmeye çalışılan, kâr amaçlı ve rekabet piyasasında kendilerine yer edinmeye çalışan işletmelerin tümünde geçerli olan 'öncelikli olarak hissedarlara yaratılan' değerdir (Simms 2001: 34).

Değer temelli pazarlama faaliyetlerinden elde edilen temel faydalar; o şirkete kattığı şeffaflık ortamı, küresel ve serbest pazarlara uyum kolaylığı, kaynakların doğru dağıtımı, planlama ve bütçeleme sürecini daha verimli hale getirmesi, stratejilerin belirlenmesi, gerçekleştirilmesi ve izlenmesi sürecine katkısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ronte 1998: 38). Değer odaklı pazarlama, birbirini takip eden beş basamağa odaklanan ve bunları uygulayan işletmenin iş süreçleri, insan gücü, kabiliyetleri, kaynakları ve sermayesinin en etkili kombinasyonu olarak da tanımlanmaktadır (DeBoni 2003: 17):



Şekil 2. Müşterinin Algıladığı Değer Belirleyicileri

Kaynak: Kotler, P. (1984). *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, Beşinci Baskı, Prentice Hall, Inc.: 38.

1. Adım: Keşfet - Müşteriyi anlama
2. Adım: Yorumla - Müşterileri yorumlama
3. Adım: Yarat - Müşteri değeri yaratma
4. Adım: Değerlendir - Müşterilerden geri-dönüş elde etme
5. Adım: Geliştir - Değeri ölçme ve geliştirme

Bu sayede işletme, müşterileri için anlam ifade eden değeri anlayıp, yorumlayıp, yaratıp uygulayacak ve kendi kâr artışını sürdürecektir.

Bir başka anlayışa göre, değer temelli pazarlama stratejisindeki birinci aşama, "değer yaratma" değere odaklanma olup, "müşteri değerinin, özellikle gelecekteki değer yaratılması ya da artırılması" anlamına gelmektedir. Değer yaratma aşamasında, pazarlama stratejisinin seçimi, buna bağlı olarak neden-sonuç ilişkilerinin oluşturulması ve hedeflerin belirlenmesi yoluyla, kurumun "strateji haritası" belirlenmektedir.

İkinci aşama ise "değerin yönetimi"dir. Değişim yönetimi, kurumsal kültürün oluşturulması, sağlıklı bir kurum içi ve dışı iletişim altyapısının kurulması ve liderlik kavramları bu aşamada gündeme gelmektedir. Stratejinin paylaşımı ve yaygınlaştırılması için en etkin araçlardan biri olan "kurumsal değerlendirme" uygulaması, değer yönetiminde etkin bir şekilde kullanılması gereken bir yoldur.

Değer temelli pazarlama stratejisinde "değerin ölçümü" son aşamayı oluşturmaktadır. Yönetim muhasebesi verilerinin en doğru, en etkin biçimde toplanması, analiz edilmesi ve gerekli sonuçların alınmasıyla, pazarlama stratejisinin uygulanmasının "şirketteki herkesin işi" olarak algılanması ve kurum içinde yaygınlaştırılması sağlanmalıdır (Young ve O'Burne 2001: 18).

Değer Temelli Yönetimin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Young ve O'Burne 2001: 19):

- Şirketin amacını belirleme (İş felsefesi)
- Belirlenen amaç ve hedefe ulaşmak için strateji belirleme
- Şirketin faaliyetlerini düzenleme ve belirli misyonlara karar verme
- Belirli bir şirket kültürüne sahip olma
- Her konuda iletişimi sağlama
- Şirketin organizasyonunu sağlama
- İşletme süreci ve sistemlerine karar verme
- Yönetim süreci ve sistemlerine karar verme
- Süreci ve sistemi ödüllendirme
- Hissedarların değerini yükseltme

Değer Temelli Yönetim stratejisinin işletmeye sağladığı yararlar şunlardır (Black 2004: 43):

- Sürekli değer yaratmaya yardımcı olur.
- Şirketin şeffaflığını yükseltir.
- Şirketin küreselleşmiş ve kuralsız pazar ekonomisi içinde tutunmayı sağlar.
- Hissedarların ve yöneticilerin kârını sıraya koyar.
- Yatırımcı, danışman ve hissedarlarla iletişimi sağlar.
- Uygulanan stratejinin şirket içi iletişimini sağlar.
- Net yönetim önceliklerini belirler.
- Sermaye hisselerinin değerinin altına düşmesini önler.
- Kısa-orta ve uzun vadeli ticari hedeflerin uyumlu olmasına yardımcı olur.
- Değer yaratan yatırımları teşvik eder.
- Kaynak dağıtım planını geliştirir.
- Plan ve bütçenin daha verimli hale gelmesini sağlar.
- Plan ve bütçenin dengelenmesi için etkili hedefler belirler.
- Şirket birleşmeleri için menkul değerlerin kullanımında kolaylıklar sağlar.
- Şirketin tüm hisselerini satın alma teklifine karşı koruma sağlar.
- Piyasada bulunan belirsizliği ve riski daha iyi yönetmeye yardımcı olur.

Değer temelli yönetimin dezavantajları şunlardır (Black 2004: 44):

- Değer temelli yönetim her şeyi kapsayan, bütünsel bir yönetim felsefesi olup genellikle kültür değişikliğine ihtiyaç duyar. Bundan dolayı, değer temelli yönetim programları geniş bir ticaret inisiyatifi gerektirir.
- Değer yaratma, şirket stratejisinden daha basit görünse de, aslında aşağı yukarı aynıdır.
- Ekonomik değer yaratma, performans yönetimi faaliyetleri maliyetli de olsa, işletmeler için çok güçlü yönetim desteği ve sürecidir. Böylece, çok ayrıntılı ve karmaşık ölçme metotları kullanmak genel olarak pek tavsiye edilmemektedir.
- Şirketin aldığı bu olağanüstü önlemler, değer imhasına yol açabilir.

Değer temelli yönetim, güçlü ve şeffaf tepe yöneticisi (CEO) ile yönetim kurulu desteğini gerektirir. Mükemmel bir değer temelli yönetim veya değerlendirme modeli henüz belirlenmemiştir. Şirketin

uygulamak üzere seçtiği herhangi bir yöntemin, zaman zaman sakıncalı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Değer temelli yönetim anlayışını destekleyen önemli araçlardan birisi, müşterinin yaşam boyu değerini yükseltecek olan müşteri ilişkileri yönetimi olmaktadır (Yükselen 2007: 41). Doğru mal ya da hizmeti, doğru müşteriye, doğru zamanda ve fiyatla, doğru noktada sunmak, müşteri ilişkileri yönetiminin esasını oluşturmaktadır. Müşteri değeri yaratmanın yanında, işletmenin kendisi için de değer yaratması, doğru bir müşteri ilişki yönetiminin, işletmeye uyumlu hale getirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Şirketlerde rekabetten geri kalmamanın yolu, daha fazla müşteri değeri üretmektir. Daha az kaynakla aynı değeri üretebilmek için verimliliğin artırılması, şirketlerin temel önceliği olmaktadır. Şirketin belirlediği stratejik hedeflere ulaşmak, müşteri değerini keşfedip odaklanmadan, değeri geliştirip yönetmeden ve değeri ölçmeden mümkün olmamaktadır. Bu amaçla değer temelli bir yönetim için bütün bu süreçlerin her aşamasını ayrıntılı olarak analiz etmek, oluşan maliyetleri doğru aktivitelerle ilişkilendirmek, gelişmeleri doğru yorumlamak, ölçmek, raporlamak, paylaşmak ve bu stratejiyi bütün çalışanlara benimsetmek, işinin doğal bir parçası durumuna getirmek her kurumun önceliği olmalıdır (Porter 1985: 24).

OTEL İŞLETMELERİNDE DEĞER YARATMAK

Seyahat ve turizm endüstrisi, otel işletmeleri, ulaşırma, yeme-içme, rekreasyon ve tur düzenleyicileri gibi sektörleriyle, ülke ve yöre ekonomilerine sağladığı önemli döviz gelirleri ve yarattığı istihdam olanakları nedeniyle, dünyadaki en önemli iş kollarından birisi haline gelmiştir.

2634 sayılı "Turizm Teşvik Kanunu"na göre, "oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulduran konaklama tesisleridir" olarak tanımlanmaktadır (Kozak 2002: 4). Otel işletmeleri, turizm sektörünün en önemli alt dalını oluşturan, sektörler arası bir lokomotif etkisi yaratan işletmelerdir.

Konaklama endüstrisi, dünyada 5 yıldızlı otel işletmelerinde odabaşına 1,5 (Gee ve Sola 1997: 343) personel istihdamıyla, dünyanın en çok istihdam yaratan önemli iş kollarından birisi haline gelmiştir. Böylesine insan ilişkilerine dayanan bir endüstri olan otel işletmelerinde, çalışanlar, üretilen

bütün mal ve hizmetlerin odak noktasını oluşturmaktadır.

Turizm talebini oluşturan turistik tüketicilerin daha iyi hizmet istemeleri, eleştiri ve memnuniyetsizliklerini daha kolay ifade edebilir duruma gelmeleri, bilgi ve eğitim içeren turistik ürün arayışında olmaları, turistik ürün ve hizmet üreten işletmelerin daha dikkatli davranmasını gerektirmiştir. Ayrıca, turistlerin çevreye duyarlı turistik ürün seçmeleri, daha fazla ürünü karşılaştırma olanağı, tüketicilerin kendilerini özel hissedecekleri yerleri tercih etmeleri gibi önemli faktörler de ortaya çıkmıştır (Oral 2005: 11). Oluşan bütün bu faktörler otel işletmeleri yöneticilerini müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri yaratma stratejisine daha da yöneltmiştir.

Günümüz küresel rekabetçi pazarda, çok az işletme, rakiplerinin sunduğu üründen farklı bir ürün sunabilmektedir. Teknolojinin yaygın kullanımı, bilginin sınırsız akışı ve bilgi teknolojileri ürün farklılığı avantajını ortadan kaldırmıştır. Rekabetçi baskılar ve geniş ürün yelpazesi, bütün ticari işlemlerde ortak payda olan hizmet unsurunun önemini daha da vurgulamaktadır. Şirketler en düşük fiyat ve geniş pazar payından çok, üstün müşteri hizmeti sunarak daha çok tanınma yolunu seçmek durumunda kalmaktadırlar. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti için önemli karar verici unsur olmuştur. Örneğin; 2003 yılında ABD'nin en önemli gezi dergisi Travel and Leisure anket sonuçlarına göre, Four Season's Hotel İstanbul 'Dünyanın en iyi oteli' seçilmiştir. Bu ödülün en önemli nedeni ise, hizmet kalitesi, müşteri değeri ve kurumsal kültür olduğu vurgulanmıştır (Erbel 2003).

Hizmet kalitesi yönetimi, pazar farklılığını ve rekabet avantajını sağlaması açısından birçok işletme için önem kazanmaya başlamıştır. Hizmet kalitesi, taahhüt edilen hizmetin esas bölümünü oluşturmaktadır. Genel ürün değerinin en önemli kısmını temsil eden hizmet kalitesi, müşterinin işletmeyle ilgili imajını da belirlemektedir (Fick 1991: 5). Özellikle turizm sektöründe sayıları her geçen gün artan, temelde benzer hizmeti sunan çok sayıda otel işletmelerinde müşteri değeri, rekabetçi avantajın en büyük işareti ve işletmelerin varoluş sebebi olarak görülmektedir (Khanh ve Kandampully 2004: 398).

Müşteri değeri kavramı, özellikle lüks bir faaliyet olarak görülen seyahat ve turizm olayında, müşterinin hem değere yüklediği anlamın değişmesi, hem de müşterinin işletmeyle ilişkilerinin

farklı zeminlerde olmasından dolayı, dinamik bir özelliğe sahiptir. Tatile çıkan kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni hali, sosyo-ekonomik durumu, eğitim seviyesi; gittiği yörenin coğrafi, sosyal, ekonomik, doğal yapısı ve daha önceki deneyimleri gibi faktörler tatil tüketicisinin farklı değer algılamalarına neden olmaktadır. Bütün bu farklılıklardan dolayı, müşteri değeri, işletmeden çok müşteri tarafından belirlenmektedir.

Otel işletmelerindeki müşteri beklentileri, şirket imajı, kulaktan kulağa yayılan söylemler, şirketin tutundurma çabaları ve fiyat faktörleriyle şekillenmektedir. Bir motel odasına 45 \$ ödeyen bir müşteri ile Four Season Washington oteline 300 \$ ödeyen bir müşterinin beklentileri arasında fark bulunmaktadır. Oysa odaların özellikleri müşterilerin temel beklentilerini karşılamaktadır. Kaliteye fiziki açıdan bakıldığında, her iki müşteri de odasının temiz ve düzenli olmasını beklemektedir. Müşterinin otele girişi, kayıt işlemleri, eşyaların odaya taşınması gibi hizmetlerin nasıl sunulduğu, fonksiyonel kaliteyi belirlemektedir. Üstün fiziki özelliklere sahip bir odaya rağmen, hizmet kalitesinin sunulmadığı bir işletme müşteri değerini yaratamamaktadır (Kotler vd. 1999: 402).

Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve buna yönelik sorunları çözmek ise yalnızca satın alma kararını değil, tüm alışveriş deneyimlerini araştırmayı gerektirmektedir (Doyle 2008: 143). Otel işletmeleri, müşteri değerini belirlerken, belirledikleri hedef kitlelerini çok iyi analiz etmek durumundadırlar. Düşük seviyede belirlenmiş bir müşteri değeri, bazı müşterileri memnun edebilir ancak, bu potansiyel işletme için yetersiz kalacaktır. Bunun tersine beklentilerin çok yüksek tutulması da müşterilerin hayal kırıklığına uğramasına neden olabilir. Holiday Inn, birkaç yıl önce otelde hatasız bir hizmeti sunabilecekleri "No surprises-Sürpriz yok" sloganıyla bir kampanya başlattıklarında, müşteri beklentilerini karşılamakta zorlanmış ve kampanyayı geri çekmek zorunda kalmışlardır (Kotler vd. 1999: 387). Bunun yanında, bazı otel zincirleri, iş adamlarına uluslararası standartları yok sayarak, erken "check-in" ve geç "check-out" fırsatı tanıyarak farklı bir müşteri değeri yaratmıştır.

Aynı hizmeti sağlayan turizm işletmeleri arasında, rekabet oldukça belirgindir. Örneğin, Asya Sheraton genel müdürlerine hem kendi, hem de 3 ayrı rakip otel odalarının fotoğrafları gösterildiğinde, kendi otel odalarını rakip otel odalarından ayıramamışlardır (Kotler vd. 1999: 399). Burada, rakip

otel işletmelerinin fiziki özelliklerinin, müşteri değeri yaratmakta çok etkili olmadığı görülmektedir. Gittikçe artan rekabet ortamında, otel işletmelerinde sunulan temel hizmetler arasındaki en önemli fark, müşteri ilişkilerindeki hizmet kalitesiyle yaratılabilmektedir.

Konaklama endüstrisinde müşteri değeri, personel ile misafir arasında had safhada kurulan iletişim ve eşgüdüm ile sağlanmaktadır. Personelin hata yapması, bu sistemin başarısız olmasına neden olmaktadır. Müşteri değeri, her işletmenin yakından takip etmesi gereken, günün koşullarına göre değişebilen ve sonu olmayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, otele gelen müşterinin eşyaları arasında tenis raketinin olması, o misafirin tenis sporuyla ilgilendiğini göstermekte olup, buna yönelik hizmetlerin sunulması, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasının ilk aşamasını oluşturmaktadır. Turizm sektöründeki müşteri odaklı ürün modelinin başarısı, üretim esnekliği, söz konusu ürünleri müşteri odaklı düşünerek, müşterinin alacağı nihai faydaya yakın bir değerde üretmeye çaba sarf etmekten geçmektedir (Gale ve Swire 2006: 152).

Otel işletmelerinde değer temelli pazarlama stratejisinin kurulabilmesi için, şirketin rekabet gücünün ve zayıf yönlerinin göz önünde bulundurulması, oteldeki ürün ve hizmetlerin detaylandırılarak müşteri ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi, uygun fiyatın belirlenmesi, yeni ürün kavramlarının gözden geçirilmesi ve hedef kitleye göre net bir pazarlama mesajı belirtilmesi gerekmektedir (Gale ve Swire 2006: 152).

ARAŞTIRMA

Edirne

Çalışma, Edirne ilinin marka kent projesi çerçevesinde önem arz etmektedir. Edirne ili, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nun, kültür turizmini canlandırmak ve turizm gelirlerini artırmak amacıyla 2007 yılında başlattığı ve her yıl bir kenti ön plana çıkaracağı "Marka Kent Projesi"ndeki 15 kent içinde yer almaktadır. Bu iller sırasıyla Amasya, Bursa, Edirne, Hatay, Gaziantep, Konya, Kütahya, Manisa, Nevşehir, Kars, Mardin, Sivas, Şanlıurfa, Trabzon ve Çorum'dan oluşmaktadır. "Marka Kent Projesi" çerçevesinde alt ve üst yapının düzeltilmesi, illerde bulunan otel işletmelerinin iyileştirilmesi ve genişletilmesi öncelikli hedeflerin başında gelmektedir (Türkiye Turizm Stratejisi 2023, Eylem Planı

2007-2013 2007: 21). Edirne ili başta olmak üzere, marka kent kapsamındaki illerde hizmet kalitesinin ve standardının yükseltilmesi ve sürekliliğin sağlanması otel işletmelerinin rekabet ve pazarlama gücünü artıracaktır.

Edirne, 2000 yılında UNESCO (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu) tarafından dünya mirası yedek listesine alınan Selimiye Camii'nin asıl listeye alınmasıyla gündemdedir. Selimiye Camii'nin dünya kültürel miras listesine alınması ve yönetim alanının sınırlarının belirlenmesi için Edirne Belediyesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan bir heyetin çalışma başlatmasını talep etmiştir. Bu projeye Edirne'nin bir "kültür kent" kimliğine kavuşması beklenmektedir. Ayrıca 2002 yılında, Edirne'yi tanıtmak amacıyla Osmanlı Devleti'ne başkentlik yapan Bursa, Edirne, İstanbul illerinin bulunduğu "Osmanlı'nın Üç Başkenti Projesi" çerçevesinde, yerli ve yabancı akademisyen, rehber ve turizmcilere yönelik model gezi düzenlenmiştir. Gezide yapılan çekimler sonunda aralarında Polonya, Macaristan, Yunanistan, Rusya, Fransa ve İran heyetine, Türkçe ve İngilizce olarak 45 dakikalık tanıtım filmi ile Edirne'nin tarihsel ve kültürel temellerini ortaya koyacak bir kitap hazırlanmıştır (Güler 2007: 15).

2005 yılında başlayarak devam eden, iki ülkenin sınır kentlerinde sosyo-kültürel ve turistik gelişime katkıda bulunmak amacıyla, Bulgaristan ve Türkiye sınır illeri arasında sınır ötesi işbirliği projeleri uygulanmaktadır. Bu çerçevede Edirne'de, 11 proje sahipliği ve 23 ortak katılımlı olmak üzere 34 proje yürütülmüştür. Proje uygulama öncesi ortak arama çalışmaları sürecinde, proje uygulama sırasında yapılan seminer, konferans ve panellerin yanında yapılan turistik ziyaretlerde Edirne'deki otel işletmeleri önemli bir role sahip olmuştur (T.C. Edirne Valiliği, Avrupa Birliği Bilgi Bürosu 2007 Basın Duyurusu).

Edirne'de Yunanistan ile Türkiye arasında Euro-region (Avrupa Bölgesi) kurulması için çalışmalar yürütülmektedir. Edirne bu projelerin yanında, çok farklı organizasyonların içinde de yer almaktadır. Örneğin; Edirne, Tarihi Kentler Birliğinin önemli bir üyesi olması yanında, Istranca Belediyeler Birliğinin kurucusu ve başkanlığını yapmaktadır (T.C. Edirne Valiliği, Edirne İl Yıllığı 2005: 109).

Edirne ayrıca, Bulgaristan'ın Haskova, Yambol ve Elhova Belediyesi ile Almanya'nın Lorach kentleriyle "Kardeş Şehir Anlaşması" imzalamıştır. Edirne, Avrupa Komisyonu'nun alt birimi olan İşletme

ve Sanayi Genel Müdürlüğü tarafından bu yıl üçüncüsü düzenlenen "Turizm ve Somut Olmayan Yerel Miras" konu başlığında "Tarihi Kırkpınar Yağlı Güreşleri" ile ödül almıştır (EDEN-European Destinations of Excellence-Avrupalı Seçkin Destinasyonlar Projesi 2008).

Amaç

Müşteri odaklılığın temel olduğu günümüz otel işletmelerinde, ürün ve hizmetlerde müşteri değer yaratma çabaları ön plana çıkmıştır. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinin müşteri değeri yaratırken dikkat etmeleri gereken hususların ortaya konması, müşterilerin değer algısının ne yönde olduğu ve beklentiler ile algılar arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesidir. Bu çalışmada Edirne ilindeki otel işletmelerinin, gelecekte yapılacak müşteri değeri yaratma ve müşterilerin değeri algılamaları konusundaki çalışmalara yol gösterici sonuçlar elde edilmesi de hedeflenmiştir. Edirne'nin Kültür ve Turizm Bakanlığı'nun marka kentler projesi içinde yer alması, bu konuda yapıla-

cak faaliyetlerin sonuçlarının ildeki otel işletmelerine ışık tutacağı da düşünülmüştür.

Yöntem

Bu çalışmada, Laurette Dube ve Leo M Renaghan'ın "Creating Visible Customer Value" konulu makalesinde kullandıkları "otellerde değer yaratan niteliklere ilişkin" model baz alınmıştır. Değer kavramının ölçülmesinde; tesisin konumluk yeri, marka ve ünü, fiziksel nitelikler, oda dizaynı ve konfor, salonu ve konfor, kalite standartları, para için değer, banyo mobilyası ve konfor, genel olarak hizmet, müşteriye karşı personel hizmeti, yiyecek ve içecekler, kalite standartları, pazarlama ve diğer değişkenler ana başlıklarında geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Model 57 değişkenden oluşmuştur. Araştırma kapsamına giren otellerde SPA hizmeti ve alışveriş olanağı bulunmaması nedeniyle söz konusu iki değişken modele dahil edilmemiştir.

Modelde kullanılan değişkenler ve analizdeki kodları şu şekildedir:

1 Tesisin konumluk yerinin ihtiyaca uygun olması	BYER	29 Banyonun büyüklüğü	BBANMOB2
2 Konaklama ücretinin verilen hizmeti karşılması	BBEDEL	30 Banyonun mobilyası	BBANMOB3
3 Otelin tanınmış olması	BMARKA1	31 Banyonun ihtiyaca cevap verme düzeyi	BBANMOB4
4 Otelin imajı	BMARKA2	32 Banyonun temizliği	BBANMOB5
5 Tanıdıkların tavsiyesi	BMARKA3	33 Genel olarak otel hizmetinden memnuniyet	BFHIZ1
6 Seyahat acentesinin tavsiyesi	BMARKA4	34 Otel hizmetlerinin hızı	BFHIZ2
7 İmaja kişisel bakış	BMARKA5	35 Otel hizmetlerinin standartlara uygunluğu	BFHIZ3
8 Ortak kullanım alanlarının temizliği	BFIZORT1	36 Otele giriş/ayrılış işlemlerinden memnuniyet	BFHIZ4
9 Ortak kullanım alanlarının kullanışlılığı	BFIZORT2	37 Personelin davranışlarında samimiyeti	BKHIZ1
10 Ortak kullanım alanlarının estetiği	BFIZORT3	38 Personelin nezaketi	BKHIZ2
11 Ortak kullanım alanlarının peyzajı	BFIZORT4	39 Personelin hizmette uzmanlık düzeyi	BKHIZ3
12 Ortak kullanım alanlarının büyüklüğü	BFIZORT5	40 Personelin müşteri isteklerine cevap verebilmesi	BKHIZ4
13 Ortak kullanım alanlarının mimarisi	BFIZORT6	41 Personelin müşteriyi önceden tanınması	BKHIZ5
14 Ortak kullanım alanlarının işe uygunluğu	BFIZORT7	42 Yiyecek ve içeceklerden memnuniyet	BYHIZ1
15 Odanın ihtiyacı karşılama yeterliliği	BODTAS1	43 Yiyecek ve içeceklerin kalitesi	BYHIZ2
16 Odanın yeterince büyüklüğü	BODTAS2	44 Yiyecek ve içeceklerin sunulduğu ortam	BYHIZ3
17 Odanın temizliği	BODTAS3	45 Yiyecek ve içeceklerde oda servisi	BYHIZ4
18 Odanın konforu	BODTAS4	46 Yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği	BYHIZ5
19 Odanın estetiği	BODTAS5	47 Yiyecek ve içeceklerin fiyatı	BYHIZ6
20 Odada araç gereçlerin ihtiyaca uygunluğu	BODTAS6	48 Otelin güvenli oluşu	BKALST2
21 Odada TV, radyo vb.'nin yeterliliği	BODTAS7	49 Otelde konaklama dışındaki hizmet çeşitliliği	BKALST3
22 Odanın iklimlendirme yeterliliği	BODTAS8	50 Kat temizliğinin yeterliliği	BKALST4
23 Toplantı salonunun yeterliliği	BTOPSTA1	51 Otelde ofislerin yerleşiminin uygunluğu	BKALST5
24 Toplantı salonunun büyüklüğü	BTOPSTA2	52 Otel odasının kullanışlı olması	BPAZ1
25 Toplantı salonunun çalışma ekipmanının yeterliliği	BTOPSTA3	53 Özel program düzenlenmesi	BPAZ2
26 Toplantı salonunun mobilyası	BTOPSTA4	54 Ücretlerde indirim olanağı	BPAZ3
27 Toplantı salonunun temizliği	BTOPSTA5	55 Genelde pazarlama faaliyetlerinin yeterliliği	BPAZ4
28 Banyonun konforu	BBANMOB1		

Edirne'de merkez il ve ilçelerde 1, 2 ve 3 yıldızlı turistik işletme ve belediye işletme belgeli toplam 40 otel işletmesi bulunmaktadır (Edirne İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2008: İstatistik Büro Verileri; Edirne İl ve İlçe Belediyeleri 2008: İstatistik Büro Verileri). Araştırmanın evreni, Edirne il ve ilçelerinde bulunan söz konusu otel işletmelerinde belli bir zaman diliminde konaklayan müşterilerden oluşmuştur. Modelde adı geçen değişkenler temel alınarak hazırlanan anket formu aracılığıyla, müşterilerden elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

- H₁: Kurulan modelde belirtilen değer yaratan değişkenler, araştırma kapsamındaki müşteriler için anlamlı ölçüde önemlidir.
- H₂: Değer yaratan faktörlerin önemi, müşteri gruplarına göre farklıdır.
- H₃: Değer yaratan faktörlerin önemi, müşterilerin geceleme sürelerine göre farklıdır.
- H₄: Müşterilerin değer beklentileri ile aldıkları hizmetten algıladıkları değer arasında fark vardır.

Araştırmanın Bulguları

15 Temmuz-15 Ağustos 2008 tarihleri arasında yapılan bu çalışma süresince, Edirne ilinde konaklama yapan turistlerin yurtdışında çalışan gurbetçiler, kültür ve deniz turizmüne katılanlar, banka müfettişleri, şirket bölge temsilcileri, sınır ötesi işbirliği proje katılımcıları ve diğer amaçlarla gelen konuklar oldu-

Tablo 1. Turistlerin Edirne'de Konaklama Nedenleri

Nedenler	n	%
Tatil yapmak	62	31,0
İş gezisi	96	48,0
Şirket toplantısı	14	7,0
Diğer	28	14,0
Toplam	200	100,0

Tablo 2. Turistlerin Edirne'de Geceleme Süreleri

Geceleme Süresi (gün)	n	%
1	77	38,5
2	49	24,5
3	26	13,0
4	8	4,0
5	9	4,5
6 ve daha fazla	31	15,5
Toplam	200	100,0

Tablo 3. Model Değişkenlerinin Önemi

Değişkenler	t	Serbestlik derecesi	Önem derecesi
BMARKA1	11,794	199	,000
BMARKA2	28,296	199	,000
BMARKA3	13,438	199	,000
BMARKA4	7,546	199	,000
BMARKA5	39,475	199	,000
BFIZORT1	42,440	199	,000
BFIZORT2	34,816	199	,000
BFIZORT3	26,854	199	,000
BFIZORT4	19,045	199	,000
BFIZORT5	18,919	199	,000
BFIZORT6	18,369	199	,000
BFIZORT7	26,723	199	,000
BODTAS1	34,442	199	,000
BODTAS2	24,289	199	,000
BODTAS3	42,987	199	,000
BODTAS4	43,880	199	,000
BODTAS5	26,848	199	,000
BODTAS6	26,678	199	,000
BODTAS7	30,994	199	,000
BODTAS8	35,404	199	,000
BTOPSTA1	16,828	199	,000
BTOPSTA2	15,098	199	,000
BTOPSTA3	14,435	199	,000
BTOPSTA4	14,308	199	,000
BTOPSTA5	19,786	199	,000
BBANMOB1	27,562	199	,000
BBANMOB2	30,404	199	,000
BBANMOB3	19,114	199	,000
BBANMOB4	28,003	199	,000
BBANMOB5	40,891	199	,000
BFHIZ1	41,323	199	,000
BFHIZ2	37,638	199	,000
BFHIZ3	32,135	199	,000
BFHIZ4	32,825	199	,000
BKHIZ1	35,381	199	,000
BKHIZ2	46,717	199	,000
BKHIZ3	39,854	199	,000
BKHIZ4	27,478	199	,000
BKHIZ5	4,189	199	,000
BYIHIZ1	22,236	199	,000
BYIHIZ2	32,600	199	,000
BYIHIZ3	32,872	199	,000
BYIHIZ4	25,932	199	,000
BYIHIZ5	25,986	199	,000
BYIHIZ6	29,174	199	,000
BKALST1	29,132	199	,000
BKALST2	11,600	199	,000
BKALST3	28,243	199	,000
BKALST4	11,582	199	,000
BPAZ1	26,375	199	,000
BPAZ2	8,578	199	,000
BPAZ3	29,445	199	,000
BPAZ4	32,162	199	,000

Tablo 4. Model Değişkenlerin Önemlerinin Konaklama Nedenleri İtibariyle Farklılıklarının testi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Önem Derecesi
TAMARKA	Gruplar arası	55,971	3	18,657	1,314	,271
	Grup içi	2782,904	196	14,198		
	Toplam	2838,875	199			
TFIZORT	Gruplar arası	70,537	3	23,512	1,473	,223
	Grup içi	3129,383	196	15,966		
	Toplam	3199,920	199			
TAODTAS	Gruplar arası	21,462	3	7,154	,178	,911
	Grup içi	7856,733	196	40,085		
	Toplam	7878,195	199			
TATOPSTA	Gruplar arası	23,232	3	7,744	,276	,842
	Grup içi	5490,588	196	28,013		
	Toplam	5513,820	199			
TABANMOB	Gruplar arası	8,169	3	2,723	,173	,915
	Grup içi	3091,226	196	15,772		
	Toplam	3099,395	199			
TAFHIZ	Gruplar arası	21,879	3	7,293	,395	,757
	Grup içi	3619,276	196	18,466		
	Toplam	3641,155	199			
TAKHIZ	Gruplar arası	60,414	3	20,138	2,035	,110
	Grup içi	1939,966	196	9,898		
	Toplam	2000,380	199			
TAYIHIZ	Gruplar arası	176,235	3	58,745	1,955	,122
	Grup içi	5889,265	196	30,047		
	Toplam	6065,500	199			
TAKALST	Gruplar arası	23,880	3	7,960	,959	,413
	Grup içi	1626,715	196	8,300		
	Toplam	1650,595	199			
TAPAZ	Gruplar arası	18,571	3	6,190	,566	,638
	Grup içi	2145,424	196	10,946		
	Toplam	2163,995	199			

ğu görülmüştür. 300 adet anket otellerdeki odalara ve resepsiyona bırakılmak üzere doldurulmuştur. 250 anket geri dönmüş ancak 50 adeti yanlış ve eksik doldurulduğundan işleme katılmamıştır.

Araştırma kapsamında ankete katılan cevaplayıcıların konaklama nedenlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir. Tablo 1'e göre araştırmaya katılan turistlerin % 48'i iş gezisi, % 31'i tatil amaçlı Edirne'ye gelmişlerdir.

Araştırmaya katılan turistlerin geceleme süreleri Tablo 2'de verilmiştir. Turistlerin % 63'ünün en fazla 2 gün konakladıkları görülmektedir.

Araştırmada kullanılan model değişkenlerinin turistler açısından önemi test edilmiştir. Toplam 53 değişkenden oluşan ölçekte değişkenlerin anlamlılık testi t testi ile yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3'teki sonuçlara göre modelde kullanılan tüm değişkenlerin turistler açısından önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre H_1 tüm değişkenler için kabul edilmiştir. Bu sonuç, izleyen analizlerin de tüm değişkenler dahil edilerek yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Otel işletmelerinde farklı nedenlerle bulunan turistler için söz konusu değişkenlerin önem değerleri arasındaki farkın anlamlılık testi, çalışmanın diğer bir hipotezidir. Bu amaçla kurulan H_2 hipotezini test etmek üzere 53 değişkenin bağlı oldukları ana değişken grupları itibariyle önem puanları toplamlarından hareket edilmiştir. Ölçeğin aralıklı ölçek olması, değerlerin toplanabilirliğini sağlamaktadır. Bu durumda söz konusu değişkenlerin ait oldukları grup değişkeni itibariyle önem puanlarının dört ayrı nedenle bulunan turistler arasında farklılıkları varyans analizi ile test edilmiştir. Ana-

Tablo 5. Model Değişkenlerin Önemlerinin Geceleme Süreleri İtibariyle Farklılıklarının testi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Önem Derecesi
TAMARKA	Gruplar arası	98,554	2	49,277	3,542	,031
	Grup içi	2740,321	197	13,910		
	Toplam	2838,875	199			
TFIZORT	Gruplar arası	26,709	2	13,355	,829	,438
	Grup içi	3173,211	197	16,108		
	Toplam	3199,920	199			
TAODTAS	Gruplar arası	109,578	2	54,789	1,389	,252
	Grup içi	7768,617	197	39,435		
	Toplam	7878,195	199			
TATOPSTA	Gruplar arası	155,139	2	77,569	2,852	,060
	Grup içi	5358,681	197	27,201		
	Toplam	5513,820	199			
TABANMOB	Gruplar arası	6,209	2	3,105	,198	,821
	Grup içi	3093,186	197	15,701		
	Toplam	3099,395	199			
TAFHIZ	Gruplar arası	139,170	2	69,585	3,914	,022
	Grup içi	3501,985	197	17,777		
	Toplam	3641,155	199			
TAKHIZ	Gruplar arası	41,182	2	20,591	2,070	,129
	Grup içi	1959,198	197	9,945		
	Toplam	2000,380	199			
TAYIHIZ	Gruplar arası	242,927	2	121,463	4,110	,018
	Grup içi	5822,573	197	29,556		
	Toplam	6065,500	199			
TAKALST	Gruplar arası	7,115	2	3,557	,426	,653
	Grup içi	1643,480	197	8,343		
	Toplam	1650,595	199			
TAPAZ	Gruplar arası	75,217	2	37,609	3,547	,031
	Grup içi	2088,778	197	10,603		
	Toplam	2163,995	199			

liz sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Sonuçlara göre hiçbir değişken grubunda fark, anlamlı çıkmamıştır. Buna göre H_2 reddedilmiştir.

Modeldeki değer değişkenlerinin önemlerinin turistlerin geceleme süreleri itibariyle farklılıkları da test edilmiştir. Bu amaçla geliştirilen H_3 hipotezi aynı şekilde varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analizinin sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Geceleme süreleri itibariyle turistler üç gruba ayrılmıştır: 1 gece konaklayanlar, 2 gece konaklayanlar ve 3 gece ve daha fazla konaklayanlar. Farklılık analizi bu üç grup için uygulanmıştır. Tablo 5'teki sonuçlara göre üç grup arasında otelin marka ve ünü, fiziksel nitelikleri, yiyecek ve içecek hizmetleri ile pazarlama yaklaşımı itibariyle farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla H_3 'ün bu değişkenler açısından kabulü; diğer değişkenler açısından reddi gerekmektedir.

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu da analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan homojenlik testi sonuçlarına göre Tukey HSD ve Tamhane kullanılmıştır. Farklılık sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir. Homojenlik testi sonuçları farklılık analizinde 0,05 ve altında önem derecesi itibariyle anlamlı olan farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu nedenle sadece marka ve ünü konusunda 3 gece ve daha fazla konaklayanların otelin markası ve ünü konusuna daha az önem verdikleri sonucuna varılmaktadır. Yiyecek ve içecek hizmetlerinde 3 gece ve daha fazla konaklayanların verdikleri önemin 1 gece konaklayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Otellerin sunduğu hizmetlerde, turistlerin beledikleri değer düzeyi ile algıladıkları değer düzeyi arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına ilişkin olarak geliştirilen hipotez H_4 'ün testinde bağımlı iki örnekte aritmetik ortalama farkı t testi ile ya-

Tablo 6. Farklılık Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken		(I) GRGECSU	(J) GRGECSU	Ortalama Farklılığı	Standart Hata	Önem Derecesi
TAMARKA	Tukey HSD	1	2	-1,0241	,68157	,292
			3	,8019	,60715	,385
		2	1	1,0241	,68157	,292
			3	1,8260(*)	,68692	,023
		3	1	-,8019	,60715	,385
			2	-1,8260(*)	,68692	,023
TAFHIZ	Tamhane	1	2	-,3766	,42803	,762
			3	-1,8477	,77773	,057
		2	1	,3766	,42803	,762
			3	-1,4710	,76258	,161
		3	1	1,8477	,77773	,057
			2	1,4710	,76258	,161
TAYIHIZ	Tamhane	1	2	-,2208	,79323	,990
			3	-2,3617(*)	,93964	,039
		2	1	,2208	,79323	,990
			3	-2,1409	1,03113	,115
		3	1	2,3617(*)	,93964	,039
			2	2,1409	1,03113	,115
TAPAZ	Tamhane	1	2	-1,3525	,58806	,068
			3	-1,1881	,54109	,086
		2	1	1,3525	,58806	,068
			3	,1644	,56273	,988
		3	1	1,1881	,54109	,086
			1	-,1644	,56273	,988

pılmıştır. Test sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre otelin konumluk yeri ile fiziksel nitelikler bakımından algıladıkları ve beledikleri değer düzeyi arasındaki fark anlamlı değildir. Diğer değişkenlerde tümüyle turistlerin beledikleri değer düzeyi, algıladıkları değer düzeyinden yüksektir. Bu değişkenler itibariyle H_4 kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet stratejisinin somut varlıklardan soyut varlıklara doğru köklü değişimi, mal ve hizmet üreten işletmeleri değer üretme, bu değeri sunma ve müşteri değeri oluşturma konusunda yönlendirmektedir.

Günümüz otel müşterisi, aldığı ürün veya hizmetin yalnızca fiziki özelliklerini değil, daha ge-

Tablo 7. Turistlerin Algıladıkları ve Bekledikleri Hizmet Kalite Değişkenleri Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi Sonuçları

Karşılaştırılan değişkenler(*)	t	Serbestlik derecesi	Önem derecesi
TAYER – TBYER	1,778	199	,077
TABEDEL – TBBEDEL	-2,563	199	,011
TAMARKA - TBMARKA	-8,181	199	,000
TFIZORT – TBFIZORT	-6,417	199	,000
TAODTAS - TBODTAS	-5,129	199	,000
TATOPSTA - TBTOPSTA	-6,517	199	,000
TABANMOB - TBBANMOB	-5,389	199	,000
TAFHIZ - TBFHIZ	-1,164	199	,246
TAKHIZ - TBKHIZ	-4,927	199	,000
TAYIHIZ - TBYIHIZ	-4,149	199	,000
TAKALST - TBKALST	-5,152	199	,000
TAPAZ - TBPAPAZ	-5,592	199	,000

niş bir perspektifle bir bütün olarak algılamakta ve değerlendirmektedir. Nitekim değer yarattığı kabul edilen değişkenlerin tümünün müşterilerce önemli çıkmış olması bu yargıyı güçlendirmektedir. Otelin genel görünüm ve hizmet düzeyinden, oda tasarımı ve banyo mobilyasına kadar her noktada müşteri, kendisine sunulan hizmet paketini değerlendirmekte, beklentilerini şekillendirmektedir. Hizmeti sunan personelin de, görünüşü, vücut dili, ses tonu, işine ve müşteriye gösterdiği özen, incelik, zarafet, rehberlik, sorunlara akılcı ve cana yakın yaklaşımları, hem rekabetçi avantajı hem de müşterinin algıladığı değeri etkileyen önemli bir değer yaratıcı özellik olduğu da anlaşılmaktadır.

Otel işletmeleri, pazar payını genişletmek ve kârlılığını yükseltmek amacıyla, müşteri tatmininin artırılmasına büyük önem vermelidirler. Bu anlayıştan yola çıkarak işletmeler, müşterilerinin tatmin düzeyini ölçen araştırmalar yapmalıdır. Böylece, işletmeler müşterilerden gelen bilgiler ve beklentiler doğrultusunda müşteri değeri yaratarak, yeni işletme pazarlama stratejilerini buna göre geliştirmelidir.

Turistik ürünlerin birbirine benzediği otel işletmelerinde, müşteri değerini artıran en önemli etken insan unsuru olmaktadır. Bu özelliği avantaja çevirip, farklı bir ürün sunmak yüksek maliyet gerektirmemektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde farklılaştırma stratejisinin daha etkin bir rekabet stratejisi olduğu bilinmektedir (İslamoğlu, 2000: 331).

Marka Kent Projesi başta olmak üzere, Edirne’de yapılan tüm faaliyetler Edirne turizmine katkıda bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin önemli bir bölümünde otel işletmeleri yer almaktadır.

Bu bağlamda, yapılan anket çalışması Edirne’de konaklayan misafirlerin beklentilerini karşılamada, otel işletmelerinin bu konudaki çalışmalarına ışık tutacaktır. Bu anket çalışmasının, öncelikle Marka Kent Projesi içerisinde yer alan iller olmak üzere, diğer illere de örnek olması beklenmektedir.

Araştırma sonuçları arasında önem taşıyan algılama ve beklenti karşılaştırması Edirne’nin yukarıda belirtilen önemi bakımından ayrı bir anlam taşımaktadır. Çalışma genelleme yapmaya uygun olmamakla birlikte, katılımcıların otellerden algıladıkları müşteri değerinin bekledikleri değerden daha düşük olduğunu vurgulamış olmaları dikkate değerdir. Marka kent olma yolunda çalışma yapan Edirne’de bu yönüyle otel sahiplerinin müşteri beklentilerini doğru tespit edip, eksikliklerini tamamlamaları ve müşterilerinin beklentilerine cevap vermeleri de önemli bir sonuç olarak görülmelidir.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, M. H. (1999). Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi (*Basılmamış Doktora Tezi*), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: 8-67.
- Armour, E. ve Mergy, L. (2003). To Grow Profitably, Manage Customer Value, Not Customer Relationships, *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 16: 53-69.
- Baker, S. M., Schultz Kleine S. ve Bennion, M. (2003). What Do They Know? Integrating The Core Concept of Customer Value Into The Undergraduate Marketing Curriculum and Its Assessment, *Journal of Marketing Education*, April: 25: 79-89.
- Black, A. (2004). *Questions of Value-Master The Latest Developments Invalue Based Management Invoesment and Regulation*. ABD: FT Prentice Hall.
- DeBonis, J. ve Allen, P. (2003). *Value-Based Marketing of Bottom Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value*. NewYork: McGraw-Hill and American Marketing Association.
- Desarbo, W., Jedidi, K. ve Sinha, I. (2001). Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market, *Strategic Management Journal*, 22: 845-857.
- Doyle, P. (2008). *Değer Temelli Pazarlama*, (G. Barış, Çev.). 3. Basım, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Dube, L. ve Renaghan, L. M. (2000) "Creating Visible Customer Value , *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1): 62-72.
- EDEN (European Destinations of Excellence-Avrupalı Seçkin Destinasyonlar Projesi), http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/european_destinations_of_excellence.htm ,(Erişim Tarihi: 28 Kasım 2008).
- Edirne İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2008). *İstatistik Bürosu Verileri, Edirne İli Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesisleri*. Edirne İl ve İlçe Belediyeleri, (2008). İstatistik Bürosu Verileri.
- Erbel, A. (2003). Dünyanın Bir Numarası. www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/08/04/ekonomi/ekonomi2.html, (Erişim Tarihi: 13.09.2008).
- Fick, G. R. ve Ritchie, J.B.R. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 30 (2): 2-9.
- Gale, B. T. ve Swire, D.J. (2006). Value-Based Marketing & Pricing, <http://www.cval.com/pdfs/VBMarketingAndPricing.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.09.2008): 64-152.
- Gale, B. T. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customrers Can See*. NewYork: Free Press.
- Gardner, B. (2001). *What Do Customers Value?*, *Quality Progress*, 34 (11): 49-48.
- Gee, C. Y. ve Fayos Sola, E. (1997). *International Tourism: A Global Perspective*. Madrid: WTO Publication.
- Goodstein, L. D. ve Butz, H.E. (1998).Customer Value: The Lincpin of Organizational Change, *Organizational Dynamics*, Summer: 27(1): 29-34.
- Gummesson, E. (1993). Quality Management in Service Organizations: An Interpretation of the Service Quality, Phenomenon and A Synthesis of International Research. Karlstad: International Service Quality Association.(www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1080130609_ref.html), Erişim Tarihi: 2 Ekim 2008.

- Güler, E. G. (2007). *Markalaşma Sürecinde Edirne*. İstanbul: Ege Basım.
- Hacıfendioğlu, Ş. (2005). İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9: 89-93.
- Huber, F. ve Hermann, A. (2000). Gaining Competitive Advantages Through Customer Value Oriented Management, *American Marketing Association Conference Precedings*, 11: 3-4.
- İslamoğlu, A. H. (2000). *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karabulut, M. ve Kaya, İ. (1988), *Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri*. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 198, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 97, İstanbul.
- Khanh, V. L. ve Kandampully, J. (2004). Market Oriented Learning and Customer Value Enhancement Through Service Recovery Management, *Managing Service Quality*, 14 (5): 392-409.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*. Beşinci Baskı, USA: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi* (N. Muallimoğlu. Çev.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Üçüncü Baskı. USA: Prentice Hall: 387-402.
- Kozak, N. (Ed.). (2002). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lin, C. H. ve Peng, C.H. (2005). The Cultural Dimension of Technology Readiness on Customer Value Chain in Technology-Based Service Encounters, *Journal of American Academy of Business*, 7 (9): 176-180.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. 5. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özevren, M. (2004). *Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*: 285-294.
- Park, C. W. (2001), How Do You Increase Value?, <http://www.marketingprofs.com/arch/index.asp>, (Erişim Tarihi: 11.09.2008) .
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Ronte, H. (1998). Value Based Management, *Management Accounting Quarterly*, January: 35-42.
- Simms, J. (2001). Marketing for Value, *Marketing*, 28: 32-44.
- Slater, F. S. ve Narver, C.J. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value, *Academy of Marketing Science*, 28(1): 120-127.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships*. ABD: Prentice Hall PTR A Pearson Education Company, Upper Saddle River.
- T.C. Edirne Valiliği Avrupa Birliği Bilgi Bürosu, 2007 Basın Duyurusu, <http://www.edirneab.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 25.Ocak 2008).
- T.C. Edirne Valiliği, (2005). *Edirne İl Yıllığı*. Edirne İl Özel İdaresi, İstanbul: Acar Basım.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tek, Ö. B. (2006). *Pazarlamada Değer Yaratmak*. Pazarlama Dizisi No: 04, İstanbul: Hayat Yayınları No: 233.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı*: 63-68.
- Treacy, M. ve Wiersama, F. (2001). *Pazar Liderlerinin Öğretileri* (İ.B. Kalnyazgan. Çev.). Ankara: MediaCat Yayınları.
- Türkiye Turizm Stratejisi 2023-Eylem Planı 2007-2013* (2007). Ankara, TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları -3085.
- Uzunoglu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(1): 11-29.
- Voss, C. A., vd. (1998). International Differences in Service Management: An Anglo-U.S. Benchmarking Study in the Hotel Sector, *Research Paper*, London Business School.
- WTO-World Tourism Organization (UNWTO)(2008). Demands Remains Firm Despite Uncertainties. http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_2_en_Excerpt.pdf, (Erişim Tarihi: 10.09.2008).
- Young, S. D. ve F.O'Burne, S. (2001). *EVA and Value Based Management: A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill Company.
- Yükselen, C. (2007). *Pazarlama, İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar*. 6. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.