

## STRATEJİK BİR REKABET ARACI OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Hasan Kürşat GÜLEŞ\*  
Tahir AKGEMCİ\*\*  
Ayşen CİVELEK\*\*\*

### Özet

Genelde turizm işletmelerinde, özelde ise konaklama işletmelerinde müşteri ilişkilerini geliştirmek; sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir öneme sahiptir. Bu nedenle son zamanlarda işletme yönetim ve yazınında Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ön plana çıkan temel konulardan birisidir. Bu bağlamda; bu çalışmada konaklama işletmelerinde MİY uygulamasının işletme performansı üzerindeki etkisi görgül olarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamındaki 40 konaklama işletmesinden elde edilen bulgular MİY uygulama düzeyi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Müşteri İlişkileri Yönetimi, İşletme Performansı, Rekabetçi Üstünlük, Konaklama İşletmeleri.

### Abstract

Generally for tourism enterprises but specifically for hospitality enterprises, enhancing relations with customers plays a strategic role in achieving sustainable competitive advantage. Therefore, Customer Relationship Management (CRM) is at the top of corporate agenda and academic research recently. In this context, the major objective of this study is to elaborate the impact of CRM implementation on the company performance of hospitality enterprises. Findings based on data gathered through a survey implemented to 44 hospitality enterprises indicate a positive relationship between CRM implementation level and company performance.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Company Performance, Competitive Advantage, Hospitality Enterprises.

---

\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

\*\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

\*\*\* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu.

## 1. Giriş

Rekabetin anlaşılması ve değerlendirilmesine ilişkin kullanılan kavramların niteliği rekabetin farklılaşması ve yenilenmesi ile farklı bir boyut kazanmaktadır. Müşterinin sadece bir alıcı olarak varlığını sürdürmesinden, karar verici ve belirleyici olmasına değin geçen sürenin kısalığı kavramsal çerçevenin nasıl nitelik değiştirdiğini ve yeni anlamlar kazandığını ortaya koymaktadır. Bu süreç, özellikle hizmet işletmelerinde yeni yaklaşımların nasıl karşılık bulması gerektiğini önemli bir soru/sorun olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Yüz yüze iletişimin yoğunluğu ve etkinliği, satış sonrası hizmetlerin farklı uygulamalara açık olması ve uzun süreli ilişki kurabilmede hizmet süresinin kısalığı bu süreci turizm ve özellikle de konaklama işletmeleri için daha önemli bir hale getirmektedir.

Konaklama işletmelerinde müşterinin memnun edilebilmesi girift ve karmaşık bir süreci içerir. Hizmet işletmeleri olan konaklama işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı, hizmet üretimi ve sunumundaki yanlışların doğrudan tüketiciye yansması ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açması söz konusudur. Meydana gelen tüm değişimler ve gelişmeler diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerini de müşteri merkezli düşünmeye zorlamıştır. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek, kârlılığın anahtarı haline gelmiştir. Bu da konaklama işletmelerinin dikkatinin müşteri ilişkileri yönetimine odaklanmasına neden olmuştur. Bu çalışmada konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulamaları kapsamlı bir şekilde irdelenecek ve MİY uygulamalarının genel işletme performansına etkileri görgül olarak ele alınacaktır.

## 2. Müşteriyi Tatmin Etmede Bir Yaklaşım Olarak MİY'in Konaklama İşletmeleri Bağlamında Kavramsal Değerlendirilmesi

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY); bir işletmenin bütün birimlerini ilgilendiren, müşteriler ile ortaklık kurarak, ürün veya hizmetin tasarımından, satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirimlerin yoğun olarak kullanıldığı, işletme vizyonu ve amaçlarını ve müşteri çıkarlarını aynı anda koruyarak ve optimize ederek,

işletme performansını, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Alkan ve Cantürk, 2000:3).

Müşteri odaklı pazarlama anlayışında, kitlesel üretimin etkisiyle pazar payını arttırmak önemli iken, MİY’de pazar payı yerini, müşteri payı arttırmaya bırakmaktadır. Müşteri payı; aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmeyi ve müşteriye aktif ve sadık müşteriye dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Kırım, 2001). Nitekim Tek’e göre (1999:51) bu dönüşümü gerçekleştirmek için müşteri ve işletme arasındaki ilişki pazarlamasını öğrenmek gerekir ki, bu da “... müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut işletmelerden daha fazla sipariş veya tekrar iş almak için, müşterilerle adeta akraba gibi uzun vadeli ilişki geliştirmeye dönük olarak tasarılan, herhangi bir pazarlama stratejisidir.” Kotler’e göre “Bu ilişkiler çoğu kez şirketin fiziki varlıklarından daha değerlidir. İlişkiler, şirketin gelecek değerini belirler” (Büyük, 2004: 151).

İlişki sürecinin anlaşılabilmesi ve bu açıdan MİY’in etkin kullanımını gerçekleştirmek için doğal olarak diğer pazarlama yaklaşımlarından ayırımı ortaya koymak gerekecektir. Bu ayırım aynı zamanda MİY’ in temel farklılığı olarak karşımıza çıkacaktır. Bu amaçla CRM Institute Turkey tarafından yayınlanan “Türkiye’nin CRM Tarifleri” başlıklı raporda, MİY kavramına ilişkin değerlendirmelere bakıldığında (www.crminturkey.org, 2001), ortak noktaları içerecek biçimde MİY’i, “müşteri merkezli örgüt stratejileri ve bu stratejileri destekleyebilecek satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, tedarik vb. işletme fonksiyonlarını kapsayan, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini sağlayan ve bunları yaparken teknolojiyen (bilgi) faydalanan yönetim süreci” olarak tanımlamak mümkündür (Duran, 2002).

Bu yönetim sürecini uygulamaya karar veren işletmeler, mal ve hizmetlerini farklı müşteri ihtiyaçlarına göre nasıl değiştirmeleri konusunda uzman olmalı ve müşteri ihtiyaçlarındaki olası değişimleri önceden belirleyebilecek bilgi toplama ve analiz etme yeteneğine sahip olmalıdır (Power ve Douglas, 1997; Mitchell, 1998). Bunu gerçekleştirebilmek için sadece ileri teknolojiye sahip olmak yeterli olmayıp müşteri ile öğrenen bir ilişki kurulmasını olanaklı kılacak şekilde örgütsel yapının da yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Pepper ve Rogers, 1998).

Konaklama işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, işletmenin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Tatmin olmamış müşterilerin, tatmin olmuş müşterilere kıyasla çevresini olumsuz yönde etkileme olasılığının daha fazla olabildiği düşüncesi, otellerde müşteri tatmini yaratılmasındaki hassasiyeti ortaya koymaktadır. Otelden iyi izlenimlerle ayrılmamış ve sunulan hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin olumsuz tanıtımda bulunma olasılığı, otelin imajı açısından bir takım sorunlar doğuracaktır. Çünkü, tatmin olmuş müşteriler, sosyal haberleşme yoluyla (word of mouth communication) oteller için en iyi tanıtım yapmaktadırlar (Çakıcı, 1998: 9-10).

Otel işletmelerinde müşteri tatmini sağlamada kullanılacak en iyi araç hizmet ve hizmetin kalitesidir. Ancak, Getty ve Thompson (1994), beklentilerin hizmet deneyiminden önce belirlenmesi gereğini önemsemektedir. Nitekim bu araştırmacılara göre “değere haiz olması bakımından beklentiler, hizmet sağlanmadan önce ortaya çıkmalıdır, aksi halde verilen gerçek hizmetin algılanmasının karışma riski vardır”. Bununla birlikte diğer araştırmacılar hizmet deneyiminden önce beklentilerin ölçümünün de şüpheli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örneğin; bir müşteri, beklentilerini hizmet esnasında değiştirebilir ve bu değiştirdiği beklentilerini (belki de daha gerçekçi) de kıyaslamada standart olarak kullanabilir. Bu nedenledir ki, hizmetin verilmesinden öncesine kadar tam olarak tahmin edilemeyen olaylar tüketicinin tüm memnuniyetsizliği ya da memnuniyetine önemli katkılarda bulunurlar (Yüksel ve Rimmington, 1998:62). Tatminin ya da memnuniyetin sağlanabilmesinde yapılacak araştırmanın temel amacı, müşteri tatminini etkileyecek faktörlerin önceden belirlenmesidir. Yapılacak araştırma, müşterilerin beklentilerine göre tatmin olduğu veya olmadığı hizmet türleri, otel olanakları ve personel niteliklerinin belirlenmesine yönelik olmalıdır (Barsky ve Labagh, 1992:32).

İşletmeler, müşteri tatminini artırma çabalarında iki büyük engelle karşılaşmaktadırlar. Bunlardan ilki; müşterilerin ürünü değerlendirirken hangi faktörlere önem verdiğinin kesin olarak bilinmemesi, ikincisi ise, bu faktörleri ölçebilecek güvenilir ve geçerli yöntemlere net olarak sahip olunamamasıdır. Hizmetlerin temel özellikleri olan soyutluluk, heterojenlik, hizmet üretim ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesi gibi

nedenler; hizmet üretimini, satışını, müşterilerin kalite algısını ve müşteri tatminini önemli ölçüde etkilemektedir (Tütüncü, 2001:50).

Ancak bilinmektedir ki, otel işletmeciliğinde, yalnızca müşteri tatminini sağlayan faktörlerin bilinmesi yeterli değildir. Memnun olunan hususların yanı sıra, şikayete konu hususların da belirlenmesi, müşteri tatmini ile ilgili kararlara temel oluşturmaktadır (Cadotte ve Turgeon, 1998:51). Bunun için de işletmelerin buldukları pazarda devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve gelişebilmeleri, değişen pazar ve rekabet koşullarına ayak uydurmaları için müşteri merkezli düşünceleri ve müşteriye göre uyarlanmış ürünler geliştirmeleri gerekmektedir. Konaklama işletmelerin yeni ürün planlama ve geliştirmelerine neden olan başlıca hususlar şunlardır (Gürbüz, 1999:27):

- Turistlerin mevcut ürünlere olan taleplerindeki değişiklik,
- Turistlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek daha ucuz ikame ürünlerin piyasada yer alması,
- Pazardaki rekabet koşullarının değişmesi.

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

Bu bağlamda turizm sektöründeki kalite ile tatmin arasındaki ilişkiyi belirleyen değerlere bakıldığında detaylı kalite ölçekleri Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1. Konaklama Birimlerinde Kalite ve Tatmin Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ölçüm Maddeleri**

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

**Kaynak:** İstanbullu-Dinçer, 1997:41.

Konaklama işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması nedeniyle, müşteriler ile kurulan yakın ilişkiler uzun vadede işletmenin geleceğini belirleyici unsurlar arasında yer alabilmektedir. Konaklama işletmeleri de son yıllarda değişen pazar ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek

amacıyla pazarlama stratejilerini MİY çerçevesinde köklü bir şekilde yeniden yapılandırma sürecindedirler. MİY bileşenleri doğrultusunda örgütlenen bir konaklama işletmesi, yeni müşteriler çekebilme, mevcut müşterilerin sadakatini artırabilme, dolayısıyla konaklama endüstrisi içinde kendisine sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu noktadan hareketle hazırlanan bu çalışmada MİY uygulamalarının işletme performansına etkisi araştırılmaktadır.

### **3. Konaklama İşletmelerinde MİY'in İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'de faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde MİY uygulama düzeyi ve MİY uygulama düzeyinin işletme performansına etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen saha araştırmasının amacı, varsayımı, yöntemi hakkında açıklamalarda bulunulduktan sonra elde edilen bulgular sunulacaktır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Kuramsal bazda yapılan incelemeler rekabetçi üstünlük sağlamada MİY'in işletmeler için önemli fırsatlar sunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı; Türkiye'deki *“konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanma düzeyini ve bu uygulamanın işletme performansı üzerindeki etkisini görgül olarak”* tespit etmektir.

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

- I. MİY kavramının yöneticiler tarafından ne derece bilindiğinin ve içselleştirildiğinin belirlenmesi.
- II. İşletmelerde müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaların nedenlerinin belirlenmesi.
- III. Çalışanlara müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaları için eğitim verilip verilmediğinin, motive edilip edilmediklerinin ve bu konularda aranan niteliklerin tespit edilmesi.
- IV. Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaların işletme performansına etkilerinin tespit edilmesi.

Bu amaçlar ışığında araştırmanın temel varsayımı: “MİY uygulama düzeyinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır” şeklindedir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde yukarıda açıklanan araştırma amaçlarına ulaşılmasında yararlanılacak verilerin toplanmasında izlenen süreç ve uygulanan yöntem açıklanacaktır. Bu bağlamda örnek kütleinin belirlenmesi, anket formunun hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analiz edilmesinde yararlanılan istatistiksel teknikler hakkında bilgiler verilecektir.

Araştırma evreni olarak konaklama işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu Antalya'nın Kemer ve Side bölgesi seçilmiştir. Sadece bu iki yerin seçilmesindeki temel neden maddi ve zaman imkanlarının sınırlı olmasıdır. Ekin Yazım Merkezi tarafından hazırlanmış olan Türkiye Otel Rehberi'nin “Kemer” ve “Side” bölümünde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerle 1.sınıf tatil köylerini içeren 113 işletme araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırma amaçlarını gerçekleştirmek ve temel varsayımı sınamak için gerekli veriler ilgili işletmelere anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki sorular ilgili yazın ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen benzer çalışmalar dikkate alınarak belirlenmiştir (örn., bkz. Türker, 2003; Alagöz, 2003). Anket formu ve soruları Seyidoğlu (1997) ve Altunışık vd. (2001) tarafından belirtilen hususlar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Çoktan seçmeli sorular ve likert tipi maddeler ve ölçeklerden oluşan anket uygulanmadan önce, konunun uzmanı akademisyenlerin ve işletme yöneticilerinin incelenmesine sunulmuş ve belirttikleri görüşler doğrultusunda ankete son şekli verilmiştir

Araştırmanın veri kaynağı, işletmelerde araştırma alanı hakkında bilgiye sahip üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Hazırlanan anket formları Haziran 2003 tarihinde geri dönüş adresi yazılı ve posta pulu yapııştırılmış zarf konularak posta yolu ile işletmelere gönderilmiştir. Eylül 2003 tarihi itibari ile 42 adet anket formu geri dönmüştür (%37'lik geri dönüş oranı). Bunlardan 40 tanesinin kullanılabilir nitelikte olduğu belirlenmiş ve analiz kapsamına alınmıştır. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar dikkate alındığında (örn. bkz. Türker, 2003; Alagöz, 2003),



ana küttleden seçilen örnekler üzerinde gerçekleşen geri dönüş oranının %20 ile %40 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda %37 düzeyinde bir geri dönüş oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

Kullanılabilir nitelikte olan anket formlarındaki verilerin analizinde “SPSS for Windows 10.0 Sürümü (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)” kullanılmıştır. Toplanan verilerin büyük bir kısmının parametrik olmayan (non-parametric) veri olmasından dolayı istatistiksel analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır (bkz. Sigel ve Castellan, 1988:33-36; Tokol, 1996:72-79).

### 3.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi

#### *Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Tanıtıcı Bilgiler*

Araştırma anketini cevaplayanların %57,5'i önbüro müdürü, %32,5'i pazarlama müdürü, %5,0'ı otel müdürü, %2,5'i insan kaynakları müdürü, %2,5'i de halkla ilişkiler müdürü şeklindedir. Bu rakamlar genel anlamda konaklama işletmeleri bağlamında üst yönetici sayılabilecek kişilerden verilerin toplandığını göstermektedir.

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

Araştırmaya katılan işletmelerin %40'ı 5 yıldızlı otel, %37,5'i 1.sınıf tatil köyü ve %22,5'i 4 yıldızlı oteldir. İşletmelerin %45,0'ı 5-10 yıldır, %40,0'ı 10-15 yıldır, %7,5'i 15 yıl ve üzeri ve %7,5'i 0-5 yıldır turizm sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu (%92,5) beş yıldan daha fazla bir süredir sektörde faaliyet göstermektedirler. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin sektörde deneyimli işletmeler olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu sonuçlar son on yılda turizm sektöründe, özellikle Antalya bölgesinde meydana gelen talep artışıyla paralel bir seyir izlemektedir.

#### *Araştırma Katılan İşletmelerde MİY Uygulaması*

Araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerine MİY kavramı hakkında bilgileri olup olmadığı sorulmuştur. Araştırma kapsamındaki işletme

yöneticilerin %97,5'i kavramı bildiklerini, %2,5'i ise kavramı bilmediklerini belirtmişlerdir. Ancak yüz yüze yapılan görüşmelerde yöneticilerin bir çoğunun MİY kavramını bilmelerine rağmen içeriği ve dolayısıyla etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yapılması gerekli örgütsel ve teknolojik düzenlemeler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları izlenimi edinilmiştir. Örneğin, araştırma kapsamındaki işletmelerin %45'inde yeni müşteriler çekmek ve özellikle mevcut müşterileri elde tutmakla sorumlu biriminin oluşturulmamış ve çalışanların bu konuda yetkilendirilmemiş olması MİY uygulamasının gereklerinin işletme yönetimi tarafından tam olarak özümsemediği yargısına destek vermektedir. Benzer şekilde, MİY'ın başarılı bir şekilde uygulanmasında stratejik rol oynayan çalışanlara, araştırma kapsamındaki işletmelerin sadece %55'inin eğitim verdiği saptanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde bu eğitimin ise daha çok personelin yabancı dil seviyesini yükseltmek ve müşterilerle ilişkilerindeki tutumlarını geliştirmek amaçlı seminerler olduğu belirtilmiştir.

Bununla birlikte, MİY uygulaması sürecine çalışanların aktif katılımını sağlamak amacıyla işletmelerin %85'inin başarılı personeli ödüllendirdiği tespit edilmiştir. Ödüller genellikle maddi nitelikte olsa da, işletmeler çalışanlarına, sorun çözümü konusunda yetki vererek özgüvenlerini yükseltmeyi amaçlamaktadır.

İşletmelerin personelde aradığı niteliklerde de müşteri ilişkilerinin artan önemi doğrultusunda değişiklikler olduğu görülmüştür. İşletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu, yapılan görüşmelerde personelin eğitilmiş olmasının yanı sıra, müşteri merkezli ve işletmenin değerlerine bağlı, takım ruhu anlayışına sahip, girişimci, güvenilir, iletişimi güçlü kişileri tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

İşletmelerin müşterilerle ilgili sağlanan bilgilere göre sunulan ürünleri kişiselleştirme durumları açısından bir değerlendirme yapıldığında, araştırma kapsamındaki işletmelerin %62,5'i sadık müşteri yaratabilmek için ürünlerini ve hizmetlerini müşterilere göre kişiselleştirdiklerini belirtmişlerdir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde ürün ve hizmet farklılaştırmasının daha çok otele gelen müşteri profiline göre yapıldığı bilgisi edinilmiştir (örn.; geleneksel yemekler, özel geceler). Bu bağlamda müşterilere ait kişisel bilgileri bir veri tabanında toplayan işletmelerin sundukları ürün ve hizmetleri müşteri bilgisi veri tabanındaki

bilgilere göre kişiselleştirdikleri söylenebilir. Burada amaç müşteri memnuniyetini artırarak sadık müşteriler yaratabilmektir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde MİY uygulama düzeyi konusunda daha ayrıntılı bilgi sahibi olabilmek amacıyla, yöneticilerden beş noktalı likert tipi bir ölçek üzerinde Tablo 2’de verilen maddelere ilgili olarak işletmelerindeki uygulama hakkında görüş bildirmeleri istenmiştir.

**Tablo 2. İşletme Yöneticilerinin MİY Uygulamasına Yönelik Maddeler Hakkındaki Görüşleri**

MİY Uygulaması Maddeleri	$\bar{X}$	S. S.
Müşterilerimizin ne söylediğini dinliyor, dikkate alıyor ve beklentilerini uygun bir şekilde karşılıyoruz.	4,85	0,36
Kaliteyi ve tatmini göz ardı ederek, kısa vadeli satış yapıp, yüksek kazanç elde etmek için müşteriyle olan uzun vadeli ilişkilerimizi feda edemeyiz.	4,65	0,48
Satıştaki rolümüzü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı olarak görüyoruz.	4,60	0,50
Ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimizin gereksinimlerini beklenen düzeyde karşılamıyorsa pazara sunmuyoruz.	4,50	0,72
Olayları müşterilerin bakış açısından görmeye çalışıyor, sık sık onları doğru şekilde anladığımızdan emin olmak için geri bildirim yapıyoruz.	4,27	0,78
İşletmemizin müşterilerle ilgili tüm kısımlarında paylaşılabilen detaylı müşteri veri tabanına sahibiz.	3,95	1,20
Satıştaki aracı kurumlardan kaynaklanan hatalara bağlı olarak müşterimizin gereksinimlerini karşılayamadığımızda, onları mutlaka aynı niteliğe sahip ve yardımcı olabilecek bir başka işletmeye yönlendiriyoruz.	3,85	1,12
Pazarlama stratejimizi şekillendiren bilgiyi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz etmekteyiz.	3,78	1,17
<b>MİY uygulama düzeyi</b>	<b>34,45</b>	<b>4,48</b>

**Notlar:** (i) n=40; (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=69,405$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar anlamlıdır; (iv) ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,81’dir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi işletme yöneticilerinin MİY uygulamaları ile ilgili olarak bazı konulardaki görüşlerinin önem düzeyi ortalamaları sırasıyla müşterilerimizin ne söylediğini dinliyor ve uygun bir şekilde cevaplıyoruz (4,85); kısa vadeli satış yapmak veya kazanç elde etmek için müşteriyle olan uzun vadeli ilişkilerimizi feda edemeyiz (4,65); satıştaki rolümü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı

olarak görüyorum (4,60); müşterilerimizin gereksinimlerine kendimizi adıyoruz, ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimizin gereksinimlerini karşılamıyorsa pazara sunmuyoruz (4,50); olayları müşterilerin bakış açısından görmeye çalışıyor, sık sık onları doğru şekilde anladığımızdan emin olmak için geribildirim yapıyoruz (4,27); işletmemizin müşterilerle ilgili tüm kısımlarında paylaşılabilen detaylı müşteri veri tabanına sahibiz (3,95); ürün ve hizmetlerimiz bir müşterimizin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyoruz (3,85) ve pazarlama stratejimizi şekillendiren bilgiyi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz edebiliriz (3,78) şeklindedir.

*Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde MİY Uygulamasının İşletme Performansına Etkisi*

Araştırmaya katılan işletmeler, MİY uygulamalarının işletmelerinde olumlu gelişmeler sağladığını belirtmiş olsalar da, MİY uygulama düzeyinin işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan çok az sayıda işletmenin pazar payı ve yıllık kâr gibi rakamsal verileri vermiş olmasından dolayı işletme performansının belirlenmesinde öznel ölçeklerden yararlanılmıştır. Her ne kadar performansın öznel olarak değerlendirilmesinde önyargı olasılığı bulunsa da, öznel ölçümün işletme yazınında yaygın olarak kullanıldığı, güvenilir ve geçerli bir gösterge olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından (örn. bkz. Powell ve Dent-Micallef, 1997; Li vd., 1999) ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan işletmeler beş noktalı likert tipi bir ölçek (ölçek üzerinde 1 çok azaldı, 5 çok arttı) üzerinde işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan performans kriterlerine ilişkin son üç yıldaki değişimi belirtmiştir (bkz. Tablo 3).

İşletmelerde MİY uygulama düzeyinin rekabet unsurlarına ilişkin puanların toplanması suretiyle elde edilen “Toplam Performans”<sup>\*</sup> ölçütü üzerinde bir etkisinin olup olmadığını istatistiksel olarak sınamak için, Güleş (1999) tarafından uygulanan metoda benzer bir şekilde, işletmeler MİY uygulaması maddelerinin toplam puanının **medyan** değeri üzerinden iki gruba ayrılmıştır. Toplam puanları medyan değerinin (35) altında olan işletmeler “daha düşük düzeyde MİY uygulayanlar” üstünde

<sup>\*</sup> Rekabet unsurlarına ilişkin puanlar toplanmadan önce bu unsurlara ilişkin Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Değer 0,88 olup, değişkenlere ilişkin bireysel puanların toplanarak toplam puanın alınmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

olan işletmeler ise ve “daha yüksek düzeyde MİY uygulayanlar” olarak tanımlanmıştır. Tablo 3, MİY uygulama düzeyi düşük ve yüksek olan işletmelerin “performans düzeylerini” ve “Mann-Whitney *U* Testi” sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3. İşletmelerin Son Üç Yılda Performans Değişimi ve MİY Uygulama Düzeyinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri**

Performans Göstergeleri	Son Üç Yılda Performans Değişimi		MİY Uygulama Düzeyi				Mann-Whitney <i>U</i> Testi	
	Tüm Örnek (n=40)		Daha Düşük (n=19)		Daha Yüksek (n=21)		z	p
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.		
Yeni ve geliştirilmiş hizmet sunumu	4,40	0,64	4,10	0,45	4,70	0,47	-3,51	<,001
Verimlilik	4,38	0,65	4,05	0,51	4,70	0,47	-3,56	<,001
Müşteri memnuniyeti	4,35	0,55	4,00	0,46	4,70	0,47	-3,88	<,001
Yıllık kâr	4,30	0,59	3,95	0,22	4,65	0,49	-4,34	<,001
Hizmet kalitesi	4,13	0,52	3,70	0,47	4,55	0,51	-4,18	<,001
Piyasa payı	4,00	0,58	3,70	0,57	4,30	0,57	-2,96	<,001
<b>Toplam Performans</b>	<b>25,55</b>	<b>1,92</b>	<b>23,50</b>	<b>1,73</b>	<b>27,60</b>	<b>2,11</b>	<b>-4,63</b>	<b>&lt;,001</b>

**Notlar:** (i) n=40; (ii) ölçekte 1=çok azaldı, 5= çok arttı anlamındadır.

Tablo 3 incelendiğinde daha yüksek düzeyde MİY uygulamasına sahip işletmelerin performansının daha yüksek olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak araştırma bulgularının “*MİY uygulama düzeyinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır*” şeklindeki varsayımı desteklediği görülmektedir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde pazarlama yönetimindeki çağdaşlaşma ve müşteri memnuniyeti işletmeler açısından yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Artık geleneksel “ne üretirsek onu satarız” tarzı yaklaşımlar ile uzun dönemde başarı sağlanamayacağını anlayan işletmeler, kârlılıklarını ve hatta varlıklarını koruyabilmek için yapmaları gereken en önemli şeyin müşteri merkezli olmak, ürün/hizmet tasarımından satışa kadar olan her işletme fonksiyonunda müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini ön plana almak, müşteriye bütün karar süreçlerinde işletmenin bir parçası ve en üst otoritesi olarak görmek olduğunu anlamaya başlamışlardır. Bu nedenle işletmeler müşteriler hakkında daha çok bilgi sahibi olmak, onları

tanımak ve onlarla olan iletişimlerini artırmak yolunda hızlı adımlar atmaya başlamışlardır.

Son yıllarda turizm sektöründe de kârlılığın düşmesi ve rekabetin giderek artması konaklama işletmelerini yeni arayışlar içine iterken, müşteri merkezli bir pazarlama anlayışı olan MİY işletmelere rakiplerinden farklılaşarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlama konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin ürün veya hizmetlerini pazarladıkları müşteriler hakkında yeterince bilgiye sahip olmamaları ve müşteri merkezli yönetim sürecini başlatacak ve sürdürebilecek bir işletme kültüründen uzak olmaları bu fırsatın değerlendirilmesinde önemli engellerdir.

Bu nedenle hazırlanan anket çalışması Kemer ve Side bölgelerindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerle, 1. sınıf tatil köylerinde MİY uygulamalarının düzeyi ve işletme performansına etkilerini öğrenme amaçlıdır. Araştırmanın sonuçlarının genelleştirilmesi mümkün olmamakla birlikte MİY'in ülkemizdeki konaklama işletmelerinde bilinme ve uygulanma düzeyi hakkında fikir verebilmektedir. Araştırmanın **temel bulguları** şöyle özetlenebilir:

-Araştırma örneğindeki konaklama işletmelerindeki işletme yöneticilerinin %87,5'inin üniversite ve yüksekokul mezunu olduğu, buna bağlı olarak yöneticilerin %97,5'inin MİY kavramını bildikleri görülmüştür. Ancak yapılan görüşmelerde, yöneticilerin bir kısmının MİY kavramının içeriğini tam olarak özümsemedikleri yargısına ulaşılmıştır

-İşletmelerin %85'inin müşterilere ait kişisel veri tabanları bulunmaktadır. Bununla birlikte, yüz yüze yapılan görüşmelerde konaklama işletmelerinin büyük bir bölümünün veri tabanında yer alan bilgilerin oldukça sınırlı olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin %62,5'i bu verilere dayanarak ürün ve hizmetlerini müşterilere göre kişiselleştirmektedirler. Müşteri bilgilerini müşteri veri tabanından takip ederek kârlı ve sadık müşterilerini tespit eden işletmelerin oranı %55'dir. %42'si ise bu tespiti kısmen yapabildiklerini belirtmişlerdir. Yüzelere bakıldığında işletmelerin veri tabanlarını tam olarak kullanmadığı görülmektedir. Sadık müşterilere tanınan ayrıcalıklar içinde birinci sırada müşteriye tercih ettiği odanın verilmesi yer almaktadır. Ayrıca sadık müşterilere geleneksel yemekler, doğum günü partileri gibi ilgi çekici

aktiviteler sunulmaktadır. İşletmelerde bir müşterinin işletmenin sadık müşterisi haline gelmesindeki etkenlerde, yöneticilerin büyük bir kısmı nitelikli personel ve müşteri ilişkilerinin en önemli etken olduğunu belirtmişlerdir.

-Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu müşteri memnuniyeti için bir takım yatırımlar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Böylece mevcut müşterilerini tutabildiklerini ve yeni müşteriler kazanarak pazar paylarını artırabildiklerini belirtmişlerdir. Müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım yapmayan işletmeler ise müşteri hizmetlerinin çok iyi olduğunu belirterek, böyle bir yatırıma gerek duymadıklarını ifade etmişlerdir.

-Müşteri memnuniyeti artırıcı yatırım yapan işletmeler hem satış miktarı ve pazar paylarının arttığını, hem de müşteri tatmini ve müşteriye elde tutma oranının arttığını belirtmişlerdir. Bunun sonucunda işletmeler son üç yıl içinde MİY uygulamalarına bağlı olarak özellikle müşteri memnuniyetinde artış olduğunu dolayısıyla da yıllık kâr oranı ve pazar paylarının arttığını belirtmiştir. Nitekim, yapılan istatistiksel analizlerde MİY uygulamasının araştırma kapsamındaki işletmelerin performansına olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, kuramsal ve görgül incelemeye dayanarak Konaklama İşletmelerinde MİY'in başarılı bir şekilde uygulanması ve kurumsallaşması için şu **öneriler** sunulabilir:

-Konaklama İşletmeleri müşteri ilişkilerini elektronik ortama taşınmalıdır. Konaklama İşletmeleri bilgi teknolojileri ve özellikle internet sayesinde dünyanın her yerindeki potansiyel müşterilere bilgi aktarabilir ve milyonlarca müşterinin gereksinimlerini ve tercihlerini öğrenebilir.

-Yöneticiler kalite, üretkenlik ve finansman kadar müşteri ilişkilerine de zaman ayırmalıdır. Müşteri beklentilerine uygun olmayan davranışların bedelini işletmenin ödeyeceği bilinmeli ve sık sık bu konuda personele eğitim verilmelidir.

-İşletmelerin kurum kültürünü evrensel ölçülerde özümsemeleri MİY uygulamalarını güçlendirir. Bu yüzden konaklama işletmeleri, insan kaynaklarını geliştirmeye önem vermeli, girişimciliği, yaratıcılığı, teşvik eden, müşteri memnuniyetine özel bir önem veren yönetim anlayışlarını benimsemelidir.

-Kurumsal bağlamdaki markalaşmanın öncesinde yerel ve bölgesel markalaşmanın farkına varılarak bu yöndeki çaba göstermeleri gerektiği de bilinmelidir. Böylece MİY uygulaması sadece kurumsal bir müşteri ilişki anlayışı ile sınırlı kalmayarak yöresel bir aktarım ve araç olarak da kullanılabilir.

### **Kaynaklar**

Alagöz, B.S. (2003); **Bilişim Teknolojilerinin CRM Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya.

Alkan, M. ve Cantürk, P. (2000); “Müşteri ilişkileri Yönetimi: Doğru İş”, **VCR Özel Sayısı**, BT Haber, Erişim Tarihi: 26.06.2000.

Altunışık, R.; Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S. (2001); **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

Barsky, J.D. ve Labagh, R. (1992); “A Strategy for Customer Satisfaction”, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, October.

Büyük, S. S. (2004); “Rekabetin Geleceği”, **Capital**, Mart.

Cadotte, E.R. ve Turgeon, N. (1998); “Key Factors in Guest Satisfaction” **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February.

Çakıcı, C. (1998); “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanarak Belirlenmesi”, **Anotolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:9, İstanbul, Eylül-Aralık.

Duran, M. (2002); “CRM: Çok Konuşulan ama Az Bilinen Bir Kavram”, [www.microsoft.com/turkiye](http://www.microsoft.com/turkiye), Erişim Tarihi: Ocak.

Getty, M. J. ve Thompson, N. K. (1994); “The Relationship Between Quality Satisfaction, Recommending Behaviour in Lodging Decisions”, **Journal of Hospitality&Leisure Marketing**, 2(3).

Güleş, H.K. (1999); **Bilgi Çağı Sanayi İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Konya.



İstanbul, Dinçer F. (1996); “Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III**, Nevşehir, 13-15 Aralık.

Kırım, A. (2001); **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM)**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Li, T., Nicholls, J.A.F.ve Roslow, S. (1999), “The Relationships Between Market-Driven Learning and New Product Success in Export Markets”, **International Marketing Review**, 16(6), 476-503.

Mitchell, A. (1998); “Why Intimacy is Vital to Customer Relationships”, **Marketing Week**, 21 (37), 30-1.

Peppers, D. ve Rogers, M. (1998); “Converting Ratepayers into Loyal Customers” **American Gas**, 80 (7), 27-30.

Powell, T.C. ve Dent-Micallef A. (1997); “Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources”, **Strategic Management Journal**, 18, 375-405.

Power, A. ve Douglas, J. (1997); “Manufacturing The Future”, **Best Review: Life-Health Insurance Edition**, 98 (4).

Seyidoğlu, H. (1997); **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 7. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul.

Siegel, S. ve Castellan, N. J. (1988); **Nonparametric Statistics for the Behavioural Sciences**, McGraw-Hill International Editions, London.

Tek, Ö.B. (1999); **Pazarlama İlkeleri Global ve Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Tokol, T. (1996); **Pazarlama Araştırması**, Uludağ Üniversitesi Yayını, 8. Basım, Bursa.

Türker, N. (2003); **İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tütüncü, Ö. (2001); **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara.

[www.crminturkey.org](http://www.crminturkey.org), 2001.

Yüksel, A. ve Rimmington, M. (1998); “Customer Satisfaction Measurement”, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, December.