

Otel işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimine bakışı: Isparta örneği

Hotel establishments' view towards customer relationship management: The example of Isparta

F. Hülya Dikici

Geliş Tarihi/Received Date: 07 / 03 / 2018

Kabul Tarihi/Accepted Date: 16 / 05 / 2018

Öz

Bu çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimine bakış açıları, otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ve mevcut durumun ortaya konulmasıdır. Bu amaçla, Isparta şehir merkezinde bulunan 3 yıldız ve üzerindeki otel yöneticileri hedef kitle olarak belirlenmiştir. Hedef kitle ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği esas alınarak görüşülmüş ve betimsel ve sistematik analiz yöntemi ile Isparta'daki otellerin müşteri ilişkileri yönetimi analiz edilmiştir. Görüşmelerin analizi sonucunda otel yöneticileri, otel müşterilerinin memnuniyetini sağlayarak müşteri sadakatinin yaratılacağını belirtmişlerdir. Yöneticiler, aynı zamanda müşteri memnuniyeti ve sadakatini, beraberinde otel işletmelerinin en temel amaçlarından olan kârlılık ve büyüme hedeflerine ulaşılabilirliği kolaylaştırdığını vurgulamışlardır.

Anahtar sözcükler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Sadakati, Otel İşletmeleri

Abstract

The purpose of this study is to explain the management aspects of the hotel management to the management of the customer relationship, works carried out and the present situation of the customer relationship management in the hotel business. For this purpose, the managers of the three stars and below hotels located in the city center of Isparta have been identified as the target audience. Based on the semi-structured interview technique with the target group, the customer relationship management of the hotels in Isparta was analyzed by descriptive and systematic analysis method. As a result of the analysis of the interviews, the hotel managers stated that the satisfaction of the hotel customers will create customer loyalty. As a result of the analysis of the interviews, the hotel managers stated that the satisfaction of the hotel customers will create customer loyalty. Managers have also stressed that customer satisfaction and loyalty together with the facilitation of the profitability and growth targets of the most basic purposes of the hotel enterprises are facilitated.

Keywords: Customer Relationship Management, Customer Loyalty, Hotel Businesses

1. Giriş

Günümüzde rekabetin yoğunlaşarak baskısını artırması, sunulan ürün ve hizmetlerin benzer özellikler taşıması nedeniyle örgütler müşterilerini elde tutabilmek için fark yaratmak durumundadırlar. Bu farklılığın temelini de müşterileri ile olan ilişkileri oluşturmaktadır. Çünkü örgütlerin ürün veya hizmetleri, teknolojileri, fiyatları taklit edilebilmekte ancak müşterileri ile olan iletişimleri taklit edilememektedir.

Örgütlerin günümüzde yoğun olarak tercih ettiği pazarlama stratejisi; yeni müşteriler bulmaktan ziyade, mevcut müşterilerini elde tutmak, müşteri tatmini sağlamak ve sadık müşteri portföyü oluşturmak merkezli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Müşteri İlişkileri Yönetimi (ingilizce literatürde Customer Relationship Management (CRM) olarak geçmektedir) çok önemli bir rekabet avantajı olarak düşünülmektedir.

Gerek rekabetteki yoğunluk, gerek teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler, gerekse gelir düzeylerinin artması sonucu müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın yolu, müşteri odaklı bir anlayışın benimsenmesidir. Müşterilerle bireysel ilişkiler kurma ve onları izleyerek gerekli düzenlemeleri sağlamayı amaçlayan bu anlayışı benimseyen işletmelerin başarılı olabilmeleri mümkün görünmektedir. Bundan dolayı müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurma ve mevcut müşterileri elde tutma amacıyla olan örgütlerin sayısı gittikçe çoğalmakta ve bunun sonucu olarak örgütlerin karşısına müşteri sadakati çıkmaktadır.

Son yıllarda turizm endüstrisinde de rekabetin giderek artması bunun sonucunda kârlılığın düşmesi otel işletmelerini yeni arayışlara yönlendirmiştir. Bu durumda müşteri merkezli bir strateji olan Müşteri İlişkileri Yönetimi örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarında önem kazanmaya başlamıştır.

2. Literatür

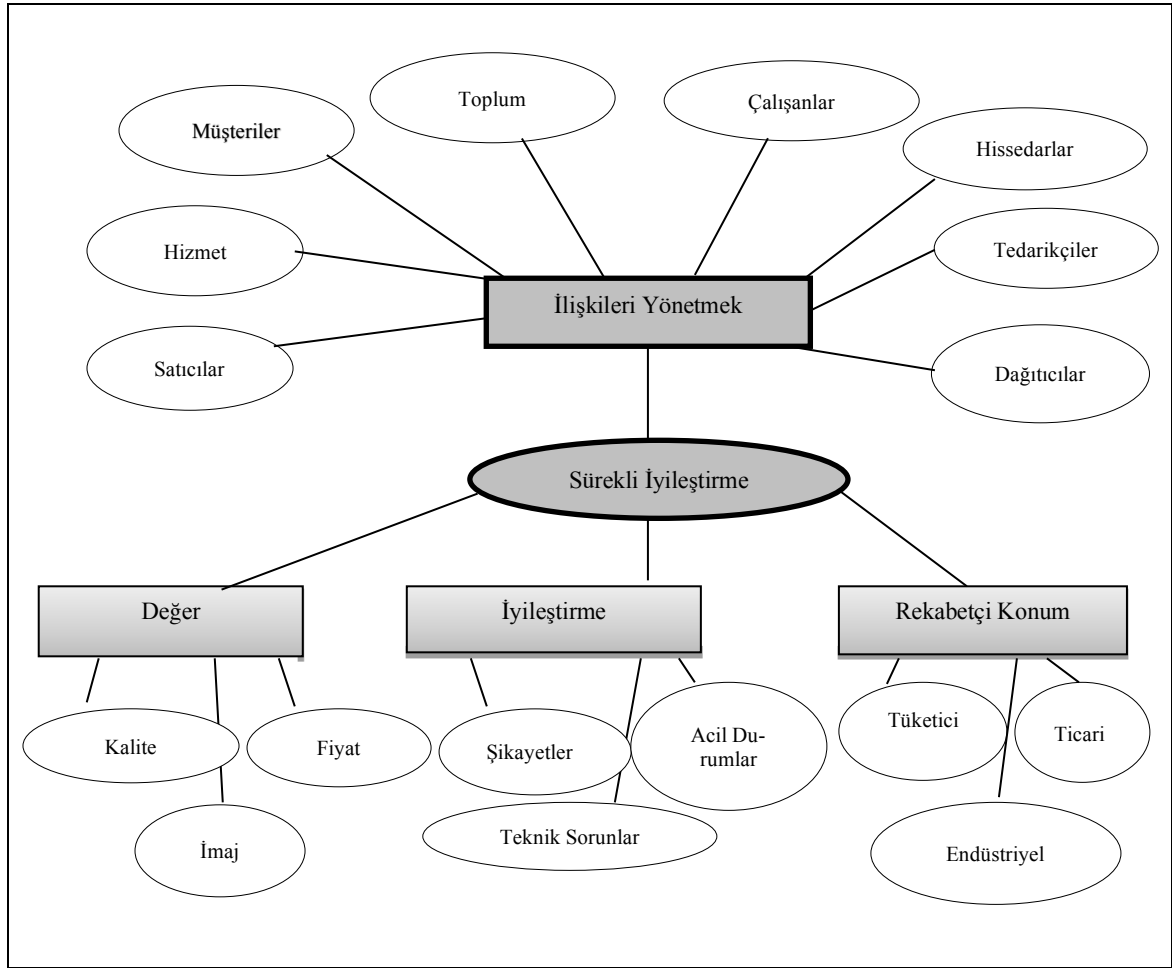
2. 1. Müşteri ilişkileri yönetiminin kavramsal çerçevesi

Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluş olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan, ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlara ise ticari müşteri denilebilir. Müşteri belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari ya da kişisel amaçları için satın alan kişi ya da kuruluştur (Çalışkan, 2008: 16). Tüketici ise, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum veya kuruluştur (Taşkın, 2000: 18).

Örgütlerde müşteri ilişkileri, olası müşterinin işletmenin markasını fark edip işletme ile müşteri arasında gelişen tüm ilişkileri kapsayan tutum ve davranışla başlar; satış ve satış sonrası hizmetlerle devam eder. Bu açıdan bakıldığında müşteri ilişkileri, işletme ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Çalışkan, 2008: 18). Müşteri ilişkileri yönetiminde pek çok unsur bulunmaktadır. Şekil 1 bu unsurları göstermektedir. Şekilde de görüldüğü üzere müşteri ilişkileri yönetimi oldukça kapsamlı ve karmaşıktır. İlişki yönetiminin kapsamında sadece müşteriler değil örgütlerin ilişkide bulunduğu iç ve dış çevresi bulunmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, uygulamada, bir örgütün, bireysel müşteriler hakkında daha iyi bir hedefsel pazarlama için kullanılabilecek olan ayrıntılı bilgiyi ele geçirmesini sağlayacak donanımın ve yazılımın satın alınmasını kapsar (Kotler, 2006: 88). Ancak Sigala (2005: 392) MİY'in sadece bir teknoloji ve yazılım meselesi olmadığını, iş ve stratejileri sıralamak koordine etmek için bilişim teknolojilerine ihtiyaç duyan bir iş meselesi olduğunu vurgulamaktadır. Müteri ilişkileri yönetimi (MİY) ile ilgili literatürde oldukça fazla tanım bulunmaktadır. Bu tanımların temelini; uzun dönemli ilişkiler geliştirmek suretiyle müşteriyi tanıma, anlama, bölümlendirme oluşturmada, bu sayede kişiye özel ürün ve hizmetlerin sunumunu gerçekleştirerek müşteri memnuniyetini sağlama, işletmeye bağlılığı artırma ve teknolojiden yararlanarak düşen maliyetlerle karlılığı artırma amaçlanmaktadır.

Şekil 1. Müşteri İlişkileri Yönetimi



Kaynak: John Anton' dan alıntılan Aktepe ve Diğ., 2009: 3

MİY ile ilgili tanımlardan bazıları şu şekildedir (Yiğit, 2013: 40).

- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri doğrultusunda firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.

- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.

- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.

- MİY, müşteriyi merkeze yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir iş stratejisi ve yönetim felsefesidir.

- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi ve kültürüdür.

MİY ile ilgili genel bir tanım yapılacak olursa; “müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek, satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisidir” (Aktepe ve diğ, 2009: 3).

Müşteri ilişkileri yönetiminin üç temel unsurunu oluşturan insan, süreç ve teknoloji yapılanmasında çalışanlar (insan unsuru), müşterinin beklentilerini anlayıp, standart uygulamaların ötesinde çözümler üretir. Süreç unsuru, çalışanların ilettiği müşteri taleplerini hızlı süreç revizyonları ile müşteri odaklı yapılmaya dönüştürürler. Teknoloji unsuru ise müşteri bilgilerinin tüm temas noktalarından takip edilmesine ve farklı müşteri isteklerine hızlı çözüm üretilmesine imkân tanıyacak işletme içi otomasyonu sağlar (Yıldırım ve diğ., 2015: 83).

Sonuç olarak literatürde MİY'in kapsamı konusunda değişik bakış açıları olsa da tanımların hemen hepsinin ortak yanı, müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, işletmelerin bu ihtiyaçlar ışığında müşterileriyle etkin ilişkiler kurmaya çalışması ve bunu gerçekleştirebilmek için MİY'in işletme tarafından stratejik bir faaliyet olarak benimsenmesi ve bütün olarak uygulanması şeklinde özetlenebilir (Aksatan & Aktaş, 2012: 234).

Müşteri ilişkileri yönetimi işletmelere bazı faydalar sağlar (Çiçek, 2005: 46).

- Satış olanaklarını genişletmek,
- Mükemmel bir hizmet deneyimi sunmak,
- Kampanya ve satış kanallarının verimliliğini artırmak,
- Değişen müşteri gereksinimlerine hazırlıklı olmak,
- Satış gücüne tutarlı planlar hazırlamak,
- Müşteri taleplerine, hızlı tepkiler sunabilmek.

Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Alkan, 2014: 34).

- Müşteri ihtiyaçlarını, zevk ve tercihlerini doğru olarak belirlemek,
- Satış öncesinde elde edilen doğru, zamanlı ve ilgili bilgilerin ilk seferinde doğru, hatasız üretim yapılmasını sağlamak için kullanmak,
- Satış esnasında müşteri odaklı satışı gerçekleştirmek ve müşteriye fayda ile değer sunmak,
- Satış ve satış sonrasında müşteriye sürekli izleyerek tatmin ya da tatminsizliğin ölçülmesini sağlamak,
- Müşteri tatminini ve bu tatminin sadakate dönüştürülmesi ile müşterinin işletmeye "sadakati" sağlamaktır.

2.2. Müşteri sadakati kavramı

Müşteri sadakati, herhangi bir örgütün rekabetçi pazarda başarılı olması için önkoşul olarak kabul edilebilir (Kandampully & Suhartanto, 2003: 5). Örgütlerin en önemli amacı müşterilerin tekrar gelmesini sağlamak ve müşteri sadakatini oluşturmaktır. Müşteri sadakati, bir ürün ve hizmete müşteri olma sıklığını ve ürünlere karşı pozitif duygular besleme halini, müşterinin belirli bir ürünü veya markayı sürekli satın almasını, ihtiyaç hissettiğinde başka ürün veya marka alternatifini araştırmamasını ifade etmektedir (Aktepe ve diğ., 2009: 20). Diğer bir ifadeyle bir müşterinin alışveriş yaptığı bir işletmeyi diğer kişilere tavsiye etmesi ya da ilişkisini sürdürme eğilimidir (Alper, 2010: 13). Benzer şekilde müşteri sadakati, bir müşterinin bir seçim hakkı olduğunda aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemidir (Selvi, 2008: 278).

Yapılan araştırmalara göre, örgütler açısından yeni bir müşteri bulmanın maliyeti, eski müşteriye elde tutmaktan beş ile yirmi kat daha pahalıya mal olmaktadır. Mevcut müşteriler daha az

maliyetli olup, ne kadar uzun süre müşteri olarak kalırsa örgüte olan getirisi de o ölçüde yüksek olmaktadır. Çünkü örgütün yeni müşteri edinme masrafı olmayacaktır. Mevcut sadık müşterilerin, fiyata karşı duyarlılıkları oldukça azdır, satış ve müşteri hizmetleri personelinden daha az ilgi beklerler ve sonuçta daha çok satın alarak örgütü diğer müşterilere önerirler (Çiçek, 2005: 33). MİY uzmanları tarafından “%80-%20 kuralı olarak adlandırılan prensibe göre, işletmelerin gelirlerinin %80’lik bölümünün, müşterilerin % 20’si tarafından sağlandığı tespit edilmiştir. Bu % 20’lik kesim hem sadık hem de kârlı olan kesimdir. Karlı olan farklı müşteriye ürün ya da hizmeti farklılaştırarak sadakatinin sağlanması, işletme açısından uzun vadede karlılık getirebilecektir (Bilge, 2010: 125). Sadık müşteriler aynı zamanda diğer müşteriler için de bilgi kaynağı olarak hizmet ederler (Bowen & Chen, 2001: 213).

Müşteriler, sadece satış olayının gerçekleştiği durumlarda hatırlanmamalıdır. Satışın olmadığı zamanlarda da sürekli bir hatırlanmayı gerçekleştirmek gerekmektedir. Müşterilere olanaklar ölçüsünde, özel günlerde gönderilecek hediyeler müşteri sadakatinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır (Odabaşı, 2000: 6).

2.3. Otel işletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi

Rekabetin arttığı birçok hizmet işletmesi gibi otelcilik sektörü de mevcut müşterileriyle güçlü ilişkiler kurmanın önemini kabul etmektedir. Önceleri hizmet işletmeleri, ürün ve hizmetlerinin ekonomik değeri ve eşsiz niteliklerini belirleyerek müşterilere değer iletebilmekteydi. Günümüzde ise, çoğu hizmet işletmesi, pazara ve müşterilerine benzer veya karşılaştırılabilir ürünler ve hizmetler sunmaktadır (Çalışkan, 2017: 5). Otel işletmelerinin bulunduğu yerin sabit olması ve işletmelerin mal ve hizmetlerinin standartlaşması, işletme olanakları ile müşteri çekmeyi zorlaştırmaktadır (Yolal & Çetinel, 2005: 19). Ürün ve hizmet seviyelerinin yüksek oranda farklılaştırılmadığı rekabetçi iş ortamları için en uygun aktivite, müşteriler için sadakat programları oluşturmaktır (Sahoo, 2011: 58). Otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması nedeniyle, müşteriler ile kurulan yakın ilişkiler uzun vadede işletmenin geleceğini belirleyici unsurlar arasında yer alabilmektedir. Otel işletmeleri de son yıllarda değişen pazar ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla pazarlama stratejilerini MİY çerçevesinde köklü bir şekilde yeniden yapılandırma sürecindedirler (Güleş ve diğ., 2005: 279). Bu doğrultuda MİY özellikle otelcilik sektörüne başarılı ve etkin bir şekilde uygulandığında müşterilerle ilgili çok sayıda veriyi toplayarak yararlı bilgilere dönüştürülebilir (Mohammed & Rashid, 2012: 221).

Müşteri sadakatinin son derece önemli olduğu turizm endüstrisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin, özellikle müşterilerle iletişim kurulmasını sağlayarak, işletmelerin güven, taahhüt ve müşteri sadakati oluşturmasında önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Müşteri odaklı kültür yaratmada müşteri ilişkileri yönetiminin büyük katkısı vardır (Alkan, 2014: 53). Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanabilmesi işletmenin devamlılığının sağlanması bakımından oldukça önemlidir. Çünkü, tatmin olmuş misafirler sosyal haberleşme yoluyla işletmenin doğrudan, gönüllü tanıtımını yapacaklardır. Tanıtımı iyi olan otellerin tercih edilme olasılığı da yükselecektir. Öte yandan hizmet standardının aynı kalitede tutulması tatmin olmuş misafirlerin sayısını arttıracak ve bu sayede işletmenin devamlı misafirlerinde bir artış sağlayacaktır. Böylelikle doluluk oranının düşmesi de engellenmiş olacaktır. Memnuniyetsiz misafirin tatmin olmuş misafire nazaran çevresini olumsuz yönde çok daha fazla etkileyeceği fikri, otel işletmelerinde misafir tatminine verilen önemin artmasını sağlayan bir başka unsurdur (Türker, 2008: 76). Otelden iyi izlenimlerle ayrılmamış, hizmetlerden memnun kalmamış misafirin olumsuz tanıtımda bulunması

konaklama işletmesinin imajını doğrudan etkileyebilecek bir unsurdur. Bu durum da otellerin sürdürülebilirliklerini ve kâr oranlarını doğrudan etkileyecektir.

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın amaç, kapsam ve yöntemi

Çalışmanın amacı, yerel nitelikteki otel işletmeleri yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimine yaklaşımlarını tespit etmekle birlikte MİY kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın evrenini, zaman ve maliyet kısıtları gibi nedenlerden dolayı sadece Isparta il merkezinde faaliyet gösteren üç yıldız ve üzerindeki otel işletmeleri oluşturmaktadır. Belirlenen örneklem grubundan veri toplayabilmek için, görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Buna bağlı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinin kullanılmasının nedeni; otel işletmeleri yöneticilerinden konuyla ilgili derinlemesine bilgi elde edilmek istenmesidir. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmacıya ek soru sorma imkanı sunan ve katılımcıya sonradan aklına gelen ek bilgileri sunma fırsatı vererek yanıt oranının yüksek olmasını sağlayan esnek bir yapıya sahiptir.

Görüşme soruları, araştırma konusuyla ilgili gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Dolayısıyla sorular hazırlanırken Aksatan ve Aktaş (2012) ve Yolal ve Çetinel'in (2005) çalışmalarında yer alan görüşme sorularından yararlanılmış ve görüşme sırasında soru çerçevesi genişletilmiştir.

Isparta merkezde 3 yıldız ve üzerinde yedi otel işletmesi bulunmaktadır. Bunlardan altı otel yöneticisi ile görüşülmüş biri zamanının olmadığını ileri sürerek çalışmaya katılmayacağını belirtmiştir. Görüşmelerin tamamında görüşmecilerin izinleri alınarak ses kaydı yapılmıştır. Görüşmeler 13- 22 Mart 2018 tarihleri arasında gerçekleşmiş olup süreleri 20 ile 30 dakika arasında değişmektedir.

Görüşmeler tamamlandıktan sonra alınan ses kayıtlarının tamamı bilgisayar ortamına aktarılıp deşifre edilmiştir. Görüşmenin güvenilirliğini sağlamak amacıyla görüşmelerden rastgele seçilen iki görüşme alanda çalışan iki kişiye dinletilip dokümanlar okutulmuştur.

4. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi

4.1 Araştırmaya katılan işletmeler hakkında tanıtıcı bilgiler

Görüşme sağlanan otel işletmeleri sırayla Iyaş Park Otel, Barida Otels, Koç Otel, Basmacıoğlu Otel, Devin Otel ve Bolat Otel'dir. Tablo 1: de araştırmaya katılan otel işletmelerinin özellikleri verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin özellikleri

Otel İsimleri	Nitelikleri	Oda Sayısı	Personel Sayısı
Iyaş Park Otel	Belediye Belgeli Otel	63	30
Barida Otels	5 Yıldızlı	142	113
Koç Otel	3 yıldızlı	40	10
Basmacıoğlu Otel	Butik Otel	115	32
Devin Otel	3 yıldızlı	52	14
Bolat Otel	3 yıldızlı	54	13

Tablo 2. Yöneticilerin demografik özellikleri

Cinsiyet	n	%
Kadın	1	17
Erkek	5	83
Toplam	6	100
Görev Durumu		
Genel Müdür	2	33
Otel Müdürü	3	50
Önbüro Yöneticisi	1	17
Eğitim Durumu		
Orta Öğretim	1	17
Yükseköğretim	2	33
Lisans	3	50
Toplam	6	100
Mesleki Tecrübe		
1-10	3	50
11-20	1	17
21 ve üzeri	2	33
Toplam	6	100

Tablo 2, görüşmeye katılan yöneticilerin demografik özelliklerini vurgulamak için oluşturulmuştur. Görüşmeye katılanların % 33' ü genel müdür, % 50'si otel müdürü, % 17'si önbüro yöneticisidir. Bu rakamlar genel olarak üst yönetici sayılabilecek kişilerden verilerin toplandığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %83'ü üniversite, % 17'si lise mezunudur. Bu oran Isparta'daki otel yöneticilerinin eğitim düzeylerinin iyi olduğunu göstermektedir. Tablo 2 de görüldüğü üzere yöneticilerin yarısı 10 yılın üzerinde mesleki tecrübeye sahiptir.

4.2 Araştırmaya katılan otellerin işletme açısından önceliği

Araştırmaya katılan otel yöneticilerine “işletme açısından önceliğiniz” nedir diye sorulmuş, yöneticilerin tamamı müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet olarak cevaplamışlardır. Bunun yanı sıra Isparta'da istihdam sağlamak, Isparta'yı dışarıda en iyi şekilde tanıtmak, Isparta'yı marka şehir haline getirmek gibi cevaplar da alınmıştır.

4.3. Müşteri ilişkileri yönetiminin anlamı ve uygulamaları

Yöneticilere “sizin için müşteri ilişkileri yönetimi ne ifade etmektedir” diye sorulduğunda, yöneticilerin % 100' ü “otelimizde konaklayanlar bizim için müşteri değil misafirdir yani müşteri ilişkileri yönetimi değil misafir ilişkileri yönetim demek bizim için daha anlamlıdır” şeklinde açıklama yapmışlardır.

MİY'in anlamı olarak yöneticiler, misafirin rezervasyondan başlayıp otelden ayrılıncaya kadar tüm personelin müşteri memnuniyeti sağlamak hedefinde olduklarını, memnuniyet sağlandığı takdirde sadık müşteriler oluşturulacağını, bunun sonucu olarak işletmelerine yeni müşteriler getirebileceklerini belirtmişlerdir. MİY uygulamasına yönelik olarak bir yönetici şu örneği vermiştir.

“ Misafirlerimizi her şeyden önce ismen tanıyoruz. Bu konuya tüm personel mutfak personeli dahil hakimdir. Misafir kendini önemli hissediyor. Sürekli gelen müşterimizin takibini yapıyoruz, gelmediklerinde arıyoruz, sorun olup olmadığını soruyoruz. Bizi diğerlerinden ayıran en önemli

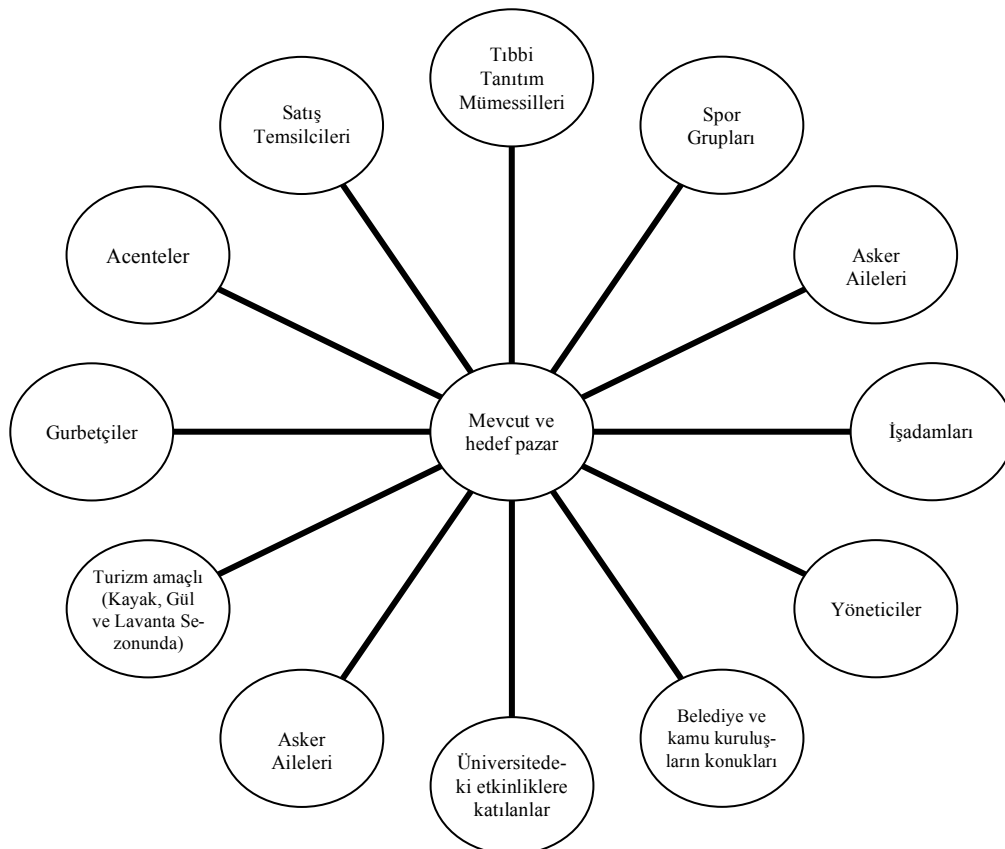
özelliğimiz kahvaltı, müşterimize özel ürünler sunuyoruz. Onun için her şeyi elimizde yapıyoruz. Çünkü bizim müşteri portföyümüz sürekli otelde kalan misafirler dolayısıyla ev özlemi olmakta, onu giderebilmek için ev yapımı ürünler sunuyoruz” Görüşme: 1

Ancak görüşmeler sonucu yöneticilerin MİY kavramını bilmelerine rağmen, MİY’i etkili bir şekilde uygulayabilmek için gerekli teknolojik alt yapıyı oluşturmadıkları gözlemlenmiştir. Çünkü otellerin tamamında resepsiyon için gerekli bilgiler dışında bir müşteri veri tabanının sistematik olarak oluşturulmadığı, ancak kişisel ilişkiler aracılığı ile müşteriler hakkında bilgi edinildiği sonucuna varılmıştır.

4.4. Mevcut ve hedef pazar

Isparta’daki otellerin müşteri portföyünü belirlemek amacıyla hedef pazarın kimlerden oluştuğu sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin tamamı şehir oteli oldukları için gelen müşterilerin çoğunluğunun ticari amaçlarla gelen satış temsilcileri, asker ve öğrenci aileleri olduklarını belirtmişler; turizme yönelik olarak kış aylarında Davraz Kayak Merkezi için, Nisan - Temmuz aylarında ise gül ve lavanta bahçeleri için gelip konakladıklarını ifade etmişlerdir. Mevcut ve hedef müşterilerle ilgili olarak verilen cevaplar doğrultusunda Şekil 2 oluşturulmuştur.

Şekil 2. Mevcut ve Hedef Pazar



4.5 Müşteri Sadakati ve Memnuniyeti

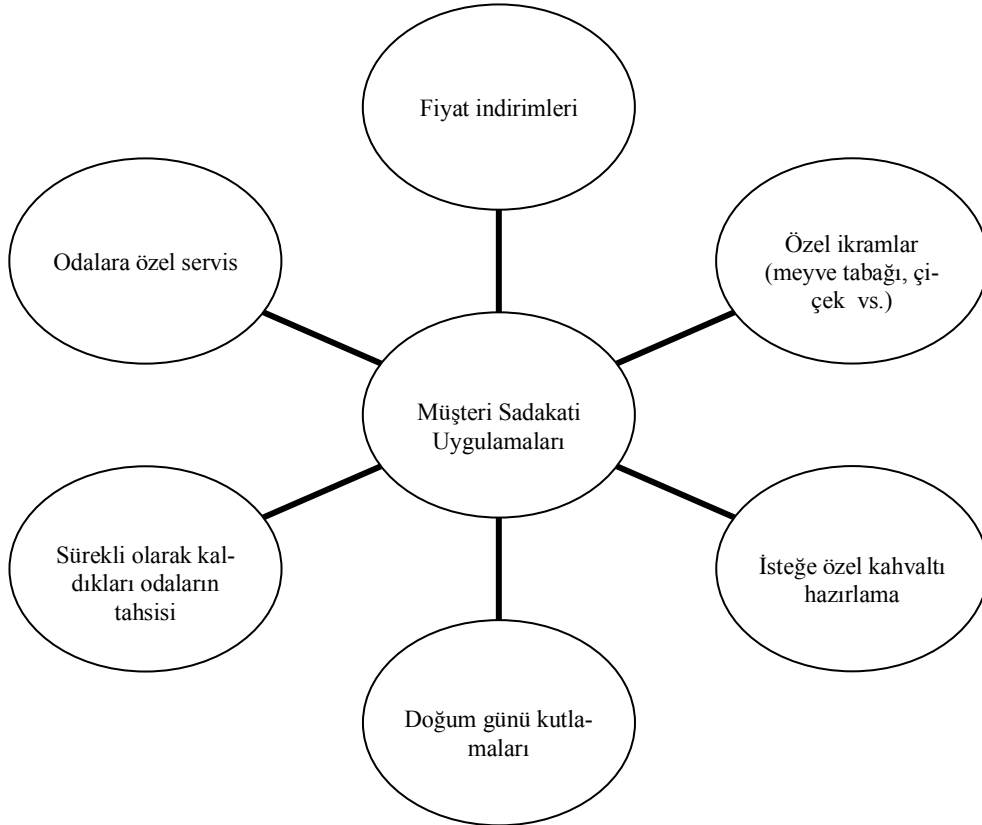
Otel yöneticilerine “sahip olduğunuz özel müşterileriniz var mı?, elde tutmak için özel programlar uyguluyor musunuz?” diye sorulduğunda, her müşterinin kendileri için özel birer misafir

oldukları vurgulanmıştır. Ancak rut planı dahilinde satış temsilcilerinin belirli periyotlarla (haftada 1 veya ayda 1-2 kez) otellerinde misafir olduklarını belirtilmişlerdir. Bu misafirleri kendileri için sadık müşteri kapsamında değerlendirmektedirler. Sadık müşterilerine uyguladıkları özel programlar için verdikleri cevaplara göre Şekil 3 oluşturulmuştur.

Müşteri memnuniyetlerini ölçmek için otellerin tamamında tüm odalarda müşteri memnuniyeti anketi bulunduğunu ancak bazı müşterilerin bu anket formlarını doldurmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca konaklama ile ilgili internette memnuniyet sitelerinin (www.tripadvisor.com.tr, www.booking.com., www.otelpuan.com/tr gibi) bulunduğunu bu siteleri takip edip feedback alındığı, müşterilerle birebir iletişim kurarak memnuniyetin ölçülmeye çalışıldığı yöneticilerce vurgulanmıştır. Müşteri memnuniyetini % 100 seviyesine çıkarmak için tüm personelin eğitime tabi tutulduğu ve hijyene çok önem verildiği ifade edilmiştir. Bir yönetici müşteri memnuniyetinin önemini şu şekilde vurgulamıştır.

“Gelen misafirler memnun olursa 10 kişi getirir. Memnun olmazsa 100 kişi götürür. Bunun bilincinde olarak tüm iş süreçlerimizi buna göre düzenliyoruz.” Görüşme: 4

Şekil 3. Sadık müşterilere yapılan uygulamalar



4.6. Müşteri Şikayetleri:

Görüşmelerde “otelinizde müşteri şikayetlerini ele alma ve çözümlendirme süreci nasıldır?” sorusu ile ilgili olarak yöneticiler, şikayetleri bir araç olarak gördüklerini, şikayetleri dinleyip nedenini tespit edip anında değerlendirdiklerini ve çözüm odaklı çalıştıklarını, eğer şikayet; müşteri ayrıldıktan sonra tespit edilirse (anket formlarından) hemen müşteri ile iletişim kurulduğunu

ifade etmişlerdir. Müşteri şikayetleri ile ilgili çözümlendirme sürecine üst düzey yöneticilerin de dahil olduğu, özellikle otel müdürü ve genel müdür düzeyinde sorunları çözümlenmeye çalıştıklarını vurgulamışlardır. Bir yönetici durumu şu şekilde anlatmaktadır.

“Bu sektör çok dinamik bir sektör, kendinizi yenilemeniz gerekir, misafirlerden gelen her eleştirinin üzerinde dururuz. Misafirlerimizin şikayet ve talepleriyle biz de kendimizi yenileme fırsatı ve çek etme fırsatı buluyoruz. Spesifik bir örnek: Geçenlerde misafirlerimizden biri yastıklar biraz daha büyük olabilir dedi. Sonrasında bir tek şikayet olmasına rağmen ben gerçekten o gün o misafirin kullandığı yastığı inceledim hakikaten o yastığı konforsuz buldum ve bir misafirin şikayeti ile ben tüm odaların yastıklarını değiştirdim.” Görüşme : 2

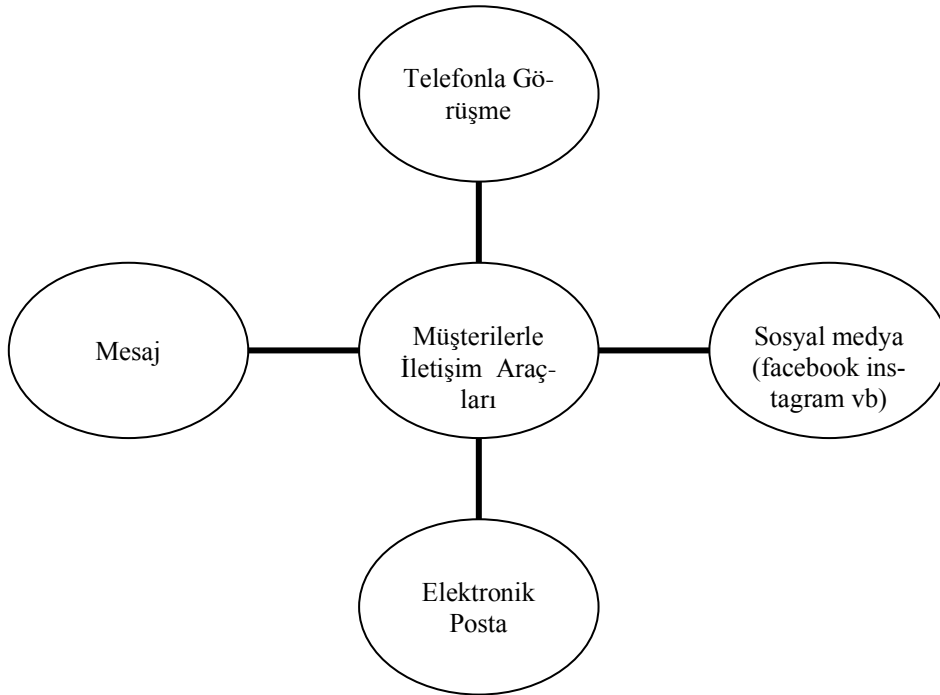
Görüşmelerde çoğu yönetici müşteri kaybı yaşamadıklarını belirtmelerine rağmen, bu durumla karşılaşan yöneticiler standarttan farklı bir yaklaşımla hizmet sunarak müşterinin yeniden kazanıldığını belirtmişlerdir.

Görüşmeler sonucunda, müşteri şikayetleri ile ilgili bir prosedürün olmadığı, tamamen kişisel ilişkilerle şikayetlerin giderildiği izlenimi edinilmiştir. Bir otel dışında diğer 5 otelde ayrıca Halkla İlişkiler biriminin oluşturulmamış olduğu da tespit edilmiştir.

4.7. Müşterilerle iletişim

Yapılan görüşmelerde otel yöneticileri, müşteriler ile iletişimin önemini vurgulamışlardır. “Müşterilerle iletişimi sürdürmek için neler yapıyorsunuz?” Sorusuna verdikleri cevaplardan elde edilen verilerle Şekil- 4 oluşturulmuştur.

Şekil 4. Müşterilerle iletişim araçları



Otel yöneticileri, sürekli gelen misafirlerinin çoğunluğunun telefon numaralarının kendi telefonlarında kayıtlı olduğunu özel günlerde, dini bayramlarda mesaj atmak yerine bizzat aradıklarını, ayrıca kampanya çalışmalarını bildirmek için acentalarla da sürekli iletişim içinde olduklarını ifade etmektedirler.

Ancak görüşmelerde, müşterilerle iletişiminin tamamen üst düzey yöneticiler aracılığı ile gerçekleştirildiği, iletişimi sürdürmek için kurumsal bir alt yapı oluşturulmadığı izlenimi edinilmiştir.

5. Sonuç ve öneriler

Geleneksel pazarlamada en fazla malı üretmek ve satmak olan pazarlama anlayışı; zamanla yerini, müşterinin isteklerinin ve ihtiyaçlarının ön plana alındığı modern pazarlama anlayışına dönmüştür. Artık “ne üretirsek onu satarız” yaklaşımı ile başarı sağlanamayacağını farkında olan örgütler sürdürülebilir olabilmek için yapılması gereken en önemli şeyin müşteri odaklı olmak, müşteri istek ve beklentilerini ön planda tutmak, müşteriyi bir partner olarak görmek olduğunu anlamışlardır. Üründe yaratılan farklılığın rekabet için yetersiz olduğu günümüzde örgütler yeni bir pazarlama stratejisi olan müşteri ilişkileri yönetimini tercih etmektedirler.

Kavram olarak 1990'lı yıllarda tartışılmaya başlayan MİY, ilk önce hizmet sektöründe uygulanan ve geliştirilen bir pazarlama anlayışı olmuştur. Bunun nedenleri olarak, hizmet sektöründe müşteriler ile temasın daha yoğun olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, beğenilmeyen somut bir ürünün iade alınarak yenisinin sunulmasının mümkün olmaması şeklinde sıralanabilir. Turizm sektörü içinde yer alan birçok örgüt, gerek mevcut misafirlerini kaybetmemek, gerekse yeni misafirler kazanmak için bu yeni pazarlama yaklaşımını benimsemişlerdir.

Müşteri ilişkileri kapsamında öncelikli hedef, “müşteri sayısını koruma” faaliyetlerinin yerine getirilmesi olmaktadır. Günümüzdeki rekabet ortamı, işletmeleri bireysel hizmetlere daha fazla yoğunlaşmaya yöneltmektedir. Bu durum, müşteri ilişkilerini başlı başına bir proje kapsamında ele almayı gerektirmektedir. Yoğun rekabet koşullarında, müşterilerinin gereksinimlerine ve bakış açısına önem vermeyen ve onlara uzak kalan işletmeler rekabette başarısız olmaktadır. Günümüzde özellikle iletişim ve bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi beraberinde çok değişik bir müşteri kültürünü de getirmektedir. Artık, tüm dünyadan istediği her şeyi sipariş edebilen ve eğer beğenisine uymayan herhangi bir durum varsa diğer markalara geçmek için hiç tereddüt etmeyen tüketiciler oluşmaya başlamıştır. Bu durum da örgütleri, tüm iş süreçlerini müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirmeye ve dönüştürmeye zorlamaktadır.

Isparta'daki otel yöneticilerinin müşteri ilişkilerine yönelik tutumlarının belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, yöneticiler genel olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili olumlu bir bakış açısına sahiptirler. Görüşmelerin analizi sonucunda, yöneticiler tarafından, müşterilerle iletişim kurarak onları en iyi şekilde memnun edip, müşteri sadakatinin sağlanmasının önemli olduğunu, bunun sonucu olarak otellerinin diğer amaçlarına (karlılık, büyüme gibi) ulaşabilecekleri vurgulanmaktadır. Yöneticiler ayrıca, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamının; müşterilerin otellerine tekrar gelmesini sağlamak, yeni müşteriler elde etmek, müşteri şikayetlerini çözmek, müşteri merkezli olmak, müşteri önerilerini dikkate almak, müşteriyi memnun etmek, otellerini başkasına önermek olduğunu ifade etmektedirler.

Isparta'da ki otel yöneticilerinin müşteri sadakati oluşturmada etkili olduğunu düşündükleri yaklaşımlardan biri, otellerinin ‘fiyat avantajı’dır. Ancak fiyata bağlı rekabetin sürdürülebilirliği

kısıtlıdır. Bu anlamda fiyat dışı rekabet avantajı oluşturulup müşteri bağlılığı sağlamanın yolları aranmalıdır. Ayrıca otel yöneticileri MİY uygulamalarında bilişim ve iletişim teknolojilerinden daha etkin ve verimli yararlanmak durumundadırlar.

Sonuç olarak; Isparta’da çalışan otel yöneticilerine şu önerilerde bulunabilir.

- Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda olumlu bir bakış açısına sahip oldukları gözlemlense de bu işlevi daha bilinçli yapmak için profesyonellerden destek alınabilir.
- Otellerin bilişim ve iletişim teknolojik yatırımlarına call center (çağrı merkezi) vb. önem vermeleri gerekir.
- Oteller için her müşteri aynı derecede öneme sahip değildir. Müşterilerin işletme için karlılık düzeylerine göre bölümlendirilmesinin yapılması ve bu sayede müşteri segmentleri için ne kadar yatırım yapılacağına doğru hesaplanması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde yapılması gereken, en karlı müşteri segmenti için en fazla yatırım bütçesi ayrılmalıdır.
- Başarılı müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları tüm işletmelere, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri ortaya koyabilme olanağını da sunmaktadır. Tüm bu uygulamaların temelinde ise, müşteri ilişkileri yönetimi anlayışına inanan, iyi eğitilmiş çalışanlar gelmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar sürekli eğitilmeli, yetki ve sorumluluk verilmelidir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk olarak sadece Isparta’daki otel yöneticilerini kapsamaktadır. Yapılacak çalışmaların sadece otel işletmeleri ile sınırlı tutulmaması, farklı sektörlerde de benzer araştırmaların yapılması, işletme yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine ilişkin bakış açıları ve tutumlarına yönelik daha ayrıntılı sonuçlara ulaşmasını sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Aksatan, M.,& Aktaş, G. (2012). Küçük konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: Alaçatı örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss. : 233 - 247.
- Aktepe, C., Baş, M.& Tolon M. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Alkan, K. (2014). Turizm Sektöründe İlişkisel Pazarlama Uygulamaları: Edirne İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Trakya Üniversitesi. SBE. Edirne.
- Alper, B. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Şikayetlerin Yönetilmesi: Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi. SBE. Balıkesir.
- Bilge, F.A. (2010). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Bowen, J.T.& Chen, S.L.(2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality*. Vol. 13 Issue: 5, pp. 213-217.
- Çalışkan, G. (2017). Otel işletmelerinde işgörenlerin müşteri ilişkileri yönetimine bakış açısının değerlendirilmesi, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. Cilt.1, Sayı.6, ss.1-16.
- Çalışkan, S.(2008). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Egem Yayınevi. İzmir.
- Çiçek, E.(2005). Süpermarket Ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. SBE. Konya.

Dikici, F.H. (2018). Hotel establishments' view towards customer relationship management: The example of Isparta. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 344-358.

- Güleş, H. K., Akgemci, T. & Civelek, A. (2005). Stratejik bir rekabet aracı olarak müşteri ilişkileri yönetimi: Konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss.273-290.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2003). The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*. Vol. 10 pp.3-25.
- Kotler, P. (2006). *A'dan Z'ye Pazarlama*. MediaCat Yayınları. İstanbul.
- Mohammed, A. A. & Rashid, B. (2012). Customer relationship management (crm) in hotel industry: a framework proposal on the relationship among crm dimensions, marketing capabilities and hotel performance. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 2, No. 4. pp.220-230.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Sahoo, D. (2011). Integrating customer relationship management in hotel operations: -A comparative study. *Vilakshan XIMB Journal of Management*. September. pp. 57-70.
- Selvi, M. S. (2008). İlişki kalitesi bileşenlerinin otel işletmelerinde müşteri sadakatine etkisi. 13.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı. *Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*. No:1,. ss.277-289.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*. 24. pp. 391- 413.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. Papatya Yayıncılık. İstanbul.
- Türker, A. (2008). Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi. SBE. Aydın.
- Yıldırım, H.M., Bucak, T. & Aksu, M. (2015). Küçük ölçekli konaklama işletmelerindeki yöneticilerin müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma: Bozcaada örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 5, Sayı:1,ss.81-93.
- Yiğit, S. (2013). Turizm Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Alanya'da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi. SBE. Balıkesir.
- Yolal, M. & Çetinel, F. (2005). Otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 13-33.

Extended abstract in English

Today, due to the increasing pressure of competition, organizations should make a difference to sustain their customers as the products and services offered have some similar characteristics. The basis of this difference constitutes the relationships with their customers. The products, services, prices, and technologies offered by the organizations can be copied, whereas the relationship between their customers can't be imitated.

The marketing strategy mostly preferred by the organizations is to retain existing customers rather than finding new ones, to provide customer satisfaction, and to create a customer loyalty portfolio. From this perspective customer relationship management (CRM) is considered very important as a competitive advantage.

The adoption of a customer-focused approach is the best way to meet customer needs and demands as a result of both recent advances in technology and communication besides intensity in competition and increase in income level of the customers. It may be successful that the establishments should adopt a concept of individual customer relationships and monitoring them to make necessary arrangements. Therefore, the number of organizations aiming at establishing long-term relationships with customers and retaining existing customers is increasing and customer loyalty has been an important element for the establishments. Customer relationship management finds applications in the service sector and hotel establishments are one of the cornerstones of the service sector.

Competition in the tourism industry has increased in recent years, leading to a reduction in profitability and this has forced hotel establishments to new searches. Thus, customer relationship management (CRM), a customer-centered strategy, has gained importance in providing establishments with competitive advantage.

The aim of the study is both to determine the approaches of the local hotel establishment management towards customer relationship management and to show the applications realized in the framework of CRM.

The population of the study consists of the hotel establishments with three-star and above in the center of Isparta province due to time and cost constraints. The interview technique was used to collect data from the specified sample group. Accordingly, a semi-structured interview technique is preferred. The main reason for this as a data collection tool in the study is that hotel managers are asked to give in-depth information. In addition, the semi-structured interview form has a flexible structure that gives the researcher the opportunity to ask additional questions and gives the participant the opportunity to provide complimentary information, allowing the high response rate. After the literature review, interview questions were structured and extended during the interview.

There are seven three-star and above hotel establishments in Isparta center. Six hotel managers were interviewed, while one of them did not participate the study, stating the time constraint. All interviews ranging from 20 to 30 minutes, conducted on March 13-22, 2018 were recorded with the respondents' consent. All of the sound recordings were later transcribed. Two other people in the sector were made to listen and read the two randomly selected interviews in order to ensure the reliability of the interviews.

Dikici, F.H. (2018). Hotel establishments' view towards customer relationship management: The example of Isparta. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 344-358.

The hotel managers stated that the satisfaction of the hotel customers would create customer from the analysis of the interviews. The managers have also stressed that customer satisfaction and loyalty also facilitate the accessibility of profitability and growth targets, the most basic objectives of the hotel establishments.

They have also emphasized that the scope of customer relationship management is to have loyal customers to their hotels, to get new customers, to solve customer complaints, to be customer-centered, to take into consideration of customer suggestions, to satisfy the customers, and to recommend the hotel to the others.

The price plays an important role in establishing the customer loyalty for the hotel managers in Isparta. In this context, the ways to create customer loyalty by creating a competitive advantage rather than price should be sought. The hotel managers must also make more effective and efficient use of information and communication technologies in CRM applications.