

## Müşteri ilişkileri yönetiminde ön büro departmanı

Yüksel ÖZTÜRK\*  
Burcu PEKDUYURUCU\*\*

### Özet

Son yıllarda müşteri ilişkileri yönetimi ile turizm işletmelerinde müşterilere ait tüm bilgiler çalışanlarca paylaşılmakta ve buna bağlı olarak da müşteri beklentileri tam olarak karşılanabilmekte ve böylece müşteri sadakatinin sağlanması mümkün olmaktadır. Turizm işletmelerinde, gerçekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Müşterilerin turizm işletmelerinden memnun ayrılmaları ve daha sonraki tercihlerinde yine o işletmeyi seçmelerinde, etkili olan en önemli faktör müşteriyle birebir ilişki içinde olan önbüro elemanlarının nitelikleridir çünkü müşterilerin işletme ile ilgili ilk izlenimlerini edindikleri departman önbürodur.

Bu araştırmada, turizm işletmelerindeki, önbüro elemanlarının rolleri belirlenmiş, müşteri sadakatinin sağlanmasına, müşteri şikayetlerinin önlenmesine ve işletmenin müşteri ilişkileri uygulamalarına olan katkıları araştırılmıştır. Ayrıca, elde edilen verilere göre turizm işletmelerindeki önbüro elemanlarının, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına olan etkileri korelasyon tablolarıyla açıklanmış ve önbüro elemanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına önemli bir katkı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Önbüro, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Sadakati, Müşteri Şikayetleri.

---

\*Gazi Üniversitesi, Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı  
oyuksel@gazi.edu.tr.

\*\*İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı  
Programı burcupekduyurucu@adolubil.edu.tr.

## The front office department at customer relationship management

### Abstract

In the recent years customer relationship management and all information concerning customers of tourism businesses are shared with the employees. In relation to this customer expectations are fully materialized and the loyalty of customers becomes possible. The realization of customer relationship management application is important for both existence of the business and in order for the business to complete with other businesses.

The most important and effective factor for both customers to be pleased when leaving a tourism business and preferring the same business lies in the qualifications of the front office employees whom are in close relationship with the customers. This is because the front office is where the customer gets their first impression of the business.

In this research, the roles of the front office workers are determined and its effect on the insurance of customer loyalty, preventing customer complaints and customer relationship applications is investigated. In addition to this, the effect of the front office workers in the tourism businesses on the consumer relationship management are illuminated in correlation tables. According to the data in this research the front office workers has an important effect on the customer relationship management.

**Key words:** The Front Office, Customer Relationship Management, Customer Loyalty, Customer Complaints.

### Giriş

Müşteri otele geldiğinde edineceği ilk izlenim, otelde konaklayacağı süre içerisindeki memnuniyetinde etkili olacaktır. Bu nedenle önbüro çalışanlarının bu sorumluluğu taşıyabilecek kapasitede olmaları gerekmektedir. Bir müşterinin sadık müşteri haline getirilmesi, öncelikle önbüro çalışanlarına bağlıdır. Önbüro ile müşteri arasındaki iletişimin en yüksek düzeyde sağlanması, müşteri mutluluğunu maksimize eder. Bu ancak müşteri önceliğinin her zaman hatırlanması ve uygulanması ile gerçekleşebilir. Zira, müşteri işletmenin varoluş sebebidir (Şener, 2001).

Son yıllarda ülkemizde de yaygın olarak kullanılmaya başlanan müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, işletmelerin müşteri hakkında olabilecek en detaylı bilginin toplanarak müşteri veritabanı oluşturulması, müşterileri belirli kriterlere göre gruplandırarak mal ya da hizmet üretiminde bu kriterlere göre faaliyet gösterilmesine olanak sağlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için bir müşteride oluşan izlenimin olumlu hale dönüştürülmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için, müşterilerin, işletme hakkındaki ilk izlenimlerini edindiği yer olan önbürodaki çalışanların, müşteri tatmininin ve müşteri sadakatinin nasıl sağlanacağını ve müşteri şikayetlerinin nasıl çözüleceğini bilmeleri gerekmektedir. Çünkü müşteriler artık tercihlerini, kendilerine değer sunan, fark yaratan ve bu yeteneklerini kurumsal bir standart haline getirebilen firmalardan yana kullanmaktadırlar.

## **Turizm İşletmelerinde Önbüro**

### **- Turizm İşletmelerinde Önbüro Departmanının Yeri ve Önemi**

Otel işletmelerinde önbüro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasındayken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür. Konuğun rezervasyon talebinden, ayrılmasına kadar geçen süre içerisinde kendisine en iyi hizmeti sunan ve memnun bir şekilde uğurlanmasını sağlayan otelin beyni olarak kabul edilen departmandır.

Otel işletmelerinde önbüro departmanı sadece oda satışlarının yapıldığı bir bölüm değildir. Konukların oturup dinlendikleri, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını giderdikleri, her türlü sorunlarını ve memnuniyetlerini dile getirdikleri bir bölümdür (Akgöz, 2003). Önbüro oteli misafirlere karşı temsil eder yani otelin vitrini pozisyonundadır. Misafirlerin ilk olarak başvurdukları ve işletme hakkında ilk izlenimi edinecekleri yerdir. Bir misafir önbüro tarafından otele kabul edilir, önbüro tarafından karşılanır, önbüro tarafından odasına yerleştirilir, konaklama süresi boyunca sunulan hizmetlerin büyük bir bölümü önbürodan gelen bilgiler doğrultusunda yerine getirilir ve sonuçta otelden ayrılışı ve ayrılmaya ilişkin gerekli işlemleri yine önbüroda tamamlanır (Kozak vd., 1994). Önbüro deski, otel ile misafir arasındaki anahtar alışverişinin, müşterinin enformasyon isteklerinin ve müşteri hesaplarının takip edildiği yerdir. Otele giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı bu yerde, aynı zamanda müşteri şikayetlerine de çözümler aranır. Otel organizasyonunda önbüro, yönetim bölümü de dahil olmak üzere ve tüm müşteri servisleri arasında koordinasyonu sağlayan bir noktadır. Bir otel işletmesinin odak noktası veya beyin merkezi konumunda olan önbüro işletmenin organizasyon yapısının her basamağında neler olup bittiğinden haberdardır. Otelin önbüro bölümünden sorumlu olan önbüro müdürü, önbüro personelinin çalışmalarını kontrol eder (Zengin, 2001). Bu nedenle otel işletmelerinde, misafirler ile otel yönetimi arasındaki iletişim hattını oluşturan önbüro bölümü çok büyük öneme sahiptir .

### **- Önbüro Departmanının Görevleri**

Önbüronun; konaklama amacıyla otel işletmesine başvuran misafir adayına karşı o andan misafirin otele geleceği ve otelden ayrılacağı son ana kadar titizlikle yerine getirmek durumunda olduğu görevleri vardır. Bu görevler şunlardır (Kozak, 1998 ve Gökdeniz, 2003):

- Otelde konaklama talebinde bulunan misafirlerin isteklerinin zamanında cevaplandırılması.
- Gelen misafirlerin karşılanması, konaklamaya ilişkin bilgi formlarının düzenli ve eksiksiz biçimde tutulması.
- Misafire ait bagajların odasına çıkarılması ve misafirin odasına yerleştirilmesi.
- Misafir istek, ihtiyaç ve şikayetleriyle ilgilenilmesi, sorunlara hemen çözüm getirilmesinde yeterli olunamıyorsa, üst yöneticiye konunun haber verilmesi.
- Misafirlerin memnuniyetini sağlamak ya da arttırmak için diğer bölümlerle işbirliği yapılması.
- Misafirlere otelin bulunduğu çevrede gerçekleşen sanatsal, kültürel etkinlikler, otel ve şehir hakkında gerekli bilgilerin sağlanması.
- Misafirlere gelen mektup, teleks, telefon mesajlarının veya paketlerinin alınması ve kendilerine zamanında ve eksiksiz olarak iletilmesi.
- Misafir emanetlerinin saklanması, ilgili formların doldurulması ve emanetlerin eksiksiz olarak geri verilmesi.

- Misafir foliolarının açılması, yaptığı tüm harcamaların işlenmesi, hesabın her an ödemeye hazır hale getirilmesi ve misafirin ayrılması sırasında hesabının tahsil edilmesi.
- Satışa hazır odaların dökümünün sürekli gözden geçirilmesi, bilgi dahilinde tutulması ve odaların satılması.
- Misafir odalarına özel emir formlarıyla meyve sepeti, şampanya, çiçek vb. ikramların gönderilmesi.
- Oda anahtarlarının sürekli kontrol edilmesi.
- Misafirlere ve konaklamalarına ilişkin bilgileri kapsayan istatistik raporların günlük olarak tutulması, önbüro departmanının görevleri arasında yer almaktadır.

### - Önbüro Personeli

Otel işletmelerinde faaliyetlerin merkezi olan önbüro bölümü ancak; mesleğini ve işini seven, konusuna ilgili, bilgi ve deneyim sahibi, hizmet sunmada yeterli olabilen, görünümü ve davranışları açısından üstün özelliklere sahip personeli ile işlevlerini etkin ve verimli biçimde yerine getirebilir (Kozak vd., 1994).

İnsanlarla sürekli ilişki halinde olan önbüro personeli; sağlık, temizlik ve kişisel görünümünün, lekeli uniformaların, bakımsız el ve tırnakların ya da hoş olmayan ağız ve vücut kokusunun özellikle otel misafirleri ve diğer insanlar üzerinde bırakacağı özellikleri tahmin etmek zor değildir. Bunun yanında önbüro personelinin yürümesi, oturması, ses tonu ve konuşması gibi hususlardaki tutarlılığı da işlerine olan ilgilerinin bir göstergesidir. Önbüro personeli çok iyi hizmet anlayışıyla çalışmalı, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına her zaman kibar, ciddi ve güler yüzlü davranmalıdır. Sorulara isteyerek, sabırla ve yeterli yanıt vermelidir. Önbüro personelinin, konukların her türlü sorunlarını dinlemek ve çözüm bulmak için ikna gücü, iyi bir konuşma ve empati yeteneğine sahip olması gerekir. Karşısındaki kişinin psikolojik özelliklerini dikkate alarak, davranışlarını ona göre ayarlayabilmesi müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından da çok önemlidir. Kısaca önbüro personeli yerine göre hareket edebilmeli, güç durumlarda kendine hakim olabilmeli ve tüm otel misafirleriyle ilgilenebilmelidir. Resepsiyon deskine gelen konukların işlemlerini hızlı ve eksiksiz yerine getirebilmeli, en az bir yabancı dili iyi derecede bilmeli ve bunun yanında bilgisayar kullanma becerisi de gelişmiş olmalıdır.

Otel işletmelerinde, tesisin yapısı, konumu, sunduğu hizmet kalitesi ne olursa olsun, işlemlerin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için önbüro da resepsiyon (önbüro müdürü, gece müdürü, resepsiyon personeli, rezervasyon personeli, telefon operatörleri ve önbüro kasiyerleri) ve üniformalı (danışma personeli, danışma şefi, kapı görevlisi, belboy, dağıtıcı ve asansörcüden) olmak üzere iki farklı personel grubu istihdam edilir (Akgöz, 2003; Kurgun, 2004 ve Kozak, 1998).

### - Önbüro Personelinin Mesleki Özellikleri

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren, her zaman müşterilerle bire bir çalışma durumunda olan, önbüro personelinin kişisel özelliklerinin yanında bazı mesleki özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır:

1. Turizm ve otelcilik sektöründe kullanılan uluslararası terimleri bilmelidir.
2. Önbüro departmanında kullanılan tüm belge ve formların fonksiyonlarını en küçük ayrıntısına kadar bilip ve kullanabilmelidir.
3. Her türlü kambiyo işlemlerini bilmelidir.

4. Mesleğini kolaylaştıracak derecede bilgisayar bilgisine sahip olup, kullanmalıdır.
5. Konukları bölge ve otel hakkında bilgilendirecek düzeyde bilgiye sahip olmalıdır.
6. Otel işletmesindeki tüm odaların yerlerini ve özelliklerini en ince ayrıntısına kadar bilmelidir.
7. Konukların her türlü sorunlarını dinleyerek ve çözümler sunabilmek için en az bir yabancı dil bilmelidir (Akgöz, 2003).

### **Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri ile sürekli ve birebir ilişki gerektiren ve tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan ve bilgiler bazında bire bir pazarlama ve bire bir ilişkiye zemin oluşturan stratejik bir yaklaşımdır (Ünüsân ve Sezgin, 2004). İşletmelerin müşteri merkezlik ekseninde hareket etmeleri sayesinde müşteriye özel ürünler sunabilme ve müşterilerin taleplerine daha kolay ve hızlı bir şekilde yanıt verebilme imkanına ulaşacaklardır. Müşteri merkezlik, müşteriye ilişkin tüm stratejilerde, müşteriden hareket etmeyi ve bu sayede ihtiyaç/isteklerini tatmin etmeyi içerir (Hamşioğlu, 2002).

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri ile sürekli ve birebir ilişki gerektiren ve bu nedenle tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan ve bu bilgiler ışığında birebir pazarlama ve birebir ilişkiye zemin oluşturan stratejik bir yaklaşımdır (Kırım, 2001).

Müşteri ilişkileri yönetiminde önemli olan doğru müşteriye hedeflemek ve o müşteriye edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazanıldıktan sonraki evrelerde sürekliliği sağlayarak müşteri sadakatini sağlamak ana hedeftir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin nasıl bölümlere ve alt bölümlere ayrılacağı müşteriye nasıl ulaşılacağı ve onlarla kalıcı ilişkilerin nasıl kurulabileceği hususlarını içermektedir (Ünüsân ve Sezgin, 2004).

Turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak amaçlı uygulamalar yapılmaktadır. Uygulamalar, müşteri ilişkileri yönetimi adı altında, sistemli ve planlı değildir. Uygulamalara örnek; otellerde kayıt kartı, özel konuk fişleri, müşteriye tanıyan personelin özel ilgisi gösterilebilir. Kayıt kartı ve özel konuk fişlerine turist bilgileri yazılmaktadır. Bilgiler, adres, ülke, meslek, doğum günü, hobiler, özel istekler gibi konuları içermektedir. Elde edilen bilgiler müşterilerin bir daha ki konaklamalarında ya da işletmelerin müşteri profilinin belirlenmesinde ve bilgilere göre politikalar oluşturulmasında kullanılmaktadır. Müşteriyle işletme arasındaki ilişkinin kurulmasında sunulan mal ve hizmetin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama yanısıra, söz konusu mal ve hizmetin fiyatı da hemen her durumda önemli bir etken niteliğindedir. Uzun süreli müşterilere indirim yapılması, özel yarar sağlayan üyelik programları düzenlemesi ve bu kapsamda sık alışveriş yapan müşterilere ödül programları oluşturularak yıl içinde özel davetiyeler ve hediyeler gönderilip müşterilerin ödüllendirilmesi, müşterinin özel istek ve ihtiyaçları göz önünde tutularak bireysel nitelikte ürün ve hizmet sunulması, gelecekte yüksek kar getirebilecek müşterilerin belirlenmesi, müşteri kimliğinin tespit edilmesi ve müşteriyle yakın, birebir etkileşime girilmesi, müşterinin bir sonraki gelişinde hatırlanması, müşterinin doğum günü ve evlilik yıl dönümü gibi özel günlerinin bilinmesi ve hatırlanması, müşteri şikayetlerinin en kısa zamanda çözülmesi, müşterinin sezon başlamadan önce oda tercihinin öğrenilmesi gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Bircan vd., 2007).

### **Turizm İşletmelerinde Müşteri Tatmini**

Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, otelin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü,

tatmin olmuş müşteriler, sosyal haberleşme yoluyla oteller için en iyi tanıtımı yapmaktadırlar. Tanıtımı iyi olan otellerin tercih edilme olasılığı da yükselmektedir.

Müşteriler bugün geçmişe göre daha eğitilmiş, satın alırken ve para harcarken çok daha dikkatlidirler. Paralarının karşılığını almak isterler. Bunun yanı sıra daha iyi hizmet almaya ve bunun karşılığını da fazlasıyla ödemeye isteklidirler (Gerson, 1997).

Hizmet standardının aynı kalitede tutulması, tatmin olmuş müşterilerin sayısını artıracak ve bu uygulama zamanla bağımlılıkları sağlanmış müşteriler grubunun oluşmasıyla sonuçlanacaktır. Böylece, doluluk oranının belirli bir seviyenin altına düşmesi de engellenebilecektir. Tatmin olmamış müşterilerin tatmin olmuş müşterilere kıyasla çevresini olumsuz yönde etkileme olasılığının daha fazla olabileceği düşüncesi, otellerde müşteri tatmini yaratılmasının hassaslığını ortaya koymaktadır. Otelden iyi izlenimlerle ayrılmamış ve hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin olumsuz değerlendirmede bulunma olasılığı, otelin imajı açısından bir takım sorunlara sebebiyet verebilecektir. Otel doluluğunu yakından etkileyen bu duruma paralel olarak bazı mali sorunlar da gündeme gelebilecektir (Çakıcı, 1998).

### **Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati**

Müşteri sadakatının sağlanması için tüm iş görenlerini organize bir şekilde yönlendiren yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Bu görevlerden biri müşteriyi çeşitli yollarla onurlandırmaktır. Örneğin; otele gelen tüm müşterilerin adresleri veya e-mail adresleri alınarak çeşitli bayramlarda ve özel günlerinde tebrik mesajları gönderilebilir. Bu yolla müşterinin, kendisini hatırlayan ve ihmal etmeyen işletmeye karşı bağlılığı sağlanabilir. Ayrıca, sürekli müşterilerin, odaya meyve veya özel indirim kuponları gibi çeşitli sürprizler yapılarak ödüllendirilmeleri, onların işletmeye bakış açısını etkileyebilecek bir faktör olarak gösterilebilir. Böylece, ödüller, müşterinin o otelde kendisini özel hissetmesini sağlayacaktır.

Müşterilerle iyi bir iletişim kurabilmek için onlara daha yakın olabilmek ve onları yeterince tanımak gerekmektedir. Müşterilerin, kendileriyle üst düzeyde ilgilenildiği zaman işletmeye olan güven duyguları artacaktır. Bu da müşteri memnuniyetinde sürekliliğin sağlanabilmesi için önemli bir unsurdur. Müşterilerin gerek istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekse sorunlarının çözümünde onlarla birebir ilgilenip, iyi iletişim kurulması, hizmet kalitesinin gelişimine üst düzeyde etki edecektir.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilmesindeki en temel yol müşterinin fikirlerini öğrenmekten geçer. Müşteriler kendilerine sorulmadan önerilerini söyleme gereği duymayabilirler. Bu nedenle, müşterilerle yakından ilgilenerek, onlarla sohbet edilerek otelin eksiklikleri öğrenilebilir ve bu eksikliklerin giderilmesi için onların önerileri dinlenilebilir.

Müşteriler, toplum içinde onlara daha özenli ve yakın davranılmasını, otel hakkındaki düşüncelerinin alınması ve bunları yaparken de mümkünse isimleriyle hitap edilmesi isterler. Bu davranışlar müşterileri gururlandırır ve toplum içerisinde önemli olduklarını hissetmelerine yardımcı olur. Sonuç olarak müşteri bunun karşılığını işletmeye sadık kalarak verecektir.

### **Turizm İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri**

Müşterilerden yazılı ya da sözlü olarak alınan her türlü memnuniyetsizlikler şikayet olarak adlandırılır. Şikayet davranışının, işletmelerin korktuğu, kaçmaya çalıştığı bir davranış türü olarak algılanmaması oldukça önemlidir. İşletmelerin şikayetlere, memnun olmayan müşterilerin memnuniyetinin sağlanması için bir fırsat olarak bakmaları gerekmektedir. Müşteri şikayetleri konusunda önemli bir hususta, müşterinin mümkün olduğunca şikayet etmesini sağlayacak sistemlerin kurulmasıdır. İşletmeler, müşterilerin şikayet edebilmelerini kolaylaştırabilmek

amacıyla formlar, ücretsiz telefon numaraları, müşteri masaları oluşturmakta ve bunları etkin bir şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar. Müşterilerin şikayetlerini dile getirmelerine yönelik sistemler geliştirmek, en tehlikeli şikayet türünü yani dile getirilmeyen, işletmeye aktarılmayan, işletmeye aktarılmadığı için çözüm fırsatı bulunamayan şikayetleri önlemektedir. Müşterinin şikayetini aktarmaması, başka bir işletme ile iş yapma noktasına gelmesi, işletme ile ilgili olumsuz düşünceleri üçüncü şahıslara aktarması, hiç de hoş olmayan durumlardır. Müşterinin şikayetini başkalarına değil, işletmeye aktarması her iki tarafın da kazançlı çıkmasına neden olacaktır (Baytekin, 2005).

İşletmeler, şikayet eden müşterilere yönelik farklı çözüm yolları içerisine girmektedir. Şikayetin niteliği, problemin büyüklüğü çerçevesinde uygulanabilecek farklı yöntemler bulunmaktadır. İşletmeler bazen fiyatta indirim yapmakta ya da para almama yolunu seçmekte veya bedava bir ürün, hediye verme teklifinde bulunabilmektedirler. Şikayetlerin gereken şekilde ele alınmaması, uygun çözüm yollarının bulunmaması veya müşteri memnuniyetinin sağlanamaması, işletmenin müşteri kaybetmesine neden olabilmektedir (Baytekin, 2005).

Sadık müşteriler, bir işletmenin karının önemli bir kısmını oluşturduklarından, bir şikayet veya anlaşmazlık neticesinde müşteri kaybetme riski göze alınmamalıdır. Şikayetlere çabuk ve yapıcı olarak cevap verilmelidir (Kotler, 2000). Müşterinin şikayeti dinlenirken, önbüro personelinin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir: Müşteri iyi tanınmalı, konunun sınırları saptanmalı, gerekli notlar alınmalı, etkili bir dinleme gerçekleştirilmeli, sonuna doğru konu özetlenmeli, tekrar görüşme gerekiyorsa bu ifade edilmeli ve konu takibe alınmalıdır. Böylece, şikayetin sorunsuzca halledildiğini gören müşteri karşısında, otel işletmesi inanılabilirliğini ve güvenilirliğini sağlamlaştırarak bu olayın daha sonraki satın almalarda bir satışa dönüşme olasılığını güçlendirmiş olacaktır.

Sonuç olarak, günün 24 saati müşterilere hizmet veren turizm işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesinin artırılması, müşteri tatmininin, müşteri sadakatinin sağlanması ve şikayetlerin değerlendirilmesi sonucu müşteriye özel hizmet sunulması ile gerçekleşecektir.

### **Yöntem**

Antalya, İstanbul ve İzmir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otellerdeki önbüro müdürlerinin, önbüro personelinin müşteri ilişkileri yönetimindeki rolleri konusundaki görüşlerinin ortaya konulması amacıyla planlanıp yürütülen bu çalışmanın yöntemi, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır.

Araştırmanın evrenini tüm Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler oluşturmaktadır. Tursab’dan alınan 2006 yılı verilerine göre Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel sayısı 216, dört yıldızlı otel sayısı ise 416 olmak üzere toplam 632 turizm işletmesindeki önbüro müdürleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket uygulamalarına başlamadan önce anketin pilot testinin uygulanması için, Konya’da yer alan otellerden, 10 tanesinin önbüro müdürü ile görüşülmüş ve anket sorularından bir seçenekte yanlış anlamaya neden olabilecek anlam karmaşasının giderilmesi sağlanmıştır. Anketin güvenilirliği ölçülmüş ve anketin Cronbach’s Alpha’ya göre 0.878 düzeyinde güvenilirlik içerdiği görülmüştür.

Araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formlarının uygulanmasında tüm Türkiye’yi temsilen turizm sektöründe ülkemize en fazla katkı sağlayan iller seçilmiştir. Buna göre Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan elde edilen verilere göre Antalya’da 252, İstanbul’da 98 ve İzmir’de de 31 adet olmak üzere toplam 381 tane dört ve beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu şehirlerdeki otel sayıları 381’e bölüldüğünde her şehirdeki ulaşılması gereken otel yüzdeleri

belirlenmektedir. Buna göre Antalya'daki otellerin %66'sına, İstanbul'daki otellerin %26'sına ve İzmir'deki otellerin %8'ine ulaşılması gerekmektedir. Bu yüzelere göre de, toplamdaki örneklem sayısının %66'sı alındığında Antalya'dan 217, İstanbul'daki örneklem sayısının %26'sı alındığında 86 ve İzmir'den de örneklem sayısının %8'i alındığında 26 otelin önbüro müdürüne anket uygulanması gerektiği belirlenmiştir. 2008 yılı Şubat ayı içerisinde, birebir görüşmeler ve internet üzerinden de iletişim kurularak, Antalya'dan 129, İstanbul'dan 61 ve İzmir'den de 15 olmak üzere toplam 205 önbüro müdüründen geri dönüşüm alınabilmiştir.

### Bulgular

Tablo 1'de ankete katılan önbüro müdürlerinin kişisel özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Tablo 2 ve 3'te ise Antalya, İstanbul ve İzmir'de bulunan 4 ve 5 yıldızlı turizm işletmelerinde çalışan önbüro müdürlerinin, yapılan anket uygulamasında kendi önbüro personelleri ile ilgili olarak verdikleri cevaplara göre aşağıdaki sonuçlar belirlenmiştir.

Tablo 1: Önbüro Müdürlerinin Kişisel Özellikleri

Kişisel Özellikler		f	%
Cinsiyet	Erkek	131	63.9
	Kadın	74	36.1
Yaş (Yıl)	20 ve altı	-	-
	21-30	70	34.1
	31-40	92	45.0
	41-50	35	17.0
	51 ve üzeri	8	4.0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	2	1.0
	Lise	64	31.2
	Ön lisans	58	28.3
	Lisans	66	32.2
	Lisans üstü	15	7.3
İşletmenin Türü	4 Yıldızlı	69	33.7
	5 Yıldızlı	136	66.3
Aylık Gelir (YTL)	500 ve altı	45	22.0
	501-1000	45	22.0
	1001-1500	30	14.6
	1501-2000	34	16.6
	2001-2500	30	14.6
	2501 ve üzeri	21	10.2
Çalışma Süresi (Yıl)	1 ve daha az	29	14.1
	2-5	73	35.6
	6-10	44	21.5
	11-16	40	19.5
	17-21	15	7.3
	22 ve üstü	4	2.0
<b>Toplam</b>		<b>205</b>	<b>100.0</b>

Ankete katılan önbüro müdürlerinin %63.9'unun cinsiyeti erkek, % 36.1'i ise kadındır. Önbüro müdürlerinin yaş dağılımları incelendiğinde, %45.0'ının 31-40 yaş aralığında, %34.1'inin 21-30 yaş aralığında, %17.0'ının 41-50 yaş aralığında ve %8.0'ının da 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre ankete katılan önbüro müdürlerinin büyük bir kısmını orta yaş grubu oluşturmaktadır.



Ankete katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında, % 32,2'sinin lisans mezunu olduğu, %31.2'sinin lise mezunu, %28.3'ünün önlisans mezunu, %7.3'ünün lisans üstü eğitim yapmış olduğu ve %1.0'ının da ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum ankete cevap veren önbüro müdürlerinin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ankete katılan önbüro müdürlerinin çalıştıkları işletme türleri incelendiğinde ise %66.3'ünün 5 yıldızlı, %33.7'sinin ise 4 yıldızlı otelde çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Önbüro müdürlerinin aylık gelirlerine bakıldığında da, ankete katılanların %22.0'ının ayda 500 YTL ve altında, yine %22.0'ının 501-1000 YTL arası, % 16.6'sının 1501-2000 YTL arasında kazandıkları, %14.6'sının 2001-2500 YTL arası ve %10.2'sinin de 2501 YTL ve üzerinde aylık gelirleri olduğu görülmektedir. Buna göre önbüro müdürlerinin gelir dağılımının düşük olduğu verilen cevaplara göre ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan önbüro müdürlerinin çalışma yıllarına bakıldığında %35.6'sının 2-5 yıl arasında çalıştıkları, %21.5'inin 6-10 yıl arası, %19.5'inin 11-16 yıl arası, %14.1'inin 1 ve 1 yıldan daha kısa süreli olarak, %7.3'ünün 17-21 yıl arası ve %2.0'ının 22 yıl ve daha da uzun süreli olarak aynı işletmede çalıştıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre önbüro müdürlerinin aynı işletmede uzun süreli olarak çalıştıkları sonucuna varılabilir.

*Tablo 2: Önbüro Elemanlarının Mesleki Becerileri ve Kişilik Rollerini (n:205)*

Personel Özellikleri	Hiç Önemli Değil		Az Önemli		Orta Düzeyde Önemli		Önemli		Çok Önemli		Ort.	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalışma hızı	6	2.9	2	1.0	15	7.3	50	24.4	132	64.4	4.46	0.90
Personelin kibarlığı	4	2.0	-	-	2	1.0	20	9.8	179	87.3	4.80	0.64
Müşterilere bireysel ilgi gösterebilme	2	1.0	1	0.5	3	1.5	30	14.6	169	82.4	4.77	0.59
Müşterilerin sorunlarında gösterdikleri duyarlılık	1	0.5	1	0.5	6	2.9	28	13.7	169	82.4	4.77	0.57
Sorun çözme kabiliyeti	2	1.0	-	-	4	2.0	29	14.1	170	82.9	4.78	0.57
Müşterilere isimleriyle hitap etme	8	3.9	4	2.0	8	3.9	40	19.5	145	70.7	4.51	0.96
İletişim yeteneği	3	1.5	1	0.5	7	3.4	37	18.0	157	76.6	4.68	0.70
Personelin güvenilirliği	3	1.5	1	0.5	4	2.0	29	14.1	168	82.0	4.75	0.66
Personelin uzman ve bilgili olması	2	1.0	3	1.5	5	2.4	36	17.6	159	77.6	4.70	0.68
Personelinin görünüşü	1	0.5	-	-	11	5.4	31	15.1	162	79.0	4.72	0.60

Tablo 2'deki seçeneklere verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında önbüro personelinin mesleki becerileri ve kişilik rolleri arasında en önemli olan seçeneğin önbüro personelinin kibarlığı (4.80) olduğu görülmektedir. Önbüro müdürlerinin %87.3'ü bu özelliğin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları açısından çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Önbüro departmanının otel işletmesine gelen müşterilerin ilk olarak karşılaştıkları ve işletme imajı hakkında bilgi sahibi oldukları mekan olması açısından ve çalışanların müşteriyle birebir iletişim kurmaları sebebiyle kibar olması gerektiği önbüro müdürlerince ortaya konulmuştur. Diğer seçeneklere bakıldığında da, önbüro müdürlerine göre, önbüro personelinin mesleki becerileri ve kişilik rolleri arasında önemli görülmeyen seçeneğin (4.46) aritmetik ortalamayla personelin çalışma hızının olduğu görülmektedir. Bu seçeneğe katılımcıların %2.9'u hiç önemli değildir yanıtını vermişlerdir.

Tablo 3: Sadık Müşteriler İçin Yapılan Uygulamalar (n:205)

Uygulamalar	Hiç		Çok Ender		Ara Sıra		Sıkça		Her Zaman		Ort.	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Oda fiyatlarında indirim	12	5.9	16	7.8	40	19.5	38	18.5	99	48.3	3.95	1.23
Ekstralarda İndirim	16	7.8	29	14.1	62	30.2	38	18.5	60	29.3	3.47	1.26
Odalarına Hediyeler Bırakma	14	6.8	26	12.7	55	26.8	44	21.5	66	32.2	3.60	1.25
Odalarını isteklerine göre hazırlama	5	2.4	16	7.8	29	14.1	60	29.3	95	46.3	4.09	1.06
Özel günlerde arama	6	2.9	9	4.4	33	16.1	48	23.4	109	53.2	4.20	1.05
Hep aynı odalarda kalmalarını sağlama	6	2.9	13	6.3	19	9.3	72	35.1	95	46.3	4.16	1.03
Konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme	6	2.9	3	1.5	14	6.8	51	24.9	131	63.9	4.45	0.91

Tablo 3'deki uygulamaların aritmetik ortalamalarına bakıldığında sadık müşteriler için önbüro personeline, yapılan uygulamalar arasında en önemli olan uygulamanın konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme (4.45) olduğu görülmektedir. Önbüro müdürlerinin %63.9'u tarafından, önbüro personeline bu uygulamanın sadık müşterilerin korunması için her zaman yapılmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer seçeneklerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, önbüro müdürlerine göre, önbüro personelinin sadık müşteriler için ekstralarda indirim yapmalarının (3.47) hiçte önemli olmadığı görülmektedir. Bu seçeneğe katılımcıların %7.8'i hiç önemli değildir yanıtını vermişlerdir. Müşteri sadakatinin sağlanması için müşteri şikayetlerinin tespit edilmesi ve bu şikayetlerin kısa sürede çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

## Sonuç

Turizm işletmelerinde, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarısı, önbüro departmanında çalışanların müşteri ilişkilerindeki deneyimlerini iletirmek ve müşterileri etkilemek için uygun ve anlamlı bilgiyi toplamaları, analiz etmeleri ve kullanmalarındaki yeteneklerine dayandırılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi öncelikle müşterinin ihtiyaçlarını temel alıp, isteklerini karşılamaya çalışarak müşteriler ile sürekli iletişim halinde olup aynı zamanda otelin rekabet gücünü arttırmak için kullanılmaktadır. Turizm işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını seçmelerinin nedeni, müşterileri sadık müşteriler haline dönüştürmek için verilecek hizmeti kişiselleştirip, müşteri beklentilerini aşmayı hedeflemektir. Bunu sağlamak için de özellikle sık gelen müşterilerin tercihlerini tespit etmek ve onlara kişisel bir hizmet sunmak önem kazanmaktadır. Bunların dışında sadık müşterilerin odalarına verilen önem, kişiye özel hizmet sunma ve odalarına bırakılan hediyeler de ayrı bir önem taşımaktadır. Ayrıca, otelin yaptığı istek ve şikayet formları ile de eleştiri alınan konular üzerinde düzeltici tedbirler alınarak gerekli düzeltmeler yapılmaktadır.

İşletmeler de, son yıllarda gittikçe yoğunlaşan rekabet ortamında başarılı olabilmek ve müşteri ile işletme arasında uzun dönemli, yakın ilişkilerin kurulabilmesi için yapılması gereken, bu konuyla ilgili stratejilerin ve uygulamaların geliştirilmesidir. Müşteri hizmetlerine daha çok önem vermek, müşteri ilişkilerinde görevli olan önbüro personelinin niteliklerini arttırmak ve bu konuda yetkili, uzmanlaşmış, eğitim almış, iletişime açık bir ekip kurmak bu uygulamalar arasında yer almaktadır. Çünkü, günümüzde kişiye özel hizmetin sunulmasını talep eden bir müşteri kitlesinin oluştuğu ortaya çıkmıştır.

Bunun için de turizm işletmeleri artan müşteri beklentileri karşısında yaşamlarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için, kârlı müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurmalarını sağlayacak müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri geliştirmeli ve uygulamalıdır.

## Kaynaklar

- AKGÖZ, Erkan (2003), Önbüro İşlemleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BAYTEKİN, Pelin (2005), “Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine”, Yeni Düşünceler Dergisi, 1, 41-52.
- BİRCAN, Bülent, GÖK, Osman ve KARAKAŞ Başak (2007), “Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 7(1) 3-18.
- ÇAKICI, Celil (1998), “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanılarak Belirlenmesi”, Anatolia Dergisi, 9, 8-16.
- GERSON, Richard (1997), Müşteri Tatmininde Süreklilik, Çev. Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayınları.
- GÖKDENİZ, Ayhan (2003), Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- HAMŞİOĞLU, Buğra (2002), “Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Kars İli Merkez KOBİ’lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Gazimağusa Kıbrıs. [http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri\\_05.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_05.pdf) adresinden 23.11.2007 tarihinde alınmıştır.
- KIRIM, Arman (2001), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KOTLER, Philip (2000), Pazarlama Yönetimi. Çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Beta Basım.
- KOZAK, Nazmi, AKOĞLAN KOZAK Meryem (1994), Genel Turizm, Ankara: Anatolia Yayıncılık.
- KOZAK, Sabah (1998), Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- KURGUN, Hülya (2004), Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞENER, Burhan (2001), Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÜNÜSAN, Çağatay ve SEZGİN, Mete (2004), Turizm Pazarlaması, Konya: Atlas Kitabevi.
- ZENGİN, Burhanettin (2001), Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri, Adapazarı: Değişim Yayınları.