

# Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin "Değerlendirme Formları" Kullanılarak Belirlenmesi

Dr. A. Celil Çakıcı

Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

## ÖZ

*Bu çalışmanın amacı, otel işletmeciliğinde müşteri tatmininin önemini irdelemek ve müşteri tatmin düzeylerinin belirlenmesinde "müşteri değerlendirme formları"nın kullanıldığı bir yöntem önermektir. Çalışmanın ilk kısmında, otel işletmeciliğinde müşteri tatmini sağlamanın önemi kısaca irdelenmektedir. İkinci kısımda ise, otel işletmeciliğinde sunulan hizmetler, otel olanakları ve personel nitelikleri ile ilgili olarak müşteri beklenti ve tatmin düzeylerinin "müşteri değerlendirme formlarının" kullanıldığı bir yöntemle nasıl belirlenebileceği anlatılmıştır. Bu bölümde ayrıca, elde edilen verilerin nasıl değerlendirileceği ve yorumlanabileceği açıklığa kavuşturulmuştur. Çalışmada sonuç olarak, yoğun rekabet ortamında doluluk oranını yükseltmek veya belli bir seviyenin altına inmesini engellemek, satışları arttırmak, pazar payını arttırmak, pazar payını korumak gibi amaçlarla otel yöneticilerinin düzenli aralıklarla müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişimi belirlemek, bu ihtiyaç ve isteklerdeki değişimi izlemek için müşteri tatminini ölçen araştırmalar yapmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır.*

*Anahtar sözcükler: Otel İşletmeciliği, turizm pazarlaması, müşteri tatmini*

## GİRİş

Müşteri tatmini sağlamak, pazarlama anlayışının temel taşlarından ve birçok işletmenin yüz yüze kaldığı önemli sorunlardan bir tanesidir. Literatürde, temel işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulacak mali kaynakların tatmin yoluyla müşterilerin ürüne/hizmete bağımlılıklarının oluşturulmasıyla sağlanabileceği belirtilmektedir. Bu nedenle, müşteriye yönelik faaliyet göstermek ve müşteri tatmini sağlamak, otellerin rekabet gücünü yükseltmek bakımından olduğu kadar rekabet ortmamaında işletmeyi tercih edilir kılmak ve işletmenin devamlılığını sağlayabilmek bakımından da önemlidir. Bu yönüyle, müşteri tatminin sağlanması anahtar roldedir.

Müşterilerce önem verilen hususların (otel olanakları, personel niteliği ve hizmetler) ve bu hususları otel işletmesinin karşılama düzeyinin belirlenmesi, otel yöneticileri için çok değerli bilgiler sağlayacaktır. Yöneticiler bu bilgiler yoluyla, müşteri tatminini sağlayan başarı faktörleri ile Őikayetlere konu ve tatmin düzeyini azaltıcı faktörleri belirleyebilirler. Böylece, tutundur-

ma faaliyetlerinde yararlanılabilecek olan müşteri tatminini sağlayan güçlü yanlar ile düzeltilmesi gereken zayıf yanlar tespit edilmiş olacaktır. Müşteri tatmini sağlandığı takdirde, rakiplerle etkin Şekilde mücadele edilebilir ve rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

Çalışmanın ilk kısmında, otel işletmeciliğinde müşteri tatmini sağlamanın önemi kısaca irdelenmiştir. İkinci kısımda ise, otel işletmeciliğinde sunulan hizmetler, otel olanakları ve personel nitelikleri ile ilgili olarak müşteri beklenti ve tatmin düzeylerinin "misafir değerlendirme formlarının" kullanıldığı bir yöntemle nasıl belirlenebileceği anlatılmıştır. Bu bölümde, ayrıca, elde edilen verilerin nasıl değerlendirilebileceği ve yorumlanabileceği açıklığa kavuşturulmuştur.

## OTEL İşLETMECİLİĞİNDE MÜşTERİ TATMINİ SAğLAMININ ÖNEMİ

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 (word

of mouth communication) oteller için en iyi tanıtımı yapmaktadırlar. Tanıtımı iyi olan otellerin tercih edilme olasılığı da yükselmektedir.

Hizmet standardının aynı kalitede tutulması, tatmin olmuş müşterilerin sayısını artıracak ve bu uygulama zamanla bağımlılıkları sağlamış 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 olabildiği düşüncesi, otellerde müşteri tatmini yaratılmasının hassaslığını ortaya koymaktadır. Otelden iyi izlenimlerle ayrılmamış ve hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin olumsuz tanıtımda bulunma olasılığı, otelin imajı açısından bir takım sorunlara sebebiyet verebilecektir. Otel doluluğunu yakından etkileyen bu duruma paralel olarak bazı mali sorunlar da gündeme gelebilecektir.

İyi bir imaj yaratmak veya bozulan imajı düzeltmeye çalışmak, ilave pazarlama faaliyetlerinin ve harcamalarının yapılmasını gerektirir. Müşterilerin otelde konaklamaları sırasında hizmetlerden tatmin olmaları sağlanabilirse, tatmin olmuş müşterilerin sağlayacağı üstünlüklerden yararlanılabilir. İmaj sorunu bulunan bir otelde, imajın iyileştirilmesi amacıyla dönük pazarlama faaliyetlerine tahsis edilen bütçe, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için kullanılabilir ve böylece emek ve zaman tasarrufu sağlanabilir.

Müşteri tatmini sağlamak, otel işletmelerinde çalışan tüm personelin ilk ve en önemli işi olmalıdır. Lewis (1986: 8), otel işletmelerinde kritik başarı faktörlerinden en önemlisinin "müşteri" olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bir otelde "başarı"nın tatmin olmuş müşteri oranına göre belirleneceği ifade edilmektedir.

Diğer taraftan, Kirwin (1992: 66), otel yöneticilerinin personele müşteri tatmin etmeyi "bir numaralı iş" olarak benimsetmeleri gerektiğine değinmektedir. Ayrıca, müşteri tatmini sağlamada personel seçimine dikkat edilmesi, personel eğitim programlarının hazırlanması ve yetki aktarımı yapılması salık verilmektedir.

Otel işletmelerinin müşteri tatmini sağlamada kullanabilecekleri en iyi araç "hizmet ve hizmetin kalitesi"dir. Müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hizmetlerin kaliteli şekilde sunulması, müşteri tatminiyle sonuçlanacaktır. Ayrıca, müşteriye yönelik bir tutum sergileneceğinden dolayı, müşteri tatminsizliği ile ilgili sorunlar asgari düzeye indirilmiş olacaktır.

Otel yöneticileri, uzun yıllar otel kuruluş yerinin önemli olduğunu düşünmüşlerdir. Günümüzde ise, yöneticiler, en çok "hizmet ve kalitesi" üzerinde durmaktadırlar (Lewis ve Nightingale, 1991: 18). Ancak, sırf hizmete yönelik olma, müşteri tatmini sağlamada yeterli olamamaktadır.

Sadece "hizmete" yönelik olma, bir tür "ürün anlayışı" olarak kabul edilebilir. Bu konuda Green (1987: .5), otel yöneticileri ve personelinin işletmede uzun zaman harcamaları sebebiyle müşteriden ziyade ürüne yönelmenin çok kolay olabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle, otel yöneticileri hizmete ilişkin kararlarında pazarlamanın müşteriye yönelik olma unsurundan ayrılmamalıdır. Başka bir ifadeyle, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin eden hizmetlerin kaliteli şekilde sunumu ilke olarak benimsenmelidir.

Otel yöneticileri, pazarlama anlayışına uygun hareket ederek kaliteli hizmet sunumunu benimsedikleri takdirde, yanıtlamaları gereken bazı sorularla karşılaşacaklardır. Bu soruların bazıları şunlardır :

- 1) Müşteri ihtiyaç ve isteklerini tatmin eden ve etmeyen hizmet türleri, otel olanakları ve personel nitelikleri nelerdir?
- 2) Tatmin sağlayan ve sağlamayan hizmet türleri, otel olanakları ve personel nitelikleri nasıl belirlenmelidir?
- 3) Bunu belirlemenin pratik ve ucuz bir yolu var mıdır?
- 4) Otel, hizmet türleri, olanaklar ve personel niteliklerini uyumlu ve sürekli olarak sağlamada ne kadar başarılıdır?
- 5) Müşteri tatmini ve tatminsizliğinin yaşandığı hizmet türleri, otel olanakları ve personel nitelikleri için alınan kararlar nelerdir ve,
- 6) Kararlar, hangi temele dayalı olarak alınmalıdır?

Bu çalışma ile, benzerleri yukarıda sıralanan soruların yanıtlanmasında, ihtiyaç duyulacak bilgilerin önerilecek araştırma modeli ile nasıl sağlanabileceği/toplanabileceği açıklanmaktadır.

## **OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE MÜŞTERİ TATMİN DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ**

Otel işletmeciliğinde müşteri tatmini sağlayabilecek stratejiler üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar, (1) bölümlendirme, (2) araştırma ve (3) müşteri beklentilerini karşılanmasıdır (Barsky ve Labagh, 1992: 32).

Pazar bölümlendirmesi, birçok otel işletmesi için başarılı olmanın temel yollarından birisidir. Çünkü, müşteri gruplandırılmasının yapılmadığı bir otelde, yöneticiler her tüketiciyi birer potansiyel müşteri olarak değerlendirmek zorundadırlar. Ancak, her tüketicinin başka bir ifadeyle, tüm potansiyel pazarın ihtiyaç ve isteklerini karşılamak olası değildir. Yesawich'in (1988: 77) ifadesiyle, "tüm pazar bölümlerini hedefleyerek tüm misafirler için herşey olmaya çalışırsanız, her misafirin ikinci tercihi olmanız olasıdır". Bu nedenle, otel yöneticileri belli müşteri gruplarının ihtiyaçlarını giderecek hizmet sunumuna ağırlık vermelidirler. Ancak böyle bir yaklaşımla müşteri tatmini sağlanabilir.

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. Bu araştırma ile, yanıtları verilmeye çalışılan sorulara bilgi sağlanacaktır.

Müşteri tatmini sağlamanın temel hedefi, doluluk oranını veya satışları artırarak kârlılığını yükseltmektir. Kârlılığın yükseltilmesinde maliyetleri düşürmek de bir yoldur. Fakat bu, pazarlama anlayışıyla bağdaşmaz. Maliyetlerin düşürülmesi kararının alındığı bir otelde, personelin azaltılması, bazı hizmetlerin kaldırılması, bazı hizmetlerin müşterilerce yapılması (self-servis) veya daha az kaliteli malzeme kullanılması gerekebilir. Böyle bir uygulama, hedeflenen müşteri gruplarının isteklerini uygun olmayan personel ve malzemeyle karşılanması anlamına gelebilir. Ayrıca, tatminden ziyade tatminsizlik ile sonuçlanma olasılığı da yüksektir.

Otel işletmeciliğinde kârlılık pazar payını artırarak, müşterilerin daha fazla hizmet satın almalarını sağlayarak, hizmet fiyatlarındaki kâr marjını artırarak, seyahat acentesi ve tur operatörleri gibi aracı işletmelerle yeni müşteri gruplarının gönderilmesi hususunda ilave anlaşmalar yaparak da yükseltilebilir. Ancak, alınan bu kararlarda unutulmaması gereken, müşteri tatmini sağlamanın esas olduğudur. Başka bir ifadeyle, alınacak kararlar uygulandığında müşteri tatminiyle sonuçlanmalıdır.

### **OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE SUNULAN HİZMETLER, OTEL OLANAKLARI VE PERSONEL NİTELİKLERİ İLE İLGİLİ MÜŞTERİ BEKLENTİ VE TATMİN DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

Oteller, konaklamadan yeme içmeye, sosyal statüden prestije kadar müşterilerin çok çeşitli ih-

tiyaçlarını birarada karşılayabilen işletmelerdir. Bu nedenle, otellerde müşteri tatmini, müşterinin konaklama isteği ile ilk teması kurmasından hesabını ödeyip otelden ayrılıncaya kadar geçen sürede meydana gelen olaylar zincirine bağlıdır. Hatta, ayrılma sonrasında müşteri tatminini etkileyen olaylar bile söz konusu olabilir.

Otel işletmeciliğinde, yalnızca müşteri tatmini sağlayan faktörlerin bilinmesi yeterli değildir. Memnun olunan hususların yanı sıra, şikayete konu hususların da belirlenmesi, müşteri tatmini ile ilgili kararlara temel oluşturur (Cadotte ve Turgeon, 1988: 45-51).

Otel işletmelerinde müşteri tatmini sağlanmasıyla ilgili doğru kararların alınabilmesi, kararlara ilişkin önceliklerin belirlenmesi ve uygulama planının yapılabilmesi için müşterilerin otel hizmetlerinden yararlanmaları sırasında önem (beklenti düzeyi) verdikleri hususlar ile bu hususlardaki otel başarısı (tatmin düzeyi) tespit edilmelidir. Bu hususlar (1) sunulan hizmetler, (2) otel olanakları ve (3) personel nitelikleri olarak sıralanabilir.

Müşteri tatmini sağlayan/sağlamayan hizmet türleri, otel olanakları ve personel nitelikleri bir araştırma yapılarak belirlenebilir. Yöneticiler, kendi tecrübeleri ve algılamaları ile hareket etmemelidirler. Araştırma, müşteri gruplarının tatminleri konusunda bilgi sağlamalıdır.

### **MÜŞTERİ BEKLENTİ VE TATMİN DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA MODELİ**

Otel yöneticileri, genellikle herhangi bir hizmetin, otel olanağının ve personel niteliğinin müşteri için ne kadar önemli olduğunu tespit etmeyi ihmal etmektedirler. Başka bir ifadeyle, müşterilerin bu unsurlarla ilgili beklenti düzeyleri göz ardı edilmekte ve doğrudan tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Sadece otel başarı (müşteri tatmin) düzeylerinin belirlenmesi yeterli olmayıp, doğru kararların alınmasını güçleştirebilir. Bu nedenle, müşterilerin geçmiş deneyimleri, ihtiyaç ve istekleri ile sosyal haberleşme yoluyla herhangi bir unsur için oluşturdukları beklenti düzeyleri de tespit edilmelidir.

Otel işletmesinde sunulan hizmetler, olanaklar ve personel nitelikleri ile ilgili müşteri beklenti ve tatmin düzeylerinin belirlenmesinde bir takım matematiksel formüller kullanılmaktadır. Çalış-

mamızda, Barsky ve Labagh (1992: 33) tarafından önerilen müşteri tatmini hesaplama şekli ve Parasuraman ve arkadaşları (Kotler, 1988: 484-485; Fick ve Ritchie, 1992: 29) tarafından geliştirilen hizmet kalite modelinin karmasından oluşan bir model önerilecektir.

1. Barsky ve Labagh (1992: 33), müşteri tatmininin hesaplanmasında, aşağıdaki formülü önermektedir :

$$MT : [(KBD)(ÖD)]_1 + [(KBD)(ÖD)]_2 + \dots + [(KBD)(ÖD)]_n$$

Burada;

- MT : Müşteri tatmini,  
KBD : Karşılana bekletni düzeyi,  
ÖD : Önem düzeyi ve,  
n : Olayların (hizmetler, alanaklar ve personel nitelikleri)

sayısını ifade etmektedir.

Formüle göre, müşteri tatmini, büyük ölçüde beklentiler, önyargılar, hizmet başarı düzeyleri ve hizmet kalitesinin algılamasını etkileyen subjektif faktörlere bağlıdır.

Formülde belirtilen olaylar, başka bir ifadeyle unsurlar, otel tarafından sunulan hizmetler, olanaklar ve personel nitelikleri dikkate alınarak belirlenecektir. Herbir unsur ile ilgili olarak elde edilen beklenti düzeyi ile beklentinin karşılama düzeyinin çarpımı, söz konusu unsurdan müşterinin algıladığı tatmin düzeyinin bir katsayısı olacaktır. Böylece, benzer hesaplamalar tüm unsurlar için yapılarak, toplam ve ortalama müşteri tatmin katsayıları hesaplanabilir.

Toplam müşteri tatmin katsayıları, müşteri grupları, müşteri özellikleri ve ihtiyaca göre ilave kriterler dikkate alınarak hesaplanmalıdır. Yapılacak hesaplamalar, otel yöneticilerine hangi müşteri gruplarını daha iyi tatmin ettiği ve alacakları kararlar konusunda bilgi sağlayacaktır.

2. Fick ve Ritchie (1992, s.30-31), müşteri tatmin düzeyi konusunda "algılanan hizmet kalitesi" formülünü tercih etmektedirler. Beklenen ve algılanan hizmet düzeyi arasındaki farklar, algılanan hizmet kalitesini ortaya koyar. Bu hesaplama şekli, aşağıda formüle edilmiştir :

$$AHK : (BD - AHD)_1 + (BD - AHD)_2 + \dots + (BD - AHD)_n$$

Burada;

- AHK : Algılanan hizmet kalitesi,  
BD : Bekletni düzeyi,

- AHD : Algılanan hizmet düzeyi ve,  
n : Unsurların sayısını

ifade etmektedir.

3. Parasuraman ve arkadaşları (Kotler, 1988, s.484-485; Fick ve Ritchie, 1992: 29), Hizmet Kalite Modeli'ni, 1985 yılında geliştirmişlerdir. Bu model, müşteri beklentilerinin sosyal haberleşme, kişisel ihtiyaçlar ve geçmiş deneyimler tarafından belirlendiğini kabul etmektedir. Model, ayrıca, yönetimin müşteri beklentilerini algılama düzeyi, hizmet sunumu, müşteriye vaad edilen hizmet düzeyi, hizmet kalite özellikleri gibi bir takım unsurları da dikkate almaktadır. Bu düzeyler arasındaki beklenti ve algılama farklarından yola çıkılarak, hizmet kalitesinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmamızda, otel işletmeleri için uygulanabilir, basit bir model önermek istiyoruz. Bu nedenle, Bu nedenle, Parasuraman ve arkadaşları tarafından önerilen Hizmet Kalite Modeli'nin müşteri beklentileri ve algılama düzeyleri bölümü, çalışma kapsamına alınmıştır.

#### Algılanan Hizmet Kalitesi : Bekletni Düzeyi — Algılama Düzeyi

Algılanan hizmet kalitesini belirleyebilmek için, öncelikle müşteri beklenti ve algılama düzeyleri tespit edilmelidir. Sonra, beklenti ve algılama düzeylerine ilişkin ortalamalar hesaplanmalıdır. Bekletni düzeylerinden algılama düzeyleri çıkarılarak, her unsurun algılanan kalitesi belirlenmelidir. Çeşitli unsurlar için belirlenen ortalama beklenti, algılama düzeyleri ve bu düzeylerin farkları büyükten küçüğe doğru sıralanmalıdır. Bu sıralama, müşteri grupları ve özellikleri dikkate alınarak yapılmalı ve yorumlanmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan da görülebileceği gibi, müşteri tatmin düzeyini belirlemenin bir yolu, beklenti ve beklentilerin karşılama düzeylerinin çarpılmasıdır. Diğer bir yol ise, beklenti düzeylerinden algılama düzeylerinin çıkarılmasıdır. Önerdiğimiz model, her iki yöntemi de kullanacaktır.

#### Veri Toplama Yöntemi

Önerdiğimiz veri toplama yöntemi, "anket" uygulaması şeklinde olacaktır. Bu amaçla, özel bir anket geliştirilmeli veya mevcut "müşteri değerlendirme formları" amaca uygun hale getirilmelidir.

## Anketin veya Müşteri Değerlendirme Formlarının Geliştirilmesi

Müşteri tatmin düzeylerinin belirleneceği hizmet türleri, otel olanakları ve personel nitelikleri uzun bir liste halinde hazırlanabilir. Ancak, bu listenin gereğinden fazla uzun olması, müşterileri sıkabilir. Kısa olması ise, ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilememesi sonucunu doğurabilir.

Müşterilere verilecek soru kağıtları veya bu amaçla düzenlenecek misafir değerlendirme formları, müşteriyi sıkmayacak, yeterli bilgiyi sağlayacak ve değerlendirme için fazla zamanı almayacak bir şekilde tasarlanmalıdır. Formlar, Türkçe ve müşterilerin geneli düşünülerek en az bir yabancı dilde hazırlanmalıdır. Formların doldurulma çekiciliği, renklerin kullanımıyla ve bazı şekilsel gösterimlerle artırılmalıdır.

Otel yöneticileri, yeterli düzeyde yanıt alabilme ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için, anketteki soru sayısını sınırlı tutabilirler. Böyle bir yol tercih edilirse, belli tarihlerde belli unsurlarla ilgili araştırma yapılmalıdır (Lewis ve Pizam 1983: 163). Ancak, unutulmaması gereken, önemli olabilecek tüm konuların anket kapsamına alınmasıdır.

Bir zincir içerisinde yer alan oteller, sundukları hizmetler ve sahip oldukları olanaklar bakımından ortak özellik gösterebilirler. Bu nedenle, zincire ait bir otel için yapılacak araştırmada kullanılacak anket, her otelin kendisine özgü yanları ile ilgili soruların yanı sıra, zincire ait oteller arasındaki karşılaştırmayı yapabilmek için standart soruları da kapsamalıdır.

Anket veya müşteri değerlendirme formu şeklinde düzenlenecek formda müşterinin milliyeti, yaşı, medeni durumu, geliş nedeni, oteli seçmesine etki eden sebepler, otele son bir yıl içinde kaçınıcı kez geldiği ve bir sonraki ziyaretinde otelde kalmak isteyip istemediği ve benzeri bilgileri sağlayacak sorular da bulunmalıdır. Bu sorulara göre, müşteriler çeşitli gruplara ayrılabilir ve her grubun toplam tatmin katsayıları ile algıladıkları hizmet kalitesi hesaplanabilir.

Hazırlanacak anketteki soruların türünü belirleme, otele bağlı olarak değişebilir. Ancak, nasıl bir soru türü kullanılırsa kullanılsın müşterilerin beklenti ve tatmin düzeylerini ölçüyor olması ve uygulama ve değerlendirmede basitlik sağlanması, temel ilke olmalıdır. Otel yöneticileri, araştırma için kullanılacak soru türlerini belirler-

ken çeşitli soru tiplerinden kendileri için en uygun olduğunu düşündükleri soru türlerini seçebilirler.

Müşteri fikirlerinin belirlenmesine dönük sorular, genellikle Likert ölçeklidir. Bu sorularda, çoğunlukla ölçek büyüklüğü, yazıyla veya rakamla ifade etme ve şekilleri kullanma (örneğin, yüz figürleri) bakımından farklılıklar yapılmaktadır. Bununla birlikte, iki kutuplu (kutuplardan biri olumsuz, diğeri olumlu), düzeyleri belirtilmiş soru türleri (en olumsuzdan en olumluya doğru) ve yüzlerin (gülen yüzler memnunsuzluk anlamında, asık yüzler memnunsuzluk anlamında) kullanıldığı anket formlarına da rastlanmaktadır.

Yedi veya beş aralıklı sorular, algılanan hizmet kalitesiyle ilgili değerlendirmelerde beklenti ve algılama düzeyleri arasındaki küçük farkları ayırt etmede yetersiz kalmaktadır. Bu durumun, düşük hizmet kalitesi değerlerinin hesaplanmasına neden olduğu ileri sürülmektedir (Fick ve Ritchie 1992: 35).

Diğer taraftan, yüzler ölçeği çocuklar ve onlar gibi sınırlı sözel yetenekleri olan kişiler söz konusu olduğunda daha iyi sonuç vermektedir. Ayrıca, erkeklerin verdikleri yanıtlarda bazen olumsuzluğa neden olabilmektedir (Maddox 1989: 11).

Soru türü konusundaki önerimiz, iki kutuplu ve 11 aralıklı soruların kullanılmasıdır. Bu durum, farklar esasına göre yapılan değerlendirmelerdeki yetersizliği kısmen giderecektir.

Hazırlanan misafir değerlendirme formlarındaki tüm sorular için aynı ölçek kullanılmalıdır. Bu, değerlendirmede kolaylık ve basitlik sağlayacaktır.

## Anketlerin Uygulanması

Otelde kaldıkları sürede meydana gelen tüm olayları değerlendirebilmeleri için müşterilerin, mümkün olduğunca çıkış işlemi (check out) tamamlandıktan sonra ankete katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla, anketlerden ön büroda yeterli sayıda bulundurulmalı ve ön büro personeli de müşterilerin çıkış işlemi sonrasında ankete katılmalarını sağlama konusunda hassas davranmalıdırlar.

Müşterilerin otelden çıkış yaptıktan sonra ankete katılmaları yeterli düzeyde olmuyorsa, anketler çıkış tarihinden bir gün önce odalarına bırakılabilir. Ertesi gün, hesabın kapatılması esnasında kasiyer müşteriden doldurulan anketi is-

temelidir. Eğer halen doldurulmamış ise, hemen orada bir çay veya kahve ikramı ile ankete katılım sağlanmalıdır. Ancak, hızlı çıkış (express check out) işlemlerinde ikramlar yardımıyla ankete katılım sağlanmayabilir.

Anketin uygulanması belli dönemlerde yoğun olarak yapılacağı için mali açıdan fazla külfeti olmayan teşvikler verilerek, yeterli bilginin sağlanabileceği anket sayısına ulaşılabilir. Örneğin araştırmanın planlandığı hafta veya haftalarda ankete katılan her müşterinin hesabında 1 Dolarlık bir indirim yapılabilir, oteli çağrıştırıcı bir hediye verilebilir veya ücretsiz bir içki ikram edilebilir. Bu tür hediyeler, aynı zamanda, tutundurma faaliyetlerine de destek sağlamış olacaktır.

Müşterilerin ankete katılmalarını sağlamak için küçük hediyelerin verilmesi, araştırmanın yansızlığını etkileyebilir. Bu nedenle, hediyeler konusunda önceden müşteriye bilgi verilmemelidir. Anket tamamlandıktan sonra, hediye bahsedilmelidir. Ayrıca, müşteri değerlendirme formunun ön yazısında araştırmanın niçin yapıldığı ve tarafsızlığın ne kadar önemli olduğu iyi şekilde vurgulanırsa, müşterilerin formları doldurmadaki subjektif davranışları azaltılabilir.

Anketin uygulanmasında dikkat edilecek diğer bir konu, anket sayısının otelin müşteri gruplarının fikirlerini yansıtacak düzeyde yeterli olmasıdır. Otelin iş hacminin yoğun olduğu ve olmadığı dönemler de dikkate alınarak, araştırma en az 6 ayda bir tekrarlanmalıdır.

### Verilerin Değerlendirilmesi

Veriler, aşağıda anlatıldığı şekilde değerlendirilebilir:

- 1- Veriler, her bir boyutun elemanları itibariyle beklenti ve tatmin (algılama) düzeylerine göre büyüklük sırasına konmalıdır. Sıralamalar karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılmalıdır.
- 2- Her boyut için ortalama beklenti ve tatmin düzeyleri hesaplanıp, yine büyüklük sıralaması yapılarak yorumlanmalıdır.
- 3- Her boyut elemanı ve her boyut için ortalama müşteri tatmin katsayıları hesaplanmalı ve büyüklük sırasına konmalıdır.
- 4- Farklar esasına göre, her boyut elemanı ve her boyut için ortalama algılanan hizmet kalitesi hesaplanmalı ve büyüklük sırasına konmalıdır.
- 5- Üçüncü ve dördüncü basamaklarda yapılan sıralamalar karşılaştırılmalıdır.

6- Her boyut elemanı için tespit edilen (ortalama) beklenti ve beklentilerin karşılanma (tatmin) düzeylerinden yararlanarak Şekil - 1'deki gibi bir matris geliştirilmelidir. Her unsurun ortalama önem ve tatmin düzeyi, matris üzerinde çakıştırılarak işaretlenmelidir. Böyle bir matriste, dört bölüm bulunacaktır. Her bölüme düşen çeşitli otel olanakları, personel nitelikleri ve hizmetlerin ne şekilde yorumlanabileceğine ilişkin bilgiler, aşağıda bölgelerine göre verilmiştir.

**BÖLGE A :** Bu bölge, müşteriler tarafından çok önemli bulunan ve otelin çok iyi şekilde yerine getirdiği unsurları göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bu bölgeye düşen hizmetler, otel olanakları ve personel nitelikleri önemli bulunmakta ve söz konusu bu unsurlardan da oldukça tatmin olunmaktadır. Bu unsurlar, otel işletmesine bir rekabet üstünlüğü sağlamanın yanı sıra, planlama açısından otelin güçlü yanlarını da ortaya koymaktadır. Bu nedenle, geliştirilecek pazarlama stratejisi yüksek performansın korunmasını ve daha iyi hale getirilmesini sağlamalıdır.

**BÖLGE B :** Bu bölge, müşterilerce fazla önemli bulunmayan ancak otel tarafından iyi şekilde yerine getirilen unsurları temsil etmektedir. Bu unsurlar, müşterilerce fazla önemli bulunmadığı için kaynak israfı anlamına gelebilir. Bu unsurlar için yapılan yatırım ile sağladığı gelirin değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, hemen yakınında müstakil bir park bulunan otel işletmesinin ayrı bir park sahasını inşa etmesi, bu bağımsız park işletmesi ile yapılacak bir anlaşmaya göre daha fazla maliyetli olabilir.

**BÖLGE C :** Bu bölge, müşterilerce fazla önemli bulunmayan ve otel işletmesinin de iyi şekilde yerine getiremediği unsurları göstermektedir. Bu bölgeye düşen hizmet türleri, otel olanakları ve personel nitelikleri, rakip işletmelere potansiyel bir üstünlük sağlar. Söz konusu unsurlar, zamanla müşteriler için daha önemli hale gelebilir. Bu nedenle, otel işletmesinin bu unsurların kalitesini artıracak stratejiler izlemesi gerekir.

**BÖLGE D :** Bu bölgeye düşen hizmet türleri, otel olanakları ve personel nitelikleri müşterilerce önemli bulunmasına rağmen, otel, müşterilerin beklentilerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla bu unsurlar, otel işletmesinin zayıf yanlarını göstermektedir. Müşterilerin tatminsizliğinde bu unsurların önemli bir yeri vardır. Bu nedenle, otel yöneticilerinin söz konusu unsurların kalitesini ve performansını yükseltecek stratejiler geliştirmesi gerekir. Bütçe

Şekil 1. Çeşitli olanakları, personel niteliklikleri ve hizmetlere ilişkin müşteri önem ve tatmin düzeyleri matrisi

Çok (1) tatminkar	B: Fazla önemi olmayan başarı unsurları	A: Kritik başarı unsurları
	C: Potansiyel tehdit unsurları	D: Risk/fırsat yaratan unsurlar
TATMIN DÜZEYİ		
Çok (1) tatminkar	Hiç önemli değil	ÖNEM DÜZEYİ
		Çok önemli (II)

**Kaynak:** Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 6. baskı, Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, ABD, s. 47'den yararlanılmıştır.

yeniden gözden geçirilebilir ve varsa özellikle B Bölgesindeki unsurların bütçelerinde kısıtlamalar yapılarak, D Bölgesindeki unsurlara kaynak aktarımı yapılabilir veya ilave fon ayrılabilir. Kalitesi ve performansı yükseltilecek bu unsurlar, tatmin olmuş müşteri sayısını çoğaltacağından dolayı, otel işletmesine pazar payını büyütme şansı verecektir.

7- Müşterilerle ilgili sorulardan yararlanarak, tek bir müşteri özelliğine göre (örneğin milliyet, yaş, bir sonraki ziyaretinde oteli seçme eğiliminde olmayanlar vb) yukarıda altı basamak halinde anlatılan değerlendirmeler yinelenmelidir. Ayrıca, müşteri grupları için de ayrı bir değerlendirme yapılarak gruplar arasındaki farklılıklar belirlenmelidir.

8- Yukarıda yedi basamak halinde anlatılan değerlendirme ihtiyaç duyulan bilgileri karşılamada yetersiz kalıyorsa, birden fazla kriter dikkate alınarak bahsi geçen analizler (ilk altı basamak) yeniden yapılmalıdır. Örneğin, otele iş amacıyla gelen ve bir sonraki ziyaretinde otele yeniden gelmeyi düşünmeyenlere göre yapılan değerlendirme, otel yöneticisinin bu pazardaki payını yükseltmek için alacağı tutundurma kararlarına önemli bilgiler sağlayabilir.

## SONUÇ

Otel işletmeleri arasındaki rekabetin son yıllarda arttığı kabul edilen bir gerçektir. Yoğun rekabet ortamında otel doluluk oranını yükseltmek veya

belli seviyenin altına inmesini engellemek, satışları artırmak, pazar payını artırmak, pazar payını korumak ve işletmenin devamlılığını sağlamak gibi hedeflere ulaşmak, büyük ölçüde müşteri tatmini yaratılmasına ve her zaman olduğundan daha fazla müşteriye yönelik olarak faaliyet gösterilmesine bağlıdır. Bu nedenle otel yöneticileri, düzenli aralıklarla müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişimi belirlemeli, bu ihtiyaç ve isteklerdeki değişimleri izlemeli ve müşteri tatminini ölçen araştırmalar yapmalıdırlar. Otelin sunduğu hizmet türleri, olanakları ve çalışanların sahip oldukları niteliklerden hangilerinin müşteri tatmininin sağlanmasında önemli bir rol üstlendiğini tespit etmelidirler.

Oluşturulan matrisler, otel yöneticilerine mevcut müşterilerin tatmin düzeyleri hakkında bilgi sağlar. Ayrıca, otel işletmesinin sunduğu hizmetler, sahip olduğu olanaklar ve bazı personel nitelikleri ile ilgili olan ve müşteri tatminini etkileyen boyutlarda güçlü ve zayıf yanların tespit edilmesi de olası hale gelir. Tatminsizliğin olduğu boyutlar ile ilgili olarak alınacak kararların ve geliştirilecek stratejilerin ne yönde olması gerektiği konusunda fikir verir. Ayrıca, daha önce yapılan benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırma yapılarak, önceki araştırmaya dayanarak izlenen pazarlama stratejilerinin ne derecede etkin olduğu belirlenebilir.

Otel kârlılığı artırılmak isteniyorsa, müşteri beklentilerinin ne düzeyde karşılandığı tespit edilmelidir. Kârlılığı müşteri tatmini sağlayarak

artırmayı amaçlayan otel yöneticileri, düzenli aralıklarla araştırma yapmalı, elde ettiği bilgilere dayanarak hedeflenen müşteri grupları, özellikle otele geri gelmeyi düşünmeyen müşterilerin beklentilerini karşılamada yetersiz kalınan hizmet türleri, otel olanakları ve personel niteliklerini belirlemeli, ve bu bilgilerden yararlanarak pazarlama stratejilerini geliştirmelidirler.

Araştırma yapmayı ilke olarak benimseyen otel yöneticileri, müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre hizmetleri geliştirme şansı ve böylece de rakiplerine göre bir üstünlük elde edebilirler. Araştırma sonuçlarına göre geliştirilecek pazarlama stratejileri, otelin uzun dönemli başarısında anahtar rolde olan müşteri tatmininin ve bağlılığının sağlanmasına ve ayrıca, otel için iyi bir imaj yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

## KAYNAKÇA

- BARSKY, J. D. ve LABAGH, R.(1992). "A Strategy for Customer Satisfaction". *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, October.
- BARSKY, J. D. ve HUXLEY, S. J.(1992). "A Customer - Survey Tool : Using the "Quality Sample"." *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, December.
- CADOTTE, E. R. ve TURGEON, N.(1988). "Key Factors in Guest Satisfaction." *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, February.
- FICK, G. R. ve RITCHIE, J. R. B.; "Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi. " *Turizmde Seçme*

*Makaleler : 15*, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No : 22, Eylül.

GREENE, M.( 1987). *Marketing Hotels And Restaurants Into The 90s, A Systematic Approach to Increasing Sales*, 2. Baskı, Heinemann Professional Publishing Ltd., Oxford, İngiltere.

KIRWIN, P.(1992). "Increasing Sales and Profits Through Satisfaction," *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, October.

KOTLER, P. (1988). *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*. 6. Baskı, Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, ABD.

LEWIS, R. C.(1986). "The Meaning of Marketing Mentality," *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, February.

LEWIS, R.C. ve NIGHTINGALE, M.(1991). "Targeting Service to Your Customer," *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, August.

LEWIS, R. C. ve PIZAM, A.(1983). "Guest Surveys : A Missed Opportunity," R. L. BLOMSTROM, *Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry, A Book of Readings*, kitabı içerisinde, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan.

MADDOX, R. N. (1989)."Turizmde Tatmin Olma Düzeyinin Ölçülmesi," *Turizmde Seçme Makaleler : 15*, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No : 8, Mayıs.

YESAWICH, P.C. (1988). "Planning : The Second Step in Market Development," *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, February.

Gönderilme tarihi : Temmuz 1998  
Değerlendirme : Ağustos 1998  
Düzeltilme : Eylül 1998  
Kabul : Eylül 1998

## Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi

web sayfası ziyarete açıldı..

<http://members.tripod.com/~anatoliajournal/atad>

Web sayfasında 1990 yılından bu yana yayımlanan bütün yazıların, makale ve yazar adına göre indeksi de yer almaktadır.