

## **KÂRLI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜMEDE PAZAR BÖLÜMLENDİRMESİNİN ROLÜ: KONAKLAMA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**Kaplan UĞURLU**

Yrd. Doç. Dr.

Kırklareli Üniversitesi Turizm Fakültesi

E-posta: kugurlu@superonline.com

### **Özet**

*Pazar bölümlendirme stratejisi ticarete, özellikle hizmet işletmeleri için uygulamada karşılaşılan zor bir disiplindir. Konaklama işletmeleri, turizm sektöründe faaliyette bulunan hizmet işletmeleri olup ve hizmetin kendine has özelliklerinin bulunmasından dolayı ticari kârlılıkları ve pazarda varlıkları tamamıyla tüketicilere sundukları hizmetlerin tüketicilerin beklentilerini karşılamaına bağlıdır. Tüketici ihtiyaç, istek ve arzularının çeşitliliği ve dinamikliği göz önüne alındığında ve hizmetlerin kolay tanınabilir ve ölçülebilir olmaması sebebiyle, konaklama işletmelerini tüketici taleplerini homojen gruplar halinde kümeleştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Tüketicileri demografik, coğrafik, psikografik ve tüketici davranışlarına göre bölümlerine ayırmak konaklama işletmeleri için hedef pazarlara ulaşabilmenin en uygun yöntemi olmaktadır. İşletmeler bu sayede bir yandan maliyetlerini minimize ederken, diğer yandan doluluk oranlarını ve satışlarını artırmaktadırlar; dolayısıyla kârlılıkları da artmaktadır. Sürdürülebilir büyümenin şartı kârlılığın devamına ve kârlılığın devamı da pazar bölümlerinin sürekli analiz edilmesine, yorumlanmasına ve her bir pazar bölümü için uygun pazarlama karmasının geliştirilmesine bağlıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Pazar bölümlendirme, Konaklama sektörü, Kârlı ve sürdürülebilir büyüme*

**Alan Tanımı:** Pazarlama Stratejileri (İşletme ve Yönetim)

## **THE ROLE OF MARKET SEGMENTATION IN PROFITABLE AND SUSTAINABLE GROWTH: A STUDY ON ACCOMMODATION SECTOR**

### **Abstract**

*Market segmentation strategy in trade is a difficult discipline which especially hospitality enterprises experience in practice. Accommodation companies which*

*operate in tourism sector are service enterprises, and due to the presence of the unique features of the service, their profitability and existence in market entirely depends upon if the service provided meets the expectations of consumer. In view of consumers' needs, diversity and dynamism of desires and wishes, also due to the reason of services are not easily recognizable and measurable, that makes accommodation companies have consumer demand to homogenous groups of the form. To allocate the consumers according to demographic, geographic, psychographic and consumer behaviors are the most appropriate method in hospitality companies to reach their target markets by this means businesses while minimizing the cost on the hand can increase occupancy rates and sales thus; profitableness growth. Condition for sustainable growth is profitability and the persistence of profitability depends on segmentations of the market being continuously analyze, interpret and develop marketing mixes for each market segment.*

**Keywords:** *Market Segmentation, Accommodation sector, Profitable and sustainable growth*

**JEL Code:** M - Business Administration (M31 – Marketing)

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin kuruluşunun üç temel amacı vardır; sürdürülebilirlik, kârlılık ve hizmet. Bunlardan biri olmazsa olmaz. Bir işletme bugün kurulup yarın kapanmak istemez; tam tersine pazarını genişletmek, yeni pazarlara girmek, ürünlerini çeşitlendirmek, bilinir bir marka olmak vs. isterler. İşletmeler bu amaca ancak finansal kazançlarıyla ulaşabilirler. Gelirlerini artırmak, giderlerini asgaride tutabilmek ve dolayısıyla kârlılıklarını maksimum seviyelere çıkarmak işletmeleri ayakta tutan finansal hedeflerdir. Finansal hedefler tutturulduğunda işletmeler varlıklarını devam ettirebilirler ve yatırımlarının karşılığını kısa zamanda elde edebilir ve sermayelerini artırabilirler. Var olabilmek ve kârlılıklarını artırabilmek için olmazsa olmaz koşul ise hizmet'tir. Hizmet, işletmeler için iki açıdan önemlidir. Birincisi, günümüz modern pazarlama anlayışı içinde kamuya açık olmak ve kamu için faydalı işler yapmak işletmelerin rekabet gücünü artıran bir öğedir. İkincisi, ne üretirseniz üretin, ne satarsanız satın; içinde hizmet faktörü yoksa başarı şansınız yani rekabet gücünüz düşük demektir.

İçinde ağırlıklı olarak hizmet üreten konaklama işletmeleri, doluluklarını ve satışlarını artırmak, pazar paylarını yükseltmek, dolayısıyla sürdürülebilir bir kârlılığı yakalamak isterler iken diğer endüstrilere göre işleri daha zordur.

Hizmetlerin dokunulmazlık, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık, heterojenlik ve sahipliğin transfer edilememesi gibi karakteristik özellikleri hizmetlerin pazarlanmasında hizmetlerin en az üretim ve satışı kadar önem arz etmektedir. Diğer yandan; kârlılığı artırmanın yolları finansal ve yönetim yöntemleriyle olduğu kadar pazarlama yönetimi ile de olabilir. Hizmet işletmelerinde kârlılığı artırmanın yollarını pazarlama yönetimi açısından ele aldığımız vakit bunun pazarlama karması (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri) içerisinde irdelenmesi gerekmektedir. Bu makalede sürdürülebilir ve kâr amaçlı hizmet sektöründe faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin pazarlama yönetim yöntemlerinden biri olan pazar bölümlendirme stratejileri ile hedef pazarlarını tayin etmek ve bu suretle doluluklarını, satışlarını ve dolayısıyla kârlılıklarını nasıl artırtabilecekleri anlatılacaktır.

## **2. KÂRLILIK, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME İLİŞKİSİ**

İşletmeleri ayakta tutan en önemli faktör tereddütsüz kârlılıktır. Kârlılık, en basit tanımıyla toplam gelir ile toplam gider arasındaki farktır. Sürdürülebilirlik, daimi olma yeteneğidir. Sürdürülebilir büyüme ise, finansman ve organizasyon olarak sürekli büyüme anlamı taşımaktadır. Kâr elde edemeyen bir işletme varlığını sürdürülemez; gelirlerini artırmak ve giderlerini azaltmak zorundadır. İşletme, gelirlerini müşteri memnuniyeti ve müşterinin işletmeyi ve işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri devamlı tercih etmeleri ile artırabilir; giderlerini ise toplam kaliteden ödün vermeden işletmenin kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak minimize etmelidir. Gelir ve gider arasındaki olumlu fark sürekli korunmaya çalışılmalıdır. Sürdürülebilir kârlılıkta asıl amaç istikrarlı büyümeyi sağlamaktır. Periyodik dönemlerde ülke ve sektördeki konjüktürel dalgalanmalardan dolayı işletmenin bilançosunda bazen olumsuz rakamlar söz konusu olsa dahi, müşteriniz hala sizi tercih ediyorsa ve kaynaklarınız hala üretime devam ediyorsa uzun vadede işletmenin amaç ve hedeflerine varmaması için çok güçlü sebepler yoktur demektir. Çünkü müşterilerini istikrarlı bir şekilde memnun eden ve giderlerini dengeleyebilen bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması mümkün olacaktır.

İşletmeler sermaye, pazar hacmi, üretim kapasitesi, mal ve hizmet çeşitliliği, rekabet üstünlüğü, yaratılan iş fırsatları, organizasyon, vb. olarak büyümek isterler. Diğer bir deyişle, işletme kuruluş misyon ve vizyonuna uygun bir büyümeyi hedeflerken; kârlılığını artırmak ve böylece işletmenin değerini artırmak isterler. Uzun vadede büyümeyi arzulayan işletmelerin amacı elde edecekleri sürdürülebilir kârlılığa bağlıdır. İşletmeler bir yandan sürdürülebilir

pazarların sunduğu fırsatlardan rasyonel bir şekilde yararlanmalı ve diğer yandan da yine bu pazarların gelecekte ortaya çıkarabileceği maliyetlere karşı hazırlıklı olmalıdır. Unutulmaması gereken şey, sürdürülebilir büyümeyi ve kârlılığı arzulayan işletmeleri bekleyen pazarlar aynı şekilde sürdürülebilir fırsatlarla ve tehditlerle doludur. İşletmelerin sektörün merkezinde yer almaları, işletmenin çevresini iyi analiz etmeleri, verimli ve etkili olmaları, değişimlere açık ve hazırlıklı olmaları, başta tüketiciler olmak üzere pazarın ihtiyaçları, istek ve arzularına cevap verebilmeleri sürdürülebilir büyüme ve sürdürülebilir kârlılık için önem arz etmektedir. İşletmelerin sürekli büyüebilmeleri için, tüketicilerin ve çevrenin öncelikleriyle bütünleşmiş ticari faaliyetlerin sürdürülebilir kârlılığa erişmesiyle mümkün olabilir.

### **3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PAZAR BÖLÜMLENDİRMESİ VE HEDEF PAZAR BELİRLEME STRATEJİLERİ**

#### **3.1. Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme**

Pazar Bölümlendirmesi, tüketicilerin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve davranışlarının birbirlerinden farklı olduğu göz önünde bulundurularak, her bölüme farklı pazarlama bileşimi sunabilmek için pazarı farklı bölümlere ayırmaktır (Kotler, 1996: 354). İşletmeler, tüketicilerin birbirlerine benzer ortak yönlerini tespit etmek suretiyle, hangi faktörlere göre tüketicileri gruplara ayırabileceklerini ve her tüketici grubu için kullanılacak pazarlama bileşenlerini ortaya koyabileceklerini pazar bölümlendirme yaklaşımıyla ele alırlar.

Konaklama işletmeleri müşterilerini gruplara ayırabilmesi için işletmeyi mal ve hizmetlerini talep eden tüketicilere göre bireyler (turistler) ve gruplar (kurum ve kuruluşlar) olarak iki kategoriye ayırırlar. Turistleri hedef alan işletmeler onların, nerelere seyahat ettiklerini, nerelerde konakladıklarını, hangi konaklama tesislerini tercih ettikleri ve nedenlerini tespit edebilmek ve doğru bir pazarlama karması yaratabilmek için turist pazarlarını aşağıdaki pazar bölümlendirme değişkenlerine göre bölümlendirirler:

- **Coğrafik Bölümlendirme:** Coğrafik bölümlendirme, pazarın coğrafik olarak, kıtalara, bölgelere, ülkelere, eyaletlere, illere, ilçelere, bucaklara, köylere, mahallelere bölünmesidir. Coğrafik bölümlendirmede insanların yerleşim yerleri, nüfus ve dağılımı, nüfus yoğunluğu, fiziki coğrafik yapı ve iklim gibi faktörler dikkate alınır. Coğrafik etkenlere göre pazarı bölümlendirmede, konaklama işletmelerinin hedef pazarındaki müşterilerin (turistler ya da kurumlar) devamlı yaşadığı çevre (geldikleri yere göre) dikkate alınarak pazar bölümlendirilir.

Örneğin, bir bölgeye gelen turistler ağırlıklı olarak İngilizler ise, bu bölgedeki oteller İngilizlerin, dil, kültür, istek ve arzuları hakkında yeterli bilgiye sahip personel, ürün ve servis çeşitliliğine sahip olmaları gerekir.

• **Demografik Bölümlendirme:** Demografik bölümlendirme pazarı, yaş ve hayat dönüşüm safhası, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim, din, ırk, nesil, milliyet, sosyal sınıf gibi demografik değişkenler tabanında gruplara bölümlendirmektir. Müşterilerin satın alma eğilimleri ve ürünü kullanma sıklıkları ile demografik değişkenlerin birbirleri ile çok yakın ilişkileri vardır. Örneğin, 35–44 yaş arasındaki müşteri gruplarının seyahat etmeye, bir otelde kalmaya eğilimlerinin daha fazla olduğu gözlenmiştir (Hart ve Troy, 1986:103). İnsanların eğitim düzeyleri, gelirleri, sosyal statüleri yükseldikçe turizm eylemlerine katıldıkları ve dışarıda yemek yeme eğilimi gösterdikleri birçok araştırmalarla tespit edilmiştir (Sumner, 1982: 11). Oteller, çalıştırdıkları kadın personel sayısını artırmak, otel odalarının tasarımında bayanların tercih ve görüşlerine yer vermek gibi stratejik kararlarla kadın müşterileri hedeflediklerini göstermektedirler (Kotler, Marketing for Hospitality and Tourism, 1999: 244).

• **Psikografik Bölümlendirme:** Psikolojik bölümlendirme stratejisi, tüketicilerin ihtiyaç, istek ve arzularının psikolojik faktörlerce belirlendiği görüşüne dayanır. Psikolojik faktörler tüketicilerin kişilikleri ve davranışlarına bağlıdır. Emanuel Demby, psikografikleri, “tüketicilerin belli başlı ürünler ile ilgili karar verebilmek için pazardaki davranışlarını, düşüncelerini, eğilimlerini ve yaşam biçimlerini ve sonuçlarını belirlemek için psikolojik, sosyolojik ve antropolojik faktörlerden yararlanılarak pazarın bölümlendirilmesidir” şeklinde tanımlamıştır (Weistein, 1994: 116). Örneğin, insanların kendine has tarz ve tutumları, içe dönük/dışa dönük kişilik tipleri, inançları, yaşam tarzları, sosyal statüleri ve değer yargıları satın alma eğilimlerinde öne çıkan psikografik değişkenlerdir. Psikografik faktörler, turistlerin satın alma davranışlarına, seyahat ve konaklama tercihlerine de etki eder. Müşterilerin ürünlere, hizmetlere, reklamlara ve promosyonlara karşı olan kişilik davranışlarını, aktivitelerini, ilgilerini ve fikirlerini tanımlamada konaklama işletmesine büyük avantajlar sağlar (Reid, 1989: 140).

• **Alıcı Davranışlarına Göre Bölümlendirme:** Pazarın tüketicilerin satın alma davranışlarına göre bölümlendirilmesinde, tüketicilerin bir ürün hakkında bilgilerine, ona karşı tutumlarına, onu kullanışlarına ve ona mukabelelerine göre gruplara bölünürler (Kotler: 2000, 267). Konaklama sektöründe tüketicilerin satın

almaya yönelik davranışlarını “ortaya çıkış sebebine göre”, “faydaya göre”, “kullanım hacmine (sıklığına) göre” ve “sadakat statüsüne göre” alt bölümlere ayırmamız mümkündür.

• **Karma Bölümlendirme:** Pazarı tek bir değişkene (örn; coğrafik bölümlendirme) bağlı kalmadan birden çok değişkenlerin kullanılması ile pazarların bölümlendirilmesi işlemidir. İşletmeler, tüketicileri daha yakından tanımaya çalışmakta ve buna göre hedef tüketicilerini belirlemeyi arzulamaktadırlar. Tüketicileri sorguladıkça onlarla ilgili bir gruplandırmaya gidebilir ve her bir grubun oluşturduğu pazar bölümlerinin çekiciliklerini ve risklerini tespit edebilirler. Bunu yapabilmek için de pazar bölümlendirme değişkenlerinin çoğundan yararlanmak zorundadırlar. Karma bölümlendirme ile bir konaklama işletmesi farklı pazar bölümlerindeki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilir, rakip işletmelerin büyümeleri karşısında geri kalmaz, imajını artırabilir, büyür ve riski dağıtırken, satış ve kârlılığını da artırabilir.

İstanbul’da beş yıldızlı oteller üzerinde yapılan ankette otellerin, müşterilerini coğrafik bilgilerine göre pazar bölümlendirme yapmaları bu otellerin satışlarını %30, demografik özelliklerine göre müşterileri bölümlendirmesi, bu otellerin doluluk oranlarını %26 ve satışlarını %17, psikografik özelliklerine göre pazar bölümlendirme yapmaları bu otellerin satışlarını %24 ve doluluklarını %14 oranında etkiledikleri gözlemlenmiştir (Uğurlu, 2007: 322). Bu anket sonuçları göstermektedir ki; pazar bölümlendirme uygulamasına pazarlama stratejileri içerisinde yer veren otellerin doluluk ve satış oranlarında nispeten bir artış gözlemlenmektedir.

### **3.2. Konaklama İşletmelerinde Hedef Pazar Belirleme Stratejileri**

Pazarların tanımlanması ve homojen grupların tespit edilmesinde varılmak istenen sonuç hedef pazarları tespit etmektir. Diğer bir deyişle, işletme ile işletmenin dokusuna uygun fırsatların bulunduğu pazarların farkına varabilmektir. Hedef pazarlama stratejisi, işletmelere pazarlarla ilgili fırsatlar ve üstünlükler sağlar. Hedef pazarlama, pazarların bölümlendirilerek işletmeye en uygun olan pazarın seçilmesi ile hem işletmenin kaynaklarının en uygun seviyede kullanılarak kâr ve yüksek ciro hedeflerine ulaşmasına hem de rakipleri başta olmak üzere pazardan gelebilecek tehlikelere karşı hazırlıklı olmasına yardım eder. En önemlisi de her bir pazar bölümünün taleplerine odaklanarak değişik istek ve tercihlerin tatmin edilmesine de yardımcı olur.

Hedef pazar belirleme stratejilerini üç başlık altında ele alabiliriz. Bunlar, farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi, farklılaştırılmış pazarlama stratejisi ve yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisidir.

• **Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi:** İşletme, değişik pazar bölümlerinin farklılıklarını gözetmeden bir tek pazarlama karması ile bütün pazarı kaplamak istiyorsa buna farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi denir. Bu strateji, pazar bölümleri arasında çok az fark varsa ya da pazar bölümleri arasında çok kolay geçişler oluyorsa uygulanır. İşletme aynı pazarlama karması ile tüm pazar bölümlerine hitap etmek ve tüketicilerin ortak ihtiyaç ve isteklerine yönelik ürün ve pazarlama stratejilerini uygulamak ister. Genel tüketim maddelerinin (örn: tuz, şeker, ekme vb.) ve küresel markaların (örn: Coca Cola, Pizza Hut, McDonalds vb.) üretilmesinde ve pazarlanmasında uygulanan stratejidir.

Ancak konaklama işletmeleri için pazardaki farklılıkları görmezden gelmek ve her tüketiciyi aynı kategoriye sokmak güç olduğundan riskli bir yöntemdir. Örneğin, orta düzeyde hizmet veren ve nispeten makul fiyatı olan bir otel yalnızca fiyata karşı duyarlı olan tüketicilere değil, aynı zamanda lüks nitelikteki oteller tarafından sunulan bazı olanakları arayan müşterileri de çekebilir. Bu nedenle, geniş pazar bölümü yoğun bir rekabet ortamına yol açması nedeni ile yeteri kadar kârlı olmayabilir.

• **Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi:** Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde işletme, farklı pazar bölümlerini hedeflemiştir ve her bir pazar bölümüne ayrı ayrı ürün ve pazarlama karması sunmaktadır. Örneğin, her bütçeye ve her kesime otomobil üreten ve pazarlayan Toyota firması gibi.

İşletmelerin farklılaştırılmış pazarlama stratejisini seçmelerinin en önemli sebeplerinden birisi tekrar satın alan ve kalıcı müşteri sayısını artırmaktır. Bu sebeple işletme, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini önceden tespit etmek; rakiplerinden önce ve daha farklı geliştirecekleri ürün ve pazarlama karmalarını pazar bölümlerine sunmak isteyeceklerdir. Fransız otel zinciri Accor, lüks otel sınıfında (Sofitel), 3-4 yıldız sınıfında (Novotel) ve 2-3 yıldız sınıfında (Ibis) markaları ile konaklama sektöründeki her tüketiciyi hedeflemektedir. Ayrıca işletme bu şekilde, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini daha fazla karşılayabileceğinden dolayı, daha çok devamlı yani sadakatli müşteri sağlayabileceğini düşünmektedir.

İstanbul'da beş yıldızlı oteller üzerinde yapılan ankette otellerin, hedef pazar belirleme stratejileri içerisinde farklılaştırılmış pazarlama stratejisini,

farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi ve yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisine göre daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle, otellerin pazar koşullarına başarılı olabilmesi için farklılaştırılmış pazarlama stratejisini kullanmakta ama aynı zamanda standartlarını da koruma çabalarındadır. Buna paralel olarak tek bir pazara bağlanmamaktadırlar. Otellerin sorulara vermiş olduğu cevaplardan da pazarda kendilerini konumlandırmaya çalışan otel işletmelerinin yeni ürün ve hizmetler için çabaları olduğunu da söylemek mümkündür. Araştırma sonuçları da bunu göstermektedir (Uğurlu, 2007: 322).

• **Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi:** Konsantre pazarlama stratejisi veya tek bölüm stratejisi olarak da bilinen yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisinde işletme, pazarı bölümlere ayırdıktan sonra, bu bölümlerden sadece birini hedef pazar olarak seçerek, tek bir pazarlama karması ve işletmenin tüm kaynakları ile bu bölüme yoğunlaşır.

Bu strateji rekabetin olmadığı, az olduğu veya genişlemeye müsait olmayan pazar bölümleri için uygulanabilir. Bu stratejiyi uygulayan oteller zaten konularında uzman olduklarından dolayı (ekipman, personel, yönetim vs.) bu pazar bölümünde başarılı olmaları çok yüksektir. Bunun için gerekli olan şey, pazarlama ve yaratıcılık yeteneklerini daima canlı tutmaktır.

Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi uygulayan işletmeler için dezavantajlarda söz konusudur. İşletme dışı ortaya çıkabilecek ekonomik, politik ve çevresel koşullar ve pazara girebilecek işletmelerin varlığı, işletmenin satış ve kârlılığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle çoğu işletme riskli olan bu stratejiyi uygulamak yerine, farklılaştırılmış pazarlama stratejisini uygulamayı tercih ederler.

#### **4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PAZAR BÖLÜMLENDİRMESİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜMEYE VE KÂRLILIĞA ETKİSİ**

Konaklama işletmeleri, yatırımın geri dönmesi geç olan sektörlerdendir ve bu nedenle stratejik pazarlama planlarında pazar bölümlendirmesine yer vermektedirler. Yapılan bir araştırmada İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde pazar bölümlendirme stratejilerine pazarlama planlarında yer veren işletmelerin satışlarına % 75 etki ettiği gözlemlenmiştir (Uğurlu, 2007: 262). Bu, işletmelerin pazar ile ilgili veri topladıklarını, ayrıca, pazarı ve tüketicileri istek ve arzularını dikkate aldıklarını göstermektedir. Ancak işletmelerin pazar bölümlendirme stratejilerinin uygulanmasının hedef pazar belirleme stratejilerinden biri ile



bağlantılı olmaması da mümkündür. Müşterileri özelliklerine göre farklı kategorilere bölmek işletmenin kaynaklarının doğru yönlendirilmesi ve rekabet gücünün varlığı için şart olmakla birlikte, otelin doluluk oranlarının artırılması için tek bir hedef pazar belirleme stratejisine bağlı kalmak doğru olmayacaktır. Başta rakipler olmak üzere işletme dışı etkenlerin meydana getirebileceği olağanüstü değişimlere karşı stratejilerde değişikliklere gidilebilir. Bu açıdan bakıldığında, pazar bölümlendirmesi yapan işletmelerin, dinamik pazar koşullarında farklılaştırılmış pazarlama stratejilerini uygulamaya öncelik verecekleri beklenilir. Kuşkusuz bu pazarlama çabaları belli bir zaman sonra doluluk ve satışlara olumlu etki yapmaktadır. İstanbul'da stratejik pazar planlarında pazar bölümlendirme stratejilerine yer veren beş yıldızlı otellerin hemen hemen yarısının % 80 ve üzeri %35'inin ise %60-%80 arası doluluk oranına sahip olması pazar bölümlendirme stratejilerinin otellerin doluluklarını arttırdığının bir göstergesidir (Uğurlu, 2007: 282).

İşletmelerin doluluklarının artırılmasında pazar bölümlendirmenin etkisinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz, ancak satışların doluluk oranları ile doğru oranda artmayabilir. Çünkü bir yıl önceki yüksek fiyatlarla yakalanmış olunan doluluk oranlarına bu yıl rekabet ve ekonomik koşullardaki değişimlerden dolayı daha düşük fiyatlarla ulaşmak zorunda kalınabilir. Pazar bölümlendirme çabalarının işletmelerin sürekliliği için kısa dönemli bir çalışma olmayıp uzun dönemde pazarda etkili olmak için devamlılık gerektiren bir çalışma olduğunu unutmamak gerekir. Diğer yandan, pazar bölümlendirme ve hedef pazar belirleme stratejileri için gerekli olan tüketicilerden elde edilen veriler ile hizmet kalitesinin artırılması da sağlanacaktır. İyi hizmet, doluluk ve satışları sürekli artıran, pazar payını yükselten en önemli faktördür.

Seçilen pazarlar sürdürülebilir uygulamaların yapılabileceği pazarlar olmalıdır. Birincisi, işletmeler seçtikleri pazarlarda farklılaştırılmış ürün ve hizmetleri ile sürekli değişen farklı tüketici gruplarına satış yapabilmeli. İkincisi, seçilen bu pazarlarda büyüme potansiyeli ve kârlılık imkânları yüksek olmalıdır. İşletmeler, farklılaşmaya ayak uydurayım derken, yönetim modellerinde esnek olmalı ancak amaçlara ulaşmak için çok fazla taviz verme yolunu seçmemelidirler. Örneğin, sürekli Alman turistlere hitap eden bir tatil köyünün, aniden Arap turistler tarafından daha sık tercih edilmeye başlaması ile işletmenin hizmet ve ürünlerini farklılaştırmaya çalışırken, fiyatlandırma stratejisini doğrudan kullanma eğilimine gitmesi, fiyatları aşağı çekmenin sonucunda doluluk oranlarını korusa bile kârını düşürmesi, gündemde kalabilmek için çok daha yeni stratejiler bulmakta

gecikmesi veya yanlış kararlar alması gibi. Farklılaşma amaca uygun, önemli ve tercihen ödün vermeden olmalıdır.

Satışlar ile birlikte kârı artırabilmek için yönetimin bazı sorulara açık ve net cevap verebilmesi gerekir. Örneğin, bir otelin doluluk oranını %80 kabul ettiğimiz takdirde, bu satışlar hangi müşterilerden oluşmaktadır? Sattığımız ürünlerden en çok satılan hangisidir (Single, double vs.)? Restaurantta satılan en çok yemek hangisidir? Bu oda tiplerinden veya yemeklerden hangisi daha kârlıdır? Ciro ve kâr olarak hangi ürün ve hizmetleri satıyoruz? vs. Ciroyu ve kârlılığı düşüren ürün ve hizmetler sadece hizmet kalitesini düşürmemekte aynı zamanda diğer ürün ve hizmetlerin maliyetlerini de artırıcı olabilmektedirler. Özellikle satılmayan oda fiyatlarının maliyetlerini ele aldığımızda, boş olan her odanın maliyetinin, otelin kârlılığını aşağı çekeceği açıktır. Bu nedenle, müşteriler ile ilgili istatistikî verilerin (demografik, coğrafik, vs.) ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve satışında nasıl fayda sağlıyorsa, satılan ürün ve hizmetlerin istatistikî verilerinin de (ciro, satılan oda ve kuver sayısı, birim maliyet, toplam giderler ve hizmet maliyeti, kâr marjı, net kâr vs.) ürün ve hizmet bazında kâr marjlarına göre ürün ve hizmetlerin büyükten küçüğe tutulması ve bilinmesi gerekir. Böylece, maliyetler aşağı çekilirken, kârlılık artırılabilir ve hizmet kalitesinden de ödün verilmeden müşteri memnuniyeti sağlanabilir.

## 5. SONUÇ

Bir konaklama işletmesinin ticari başarısı için ilk atılacak stratejik adım değerli pazarları bulmaktır. Diğer bir deyişle, bugün olduğu kadar gelecekte de işletmenize, ürün ve hizmetlerine talebin aynı canlılıkta devam edeceği, hatta büyüme potansiyeli ve kâr elde edebilme imkânları yüksek sürdürülebilir temelleri olan pazarları bulabilmek yöneticilerinin alacağı en önemli kararlardan birisidir.

Bugün işletmelerin başarısızlığının sebebi amaçlarına, kaynaklarına ve yönetim modellerine uygun olmayan pazarlarda faaliyette bulunmalarındır; bu da değişen tüketici istek ve arzularına cevap verememe anlamına gelmektedir. Neticede müşteri kaybı ise işletmenin sürdürülebilir yeniliklere ayak uyduramaması, moral bozukluğu, kapasite kullanım problemleri, ürün ve hizmette kalite düşüklüğü vb. nedenlerle satışların düşmesine ve zarara sebep verecektir. Bu nedenle işletmeler en yüksek potansiyele sahip pazarları tespit etmeli, pazarın özelliklerine uygun ürün ve hizmet karmasını oluşturmalı ve kârlı ve sürdürülebilir büyüme için doluluk ve satışları artıracak pazarlama yönetimi ile birlikte finansal yönetimde de kontrolü elden bırakmamalıdır.

## KAYNAKLAR

Christopher W. L. Hart & David A. Troy, Strategic Hotel and Motel Marketing, Michigan, USA: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1986.

John R. Sumner, Improve Your Marketing Techniques-A Guide for Hotel Managers and Caterers, UK: Northwood Publications Ltd, 1982.

Kaplan Uğurlu, Konaklama İşletmelerinde pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2007.

Koray Tulgar, Kâr Artırma Yöntemleri: Kârlılığınızı Kısa Vadede, Ciddi Miktarda Artırma Yolları, İstanbul: 2010.

Peter Fisk, Sürdürülebilir Büyüme: İnsanlar, Gezegen ve Kâr, İstanbul: MediaCat, 2010.

Philip Kotler, Pazarlama Yönetimi, Nejat Muallimoğlu (çev.). İstanbul: Beta Basım AŞ., 2000.

Philip Kotler, John Bowen & James Makens, Marketing for Hospitality and Tourism, 2. Basım, NJ, USA: Prentice Hall International, Inc., 1999.

Philip Kotler, Gary Armstrong, John A. Saunders & Veronica Wong, Principles of Marketing, The European Edition, Hemel Hemstead, UK: Prentice Hall Europe, 1996.

Robert D. Reid, Hospitality Marketing Management, 2. Basım, New York: Nostrand Reinhold, 1989.