

Gönderim Tarihi: 23.01.2017 Kabul Tarihi: 26.04.2017

## **BİR DESTİNASYONDAKİ OTEL İŞLETMELERİ ARASINDA İŞBİRLİKÇİ PAZARLAMA UYGULANABİLİR Mİ? BOLU OTELLERİNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

Yusuf BİLGİN\*

### **CAN THE COLLABORATIVE MARKETING BE PRACTICED AMONG HOTEL BUSINESSES OPERATING IN A DESTINATION? A RESEARCH ON HOTELS IN BOLU**

#### **Öz**

Bu araştırmanın amacı, bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin uygulanabilirliğini incelemek ve otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden ve engelleyen faktörleri ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmanın verileri, otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan mülakatlar vasıtasıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin öğrenme odaklı ve işletmeler arası ilişkiler odaklı eylemler açısından uygulanabilir olduğu, ürün odaklı ve pazar odaklı eylemler açısından ise uygulanabilir olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden faktörlerin mevcut ilişkiler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulan ürün ve hizmetlerin farklılığı olduğu saptanmıştır. Otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen faktörler ise bireysel çıkarların ön planda tutulması, mevcut pazarın yeterli görülmesi, hedef pazarların farklılığı ve liderlik eksikliği olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşbirlikçi Pazarlama, Destinasyon Pazarlaması, Otel İşletmeleri, Bolu.

#### **Abstract**

The aim of this research is to investigate whether collaborative marketing is practicable among hotel businesses operating in a destination and to reveal

---

<sup>1</sup>Bu çalışma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda tamamlanan, "İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımının Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları Çerçevesinde İrdelenmesi" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

\*Yrd. Doç. Dr., Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölüm, e-posta: yusufbilgin@bartin.edu.tr.

encouraging and preventing factors to the hotel businesses operating in destination to form marketing collaborations. The scope of the study involves 3, 4 and 5-star hotel businesses operating in Bolu. The data of the study in which the qualitative method was used have been collected through interviews made with the managers of hotel businesses. Obtained data have been analyzed with descriptive analysis technique. As a result of the study, it has been found out that collaborative marketing can be practiced in terms of learning-oriented and relations-oriented actions but it cannot be practiced in terms of product-oriented and market-oriented actions among hotel businesses operating in destination. Besides, the factors that encourage the hotel businesses to form marketing collaborations include existing relationships, development of new products and services and diversity of products and services. Also, the factors that inhibit the hotel businesses to form marketing collaborations include prioritizing individual interests, finding existing market adequate, differences in target markets and the lack of leadership.

**Keywords:** Collaborative Marketing, Destination Marketing, Hotel Businesses, Bolu.

## 1. Giriş

İnsanların refah düzeylerinin artmasıyla turizm ürünlerine olan talep her geçen gün artmaktadır. Zaruri ihtiyaçlarını karşılayan ve tasarruf yapabilen insanlar gezmek, görmek, öğrenmek ve heyecan yaşamak amacıyla dünyanın değişik yerlerine seyahat etmektedirler. Turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler ve turistik destinasyonlar da bu seyahatlerin ortaya çıkardığı potansiyelden pay alabilmek için mücadele etmektedir. Böyle bir ortamda bir işletmenin ya da destinasyonun rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için diğer işletmelerden veya destinasyonlardan farklı ve çekici yönlerinin ön plâna çıkarılması ve turizm hareketlerinden maksimum fayda sağlanması için etkin bir biçimde pazarlanması gerekmektedir (Çakmak ve Kök 2012:82). Bu kapsamda, son yıllarda turizm sektöründe gerçekleştirilen uygulamalardan birisi de işbirlikçi pazarlamadır.

İşbirlikçi pazarlama, organizasyonların çevrelerinde artan karmaşıklıklarla başa çıkabilmek için pazarlama faaliyetlerinde kolektif bir şekilde organize olmalarını ifade etmektedir (Jamal ve Getz 1995:192). Williams (2013:6) pazarlamada işbirlikçi yaklaşımı, işletmenin tek başına yapabileceğinden daha fazlasını başarmak için benzer amaçlı işletmelerle çıkarlarını, kaynaklarını ve pazarlama gücünü uyumlaştırması süreci şeklinde tanımlamıştır. Naipaul, Wang ve Okumuş (2009:477) işbirlikçi pazarlama yaklaşımını, tipik olarak bir destinasyonun ya da işletmenin sunmuş olduğu turistik ürünlerin bireysel tedarikçiler ve işletmeler tarafından parça parça pazarlanması değil,

destinasyonun ve turistik ürünün bütünleştirilerek pazarlanması süreci olarak tanımlamışlardır. İşbirlikçi pazarlama anlayışı ile bir destinasyondaki işletmeler ortaklaşa pazarlama faaliyetleri gerçekleştirerek hem kendi işletmelerinin hem de destinasyonun bilinirliğini, marka değerini ve imajını müşterilerin nazarında güçlendirmeye çalışmaktadırlar. İşbirlikçi pazarlama uygulamalarının turizm sektöründe reklamla birlikte uzun zamandan beri var olduğunu belirten Williams (2013:6), konuyla ilgili görüşünü:

“Herhangi bir havayolu dergisini açtığımızda, en iyi balık restoranlarını, en iyi lokantaları ve en iyi plastik cerrahları tanıtan toplu reklamları bulabilirsiniz. Bu reklamlar işletmelerin isimlerini, adreslerini gösterdiği gibi bu işletmelerin pazarlama çalışmalarını birlikte yaptıklarını göstermektedir” şeklinde dile getirmiştir.

Yapılan araştırmalarda pazarlama işbirliklerinin işletmeler (Selin ve Beason 1991:639; Selin ve Myers 1998:79; Fyall, Leask ve Garrod 2001:211) ve destinasyonlar için (Prideaux ve Cooper 2002:35; Wang ve Xiang 2007:75; D’Angella ve Go 2009:429; Naipul, Wang ve Okumuş 2013:462) sunmuş olduğu yararlar, fırsatlar ve riskler incelenmiştir. Ancak turizm sektörünün temel aktörlerinden birisi olan otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oldukça sınırlı bir şekilde ele alınmıştır. Fyall ve Spyriadis (2003:436) uluslararası zincir otel işletmeleri arasındaki pazarlama işbirliklerini incelemişlerdir. Yolal ve Emeksiz (2007:57) küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini çevrimiçi ağlara dayandırarak ele almışlardır. Bunlara ek olarak, Dieke ve Karamustafa (2000:491) Mısır, Yunanistan ve Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımlarını incelemişlerdir.

Bu araştırmanın amacı, belirli bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin uygulanabilirliğini Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren oteller özelinde incelemektir. Bununla birlikte, destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden ve engelleyen faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, araştırmanın literatür bölümünde, turizm sektöründe işbirlikçi pazarlama konusu ele alınmıştır. Yöntem bölümünde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve veri analiz tekniği açıklanmıştır. Daha sonra yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular sunulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise araştırmada elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

## **1. Literatür**

Turizm sektörü, genel olarak bilgisi, yeteneği ve kaynaklara ulaşma derecesi sınırlı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin baskın olduğu bir sektördür (Vernon vd 2005:326). Yani turizmde hizmet sağlayıcıların birçoğu küçük ve orta ölçekli, kendi bağımsız doğasına göre karakterize edilmiş kendilerine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunan işletmelerdir (Buhalis 2000:99). Turizm endüstrisinin bu parçalı yapısı, turistik ürünlerin pazarlanması noktasında turizm oyuncuları arasında işbirliği ve koordinasyonu gerekli kılmaktadır (Hall 1999:277). Çünkü turistik ürün, turizm işletmeleri başta olmak üzere turistik değerlerin, tamamlayıcı hizmetler sunan işletmelerin, kamu kurumları ve yerel yönetimlerin yapmış olduğu çalışmaların bileşiminden oluşan bir yapıya sahiptir.

Turistik ürünün sahip olduğu holistik yapı, sektördeki bütün işletmeleri doğrudan ya da dolaylı olarak birbirine bağımlı hale getirmektedir. Örneğin bir konaklama işletmesi, ulaştırma işletmesi olmadan hizmet veremez (İçöz 2001:53). Daha da ötesi turistler, destinasyonu tedarikçilerin ve hizmet sağlayan işletmelerin toplamından oluşan bir marka olarak algılamaktadırlar (Baloglu ve Brinberg 1997:12). Yani bir destinasyonda turistik ürün ve hizmet sunan bir işletmenin yapacağı aldatici reklam ya da turistik ürünün kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek bir davranışın etkisi sadece o işletme ile sınırlı kalmamakta turistin destinasyonuna bakış açısını doğrudan etkileyebilmektedir. Turizm sektörünün sahip olduğu bu iki karakteristik özellik sektörde pazarlama işbirliklerinin oluşumunu teşvik etmektedir. Dolayısıyla bir destinasyondaki turizm işletmelerine ve turizm sektörü ile ilişkili olan diğer işletmelere turistik ürünün pazarlanması noktasında önemli sorumluluklar düşmektedir (Palmer ve Bejou 1995:617).

Literatürde turizm sektöründe pazarlama işbirlikleri işletmeler arası düzeyde, destinasyon düzeyinde ve destinasyonlar arası düzeyde olmak üzere üç şekilde ele alınmaktadır (Fyall, Garrod ve Wang 2012:10). Destinasyon düzeyinde işbirlikçi pazarlama, bir destinasyondaki turizm işletmelerinin, kamu kurumlarının, sivil toplum kuruluşlarının veya turizmle doğrudan ilişkisi olmayan diğer kurum ve kuruluşların da katılımıyla oluşturulan işbirlikleri vasıtasıyla destinasyonun bütün bir ürün olarak pazarlanmasını ifade etmektedir (Naipaul, Wang ve Okumuş 2009:464). Destinasyonlar arası pazarlama işbirlikleri ise bölgesel destinasyonlar veya aynı bölgede yer almayan fakat benzer müşteri kitlesine ya da benzer turistik ürüne sahip olan destinasyonlar arasında gerçekleştirilen pazarlama işbirliklerini ifade etmektedir (Wang vd 2013:292). Destinasyon ya da destinasyonlar arası işbirlikçi pazarlamanın merkezinde ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen

Destinasyon Pazarlama Organizasyonları (DMO), Kongre ve Ziyaretçi Büroları (Convention and Visitor Bureau) veya destinasyondaki turizm işletmelerince kurulmuş dernek ve birlikler bulunmaktadır. Bu kuruluşlar tarafından yapılan pazarlama çalışmalarının temel hedefi, genel bir destinasyon marka ve imajı oluşturarak destinasyon rekabetçiliğini, destinasyonun bilinirliğini artırmak ve destinasyonun gelişimine katkı sağlamaktır (Blain 2001:11). Bu amaçla yapılan çalışmalar ise belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla destinasyondaki temel çekicilikleri, turistik olanakları ve turistik değerleri ifade eden harita ve broşürler, temalı reklamlar, ziyaretçi bilgilendirme kartları, destinasyon tanıtım ve rezervasyon siteleri hazırlama ve destinasyonun ulusal ve uluslar arası festival ve aktivitelerde tanıtımını yapma şeklinde ifade edilmektedir (Selin ve Myers 1998:82).

İşletme düzeyinde pazarlama işbirlikleri, mevcut ilişkiler (Selin ve Chavez 1995), karşılıklı bağımlılık (Jamal ve Getz 1995:849), krizler (Selin ve Chavez 1995:196), turistik ürünün holistik yapısı (Palmer ve Bejou 1995:616) gibi faktörlerin etkisiyle oluşabilmektedir. İşletmeler arası düzeyde pazarlama işbirlikleri, destinasyon ve destinasyonlar arası pazarlama işbirliklerine göre açıklanması daha güç ve daha karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir. Çünkü işletmeler düzeyinde oluşturulacak pazarlama işbirlikleri işletmelerin türüne, faaliyet alanına, büyüklüğüne ve amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Turizm pazarlama ortaklıklarının temelini oluşturan işletmeler arası düzeyde işbirlikleri, turizm işletmeleri arasında ortak broşür ve tanıtım hazırlama, ürün portföyünü geliştirme ve pazarlama karması elemanlarını daha etkin kullanma amacıyla gerçekleştirilmektedir (Palmer ve Bejou 1995:848).

Pazarlama işbirlikleri turizm işletmelerine stratejik açıdan, örgütsel öğrenme açısından ve sosyal sermaye oluşturma açısından önemli kazanımlar sağlamaktadır (Wang ve Xiang 2007:873). Stratejik açıdan pazarlama işbirlikleri turizm işletmelerine kritik kaynaklara ulaşma (Selin ve Beason 1991:449; Fyall ve Garrod 2005:145), rekabetin şiddetini azaltma (Selin ve Chavez 1995:848; Bramwell ve Lane 1999:23; Baggio 2011:184), marka ve imaj geliştirme (Fyall, Leask ve Garrod 2001:218; Fyall ve Spyriadis 2003:442) ve uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde erişme (Fyall ve Garrod 2005:260; Naipaul, Wang ve Okumuş 2009:479) gibi işletmeye pazarda stratejik bir konum elde etmesini sağlayacak fırsatlar sunmaktadır (Wang vd 2013:295). Bunun yanı sıra pazarlama işbirlikleri yoluyla işletmeler, turistlere yönelik bilgilendirme yayınları yapma (Selin ve Myers 1998:82; Fyall ve Spyriadis 2003:441), ortak broşür ve haritalar basma (Selin ve Myers 1998:82) ve reklam maliyetlerini azaltma (Wang 2008:196; Wang vd 2013:291) gibi

pazarlama işlemlerinin maliyetlerini azaltma olanaklarına sahip olabilmektedir.

Örgütsel öğrenme açısından pazarlama işbirlikleri turizm işletmelerine kritik pazar bilgilerine ulaşma (Wang ve Fesenmaier 2007:872; Wang ve Xiang 2007:84), pazar araştırmaları yapma (Selin ve Myers 1998:82; Augustyn ve Knowles 2000:347), örgütsel inovasyon, iletişim ve problem çözme yeteneklerin geliştirilmesi gibi fırsatlar sunmaktadır (Wang ve Fesenmaier 2007:873). Ayrıca, pazarlama işbirlikleri turizm işletmelerine sosyal sermaye inşa etmek için ağ içerisinde güven tahsis etme, doğru ve nitelikli bilgiye çabuk ulaşma ve gelecekteki proje fırsatlarını erken öğrenme gibi fırsatlar da sunmaktadır (Wang ve Xiang 2007:80). Buna karşın sunulan hizmetler ve sahip olunan imkânlar bakımından birbirinden çok farklı iş kollarından oluşan turizm sektörü içerisinde, işbirlikçi pazarlama yaklaşımının uygulanması rekabet, güven eksikliği (Palmer ve Bejou 1995:618), amaç farklılığı ve güç dengesi (Wang vd 2013:287) gibi faktörlerden ötürü oldukça güçtür.

Literatürde turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Fyall, Oakley ve Wiess (2000:89) İngiltere'nin akarsularında taşıma yapan firmaların İngiltere ve İrlanda'da botla tatili teşvik için oluşturdukları girişimi incelemiş ve işletmelerin pazarlama işbirlikleri yoluyla pazarlama maliyetlerini düşürdüklerini ve daha etkin pazarlama çalışmaları yürüttüklerini ortaya koymuşlardır. Augustyn ve Knowles (2000:341) ise İngiltere'de Yorkshire ve Humberside bölgesinde bulunan York şehrinde gerçekleştirilen işbirlikçi çalışmaların bilgi toplama ve personelin yetiştirilmesi noktasında fayda sağlamasına rağmen belirlenen hedef pazar üzerinde anlamlı bir etki oluşturamadığını belirlemiştir.

Otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini inceleyen Fyall ve Spyriadis (2003:436-454), uluslararası zincir otel işletmeleri arasındaki pazarlama işbirliklerinin otel işletmelerine küresel pazarlarda rekabet edebilme ve satış artırma, coğrafi çeşitlendirme, kaynak ve işgücü temini, küresel markalama, yeni pazarlarda tanınma ve ölçek ekonomilerinden faydalanma gibi faydalar sağladığını ortaya koymuşlardır. Yolal ve Emeksiz (2007:57-68) küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmeleri için işbirlikçi pazarlama aracı olarak bilgi teknolojileri kullanımını önermiş ve önerinin geçerliliği Hellenic Chamber of Hotels ([www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)), Gulliver ([www.gulliver.ie](http://www.gulliver.ie)) ve Hotel Guide ([www.hotelguide.com.tr](http://www.hotelguide.com.tr)) gibi örneklerle açıklanmışlardır. Son olarak, Dieke ve Karamustafa'nın (2000:467-494) Mısır, Yunanistan ve Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini inceledikleri araştırmada, otel

işletmelerinin politik ilişkiler, kısa vadeli çıkarlar ve işbirliğinden doğacak yararları anlamamalarından ötürü pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşmadıklarını ortaya koymuştur.

## **2. Yöntem**

Bu araştırmanın amacı bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin uygulanabilirliğini incelemektir. Bunun yanı sıra destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden ve engelleyen faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Literatürde pazarlama işbirliklerine yönelik teori ve uygulamaların sınırlılığından ötürü araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır.

### **2.1. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bolu destinasyonunda 3, 4 ve 5 yıldızlı turizm işletme belgesine sahip 15 otel işletmesi bulunmaktadır. Amaçlı örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada, 15 otel işletmesinden 11'ine ulaşılmıştır. Uygulama alanı olarak Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesinde iki faktör göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan birincisi, destinasyondaki otel işletmeleri arasında “Tabiatın Kalbi Bolu” adlı proje ile 2009 yılından beri devam eden pazarlama işbirliklerine yönelik çabalarının varlığıdır. İkincisi ise pazarlama işbirliklerinin uygulanmasında işletmeler arası ilişkileri etkileyen bir faktör olarak coğrafi yakınlığın göz önünde bulundurulmasıdır. Selin ve Beason (1991:644) ve Baggio (2011:187) coğrafi yakınlığın turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşumunu etkileyen önemli faktörlerden birisi olduğunu ifade etmişlerdir.

### **2.2. Veri Toplama Aracının Oluşturulması**

Bu araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımlarını incelemek amacıyla yöneticilere yöneltilen soruların oluşturulmasında kapsamlı literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinde pazarlama işbirliklerini inceleyen bazı araştırmalarda (Dieke ve Karamustafa 2000:467-494; Fyall ve Spyriadis 2003:436-454; Yolal ve Emeksiz 2007:57-68) işletmelerin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını incelemeye yönelik kapsamlı bir ölçüm aracının kullanılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlama eğilimlerini incelemek amacıyla

turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin boyutlarını içeren bir soru formunun oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Soru formunun oluşturulmasında literatür taramasından elde edilen bulgular dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, turizm işletmelerinde pazarlama işbirliklerinin çıktılarının genel olarak beş boyut altında toplandığı belirlenmiştir. Bu boyutlar; ürün odaklı, pazar odaklı, işletmeler arası ilişkiler odaklı, işlem maliyeti odaklı ve öğrenme odaklı çıktılardır. Tablo 1’de turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin çıktılara ilişkin boyutlar ve bu boyutları oluşturan eylemler gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Turizm İşletmelerinde Pazarlama İşbirliklerinin Çıktıları ve Çıktılara İlişkin eylemler

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| <b>Ürün odaklı</b>  | Yeni ürün ve hizmet geliştirme                    | Naipaul, Wang ve Okumuş 2009:474; Fyall ve Garrod 2005:97; Wang vd 2013:291; Fyall, Callod ve Edwards 2003:648 |
|                     | Destekleyici ürün ve hizmetler sunma              | Fyall, Oakley ve Wiess 2000:109; Fyall, Callod ve Edwards 2003:648; Fyall ve Garrod 2005:97                    |
|                     | Ürün portföyünü genişletme                        | Fyall, Leask ve Garrod 2001:213; Wang ve Fesenmaier 2007:866; Wang ve Xiang 2007:83                            |
|                     | İleri teknoloji rezervasyon sistemleri geliştirme | Augustyn ve Knowles 2000:347; Fyall ve Spyriadis 2003:437  |
| <b>Pazar odaklı</b> | Pazar bölümlerine odaklanma                       | Augustyn ve Knowles 2000:348; Fyall ve Garrod 2005:96; Wang ve Fesenmaier 2007:866; D’Angella ve Go 2009:432   |
|                     | Uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde erişme   | Fyall ve Spyriadis 2003:437; Fyall ve Garrod 2005:260; Naipaul, Wang ve Okumuş 2009:479                        |
|                     | Kritik pazar bilgilerine ulaşma                   | Bramwell ve Lane 1999:16; Fyall ve Spyriadis 2003:39; Wang ve Fesenmaier 2007:872; Wang ve Xiang 2007:84       |
|                     | Ekonomik, sosyal ve politik riskleri azaltma      | Selin ve Chavez 1995:848; Jamal ve Getz 1995; Wang ve Xiang  |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | 2007:195; Fyall ve Garrod 2005:261  |
|  | Pazar araştırmaları yapma                                  | Fyall, Leask ve Garrod 2001:218; Augustyn ve Knowles 2000:350; Wang ve Xiang 2007:84; D'Angella ve Go 2009:430        |
|  | Dağıtım kanallarına erişim kolaylığı                       | Fyall, Leask ve Garrod 2001:217; Fyall ve Spyriadis 2003:437; Yolal ve Emeksiz 2007:58;                               |
|  | Müşteri veri tabanı oluşturma                              | Selin ve Myers 1998:82; Augustyn ve Knowles 2000:347; Fyall ve Spyriadis 2003:437; Yolal ve Emeksiz 2007:64           |
| <b>İşletmeler arası ilişkiler odaklı</b> | Kaynak bağımlılığını azaltma                               | Selin ve Beason 1991:643; Fyall ve Garrod 2005:145; Naipaul, Wang ve Okumuş 2009:463; Wang vd 2013:285                |
|  | Rekabetin şiddetini azaltma                                | Selin ve Beason 1991:649; Jamal ve Getz 1995:200; Selin ve Chavez 1995:848; Bramwell ve Lane 1999:23; Baggio 2010:184 |
|  | İşbirlikçi işletmenin amaçlarını anlama                    | Selin ve Beason 1991:642; Selin ve Myers 1998:83; Bramwell ve Lane 1999:16; D'Angella ve Go 2009:431                  |
|  | İşletmeler arasında bağlantı ve iletişim ağını güçlendirme | Wang ve Xiang 2007:81; Wang 2008:164; Yolal ve Emeksiz 2007:64; Graci 2013:40   |
| <b>İşlem maliyeti odaklı</b>             | Reklam maliyetlerini azaltma                               | Fyall ve Spyriadis 2003:441; Yolal ve Emeksiz 2007:64; Wang ve Xiang 2007:83  |
|  | Teknolojik yatırım maliyetlerini azaltma                   | Augustyn ve Knowles 2000:346; Fyall ve Spyriadis 2003:441; Fyall, Leask ve Garrod 2001:218; Yolal ve Emeksiz 2007:59  |
|  | Turistlere yönelik bilgilendirme yayımları yapma           | Selin ve Myers 1998:82; Fyall ve Spyriadis 2003:441;  |
|  | Ortak broşür ve haritalar                                  | Selin ve Myers 1998:82; Dieke ve  |

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
|                       | basma  | Karamustafa 2000:492; Fyall ve Spyriadis 2003:441  |
|                       | Ortak web sitesi tasarlama ve kullanma               | Augustyn ve Knowles 2000:347; Fyall ve Spyriadis 2003:441; Yolal ve Emeksiz 2007:60                      |
| <b>Öğrenme odaklı</b> | Problem çözme yeteneklerini geliştirme               | Dieke ve Karamustafa 2000:470; Augustyn ve Knowles 2000:343; Wang ve Fesenmaier 2007:873                 |
|                       | Uzman yeteneklerinden faydalanma                     | Bramwell ve Lane 1999:2; Fyall ve Spyriadis 2003:439; Wang ve Fesenmaier 2007:865                        |
|                       | İnovasyon yeteneklerinden faydalanma                 | Bramwell ve Lane 1999:7; Wang ve Fesenmaier 2007:868; Naipaul, Wang ve Okumuş 2009:465; Wang vd 2013:286 |
|                       | Bilgi, teknoloji ve fikir paylaşımı yoluyla öğrenme  | Selin ve Myers 1998:83; Fyall ve Spyriadis 2003; Wang ve Fesenmaier 2007:867; Wang 2008:152              |
|                       | Personele yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi | Bramwell ve Lane 1999:13; Augustyn ve Knowles 2000:341; Fyall ve Garrod 2005:190                         |

Turizm işletmelerinde pazarlama işbirliklerinin çıktılarına ilişkin boyutların belirlenmesinin ardından soru formu oluşturulmuştur. Oluşturulan soru formunda yer alan her bir soru turizm işletmelerinde pazarlama işbirliklerinden kaynaklanan çıktılarının boyutlarını içerecek şekilde dizayn edilmiştir. Oluşturulan soru formu, pazarlama ve turizm alanında uzman üç akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Akademisyenlerin önerilerinin ardından oluşturulan soru formunun otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını değerlendirmeye uygun olup olmadığını test etmek amacıyla başka bir destinasyonda faaliyet gösteren dört yıldızlı bir otel işletmesinin pazarlama departmanı yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşme, yönetici ofisinde, yani doğal çalışma ortamında gerçekleştirilmiş ve 40 dakika sürmüştür. Yapılan pilot görüşmede yöneticiye açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Fakat konuşmanın akışı içerisinde soru formuna sadık kalmak koşuluyla bazı sorular yer değiştirilerek sorulmuştur. Görüşme sürecinde yöneticinin tepkileri ve vermiş olduğu cevapların araştırma sorusunun ve konusunun muhteviyatına uygun olup olmadığı gözlemlenmiştir. Görüşme

sonrasında, yöneticiden alınan cevaplar yazıya geçirilmiş ve yeniden incelenmiştir. Yazılı dokümanlar soru formunun oluşturulmasında görüşüne başvurulmuş akademisyenlere gönderilmiş ve akademisyenlerin görüşleri tekrar alınmıştır. Sonuç olarak, belirlenen soruların otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik eğilimlerini ortaya koyabilecek içeriğe sahip olduğu görülmüştür.

### **2.3. Verilerin Toplanması**

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile irtibata geçilmiştir. Görüşme talebine olumlu yaklaşan 11 yöneticiden 5'i konunun içeriği bakımından işletmenin satış ve pazarlama sorumlusunun daha iyi bilgi vereceğini ifade ederek, görüşme talebini işletmelerin satış ve pazarlama yöneticilerine yönlendirmişlerdir. Bu kapsamda, araştırma verileri 6 otel işletmesinin genel müdürü ve 5 otel işletmesinin satış ve pazarlamadan sorumlu yöneticileri ile görüşülerek elde edilmiştir. Görüşmeler 01.03.2015-01.04.2015 tarihleri arasında yöneticilerin çalışma ofislerinde veya otel lobilerinde, yani yöneticilerin doğal çalışma ortamlarında yüz yüze mülakatlar şeklinde gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar, yöneticilerden izin alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Tablo 2'de yöneticilerle yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Yöneticilerle Yapılan Görüşmelere İlişkin Bilgiler

| <b>İşletme</b>            | <b>Yönetici pozisyonu</b> | <b>Tarih</b> | <b>Yer</b>     |
|---------------------------|---------------------------|--------------|----------------|
| Abant Palace              | Pazarlama Yöneticisi      | 11.03.2015   | Otel Lobisi    |
| Büyük Abant Oteli         | Satış ve Pazarlama Yön.   | 11.03.2015   | Yönetici Ofisi |
| Gazelle Otel              | Otel Yöneticisi           | 01.03.2015   | Otel Lobisi    |
| Termal Otel               | Satış ve Pazarlama Yön.   | 25.03.2015   | Otel Lobisi    |
| Kaya Palazzo              | Satış ve Pazarlama Yön.   | 10.03.2015   | Yönetici Ofisi |
| Bolu Soyulu Otel          | Pazarlama Yöneticisi      | 10.03.2015   | Otel Lobisi    |
| Köroğlu Otel              | Otel Yöneticisi           | 26.03.2015   | Yönetici Ofisi |
| Kaşmir Otel               | Otel Yöneticisi           | 25.03.2015   | Yönetici Ofisi |
| 1943 Tarihi Emniyet Oteli | Otel Yöneticisi           | 24.03.2015   | Otel Lobisi    |
| Gaye Otel                 | Otel Yöneticisi           | 07.03.2015   | Yönetici Ofisi |
| Abant Kartal Yuvası Otel  | Otel Yöneticisi           | 26.03.2015   | Otel Lobisi    |

## **2.4. Verilerin Analizi**

Otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniğinde elde edilen veriler önceden belirlenen başlıklar ve boyutlar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analiz tekniğinde araştırmacı, görüştüğü ya da gözlemlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir (Özdemir 2010:336). Bu kapsamda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmeler, Microsoft Office Word formatında yazıya geçirilmiştir. Daha sonra dokümanite edilen veriler ayrı ayrı incelenerek soru formlarının oluşturulması sürecinde oluşturulan işbirlikçi pazarlama yaklaşımının çıktılarına ilişkin yapı çerçevesinde olumlu ve olumsuz yönleriyle analiz edilmiştir.

## **3. Bulgular**

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri arasında işbirlikçi pazarlama yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan mülakatlar sonucunda ortaya çıkan bulgular, turizm işletmelerinde pazarlama işbirliklerinin çıktılarının her birisi için ayrı ayrı incelenerek sunulmuştur. Görüşülen yöneticiler, isimlerinin ve kuruluş adlarının saklı kalmasını istemişlerdir. Bu nedenle araştırma bulgularının sunumunda, yönetici isimleri ve temsil ettikleri işletmelere ilişkin yöneticileri ve işletmeleri açığa çıkaracak şekilde bilgi verilmemesine özen gösterilmiştir. Yöneticilerin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarına ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlar, Yönetici A, B, C, D, E, F, G, H, I, J ve K şeklinde isimlendirilerek sunulmuştur.

### **3.1. Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular**

Araştırma verilerinin elde edildiği Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 11 otel işletmesinin 3'ü beş yıldızlı, 3'ü dört yıldızlı ve 5'i üç yıldızlı otel işletmesidir. Sahipliği bakımından otel işletmelerinden 8'i yerli sermayeli bağımsız işletme iken 3'ü yerli sermayeli zincir otel işletmesidir. Otel işletmelerinin 6'sında satış ve pazarlama departmanı bulunurken 5'inde satış ve pazarlama departmanı bulunmamaktadır. Satış ve pazarlama departmanına sahip olmayan otel işletmelerinin tamamı 3 yıldızlı otel işletmeleridir.

### **3.2. Otel İşletmeleri Yöneticilerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin 7'si erkek, 4'ü kadındır. Yöneticilerin 3'ü 30 ve altı yaşta, 3'ü 31-40 yaş aralığında 5'i ise 40 ve üzeri yaşta. Yöneticilerin 6'sı otel müdürü, 5'i ise satış ve pazarlama müdürüdür. Yöneticilerin, 6'sı turizm sektöründe 10-20 yıllık bir deneyime, 4'ü ise 21 yıldan daha fazla deneyime sahiptir. Yöneticilerin yalnızca 1'i 10 yıldan daha az deneyime sahiptir. Yöneticilerin işletmedeki yöneticilik süreleri incelendiğinde, 6 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 5 yıldan az, 1 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 5-10 yıl arasında ve 5 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 11 yıldan fazla olduğu görülmüştür.

### **3.3. Yöneticilerin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular**

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla öncelikle yöneticilerin destinasyondaki diğer otel işletmelerine yaklaşımları incelenmiştir. Daha sonra yöneticilerin pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımları, soru formunun oluşturulması sürecinde yapılan literatür taraması neticesinde ortaya konulan beş boyut açısından ele alınmıştır. Tablo 3'te özet olarak Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının olumlu ve olumsuz olduğu boyutlar gösterilmektedir. Yöneticilerin pazarlama işbirliklerine yönelik olumlu yaklaşımları (ü) işareti ile olumsuz yaklaşımları ise (X) işareti ile gösterilmiştir. Yöneticilerin görüş belirtmedikleri boyutlar ise "boş" bırakılmıştır.

**Tablo 3:** Bolu Destinasyonunda Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yönelik Yaklaşımları

|            | <b>Öğrenme Odaklı Eylemler</b> | <b>İşlem Maliyeti Odaklı Eylemler</b> | <b>İşletmeler Arası İlişkiler</b> | <b>Pazar Odaklı Eylemler</b> | <b>Ürün Odaklı Eylemler</b> |
|------------|--------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Yönetici A | □                              | □                                     | □                                 | X                            | X                           |
| Yönetici B | □                              | □                                     | X                                 | □                            | X                           |
| Yönetici C | □                              | □                                     | □                                 | □                            | X                           |
| Yönetici D | X                              | X                                     | □                                 | X                            | □                           |
| Yönetici E | □                              | □                                     | □                                 | X                            | □                           |
| Yönetici F | X                              | -                                     | □                                 | X                            | X                           |

|            |                          |   |                          |                          |                          |
|------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Yönetici G | <input type="checkbox"/> | - | <b>X</b>                 | <b>X</b>                 | <b>X</b>                 |
| Yönetici H | <input type="checkbox"/> | - | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yönetici I | <input type="checkbox"/> | - | <input type="checkbox"/> | <b>X</b>                 | <input type="checkbox"/> |
| Yönetici J | <b>X</b>                 | - | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>X</b>                 |
| Yönetici K | <b>X</b>                 | - | <input type="checkbox"/> | <b>X</b>                 | <b>X</b>                 |

Yöneticilerin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını incelemeden önce destinasyondaki diğer otel işletmelerini nasıl algıladıkları ele alınmıştır. Bu kapsamda, yöneticilerden 3'ü Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren diğer otel işletmelerini rakip olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu yöneticilerden B, destinasyondaki işletmeler arasında otel doluluk durumlarında müşteri paylaşımına yönelik çalışmalar olsa da rekabetin kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşü aşağıdaki gibidir:

“Bolu'daki otel işletmeleri arasında rekabet var. Bu rekabette belirleyici faktör fiyat rekabeti...”

Yöneticilerden 8'i ise destinasyondaki diğer otel işletmelerini işbirlikçi olarak tanımlamışlardır. Destinasyondaki diğer otel işletmelerini işbirlikçi olarak tanımlayan yönetici D, destinasyonunda her otelin kendine özgü bir ürün portföyü bulunduğunu dolayısıyla işletmeler arasında rekabeti gerektirecek bir durumun olmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Bolu'da her otel kendi şahsına münhasırdır. O kadar farklı özellikleri var ki her bir otelin, örneğin yeni bir otel açıldı Bolu'da bunun portföyü nedir? Spa... Abant'taki oteller var, kongre, tatil ve balayı turistlerine yönelik buranın konsepti daha farklı... Bir de şehir otelleri var...”

### **3.3.1. Ürün Odaklı Eylemler Açısından Yöneticilerin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımları**

Yöneticilerin ürün odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımları; yeni ürün geliştirme, destekleyici ürün ve hizmetler sunma, ürün portföyünü genişletme ve ileri teknoloji rezervasyon sistemleri geliştirme değişkenleri açısından analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, ürün odaklı eylemler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya 4 otel yöneticisinin olumlu yaklaştığı, 7 otel yöneticisinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür.

Ürün odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan otel işletmeleri yöneticilerinden D, otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri yoluyla yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde fikir

alışverişin önemli olduğunu ifade etmiştir. Yönetici E, oluşturulacak pazarlama işbirliklerinin işletmelerden ziyade destinasyona yeni turistik ürünlerin kazandırılması noktasında etkili olabileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde, yöneticisi H, otel işletmeleri arasında oluşturulacak pazarlama işbirliklerinin yatırımcıların destinasyona yönelik yaklaşımlarını olumlu yönlü etkileyeceğini ve yapılacak yatırımların destinasyondaki ürün ve hizmetlerin çeşitliliğini artıracığını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Bu Bolu’ya yeni yatırımcıların kazandırılması ile ilgili bir konu. Bolu’daki yatırımcılar genelde ürkek yapıda yatırımcılardır. Yatırım yapmak için çok daha ticari bir cesarete ihtiyaç vardır. Boluluların yapısına çok uygun değil bu... Biz Bolu’ya olan talebi artırmayı başarabilirsek bunu gören turizm yatırımcıları da buradaki ürün ve hizmetleri çeşitlendirecek ya da farklılaştıracak yeni girişimler yapacaklardır.”

Ürün odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasına olumsuz yaklaşan yöneticilerinden A, J ve F, benzer ürün ve hizmetleri üreten işletmelerin rakip olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak, yönetici C ve G, işletmelerin kendilerine özgü karakterlerinin bulunduğunu, ürün ve hizmetler noktasında yapılacak işbirliklerinin işletmeler arasındaki farklılıkları ortadan kaldıracığını belirtmişlerdir. Yönetici F ve C’nin konuya ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici F: “Benzer ürün ve hizmet üreten işletmeler rakiptir. Dolayısıyla bir otel işletmesi yöneticisinin diğerine ben şu ürünü sundum veya böyle yaptım başarılı oldum hadi sende yap, sen de sun ya da birlikte yapalım diyeceğini sanmıyorum...”

Yönetici C: “... Bu tarz faaliyetlerde karşılıklı çıkarların korunması çok zor, bu anlamda bir birliktelik kurarsanız, farklılığımızı ortaya koyamazsınız...”

### **3.3.2. Pazar Odaklı Eylemler Açısından Yöneticilerin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımları**

Yöneticilerin pazar odaklı eylemler açısından işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları; pazar bölümlerine odaklanma, uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde erişme, kritik pazar bilgilerine ulaşma, ekonomik, sosyal ve politik riskleri azaltma, pazar araştırmaları yapma, dağıtım kanallarına erişim kolaylığı ve müşteri veri tabanı oluşturma açısından değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda, yöneticilerden 5’inin pazar odaklı eylemler açısından diğer otel işletmeleri ile pazarlama

işbirliklerinin oluşturulmasına olumlu yaklaştığı, 6 yöneticinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür.

Pazar odaklı eylemler açısından otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşturulmasına olumlu yaklaşan yöneticiler, pazarlama işbirliklerinin pazar bölümlene, dağıtım kanallarına erişim ve sosyal ve ekonomik risklerin azaltılması noktasında etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda, yönetici J, pazarlama işbirlikleri vasıtasıyla destinasyonun marka değerinin artırılabilirliğini, destinasyonun marka değerinin artmasının ise otel işletmelerini seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi dağıtım kanalları karşısında daha güçlü kılacağını belirtmiştir. Yönetici H ise destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneldikleri pazarın farklı olduğunu, dolayısıyla işletmeler arasında oluşturulacak işbirliklerinin farklı pazar bölümlerine ait müşterilerin destinasyona gelmesinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Yönetici H'nin konuya ilişkin görüşü şu şekildedir:

“Bolu zaten bir marka, Bolu'daki otellerin her biri de kendi konumları açısından bir marka, ne Kartalkaya müşteri sıkıntısı çeker, ne Abant müşteri sıkıntısı çeker, ne Gölcük çeker ne de şehir içi oteller çeker... Bolu'ya gelen misafiri hep birlikte çalışıp memnun edemezsek, o misafir bir dahaki sefere ne Kartalkaya'ya gider, ne Abant'a gider ne de bize gelir. Hepimizin misafiri mutlu etmek için birlikte çalışması gerekiyor. Bana gelen misafir, Bolu'da Abant'a gidiyor orada yemeğini yiyor. Bir hafta Kartalkaya'ya giden misafir bir hafta Abant'a gidiyor. Yani bütün tesislerden faydalanabiliyor. O yüzden hepimizin ortak çalışmasıyla olacak bu memnuniyet.”

Pazar odaklı eylemler açısından destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaşan yöneticilerin ise bu görüşlerinde seyahat acentelerine bağlılığın, pazardaki mevcut rekabet ortamının ve işletmelerin hitap ettikleri pazar kitlesindeki farklılığın etkili olduğu görülmüştür. Yönetici D ve E'nin konuya ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici D: “Pazarlara erişim noktasında, işbirliği mümkün değil. Bunu acente yapabilir, ama siz yapamazsınız, yaparsanız acenteyi kaybedersiniz.”

Yönetici E: “Bazı işletmelerin yönü tek yöndür. Mesela sadece bir turistik ürünü değerlendirmek, Abant'ın nesini değerlendirirsin doğasını değerlendirirsin, toplantı gruplarına yönelik çalışmalar yaparsın... Belli bir zümreye hitap etmenin avantajı olduğu kadar o zümre dışındaki misafirlerden vazgeçme gibi bir dezavantajı da



var. Sizin hedef müşteri portföyünüz farklıysa pazarda birlikte hareket etmek size ne kadar kazandırabilir?”

### **3.3.3. İşletmeler Arası İlişkiler Açısından Yöneticilerin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımları**

Yöneticilerin hali hazırda işletmeler arası ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla elde edilen veriler; kaynak bağımlılığını azaltma, rekabetin şiddetini azaltma, işbirlikçi işletmenin amaçlarını anlama ve işletmeler arasında bağlantı ve iletişim ağını güçlendirme kriterleri açısından değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerden 9'unun diğer otel işletmeleri ile mevcut ilişkiler doğrultusunda pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları iki yöneticinin ise pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştığı görülmüştür.

Pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan yöneticiler, sektörünün doğasının işletmeler arası işbirliklerini teşvik ettiğini, buna ek olarak Batı Karadeniz Turizm Otelciler Derneğinin (BAKTOD) otel işletmeleri arasındaki ilişkileri geliştirmede önemli bir rol oynadığını ve derneğin işbirliklerini teşvik edici bir ortam oluşturduğunu belirtmişlerdir. İşletmeler arası ilişkileri önemsediklerini belirten yönetici I, konuya ilişkin görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Biz özellikle yaz sezonunda spor kulüpleri ile çok ağırlıklı çalışıyoruz. Haziranın 15'inde geç milli, yıldız milli basketbol takımları ile başlıyoruz Eylülün 15'ine kadar profesyonel takımlarla yaklaşık 3 ay biz % 90 üzerinde dolu oluyoruz. Burada biz dolu olduğumuz zaman yabancı gruplar dediğim incoming gruplarını alamıyoruz. O dönem için anlaştığımız incoming gruplarını X bir otele yönlendiriyoruz. Yani misafirlerimizi paylaştığımız tesisler var.”

İşletmeler arasındaki ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerinin gerçekleştirilmesine olumlu yaklaşmayan yöneticilerden G, işletmelerin tümünün münferit çalıştığını ifade etmiş, diğer yöneticilerin aksine BAKTOD tarafından yapılan çalışmaların işletmeler arası ilişkilere etkisinin olmadığını vurgulamıştır. Yönetici B ise işletmeler arasındaki ilişkilerin işbirliğini teşvik etmediğini çünkü menfaatin her türlü yaklaşımın önünde olduğunu belirtmiştir. Yönetici B, konuya ilişkin görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Bolu'da herkes ne sattığını biliyor. Kendi ilişkilerini düzenlemiş, müşterisini bulmuş, kar hedefini deftere yazmış bunun içinde

çalışıyor. Bunun dışında ya A oteli de dolsun, B oteline de müşteri gitsin gibi bir kaygılarının olduğunu düşünmüyorum.”

### **3.3.4. İşlem Maliyeti Odaklı Eylemler Açısından Yöneticilerin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımları**

Yöneticilerin işlem maliyeti odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımları; reklam maliyetlerini azaltma, teknolojik yatırım maliyetlerini azaltma, turistlere yönelik bilgilendirme yayınları yapma, ortak broşür ve haritalar basma ve ortak web sitesi tasarlama ve kullanma olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda 4 otel yöneticisinin işlem maliyeti odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştığı ve 1 yöneticinin olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Yöneticilerden 6'sı işlem maliyeti odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine ilişkin görüş belirtmemişlerdir.

Pazarlamaya eylemlerinin maliyetlerini azaltma açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşan otel yöneticilerinden A, işletmeye maliyetini artırmadan daha etkin reklam çalışmalarının yapılabilmesi için ortak bir finansal havuzun oluşturulabileceğini belirtmiştir. Yönetici C ise destinasyonda bu anlamda çalışmaların zaman zaman yapıldığını ve işletmeler için maliyetleri azaltan bir uygulama olduğunu dile getirmiştir. Yönetici C'nin konuya ilişkin görüşü şu şekildedir:

“Doğru bir şekilde ortak hareket alanı bulunur ise bu pazarlama giderlerini kesinlikle düşürecektir. Bu yönde belirli dönemlerde bölgesel olarak fuar tanıtım çalışmaları hali hazırda zaten yaptık ve faydasını da gördük. Buna en iyi örnek, geçen yıl düzenlenen EMİT fuarına yaptığımız katılım oldu...”

İşlem maliyetlerinin azaltılması noktasında diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaşan işletmesi yönetici (D), konuya ilişkin görüşünü:

“Bireysel anlamda böyle bir şey yapamazsınız. Yani broşüre ben kendi ismimi koydum diğerleri de koydu satış yaptınız. Bu pek mümkün değil bana göre...” şeklinde ifade etmiştir.

### **3.3.5. Öğrenme Odaklı Eylemler Açısından Yöneticilerin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımları**

Yöneticilerin öğrenme odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla beş kriter belirlenmiştir. Bu kriterler; problem çözme yeteneklerini geliştirme, uzman yeteneklerinden

faydalanma, inovasyon yeteneklerinden faydalanma, bilgi, teknoloji ve fikir paylaşımı yoluyla öğrenme ve personele yönelik eğitim programlarının düzenlenmesidir. Yapılan analiz sonucunda, 7 otel yöneticisinin öğrenme odaklı eylemler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları 4 otel yöneticisinin ise pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştıkları görülmüştür.

Öğrenme odaklı eylemler açısından destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasına olumlu yaklaşan yöneticiler, personelin bilgi, teknoloji ve fikir paylaşımı yoluyla öğrenmeleri ve personele yönelik ortak eğitim programlarının düzenlenmesi noktalarından öğrenme odaklı işbirliklerinin gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Yönetici H, öğrenme odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Bolu’da belki oldukça eksik olan bir şey bu, personelimize eğitimler aldırmalıyız. Hem satış pazarlama anlamında hem müşteri memnuniyeti anlamında, böyle bir işbirliği oluşturabilirsek bu tarzda eğitim programlarını uygulamamız çok daha kolaylaşır. Ayrıca belirtmeliyim. Biz yıllarca Bolu’da yetişen turizmcileri, meslek okulunda yetişen çocukları hep Antalya ve Bodrum gibi deniz bölgelerine kaptırdık. Bolu’da da turizm sektörünün ilerlemesini gerçekleştirebilirsek kendi elemanlarımızı da kendi içimizde hem yetiştirmiş hem de istihdam etmiş oluruz. Zaten bu sektördeki en büyük sıkıntımız o, hepimizin kalifiye eleman sıkıntımız var. Bu şekilde böyle bir sıkıntıyı da ortadan kaldırabileceğimizi düşünüyorum.”

Öğrenme odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasına olumsuz yaklaşan yöneticilerden D, işletmelerde istihdam edilen personel sayısının azlığından ötürü işletmelerin ayrıca bir eğitim programına olumlu yaklaşmayacaklarını ifade etmiştir. Yönetici K, personelin öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesinin işletmenin görevi olmadığını, işletmenin kendisi için en uygun özelliklere sahip personeli istihdam ettiğini, böyle bir hususta işletmeler arası işbirliğinin oluşturulmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. Son olarak, Yönetici J, her işletmenin kendisine özgü bir yapısının olduğunu dolayısıyla işletmelerin personelin yeteneklerinin geliştirilmesi ya da becerilerinin artırılması noktasında yapacakları işbirliklerinin işlevsel olmayacağını dile getirmiştir.

### **3.4. Destinasyonda Pazarlama İşbirliklerini Teşvik Eden ve Engelleyen Faktörler**

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerini diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden ve engelleyen faktörleri belirleyebilmek amacıyla yöneticilerle yapılan görüşmelerde yöneticilere “Bu noktaya kadar yaptığımız paylaşımları göz önünde bulundurarak, sizce Bolu’daki otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden ve engelleyen faktörler neler olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin tamamı bu soruyu yanıtlamıştır. Bu kapsamda, destinasyondaki otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden ve engelleyen faktörler yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları yanıtlar ve önceki görüşleri doğrultusunda bir bütün olarak analiz edilmiştir. Öncelikle Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden faktörler incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri için teşvik eden en önemli faktörün işletmeler arası mevcut ilişkiler olduğu görülmüştür. F, C, D, E, A, H, I, J ve K yöneticileri, otel işletmeleri arasındaki mevcut ilişkilerin hali hazırda işbirlikçi bir yönünün bulunduğunu, dolayısıyla bu ilişkilerin güçlendirilmesi ve rekabetin şiddetinin azaltılması noktasında pazarlama işbirliklerinin önemli bir rol oynayabileceğini belirtmişlerdir.

Buna ek olarak, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden bir diğer faktör ise organizasyonlardaki insan sermayesini güçlendirmeye yönelik eğitim programlarının düzenlenmesidir. A, B, C, E, G, H ve I oteli yöneticileri, pazarlama işbirlikleri yoluyla işletmelerindeki mevcut insan sermayesini güçlendirmeye yönelik ortaklaşa eğitim programlarının düzenlenebileceğini belirtmişlerdir. Destinasyondaki otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden faktörlerden birisi de işbirlikleri yoluyla yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir. Yönetici D, pazarlama işbirliklerinin işletmelerin birbirleriyle fikir paylaşımı yaparak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Yönetici E ise destinasyonda yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında pazarlama işbirliklerinin etkin bir araç olabileceğini belirtmiştir. Buna ek olarak, yönetici E, destinasyondaki otel işletmelerinin birbirinden oldukça farklı yapıda ürün ve hizmetler sunduğunu, dolayısıyla işletmelerin müşteri kitlesinin birbirinden farklılaştığını, bunun da işletmeler arasında pazarlama işbirlikleri oluşturmaya kolaylaştırdığını belirtmiştir.

Destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasını engelleyen faktörler ise işletmelerin faaliyetlerinde bireysel çıkarlarından ödün vermemeleri ve kendi kazanımlarını diğer paydaşların önünde görmeleri olarak belirlenmiştir. Destinasyonda faaliyet gösteren B, F, D, J, I, G, E ve K oteli yöneticileri bu hususa vurgu yapmışlardır. Yönetici B, görüşünü; “Bolu’daki bir otel kendisi müşteri bulduğunda, oteli doldurduğunda onun için iş bitmiştir” şeklinde ifade etmiştir. Bolu destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen bir diğer faktör ise otel işletmelerinin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin farklılığıdır. Yöneticiler E, H ve D, destinasyondaki otel işletmelerinin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin birbirlerinden farklı olduğunu, bunun da işletmelerin hedef pazarlarını farklılaştırdığını, farklı hedef pazarlara sahip işletmelerin ise pazarlama faaliyetlerinde kullanmış oldukları tanıtım ve çekim unsurlarının farklı olduğunu dolayısıyla bu işletmelerin birlikte pazarlama faaliyetleri yapamayacağını ifade etmişlerdir.

Destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen diğer faktörler ise işletmelerin mevcut pazarı yeterli görmeleri, liderlik eksikliği, seyahat acentelerine bağlılık ve sadece otellerin çalışmalarını yeterli görmemeleridir. Yöneticiler B, F ve G, destinasyonundaki otel işletmelerinin hali hazırdaki pazarı yeterli gördüklerini, bu sebeple pazarlama işbirliklerine yönelme noktasında istekli olmadıklarını belirtmişlerdir. Yönetici H, konuya ilişkin görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Bunu işletmelerin işbirliği olarak düşünmek yeterli değil bulunduğunuz destinasyondaki diğer kamu kurumlarının desteği önemli... Yurt dışından misafiri çok kolay getiremiyorsunuz çünkü. Neden İstanbul’a veya Antalya’ya geliyor misafir? Çünkü iniyor havaalanında ve direk otele ulaşabiliyor. Ama bize ulaşması için önce İstanbul ya da Ankara havaalanına inecek oradan otobüse binecek sonra bize ulaşacak. Bunu yabancı turistler pek fazla istemiyorlar. Tabi yerli turistlerinde benzer sıkıntıları var. Bürokrasinin de size yardımcı olması gerekiyor. Ulaşımından dolayı da sıkıntı yaşayabiliyorsunuz. Destinasyon oluşturmak tesislerin kendi başlarına yapabilecekleri bir işlem değil.”

Yöneticiler C, G ve I, Bolu destinasyonunda işletme yöneticilerine liderlik edecek, onların güvenini kazanmış, işletmelere ortak bir vizyon sunacak niteliğe sahip bir yöneticinin olmayışından ötürü destinasyonda pazarlama işbirliklerinin oluşumunun güç olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler J ve D ise kendilerinin müşteri bulma noktasında özellikle düşük sezonda ve yüksek sezonunda bazı zamanlarında seyahat

acentelerine bağlı olduklarını, bu sebeple diğer otel işletmeleri ile girişilecek pazarlama işbirliklerinin bu ilişkileri olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

#### **4. Sonuç ve Öneriler**

Bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında işbirlikçi pazarlamanın uygulanabilirliğinin Bolu destinasyonu özelinde incelendiği çalışmada, işletmelerin pazarlama işbirliklerine yaklaşımları; ürün odaklı, pazar odaklı, işletmeler arası ilişkiler odaklı, işlem maliyeti odaklı ve öğrenme odaklı eylemler açısından ele alınmıştır. Birbirlerini rakip olarak algılayan turizm işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaları, know-how'larını paylaşmaları ya da ortak bir pazarlama ve rekabet felsefesi benimsemeleri oldukça güçtür. Bu nedenle, öncelikle destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin birbirlerine yaklaşımları incelenmiştir. İnceleme sonucunda, destinasyondaki bazı otel işletmelerinin diğer otel işletmelerini rakip olarak görmelerine rağmen işletmelerin önemli bir kısmının diğer otel işletmelerini işbirlikçi olarak nitelendirdiği görülmüştür. Daha sonra otel işletmeleri yöneticilerinden elde edilen veriler, araştırma verilerinin toplanması sürecinde ortaya konulan çerçeveye doğrultusunda analiz edilmiştir.

İlk olarak yöneticilerin ürün odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımları incelenmiştir. Yöneticiler, pazarlama işbirliklerinin gerek işletmelerde gerekse destinasyonlarda yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu bulgu, Augustyn ve Knowles (2000:347) tarafından ifade edilen turizm işletmeleri arasında işbirliklerinin yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde etkili olduğu görüşünü desteklemektedir. Buna ek olarak, Wang ve Fesenmaier (2007:868) turizm işletmelerinin ürün portföyünü genişletme amacıyla pazarlama işbirliklerine yöneldiklerini ifade etmişlerdir. Öte yandan pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşan otel işletmeleri yöneticileri, ürün ve hizmetlerdeki benzerliklerin işletmeler arasındaki farklılıkları ortadan kaldıracığını dolayısıyla benzer ürün ve hizmetler sunan işletmeler arasında işbirliği yerine rekabetin artacağını belirtmişlerdir. Bu görüşün aksine, Naipaul ve diğerleri (2009:471) benzer ürün ve hizmetler üreten işletmeler için pazarın homojen olduğunu, dolayısıyla bu işletmeler arasında pazarlama işbirliklerinin kolaylaştığını ifade etmişlerdir.

Pazar odaklı eylemler açısından yöneticilerin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını olumlu yönde etkileyen faktörlerin farklı pazar bölümlerine erişim ve marka değerine yönelik çalışmalarla dağıtım kanalları karşısında işletmelerin güçlendirilmesi olduğu belirlenmiştir. Bu

sonuç, Grangsjö (2003:427) ve Emeksiz ve Yolal (2007:58) tarafından ifade edilen turizm işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturarak uluslararası pazarlara kolay ve hızlı bir şekilde girebilecekleri görüşü ile örtüşmektedir. Otel işletmelerinin pazar odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşımlarında seyahat acentelerine bağımlılık ve işletmelerin hitap ettikleri pazarlardaki farklılıkların etkili olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Wang vd (2013:292) hedef pazarlardaki farklılığın turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir.

Yöneticiler işletmeler arası ilişkiler noktasında kaynak bağımlılığını azaltma, rekabetin şiddetini azaltma ve işbirlikçi işletmenin amaçlarını anlamının ötesinde sektörün doğasının işbirliklerini gerekli kıldığını, buna ek olarak destinasyonda pazarlama işbirliklerini teşvik eden eylemlerin gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Bu görüş, Selin ve Chavez (1995:849) tarafından ifade edilen turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinde mevcut ağ ilişkilerinin önemli rol oynadığı görüşü ile örtüşmektedir. Buna ek olarak, bu görüş Vernon vd (2005:339) tarafından dile getirilen turistik ürünün holistik yapısının turizm işletmelerini birlikte çalışma yapma noktasında teşvik ettiği görüşü ile de örtüşmektedir. İşletmeler arası ilişkilerin pazarlama işbirliklerini teşvik etmediğini belirten işletme yöneticileri ise buna gerekçe olarak bireysel çıkarların ön planda tutulmasını göstermişlerdir. Bu yaklaşım, Dieke ve Karamustafa (2000:467) tarafından ortaya konulan yöneticilerin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının olumsuz olmasında kısa vadeli iş kazanımlarına uzun vadeli kazanımlardan daha fazla önem verdikleri bulgusunu desteklemektedir.

İşlem maliyeti odaklı eylemler açısından işletme yöneticileri pazarlama işbirliklerinin işletmelerin pazarlama eylemlerinin maliyetini azaltıcı bir uygulama olabileceğini belirtmişlerdir. İşlem maliyetleri noktasında yöneticilerin üzerinde durduğu iki husus bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, pazarlama işbirlikleri yoluyla ortak bir pazarlama bütçesinin oluşturulmasıdır. İkincisi ise destinasyonu temsil noktasında yapılacak ortak çalışmalarda maliyetlerin azaltılmasıdır. Bu bulgular, Wang ve Xiang (2007:83) tarafından ifade edilen bir havuzda toplanan finansal kaynaklarla pazarlama maliyetlerinin azaltılması görüşü ile örtüşmektedir. Buna ek olarak, otel işletmeleri işbirlikçi pazarlama faaliyetleri ile reklam, satış, tutundurma (Naipaul, Wang ve Okumuş 2009:478) ve halkla ilişkiler (Wang ve Fesenmaier 2007:869) gibi pazarlama eylemlerinde ortaya çıkan maliyetleri paylaşarak ölçek ekonomilerinden faydalanabilirler. İşlem maliyeti odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşan otel işletmesi

yöneticisi ise pazarlama işbirliklerinin işlem maliyetlerini azaltmada etkili olamayacağını belirtmiştir.

Öğrenme odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan işletme yöneticileri, pazarlama işbirlikleri yoluyla ortak eğitim programları düzenlenebileceğini ve personelin bilgi ve teknoloji kullanım düzeylerinin artırılabilirliğini dile getirmişlerdir. Bu bulgular, Wang ve Xiang (2007:83) tarafından ifade edilen işletmelerin pazarlama işbirlikleri oluşturarak bilgi transferi (blacklist vs.), örgütsel inovasyon, iletişim becerileri ve problem çözme teknikleri gibi konularda kendilerini geliştirebilecekleri görüşü ile örtüşmektedir. Wang ve Fesenmaier (2007:867) işbirlikçi işletmelerin birbirlerinden iletişim ve sorun çözme gibi insan becerileri, kültür, inovasyon ve değişim gibi örgütsel becerileri öğrenebilme imkânına sahip olabileceklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak, Saxena (2005:277) pazarlama işbirliklerinin personelinin inovasyon yeteneklerinin, Wang vd (2013:294) ise sorun çözmeye yönelik davranışsal yeteneklerinin geliştirilmesinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Öğrenme odaklı eylemler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşan işletme yöneticileri ise buna gerekçe olarak istihdam edilen personel sayısının azlığını, personelin geliştirilmesinin işletmenin görevi olmadığını ve pazarlama işbirliklerinin personelin yeteneklerinin geliştirilmesi noktasında işlevsel olamayacağını göstermişlerdir.

Son olarak, destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri noktasında teşvik eden faktörler işletmeler arası ilişkiler, insan sermayesini geliştirmeye yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi ve yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi olarak belirlenmiştir. Wang ve Xiang (2007:83) personel yeteneklerinin geliştirilmesinin turizm işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden faktörlerden birisi olduğunu belirtmişlerdir. Wang ve Fesenmaier (2007:869) pazarlama işbirliklerinin ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında işlevsel olduğunu belirtmişlerdir. Destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında engelleyen faktörler ise işletmelerin bireysel çıkarlarından ödün vermemeleri, kendi kazanımlarını diğer paydaşların önünde görmeleri, hedef pazarların farklılığı, liderlik eksikliği ve sadece otel işletmelerinin çalışmalarının yeterli görülmemesidir. Bu bulgular, literatürde yer alan bulgularla önemli ölçüde örtüşmektedir. Dieke ve Karamustafa (2000:491) pazarlama işbirliklerinin önündeki engellerden birisini yöneticilerin işbirliğinden ortaya çıkacak yararları anlamamaları olarak ifade etmişlerdir. Wang vd (2013:292) hedef pazarların farklılığını, turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen



faktörlerden birisi olarak ifade etmişlerdir. Diğer yandan Selin ve Chavez (1995:849), turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinde mevcut ağ ilişkilerinin ve liderliğin önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir.

Bu araştırma, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Yapılacak araştırmalarda, turizm sektöründe pazarlama işbirlikleri farklı destinasyonları ve bu destinasyonlarda faaliyet gösteren diğer turizm işletmelerini de kapsayacak şekilde genişletilebilir. Buna ek olarak, turizm işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımları, işletmelerin karakteristik özellikleri, yönetim ve pazarlama anlayışları doğrultusunda incelenebilir. Destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerine ise hali hazırdaki ilişkilerini kullanarak işletmelerin ve destinasyonunun pazarlanmasına katkı yapacak uygulama alanları, sınırları ve çıktıları açısından sonuçları ölçülebilir bir pazarlama programı geliştirmeleri önerilmektedir.

## **Kaynaklar**

- Augustyn, Marcjanna ve Knowles, Tim (2000). "Performance of Tourism Partnerships: A Focus on York". *Tourism Management* 21: 341-351.
- Baggio, Rodolfo (2011). "Collaboration and Cooperation in A Tourism Destination: A Network Science Approach". *Current Issues in Tourism* 14 (2): 183-189.
- Baloglu, Seyhmus ve Brinberg, David (1997). "Affective Images of Tourism Destinations". *Journal of Travel Research* 35 (4): 11-15.
- Blain, Carmen Rae (2001). "Destination Branding in Destination Marketing Organizations." Masters of Business Administration. Master Thesis. Alberta: University of Calgary Department of Management.
- Bramwell, Bill ve Lane, Bernard (1999). *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Buhalis, Dimitrios (2000). "Marketing the Competitive Destination of the Future". *Tourism Management* 21 (1): 97-116.
- Çakmak, Ali Çağlar ve Kök, İrem Tuğba (2012). "Destinasyon Pazarlaması ve Safranbolu'nun Destinasyon İmajının Ölçülmesi". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2: 80-101.
- D'Angella, Francesca ve Go, Frank M. (2009). "Tale of Two Cities' Collaborative Tourism Marketing: Towards A Theory of

- Destination Stakeholder Assessment”. *Tourism Management* 30: 429-440.
- Dieke, Peter U. C. ve Karamustafa, Kurtuluş (2000). “Cooperative Marketing in the Accommodation Subsector: Southeastern Mediterranean Perspectives”. *Thunderbird International Business Review* 42 (4): 467-494.
- Finn, Mick., White, Martin Elliott ve Walton, Mike (2000), *Tourism & Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis and Interpretation*. Edinburgh: Pearson Education.
- Fyall, Alan ve Garrod, Brian (2005). “*Tourism Marketing: A Collaborative Approach*.” Cleveland: Channel View Publications.
- Fyall, Alan ve Spyriadis, Athanasios (2003). “Collaborating for Growth: The International Hotel Industry.” In: R. L Braithwaite ve W. Richard (Editors), *CAUTHE 2003: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research*, pp. 436-454. Lismore, N.S.W. Southern Cross University. Australia.
- Fyall, Alan., Garrod, Brian ve Wang, Youcheng (2012). “Destination Collaboration: A Critical Review of Theoretical Approaches to A Multi-Dimensional Phenomenon”. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1) :10-26.
- Fyall, Alan., Leask, Anna ve Garrod, Brian (2001). “Scottish Visitor Attractions: A Collaborative Future”. *International Journal of Tourism Research*, 3 (1): 211-228.
- Fyall, Alan., Oakley, Ben ve Weiss, Annette (2000). “Theoretical Perspectives Applied to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Inland Waterways”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 1 (1): 89-112.
- Graci, Sonya (2013). “Collaboration and Partnership Development for Sustainable Tourism, Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space”. *Place and Environment* 15 (1): 25-42.
- Grangsjo, Yvonne von Friedrichs (2003). “Destination Networking Co-competition in Peripheral Surroundings”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33 (5): 427-448.
- Hall, Michael (1999). “Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective”. *Journal of Sustainable Tourism* 7 (3/4): 274-289.

- İçöz, Orhan (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. 2. Baskı. Ankara: Turan Kitapevi.
- Jamal, Tazim B. ve Getz, Donald (1995). "Collaboration Theory and Community Tourism Planning". *Annals of Tourism Research* 22 (1): 186-204.
- Khatab, Sulieman Ahmad Al (2012). "Marketing Strategic Alliances: The Hotel Sector in Jordan". *International Journal of Business and Management* 7 (9): 222-232.
- Naipaul, Sandra., Wang, Youcheng ve Okumus, Fevzi (2009). "Regional Destination Marketing: A Collaborative Approach". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 26 (5-6): 462-481.
- Palmer, Adrian ve Bejou, David (1995). "Tourism Destination Marketing Alliances". *Annals of Tourism Research* 22 (3): 616-629.
- Prideaux, Bruce ve Cooper, Chris (2002). "Marketing and Destination Growth: A Symbiotic Relationship or Simple Coincidence?". *Journal of Vacation Marketing* 9 (1):35-51.
- Saxena, Gunjan (2005). "Relationships, Networks and the Learning Regions: Case Evidence from the Peak District National Park". *Tourism Management* 26: 277-289.
- Selin, Steven ve Beason, Kim (1991). "Interorganizational Relations in Tourism". *Annals of Tourism Research* 18: 639-652.
- Selin, Steven W. ve Myers, Nancy A. (1998). "Tourism Marketing Alliances: Member Satisfaction and Effectiveness Attributes of a Regional Initiative". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 7 (3): 79-94.
- Vernon, John., Essex, Stephen., Pinder, David ve Curry, Kaja (2005). "Collaborative Policymaking". *Annals of Tourism Research* 32 (2): 325-345.
- Wang, Youcheng ve Fesenmaier, Daniel R. (2007). "Collaborative Destination Marketing: A Case Study of Elkhart County, Indiana." *Tourism Management* 28: 863-875.
- Wang, Youcheng ve Xiang, Zheng (2007). "Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing". *Journal of Travel Research* 46: 75-85.
- Wang, Youcheng., Hutchinson, Joe Hutchinson., Okumus, Fevzi ve Naipaul, Sandra (2013). "Collaborative Marketing in a Regional

Destination: Evidence from Central Florida”. *International Journal of Tourism Research* 15: 285-297.

Williams, David K. (2013). “Collaborative Marketing Is The Next Big Thing.” *Forbes*.  
(<http://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2013/06/18/collaborative-marketing-is-the-next-big-thing/#326f97b0ebd6>, 26 Mayıs 2017’de erişildi).

Yolal, Medet ve Emeksiz, Murat (2007). “A Cooperative Marketing Model Proposal for SMHEs in Turkey”. *World Journal of Tourism Small Business Management* 1 (2): 57-68.