

MANAVGAT TİTREYENGÖL'DE YIL BOYUNCA İŐLETİLEN BİR OTELİN YÖNETİM STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŐMA¹

Yrd. Doç. Dr. Engin DERMAN²,
Ali KELEŐ³

ÖZET

Dünya'da ve Türkiye'de turizm sektörü sürekli büyümeye devam ederken, artan turizm pazarından daha fazla pay almak ve turizm sektörünün başarısına katkı sağlamak için, otel işletmelerinin yıl boyunca hizmet sunması büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede Manavgat Titreyengöl bölgesi 12 ay boyunca turizm çekiciliğine sahiptir. Bölge göl, ırmak, deniz ve orman gibi doğal zenginlikleri bir arada barındırmaktadır. Ancak bölgede turizmin sezonluk olma özelliğinden kaynaklı problemler mevcuttur. Bu araştırmanın amacı, Manavgat Titreyengöl destinasyonunda faaliyet gösteren ve 12 ay açık olan bir otel işletmesinin yönetim stratejisini incelemektir. Araştırmada nitel yöntem kullanılmış ve araştırma verileri, işletme yöneticisi, işletme önbüro-pazarlama müdürü ve 23 yıllık bir müşterisi ile yapılan mülakatlar ile işletmede yapılan gözlemler, işletmeyle ilgili dokümanlar vasıtasıyla elde edilmiştir. Alan yazını incelendiğinde bölgede 12 ay açık bir otel işletmesini konu alan akademik bir çalışmaya rastlanmamış olması, araştırmanın özgün değerini ortaya koymaktadır. Ayrıca Titreyengöl destinasyonunda faaliyet gösteren 30 adet 5 yıldızlı otelden sadece 3 tanesinin 12 ay açık olması konunun uygulama açısından önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Manavgat, Titreyengöl, Yıl boyu açık otel işletmesi, Stratejik Yönetim

A STUDY ON THE ADMINISTRATION STRATEGY OF A HOTEL OPERATED THROUGHOUT THE YEAR IN MANAVGAT TİTREYENGÖL

ABSTRACT

While the tourism sector continues to grow in the world and Turkey, it is great importance that hotels are operated throughout the year in order to get more shares from the increasing tourism market and contribute to the success of the tourism sector. In this framework Manavgat Titreyengöl region has tourism attractions for 12 months. The region has natural resources such as lakes, rivers, seas and forests. However, there are problems in the region due to seasonality. The purpose of this study is to examine the management strategy of a hotel which is operated for 12 months in the Manavgat Titreyengöl destination. The qualitative method was used in the research and the research data were obtained from; interviews with the general manager, the marketing manager and the customer for 23 years, observations in the hotel and documents related to the hotel. When the literature is examined, there is no academic study on a hotel which is operated for 12 months in the region. So it reveals the original value of the research. Moreover, the fact that only 3 of 30 five stars hotels are operated for 12 months in Titreyengöl destination and this reveals the importance of the research in terms of implementation.

Keywords: Manavgat, Titreyengöl, Hotel Operated for 12 Months, Strategic Management

¹ Bu Makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan bildiriden geliştirilmiştir.

² Akdeniz Üniversitesi Manavgat Turizm Fakültesi, ederman@akdeniz.edu.tr

³ Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi, ali.keles@lindaresorthotel.com

GİRİŞ

Turizm sektöründeki hızlı gelişmeler sektörün önemli aktörlerinden olan otel işletmelerini küresel rekabet içerisinde farklı yönetim stratejilerine yöneltmektedir. Otel işletmeleri seyahat eden insanların konaklama, yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Bu işletmeler buldukları yere göre ve sundukları hizmet çeşitlerine göre; termal oteller, kayak otelleri, kıyı otelleri gibi farklı çeşitlerde olabilmektedir. Bir otelin sunduğu hizmet ve bulunduğu bölgenin özellikleri otelin açık olma süresini etkilemektedir. Genellikle kayak otelleri kış sezonunda, kıyı otelleri yaz sezonunda faaliyet gösterirler. Bu otellerin sezonluk olma özelliği kapasitelerini tam olarak kullanmalarına engel olmaktadır. Bu sebeple 12 ay açık olma konusunda çaba harcamaktadırlar. Bu çabalar; yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetleri kapsamı, müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar, toplam işletme çabası ve kârlılığa yaklaşım boyutları üzerinde yoğunlaşmaktadır⁴.

Manavgat Titreyengöl destinasyonu 30 adet 5 yıldızlı otelin bulunduğu bir bölgedir. Bu otellerin %90'ı sezonluk işletmelerdir. Bu işletmeler Ekim ayı sonunda kapanıp Nisan ayı ortalarında faaliyete başlamaktadır. Bu dönemde 5-6 aylık kullanılmayan bir kapasite mevcuttur. Bu kapasitenin değerlendirilmesi ve otellerin 12 ay açık olması, bu işletmelerin stratejik yönetim anlayışıyla hareket etmesine ve bölgenin avantajlarını iyi kullanmalarına bağlıdır. Bu bölge Akdeniz sahillerinin yanında göl, ırmak ve orman gibi doğal güzelliklere sahiptir. Bu noktada yeni ürün ve hizmet geliştirme konusunda önemli fırsatlar söz konusudur. Bölgede bu fırsatları kendi imkanları ile değerlendiren ve otel yönetiminde uyguladıkları strateji ile 12 ay açık olmayı başaran işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmelerin yönetim anlayışlarının belirlenmesi diğer otel işletmeleri için faydalı olacaktır.

Bu çalışmada Manavgat Titreyengöl destinasyonunda faaliyet gösteren ve 12 ay açık olan bir otel işletmesi ele alınmıştır. Bu otel işletmesinin yönetim anlayışı incelenerek işletmenin 12 ay açık tutulabilmesinde ne tür stratejiler izlendiği belirlenmeye çalışılmıştır.

1. MANAVGAT TİTREYENGÖL BÖLGESİ TURİZM POTANSİYELİ

Manavgat, Antalya ilinin turizm potansiyeli yüksek ilçelerinden bir tanesidir. Antalya ili genelinde Kemer ve Alanya İlçeleri ile birlikte en çok turist ağırlayan ilçeler arasında yer almaktadır. Manavgat Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre ilçe son yıllarda yeni yapılan konaklama tesisleri ile birlikte 4 milyon civarında turist ağırlamaktadır⁵. Bu turizm potansiyelinde ilçenin coğrafi konumunun önemi büyüktür. İlçenin coğrafi konumuna bakıldığında; Kuzeyi Toros Dağları, güneyi eşsiz kumsallarla kaplıdır. Toros Dağları üzerinde yörüklerin konakladığı yaylalar vardır. Zengin bitki çeşitliliği ve sık meyve ağaçları görülür. Maki ve ormanlık arazi yoğundur. Toros dağları eteğinde olduğu için, dağlar tamamen çalı ve maki bitki örtüsüyle kaplıdır. Torosların güney tarafında kalan kısımda ise kızılçam ağaçları

⁴ Yusuf BİLGİN, K. Ç. (2016). Otel İşletmelerin Pazarlama Anlayışları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 241-287.

⁵ <http://www.matso.org.tr/21.09.2017>

yer almaktadır. Yükseklerle çıkıldıkça kızılçam'ın yerini karaçam, ladin, sedir ve ardıç ağaçları almaktadır. Akarsu olan bölgelerinde ise, söğüt ve çınar ağaçları yaygındır. Bu arazi yapısı ile trekking, oryantring, doğa yürüyüşü, dağ bisikleti gibi sporlara çok uygundur. Manavgat'ın dağlık kesiminde yerel halk tarafından oluşturulmuş 250 km dağ bisikleti parkuru bulunmaktadır⁶.

Manavgat ilçesinin iklimi Akdeniz İklimidir. Yazları sıcak ve kurak, kışları ılık ve yağışlı geçmektedir. Yazları oldukça sıcak geçer ve sıcaklık 45 dereceyi bile geçebilir. İlçede don olayı hemen hemen hiç yoktur. İlçenin doğuda sınırını Alara Çayı, Karpuz Çayı oluşturmaktadır. İlçe merkezinden Türkiye'nin en düzenli akan akarsuyu Manavgat Irmağı geçmektedir. Bu ırmak üzerindeki Manavgat Şelalesi ülkemizde olduğu gibi dünyada da ünlüdür. İlçe sınırlarında Manavgat Irmağı üzerinde Oymapınar Baraj Gölü ve Manavgat Baraj Gölü bulunmaktadır⁷. Bu su kaynakları zenginliğiyle Manavgat tüm su sporlarının yapılabileceği bir turizm destinasyonudur.

Titreyengöl Bölgesi doğal güzellikler bakımından çok zengindir. Sorgun Ormanı dünyada nadir görülen bir kumul ormanıdır. İnsan eliyle yetiştirilmesi mümkün olmayan, olağanüstü estetik güzelliklere sahip çam ağaçları, 150 yaşında anıt ağaç olabilecek nitelikte birçok kızılçam ve fıstıkçam ile 6 adeti endemik olmak üzere 411 adet bitki türü ile üstün bir peyzaj yapı sergilemektedir. Bu özellikleri ile bu bölge ülkemizde bulunan 144 önemli bitki alanından biridir. Ormanın güneyi ve doğusu Akdeniz, Manavgat Irmağı ve Titreyengöl gibi su kaynaklarıyla çevrilidir. Titreyengöl, ormanı ikiye bölmektedir. Bu ekosistem çeşitliliği sahadaki yaban hayatını oluşturan türlerin zenginliğine olanak sağlamaktadır. Orman ve çevresindeki sulak alanlarda 196 farklı kuş türü tespit edilmiştir. Sorgun Ormanı'nın 310 ha büyüklüğündeki bir bölümü T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya Kültür ve Tabiat Varlıkları Koruma Bölge Kurulu'nca 2007 yılında I. Derece Doğal Sit Alanı ilan edilmiştir. 2009 yılında bu alanın 'Doğa ve Doğa Sporları Parkı' şeklinde düzenlenmesine karar verilmiştir⁸. Titreyengöl-Sorgun bölgesi otelleri 30 000 civarında yatak kapasitesine sahiptir. Ancak bu otellerin %90'ı yılın 5-6 ayı kapalı durumdadır. Oysa bölge sahip olduğu özelliklerle doğa sporları ve su sporları başta olmak üzere birçok alternatif turizm çeşidi için çok elverişlidir.

Doğmuş'a göre, alternatif turizm yatırımları desteklenmelidir. Bu süreçte kitle turizminin yerine alternatif turizm seçeneği olarak sunulmamalıdır. Ancak tamamlayıcı ya da geliştirilmesi gereken bir alan olarak alternatif turizm üzerinde durulabilir. Kitle turizmi dengelenmeli, yaz sezonu dışında diğer sezonlara yayılabilen bir alternatif turizm anlayışı benimsenmelidir. Bölge genelinde, başta golf turizmi olmak üzere sportif amaçlı turizm, doğa turizmi, gençlik turizmi, eko-turizm ve hobi bahçeleri, vb. alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi planlanmaktadır⁹.

⁶ <http://www.manavgatticaretrehberi.com/12.09.2017>

⁷ <http://www.masiad.org/>, 14.09.2017

⁸ Erdoğan, A. (2011). *Sorgun Ormanı I. Derece Doğal Sit Alanı Koruma Amaçlı İmar Planı ve Plan Kararları Taslağı*. Antalya.

⁹ Doğmuş, O. E. (2013). *Türkiye'de Turizmin Çeşitlendirilmesi Politikaları: Antalya Örneği ve Manavgat'ta Golf Turizmi Yatırımları*. Antalya.

2. OTEL İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Otel işletmeleri farklı amaçlarla seyahat eden insanların konaklama ihtiyaçlarını karşılamak üzere faaliyet gösterirler. Tarihi gelişim sürecinde bu işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre önemli değişimler yaşamıştır. Geçmişte sadece konaklama ihtiyacını karşılarken, günümüzde yeme-içme, eğlence, alışveriş, wellness, spor ve bunun gibi çok farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Otel işletmelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak varlıklarını sürdürmelerinde yönetim anlayışlarının ve özellikle pazarlama anlayışlarının kritik bir önemi vardır. Müşterilerle ilgili bilgi toplama, hedef pazardaki değişimleri izleme ve bu doğrultuda üreteceği mal ve hizmetleri bir pazarlama karması içerisinde müşterilere sunma çabaları bu çerçevede gerçekleşir¹⁰. Bu açıdan otel işletmelerinin müşterileri ile etkili bir iletişim kurmaları gerekir. Günümüzde turistlerin tüketim davranışları alternatif turizm ürünleri ile ekonomik, sosyal, psikolojik ve kültürel bakımdan yönlendirilebilmektedir. Bu bakımdan otel işletmeleri sahip oldukları imkanları hedef pazardaki ihtiyaçlara yönelik kullanarak turizm talebini etkileyebilirler.

Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de; ürün ve hizmetlerin stoklanamaması, standartlaştırma kısıtlılığı, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması gibi özellikler vardır. Bu durum müşteri odaklı yönetim anlayışını öncelikli hale getirmektedir. Müşterilerin hizmeti satın almadan önce deneyimleme şansı yoktur. Müşteri algıları çok hızlı değişim gösterebilmektedir¹¹. Bu bakımdan otel işletmeleri müşteri algılarını sürekli olarak kontrol altında tutacak yöntemler geliştirmelidir.

Modern pazarlama anlayışına sahip otel işletme yöneticileri pazarlamada her çalışanın kendine özgü bir rolü olduğunu ve işletme departmanları arasındaki iletişimin müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkili olduğunu belirtmişlerdir¹². Bir otel işletmesi etkili bir pazarlama sistemine sahip olmak istiyorsa toplam işletme çabası üzerinde odaklanmak durumundadır.

Otel işletmelerinin sezonluk özelliği, bir başka deyişle 12 ay açık olamaması büyük oranda pazarlama faaliyetleri ile alakalıdır. Sezonluk çalışan işletmeler farklı sorunlarla karşı karşıya gelmektedir. En önemli sorunlardan bir tanesi işgören devir hızının yüksek olmasıdır¹³. Otel işletmesinde hizmeti sunan işgören olduğu için bu sorun doğrudan hizmet kalitesine yansır. Belli bir hizmet kalitesini yakalayamayan işletmeler müşteri sürekliliğini sağlayamazlar. Bu durumda işletmenin 12 ay açık kalması zor hale gelmektedir.

¹⁰ Eren, D. (2003). Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹¹ Kotler, P. B. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.

¹² Yusuf BİLGİN, K. Ç. (2016). Otel İşletmelerin Pazarlama Anlayışları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* , 241-287.

¹³ Kuşluvan, S. K. (2004). *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 28-37.

3. YÖNTEM

Manavgat Titreyengöl destinasyonunda bulunan otel işletmelerinden 12 ay açık olan bir otel işletmesinin yönetim anlayışının incelendiği bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Bunun sebebi araştırma verilerinden yola çıkarak genelleme yapmak değil, konuyla ilgili derinlemesine bilgi edinmek ve konuyu yerinde doğal ortamda bütüncül bir şekilde incelemektir. Nitel araştırmalarda önemli olan bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek verileri elde etmektir¹⁴. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat, gözlem ve doküman inceleme teknikleri kullanılmıştır. Mülakatlar; genel müdür, önbüro müdürü, işletmenin 23 yıllık bir müşterisi ile gerçekleştirilmiştir. İşletmede bir müşteri gibi konaklama yapılarak katılımlı gözlem yoluyla veri toplanmıştır. Bununla birlikte işletmenin web sayfası ve ilgili dökümanlar incelenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda belli temalar oluşturulmuş ve bulgular bu temalar altında sunulmuştur. Mülakatlar transkript edilerek daha sonra kodlama işlemi yapılmış ve bu kodlar belirli temalar altında toplanmıştır. Müşteri memnuniyeti, personel ve hizmet, pazarlama faaliyetleri ve karlılık stratejisi olmak üzere 4 tema oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

4.1. Otel İşletmesinin Fiziki Yapısı ve Sunulan Hizmetler ile İlgili Bulgular

Araştırmaya konu olan otel Manavgat Titreyengöl bölgesinde bulunmaktadır. Otel Titreyengöl'ün kenarında olup denize mesafesi 600 metredir. Manavgat ve Side'ye 5 km, havaalanına 70 km uzaklıktadır. Tek ana binadan oluşan tesis standart, family ve suit şeklinde toplam 239 odalı ve 478 yatak kapasiteli, 5 yıldız standarttır. Geniş ve yeşillikler içerisinde bahçesinde 2 adet havuz vardır. Tüm odalarda wc-küvet, tv, klima, laminant zemin, direk dış hat telefon, balkon, güvenlik kasası ve minibar bulunmaktadır. 70 kişilik 50m², 250 kişilik 200m² ve 75 kişilik 100m² olmak üzere 3 adet toplantı salonu mevcuttur. Otelde yeme-içme hizmeti olarak açık büfe Herşey dahil hizmet sunulmaktadır.

Tesisin bulunduğu bölge bisiklet, trekking, nordig walking, su sporları gibi doğa sporları için çok uygundur. Sabah jimnastiği, voleybol, basketbol, mini futbol, atıcılık, bocce, tenis gibi spor imkanları mevcuttur. Wellnes salonu, Türk Hamamı, sauna, fitness center, cilt bakımı ve masaj hizmeti sunulmaktadır. 10 kişilik profesyonel animasyon ekibi ve 18 farklı animasyon aktivitesi vardır. Otelin mavi bayraklı özel plajı ve 150 kişilik açık hava diskosu bulunmaktadır. Bunun yanında tesiste kuaför, market, oyun salonu, butik, deri-çanta, fotoğraf ve hediyelik gümüş mağazaları mevcuttur.

4.2. Müşteri Memnuniyeti ile İlgili Bulgular

Otel işletmesinin 12 ay açık olması müşteri memnuniyetini yüksek oranlarda tutarak sadık müşteri potansiyelini artırmasına bağlıdır. Araştırmaya konu otel işletmesi müşteri memnuniyet oranını % 90 seviyelerinde tutmaktadır. Bu konuda otel genel müdürünün görüşleri şu şekildedir:

¹⁴ İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

“İşletmenin 12 ay açık olması ile ilgili tabii ki bir strateji izledik. Yönetim anlayışımız hitap ettiğimiz pazar ile çok ilişkili. Müşteri portföyü nasıldır ve bu müşteriyi nasıl tutabiliriz? dedik. İşletmede aile ortamı oluşturduk. Avrupalı müşteri aynı personeli görmek, aynı masada oturmak ve aynı odada kalmak istiyor. Uzun süreli gelen müşteriler; istediği zaman mutfaktan bir şeyler almak gibi samimi ortam istiyor. Bu atmosferi hem personelime verdim hem de otelde bu ortamı oluşturdum. Müşteriye ‘Ben evime tekrar geldim’ sözünü söyletmeyi amaç edindik. Böylece sürekli olarak gelen müşteri fazla olduğu için bir başka tesisten avantajlı hale geliyorsunuz. Bu şekilde kışın tesisinizi açma cesareti buluyorsunuz. Müşteri memnuniyetimiz %90 civarında.”

Otel genel müdürünün ifade ettiği gibi; müşteri memnuniyetinde en önemli konu müşteri beklentilerini saptamaktır. İşletmede samimi bir ortam yaratmak bu anlamda çok önemlidir.

Otelin önbüro müdürü de müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Biz o kadar çok eski misafire bel bağladık ki, bundan da gayet memnunuz. Bir aile ortamı oluştu. Uzun yıllar burada olduğum için müşterilerle sizli bizli olmak yerine senli benli olduk. Birlikte bisiklet sürmeye, futbol oynamaya, gezmeye gidiyoruz. Çok samimi bir ortam oluştu. Tekrar gelen müşteri oranımız % 60 dan aşağı değil. % 90’ı bulunduğu dönemler bile oldu. Bu müşteriler beraberinde başka müşteriler de getiriyor. Samimi ortam tekrar gelme oranını artırıyor. Yabancı dil bilmeyen personelimiz bile müşteri ile iletişim kurabiliyor. Ayrıca müşteri otelden ayrıldığında da yıl içinde farklı zamanlarda mailleşme devam ediyor. Sürekli müşteri iletişimi devam ediyor.”

Otele 23 yıldır gelen bir Alman müşteri otel yönetiminin ifadelerini destekleyen görüşler sunmuştur:

“Tüm otel personeli çok güler yüzlü, yemekleri lezzetli, çok temiz bir otel ve bu yüzden sürekli buraya geliyoruz. Ortam olarak çok sessiz ve sakin bir bölgede olması nedeni ile sürekli tercih ediyoruz. Otel yönetimi bizi evimizde gibi hissettiriyor ve burada kendimizi hiç yalnız hissetmiyoruz ve her zaman güvende olduğumuzu biliyoruz. Burası bizim ikinci memleketimiz oldu artık. Çalışanlar her zaman yardım sever ve biz burada büyük bir aileyiz.”

4.3. Personel ve Hizmet ile İlgili Bulgular

Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Bu bakımdan personelin ayrı bir önemi vardır. Hizmeti sunan personel ile hizmeti alan müşteri arasındaki iletişim büyük önem taşımaktadır. Belli bir hizmet kalitesine ulaşip bu durumun sürekliliğini sağlamak gerekir. Bu konuda genel müdürün ifadeleri şunlardır:

“Gelen müşteri portföyüne göre hizmet vermeniz lazım. Bunu göz önüne aldığımızda Avrupa pazarına hitap ettiğimiz için, bu pazarın istekleri doğrultusunda strateji geliştirdik. Mümkün olduğunca personeli değiştirmeyip, müşterinin alışageldiği hizmeti sunmaya çalıştık. Anlayış tamamen müşteri ile personeli kaynaştırıp, hizmetten ödün vermemek üzerine kurulu. Halkla ilişkiler personelimizin görevi müşteri ile kontak sağlama. Bunun yanında bizim otelde genel müdürden en alt personele kadar herkes müşteri ile konuşuyor. Ben dalgınlıkla selam vermediğim zaman müşteri alınganlık yapıyor. Her personelin kendisine bağlı olduğu bir müşteri

olmalı. Personel müşteriye çok iyi tahlil etmeli. Her müşteriye eşit hizmet verilmeli. Eski müşteri yeni müşteri ayrımı yapılmamalı. Yaz döneminde 150, kış döneminde 80-90 personel çalışıyor. Kışın bazı birimler kapanıyor.”

Otel işletmesinde personel kalitesini artırma noktasında, tesisin 12 ay açık kalmasının önemi büyüktür. Sadık müşteri ne derece önemli ise, sadık personel de o derece önemlidir. Genel müdürün şu görüşleri bunu desteklemektedir:

“Tüm personel otelin 12 ay açık olduğunu bildiği için işletmeye daha fazla güveniyor. İşletmede personel kalitesi artıyor. Türk turizminin en büyük sorunlarından birisi; personelin 6 ay çalışıp 6 ay işsiz kalması. Bizim bu konuda avantajımız var. Personel işletmeyi daha fazla benimsiyor. Bizde personel değişimi fazla olmuyor. Personele açık davranıyoruz. Personel işletmeyi sahiplenmiş oluyor.”

4.4. Pazarlama Faaliyetleri ile İlgili Bulgular

12 ay açık olan bir otel işletmesinin etkili bir pazarlama stratejisine sahip olması gerekir. Bu stratejinin temelini değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını sürekli izlemek ve bu doğrultuda yeni ürün ve hizmet geliştirmek oluşturmaktadır. Otel genel müdürünün konu ile ilgili görüşleri şöyledir:

“Müşteri isteklerine göre sürekli ürün ve hizmet geliştirmemiz gerekiyor. Örneğin kapalı havuzda, gelen misafirlerin jimnastik yapması için aletler koyuyorsunuz, odasına bornoz koyuyorsunuz. Hizmeti artarak devam ettirmeniz gerekiyor. Kış ve yaz ayrı menü yapmanız gerekiyor. Her yıl gelen müşteri de farklılık görmek istiyor. Müşteri profiline göre ürün ve hizmeti değiştiriyoruz. Sporculara göre menüyü çeşitlendiriyoruz. 12 ay açık olan işletmelerin bazı avantajları olması lazım. Kışın farklı özelliklere sahip olmanız gerekiyor.. Diğer stratejimiz ise; kışın daha neler yapabiliriz üzerinedir. Bu bölgede alternatif turizm çeşitlerinden neler yapılabileceğini düşündük. 2007 yılında bisiklet turizmi ile başladık. Almanya pazarında bu konuda yoğun çaba harcadık. 2008 yılında bisiklet oteli olma yolunda çalışmalar yaptık. Bu durum otelimizin marka olmasını sağladı. Bisiklet denilince Titreyengöl’de biz akla gelmeye başladık. Gelen bisiklet grupları genelde aynı gruplar olduğu için sürekliliği de sağladık. 1 ay boyunca 80 bisikletçiyi ağırlayacak seviyeye geldik. Kışın açık kalmamızı sağlayan diğer etken de Futbol takımlarıydı. Ancak ilk sırada tabi ki üçüncü yaş turizmi var. Üç kış sezonu oryantring turizmi yaptık. Bölgede oryantringi ilk ben başlattım.”

Ayrıca otelin 12 ay açık olmasının pazarlama açısından işletmeye sağladığı avantajlar bulunmaktadır. İşletmede çalışan tüm personelin pazarlama faaliyetlerine katkısı bulunuyor. Bu konuyu genel müdür şöyle açıklıyor:

“12 ay açık olma tesiste süreklilik sağlıyor. Yazın gelen müşteri kışın da gelebiliyor. Pazarlamada 12 ay açık olmanın avantajlarını kullanıyorsunuz. Müşterinin kalite algısı da yüksek oluyor. Her çalışan aynı zamanda otelin pazarlama elemanıdır.”

İşletme önbüro müdürü ise pazarlama faaliyetleri ile ilgili şunları söylemiştir:

“Biz alternatif geliştirmeye çalıştık. Oryantring vardı. 4 yıl ev sahipliği yaptık. Bisiklet takımlarına ev sahipliği yapıyoruz. Bu takımlar hem kalabalık geliyorlar hem de yaklaşık 1 ay kalıyorlar. Futbol operasyonlarına başladık ve devam ediyoruz. Kuzey yürüyüşü ve trekking gibi operasyonlarımız oldu. Ocak ayının sonunda futbol başlar Mart ayına kadar devam eder. Bisikletçiler kış döneminde münferit olarak sürekli gelir. Bisiklet takımları genelde Şubat-Nisan aralığını tercih ediyorlar. 8-9 yıldır bu gruplarla da iyi bir dostluğumuz oluştu. Farklı pazarlara girmeye çalışıyoruz. Yurt dışı fuarlara bizzat katılıyoruz. Incoming acentalarımızla tur operatörlerimizle birlikte hareket ediyoruz. Kış döneminde açmanın reklam anlamında da büyük katkısı var.”

4.5. Karlılık Stratejisi ile İlgili Bulgular

İşletmelerin temel amacı kar elde etmektir. Bir otel işletmesinin 12 ay açık kalması da karlılık stratejisini iyi analiz etmesine bağlıdır. Bu noktada işletmenin sürekliliğinden kaynaklı dolaylı bir karlılık söz konusudur. Bu durumu genel müdür şu şekilde açıklamaktadır:

“Kışın çok kar odaklı yaklaşmıyoruz. Belli bir hizmet kalitesini yakaladığınızda kışın zarar bile etseniz yazın bu zararı fazlasıyla çıkarıyorsunuz. Kışın gelen müşterilerden yazın gelenler oluyor. 12 ay açık olduğumuzda personel kalitesini yükselttiğimiz için bu durum da karlılığa olumlu etki yapıyor. Servis personeli dışındaki personelimizin çalışma süresi 10 yılın üzerindedir. Personel sürekliliği personel kalitesi için çok önemli. Kış dönemi personel eğitimlerine ağırlık veriyoruz. Karlılığa sadece kış dönemi için bakmamak lazım. Kışın açık olma uzun dönemde karlılığı artırıyor. 16 yıldır işletmede bunu tecrübe edindim.”

Önbüro müdürü 12 ay açık olma konusunda personel kalitesinden kaynaklı bir karlılıktan söz etmiştir. Açıklaması şöyledir:

“Tesis kışın kapansa da açık da olsa zarar söz konusu. Ancak açık olduğumuz zaman 80-90 civarı personel istihdamı var. Sezonda personel sayımız 160 civarı oluyor. Yaz personelimizin % 30'u öğrencilerden oluşuyor. Bu şekilde kadrolu personel 12 ay çalışmış oluyor”

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri turizm endüstrisinin en önemli aktörlerindedir. Bir turizm bölgesinin potansiyelini etkin bir şekilde kullanmasında bu işletmelerin rolü büyüktür. Turizm endüstrisi 12 ay faaliyette olmasına karşın özellikle tatil bölgelerinde bazı oteller sezonluk çalışmaktadır. Manavgat Titreyengöl bölgesi otelleri de bu şekildedir. Bölgedeki 30 adet 5 yıldızlı otelden sadece 3 tanesi 12 ay açıktır. Bu araştırmada 12 ay açık olan bir otel işletmesinin yönetim stratejisi incelenmiştir.

Araştırmaya konu olan otel işletmesi destinasyon pazarlamasının yanı sıra müşteriye sunmuş olduğu hizmetleri sezona göre, müşteri kitlesine göre farklılaştırarak tutundurma ve hizmet farklılaştırma stratejilerini izlediği görülmektedir. İşletmede müşterilerle “bir aile ortamı oluşturmak “ anlayışı ise ilişkiyel pazarlama stratejisinin ön planda olduğunu ortaya koymaktadır.

Otel işletmesinin kış sezonunda kar etmemeyi hatta zarar etmeyi göze alması ama bunun yanında yaz sezonunda bu kaybını telafi etmesi işletmenin uzun dönemli bir karlılık stratejisi izlediğini göstermektedir.

Otel işletmesinin yıl boyu faaliyette kalmasında müşteri memnuniyeti, personel ve hizmet, pazarlama faaliyetleri ve karlılık stratejisi yaklaşımlarının etkili olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçları bölgedeki diğer otel işletmeleri için bir model olacaktır. Araştırmaya konu olan otelde uzun vadede 12 ay açık olmanın karlılığa olumlu etki yaptığı görülmüştür. Ayrıca müşteri memnuniyeti sağlamada, personel ve hizmet kalitesini artırmada sürekliliğin avantaj sağladığı, pazarlama faaliyetlerinin ise bütüncül olarak yürütüldüğü ortaya konmuştur.

Literatürde pazarlamanın önemi, amacı ve tanımı net bir şekilde belirtilmiş olsa bile hangi işletme için ne tür pazarlama stratejisinin ve pazarlama faaliyetlerinin yürütüleceği söylenememektedir. Otel işletmeleri için tek bir doğru pazarlama stratejisi belirlemek olanaksızdır. Bunun başlıca nedeni her işletmenin faaliyet gösterdiği bölgenin hedef müşteri kitlesinin ve en önemlisi işletme koşullarının farklılık göstermesidir. Bu durumda işletmelerin yapması gereken kendi faaliyet gösterdikleri çevreye, kendi işletme koşullarına en önemlisi de işletme hedeflerine göre en doğru pazarlama stratejilerini kendileri belirlemesidir.

Bu çalışma bölgede daha önce benzeri bir çalışma olmadığından akademik ve uygulama açısından özgün nitelik taşımaktadır. Araştırmada bundan sonraki çalışmalara yön verecek bulgular belirlenmiştir. Bu çalışmanın bölgedeki diğer 12 ay açık olan tesislerde yapılması bulguları güçlendirecektir. Ayrıca bölgedeki 12 ay açık olmayan tesislerin incelenmesi, konunun daha açık bir şekilde ortaya konmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

BİLGİN, Yusuf, ÇATI, Kahraman. M. Akif ÖNCÜ. (2016). Otel İşletmelerin Pazarlama Anlayışları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* , 241-287.

DOĞMUŞ, O. E. (2013). *Türkiye'de Turizmin Çeşitlendirilmesi Politikaları:Antalya Örneği ve Manavgat'ta Golf Turizmi Yatırımları*. Antalya.

ERDOĞAN, A. (2011). *Sorgun Ormanı I. Derece Doğal Sit Alanı Koruma Amaçlı İmar Planı ve Plan Kararları Taslağı*. Antalya.

EREN, D. (2003). Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İSLAMOĞLU, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

KOTLER, P. B. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.

KUŞLUVAN, S. K. (2004). *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 28-37.

www.masiad.org/, 14.09.2017

www.matso.org.tr/21.09.2017

www.manavgatticaretrehberi.com/12.09.2017