

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜÇÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: ALAÇATI ÖRNEĞİ**

Manolya AKSATAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Gürhan AKTAŞ

2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Manolya AKSATAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi:
Alaçatı Örneği**

Manolya AKSATAN

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı**

Günümüzün rekabetçi ortamında işletmeler, müşterilerle ilişki kurmak, geliştirmek, yönetmek, sürdürmek ve bu ilişkileri kontrol etmek amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamaya mecburdur. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmeler için başarılı müşteri stratejileri geliştirme ve uygulama, daha fazla değer yaratma, müşteri sadakati oluşturma, kârlılığı artırma gibi çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Konaklama işletmeleri de hizmet sektörünün bir parçası olarak, etkili müşteri ilişkileri yönetiminin sağladığı avantajlardan yararlanmaktadır. İşletme türlerindeki farklılıklara bağlı olarak, MİY stratejilerinin uygulanmasında farklılıklar gözlenmesi mümkündür. Uygulamadaki farklılıklardan biri de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden büyük işletmelere doğru, işletme ölçeklerindeki farkla ilgilidir.

Bu araştırmada, Çeşme, Alaçatı'daki 15 küçük ölçekli konaklama işletmesi analiz edilerek, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları araştırılmıştır. Otel yöneticileri ile yapılan derinlemesine mülâkatların bulguları, kalitatif araştırma yazılım programı NVivo 8 ile analiz edilmiş, kapsamlı literatür araştırmasının sonuçları ile karşılaştırılmıştır.

Bulgular, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin, müşteri ilişkileri yönetiminin önemini ve hem müşteriler, hem de işletmeler için yararlarının bilincinde olduklarını göstermektedir. Yöneticiler konunun teknolojik boyutundan çok, organizasyonel boyutuna odaklanmaktadır. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinin müşterileri elde tutma ve müşteri sadakati yaratmadaki başarıları, müşteri ilişkileri yönetimindeki yetkinliklerini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, küçük ölçekli konaklama işletmeleri.

ABSTRACT

Master Program Thesis

Customer Relationship Management in Small Scale Accomodation Establishments: Case of Alaçatı

Manolya AKSATAN

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program**

In today's fierce competitive environment, businesses are obliged to involve in customer relationship management (CRM), in order to establish, develop, manage, maintain and control relationships with customers. Customer relationship management, provides important advantages for companies such as to develop and implement successful customer strategies, to enhance value creation, to constitute customer loyalty and to increase profitability. Accommodation establishments as a part of the lodging industry also benefit from advantages provided by the effective use of customer relationship management. Yet, it is possible to observe differences in the execution of the CRM strategies in different establishment types. One of the reasons for differences in applications is associated with the varying scales of businesses, ranging from small- and medium-scale to large establishments.

In this research, the use of customer relationship management is investigated through the analysis of 15 small-scale accommodation establishments in Alaçatı, Çeşme. The findings of the in-depth interviews conducted with the managers of such hotels are analysed with a qualitative research software program, NVivo 8, and are compared with the results of an extensive literature research.

The findings show that small scale accomodation establishments are very conscious about the importance of customer relationship management and its benefits for both customers and businesses. Managers, focus on organizational dimensions of the subject more than the technological dimensions. Small scale accomodation establishments' success in customer retention and creating customer loyalty indicate their perfection of CRM.

Key words: Customer relationship management, customer satisfaction, customer loyalty, small-scale accomodation establishments.

KÜÇÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: ALAÇATI ÖRNEĞİ

	Sayfa
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TANIMI	3
1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE YARARLARI	10
1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletmeler Açısından Yararları	11
1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteriler Açısından Yararları	13
1.4. MÜŞTERİ MERKEZLİ İŞLETME KÜLTÜRÜ YARATMA	15
1.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE PERSONEL	18
1.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ	19
1.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ	23
1.8. MÜŞTERİ STRATEJİSİ	26
1.8.1. Müşteri İlişkileri Yaşam Döngüsü	26
1.8.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Aşamaları	27
1.8.3. Müşteri Kârlılığı	29
1.8.4. Müşteri Yaşam Boyu Değeri	30
1.9. DEĞER YARATMA	33

1.10. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İLETİŞİM	37
1.11. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	39
1.11.1. Müşteri Şikayetleri ve Önerileri	40
1.11.2. Kaybedilen Müşteriler	45
1.12. MÜŞTERİ SADAKATI	46
1.13. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MARKA	49
1.14. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE REKABET	51
1.15. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARI	52

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	55
2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	55
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	57
2.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	57
2.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	59
2.6. VERİLERİN ANALİZİ	60
2.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ

İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: ALAÇATI ÖRNEĞİ

3.1. MEVCUT VE HEDEF PAZAR	61
3.2. MÜLÂKATLARA KATILAN YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISIYLA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ANLAMİ	64
3.3. MÜLÂKATLARA KATILAN YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISIYLA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	67

3.4.	MÜLÂKATLARA KATILAN İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UYGULANMASI	68
3.5.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İŞLETME KÜLTÜRÜ	69
3.5.1.	Vizyon, Misyon ve Değerler	72
3.5.2.	Çalışanları Yetkilendirme	74
3.5.3.	Ekip Ruhu	75
3.6.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE PERSONEL	76
3.6.1.	İşgücü Devri	78
3.6.2.	İşe Alınacak Personelde Aranılan Nitelikler	79
3.6.3.	Performans Değerlendirme ve Eğitim	83
3.6.4.	Müşteri İlişkileri Yönetiminden Sorumlu Personel	85
3.7.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ	86
3.7.1.	Müşteri Bilgilerinin Toplanması ve Kullanılması	89
3.7.2.	Müşteri Bilgilerinin Kaydı	92
3.7.3.	Müşteri Bilgilerinin Mahremiyeti	93
3.8.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ	95
3.9.	MÜŞTERİ STRATEJİSİ	98
3.9.1.	Müşteri Yaşam Boyu Değeri	99
3.9.2.	Öncelikli Müşteriler	99
3.10.	DEĞER YARATMA	101
3.11.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İLETİŞİM	105
3.12.	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	111
3.12.1.	Müşteri Şikayetleri ve Önerileri	112
3.12.2.	Kaybedilen Müşteriler	115
3.13.	MÜŞTERİ SADAKATI	117
3.14.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MARKA	120
3.15.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE REKABET	125
3.16.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİ KOLAYLAŞTIRAN VE ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER	129
3.17.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARI	133

SONUÇ	136
KAYNAKLAR	143
EKLER	151
EK 1: MÜLÂKAT FORMU	152
EK 2: KOD LİSTESİ	155
EK 3: MÜLÂKAT YAPILAN İŞLETMELERİN LİSTESİ	159

KISALTMALAR LİSTESİ

ABC	Aktivite Temelli Maliyetleme
CPA	Müşteri Maliyet Analizi
ERP	Girişimci Kaynak Planlama
İMY	İlişkiyi Müşterilerin Yönetmesi
KBF	Kritik Başarı Faktörleri
LTV	Yaşam Boyu Değeri
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
SFA	Satış Gücü Otomasyonu
URL	Birörnek Kaynak Konumlayıcı
WAP	Kablosuz Uygulama Protokolü

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1 : MİY ve İMY Arasındaki Farklar	5
Tablo 2 : Kitlesel Pazarlama ile Müşteri İlişkileri Pazarlaması Farkları	8
Tablo 3 : İlişkisel ve Geleneksel Pazarlamamın Farkları	9
Tablo 4 : MİY Yararları	12
Tablo 5 : Ürün-Merkezli ve Müşteri-Merkezli Yaklaşımların Karşılaştırılması	17
Tablo 6 : Müşteri Bilgi Matrisi	22
Tablo 7 : MİY İçin Kritik Başarı Faktörleri	54
Tablo 8 : Küçük Turizm ve Ağırlama İşletmeleri Çalışmalarında Kullanılan Bazı Tanımlar	56
Tablo 9 : Mülâkat Yapılan İşletmeler ile İlgili Bilgiler	58
Tablo 10: Mülâkat Yapılan Yöneticiler ile İlgili Bilgiler	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1 : Müşteri İlişkileri Yaşam Döngüsü	27
Şekil 2 : Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sadakat Yaratma	28
Şekil 3 : LTV Kullanarak Müşteri Bölümlendirme	31
Şekil 4 : LTV Unsurlarını Kullanarak Müşteri Bölümlendirme	32
Şekil 5 : LTV ve Diğer Bilgileri Kullanarak Müşteri Bölümlendirme	32
Şekil 6 : Genişletilmiş Müşteri Piramidi	33
Şekil 7 : Toplam Değer	34
Şekil 8 : Değerin Sekiz Çeşidi	36
Şekil 9 : Müşteri Penceresinden Şikayet Süreci	42
Şekil 10: İşletme Penceresinden Şikayet Yönetim Süreci	43
Şekil 11: Mevcut ve Hedef Pazar	62
Şekil 12: Yöneticilerin Bakış Açısından MİY	65
Şekil 13: Mülâkat Yapılan İşletmelerin MİY Amaçları	67
Şekil 14: Mülâkat Yapılan İşletmelerde MİY Uygulama Durumu	68
Şekil 15: İşletme Kültürü ve MİY	70
Şekil 16: Personel ve MİY	77
Şekil 17: Mülâkat Yapılan İşletmelerde Bilgi Yönetimi	87
Şekil 18: Mülâkat Yapılan İşletmelerde Kullanılan Teknolojiler	96
Şekil 19: Mülâkat Yapılan İşletmelerde Müşteri Stratejisi	98
Şekil 20: Mülâkat Yapılan İşletmelerdeki Değer Yaratma Faaliyetleri	102
Şekil 21: İletişim ve MİY	108
Şekil 22: Mülâkat Yapılan İşletmelerde Müşteri Memnuniyeti	111
Şekil 23: Mülâkat Yapılan İşletmelerde Müşteri Sadakati Yaratın Unsurlar	117
Şekil 24: Marka ve MİY	121
Şekil 25: Rekabet ve MİY	126
Şekil 26: MİY'i Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Faktörler	130
Şekil 27: Müşteri Tabanı Oluşturma	133

GİRİŞ

Özellikle 90'lı yıllardan itibaren bir çok işletmenin ürün odaklı bir anlayıştan müşteri odaklı bir anlayışa geçişi, müşterilerin her geçen gün değişen ve artan taleplerini en iyi şekilde karşılayan ürün ve hizmetler sunmanın, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için gerekliliği, ilişkisel pazarlama alanında yaşanan gelişmeler ve bilgi iletişim teknolojilerindeki yenilikler, müşteri ilişkileri yönetiminin (MİY) işletmeler tarafından benimsenip uygulanmasına zemin hazırlamıştır. Konaklama işletmeleri de müşterilerini en iyi şekilde memnun ettikleri ve sadakat kazandıkları ilişkiler geliştirebilmek adına müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde önemle durmaktadırlar.

Chen ve Popovich (2003: 672), müşteri ilişkileri yönetiminin, işletmenin müşterilerini anlamak için bir araya getirdiği insan, süreçler ve teknoloji olduğunu belirtmektedir. Odabaşı (2009a), müşteri ilişkileri için, “Kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir” demektedir. Payne ve Frow (2005: 170), büyük endüstriyel firmaları temel alarak yaptıkları araştırmada, müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerini şöyle sıralamaktadır: “Strateji geliştirme süreci, değer yaratma süreci, çok kanallı bütünleşme süreci, bilgi yönetimi süreci ve performans değerlendirme süreci”. Dolayısıyla bu tanımlardan yola çıkarak müşteri ilişkileri yönetiminin, çeşitli unsurlardan oluşan, stratejiler geliştirmeyi ve bu stratejileri uygulamak içinse, özverili bir çalışmayı gerektiren, başarılı bir şekilde yürütüldüğü takdirde ise hem müşteriler hem de işletmeler için çok tatmin edici sonuçlar yaratan, kapsamlı bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla işletmeler için müşteri ilişkileri yönetimi, bir yazılım programına sahip olmaktan çok daha fazlasıdır. Teknoloji, müşteri ilişkileri yönetiminin bütünü değil, bir unsurdur. Müşteri ilişkileri yönetiminde en önemli unsur ise, müşteri odaklı bir anlayışa sahip olmaktır. Böyle bir anlayışa sahip olmak, işletmenin MİY stratejilerinin, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması, istenen başarılı sonuçlara ulaşması için şarttır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde müşteri ilişkileri yönetiminin ne anlama geldiğine, zaman içerisinde nasıl geliştiğine, işletme ve müşteriler açısından ne tür yararlar sağladığına ve MİY unsurlarına yer verilmiştir. İkinici bölümde ise eşme'nin Alaçatı beldesinde, 15 küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticisi ile müşteri ilişkileri yönetimi konusu üzerine gerçekleştirilen mülâkatların analizinden elde edilen sonuçlar, yöneticilerin görüşlerine ve literatürdeki çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilere de yer verilerek değerlendirilmiş, küçük ölçekli işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimini ne ölçüde uyguladığı ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TANIMI

Kotler (2008: 95)'in belirttiği gibi: “Artık müşterilerin kral olduğu bir müşteri ekonomisinde yaşıyoruz”. Dolayısıyla müşteri merkezli olmak eskisinden çok daha fazla önem taşımakta. Bugün ağır rekabet koşulları altında ayakta kalmaya ve değişimin hızına ayak uydurmaya çalışan işletmeler, bir taraftan da müşterilerinin istek ve beklentilerini anlamaya ve bunları aşan ürün ve hizmetlerle onlara ulaşmaya, müşterileriyle uzun süreli, başarılı ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada devreye, doğru uygulandığında işletmeler için çok başarılı sonuçlar yaratabilen müşteri ilişkileri yönetimi kavramı girmektedir. Öyleyse, müşteri bağlılığı ve değer yaratmak, kârlılığı arttırmak gibi pek çok önemli görev üstlenen bu kavram ne anlama gelmektedir?

Literatüre bakıldığında, müşteri ilişkileri yönetimi hakkında, yazarların farklı bakış açılarını yansıtan, çok sayıda tanım olduğu görülmektedir. Tourniaire (2003: 2)'e göre MİY, pazarlama, satış, tüketici desteği gibi müşteri odaklı fonksiyonlar, bu fonksiyonlar tarafından kullanılan araçlar ve müşterilerle ilişkilerin yönetimindeki süreçler olmak üzere üç şeyden bahsetmek için kullanılmakta, dikkatsizce kullanılması da kafa karışıklığı yaratmaktadır. Newel (2004), MİY'in teknoloji, müşteri gruplandırma süreci ve veritabanı pazarlamasının ilerlemiş bir aşaması olarak farklı şekillerde algılandığını belirtmektedir. Coltman (2007: 302) ise, Payne ve Frow (2005)'un yaptıkları çalışmada, yöneticilerden bazılarının MİY'i, doğrudan e-posta, bağlılık projesi, yardım masası, arama merkezi olarak, bazılarının ise, veri deposu, veri madenciliği, e-ticaret çözümleri ya da satış gücü otomasyonu için veri tabanı olarak tasavvur ettiklerine değinmektedir.

Zablah, Bellenger ve Johnston (2004: 476), literatürde yaklaşık 45 farklı müşteri ilişkileri yönetimi tanımı bulunduğunu belirlemiş ve MİY'in bir süreç, strateji, felsefe, yetenek ve teknolojik araç olmak üzere beş farklı bakış açısıyla tanımlandığını ortaya koymuşlardır. Kendilerine göre ise, müşteri ilişkileri yönetimi,

kârı en yüksek düzeye çıkararak bir müşteri portföyü oluşturmak ve sürdürmek amacıyla pazar zekâsı geliştirmeyi ve gücünü arttırmayı gerektiren, devam eden bir süreçtir (s. 480).

Payne ve Frow (2005: 168)'un literatürdeki çeşitli MİY tanımlarını inceledikten sonra belirledikleri, çalışmalarının temelini oluşturan tanıma göre ise MİY, en önemli müşteriler ve müşteri bölümleri ile uygun ilişkiler kurarak, geliştirilmiş paydaş değeri yaratmak ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır. MİY, ilişki pazarlaması stratejileri potansiyelini ve bilgi teknolojilerini müşteriler ve diğer temel paydaşlar ile kârlı, uzun dönemli ilişkiler yaratmak için birleştirir, veri ve bilgiyi kullanmak için genişletilmiş fırsatlar yaratır ve bunların ikisi de müşteri anlamak, onlarla değer yaratmak içindir. Bu durum, bilgi, teknoloji ve uygulamalar sayesinde, süreçlerin, insanların, çalışmaların ve pazarlama yeteneklerinin çapraz fonksiyonel entegrasyonunu gerektirir.

Piccoli ve diğerleri (2003: 61), müşteri ilişkileri yönetiminin, bir firmanın, müşterileriyle samimî hale gelmesini mümkün kılan yönetsel bir felsefe olduğuna değinmektedir. Özgener ve İraz (2006: 1356) ise, müşteri ilişkileri yönetiminin, müşterilerin ihtiyaçlarına odaklı kalmak ve organizasyonun her yerinde müşteriye dönük bir yaklaşımı entegre etmek için işletmelerin ihtiyaç duyduğu en temel rekabet stratejisi olduğunu, işletmelerin, bilişim teknolojilerini müşterilere yaklaşmak için kullandıklarını vurgulamaktadır. Kotler (2008: 88)'in görüşü ise şöyledir: “Müşteri ilişkileri yönetimi, uygulamada, bir şirketin, bireysel müşteriler hakkında, daha iyi bir hedefsel pazarlama için kullanılabilir olan ayrıntılı bilgiyi ele geçirmesini sağlayacak donanımın ve yazılımın satın alınmasını kapsar”. Messner (2005: 255) için MİY, stratejik faaliyet yönelimli bir yaklaşımdır. İlk önce girişimci ve müşteri arasındaki ilişkiyi anlar ve sonrada method-temelli bir yaklaşım kullanarak yeniden tasarlanılmasını destekler. Yazar, MİY stratejisinin, müşterileri varlığa dönüştüren bir rehber olduğunu savunmaktadır. Lin ve Su (2003: 715)' ya göre, işletmeler için MİY bir yazılım paketi olmaktan daha fazlası, ‘gözde bir uygulama’dır. Organizasyonun potansiyel ve şimdiki müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamayı, önceden tahmin edip ona göre davranmayı ve yönetmeyi amaçlar.

Newell (2004) ise konuya farklı bir bakış açısı ile bakmaktadır. Onun düşüncesine göre müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) geçerliliğini yitirmiştir ve yerine ilişkiyi müşterilerin yönetmesi (İMY) anlamına gelen yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. İMY’de müşteriyi yetkilendirme düşüncesi ön plandadır ve etkileşimi yönlendiren de müşteridir. Newell (2004: 8), MİY ve İMY arasındaki farklılıkları aşağıdaki Tablo 1’de ortaya koymaktadır:

Tablo 1: MİY ve İMY Arasındaki Farklar

MİY	İMY
Kontrol firmada	Kontrol müşteride
İşleri firma için daha iyi hale getirir	İşleri müşteri için daha iyi hale getirir
Müşterileri işleme göre izler	Müşterinin kendisine has gereksinimlerini anlar
Müşterileri segment (grup) olarak ele alır	Müşterileri tek tek ele alır
Müşterileri onların istediklerine inandığınız şeyleri yapmaya zorlar	Müşterilerin neye önem verdiklerini size söylemelerini sağlar
Müşteriler kendini av gibi hisseder	Müşteriler yetkilendirilmiştir
Ürün ve hizmet çevresinde örgütlenmiştir	Müşteri çevresinde örgütlenmiştir

Kaynak: Newell, 2004: 8.

Kotler (2008: 90), Newell’in bu düşüncesine istinaden, doğru tür MİY veya İMY’nin, şirketler ve toplum için ilişkileri daha iyi hale getirecek, pazarın işleyişini iyileştirecek ve müşterilere daha iyi çözümler getirecek olumlu bir gelişme olduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak müşteri ilişkileri yönetiminin ne olduğu hakkında fikir birliği olmasa da, literatürdeki değişik bakış açılarını yansıtan, çok çeşitli tanımlar, farklı noktalardan ışık tutarak bu önemli kavramı aydınlatmaktadır. Dolayısıyla konu hakkındaki farklı anlayış ve tanımların değerlendirilmesi, müşteri ilişkileri yönetiminin anlamına güç katmaktadır. MİY, sadece teknoloji, süreç, yetenek, felsefe ya da strateji gibi tek bir açıdan incelendiğinde diğer yanları eksik kalan, oldukça kompleks bir kavramdır. Dolayısıyla literatürdeki tanımlardan birinin

müşteri ilişkileri yönetiminin gerçek ve tek tanımı olduğunu söylemek konuya miyop bir bakışla bakmak anlamına gelecektir.

1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Son 30 yılda dünya ekonomisinde, bilişim teknolojileri ve pazarlama alanlarında yaşanan bir çok gelişme, müşteri ilişkileri yönetiminin şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Ancak, MİY'in temellerini oluşturduğu kabul edilen bazı gelişmeler ile modern müşteri ilişkileri yönetiminin gelişme sürecini ayrı ayrı ele almak daha uygun olacaktır. Çünkü konu hakkındaki bazı görüşler, müşteri ilişkileri yönetiminin bugünkü şeklini almasında rol oynayan 30 yıllık gelişme sürecinden çok daha eskilere dayanmaktadır.

MİY'in geçmişi ile ilgili görüşlerden biri, ilk milenyumun başlamasından yıllar öncesine, Mezopotamya'ya dayanmaktadır. Bahsedilen görüşe göre o dönemde fazla ürünlerini satmaya istekli çiftçiler, müşteri yönelimli süreçlerin öncüleri olarak görülmektedir. Çünkü bazı çiftçiler, zaman geçtikçe ne satıldığı ve kime satıldığı gibi ticarî işlemlere ait bilgiler kaydetmeye, müşteri listeleri oluşturup müşteri yönelimli veriler bulundurmaya başlamıştır ve dolayısıyla müşteri yönelimli stratejilerin temeli atılmıştır (<http://www.crminfoline.com/crm-articles/crm-history.htm> Erişim: 1Şubat 2010).

Bugün bahsettiğimiz modern müşteri ilişkileri yönetimi ise 2000'lerde şekillenmeye başlamıştır ve temeli, 1980'lerde gelişen veri tabanlı pazarlama ile, 1990'larda gelişen ilişkiyel pazarlamaya dayanmaktadır (<http://www.veripark.com/newsletter/haziran06/bits/1.html> Erişim: 1Şubat 2010).

Müşteri ilişkileri kavramının gelişimini açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için öncelikle, işlemsel pazarlamadan ilişkiyel pazarlamaya ve kitlesel pazarlamadan bire bir pazarlamaya doğru yaşanan süreçten, veri tabanlı pazarlamanın ve teknolojinin gelişiminden, müşteri beklentilerinde yaşanan değişikliklerden söz etmek gerekmektedir.

Yıllar içinde pazarlama alanında yaşanan gelişmelere göz atıldığında ürün odaklı bir pazarlama anlayışından müşteri odaklı bir anlayışa geçişin çok da hızlı olmadığı görülmektedir. Kotler (2008: 118) bu konuda “Bir şirketin ürünlerine yoğunlaşmayı bırakıp müşterilerine yoğunlaşmaya başlaması, pazarlama olgunluğunun işaretidir” demektedir. Alabay (2007), pazarlamanın geçirdiği dört aşamadan, üretim (1850-1900), satış (1900-1950), pazarlama (1950-1990) ve müşteri-merkez (1990 ve sonrası) olarak bahsetmektedir. Tek ve Özgül (2008: 8) ise pazarlama yönetimi felsefesindeki değişimleri açıklayan evrensel gelişmeyi şu şekilde sıralamaktadır:

- Üretim anlayışı aşaması
- Ürün anlayışı aşaması
- Satış anlayışı aşaması
- Modern pazarlama ve pazarlama anlayışı aşaması
- Müşteri anlayışı (Customer Concept) ve ilişkisel pazarlama yaklaşımı
- Sosyal ve toplumsal pazarlama anlayışı aşaması

Tek ve Özgül (2008)'ün bahsettiği bu gelişme süreci temel hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir: Üretim anlayışı aşamasında yaşanan temel sıkıntı talep değil, üretim ve arzdır. Kitlesele üretimin önem kazandığı, maliyetleri düşürmek için çaba sarfedildiği bir dönemdir. Ürün anlayışı aşamasında ise ürün kalitesini arttırmak düşüncesi önem kazanır. Satış anlayışı aşaması, müşteri bulma sorununun ortaya çıktığı bir dönemdir ve daha fazla satış yapmak isteyen işletmeler bu aşamada üretim ve üründen çok, satışa odaklanmıştır. Modern pazarlama anlayışı aşaması, hedef pazarların istek ve beklentilerine odaklanmanın ve müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmanın önem kazandığı bir dönemdir. Müşteri anlayışı, modern pazarlama anlayışı aşamasından farklı olarak müşteri segmentleri değil de bireysel müşteri düzeyinde çalışmaların ön planda olduğu bir anlayıştır. Toplumsal pazarlama anlayışında ise, işletmelerin hem kendi çıkarlarını hem de tüketicilerin ve toplumun çıkarlarını gözeterek faaliyette bulunmaları esastır.

1950'ler, Drucker, Kotler ve Lewith gibi birkaç araştırmacının pazarlama fonksiyonlarında müşteri odaklılık konusunun önemini fark ettiği yıllar olmasına

rağmen, müşteri merkezlilik ile ilgili araştırmaların ivme kazanışı 1990'lı yıllardır (Shah ve diğeri, 2006). Coltman (2007)'da benzer şekilde, müşteri ilişkileri yönetiminin 1990'larda ortaya çıktığını söylemekte, 1950'lerde Drucker'ın ortaya koyduğu, müşterinin organizasyonun varlık sebebi ve temeli olduğu görüşüne kadar izin sürülebileceğini belirtmekte, bazı görüşlere göre MİY'in pazarlama konsepti ile ilişkilendirildiğine değinmektedir. Pazarlama konseptinin temeli, satış konseptinden farklı olarak, belirli hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerini belirleyerek müşterilerin satın almak isteyeceği ürün ve hizmetler geliştirmek, bunları rakiplerden daha iyi şekilde müşteriye sunmak ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır (Schiffman ve Kanuk, 2004). Dolayısıyla 1950'lerde ortaya çıkan pazarlama konsepti, müşteri ilişkileri yönetiminin gelişmesi için güzel bir zemin hazırlamıştır denilebilir.

1800'lerin sonlarından günümüze, pazarlama yönetimi felsefesinde yaşanan gelişmeler genel hatlarıyla gözler önüne serilmiştir. Tablo 2, kitlesel pazarlama ile bire bir pazarlama, Tablo 3 ise, geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama arasındaki farklılıkları göstermektedir. Bu farklılıkları anlamak, müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde yatan gelişmeleri anlamak açısından önem taşımaktadır.

Tablo 2: Kitlesel Pazarlama ile Müşteri İlişkileri Pazarlaması Farkları

KİTLESEL PAZARLAMA	BİRE-BİR PAZARLAMA
Ortalama müşteri	Bireysel müşteri
Anonim müşteriler	Müşteri profili
Standart ürünler	Müşteriye göre kişiselleştirilmiş pazar sunusu
Kitlesel üretim	Müşteriye göre kişiselleştirilmiş üretim
Kitlesel reklam	Müşteriye göre kişiselleştirilmiş promosyon
Kitlesel dağıtım	Müşteriye göre kişiselleştirilmiş dağıtım
Kitlesel promosyon	Bireysel teşvikler
Tek yönlü mesajlar	İki yönlü (interaktif) mesajlar
Ölçek ekonomileri	Kapsam ekonomileri
Pazar payı	Müşteri payı
Tüm müşteriler	Kârlı müşteriler
(Yeni) Müşteri çekimi	Müşteriyi elde tutma

Kaynak: Kotler S.623 içinde Peppers ve Rogers, The One to One Future (1993)'dan aktaran Tek ve Özgül, 2008: 25.

Tablo 3: İlişkisel ve Geleneksel Pazarlamanın Farkları

İLİŞKİSEL PAZARLAMA	GELENEKSEL PAZARLAMA (İşlemsel Yönelim)
Müşteriyi elde tutma, sürekli kılma üzerine odaklanma	Tek satış üzerine odaklanma
Sürekli müşteri ilişkisi	Olaylara göre kesintili müşteri ilişkisi
Müşteri değeri üzerinde odaklanma	Ürün özellikleri üzerinde odaklanma
Uzun dönemli bakış açısı	Kısa dönemli bakış açısı
Müşteri hizmetleri üzerinde çok durma	Müşteri hizmetleri üzerinde az durma
Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatte bulunma	Müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaat verme
Tüm çalışanların kaliteyle ilgilenmeleri	Sadece üretici elemanların kaliteyle ilgilenmeleri

Kaynak: Odabaşı, 2009a: 20.

Tüm bu anlayış değişikliklerine ek olarak, 20. yüzyılın ikinci yarısında bilgi teknolojilerinde, bilgiyi toplama, saklama, analiz etme ve iletme alanlarındaki ilerlemeler sayesinde müşteri ilişkileri yönetimi teknik bir jargon haline gelmiştir (Shah ve diğerleri, 2006) ve 21. yüzyılda müşteriler hakkında elde edilen derin bilgiye dayanarak şekillendirilen ürün ve hizmetler sunmak önem kazanmıştır (Messner, 2005). Schiffman ve Kanuk (2004)'da pazardaki dijital evrimin, eskiye göre daha kişiselleştirilmiş ürün, hizmet, promosyonel mesajlar sunmaya, müşteriler ile ilgili daha kompleks veriler toplamaya ve analiz etmeye imkân verdiğini belirtmektedir. Dijital teknolojiler bir yandan işletmeleri bir yandan da müşterileri etkileyecek önemli değişikliklerin yaratılmasına vesile olmuştur. Schiffman ve Kanuk (2004: 5-6)'un belirttiği üzere bu değişiklikler:

- Tüketicilerin eskisinden daha fazla güce sahip olması,
- Tüketicilerin eskisinden daha fazla bilgiye ulaşabiliyor olması,
- Pazarda, eskisinden daha fazla ürün ve hizmet sunulabiliyor olması,
- Müşteriler ve pazarlamacılar arasındaki değiş tokuşun gittikçe artan şekilde enstantene ve etkileşimli bir hal alıyor olması,
- Pazarlamacıların müşteriler hakkında daha kolay ve çabuk bilgi toplayabiliyor olması,
- Dijital iletişim için çoğunlukla kişisel bilgisayarlarla web'e bağlanılmasıdır.

Dolayısıyla müşterilerin çok daha yüksek beklentiler içinde olduğu, kolay kolay memnun olmadığı, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlere yöneldiği, daha fazla bilgi talep ettiği ve teknoloji sayesinde bu bilgilere kolayca ulaşabildiği, rakip işletmelerin sunduğu cazip seçeneklerle, diğer işletmeye olan bağlılığını untabildiği bu dönemde müşteri merkezli bir anlayışa sahip olmak, varlığını uzun dönemde sürdürmek isteyen işletmeler için bir zorunluluktur. İşletmelerin müşterilere bakışının değişmesine ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak müşteri ilişkileri yönetimi de gelişmiş ve işletmeler için önemi anlaşılmaya başlanmıştır.

Sonuç olarak, müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkışı ve gelişiminin temelinde, işletmelerde müşterilerin istek, beklenti ve davranışlarındaki değişikliklere ve rekabet koşullarına paralel olarak şekillenen, müşterinin merkezde olduğu bir anlayış değişikliği, kârlı müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurulmasının iki taraf için de yaratacağı önemin fark edilmesi, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak çok daha fazla bilginin edinilmesinin, saklanması ve analiz edilmesinin kolaylaşması, elde edinilen bilgiler sayesinde müşteriler için daha fazla kişiselleştirilmiş, değer katılmış ürün ve hizmetler sunulabileceğinin ve dolayısıyla da müşteri sadakati yaratılabileceğinin fark edilmesi gibi çok çeşitli unsurlar bulunmaktadır.

1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE YARARLARI

Zeithaml ve Bitner (2003: 158-159), ilişkisel pazarlamanın ilk hedefinin organizasyon için kârlı ve organizasyona bağlı müşteriler temeli kurmak ve sürdürmek olduğundan bahsetmekte ve bu hedefin başarılması için çekici müşteri ilişkileri yaratıp bunları elde tutmak ve geliştirmek gerektiğini belirtmektedir. Rust ve Verhoef (2005) benzer şekilde, MİY stratejisinin amacının her bir müşterinin kârlılığını arttırmak olduğuna değinmektedir. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminin temel hedefi, ilişkisel pazarlamanın temel hedefi ile paralellik göstermektedir.

Beckwith (2007: 207) şöyle der: “Satın aldığımız ürünlerden farklı olarak, kullandığınız hizmetler gelip geçer. Size memnuniyetinizi anımsatacak ve onu yeniden satın almaya teşvik edecek şekilde etrafınıza yapışıp kalmazlar”. Doğru şekilde uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi yeniden satın almayı teşvik edebilir ve müşterilere memnuniyetlerini hatırlatabilir. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi satış sonrasında da, müşterilerle kurulan kârlı ilişkilerin sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır.

Günümüzde işletmeler, müşterileriyle müşterek yararlar sağlayan ilişkiler geliştirmeyi ve bu ilişkilerini sürdürmeyi amaçlamaktadırlar (O’Malley ve Prothero, 2004: 1286). Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimi sadece işletmeler için yarar sağlamaz, aynı zamanda müşteriler de uzun dönemli ilişkilerden faydalanır (Zeithaml ve Bitner, 2003). Bu nedenle MİY’in yararları hem işletme, hem de müşteri açısından incelenmelidir.

1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletmeler Açısından Yararları

Doğru şekilde uygulanması halinde müşteri ilişkileri yönetimi işletmeler için büyük yararlar sağlamaktadır. Tourniaire (2003: 6-8)’e göre bu yararlar, maliyet tasarrufu, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, artan kâr, artan içsel sorumluluk, çalışan memnuniyeti, daha iyi iş zekâsıdır. King ve Burgers (2008: 424), müşteri ilişkileri yönetiminin soyut ve somut yararlarına değinmektedir. Bu yararlar Tablo 4’te gösterilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayıp, bu istek ve ihtiyaçlara uygun kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmaya olanak tanımakta ve müşterilerle kârlı, sağlam ilişkiler kurulmasını sağlayan önemli bir rol oynamaktadır. Müşterilerle kurulan sağlam ilişkiler, onlar için ürün ve hizmetlerde yaratılan değer, işletmeyi rakiplerinden ayırmakta ve müşteri bağlılığı yaratmada önemli rol oynamaktadır. Kim ve diğerleri (2006) de müşteri için değer yaratmayı, ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmesini MİY’in potansiyel yararları arasında göstermektedir. Kaliforniya’daki Portola Plaza Hotel, çok değerli müşterilerine, kişiselleştirilmiş bir URL (birörnek kaynak konumlayıcı)’ye yönlendirilmelerini

sağlayan bir davet göndermekte ve bu sayede müşteri tercihleri hakkında bilgi toplamaktadır. Bilgileri analiz ettikten sonra ise bu müşterilerine promosyon ve indirim teklifleri sunmakta, sonuç olarak gelirinde artış yaşanmaktadır (Arora ve diğerleri, 2008).

Tablo 4: MİY Yararları

Somut Yararlar	Soyut Yararlar
Artan gelir ve kârlılık	Artan müşteri memnuniyeti
Daha hızlı geridönüş zamanı	Ağızdan ağıza olumlu etki
Azaltılmış içsel maliyetler	Geliştirilen müşteri hizmeti
Daha fazla çalışan verimliliği	Düzenli iş süreçleri
Azaltılmış pazarlama maliyetleri	Daha yakın etkileşim yönetimi
Daha yüksek müşteri elde tutma oranları	Müşteri bölümlendirmenin artan derinlik ve etkililiği
Maksimize edilmiş getirili, korunan pazarlama yatırımları	Müşterileri keskin hedefleme ve profilini çıkarma
	Müşteri gereksinimlerini daha iyi anlama ve hitap etme

Kaynak: Chen ve Chen, 2004: 338'den aktaran King ve Burgers, 2008, 424.

Zeithaml ve Bitner (2003: 162)'e göre memnun ve sadık müşteriler genellikle bir firma için güçlü, ağızdan ağıza onay sağlamaktadır ve bu tarz reklâm yeni müşteri kazanmak için yapılan reklâm maliyetlerini düşürerek, etkili sonuçlar yaratmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin bir diğer yararı da, oluşturulan uzun dönemli ilişkiler sayesinde maliyetlerin düşürülmesi ve kârın arttırılmasıdır. İşletmeler var olan müşterilerini ellerinde tutarak, yeni müşteri kazanmak için oluşacak maliyetleri (reklâm ve promosyon, çalışma, zaman maliyeti gibi) azaltmaktadır. Ayrıca müşterilerin elde tutulması, zaman içinde satışlarda artış yaratabilmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003). Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde maliyetlerin düşürülmesi ve müşteri bağlılığının arttırılmasının bir sonucu olarak, kârda artış meydana

gelmektedir (Tourniaire, 2003). Scanlan ve McPhail (2000)'e göre uzun dönemli müşteriler daha fazla satın aldığı gibi, işletmeye yeni müşteriler getirmekte yardımcı da olmaktadır. Bunların yanı sıra bu müşteriler fiyata daha az duyarlıdır, hizmet sağlayıcıların fazla zamanını almazlar ve başlangıç maliyeti oluşturmazlar. Hatta bazı endüstrilerde müşteri kaybetmedeki % 5 azalma kârı ikiye katlamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde işletmeler çalışan memnuniyetini arttırmakta ve işçi işten ayrılma oranını düşürmektedir. Çalışanların işten ayrılma oranının azalmasına bağlı olarak hizmet kalitesi yükselmekte ve işten ayrılmanın yaratacağı maliyetler düşmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003). Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi işletme içinde ekip çalışmasını desteklemekte, bu da hem çalışanlar, hem de işletme için olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

İşletmelerin, müşterileri ile büyük çaba harcayarak kurduğu değerli ilişkilerin diğer işletmeler tarafından kısa sürede taklit edilebilmesi zor ve masraflı olduğu için müşteri ilişkileri yönetimi, işletmeler için rekabet avantajı yaratmaktadır (Odabaşı, 2009a). Dolayısıyla işletmeler ağır rekabet koşullarında ezilmemek için müşteri ilişkileri yönetimini bir rekabet stratejisi olarak kullanmaktadır. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminin bir yararı da işletmeler için rekabet avantajı yaratmasıdır denilebilir.

Sonuç olarak müşteri ilişkileri yönetimi işletmeler için maliyetleri düşürmek, kârı, çalışan ve müşteri memnuniyetini arttırmak, rekabet avantajı yaratmak gibi pek çok önemli yarar sağlamaktadır. İşletmeler, MİY'in sağladığı tüm bu yararların bilincinde olarak hareket etmeli ve sunduğu avantajlardan en iyi şekilde faydalanmaya çalışmalıdırlar.

1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteriler Açısından Yararları

İlişkisel yararlar müşterilerin hizmet sağlayıcılarla kurdukları uzun süreli ilişkilerden elde ettikleri yararlardır. Bu yararlar, sadece iyi bir hizmet almak ve memnun olmak değildir. Kurulan ilişki, müşteriler açısından başka yararlar da sağlamalıdır (Kim, Lee ve Yoo, 2006).

Zeithaml ve Bitner (2003: 159), müşterilerin işletmelerle kurduğu ilişkilerin sağladığı yararların bazen müşterilerin işletmeye olan bağlılığını sürdürmelerinde rol oynadığını belirlemekte ve bunları güven yararları, sosyal yararlar ve özel muamele yararları olarak sıralamaktadır.

O'Malley ve Prothero (2004: 1286), pazarlamadaki zafer, fetih ve kişisel çıkarları vurgulayan baskın metaforların tersine ilişki metaforunun, işbirliği, müştereklik ve güveni vurguladığına değinmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin sunduğu, soyut özellik taşıyan ürün ve hizmetlerin müşterilerde yaratacağı kaygı, işletmeyle kurulacak güven dolu bir ilişki sayesinde ortadan kalkacaktır. Gwinner, Gremler ve Bitner (1998)'ın yaptıkları araştırma sonucunda, müşteriler için güven yararlarının (ne beklediğini bilmek, kaygı ve riskin azaltılması gibi) en önemli yarar grubunu oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

İşletme ve müşteri arasında kurulan uzun dönemli bir ilişki, müşterinin işletmeye aşinalığını sağlayacak, personelle samimiyet ve yakınlık oluşturacak ve sonuç olarak sosyal bir ilişki gelişecek ve müşterinin işletmeye bağlılığı üzerinde olumlu sonuçlar yaratacaktır (Zeithaml ve Bitner, 2003). Sosyal yararlar müşteriler için en önemli ikinci yarar grubunu oluşturmaktadır (Gwinner, Gremler ve Bitner, 1998).

Özel bir fiyat uygulama ya da müşterinin tercih ettiği bir muamelede bulunma gibi durumlar, müşteriler açısından özel muamele yararı olarak algılanmakta ve müşteri bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Gwinner, Gremler ve Bitner (1998)'ın yaptıkları çalışmanın sonucu göstermektedir ki, müşteriler işletmelerle kurdukları ilişkilerde, indirimli fiyatlar, ya da özel hizmetler gibi yararlar beklemekten çok güven ve hoşça vakit geçirebilecekleri bir ilişki istemektedirler. Kim, Lee ve Yoo (2006), yaptıkları araştırmada sadık restoran müşterilerinin kişisel tanınma ve arkadaşlık gibi sosyal yararları, indirim ve özel teklifler gibi fonksiyonel yararlardan daha çok isteyebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Müşteriler ve işletme arasındaki ilişkinin kalitesinin artmasında personel ve hizmet kalitesi önemli bir rol oynamaktadır. Wuest, Tas ve Emenheiser (1996)'ın 55 yaş ve üzerindeki müşteriler üzerinde yaptıkları bir araştırma göstermektedir ki, olgun müşterileri çekmek ve memnun etmek isteyen otel ve moteller, çalışanlarının insan ilişkileri becerilerini geliştirmeye önem vermeli, dürüstlük, güvenilirlik, nezaket gibi teminat konularına odaklanarak müşterilerine kaliteli hizmet sunmaya çabalamalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi müşteriler için çok çeşitli yararlar sağlamakla birlikte, yapılan çalışmalar göstermektedir ki, bu yararlardan bazıları müşteriler için daha fazla öncelik taşımaktadır. Güvenin ön planda olduğu bir ilişki beklentisi içinde olan müşteriler, bu beklentilerinin karşılanması durumunda işletmeye daha fazla bağlanmaktadır. İşletmeler, müşterilerinin ilişkiden ne tür yararlar beklediklerini anlamalı ve bu yararları sunmak için ellerinden gelen tüm çabayı göstermelidirler.

1.4. MÜŞTERİ MERKEZLİ İŞLETME KÜLTÜRÜ YARATMA

Müşteri merkezli bir kültür yaratmanın, işletmeler için çok da kolay olmadığı bilinmektedir. Bugün, müşteri merkezli bir kültüre sahip olduğunu iddia eden pek çok işletme, ne sunduğu ürün ve hizmetlerde müşteri için değer yaratmaya çalışmakta, ne de verdiği kararlar işletme kültürünü yansıtmaktadır. Oysa ki müşteri merkezli organizasyonlar fonksiyonel aktivitelerini daha iyi müşteri değeri sunmak için sıralar ve entegre eder (Shah ve diğerleri, 2006) ve müşteri merkezli işletmeler için müşteri memnuniyeti bir hedeftir (Kotler, 2003).

Müşteri yönelimli bir organizasyon kültüründe, stratejik planlama ve uygulamanın odak noktasında müşteri vardır, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını öğrenmek, bunları karşılayan ürün ve hizmetler sunmak esastır ve çalışanlar müşteri yönelimli davranışlarda bulunmalıdır (Brady ve Cronin, 2001). Çalışanların müşteri yönelimli davranışlarda bulunabilmesi için ise işletme kültürünü anlamaları ve benimsemeleri gerekmektedir. İşletmenin müşteri odaklı anlayışı yansıtan vizyon, misyon ve değerlerini çalışanlarına en iyi şekilde iletmesi bu noktada büyük önem taşımaktadır. Kotler (2008: 94)' e göre "Gerçekten müşteri-yönelimli olabilmek için,

firmanın marka yöneticileri değil, müşteri yöneticileri (veya müşteri grubu yöneticileri) tarafından idare edilmesi gerekir". Çünkü, müşterilerin değer vereceği ürün veya hizmetler müşteri yöneticileri tarafından ortaya çıkarılacak, ürün ve marka yöneticileri ise bunların iletiminde rol alacaktır.

Brady ve Cronin (2001)'in yaptıkları araştırmanın sonucu, müşteri yönelimli olmanın, müşterilerin algıları ve işletmenin performansı üzerinde pozitif bir etki yarattığı görüşünü destekler niteliktedir. Dolayısıyla bu araştırmacılar, işletmelere bir takım tavsiyelerde bulunmaktadır. Örneğin pazarlama yöneticileri müşterilerinin ihtiyaç ve istekleri hakkında bilgi toplamalı ve bu bilgileri analiz edip kullanmalıdır. Ayrıca pazarlama yöneticileri, müşteri ile doğrudan ilişkide olan hizmet personelinin, müşterinin hizmet deneyimini algılaması üzerindeki rolünü de unutmamalıdır.

Ürün merkezlik ile müşteri merkezliliği karşılaştıran Kotler (2008), müşteri merkezlikte, müşteriye anlamakla başlamanın yaratacağı çapraz ve sürdürülebilir satış avantajlarından bahsetmektedir. Shah ve diğerleri (2006), araştırmalarında ürün-merkezli yaklaşım ile müşteri merkezli yaklaşımı karşılaştırmakta ve bunu Tablo 5'te ortaya koymaktadırlar.

Müşteri odaklı bir kültürde çalışanlara müşterilere karşı daha duyarlı olmalarını ve özgürce düşünmelerini sağlayacak yetkiler verilmesi gerekmektedir (Odabaşı, 2009a). Ritz-Carlton'ın tüzüğüne 8 ve 9 numaralı ilkeleri, çalışanların yetkilendirilmesi ile ilgilidir. Bu ilkeler, "herhangi bir çalışanın müşterilerden bir şikâyet alması halinde, bunun sahibi olduğunu" ve "müşteriyi anında yatıştırmanın herkesin görevi olduğunu" söylemektedir (Newell, 2004: 199).

Müşteri merkezli işletmelerde fonksiyonel aktiviteleri, daha fazla müşteri değeri sunmak için entegre etmek esastır (Shah ve diğerleri, 2006). Müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olmayı olumsuz yönde etkileyen fonksiyonel sınırları ortadan kaldırmak için pazarlama, finansal muhasebe, operasyonlar, bilgi teknolojisinin katıldığı entegre edilmiş bir yaklaşım gerekmektedir (Morris, 1994'ten aktaran Ryals ve Knox, 2001:538).

Tablo 5: Ürün-Merkezli ve Müşteri-Merkezli Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Ürün Merkezli Yaklaşım	Müşteri Merkezli Yaklaşım
Temel felsefe	Ürünleri sat; her kim alırsa ona satacağız	Müşterilere hizmet et; tüm kararlar müşteri ve avantaj fırsatları ile başlar
İş oryantasyonu	İş-yönelimli	İlişki-yönelimli
Ürün konumlandırma	Ürün özelliklerine ve avantajlarına dikkat çek	Ürünün bireysel müşteri ihtiyaçlarını karşılama açısından yararlarına dikkat çek
Organizasyonel yapı	Ürün kâr merkezleri, ürün yöneticileri, ürün satış ekibi	Müşteri bölüm merkezleri, müşteri ilişkileri, yöneticileri, müşteri bölüm satış ekibi
Organizasyonel odak	İçsel odaklanma, yeni ürün geliştirme, yeni hesap geliştirme, pazar payı büyümesi; müşteri ilişkileri, pazarlama departmanının konularıdır	Dışsal odaklı, müşteri ilişkileri geliştirme, müşteri sadakati vasıtasıyla kârlılık; çalışanlar müşteri avukatlarıdır
Performans ölçütleri	Yeni ürünlerin sayısı, her ürün için kârlılık, ürün/alt markalara göre pazar payı	Müşterilerin cüzdan payı, müşteri tatmini, müşteri yaşam boyu değeri, müşteri değeri
Yönetim kriteri	Ürünler portföyü	Müşteriler portföyü
Satış yaklaşımı	Bu ürünü kaç tane müşteriye satabiliriz?	Bu müşteriye kaç tane ürün satabiliriz?
Müşteri bilgisi (knowledge)	Müşteri verileri bir kontrol mekanizmasıdır	Müşteri bilgisi değerli varlıktır

Kaynak: Shah ve diğerleri, 2006: 115.

Trout ve Ries (2007), bugün müşteri yönelimli olmayan firma kalmadığı için, müşteri yönelimli olmanın işletmelere fazladan bir yarar getirmeyeceğine ve başarı için rekabet yönelimli olmak gerektiğine değinmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır ki, müşteri yönelimli olmanın fazladan bir yarar getirmeyeceği kabul edilse bile müşteri yönelimli olmamak, müşteri yönelimli rakiplerle başa çıkmayı zorlaştıracağı için zarar getirebilir. Ayrıca müşteri odaklı bir işletme kültürü oluşturmadan, müşteri ilişkileri yönetiminde başarıya ulaşmak mümkün değildir. Müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemek, istenen kârlılık düzeyini ve büyüme hızını yakalamak için büyük bir fırsattır (Barutçugil, 2009).

1.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE PERSONEL

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının performansında, çalışanların rolünü ve desteğini görmezden gelmek mümkün değildir (Becker, Greve ve Albers, 2009). Chen ve Popovich (2003: 684)'e göre, teknoloji ve iş süreçleri MİY girişimlerinin başarısı için kritik olmakla birlikte, müşteri ilişkilerinin bloklarını inşa edenler çalışanlardır.

Hizmet işletmelerinde doğru çalışanların seçilmesi, başarı için şarttır. İnsan ilişkilerinde başarılı, sorun çözmeye ve ekip çalışmasına yatkın, iş becerileri gelişmiş insanların işe alınması, başarılı performans gösterenlerin ödüllendirilmesi, eğitimlerin sürekli olması önemlidir (Odabaşı, 2009b). Doğru işlerde, doğru insanları çalıştıran işletmeler potansiyel bir güç elde etmektedirler (Barutçugil, 2009).

İlişki kalitesinde, müşteri ve firma arasındaki güven ve bağlılık derecesi önem taşımaktadır (Bove ve Johnson, 2001). Dostça, bilgili, yardımsever, güvenilir, duyarlı, dikkatli, saygılı, şevkli, kibar konuşan otel personeli, misafirin konfor deneyimini olumlu etkilemektedir (Barsky ve Nash, 2003). Choi ve Chu (2001)'nin yaptıkları çalışmaya göre, check-in (giriş) ve check-out (çıkış)'ta ki hız ve verimlilik, çalışanların hızı ve verimliliği, çok dil bilme yeteneği ve çalışanların anlayışı, müşteri çalışan etkileşimini etkileyen faktörler olarak görülmektedir. Günümüzde bir çok işletme, çalışanlarının performansını yükseltebilmek adına çeşitli eğitimler vermektedir. Eğitim programları çalışanların nezaketini, anlayışını, yardımseverliklerini, dil yeteneklerini, check-in ve check-out süreçlerindeki hızlarını arttırmak gibi çeşitli yararlar sağlayabilmektedir (Choi ve Chu, 2001). Örneğin çalışanlara müşteri şikayetlerini ele alma ile ilgili olarak verilecek bir eğitim, şikayetlerin daha hızlı ele alınmasını, daha olumlu bir şekilde çözülmesini sağlayabilir (Karatepe, 2006). Marriott, British Airways gibi şirketler bilgili, samimî ve güvenilir olma gibi konularda çalışanlarını eğiterek, müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak da satın alma davranışının tekrarlanması ve kâr artışı gibi faydalar elde etmektedir (Kotler, 2008). Küçük ölçekli işletmelerde yönetim ve çalışanlar arasındaki bağın kuvvetli olması (Friel, 1998), çalışanların performansının değerlendirilmesini, başarı, hata ve eksikliklerin fark edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Kotler (2008), çalışanların işletme için değil, müşteriler için çalıştıklarının bilincinde olmaları gerektiğine değinmektedir. Müşteri odaklı hizmet anlayışının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve buna uygun davranışlar sergilenmesi, ilişki kalitesi, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından büyük önem taşımaktadır. İşin gereklerine uygun çalışanların istihdam edilmemesi durumunda, müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı sonuçlar beklenmemelidir. Uygun niteliklere ve becerilere sahip çalışanların işe alınması da başarı için tek başına yeterli olamamaktadır. Çalışanlara bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik çeşitli eğitimlerin verilmesi, performans değerlendirmelerinin yapılması ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Lindgreen ve diğerleri (2006)'nin belirttiği üzere bilgili, yetenekli, motive olmuş çalışanlar ve ekipler, değerli müşterilerle mükemmel ilişkiler kurmak için şarttır. Barutçugil (2009: 126)'e göre, "Uzun dönemli, rekabetçi bir stratejiyi izleyen, rakiplerinden önde olmak isteyen işletmeler insana yatırım yapmalıdırlar. İnsana yatırımın geri dönüşü bütün diğer yatırımlardan çok daha fazladır".

1.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Payne ve Frow (2005: 173)'a göre, bilgi yönetimi süreci, müşteri verisinin, bilgisinin, müşteriyi anlamak ve pazardan uygun cevapların alınması için, tüm temas noktalarından toplanması, derlenmesi ve kullanılmasıdır. Müşterilerle ilgili verilerinin elde edilmesi, kayıt altına alınması ve analiz edilmesi, müşteri ilişkileri yönetiminden beklenen performansın elde edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü elde edilen müşteri verileri değerlendirilip kullanılabilir hale getirildikten sonra, müşterilerin istek ve tercihlerine daha uygun ürün ve hizmetler sunmak, daha sağlam bir ilişki oluşturmak mümkün hale gelmektedir.

İşletmeler müşterileri hakkında demografik, coğrafik, davranışsal, psikografik ve etkileşim bilgileri toplamaktadır (Shanks ve Tay, 2001). Müşteriler hakkında toplanan bilgiler, otellerin çapraz ve yukarı satış faaliyetlerinde (Bernstein, 1999), yeni ürün ve hizmetler, daha uygun promosyon ve dağıtım stratejileri geliştirmede (Danaher, Conroy ve McColl-Kennedy, 2008) kullanılmaktadır. Murthi ve Sarkar (2003: 1346), kişiselleştirme sürecini üç temel aşamaya ayırmaktadır. İlk aşama olan

öğrenmede işletme müşteri verisi toplar ve bu verileri müşterilerin tercih ve zevklerini öğrenmek için kullanır. Eşleştirme aşamasında müşteri tercihleri bilgisi (knowledge) bu tercihleri en iyi şekilde karşılayan teklifler geliştirmek için kullanılır. Son aşamada müşterilere sağlanan kişiselleştirme konusunda, öğrenme ve eşleştirme aşamalarında ne derece etkili olduğu değerlendirilir. Dolayısıyla müşteri bilgisi, daha kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunulması açısından da büyük önem taşımaktadır.

Müşteri bilgisi yönetimi işletmeler için büyük çaba ve özveri gerektiren zorlu bir süreçtir. Odabaşı (2009a: 183)'na göre, etkin bir müşteri bilgi sistemi oluşturmak için dikkat edilmesi gereken konular şöyledir:

- Müşterilerle düzenli biçimde ilişki kurmak, müşteri sadakati geliştirmek.
- Olası her yerden bilgi toplamaya çalışmak.
- Kurulusta sadece müşteriyle yüz yüze olanların değil, herkesin bilgi toplamaya katılmasını sağlamak.
- Elde edilen ve incelenen bilgilerin, ihtiyacı olanlara rahatlıkla ulaşmasını sağlamak.

Oteller müşteri bilgisi toplama açısından diğer bir çok işletmeden daha avantajlı bir konuma sahiptir. Çünkü rezervasyon, check-in gibi süreçler, müşterilerin kendileri hakkındaki bir takım bilgileri verdikleri süreçlerdir (Callan ve Teasdale, 1999). Ancak bu noktada çalışanlara büyük görev düşmektedir. Özellikle resepsiyon, müşterilerin kişisel hizmetleriyle ilgilenen personel, servis çalışanları gibi müşterilerle teması daha fazla olan personel ne tür bilgiler toplaması gerektiğini ve bu bilgileri nasıl toplayabileceklerini iyi bilmelidir. Örneğin Metropolitan Otelleri, resepsiyon ya da müşteri hizmetleri gibi alanlarda çalışan ve müşterilerle temasta olan personeli için bir konuşma eğitim programına sahiptir. Bu sayede resepsiyon ve concierge çalışanları, müşterilerin önem verdikleri şeyler hakkında bilgi edinmeyi ve otel hizmetleri hakkında önerilerde bulunmayı öğrenmektedir (Bernstein, 1999).

Murthi ve Sarkar (2003: 1347) işletmelerin müşterileri ile ticarî bir ilişkiye girmeden önce mümkün olduğunca çok bilgiye ulaşmak istediklerinden, müşterilerinse minimum bilgi sağlayarak kişiselleştirilmiş hizmet almak istediklerinden bahsetmektedir. Müşterilerin, kendileri hakkında 360 derecelik bir bakış açısı kazanmak isteyen işletmelere fazla bilgi vermektan kaçınmalarının bir nedeni de mahremiyet konusunda işletmelere güvenmemeleridir. Yöneticiler mahremiyet ile ilgili potansiyel problemleri belirlemeli ve düzeltici önlemleri almalıdır (Henderson ve Snyder, 1999), hatta gerekiyorsa müşterilere çeşitli teşvikler sunarak bilgi paylaşımında gönüllülüğü arttırmalıdır.

Park ve Kim (2003: 654), müşteri bilgilerini, müşteriler hakkındaki bilgi (satış miktarı, kârlılık, sıklık, tercihler vb.), müşteriler için bilgi (ürün, hizmet bilgisi, organizasyonel bilgiler vb.) ve müşteriler tarafından bilgi (müşteri şikayetleri, öneriler vb.) olmak üzere üç kategoride incelemektedir. Minghetti (2003: 146) ise otel müşterisi hakkında ne tür bilgilerin toplanabileceğini gösteren “misafir bilgi matrisi” oluşturmuştur. Tablo 6’da, ilk sütun müşteri profilini oluşturan üç temel parçayı, ilk satır ise bilginin toplanmasına göre oluşan üç temel bilgi kategorisini göstermektedir.

O’Connor (2007: 193)’ın yaptığı araştırmanın sonuçları, işletme ölçeği ve müşteriler hakkında kişisel veri toplama arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Daha küçük işletmeler, büyük ölçekli rakiplerine göre çok daha az kişisel veri toplamaktadır. Bunun yanı sıra, lüks otel zincirleri, orta sınıf ve ekonomi otellerden daha fazla kişisel veri toplamaktadır. Minghetti (2003), küçük ve orta büyüklükteki otellerde genelde verilerin elle yazıldığına ve kayıt altına alındığına, bazılarında ise temel analizlerin yapılabildiği basit veritabanlarının oluşturulmasının söz konusu olduğuna değinmektedir. Dolayısıyla işletmenin ölçeğine bağlı olarak, verilerin kaydedilmesi ve analizi ile ilgili ihtiyaçların değiştiğinden bahsetmek mümkündür.

Konaklama işletmelerinde müşteriler hakkında bilgi toplamak ve bu bilgileri analiz edip kullanmak, müşterilerle ilişkileri geliştirmek açısından büyük önem

taşımaktadır. Müşterileri, onların istek, tercih ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmayan ve bu beklentileri karşılamak için çaba göstermeyen işletmelerin, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için pek şansları bulunmamaktadır. Bono (2008: 63)'nun söylediği gibi: "Bilgi işin oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur. Bilgi yoksa, işletme ölmüştür ya da ölmek üzeredir". Dolayısıyla işletmeler bilgi yönetimi sürecini en iyi şekilde yönetmek için gerekli olan her türlü adımı, işletme başarısı için atmalıdır.

Tablo 6: Müşteri Bilgi Matrisi

	Ön Taraftaki Veri	Spontene Veri	Davranışsal Veri
Kişisel bilgi	İsim, cinsiyet, adres, doğum tarihi, iletişim detayları, milliyet, kredi kartı numarası, işyeri adı ve adresi, sık müşteri vb.	Özel ihtiyaçlar ve tercihler (diyet, alerjiler, favori gazete, engel vb.)	Konuşulan dil, müşteri çeşidi (örneğin zor beğenen, talepkâr vb.)
Otelde kalışın tüm yönleri üzerine bilgi	Rezervasyon verisi (zaman, kanal, kaynak vb.); Oda ayarlamaları (oda çeşidi, yatak vb.); Kalış süresi (varış, ayrılış tarihi); Fiyat uygulaması (örneğin ücret); Eşlik eden kişiler (sayı, isim vb.); İşletme içi harcamalar (yiyecek ve içecek, bar vb.)	Oda mobilyaları ve konfor için özel istekler (örneğin kuş tüyü yastık, ortopedik somya, iş gereçleri vb.); Dış hizmet rezervasyonları (örneğin tiyatro, araba kiralama, restoran, taksi vb.)	Otel servislerini kullanma (örneğin restoran, servis otobüsü, iş merkezi vb.)
Müşteri şikayetleri ve düşünceleri		Direkt şikayetler, müşteri memnuniyet formları	

Kaynak: Minghetti, 2003: 146.

1.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ

Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşterilerle daha kişisel etkileşim oluşturulabilmesi için çok fazla bilgiye gereksinim duyulması, bu nedenle çok miktarda bilgi toplanması ve bu bilgilerin analizi ihtiyacı bilgi teknolojisi araçlarına duyulan ihtiyacı da arttırmaktadır (Murillo ve Annabi, 2002). Müşteri ilişkileri yazılım programları müşteriler hakkında bilgi toplanıp bu bilgilerin analiz edilmesine imkân vermektedir (Murthi ve Sarkar, 2003). Müşteri ilişkileri yönetiminde teknoloji müşteri bilgisinin toplanması, saklanması ve analiz edilmesinin yanı sıra, müşterilerle iletişim kurma ve müşterileri daha çok memnun etme amaçlarıyla da kullanılabilir.

Ön ofis uygulamaları, işletmelerin satış gücü otomasyonu (SFA), arama merkezi gibi, müşterilerle direkt koordinasyon aktivitelerini desteklemek için kullanılan teknolojilerdir. Arka ofis uygulamaları ise, tedarikçi ilişkileri ve içsel yönetsel aktiviteleri destekler. Müşteri ilişkileri yönetiminde, ön ve arka ofis sistemleri bağlantılı ve koordinelidir (Payne ve Frow, 2005). İnternet, veritabanları, girişimci kaynak planlama (ERP) sistemleri, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında altyapı oluşturmaktadır (Chen, 2003).

“MİY’in can damarı veri tabanlı pazarlamadır. Veri tabanları, pazarlamacıların, bireysel müşteriler için uygun sunular geliştirmelerini kolaylaştırır” (Kotler: 2008: 188). Tek ve Özgül (2008: 47), müşteri ilişkileri yönetiminde böylesine önem taşıyan veri tabanlarını şöyle tanımlamaktadır:

Pazarlama veri tabanı, satışa götürecekt ipuçları bulmak, bunları önemlerine göre sınıflamak, dereceleme, ürün, hizmet satışı veya müşteri ilişkilerini devam ettirmek gibi amaçlarla, ulaşılabilir ve üzerinde çalışılabilir olan tek tek müşteriler, aday müşteriler vb. gibi çeşitli kişi ve/veya kuruluşlar hakkında sistemli ve organize veri toplanmasıdır.

Bono (2008), günümüz dünyasında işletmelerin bilgiyi kullanma şeklinin, bilginin kendisinden daha çok önem taşıdığına değinmektedir. Dolayısıyla veri tabanı oluşturmak MİY’de oldukça büyük önem taşımakla birlikte, toplanan veriler,

harekete geçmek için yeterli değildir. Kararlar alınmadan önce, veriler analiz edilmeli ve kullanılabilir hale getirilmelidir.

Teknoloji işletmelere, müşterilerin davranışlarını takip ederek ve analiz ederek, en önemli müşterileri belirleme, pazarlama çabalarını buna uygun şekilde odaklama, ürün ve hizmetleri sık satın alanları ödüllendirme gibi konularda yardımcı olmaktadır. Örneğin Ritz-Carlton, müşterilerinin tercihlerini kaydederek, bir sonraki konaklamalarında, önceden edindikleri ve kaydettikleri bilgiler doğrultusunda, daha kişiselleştirilmiş bir hizmet verme çabasıdır. MİY sistemleri, müşteri bilgisini, biriktirmeye, işletme içinde saklamaya, devamlılığını sağlamaya ve paylaşmaya imkân verir (Chen, 2003).

Çağrı merkezleri, müşteri ilişkileri yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde bir çok konaklama işletmesi ücretsiz çağrı merkezlerine sahiptir. Bunlardan birisi de Holiday Inn'dir. Otel, müşterilerini, yorum ve şikayetlerini ücretsiz hatlarını arayarak Holiday Inn Worldwide Guest Relations Office'e iletmeleri için desteklemektedir (Maunt ve Mattila, 2000: 515). Forrester Research'in yaptığı bir araştırmanın sonuçları, ankete katılan işletmelerin % 70'inin çağrı merkezi stratejilerinin çok önemli olduğuna inandığı ve % 26'sının da şimdiden bu tarz stratejiler uygulamaya başladıkları yönündedir (Mendoza ve diğerleri, 2007: 919).

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, işletmelerin müşterileriyle iletişim kurmasını ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Örneğin e-posta, müşteri ilişkileri yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Newell (2004)'a göre müşterilerle iletişimde e-postayı tercih etmenin sağladığı faydalarından bazıları, maliyetinin düşük olması, hızlı olması ve çok nadir durumlar dışında meşgul sinyali alınmamasıdır.

Kotler (2008: 59), internette tüketici kümesi tartışmaları yaratmanın müşterileri ve potansiyel müşterileri daha iyi tanımak için bir fırsat oluşturacağına değinmektedir. Benzer şekilde online seyahat toplulukları (sanal seyahat toplulukları) bilgi asimetrisinin ortadan kalkmasında önemli bir rol oynamaktadır ve durumun

farkına varan bazı işletmelerde online toplulukları ilişki pazarlamasının bir parçası olarak kullanmaktadır (Wang ve Fesenmaier, 2004a).

Kotler (2008: 61)'e göre "Bugün her şirketin kendi kalitesini yansıtan bir web sitesine gereksinimi vardır" Web siteleri, müşterilerin işletmelere ve işletmelerin de müşteriye ulaşmalarında ve karşılıklı bilgi paylaşımında önemli bir rol oynamaktadır. Newell (2004), günümüzde web sitelerinin müşterilerle diyalog kurmak için kullanılmaya başlandığına değinmektedir. Dolayısıyla internet siteleri, müşteri ilişkileri yönetiminde, işletmeler için oldukça değerlidir.

Dünyadaki bir çok otel, müşterilerini daha fazla memnun edebilmek ve rakiplerinden farklı bir şeyler sunabilmek için önemli teknolojik yatırımlar yapmaktadır. Bazı oteller ise sundukları teknolojik hizmetlerle ilk olma özelliğine sahip olmaktadır. Örneğin Scandic Hotels dünyada, WAP (kablosuz uygulama protokolü) temelli teknolojileri müşterilerine sağlayan ilk otel zinciri olarak bilinmektedir (Louvieris, Driver ve Perry, 2002). Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminde teknoloji, müşterilerin memnuniyetini arttırmak için onlara sunulabilecek bir hizmet yönüyle de değerlendirilebilir.

Sigala (2005) yaptığı araştırmada, küçük otellerin elektronik olarak bilgi toplama, saklama ve paylaşımında büyük otellere nazaran daha az imkâna sahip olduğunu ve bilişim teknolojilerinin büyük oteller için daha büyük önem taşıdığını belirlemiştir. Tourniaire (2003) ise, küçük işletmelerin MİY'den korkmamaları gerektiğine, temel fonksiyonlara sahip, daha ucuz ve yönetimi kolay program paketlerinin de mevcut olduğuna değinmektedir. Dolayısıyla küçük ölçekli işletmeler için temel fonksiyonlara sahip, daha düşük maliyetli programlar, bir seçenek olarak piyasada bulunmaktadır. Unutulmaması gereken temel nokta, Sigala (2005: 392)'nin belirttiği üzere, müşteri ilişkileri yönetiminin sadece bir teknoloji meselesi olmadığı, ticarî iş ve stratejileri sıralamak, dizayn etmek ve koordine etmek için bilişim teknolojisi araçlarına ve fonksiyonlarına ihtiyaç duyan bir iş meselesi olduğudur. Dolayısıyla işletmenin ölçeği ve işin gerektirdiklerine uygun teknolojileri edinmek

ve kullanmak, müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olmak isteyen işletmeler açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

1.8. MÜŞTERİ STRATEJİSİ

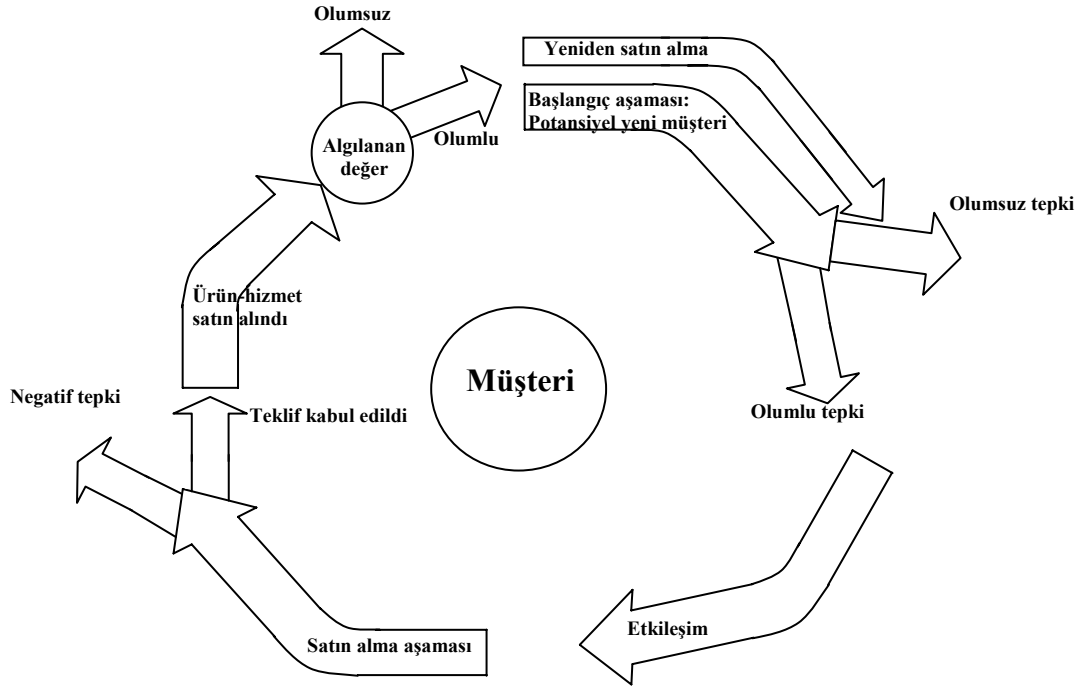
Payne and Frow (2005: 170)'un belirttiği üzere müşteri stratejisi, var olan ve potansiyel müşteri tabanını incelemeyi ve hangi şekilde bölümlendirmenin en uygun olduğunu belirlemeyi içerir. İşletme için kârlı müşteriler edinme ve varolan müşterilerle ilişkileri sürekli geliştirecek faaliyetlerde bulunma, müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir parçasıdır. Müşteriler kazanma, onları elde tutma, yaşam döngülerini uzatma, yaşam boyu değerlerini hesaplama, buna göre müşterileri bölümlendirme ve ilişkileri geliştirecek faaliyetlerde bulunma, işletmeler için çok büyük önem taşımaktadır.

1.8.1. Müşteri İlişkileri Yaşam Döngüsü

Müşteri ilişkileri yaşam döngüsü, bir işletmenin potansiyel bir müşterinin ilgisini çekmesi, sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından değerlendirilmesi ve olumlu sonuca varılması durumunda, önce etkileşim ve daha sonra da satın alma aşamalarının gerçekleşmesi şeklinde oluşan süreçtir. Şekil 1'de bu süreç gözler önüne serilmektedir.

Müşteri ürün ve/veya hizmeti satın aldıktan sonra, algıladığı değer pozitif olursa tekrar satın alma gerçekleşir (Rajola, 2003). Hollensen (2003), müşterilerin daha iyi bir alternatif gelene kadar bu ilişki yaşam döngüsünü devam ettireceklerini belirtmekte ve müşteri için değer boşlukları oluşması durumunda ise, işletmenin değer katan hizmetlerle bu boşlukları kapatması gerektiğine, aksi halde rakiplerin önünün açılacağına değinmektedir. Rajola (2003)'da müşterilerin memnuniyetlerini kaybettikleri anda rakiplerle temasa geçeceklerini belirtmektedir. Unutulmaması gereken bir diğer konu ise, müşterilerin işletmeyle ilişkisini devam ettirmesinin nedeninin her zaman ürün ve hizmeti tatmin edici bulmasına dayanmamasıdır. Kimi zaman müşterilerin, başka bir seçeneklerinin olmadığına inanmaları da ilişkiye devam etmelerinin nedeni olabilmektedir (Bendapudi ve Berry, 1997).

Şekil 1: Müşteri İlişkileri Yaşam Döngüsü



Kaynak: Nadin (2000)'den aktaran Rajola, 2003: 101.

Müşteri ilişkileri yönetiminde, işletme için kârlı müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak esas olduğundan müşterileri sürekli memnun ve işletmeye bağlı tutmak, ürün ve hizmetleri tekrar tekrar satın almalarını sağlamak önemlidir. Bahsedilen müşteri ilişkileri yaşam döngüsünün devam etmesini sağlamak konusunda yöneticilere ve çalışanlara oldukça büyük bir rol düşmektedir. Müşteri şikayetlerini hızlı ve etkin bir şekilde çözmek, önerilerini dikkate alıp değerlendirmek, elde edilen müşteri bilgisi doğrultusunda kişiselleştirilmiş, müşteri için daha değerli hale getirilmiş ürün ve hizmetler sunmak, bağlılık programı geliştirmek gibi pek çok önemli adım, müşterinin işletmeye uzun süreli bir ilişki içine girmesine yardımcı olmaktadır.

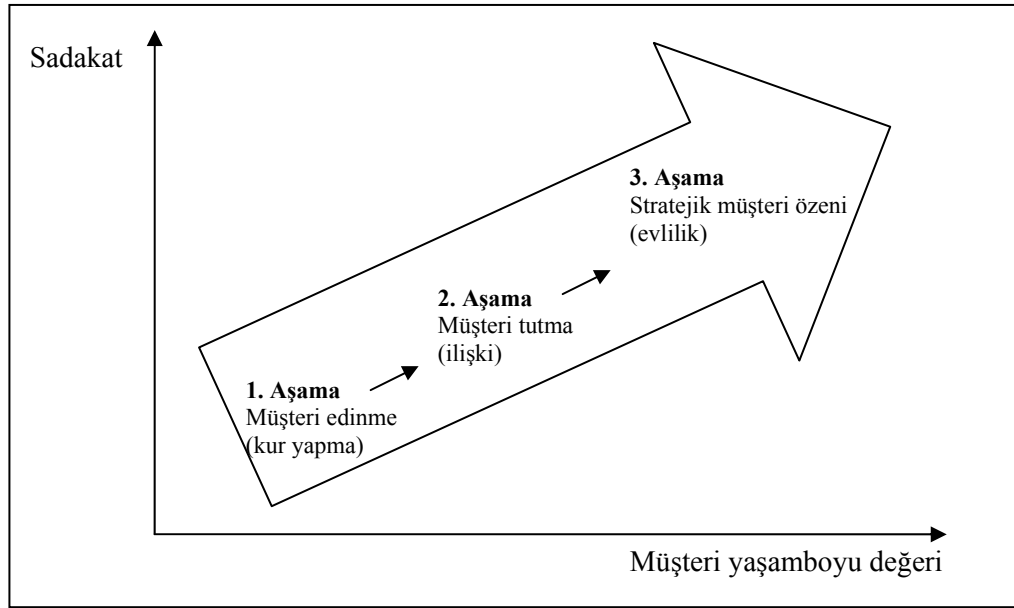
1.8.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Aşamaları

Kotler (2003: 72)'e göre müşteri ilişkileri yönetimi, her bir müşteri ile ilgili detaylı bilginin elde edilip yönetildiği ve müşteri sadakatini maksimize etmek amacıyla müşterilerle temas noktalarının dikkatlice yönetildiği bir süreçtir. Bu

süreçte, işletmenin sahip olduğu kârlı müşterileri elde tutmak, onların memnuniyet ve bağlılığını arttırmak; işletmenin kârlılığını arttıracak potansiyel müşterilerin ilgisini çekmek ve yeni müşteriler edinmek kadar önem taşımaktadır.

Hollensen (2003: 616), müşteriler ve satıcılar arasındaki ilişkileri evliliğe benzetmektedir. İki tarafında birbirini tanımaya başladığı kur yapma periyodu ile ilişkinin başlayacağından, bu periyod sonrasında iki tarafı da bağlayan bir protokol veya kontrat yapılacağından ve gelecek etkileşimlere rehber olacak güven ve hizmet normları geliştirileceğinden bahseden Hollensen, taraflardan birinin memnuniyetsizliğinin “boşanmaya” neden olacağını belirtmektedir. Şekil 2’de bahsedilen bu evlilik süreci gösterilmektedir.

Şekil 2: Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sadakat Yaratma



Kaynak: Hollensen, 2003, 627.

Sürecin ilk aşaması müşteri edinmedir. Bu aşamada müşteri sadakati ilişkiye değil, ürün ve fiyatlara dayanmaktadır ve kuvvetli bir bağlılık yoktur. İkinci aşama müşteri tutmadır. Bu aşamada iki taraf da ilişkiyi sürdürmekte yarar görmeye başlar ve müşteri sadakati yalnız fiyat ve ürün odaklı değildir, ilişki de önemli rol oynamaya başlamıştır. Üçüncü aşama olan stratejik müşteri özeni yani evlilik,

sadakatin memnuniyet temeline dayandığı ve uzun süreli ilişkinin iki taraf açısından da kabul gördüğü aşamadır (Hollensen, 2003).

Becker, Greve ve Albers (2009), müşteri ilişkileri sürecinin ilk hedefinin yeni müşteriler edinmek (customer acquisition) olduğunu, ikinci hedefin müşteri bakımı (customer maintenance) ve diğer bir hedefinde müşteri tutma (customer retention) olduğunu belirtmektedir. Kamakura ve diğerleri (2005) de benzer şekilde müşteri edinme, müşteri geliştirme (customer development) ve müşteri tutma süreçlerinden bahsetmektedir. Müşteri elde etme stratejileri kârlı müşteriler elde etmeyi amaçlarken, müşteri geliştirme, sahip olunan müşterilerden elde edilen gelirin arttırılmaya çalışıldığı, çapraz ve yukarı satış çalışmalarını içerir (Kamakura ve diğerleri, 2005). Müşteri tutma ise kârlılık üzerinde olumlu etki yaratan bir süreçtir.

İşletmelerin sahip oldukları, yaşam boyu değeri yüksek olan müşterileri elde tutmaları büyük önem taşımaktadır. Bunun bir nedeni, kaybedilen müşterilerin işletmeler için kâr kaybına yol açmasıdır. Bu kayıp kâr, müşterinin yaşam boyu değerine eşittir. Diğer bir neden ise yeni müşteri edinmenin, sahip olunan müşteriye memnun etmekten ve elde tutmaktan daha yüksek maliyetlere yol açmasıdır (Kotler, 2003). Müşteri ilişkileri yönetimi aşamalarının çok iyi bir şekilde yönetilmesi, doğru kararların verilmesi ve doğru stratejilerin uygulanması, başarı için şarttır.

1.8.3. Müşteri Kârlılığı

Müşteri ilişkileri yönetiminde, tekrar satın almaya meyilli ve sadık olabilecek kârlı müşteriler üzerine yoğunlaşmak büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmeleri, daha hedefli ve kişiye özel pazarlama yapabilmeleri için müşterilerin gerçek değerinin ve sadakatinin belirlenmesi gerekmektedir (Kim ve diğerleri, 2006).

Kotler (2003, 81), bir müşteriye ne kârlı yapar sorusuna, kârlı müşteri, zaman içinde işletmenin müşteri çekme, satış ve hizmet maliyet akışını, kabul edilebilir bir miktar ile geçen gelir akışı getiren, bir kişi, aile ya da şirkettir, cevabını vermektedir. Müşteriler ve kârlılık ile ilgili çok bilinen bir kural da 80/20 (Pareto İlkesi)'dir. Bu

kurala göre kârın % 80'i, müşterilerin % 20'si tarafından oluşturulmaktadır (Kim ve diğerleri, 2006; Bono, 2008; Zeithaml ve Bitner, 2003). Bono (2008), 80/20 ilkesinin çok uç noktalara götürülmesinin işletmeyi yatırımdan başka bir şey yapmayan bir şirket haline getirebileceğini, müşterilerin diğer % 80'lik kesiminden vazgeçmenin bir noktaya kadar işe yarayabileceğini, ancak sonrasında, büyüme ve gelişme alanlarından vazgeçmek anlamına geleceğini belirtmektedir.

Bugün işletmeler, müşterilerini yönetilmesi gereken mali bir varlık olarak görmektedir (Kotler, 2008: 95). Bu nedenle bir çok işletme, müşterilerinin tam kâr potansiyellerini geliştirmek ve kârlı müşterileri elde tutmak için müşteri değerini ölçmeye ve stratejiler geliştirmeye çalışmaktadır (Kim ve diğerleri, 2006).

1.8.4. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Odabaşı (2009a: 61)'na göre müşteri yaşam boyu değeri: “Şirketin müşteri ile olan ilişkileri, etkileşimleri ile müşterinin şirketten satın almaya devam ettiği zaman dilimi süresinde elde edilmesi gereken net kârın şimdiki değeridir”. Kotler (2003: 75), yaşam boyu değerinden (LTV), müşterinin yaşamı boyunca satın almalarından beklenen gelecek kâr akışının şimdiki değeri diye bahsetmektedir ve müşteri çekme, satış ve hizmet maliyetlerinin mutlaka gelirden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanması, işletmenin, hangi müşterilerinin daha değerli olduğunu anlamasına ve öncelikli müşterilerini belirlemesine yardımcı olmaktadır.

Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanması ile ilgili çeşitli ve karmaşık sistemler var olmakla beraber, bu hesaplama aşağıdaki gibi yapılabilir (Kotler, 2003: 76):

Yıllık müşteri geliri \$5,000 ve müşteri ortalama 2 yıl işletmeye sadık kalacak. Kâr marjı da % 10.

$$5,000 \times \% 10 \times 2 = \$1000 \text{ (müşteri yaşam boyu değeri)}$$

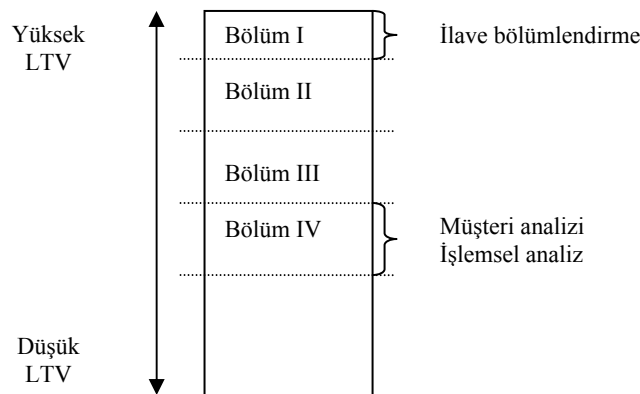
Bir işletmenin, müşteri yaşam boyu değerini hesaplayabilmesi için çeşitli bilgiler gerekmektedir. Odabaşı (2009a: 61) bu bilgileri aşağıdaki gibi sıralar:

- Müşterinin satın almalarından elde edilen tüm gelirler. Müşterinin talebini karşılarken katlanılan tüm değişken maliyetler,
- Müşterinin satın alma sıklığı,
- Müşterinin şirketimizden aktif olarak satın almayı sürdürme zamanının genişliği,
- Müşterinin diğer ürünlerimizi satın alma düzeyi ve bu tür satışlardan elde edilebilecek gelirler,
- Müşterimizin çevresine bizim için tavsiyelerde bulunma özelliği,
- Müşterimize yapılan uygun indirimler.

Küçük işletmeler genellikle daha az çeşit ve sayıda müşteriye hizmet ederler (Friel, 1998). Bu nedenle küçük işletmeler için, en doğru müşterileri hedeflemek büyük önem taşımaktadır. İşletmeler bugün müşteri bölümlerini belirlerken müşteri yaşam boyu değerini üç farklı yöntemde kullanmaktadır. Bunlar (Kim ve diğerleri, 2006: 102):

1. Sadece LTV değerlerini kullanarak bölümlendirme: Bu yöntemde göre müşteriler yaşam boyu değerlerine göre sıralanır ve yüzdelere göre bölünür (Bknz. Şekil 3).

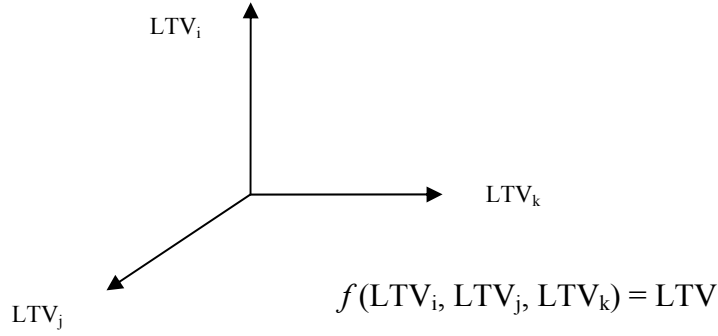
Şekil 3: LTV Kullanarak Müşteri Bölümlendirme



Kaynak: Kim ve diğerleri, 2006: 102.

2. LTV unsurlarını kullanarak bölümlendirme: Bu yöntemde yaşam boyu değeri hesaplamasında kullanılan unsurlar (şimdiki değer, potansiyel değer, müşteri bağlılığı) ile bölümlendirme yapılır (Bknz. Şekil 4).

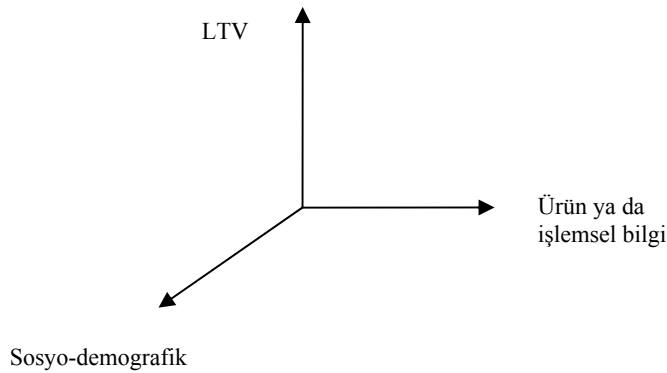
Şekil 4: LTV Unsurlarını Kullanarak Müşteri Bölümlendirme



Kaynak: Kim ve diğerleri, 2006: 102.

3. Hem LTV, hem de diğer bilgileri kullanarak bölümlendirme: Bu yöntemde hem sosyo-demografik bilgiler gibi yönetsel bilgiler, hem de yaşam boyu değeri müşterileri bölümlendirmek için kullanılır (Bknz. Şekil 5).

Şekil 5: LTV ve Diğer Bilgileri Kullanarak Müşteri Bölümlendirme

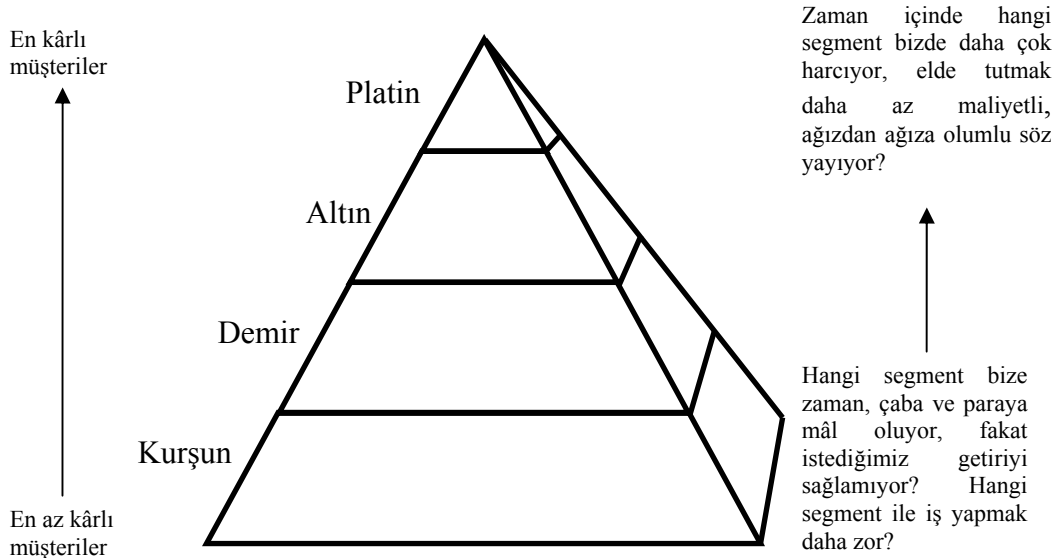


Kaynak: Kim ve diğerleri, 2006: 102.

Kotler (2003), Müşteri Maliyet Analizinin (CPA), en iyi şekilde Aktivite Temelli Maliyetleme (ABC) ile yürütülebileceğini belirtmektedir. Bu yöntemde

müşteriden elde edilen tüm gelirden tüm maliyetler çıkarılmaktadır. Sonrasında ise müşterileri en kârlı katman olan platin müşteriler, kârlı olan altın müşteriler, az kârlı olan ama istenen demir müşteriler ya da hem az kârlı, hem de istenmeyen müşteriler olan kurşun müşteriler olarak sınıflamak mümkün olmaktadır. Şekil 6’da bu durum gösterilmektedir. Zeithaml ve Bitner (2003) platin katmandaki müşterilerin işletmeye bağlı olduklarını, fiyata fazla duyarlı olmadıklarını ve yeni teklifleri denemeye açık olduklarını, altın katmanın ise sadık müşterilerden farklı olduklarını ve fiyat indirimleri istedikleri için kârlılığın platin katman kadar yüksek olmadığını belirtmektedir.

Şekil 6: Genişletilmiş Müşteri Piramidi



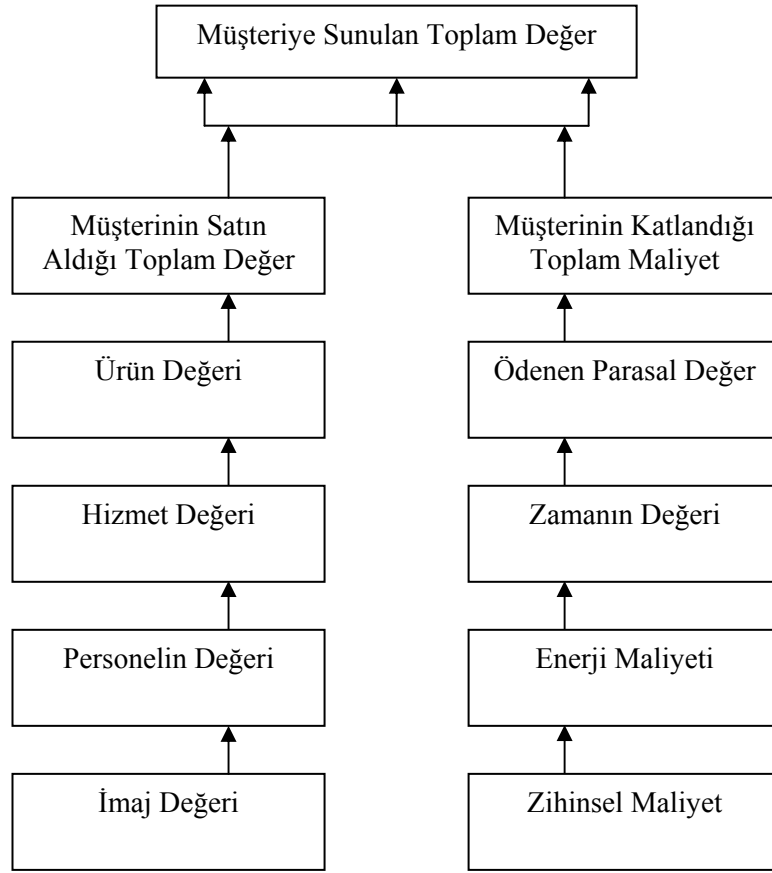
Kaynak: Zeithaml ve Bitner, 2003: 173.

1.9. DEĞER YARATMA

Odabaşı (2009b: 15) değeri şöyle tanımlamaktadır: “Değer, verilen maddi ve maddi olmayan özverilerin karşılığında elde edilen şeydir”. Beckwith (2008) değer için, “Her hizmet işletmesinin ya açıkça, ya da zımmen vaat ettiği bir şeydir, temel varlık koşuludur” demektedir. Nasution ve Mavondo (2008: 205), değer için yapılan tanımların çoğunun, bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme, değiş tokuş (trade-off) ve yarar-fedakarlıklar (benefit-sacrifices) fikirlerinin üzerinde durduğunu

belirtmekle beraber, kendi araştırmaları için müşteri değerini, toplam algılanan yararlar ile toplam algılanan fedakarlıklar arasındaki değiş tokuş olarak tanımlarlar. Şekil 7’de müşterilerin satın aldığı toplam değer ve katlandığı toplam maliyet gösterilmektedir. Bu toplam değerlerin toplam maliyetten fazla olması ürün ve hizmetin müşteri için değer yarattığı anlamına gelmektedir.

Şekil 7: Toplam Değer



Kaynak: İslamoğlu, 2002: 25.

Araştırmalar göstermektedir ki, daha üstün müşteri değeri sunmak uzun dönemde müşteri bağlılığı yaratmakta ve işletmelerin müşterilerini tutmalarına olanak tanımaktadır (Nasution ve Mavondo, 2008). Ayrıca üstün müşteri değeri oluşturan ürün ve hizmetler sunmak, işletmeleri rakiplerinden ayırmakta ve fark yaratmaktadır. Müşteriler için değer yaratmak en başta müşteri memnuniyeti

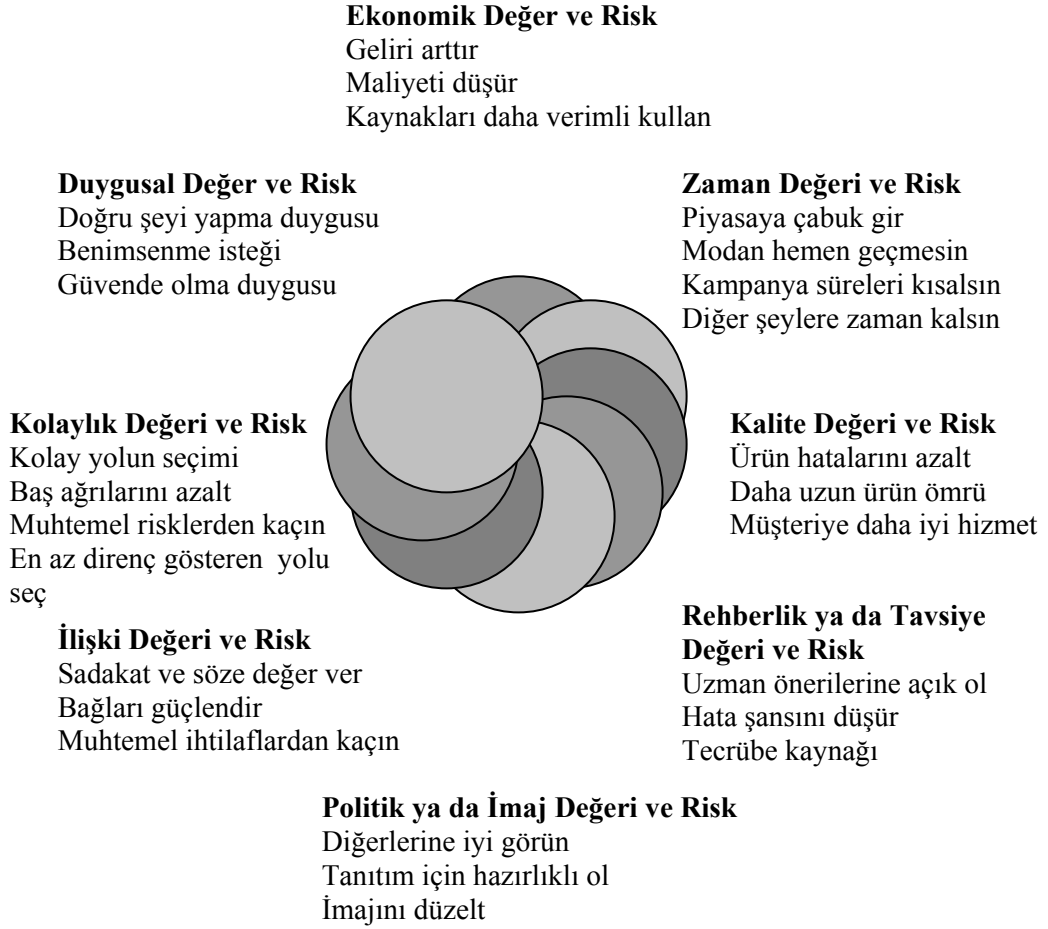
oluşturmakla birlikte, başka yararlar da sağlamaktadır. Odabaşı (2009a: 51) bu yararları şöyle sıralar:

- Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artması.
- Maliyetlerin ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucu kâr marjlarının yükselmesi.
- Yaratıcılık destekleneceğinden çalışanların motivasyonlarının yükselmesi ve şirketten ayrılma oranlarının düşmesi.
- Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmaları.

Ancak işletmeler, müşteriler için değer yaratmaya çalışırken sadece buna odaklanıp, değerın meydana getireceğı maliyeti göz ardı etmemelidir. Örneğın bir otel, oda başına 2 dolarlık bir maliyet artışı yaratacak bir öğleden sonra yatak hazırlama hizmeti eklemeyi düşünüyorsa, bunu gerçekleştirmeden önce müşterilerin bu hizmet için 2 dolar ödemeye razı olup olmadığını araştırmalıdır. Eğer otel müşterisi 2 dolar ödemeye razı olmuyorsa, değer katmayan bir maliyet oluşuyor demektir (Kotler, 2008).

Otel endüstrisinde değer, odaların kalitesi, otelin atmosferi, tesisler gibi çok çeşitli somut ve soyut değerın oluşturduğu bir demettir ve bu değerler her birey için aynı şeyi ifade etmez (Nasution ve Mavondo, 2008). Stinnett (2008: 37), bu konu ile ilgili olarak “Değer herkesin gözündedir ama, herkes onu farklı algılar” demektedir. Yazar aynı müşterinin değer algısının zaman içinde bile değişebileceğine vurgu yapmaktadır. Stinnett (2008: 38)’e göre müşteriler için en az sekiz çeşit değer bulunmaktadır ve her değer için bir de risk vardır. Bunlar Şekil 8’de gösterilmektedir. Ekonomik değer ve zaman kazandırmak, daha yüksek kalite, rehberlik ve tavsiye verme, politik görüş ve imaj, iyi ilişkiler kurmak, müşterinin hayatını kolaylaştırmak, güven ve beğenilme gibi duygusal ihtiyaçlarını karşılamak, müşteri için değer yaratabilmektedir. Risklerin azalması da algılanan değeri arttırmaktadır.

Şekil 8: Değerin Sekiz Çeşidi



Kaynak: Stinnett, 2008: 38.

Küçük işletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını takip etme ve değişen istek ve ihtiyaçları karşılama, daha kişiye özel ürün ve hizmetler sunma konularında ölçeğe bağlı bir avantaja sahiptir (Friel, 1998). Müşterilere daha fazla değer sunmak isteyen işletmeler, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya çalışmalı, ürün ve hizmetlerini buna göre şekillendirmelidir. Çünkü müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin daha iyi anlaşılması değer algılarındaki boşlukların doldurulması için yol göstericidir (Nasution ve Mavondo, 2008).

1.10. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

İletişim, bireyler arasındaki duygu, düşünce ve bilgi aktarımı anlamına gelmektedir ve günümüzde tek yönlü uyarıcı davranış modeline dayalı iletişim, yerini uzun dönemli çift yönlü diyaloglar kurma ve yürütmeye bırakmaktadır (Odabaşı, 2009b).

Grönroos (2004)'a göre, ilişkisel pazarlamanın başarısında, bütünleşik pazarlama iletişimi mesajlarının entegrasyonunun, müşterilerle ilişki kurma, sürdürme ve geliştirmeyi desteklemesi önem taşımaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişiminde birebir pazarlama, iletişim ve karşılıklı güveni oluşturan ilişkilerin önemine değinen Bozkurt (2007: 17-18), kavramı şöyle tanımlamaktadır:

Organizasyonların ürettiği ürün ya da hizmetler ile ilgili alınacak her kararın müşteri bazlı ve satın alma davranışlarına etki edecek iletişim boyutunu düşünerek alınması ve bu farklı kararların bir disiplin içinde orkestra edilerek, stratejik bir yaklaşım ile planlanması ve sinerji yaratılması sürecidir.

Payne ve Frow (2004: 531), entegre edilmiş çok kanallı stratejinin, müşterilere hizmet etmek için, ticarî şekilde uygulanabilir kanalların tüm sınıfından yararlanmayı ve onları, müşterinin kullanmak istediği kanalı etkilemeye teşebbüs etmeden entegre etmeyi içerdiğine değinmektedir. Etkileşim sürecinde müşteri ve işletme arasında farklı temas noktaları oluşmaktadır (Grönroos, 2004). Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri ve işletme arasındaki her bir temas noktasında (touchpoint) müşteri için daha iyi bir deneyim yaratabilmek adına (çok-kanallı entegrasyon süreci), müşterilerle ilgili verilerin ve diğer verilerin toplanıp, uygun şekilde yararlanması gerekmektedir (Payne ve Frow, 2004: 173). Birebir etkileşim için ticarî bilgilerin yanı sıra, müşterilerin önerileri, şikayetleri, tercihleri gibi bilgilerin edinilmesi gerekmektedir (Wells, Fuerst ve Choobineh, 1999). Satış gücü, satış yeri, telefon, doğrudan pazarlama, e-ticaret (elektronik ticaret) ve m-ticaret (mobil ticaret) olmak üzere, altı temel kanal kategorisi bulunmaktadır (Payne ve Frow, 2004).

İletişimsel etkileşim, taraflar arasında duygu, düşünce, fikir ve benzeri diliyle etkileşime izin verir. Pazarlama iletişimde genelde tek yönlü mesajlar oluşturulur ve kimi zaman bu mesajlar alıcı tarafından görülmez, duyulmaz ve açılmaz. İletişimsel etkileşimde mesajı alanın o mesajdan anlam çıkarması gerekmektedir. (Ballantyne, 2004). İşlemsel pazarlamada ürünün oynadığı rolü, ilişkisel pazarlamada etkileşim oynamaktadır (Grönroos, 2004). Bozkurt (2007: 38)'a göre etkileşim: "Diyalog ve ilişki bağımlı kolaylaştırıcı interaktif bir iletişim etkisidir". Odabaşı (2009b: 65)'na göre: "Müşteri diyalogu, bir işletmenin müşterileriyle açık, net, dürüst, çift yönlü bir iletişim kurması ve her konuda ya da işlemde müşteriyle bire bir ilgilenerek etkileşimi gerçekleştirilmesi anlamı taşır". Katılımcılar arasındaki anlayış seviyesini derinleştirmeyi başarmayı amaçlayan diyalog kelimesinin etimolojik kökleri, *aracılığı ile* (dia) ve *kelime* (logos) olmakla birlikte, diyalog bir anlamda birlikte öğrenmenin etkileşim süreci olarak tanımlanabilir (Ballantyne, 2004: 116).

İşletmenin müşterilerle iletişimde çalışanlara büyük görev düşmektedir. Çalışanların, müşterilerin beklentilerine cevap verecek bir iletişimi nasıl kuracaklarını bilmeleri gerekmektedir. İletişim etkinliğini organizasyon çapında sağlayacak çalışanların uyması gereken standartlar geliştirmek, müşteri memnuniyetini sağlamak açısından faydalı olmaktadır. Nezaket, güler yüz, ilgili ve dikkatli dinlenme gibi standartlar "dost" müşteriler edinmede etkili olmaktadır (Barutçugil, 2009: 41).

Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmelere bağlı olarak yeni iletişim kanalları ortaya çıkmıştır. Örneğin bir çok işletme, müşterilerine, oluşturdukları web siteleri ile ulaşmakta, gönderdikleri e-postalar, sosyal paylaşım ağları gibi yeniliklerle iletişimlerini sürdürmektedir. Newell (2004), günümüzde web sitelerinin müşterilerle diyalog kurmak için kullanıldığına, kameralı telefonların ve üç boyutlu resimlerin müşterilerde güven yaratarak, MİY'i olumlu şekilde etkileyebileceğine değinmektedir.

Müşterilerle iyi bir iletişime sahip olmak, onların istek, ihtiyaç, beklentilerini, önerilerini, memnuniyetsizliklerini öğrenmek ve gerekli adımları atmak açısından

çok büyük önem taşımaktadır. İyi bir iletişim, işletme açısından müşteri bilgisi toplamayı, müşteri memnuniyetini sağlamayı kolaylaştırırken, müşteriler açısından da daha fazla değer, sosyal faydalar elde etme şeklinde olumlu sonuçlar yaratabilmektedir.

1.11. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Genel olarak memnuniyet, bir kişinin bir ürün hakkındaki beklentisi ile algıladığı performans arasındaki keyif ya da hayal kırıklığı olarak tanımlanabilir (Kotler, 2003). Oteller uzun dönemli yatırımlar olduklarından, varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri çekmek, memnun etmek ve onları elde tutmak önem taşımaktadır. Dolayısıyla otel yöneticilerinin, misafirlerin sunulan hizmetler karşılığında ne derece memnun olduğunu ve yeniden satın alma niyetinde olup olmadıklarını öğrenmeleri gerekmektedir (Choi ve Chu, 2001).

Rajola (2003: 104), mutlak müşteri memnuniyetini aşağıdaki formülle göstermektedir:

$$S = PUV - EV$$

$$S = \text{“mutlak” müşteri memnuniyeti}$$

$$PUV = \text{algılanan kullanma değeri}$$

EV = sunulan ürün ya da hizmet tamamen kullanıldığında müşterinin elde etmeyi beklediği net değer (müşteri tarafından beklenen yararlar ile beklenen maliyetler arasındaki fark).

İşletmelerin müşteri memnuniyetini ölçme ve artırma çalışmalarını titizlikle yerine getirmeleri gerekmektedir. Choi ve Chu (2001)'nin yaptıkları araştırmanın bulguları, müşteri memnuniyeti ile yeniden satın alma, marka bağlılığı ve ağızdan ağıza reklam arasında kuvvetli bir ilişki olduğu fikrini desteklemektedir. Ayrıca sonuçlar, araştırmaya katılan seyahatçilerin memnuniyetlerini belirleyen en temel faktörün “çalışanların hizmet kalitesi” olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla personelin sunduğu hizmetin kalitesinin beklentileri karşılamaması, anlaşmazlıklar gibi pek çok nedenden dolayı işletmeden memnun olmayan müşterilerin rakiplere

kaptrılması ya da çevrelerine memnuniyetsizliklerini yansıtan, işletme imajını zedeleyen, olumsuz görüşlerini yaymaları gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Müşteri memnuniyetini ölçmek isteyen işletmeler çeşitli yollara başvurmaktadır. Şikayet ve öneri sistemleri, müşteri memnuniyeti araştırmaları, potansiyel müşteri rolü yaparak fikir edinmek, kaybedilen müşteri analizleri bu yöntemlerden bazılarıdır (Kotler, 2003). İşletmeler yalnızca müşterilerinin memnuniyetlerini ölçmekle yetinmemeli bunun yanında rakip işletmelerin müşterilerini ne ölçüde memnun ettiklerini de bilmelidir (İslamoğlu, 2002; Kotler, 2008). Çünkü rekabetin fazlaca hissedildiği alanlarda müşteri memnuniyeti müşterilerin elde tutulması için tek başına yeterli olamamakta, müşteriler memnun olsalar dahi, rakip işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetleri tercih eder duruma gelebilmektedirler (Kotler, 2008).

Müşterilerin memnun olmadıkları alanları belirleyen ya da memnun müşterilerini daha fazla memnun etmek isteyen işletmeler bunun için büyük çaba harcamaktadır ve Kotler (2008: 91)'in belirttiği üzere, bazı şirketler müşteri memnuniyeti için gösterdikleri bu çabaları reklamlarında da vurgulamaktadır. Büyük iddialarda bulunan işletmelerin kimi zaman olumsuz sonuçlarla da karşılaşabileceğine dikkat çeken Kotler, bu konuyla ilgili Holiday Inns örneğini vermektedir. Birkaç yıl önce “Süprizlere Yer Yok” vaadinde bulunan işletme sloganı müşterilerinin artan şikayetleri ile beraber alay konusu olmuş ve Holiday Inn tarafından iptal edilmiştir.

İşletmelerin memnun edemedikleri müşterilerle iyi ilişkiler kurması ve onların sadakâtini kazanması mümkün değildir. Dolayısıyla müşterilerin ne istediğini öğrenmek ve bu isteklerini, en iyi şekilde yerine getirmek, işletmelerin üzerinde önemle durması gereken bir konudur.

1.11.1. Müşteri Şikayetleri ve Önerileri

Yapılan bir araştırmaya göre müşterilerin rakip işletmelere geçmesinin % 70 nedeni, hizmet deneyiminin müşteriye memnun edememesidir (Scanlan ve McPhail,

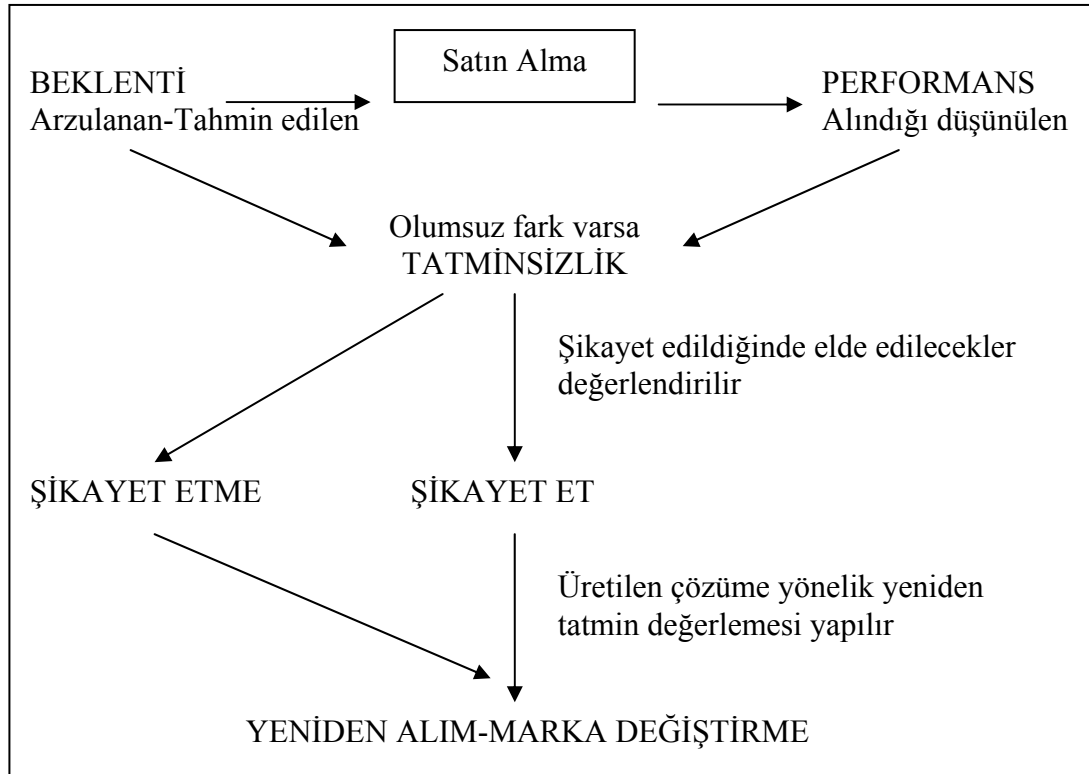
2000). Müşteri şikayetleri şirketin ününe zarar verebileceğinden ve müşteri kaybına yol açabilecek sorunlar hakkında uyarıda bulunduğundan dolayı şirketler, müşteri şikayetlerini hafife almamalıdır (Kotler, 2008). Literatürdeki bazı çalışmalar, müşteri memnuniyetsizliğinin telafisi ile müşteri sadakati, olumlu ağızdan ağıza iletişim ve yeniden ziyaret niyeti arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Kim, Kim ve Kim, 2009).

Memnun olmayan otel müşterilerinin gösterebileceği tepkiler sessizce ayrılmak, olumsuz ağızdan ağıza iletişim, şikayetini işletmeciye duyurmak ya da memnuniyetsizliğe rağmen satın almaya devam etmektir (Kim, Kim ve Kim, 2009). Müşterilerin şikayetlerini duyurması durumunda işletmelerin hatalarını düzeltmeleri, sorunları ortadan kaldırmak için bir fırsat olacaktır. Hizmet hatası durumunda müşterilerin işletmeye direkt olarak seslerini duyurmaları önem taşımaktadır (Bove ve Robertson, 2005). Ancak bazı müşteriler şikayet etmemeyi tercih etmektedirler. Memnun olmayan müşterilerin % 5'i şikayette bulunmakta ve geriye kalan % 95 asla sadık müşteri olmamaktadır (Scanlan ve McPhail, 2000). Halbuki memnun olmayan müşteriler işletmeye şikayette bulduklarında ve sorun çözüldüğünde genellikle şikayet etmeyenlerin aksine, işletmeye geri dönmektedirler (Haris, Bojanic ve Connon, 2003). Barış (2008: 55), müşterilerin şikayet etmeme nedenlerini şöyle sıralamaktadır:

- Alınan ürün/hizmet ucuz ise,
- Problemin önemi az ise,
- Marka değiştirmek kolaysa,
- Satın alma deneyimi müşteri için önemsiz ise,
- Müşteri şikayet etmenin maliyetini, duygusal maliyet dahil, yüksek algılıyorsa,
- Şikayet etmesi halinde bir sonuç alacağına inanmıyorsa,
- Şikayetle zaman kaybedeceğine inanıyorsa,
- Durumdan kısmen de olsa kendini sorumlu tutuyorsa,
- Şikayet etmekle ilgili psikolojik ya da sosyal bir risk olduğunu algılıyorsa, müşteri şikayet etmemeyi tercih eder.

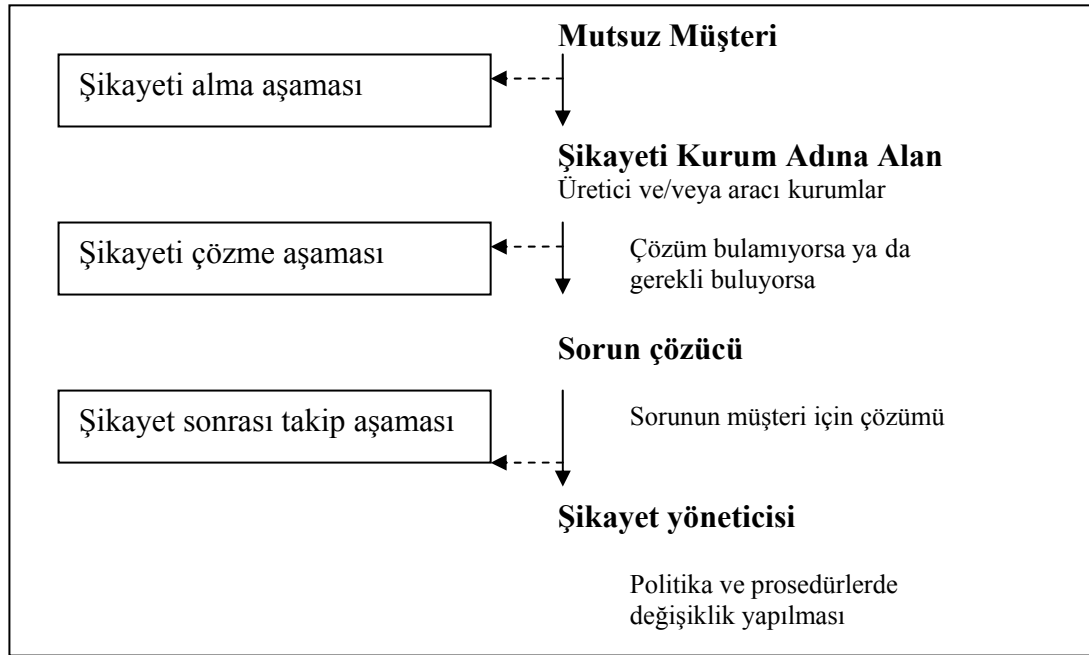
Barış (2008), müşterilerin şikayet etme ve şikayetin işletme tarafından değerlendirilme süreçlerini Şekil 9 ve Şekil 10'de ortaya koymaktadır. Bu süreçler değerlendirildiğinde ortaya şöyle bir sonuç çıkmaktadır: Müşteriler, beklentilerinin karşılanmaması ve memnuniyetsizliğin ortaya çıkması durumunda öncelikle şikayet edip etmemeye karar vermektedir ki, şikayette bulunmaları işletmenin yararına. Şikayet etmeye karar verildiğinde, şikayetin kime yapılacağı önem kazanmaktadır. Odabaşı (2009a), bu konuda işletmelere, müşteriler için nasıl şikayette bulunulacağını gösteren basılı malzemeler geliştirilmesi, müşteri hizmetleri bölümünün kolay bir yerde olması, çalışanların şikayet sürecini iyi bilmesi gibi önerilerde bulunmaktadır. Şikayet sürecinde şikayeti işletme adına alan ve çözen kişilerin davranışları çok büyük önem taşımaktadır.

Şekil 9: Müşteri Penceresinden Şikayet Süreci



Kaynak: Barış, 2008: 25.

Şekil 10: İşletme Penceresinden Şikayet Yönetim Süreci



Kaynak: Barış, 2008: 25.

Kim, Kim ve Kim (2009)'in Seoul'de beş yıldızlı otel misafirleri ile yaptıkları çalışma, müşterilerin memnuniyetlerini geri kazanmalarında sonuca yönelik adaletin (daha iyi bir oda verme, indirimler, geri ödemeler gibi), prosedürlere yönelik (politikalar, prosedürler, süre gibi) ve etkileşime yönelik adaletten (özür, dikkat, saygı, empati gibi) daha önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin Ritz-Carlton, çalışanlarına, tüm müşteri tartışmalarını çözmeleri için günlük 2000\$'a kadar yetki vermektedir (Kim, Kim ve Kim, 2009). Karatepe (2006)'nin Kuzey Kıbrıs otellerindeki Türk misafirler örneklemini ile yaptığı araştırmaya göre, etkileşime yönelik adaleti, özür, açıklama, dikkat ve çaba olmak üzere dört organizasyonel cevaptan en çok dikkat ve çaba etkilemektedir. Dolayısıyla şikayeti alan kişi, müşteriyi dikkatli ve istekli bir şekilde dinlemeli ve çözmek için çaba sarfetmelidir. Şikayet ele alındıktan ve çözüldükten sonra da süreç sona ermemektedir. Müşterinin sorun çözüldükten sonraki memnuniyetinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca tüm şikayetler işletme tarafından kayıt altına alınmalıdır.

Müşteri şikayetleri ile ilgili diğer bir konu da müşterilerin şikayetlerinde ne derece haklı olduğudur. Kimi zaman müşteriler bu konuda dürüst davranmamaktadır. Böyle bir durumda şikayeti ele alan kişinin durumu doğru şekilde analiz etmesine yarayabilecek bazı sorulara değinen Odabaşı (2009a: 141), bu soruları şu şekilde sıralamaktadır:

- Sorun, müşterinin kabul edebileceği biçimde çözümlenirse, gelecekteki ilişkilerimiz sorunsuz sürecelecek midir?
- Geçmişteki iş durumu ve gelecek için düşünülen, beklenen işlerin hatırına müşteriye gerekli tolerans gösterilmeli midir?
- Müşterinin gönlünü almak, onu yumuşatmak ve onunla anlaşma yapmak için ek bir çaba yerinde olur mu?
- Müşterinin bakış açısıyla bakıldığında, şikayet yerinde ve doğru mudur?
- Kuruluş, müşteriyi sürekli bir müşteri olarak tutmayı gerçekten istemekte midir?
- Müşteriyle ilişkilerin kesilmesi, çalışanlarımızı ve diğer müşterilerimizi nasıl etkileyecektir?
- Sorun çözme nasıl bir maliyet çıkaracaktır?

Hampton Inns'in “% 100 tatmin garantidir” vaadi (tatmin olmamış müşteriye tam para iadesi) de başta bir takım kötüye kullanılma endişeleri yaratmakla birlikte, işletme, az sayıda kişinin bu vaadi kötüye kullandığını ortaya koymuştur (Barış: 2008: 32). Ayrıca Hampton Inn yeni bir müşterisi ya da memnun olmayan ve kefaretsiz geri dönmek istemeyen bir müşterisi için yaptığı 1\$'lık yatırımın 7\$'lık bir ek gelir oluşturduğunu fark etmiştir (Kim, Kim ve Kim, 2009).

Müşteri şikayetleri ve önerileri işletmeler için kötü haber değil, hizmet ve ürün ile ilgili olumsuzlukların düzeltilmesi ve var olan durumun geliştirilmesi için bir fırsattır. Bu fırsatı iyi değerlendirmek, detaylı ve iyi düşünülmüş şikayet çözme ve önerileri değerlendirme prosedürlerinin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesine ve uygulanmasına bağlıdır. Şikayet ve önerilerin işletmeye hangi yolla geleceğinden, bunları kimin ele alacağına ve kimin ne kadar sürede, nasıl çözeceğine

kadar tüm ayrıntılar önceden belirlenmelidir ki, müşteri şikayet ve öneride bulunduğu, dikkate alındığını hissetsin. Ayrıca personele iletişim becerilerini geliştirecek eğitimler verilmesi, şikayet sürecinde daha başarılı sonuçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır.

1.11.2. Kaybedilen Müşteriler

Joseph J. Charbonneau Presentations eğitim ve danışmanlık şirketinin 10-10-10 formülüne göre bir müşteri kazanmak için 10.000 dolarlık çaba ve reklam gerekmekte, 10 saniye bir müşteriyi kaybetmek için yetmekte ve müşteriyi yeniden kazanmak için 10 yıl gerekmektedir (Odabaşı, 2009b).

Müşteri kaybetme oranını düşürmek isteyen işletmelerin atmaları gereken dört adım vardır (Kotler, 2003). İlk olarak işletme, müşteri kaybetme oranını ölçmelidir. İkinci adımda, müşteri zayıfatının nedenleri belirlenmeli, üçüncü adımda da, müşteri kaybedildiğinde ne kadar kâr kaybedildiği hesaplanmalıdır. Son adımda ise müşteri kaybetme oranını düşürmenin işletme için ne kadar maliyet yaratacağını hesaplanmalıdır.

İşletmelerin, sunulan ürün ve hizmetlerle müşterilerini memnun edememek ya da sorunlarını çözememek gibi nedenlerle müşteri kaybetmelerinin yanı sıra bilerek ve isteyerek bazı müşterilerinden vazgeçmeleri de mümkündür. İşletmelerin bazı müşterilerinden vazgeçmelerinin temelinde iki neden bulunmaktadır. Zeithaml ve Bitner (2003)' e göre bu nedenler, müşterilerin az kârlı oluşu ve çalışanların morali ve yaşam kalitesi üzerinde olumsuz etki yaratmalarıdır. İşletme için sorun yaratan ya da kâr getirmeyen bu tarz müşterileri uzaklaştırmak hiç kolay olmamakla beraber, işletmenin atacağı yanlış adımlar, hakkında olumsuz söylentilerin çıkmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle kâr getirmeyen müşterilerinden vazgeçen işletmeler fiyatlarını arttırarak ya da önceden ücretsiz sundukları ürün ve hizmetler için ücret talep ederek müşterileri işletmeden uzaklaştırma yoluna gidebilmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

İşletmeler için bir müşteriye kazanmak zaman ve maliyet isteyen bir çabadır. İstemeden kaybedilen değerli müşterileri geri kazanmak da yine zaman gerektirir ve maliyet yaratır. Dolayısıyla işletmeler müşterilerinin memnuniyet düzeylerini takip ederek ve gerekli önlemleri alarak değerli müşterilerini elde tutmalı, gereksiz maliyetler yaratmaktan kaçınmalıdır.

1.12. MÜŞTERİ SADAKATI

Müşteri memnuniyetinden farklı bir anlam taşıyan müşteri sadakatının ne olduğunu ve nasıl gerçekleştirileceğini anlamak işletmeler için önemlidir. Kumar ve Shah (2004)'a göre davranışsal bir ölçü olarak tanımlanan müşteri sadakati satın alma miktarı, yeniden satın alma ihtimali, tekrarlanan satın alma davranışı, satın alma sıklığı, satın alma sırası ve satın alma davranışının farklı açılarını ihtiva eder. Ticarî perspektiften bakıldığında sadakat, gözlemlenen satın alma davranışıdır (Storbacka, Strandvik ve Grönroos, 1994). Odabaşı (2009a: 17)'na göre, "Müşterinin bir seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemine müşteri sadakati, bağlılığı" denmektedir.

Bazı pazarlamacılar arasında memnun müşterilerin aynı zamanda sadık müşteriler olduğuna dair yanlış bir görüş hakimdir (Hollensen, 2003). Halbuki kimi zaman, ürün ve hizmet satın aldığı işletmeden çok memnun olduğunu söyleyen bir müşteri, rakip işletmelerden birini, memnun olduğu işletmeye tercih edebilmektedir. Bu nedenle memnuniyeti yüksek olan müşteri aynı zamanda işletmeye sadakat ile bağlıdır diye bir kural yoktur. Örneğin META Grup tarafından yapılan bir araştırma göstermektedir ki, memnun müşterilerin % 50'si yakın gelecekte rakiplerle iş yapacak, kendilerini çok memnun olarak ilan eden % 25 kadarı ise er geç rakip işletmeleri seçecektir (Rajola, 2003). Kotler (2003), müşteri memnuniyetini 1'den 5'e kadar hazırlanmış bir ölçeğe göre değerlendirdiğimizde müşterinin 1'den 4'e kadar olan seviyelerde başka bir işletmeyi diğerine tercih etme riskinin olduğuna değinmekte ve müşterinin 5. seviyede işletmeden yeniden ürün ve hizmet satın alabileceğini, çevreye işletme hakkında olumlu yorumlar yapabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla memnuniyet ve sadakat kavramlarını birbirine

karıştırmamak gerekmektedir. Ancak şu da bir gerçektir ki, işletme tarafından doğru adımların atılması durumunda, memnun müşteriler, sadık müşteriler haline daha kolay getirilebilir (Odabaşı, 2009a). Çünkü müşterinin fazlaca memnun oluşu, marka ya da işletme ile duygusal bağ oluşturmasını sağlar (Kotler, 2003).

Müşteri bağlılığının “iki taraflı kılıç” olduğunu belirten Kumar ve Shah (2004: 330), yanlış yönetilmesinin işletme için çok kötü sonuçlara neden olabileceğine, diğer taraftan dikkatlice ve kârlılıkla beraber yönetildiğinde ise, rakipler karşısında en güçlü silah haline geleceğine değinmektedirler. Sadakat yaratma sürecinin üç aşaması Rajola (2003) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- a) Bilgi (knowledge) aşaması,
- b) Duygu ya da anlama aşaması,
- c) İrade ya da sadık hale gelme aşaması.

Bilgi aşaması müşterinin kendisinin ve beklentilerinin tanınmaya başladığı aşamadır. Bu aşamada sadakatten söz etmek mümkün değildir. İlişki daha çok ürün ve fiyat bilgisine bağlıdır. İkinci aşamada işletme müşterisinin davranışlarını izler ve analiz eder. İşletme ve müşteri arasında ilişki gelişir ve sadakat yaratıcı bir rol oynamaya başlar. Üçüncü aşamada ilişki kişisel bir hal almaya başlamalı ve müşteri memnuniyeti olabildiğince yüksek tutulmalıdır ki, sadakat gelişsin ve devam etsin. Otellerde bağlılığı yönlendiren bazı duygulara değinen Barsky ve Nash (2003), üst seviye otellerde, kendini önemli hissetme, pohpohlanma, rahatlama ve sofistike; ekonomi otellerinde ise rahatlığı hissetme, hoş karşılanma, kullanışlılık duygularının müşteri sadakati yaratmadaki önemine dikkati çekmektedir.

Hollensen (2003: 618-619), Dick ve Basu'nun belirlediği, sadakatin dört kategorisinden bahsetmektedir. Bunlar, sadakatin olmaması, sahte sadakat, potansiyel sadakat ve sadakat kategorileridir. Sadakatin olmadığı durumda müşterinin yeniden satın alma ihtimali çok düşüktür ve yöneticiler, bağlılık kulüpleri, özel teklifler, promosyonlar vasıtasıyla sahte bağlılık yaratmaya çalışabilirler. Sahte sadakat kategorisinde yeniden satın alma davranışı fazladır ancak bu durum

lokasyon, alternatifin olmaması gibi durumlardan kaynaklanır ve gerçek bağlılık oluşmaz. Potansiyel bağlılıkta müşteri yeniden ürün ve hizmeti satın almak istemektedir ama lokasyon, diğer insanların etkisi, ürünün stoklarda kalmaması (örneğin otelin konaklama yapmak istenen tarihte dolu olması) gibi nedenlerden dolayı mümkün olmamaktadır. Bağlılıktan, müşterinin gerçekten isteyerek, düzenli bir şekilde satın alması durumunda bahsedilebilir.

Bağlılık programları, ürün ve hizmetleri daha üst seviyedeki ile değiştirme, özel indirimler gibi uygulamalar, misafirlerin otel tercihlerine karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır (Barsky ve Nash, 2003). Bu nedenle işletmeler müşteri sadakatini kazanmak için çeşitli programlar geliştirmektedirler. Sadakat programları, o işletme için harcama yaptıkça daha fazla ödül kazandıran, yani davranışsal bağlılığı ödüllendiren programlardır (Kumar ve Shah, 2004). Bağlılık programlarının geçmişi 1980'lerde havayollarının sık uçan müşterileri için ortaya koydukları bonus mil konseptine dayanmaktadır (Barsky ve Nash, 2003; Kamakura ve diğerleri, 2005). Sonrasında oteller de bağlılık programları geliştirmeye başlamıştır. Bugün Hilton, Marriott ve Starwood bağlılık programlarını başarıyla sürdüren otellere aittir. Starwood Hotels & Resorts'un Preferred Guest programı dünyanın en prestijli ödüllerinden biri olan Freddie ödüllerinden kazanmıştır (Barsky ve Nash, 2003). Kumar ve Shah (2004)'e göre konaklama işletmelerinde ödül mekanizması alanındaki trendlerden biri, yüksek değere sahip müşterilere ödüller sunmak ve gelecekteki satın alma davranışlarını etkilemektir. Örneğin Wyndham International'ın bağlılık programı olan ByRequest'in üyelerine, bedava golf turu ya da odada ücretsiz gazete gibi sürprizler sunulmaktadır. Tabii bu sürprizler müşterilerin profil bilgilerine, tercihlerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla müşterilerin tercihleri, beklentileri, hobileri gibi pek çok konu hakkında bilgi toplamak ve bu bilgileri değerlendirmek önemlidir.

Kotler (2003), günümüzde tüketiciler internet aracılığıyla ağızdan ağıza iletişimi çok daha kolay gerçekleştirdikleri ve memnuniyetsizliklerini daha rahat duyurdukları için, müşteri memnuniyetini arttırmanın çok önemli olduğuna ve işletmelerin bu konuyla özellikle ilgilenmeleri gerektiğine değinmektedir. Wang ve

Fesenmair (2004b)'da işletmelerin güçlü online topluluklar oluşturarak müşteri sadakati kurabileceğini belirtmektedir. Online seyahat toplulukları bilgi toplama açısından olduğu gibi, bu açıdan da önemli rol oynamaktadır.

Müşterileri memnun etmek ve işletmeye sadık hale getirmek, müşterilerin ne istediğini ve ne beklediğini çok iyi anlamayı gerektirmektedir. Çünkü işletme ne kadar iyi ürün ve hizmet sunduğunu düşünürse düşünsün, önemli olan müşterinin ne kadar iyi ürün ve hizmet aldığını düşündüğüdür. Unutulmamalıdır ki işletmelerin, müşterilerinin beklentileri karşılamak ve aşmak için harcadığı hiçbir çaba boşuna değildir.

1.13. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MARKA

Müşteri odaklı bir yaklaşım ile, müşterilerin istek ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayan işletmelerde, müşteri memnuniyetine bağlı bir marka bağlılığı oluşma ihtimali yüksektir (Barutçugil, 2009). Müşterilerin gereksinimlerini karşılayamadan marka bağlılığı yaratmak mümkün değildir (Kawasaki, 2008). Newell (2004: 130)'a göre, "Marka bağlılığı, müşteri deneyiminden gelir ve ancak MİY bu deneyimi destekleyebilir". Bu nedenle müşteri ilişkilerinin marka üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Müşteriler tarafından bir ürün ve hizmet satın alındığında aslında ismini markanın oluşturduğu bir ilişki satın alınmaktadır (Barutçugil, 2009). Hizmet müşterileri için marka garantiden bile ötedir ve bir hizmet markasının can damarı, işletmenin ve çalışanlarının dürüstlüğüdür (Beckwith, 2008). Markanın, sergilenecek performans konusunda müşteriyle yapılan bir anlaşma olduğuna değinen Kotler (2008: 78), Motel 6 örneğini vermektedir. Bu marka temiz oda, iyi hizmet ve düşük fiyat sunmakla birlikte, lüks mobilyalar ve geniş banyo imasında bulunmamaktadır. Dolayısıyla işletmenin marka ile müşteriye verdiği sözü tutması çok büyük önem taşımaktadır.

Barutçugil (2009: 131)'in belirttiği üzere, "Marka iletişimi, ürünün doğru hedef kitlesine ulaştırılabilmesi için çok ve çeşitli yollarla yapılan bir tanıtım ve

tutundurma faaliyetidir”. Ürünün tanıtımı ve reklamı ile başlayan bu faaliyetlerde görsel ve yazılı medya kanalları, internet gibi çeşitli yollar kullanılabilir. Bir markanın başarılı olabilmesi, marka bilinirliğinin yüksek olması ve tüketicinin zihninde rakiplerinkinden farklı bir konuma oturtulmasını sağlayan bir marka imajının yaratılmasına bağlıdır (Yüksel ve Yüksel-Mermod, 2005). İşletmeler marka yaratma konusunda ne derece etkili olduklarını markayı tanıma, anımsama, markanın farkında olma konularındaki ölçümler yerine müşteri memnuniyeti, cüzdan payı (müşterinin işletmeye, ürün ya da hizmete cüzdanından ayırdığı pay), müşterinin algıladığı değer, müşteriye elde tutma gibi kriterlerin dahil olduğu ölçümlerle değerlendirmelidir (Kotler, 2008). Başarılı müşteri ilişkileri yönetimi, pozitif ağızdan ağıza iletişimi güçlendirebilir ve marka bilinirliğini fazladan bir bütçe ayırmadan arttırabilir. Kotler (2008: 2)’e göre:

Şirketler ağızdan ağıza reklama giderek daha fazla yönelmektedir. Şirketler, ürünleri erken benimseyenler kategorisinde yer alan, konuşkan, meraklı ve geniş bir tanıdık ağına sahip kişileri saptamaya çalışıyorlar. Bir şirket, yeni ürününü bu tarz kişilerin dikkatine sunduğunda, söz konusu kişiler için geri kalanını “ücret almayan satışçılar” olarak sürdürüyor.

Timothy ve Teye (2009), web sitesi oluşturma maliyetlerindeki düşüşe paralel olarak küçük konaklama işletmelerinin internette daha çok görülür olduğuna ve bilinirliğinin arttığına değinmektedir.

Kotler (2008), müşteri ilişkileri yönetimi ve marka ilişkisi üzerine dikkat çekici bir değerlendirme yapmaktadır. Ona göre, işletmelerin ürün ve marka konularına aşırı derece yoğunlaşması durumunda müşteri ilişkileri yönetimine fazla yoğunlaşamama ve MİY’in önünü kapatma ihtimalleri söz konusudur. Newell (2008: 139)’ın belirttiği gibi “MİY, marka oluşturmanın ikamesi değildir, markanız hala sizin farkındalığınızdır”. Diğer taraftan marka da MİY’in ikamesi değildir denilebilir. İşletmeler hem sağlam bir markaya, hem de müşteri ilişkileri yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Bu kavramlar birbirlerinin ikamesi değil, tamamlayıcılarıdır. Newell (2008: 138)’ın marka konusundaki öngörüsü ise şöyledir: “Geleceğin başarılı markaları, müşteriye yetkilendiren ve onlarla etkileşimini, müşterilerin yaşamını

zenginleştirecek ve streslerini giderecek şekilde ayarlayanlar olacaktır. Bunlar, müşterinin onlarda kendisini görmesini sağlayan markalar olacaktır”.

1.14. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE REKABET

Rekabeti görmezden gelmenin mümkün olmadığı, şartların oldukça ağır bir şekilde hissedildiği günümüzde işletmeler, rekabet avantajı elde etmenin yeni yollarını aramaktadır. Kotler (2008), avantajlar gelip geçici oldukları için şirketlerin tek bir avantajla yollarını sürdürmeyeceklerine, sürekli yeni avantajlar oluşturmaları gerektiğine değinmektedir. Bu avantajların değeri ise rakiplerin sunduklarından daha iyi olmalarına ve tüketicinin gözünde taşıdıkları değere bağlıdır.

Porter (2008: 43), rekabet stratejisini, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücü (pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet) ile başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması şeklinde açıklamaktadır. Rekabetin doğru şekilde sürdürülmesi işletmeler, toplum ve ekonomi için çeşitli yararlar sağlamaktadır. Barutçugil (2009: 124) bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Rekabet, bir işletmenin varlığını koruması, ayakta kalması ve başarısı için daha fazla çaba göstermesini, kendisini sürekli geliştirmesini gerektiren uyarıcı bir etkidir. Etik ve yasal olduğu, dürüst ve adil davranıldığı sürece rekabet; müşterilere, işletmelere, sektöre ve genel anlamda ekonomiye ve topluma fayda sağlayan bir serbest pazar değişkenidir.

Günümüzde müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin izledikleri rekabet stratejilerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Fung ve diğerleri (2009: 164)’ne göre “Bu dünyanın rotası bir müşteri gereksinimiyle başlayıp, bir müşteri çözümüyle noktalanır”. Bugün gereksinimleri karşılanamayan, memnun olmayan müşteriler, eskiye göre çok daha tahammülsüz bir tavır sergilemekte, kolayca rakip bir işletmeye geçebilmektedir (Newell, 2004). Kawasaki (2008), sürekli olarak müşterilerine odaklanan ve onları memnun etmeye çalışan bir anlayışla hizmet etmeyi sürdüren işletmelerin rakiplerini zor durumda bırakacaklarına değinmektedir. 1993 yılında ailesi ile Kauai’de ki Hyatt Regency Hotel’de yaptıkları konaklamaya değinen

Kawasaki, müşterilere daha çok para harcatmaya çalışılan, rekabetin yüksek olduğu bir ortamda, Hyatt Otel'in ücretsiz çamaşır yıkama ve kurutma makinesi hizmetinin ve müşterilere karşı özenli tutumunun yarattığı farkın altını çizmektedir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik yapılan müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri, işletmelerin rekabet gücünü arttırmada önemli rol oynamaktadır.

Bir çok uluslararası zincir otel işletmesi, rekabet şartlarının ağır olduğu günümüz piyasalarında, müşterilerini rakiplerine kaptırmamak için müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde bağlılık programları yürütmektedir. Bunların bir örneği de Six Continents Hotels Inc.'in Priority Club Rewards programıdır (Zhao ve He, 2008).

Coltman (2007), müşterilerinin ihtiyaçlarını onlar belirtmeden önce tahmin eden ve ona göre davranan işletmelerin, rekabet tehlikelerini azalttıklarını belirtmektedir. Bu ihtiyaçlar henüz dile getirilmediği için, rakip işletmelerle paylaşılmış olması da mümkün değildir. Başarılı şekilde yönetilen müşteri ilişkileri yönetimi, bu ihtiyaçların rakiplerden önce tahminlenmesini sağlamaktadır. MİY, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve tüm işletmede müşteriye dönük bir yaklaşım oluşturabilmek için gerekli olan rekabet stratejisidir (Özgener ve İraz, 2006). Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimi, otel işletmelerinin kendilerini rakiplerinden farklı hale getirebilmeleri için gittikçe daha çekici bir hal almaktadır (Francese ve Renaghan, 1990'dan aktaran Piccoli ve diğerleri, 2003).

1.15. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARI

Günümüzde, müşteri ilişkileri yönetiminin önemini anlayan ve bu alanda yatırım yapan işletmelerin hepsi yatırımlarının karşılığını alamamaktadır. Kotler (2008), MİY'i benimseyen şirketlerin % 30'undan daha azının yatırımlarından bekledikleri karşılığı alabildiklerini belirtmektedir. İşletmelerin müşteri ilişkileri yönetiminde başarı elde edememelerinin bir çok nedeni olmakla beraber en büyük sorunlardan biri, yöneticilerin MİY'in ne olduğunu tam olarak anlayamamaları ya da yanlış anlamalarıdır. Bu durum yöneticilerin hatalı başlangıçlar yapmalarına neden olmaktadır.

Müşteri merkezli bir işletme kültürü oluşturmak, personeli bu kültürün bir parçası durumuna getirmek, müşteriler hakkında bilgi edinmek ve bu bilgileri analiz etmek ve değerlendirmek, müşteri stratejileri oluşturmak, müşterilere uygun, onlar için değer yaratan ürün ve hizmetler geliştirip sunmak, müşterilerle iki tarafında yararına olacak iyi ilişkiler geliştirip bunu müşteri memnuniyeti ve sadakatinin bir parçası yapmak müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı için çok önemlidir. Teknoloji de bu başarıyı destekleyen unsurlardan birisidir ancak müşteri ilişkileri yönetiminin bir yazılım programı olmadığına altını iyice çizmek gerekmektedir.

CRM-Forum'un yaptığı araştırmanın sonuçları, şirketlerin başarısızlık nedenleri için şunları göstermektedir: Organizasyon değişikliği (% 29), şirket politikası ve durağanlık (% 22), MİY anlayışının olmaması (% 20), kötü planlama (% 12), MİY becerilerinin olmaması (% 6), bütçe sorunları (% 4), yazılım sorunları (% 2), kötü tavsiye (% 1), diğer (% 4) faktörler (Kotler 2008; Newell 2004). Sonuçlar, en büyük başarısızlık nedeninin MİY için gerekli olan kültürel değişimin sağlanamaması olduğunu göstermektedir. Newell (2004: 25)'in dediği gibi "MİY başarısı için kilit dersler teknik değil örgütseldir". Dolayısıyla başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi için örgüt kültürü üzerine odaklanmak önem taşımaktadır.

King ve Burgess (2008: 423), MİY'de kritik başarı faktörleri (KBF) ile ilgili yapılmış araştırmalarda, bir derece fikir birliği sağlanan faktörleri Tablo 7'de ortaya koymaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olmak isteyen işletmelerde, müşteri odaklı bir anlayışın oluşturulması temel şarttır. İşletmelerin müşteri ilişkileri yönetiminde başarısız olma nedenleri ve başarı faktörleri değerlendirildiğinde ortaya çıkan tablo göstermektedir ki MİY'de başarıya giden yolda bazı engeller bulunmaktadır ve bu engelleri aşmak özveri, adanmışlık ve bir takım işletmecilik yetenekleri gerektirmektedir.

Tablo 7: MİY İçin Kritik Başarı Faktörleri

Üst yönetim desteği
MİY stratejisi iletimi
Bilgi (knowledge) yönetimi yetenekleri
Bilgi paylaşmaya gönüllülük
Süreçleri değiştirmeye gönüllülük
Teknolojik olarak hazır olma
Kültür değişimi/müşteri yönelimi
Süreç değiştirme yeteneği
Sistemlerin entegrasyonu yeteneği

Kaynak: King ve Burgess, 2008: 423.

Bugün, müşteri ilişkileri yönetimini hakkıyla yerine getiren bir çok işletme olduğu gibi, MİY'in gerçekte ne olduğunu ve nasıl uygulandığını bilmeyen ya da sadece teknolojiden ibaret olduğunu düşünen ve uygulamaya çalıştığında hüsrana uğrayan işletmeler de bulunmaktadır. Ancak müşteri ilişkileri yönetimi için bir gelecek olmadığını düşünmek çok büyük bir yanılğı olacaktır. İşletmeler için rekabet koşulları bu denli ağır oldukça ve müşterilerin istek ve beklentilerinde değişiklikler yaşanmaya devam ettikçe, müşteri ilişkileri yönetimi de gelişmeye devam edecek, önemi her geçen gün biraz daha artacak ve yöneticiler tarafından fark edilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, küçük ölçekli konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin ne derece uygulandığını, yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirmek ve küçük ölçekli bir işletme olmanın MİY’de sağladığı avantaj ve dezavantajları ortaya çıkarmaktır.

Literatürde, müşteri ilişkileri yönetimi konusunda farklı ölçeklere sahip işletmeler üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Sigala (2005) küçük ve büyük konaklama işletmelerinde; İspir (2008), büyük ölçekli konaklama işletmelerinde; Alabay (2007), farklı büyüklükteki konaklama işletmeleri ve seyahat acentelerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırma, uygulama alanının Alaçatı olması, örnekleminde sadece küçük ölçekli konaklama işletmelerinin bulunması ve müşteri ilişkileri yönetimi konusunda işletmecilerin bakış açılarını detaylı bir şekilde yansıtması açısından farklılık taşımaktadır.

2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Alaçatı’daki küçük ölçekli konaklama işletmelerini ve müşteri ilişkileri yönetimi konusunu kapsamaktadır. Uygulama için İzmir’in, Çeşme ilçesine bağlı Alaçatı’nın seçilmesinde, öncelikle, beldede bu çalışma için gerekli olan küçük ölçekli konaklama işletmelerinin yoğun bir şekilde bulunması, beldenin dünya çapında bir rüzgar sörfü merkezi olmasından dolayı popülerliği, tarihî ve kendine has mimarî dokusunun çekiciliği göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca, Alaçatı’daki bir çok küçük ölçekli konaklama işletmesinin başarısına dair medyada çıkan haberler, bu başarılarda, müşteri ilişkileri yönetiminin nasıl bir rol oynadığını ortaya çıkarma isteği oluşturmuştur. Küresel pazarda varlıklarını sürdürmek isteyen küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için müşterilere odaklanmak büyük önem taşımaktadır (Özgener ve İraz, 2006). Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimi, müşterileri işletmeye sadık hale getirmek, onlarla uzun dönemli kârlı ilişkiler kurmak açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmelere

nazaran, müşterilerle daha yakın temas kurma avantajına da sahiptir (Moriarty ve diğerleri, 2008). McIntosh ve Siggs (2005), butik oteller, oda kahvaltı işletmeleri, konuk evleri gibi daha küçük, özel konaklama işletmelerinin kendine has ve tek oluşu ya da tarihî özelliği, konfor ve lüks deneyimi, daha kişisel temaslar sunma gibi çeşitli özelliklerinin, müşteriler tarafından tercih edilmelerinde etkili olabileceğine değinmektedir.

Literatürde konaklama işletmelerinin ölçeğinin belirlenmesi konusunda tek bir görüş bulunmamaktadır (Andriotis, 2002). Turizm ve ağırlama endüstrilerindeki küçük işletme araştırmalarında “küçük firma” terimi birbirinden bağımsız bir şekilde kullanılmaktadır (Thomas, 1998). Tablo 8, küçük işletmelerin tanımı konusunda fikirbirliği olmadığını gözler önüne sermektedir.

Tablo 8: Küçük Turizm ve Ağırlama İşletmeleri Çalışmalarında Kullanılan Bazı Tanımlar

Yazar	Tanım
Hales ve diğerleri	50’den daha az çalışan
Radiven ve Lucas	25’ten daha az çalışan
Horobin ve Long	Mikro girişimler üzerinde odaklanır (10’dan daha az çalışan)
Ozer	Oda ve kahvaltı konaklama birimleri
Ball	Bağımsız tek iş birimleri
Ingram	Bağımsız. Konukevleri ve oda kahvaltılar arasındaki ayırım oda sayısına göre yapılır

Kaynak: Thomas, 1998: 3.

Andriotis (2002: 337), araştırmasında 40 ve daha az odası olan konaklama işletmelerini küçük ölçekli, 41-100 odası olanları orta ve 100’den fazla odası olanları ise büyük ölçekli olarak kabul etmektedir. Alaçatı’da gerçekleştirilen bu araştırmada ise, en az 3 ve en fazla 23 odaya sahip 15 işletme, küçük ölçekli konaklama işletmesi olarak kabul edilmiştir.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Gegez (2007: 58)'in belirttiği üzere “Derinlemesine mülâkat belirli bir konuda bireylerle detaylı bir şekilde, bire bir görüşmeler yapılması durumunda ortaya çıkar” ve görüşülen kişi grup etkisinde ve baskısında kalmadığı için avantajlı bir yöntemdir. Bu araştırma için, Alaçatı'daki 15 küçük ölçekli konaklama işletmecisi ile yarı yapılandırılmış, derinlemesine mülâkatlar gerçekleştirilmiştir. Mülâkatlarda yöneticilere sorulmak üzere konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi üzerine 26, otel ve yönetici ile ilgili toplam 8 sorudan oluşan bir form hazırlanmıştır. EK 1'de soru formuna yer verilmiştir. Mülâkat esnasında, her hangi bir karışıklık olmaması için sorular formdan takip edilerek karşı tarafa yöneltilmiştir. Ses kaydı yapabilmek için öncelikle yöneticilerden izin istenmiş, 3 mülâkatta izin verilmemesi nedeni ile ses kaydı yapılamamış, not tutulmuş, 12 mülâkatta ise ses kaydı yapılmıştır. Yöneticilerden ikisi soruları rahat cevaplayamayacakları için, biri ise sağlık problemi nedeni ile ses kaydına izin vermemiştir. Tüm ses kayıtları, bilgisayara aktarılmak suretiyle, yazılı hale getirilmiş ve içerik analizi yapılmıştır.

2.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Alaçatı Rehberi (2009), Küçük Oteller Kitabı (Tönbekici ve Tönbekici, 2009), Butik Oteller Kitabı (Orak, 2009) ve çeşitli internet sitelerinden (örneğin www.butikoteller.com.tr) elde edilen bilgiler ile ilk aşamada Alaçatı'daki 38 küçük ölçekli konaklama işletmesine e-posta yoluyla mülâkat talebinde bulunulmuş ancak, yalnızca 5 yöneticiden yanıt alınabilmiştir. Mülâkat talebini kabul eden yöneticiler ile görüşmek için Alaçatı'ya gidildiğinde e-posta gönderilen bazı işletmelerin sezonluk çalışması nedeni ile henüz açılmamış olduğu tespit edilmiş, bazı yöneticilere e-postanın ulaşmadığı, bazılarının ise tadilat ve benzeri nedenlerden ötürü cevap yazamadığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu nedenle 17 Ocak 2010 tarihinde, açık olan otellerin yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek mülâkat talebi iletmeye başlanmıştır. Bu sayede 10 mülâkat daha gerçekleştirilmiş, sorulara verilen yanıtlar birbirini tekrarlamaya başladığında mülâkatlara son verilmiş (23 Nisan 2010), dolayısıyla toplamda 15 küçük ölçekli konaklama işletmesi yöneticisinin müşteri ilişkileri yönetimi hakkındaki görüşleri alınmıştır. EK 3'te bu işletmelerin isimlerine yer verilmiştir. Ayrıca yapılan her mülakata, yapılma sırasına göre bir numara

verilmiştir. Bulgular kısmında atıflara yer verilirken, işletmenin ya da mülâkata katılan kişinin ismi verilmemiş, bunun yerine mülâkat numaraları belirtilmiştir.

Tablo 9: Mülâkat Yapılan İşletmeler ile İlgili Bilgiler

Mülâkat Yapılan İşletme	İşletmenin Sahip Olduğu Belge Türü	İşletmenin Faaliyette Olduğu Dönem	İşletmenin Oda Sayısı	İşletmenin Personel Sayısı	İşletmenin Geçmişi
1	Belediye belgeli	12 ay	7	5	9 yıl
2	Belediye belgeli	12 ay	15	8*	3 yıl
3	Belediye belgeli	12 ay	8	4*	2 yıl
4	Belediye belgeli	12 ay	5	3	1 yıl
5	Belediye belgeli	12 ay	23	12*	3 yıl
6	Belediye belgeli	12 ay	6	6	3 yıl
7	Belediye belgeli	12 ay	10	5*	8 yıl
8	Bakanlık belgeli	5 ay (Sezonluk)	18	12*	7 yıl
9	Belediye belgeli	12 ay	5	4*	10 yıl
10	Belediye belgeli	12 ay	8	3*	2 yıl
11	Belediye belgeli	12 ay	9	5	5 yıl
12	Belediye belgeli	12 ay	12	5	3 yıl
13	Belediye belgeli	5 ay (Sezonluk)	6	11	3 yıl
14	Belediye belgeli	12 ay	3	22* (kafe ve restoran çalışanları dahil)	6 yıl
15	Belediye belgeli	12 ay	10	5	3 yıl

*En yoğun dönemde çalışan personel sayısı dikkate alınmıştır.

Tablo 10: Mülâkat Yapılan Yöneticiler ile İlgili Bilgiler

Mülâkat No:	İşletmedeki Görevi	Otelcilik Sektöründeki Deneyimi	Eğitim Durumu
1	İşletme sahibi/yöneticisi	9 yıl	Lisans
2	İşletme yöneticisi	11 yıl	Ön lisans
3	İşletme sahibi/yöneticisi	2 yıl	Lisans
4	İşletme yöneticisi	3 yıl	Lisans
5	İşletme sahibi/yöneticisi	7 yıl	Lisans
6	İşletme sahibi/yöneticisi	3 yıl	Yüksek lisans
7	İşletme sahibi/yöneticisi	8 yıl	Lise
8	İşletme yöneticisi	2 yıl	Lise
9	İşletme sahibi/yöneticisi	4 yıl	Lisans
10	İşletme sahibi/yöneticisi	2 yıl	Ön lisans
11	İşletme sahibi/yöneticisi	5 yıl	İlkokul
12	İşletme sahibi/yöneticisi	3 yıl	Lisans
13	İşletme sahibi/yöneticisi	3 yıl	Yüksek lisans
14	İşletme yöneticisi	6 yıl	Lisans
15	İşletme sahibi/yöneticisi	3 yıl	Lise

2.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmada yarı yapılandırılmış, derinlemesine mülâkat yöntemi ile veri toplanmıştır. Yöneticiler ile yapılan mülâkatlar yaklaşık 20 dakika ile, 75 dakika arasında sürmüştür. Mülâkat yapılan yöneticilere, müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili olarak yöneltilen 2'nci, 3'üncü, 5'inci, 6'ncı, 17'nci, 18'inci, 20'nci, 21'inci ve 26'ncı sorular Lo, Stalcup ve Lee (2010)'nin çalışmalarında kullandıkları örnek mülakat sorularının aynen ya da bazı değişikliklerle alıntılanması, diğer sorular ise başta Lindgreen ve diğerleri (2006), Payne ve Frow (2005), Odabaşı (2009a), Newell (2004) ve Kotler (2003) olmak üzere literatürdeki çeşitli kaynakların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. En son kısımdaki 8 soru ise işletme ve yöneticiler ile ilgili genel bir profil oluşturmak amacıyla hazırlanmış ve soru formuna eklenmiştir. Her ne kadar belirli bir soru formatı oluşturulmuşsa da, derinlemesine mülâkat tekniğinin kullanılmış olmasına bağlı olarak, yöneticilerin farklı deneyim ve birikimleri neticesinde, görüşme esnasında ortaya çıkan sorular da araştırmada elde edilen bulguların kapsamını genişletme konusunda faydalı olmuştur.

2.6. VERİLERİN ANALİZİ

Mülâkatlarla elde edilen verilere içerik analizi yapılmıştır. “İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227). İçerik analizi aşamasında NVivo 8 Programı kullanılarak, mülâkatlar içerisindeki veriler, önceden belirlenmiş temel kategorilere uygun şekilde alt kategorilere ayrılmıştır. EK 2’de kod listesine yer verilmiştir. Daha sonra, NVivo 8’in özellikleri kullanılarak, temel ve alt kategorileri gösteren modeller hazırlanmıştır. Hangi görüşün kaç kere tekrarlandığını gösteren ve kullanılan programın bir özelliği olan Kod Tekrarı Özet Raporu sayesinde ulaşılan sonuçlar, modeller üzerinde gösterilmiştir. Son aşamada ise bulgular, mülâkatlardan alıntılar yapılarak yorumlanmıştır. Yapılan alıntılardan, sözlü iletişimden kaynaklı ifade bozukluklarının tez dilinin akıcılığını etkilememesi için, araştırma bulgularını değiştirmeyecek şekilde, bazı konuşma dili ifadeleri çıkarılmış, ve (...) ile belirtilmiştir.

2.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan bu araştırma, Alaçatı Bölgesi ve küçük ölçekli konaklama işletmeleri ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmada, işletme yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimi hakkındaki görüşleri incelenmiş, müşterilerin görüşleri hakkında bilgi edinilmemiştir. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalarda hem yöneticilerle, hem de müşterilerle, Alaçatı ile sınırlı kalmayan daha geniş bir alanda, mülâkatlar gerçekleştirilmesi ile araştırmanın geliştirilmesi mümkün olabilecektir. Yine aynı şekilde, benzer çalışmaların farklı turistik merkezlerdeki (şehir otelleri, resort otelleri vb. gibi) küçük işletmeli otellerle tekrarlanması halinde, sonuçların kıyaslanması mümkün olabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: ALAÇATI ÖRNEĞİ

3.1. Mevcut ve Hedef Pazar

Alaçatı’da gerçekleştirilen mülâkatlarda, işletmelerin müşteri profilini ortaya koyabilmek adına, yöneticilere hedef pazarlarının kimlerden oluştuğu sorusu yöneltilmiştir. İşletmelerin, müşteri ilişkileri yönetimi konusundaki diğer görüşlerine yer vermeden önce, pazarın hangi bölümlerine hizmet verdiklerini belirlemek önem taşımaktadır. Verilen cevapların analiz edilmesi sonucu oluşturulan kodlar, Şekil 11’de gösterilmektedir. Bazı yöneticiler cevaplarında kendi hedefledikleri pazarlardan söz ederken, bazıları da kendilerini konaklamak için tercih eden, mevcut pazardan söz etmiştir. Yöneticilerden biri, kendi işletmesini tercih eden müşterilerden şöyle bahsetmektedir:

Gençler çoğunlukta ama, orta yaş grubu da geliyor. Onlar daha çok Eylül ayını tercih ediyor. Öyle özel bizim bir tercihimiz yok. Ama çoğunluk tabii ki İstanbul’dan. Bu arada geçen yaz Alanya ve Antalya’dan da çok müşterimiz oldu. Onlar, “Çok rahat denize girilebilen bir şehirdeyken, yine de bizi buraya çekiyorsunuz” dediler. Artık biraz biraz, yavaş yavaş kemikleşmiş bir müşteri kitlemiz olmaya başladı. Yabancılar, İtalyanlar gelmeye başladı. Henüz yurtdışı olarak birkaç yer diyeyim.

Mülâkat 15

Mülâkatların bazılarında ise yöneticilerin, Alaçatı Turizm Derneği’nin belde için yaptığı çalışmaları yansıtan bir hedef pazardan söz ettikleri görülmüştür. Örneğin genel kanı, turizm sezonunun uzatılabilmesi için yabancı pazarlara duyulan ihtiyaç yönündedir. Bu % 100 yabancı müşteri ile çalışmaktan ziyade, yöneticilerin bahsettiği üzere % 50 yerli, % 50 yabancı müşterilerle çalışmak şeklindeki bir hedeftir. Bu durum şöyle dile getirilmektedir:

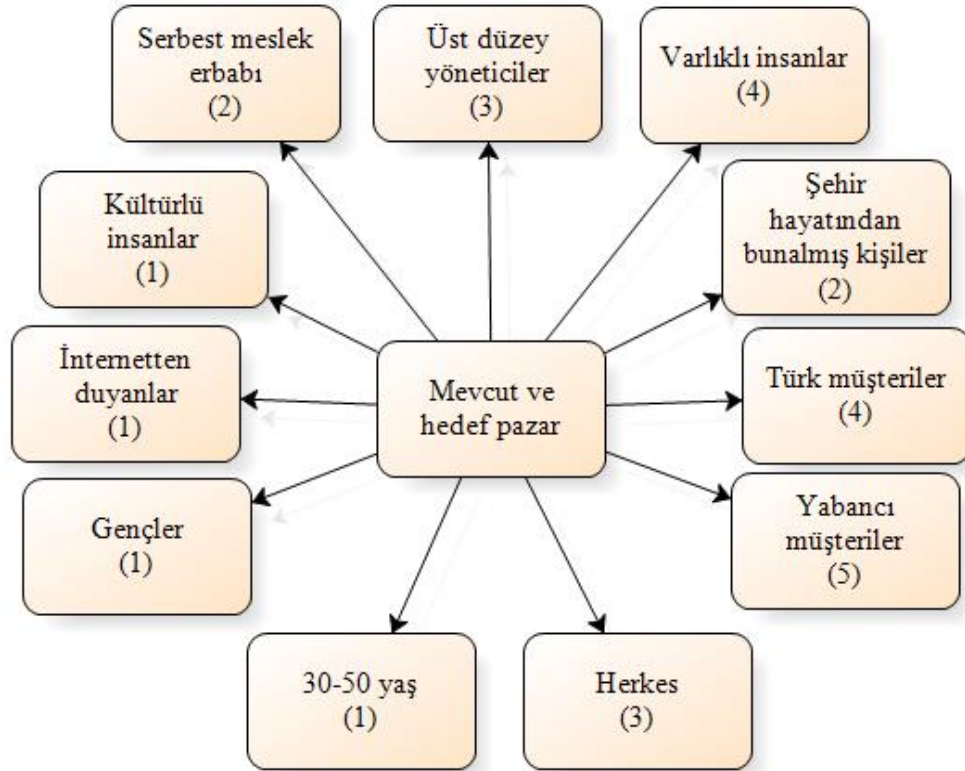
Turizm derneği çerçevesinde yapılıyor. Hedefimiz yurtdışı pazara açılmak.

Mülâkat 13

Daha ziyade Türk müşterilerimiz, İstanbul müşterilerimiz geliyor. Ama bizim asıl hedef pazarımız yurtdışı, yabancılar. Gitgide de artıyor. Çünkü biz sezonumuzu uzatmak istiyoruz. Türklerin genelde tatil alışkanlıkları yazın gelmek. 6 aylık sezona çıkmak ancak yabancıyla mümkün.

Mülâkat 3

Şekil 11: Mevcut ve Hedef Pazar



Mülâkatlarda, yüksek gelir grubundan kişilerin Alaçatı'yı tercih ettikleri vurgulanmakla birlikte, bu kişilerin spesifik özelliklerine, ihtiyaçlarına göre ayrıldığı alt gruplardan bahsedilmemiştir. Genel olarak, işletmelerin hedef pazar belirleme konusunda bireysel olarak yaptıkları çalışmalar, analizlerden çok gözlemlere dayanmaktadır. Yöneticilerden biri, hedef pazarını şöyle tanımlamaktadır:

Hedef kitlemiz şöyle diyebiliriz. Türkiye'nin büyük şehirlerinde yaşayanlar ve Batı Avrupa genellikle, şimdi Hindistan' dan geliyor. Şahsen Hint pazarına ulaşabilir miyiz diye de düşünüyoruz... Dediğim gibi kültürlü, varlıklı, şehir hayatından bunalmış, 25 hatta 30-50 yaş arası gibi bir hedef kitlemiz var. Bunlar üst düzey yönetici olabilir, profesyonel çalışanlar olabilir, doktor, avukat vesaire serbest meslek erbabı oluyor ve de çok enteresan evli değiller, ya da yarı yarıya belki de. Evli insanla evli olmayan artık birlikte seyahat ediyor. X otele 12 yaş altı çocuk kabul etmiyoruz otelin yapısı itibariyle. Dolayısıyla çocuksuz, orta yaşlı çiftler, çocukları büyümüş, ayrı tatil yapıyorlar, o tür bir hedef kitlemiz var. Bir de çok ilginç ama ciddi bir pazar da kültür turizmi... Çünkü o grup [küçük yerleri] daha çok tercih ediyor.

Mülâkat 1

Bazı yöneticiler ise hedef pazar belirlemediklerini, tüm pazara hitap ettiklerini şöyle dile getirmektedir:

Hedef kitle açık. Geniş perspektif. Yaşlılar, gençler gibi yok. Herkese açığız. Yaşamaktan keyif alan ve alt yapısı olan insanlar olsun isteriz ağırlıklı.

Mülâkat 9

Alaçatı'da rahat ve huzurlu yaşamdan keyif alan herkes...

Mülâkat 10

Yöneticilerden biri, tatil için Alaçatı'yı tercih eden müşteri profilinde yaşanan değişiklikten söz etmektedir:

Burayı 3 yıldır işletiyorum... Her sene kitle değişiyor aslında. İlk geldiğimiz sene çok iyi bir kitlemiz vardı. Ondan sonraki sene bu biraz değişti, orta kesime doğru gidiyor... Pazarlık yapılmazdı, şimdi pazarlık yapılmaya başladı bu sene... İnşallah tabii ki bizim temennimiz bunun ortadan kalkması ama, böyle bir şey görünüyor ortada.

Mülâkat 6

Yapılan mülâkatlar, Alaçatı'nın üst gelir grubuna hitap eden bir destinasyon olduğunu göstermektedir. Sezonu uzatmak adına hem yerli, hem de yabancı

müşterilere hizmet vermek arzusunda olan işletmeler, aynı zamanda müşteri sadakati yaratarak belli bir müşteri tabanı oluşturmak amacıyla uğraş vermektedirler.

3.2. MÜLÂKATLARA KATILAN YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISIYLA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ANLAMI

İlk bölümde, araştırmacıların hem fikir olduğu tek bir MİY tanımının olmaması sorununa değinilmişti. Payne ve Frow (2005)'a göre müşteri ilişkileri yönetiminin nasıl tanımlandığı, işletmenin onu nasıl kabul ettiğini ve ne şekilde uyguladığını etkilediği için, doğru şekilde tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Alaçatı'da gerçekleştirilen mülâkatlarda, otel sahiplerinden ve yöneticilerinden MİY'in kendileri için ne anlama geldiğini açıklamaları istendiğinde, tüm katılımcılardan yanıt alınabilmiştir. Şekil 12'de yöneticilerin verdikleri bu yanıtlar ortaya konulmuştur. Cevaplarda, farklı algılamalara rastlanmış, MİY'in her yönetici için aynı anlamı taşımadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mülâkatlardan birinde yönetici, kendi tanımını yapmadan önce, müşteri ilişkileri yönetiminin literatürde ortak kabul gören bir tanımı olup olmadığını sormuştur. Aşağıdaki alıntı, görüşme yapılan bazı yöneticilerin MİY'i tanımlama konusunda yaşadığı tedirginliğe örnek olarak gösterilebilir:

Müşteri ilişkileri yönetimi derken neyi kastediyorsun. Bunun biz eğitimini almadığımız için, bir tanımı varsa ayrıca bir açıklarsan ona göre söylerim. Yoksa, biz burada kendimize göre müşteri ilişkileri yönetimine çok önem veriyoruz. Mutlaka eşim, ben ve yazın oğlum birimizden biri burada olup, onlara [müşterilere] geldikleri yerin sıcaklığını, elemanlarımız da dahil ... vermeye çalışıyoruz. Bunun öneminin hep altını çiziyoruz. Ama sizin eğitiminiz sırasında bunun bir tanımlı formatı varsa, o nedir bilmiyorum...

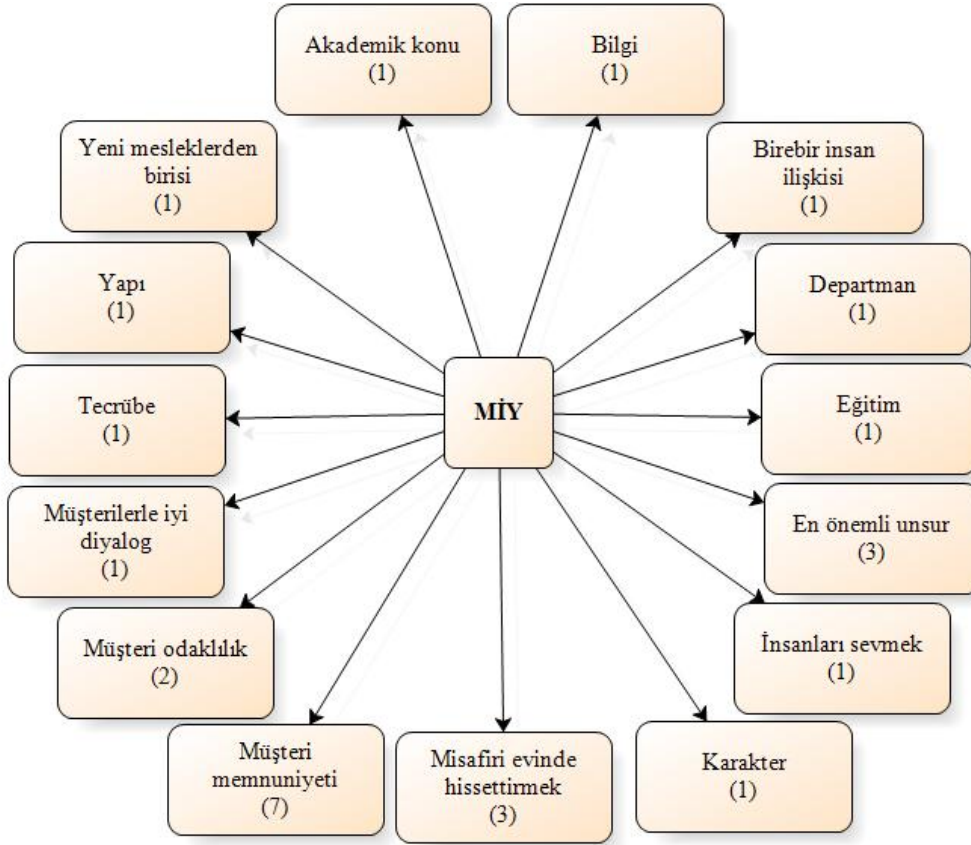
Mülâkat 3

Yöneticiler için MİY, çok farklı anlamlar taşımakla birlikte, müşteri memnuniyeti üzerinde odaklanan yanıtların diğerlerine kıyasla daha fazla oluştukça dikkat çekicidir. Bazı yöneticiler, MİY'in önemi üzerinde duran açıklamalar da yapmıştır. Bu açıklamaların bir örneği şöyledir:

Müşteri ilişkileri yönetimi en önemli unsurdur diye düşünüyorum. Özellikle bizim gibi küçük otellerde. Çünkü, insanlar geldikleri yani kaldıkları yeri, otel gibi değil, bir evde misafir ediliyormuş gibi görmek istiyorlar. Dolayısıyla onlara böyle... , hep evin misafiri hissini vermek gereken özel, daha farklı bir itina gerekiyor.

Mülakat 3

Şekil 12: Yöneticilerin Bakış Açısından MİY



Konaklama işletmelerinin içinde buldukları rekabetçi ortamda, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaları ve bu ihtiyaçları karşılayan ya da aşan ürün ve hizmetler sunmaları gerekmektedir (Choi ve Chu, 2001). Alaçatı beldesinde yapılan görüşmelerde, otel yöneticilerinin salt para kazanma amacıyla değil de, müşterilerini en iyi şekilde, evlerine gelen bir misafirmişçesine memnun etme amacıyla hareket ettikleri ve müşteri ilişkileri yönetimine, müşteri memnuniyetine giden yolda bir araç gözüyle baktıkları tespit edilmiştir. MİY tanımlarında müşteri memnuniyeti üzerinde duran bazı cevaplar şöyledir:

Şimdi sonuçta bir işletme sahibi olarak, müşteri memnuniyeti bizim ilk hedefimiz... Müşteri bizim yanımıza geldiği zaman, bizden ayrılırken bir memnuniyet varsa ve bir dahaki seçimlerinde bizi tercih ediyorlarsa, demek ki memnun olmuşlardır. Bu bizim hedefimiz zaten. Yoksa iyi veya kötü yapmışız değil. Asıl olan bizim müşteri memnuniyeti hedefimiz.

Mülâkat 6

Müşterinin ihtiyaçlarını doğru şekilde karşılamak, onları memnun etmek, ihtiyaçlarını doğru şekilde anlayıp memnun etmek.

Mülâkat 4

Mülâkatlarda müşteri memnuniyeti üzerinde duran MİY tanımlarından biri ise, diğerlerinden oldukça farklıdır. Bu farkın nedeni üç ayrı müşteri grubunun memnuniyetine değiniyor olmasıdır.

Bizim de ... x otel olarak hedefimiz hep müşteri memnuniyetinde birinci olmak. Sadece müşteri memnuniyetinde değil, aynı zamanda hem çalışanlar, hem de tedarikçilerimiz açısından hep bir numara olmak. En çok, en memnun müşteri bizim olması lâzım, en memnun çalışan bizim olması lâzım, en memnun tedarikçi x otele mal satan tedarikçi olması lâzım. Yani onları da müşteri kabul ediyoruz. 3 tane müşteri grubumuz var gibi... Özellikle küçük otelde turizmde, çalışan memnun olduğu zaman müşteri de memnun oluyor. Bence işin özeti bu.

Mülâkat 1

Kotler (2008: 16), çalışanlarını müşteri grubunun bir parçası olarak gören otel sahibinin bu düşüncesine paralel bir görüşü şöyle dile getirmektedir: “Kurum içi pazarlamanın amacı, çalışanlara bir müşteri grubu gibi davranmaktır. Büyük organizasyonlar en alt kademedeki işçilerinin bile kendilerini iyi hissetmesini sağlar”. Dolayısıyla bir numaralı mülâkatta alınan bu cevap, iç ve dış müşteri kavramlarını akla getirmekle birlikte, müşteri memnuniyetine giden yolda, çalışanların memnuniyetinin sağlanmasının önemli bir koşul olduğuna dikkat çekmektedir.

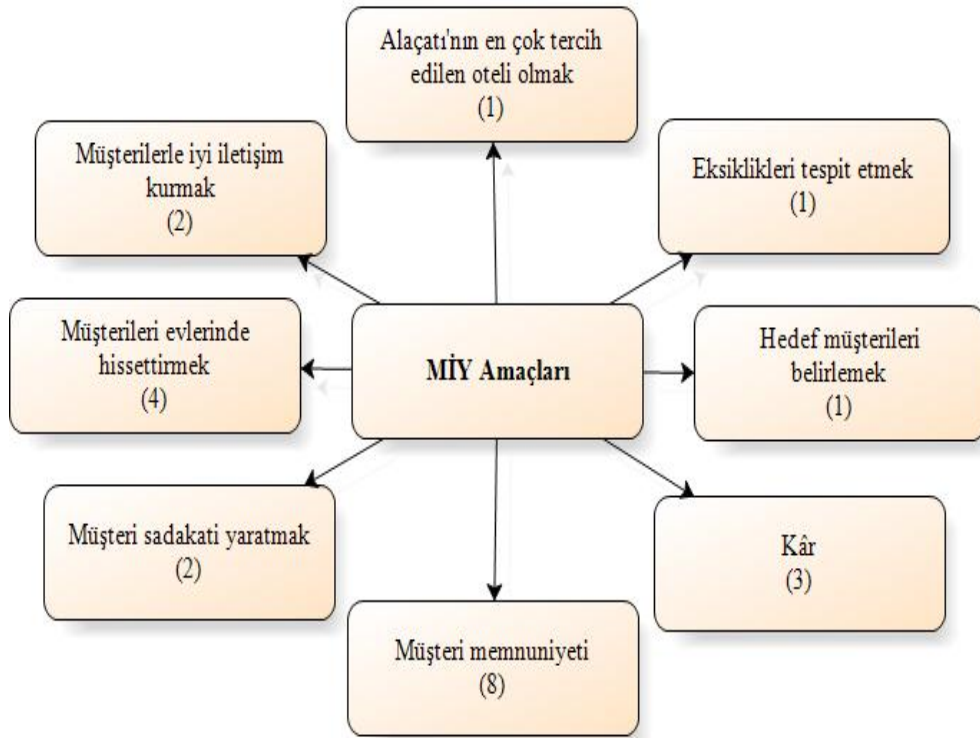
Mülâkatlara katılan tüm otel yöneticileri, müşteri ilişkileri yönetimi hakkında fikir sahibidir. Gelen cevaplar, literatürdeki çeşitli MİY tanımlarında rastladığımız

strateji, süreç, yetenek, teknoloji, felsefe gibi kavramları içermemekle birlikte, MİY'i, çoğunlukla müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirmektedir.

3.3. MÜLÂKATLARA KATILAN YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISIYLA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Yöneticilere müşteri ilişkileri yönetimi uygulamadaki amaçlarının neler olduğu sorulduğunda gelen cevaplar, MİY tanımlarında olduğu gibi, çoğunlukla müşteri memnuniyeti üzerinde odaklanmaktadır. Yöneticilerin müşteri ilişkileri yönetimi amaçları Şekil 13'te ortaya konulmuştur.

Şekil 13: Mülâkat Yapılan İşletmelerin MİY Amaçları



Müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri yönetiminin amacı olarak sıkça vurgulanmakla birlikte, gerçekleştirilmek istenen tek amaç değildir. Bazı yöneticilerin konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

Doğruları bulmak, yanlışlarınızı tespit etmek, eksikliklerinizi tespit etmek öncelikle, ve karşı tarafı memnun etmek. Bunun karşılığını da tabii ticarî olarak almak.

Mülâkat 8

Burada insanları daha relax [rahat] ortamlarda yaşatmak, onları daha mutlu bir hale getirmek, bunlar görevimiz, onun için de tabii ki çok önemli.

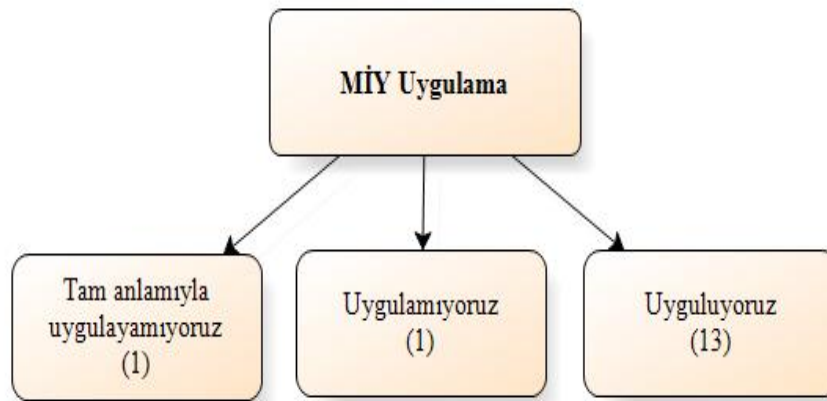
Mülâkat 7

Literatürde müşteri memnuniyeti, MİY'in faydalarından birisi olarak görülmekte ve müşteri sadakatine giden yolda taşıdığı öneme sıkça değinilmektedir. Dolayısıyla mülâkata katılan yöneticilerin, müşteri memnuniyeti elde etmek için müşteri ilişkileri yönetimini bir araç olarak görüyor olmaları, hem MİY tanımlarında hem de MİY uygulamadaki amaçlarında, bu kavramın sıkça tekrarlanmasının temel nedeni olarak düşünülmektedir.

3.4. MÜLÂKATLARA KATILAN İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

Yapılan mülâkatlarda, yöneticilere müşteri ilişkileri yönetimi uygulayıp uygulamadıkları sorulduğunda, Şekil 14'te belirtildiği üzere, 13 yönetici işletmelerinde MİY uygulandığını, 1 yönetici uygulanmadığını, 1 yönetici ise tam anlamıyla uygulayamadığını belirtmiştir.

Şekil 14: Mülâkat Yapılan İşletmelerde MİY Uygulama Durumu



MİY'in tam olarak uygulanmadığını dile getiren yönetici, çalışanların bu konuda yetersiz kaldığına, hiç uygulanmadığını belirten yönetici ise kapasite konusuna değinmiştir:

Tam anlamıyla değil. Müşteri sayısı kısıtlı. Feedback [geribildirim] alınacak kalifiye eleman yok. Bu nedenle kendimiz feedback almaya çalışıyoruz.

Mülâkat 13

Tabii, biz müşteri ilişkileri yönetiminin ne olduğunu bile çıkartamadık. Yani bunun ne olduğunu bile bilmiyoruz. Dolayısıyla böyle bir yönetimi uyguladığımız da söylenemez, yok öyle bir şey. Koskoca bir senede yaklaşık bir 40-45 gün iş yapan bir tesis burası. Ne bunu planlayabilirsiniz, ne bunu yönetebilirsiniz.

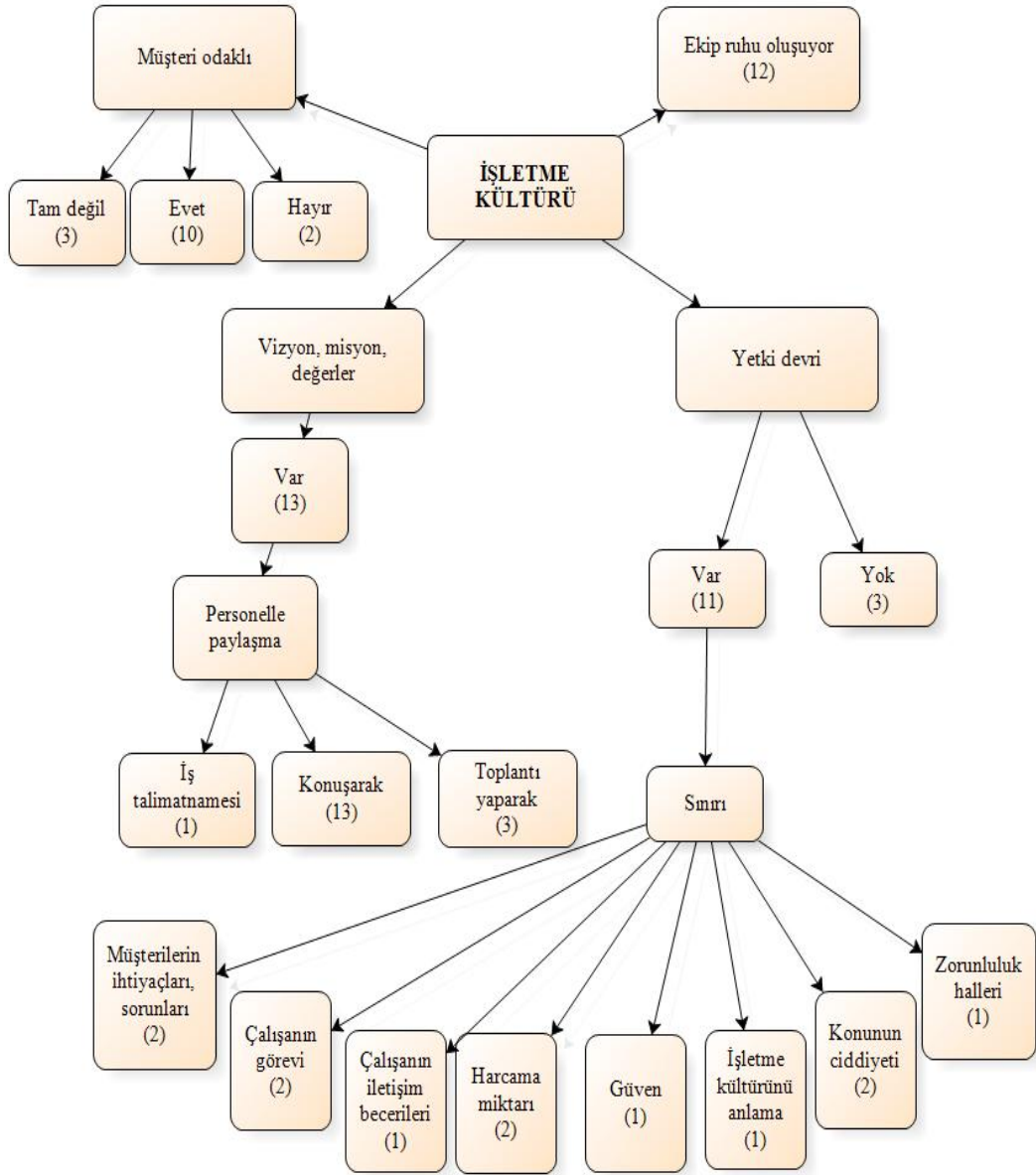
Mülâkat 14

Alaçatı beldesinde gerçekleştirilen mülâkatlar sonucunda, yöneticilerin çoğunluğunun işletmelerinde MİY uyguladıklarını düşündükleri ve müşteri memnuniyeti temelli bir yönetim anlayışına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında hem müşteri ilişkileri yönetiminin kendileri için ifade ettikleri, hem de MİY amaçları konusundaki açıklamaları, literatürde ortaya konulan pek çok görüşle paralellik göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bilgi sahibi olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

3.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İŞLETME KÜLTÜRÜ

Odabaşı (2009a: 178)'na göre, "Müşteri odaklılık, kuruluşun ve çalışanlarının, müşterinin olumlu bir deneyim yaşama beklentisini gerçekleştirebilmesi için bir bütün olarak düzenlenmeleridir". Müşteri merkezli işletmelerde kararlar müşteri ile başlar. Ortak normlardan biri, çalışanların müşteri destekleyicisi olmalarıdır. Diğer bir norm ise, çalışanların müşterilerin isteklerini yerine getirebilmek için karşılıklı bilgi paylaşmaya gönüllülükleridir (Shah ve diğerleri, 2006). Şekil 15'te, yöneticilerin işletme kültürü konusundaki düşünceleri ortaya konulmaktadır. Cevaplar, müşteri odaklılık, vizyon, misyon ve değerler, ekip ruhu ve yetkilendirme konuları etrafında toplanmıştır.

Şekil 15: İşletme Kültürü ve MİY



Müşteri merkezli işletmelerde müşteri sadakati uzun dönemli kârlılık için temeldir (Shah ve diğerleri, 2006). Yöneticilerden biri, bu durumu şöyle dile getirmektedir:

Gelenleri mutlu edeceksiniz, gelenler gelmeye ve artarak gelmeye devam edecek, ondan sonra da burası yaşayacak. Müşteri odaklı bir yönetim yapmadan [zor] ... Hizmeti en iyi şekilde [sunmamız] lâzım, bizim tip otellerde hep kişisel değer verdiğimizizi gösterir yaklaşımla çalışmamız lâzım...

Mülâkat 3

Yapılan mülâkatlarda, müşteri odaklılık kavramı bazı yöneticiler tarafından müşterilerin her dediğini yapma, işletmenin prensiplerinden taviz verme gibi algılandığı için işletme kültürü müşteri odaklı mıdır sorusuna, müşteri odaklı değiliz, yarı müşteri odaklıyız gibi cevaplar alınmıştır. Ancak aynı yöneticilerin diğer sorulara verdikleri yanıtlar, müşteri odaklı bir işletme kültürünün varlığının işaretlerini taşımaktadır. Dolayısıyla “müşteri odaklı kültür” kavramının teknik yanı yöneticileri yanıltmıştır. Müşteri odaklılık kavramının tam olarak anlaşılmadığını gösteren yanıtlardan bazıları şöyledir:

Şimdi şöyle bir şey. Bir noktaya kadar doğru diyorsunuz. Müşteri odaklı gibi geliyor. Ama bir noktada bazen duruyorsunuz. Hayır, bu kuralın dışına çıkamam, eğer prensiplerinizi varsa bir seçicilik gibi oluyor.

Mülâkat 6

Müşteri odaklı denilebilir. Ama bizim kendi prensiplerimiz de var. ... Bu böyle olsun, ... hizmet kalitemizi şu seviyede tutalım, bizim standardımız bu olsun diye. Ama müşteri odaklı da oluyor. Mesela balayı çifti geliyor, o zaman ona bir ayrıcalık tanıyorsunuz. Odasıyla ilgili bir çalışma yapıyorsunuz. Akşam bir meyve sepeti servisi veya bir içki servisi yapıyorsunuz. Müşteri odaklı diyebiliriz.

Mülâkat 8

Sadece müşteri odaklı değil. Bir yerde bizim de hobimiz.

Mülâkat 12

Yöneticilerden biri ise işletme kültürünün müşteri odaklı değil de, sanat ağırlıklı olduğuna değinmektedir.

Bizim kültürümüz sanat ağırlıklıdır. Bazı müşterilerimiz bunun farkında olarak bize geliyor, ikinci sefer, üçüncü sefer. Ama ilk defa gelenler bunun farkında değil. Burada farkında oluyorlar. Biz müşterimizi sanat ortamının içerisine alıyoruz. Müşteri için tabii özel hizmetlerimiz oluyor ama genel bir tavrımız yok. Sanat için genel bir tavrımız var, ... o müşteriyi biz alıyoruz. Her müşteriyi değil.

Mülâkat 14

Müşteri odaklı işletme kültürüne sahip olduklarını dile getiren yöneticilerin bazılarının görüşleri ise şöyledir:

Herhalde bu işin en önemli kısmı. İsteddiğiniz kadar güzel bir otel olsun, ... konumu, mobilyaları. Sonuçta müşteri ile gereken o irtibatı sağlayamazsanız hiçbir anlamı yok.

Mülâkat 5

Tabi müşteri odaklı. Hem sektör itibariyle, hem de özellikle x otel olarak müşteri odaklıyız.

Mülâkat 1

Müşteri odaklı kültür kavramının bazı yöneticiler tarafından yanlış anlaşılması, müşterinin her dediğini gerçekleştirme ve prensiplerden taviz verme gibi yorumlanması sonucunda ilk alınan cevaplar, müşteri odaklı kültürün var olmadığı şeklinde olmakla birlikte, mülâkatlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bazı eksiklikler dışında, müşteri odaklı bir anlayışın tüm işletmelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çok sayıda rakip işletmenin bulunduğu yerlerde ve küçük ölçekli hizmet işletmelerinde, müşteri odaklı bir anlayışı benimsemeyenlerin, sahip oldukları pazar payını korumaları da mümkün görülmemektedir.

3.5.1. Vizyon, Misyon ve Değerler

Müşteriler açısından, çalışanların davranış ve tutumlarının kendi ilkelerini mi, yoksa işletmenin ilkelerini mi yansıttığını anlamak hiç kolay değildir (Odabaşı, 2009a). Bu nedenle çalışanlar, işletme kültürünü yansıtan önemli bir öge olarak görülmeli, müşteri merkezli anlayışı benimsemeleri, davranış ve tutumlarında bu anlayışı yansıtılmaları sağlanmalıdır. Bu noktada işletmelerin müşteri merkezli kültürü destekleyen vizyon, misyon ve değerler oluşturmaları ve çalışanlarıyla paylaşmaları büyük önem taşımaktadır.

Mülâkat soruları hazırlanırken, vizyon, misyon ve değerler işletme kültürünü yansıtıyor mu sorusundan, yönlendirici olabilir düşüncesiyle özellikle kaçınılmış, vizyon, misyon cümlelerinden, değerlerin neler olduğundan yola çıkarak bir sonuca varılmak istenmiştir. Ancak mülâkatlarda, işletmelerin vizyon, misyon ve değerlerini

yazılı hale getirmedeği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin çoğunun bu soruya yanıt vermeden önce bir süre düşünmesi ise akla, vizyon ve misyonun önceden belirlenmemiş olabileceğini getirmiştir. Bunlara ek olarak, verilen yanıtların çoğunun net olmaması böyle bir değerlendirme yapılmasına izin vermemiştir. Bu durumu kanıtlar nitelikteki bazı cevaplar şöyledir:

Düşünmeye fırsatımız olmadı. Misyonumuz müşteri memnuniyeti, otelcilerin belli.

Mülâkat 13

Tam belirlediğimiz bir şey yok ama, ilk olarak müşteri memnuniyeti. Elimizden gelenin fazlasını yapmaya çalışıyoruz her zaman.

Mülâkat 4

Şimdi vizyon olarak, benim şahsi vizyonumla x otelin aynı şey oldu. Nasıl diyeyim. Çevreye saygılı, paylaşarak üretmek diyeyim. Yani çevreyle uyumlu, çevreyle uyumun içinde işte bahçeye diktiğimiz sakız ağacından, oteldeki köpeğe kadar, ne bileyim x'ten almayız da atıyorum bakkaldan alırsınız, çünkü o bakkal da kazansın veyahut İzmir'den elektrikçi getirmeyiz Alaçatı'lı mutlaka olsun ki çevremiz kazansın. Çevre derken sadece o doğal çevre değil. Sosyal bir sorumluluk kesinlikle üstlenmiş durumdayız aynı zamanda, hani çevreyle uyumlu dediğim o. Paylaşarak hem müşterilerle, hem çalışanlarla paylaşmak benim için çok önemli ve üretmek, yani o önemli bizim için. Vizyonumuz bu.

Mülâkat 1

Yöneticilerden biri ise, vizyon, misyon ve değerlere sahip olmanın önemini şöyle dile getirmektedir:

Ama olmazsa olmaz bir şey. İşletmenin ruhu o, yani onu koymazsanız, ortaya karışık çıkar o zaman. Hani annelerimiz yapar ya Ankara çorbası. Evde kalan bütün yemekleri koyup yaparlar. Bizim de tabii bir çizgimiz var, prensiplerimiz var.

Mülâkat 9

Daha çok belli değerler üzerinde odaklanan işletmelerin, bu değerleri çalışanlarına konuşarak ve toplantılar yaparak ilettikleri belirlenmiştir. İşletmelerin

küçük ölçekli oluşu, ortak değerlerin çalışanlara iletilmesini kolaylaştırmaktadır. Konu hakkında verilen bazı cevaplar şöyledir:

Zaten ilk işe başladıklarında da söyleniyor. Onun dışında çalıştıkları zaman da bunu görüyorlar. Her zaman hissettiriliyor.
Mülâkat 4

Değerler çalışanlara konuşarak, toplantı vb. ile iletilir.
Mülâkat 9

Sonuç olarak mülâkat yapılan işletme yöneticileri, vizyon, misyon ve değerlerini yazılı hale getirmemekle birlikte, bu değerleri çalışanlarına çoğunlukla konuşarak, toplantılar yaparak iletmektedir. Yöneticiler bu anlamda, işletme ölçeğine bağlı olarak sahip oldukları avantajı kullanmaktadırlar.

3.5.2. Çalışanları Yetkilendirme

Müşterilerle teması olan çalışanlarını yetkilendiren otel yöneticileri, karar verme sınırlarını açık bir şekilde çizmelidir (Kim, Kim ve Kim, 2009). Alaçatı'da gerçekleştirilen mülâkatlarda, bazı işletmelerin personeline farklı ölçülerde yetki verdiği, bazılarının ise hiç vermediği bilgisine ulaşılmıştır. Verilen yetkinin sınırı güven, müşterilerle ilişkiler, zaman, gerekli müdahalenin büyüklüğü ve maddî faktörler gibi farklı kıstaslara göre belirlenmektedir. Bu durum mülâkatlarda şöyle dile getirilmektedir:

Yetki, nasıl söyleyeyim sorun çözmede, ... müşteri bir şey istediğinde veya bir şey yapılmasını istediğinde tabii ki hemen çözecek o anda ama bazı problemler olduğunda, ne bileyim [müşteri] alkollü geldi, kapısını kırdı meselâ. O an personelin hiçbiri müdahale edemez. Yani bu biraz daha farklı bir olay. Çünkü [müşteri] alkollü ne yaptığını bilmiyor hem de. Olabilir çok fazla alkol almış olabilir, sorunları olabilir, gecesi iyi geçmemiş olabilir. Şimdi tecrübeli bir insanla, orada çalışan 1 yıllık, 2 yıllık personel hiçbir zaman aynı düşünemez. O yüzden müdahale etmelerini çok istemem ben.

Mülâkat 6

Meselâ biz bir yere gidiyoruz. Burada kim var. Kata bakan bayanımız var. Müşteri geldi, tabî ki alabiliyor, ya da telefon geldi bakabiliyor... Sınırı şöyle: zorunluluk hallerinde, geçici dönemlerde, kısa süreli. ... Resepsiyonda müşterinin kartvizitini, telefonunu alıyor... Döneceğimizi söylüyor... Şu telefonu arayın, ya da ben sizi kaydediyorum, yarım saat içinde aratacağım. O şekilde.

Mülâkat 12

Harcamalar konusunda petticash dediğimiz küçük kasa [var], oradan 200-300 liralara kadar harcama yetkisi var. Onun dışında ben yoksam hemen hemen her türlü yetki buradaki arkadaşların... Biliriz çünkü prensiplerimiz çok net olduğu için, bana sormadan da burada her şeyi rahat yaparlar.

Mülâkat 1

Mülâkatlara katılan yöneticilerin çoğunluğu, zorunluluk halleri, güven, konunun ciddiyeti gibi çeşitli unsurları göz önünde bulundurarak, belli sınırlar çerçevesinde, gerekli durumlarda müşteri ilişkileri yönetimi konusunda çalışanlarına yetki devretmektedir. Yetki devri sayesinde, müşteri ilişkileri yönetiminde yaşanabilecek bir çok aksaklı giderilmektedir.

3.5.3. Ekip Ruhu

Mülâkat yapılan işletmelerde büyük ölçekli işletmelerdeki yapıya benzer bir departmanlaşmanın varlığından bahsetmek mümkün değildir. Çalışanlar bir departmanın üyesi olmaktan ziyade, otel sahibi/yöneticisi ve diğer çalışanların oluşturduğu bir ailenin üyesi gibidir ve bu ailede çapraz fonksiyonel bir yapıdan ziyade ekip çalışması daha belirgin bir şekilde kendini göstermektedir. Ekip çalışmasının önemi üzerinde duran bazı cevaplar şöyledir:

Bunu yapmazsanız zaten bu işte başarılı olamazsınız. Mutlaka bir ekip çalışması var. Herkesin her sabah geldiğinde yapması gereken bir görev dağılımı var. Herkes kimin ne yaptığını bilir. Gelmediği zaman herhangi bir sebepten dolayı o görevi de paylaşır. ... X hanım gelmedi, şunların yapılması gerekiyordu. Hemen onlarla ilgili bir çalışma da yapılır. Ya onun yerine başka birisini adapte ederiz veya mevcut işinden önce onu yaptırırız ve sonra kendi işine göndeririz... Ekip ruhu olmazsa, bu işin altından kalkamazsınız.

Mülâkat 8

Bakıyorsun meselâ aşçımız çok güzel yemekler yapıyor, çok güzel bir sohbet ortamı kuruyor. Dostluk geliştiriyorlar orada oturup. O, [müşterilerin] de hoşuna gidiyor, ki burada herkes bir yerde ... ufak bir aile gibi, 5 kişi.

Mülâkat 12

Ben burada işverenim, aynı zamanda da müşteri ilişkilerine, halkla ilişkilere ... [bakıyorum]. Ama zaman geliyor, burada herkes aynı şekilde çalışıyor... Mutfağa da girebiliyorum, oda düzeltmeye de girerim... Birbirimize hep yardımcıyız. Çünkü zaten 4 kişi, 5 kişi oluyoruz. Dediğim gibi benim de çocuklarım olsun, genç insanlar çalışıyor. Onları abla, kardeş, çocuk o şekilde gördüğüm için bir sorunumuz hiç olmadı. 8 yıldır hiç öyle bir sorun yaşamadım.

Mülâkat 7

Mülâkat yapılan aile işletmelerden birinin sahibi, aile içindeki iş bölümünü aşağıdaki şekilde dile getirmektedir:

[İş] bölümü yapılıyor. Ona göre herkes kendi bölümünü biliyor. Hanım ... mutfağa girer, kızımız var resepsiyonda durur. Ben de işte burada bahçedir, havuzdur [ilgilenirim], sabah alışverişlerini yaparım. Tabii herkesin bölümü ayrı ama, yine hepimiz bir işe koşarız.

Mülâkat 11

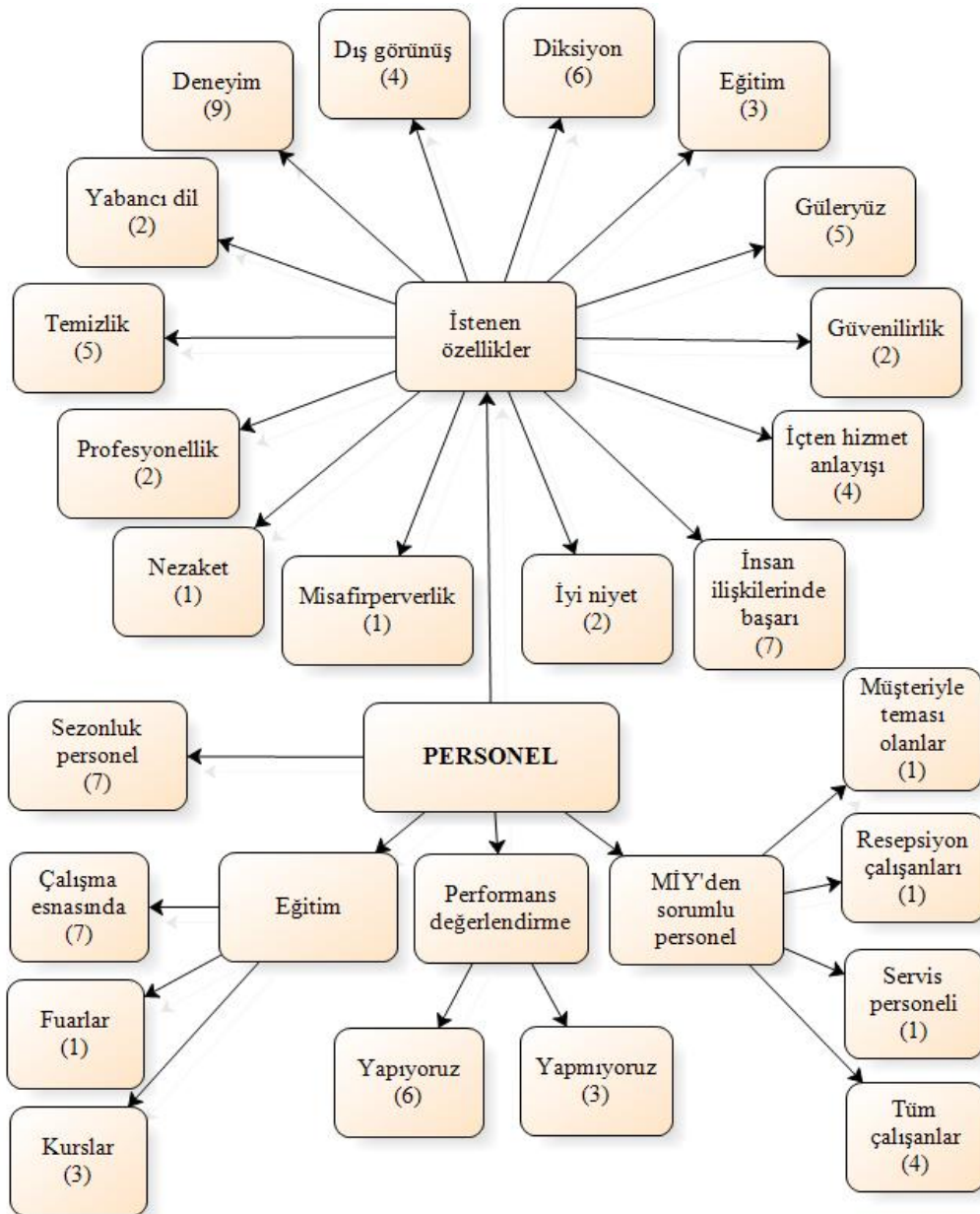
Müşterilerini en iyi şekilde memnun edebilmek için büyük uğraş veren işletmeler bu amaçla ekip çalışması gerçekleştirmekte, hatta müşterilerine bir aile olarak hizmet vermektedir.

3.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE PERSONEL

İşletmelerde personel, hem hizmet hem de ilişki kalitesinde, sahip oldukları özellikler, donanım ve davranışlarıyla stratejik bir rol oynamaktadır. Literatürdeki bazı araştırmalar, müşteriler ile temasta bulunan personelin davranışlarının, tepkilerinin, müşterilerin kalite algısını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Tsang ve Ap, 2007). Dolayısıyla çalışanların müşterilere karşı tavırları işletmenin başarısında etkin bir rol oynamaktadır (Mittal ve Lassar, 1996).

Alaçatı’da yapılan mülâkatlarda otel yöneticilerine, başta müşteri ilişkilerinde çalışanların nitelik ve deneyimlerinin nasıl bir rol oynadığı, işletmeye alınacak personelde ne tür özellikler arandığı, personelin işten ayrılma oranı, performans değerlendirme ve eğitim faaliyetlerinin yapılıp yapılmadığı olmak üzere, personel ve müşteri ilişkileri yönetimi ilişkisi konusunda çeşitli sorular sorulmuştur. Elde edilen cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan kodlara, Şekil 16’da yer verilmiştir.

Şekil 16: Personel ve MİY



Mülâkatlarda tüm otel yöneticileri açısından, MİY’de, personelin sahip olduğu deneyim ve özelliklerin çok büyük önem taşıdığı, bir çok otelde profesyonel anlamda olmayan performans değerlendirme faaliyetlerinin yapıldığı, personelini dil kursuna gönderen, fuarlara götüren, kendi bildiklerini aktarmaya çalışan yöneticilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mülâkata katılan işletmelerin hemen hemen hepsinin yakındığı ve çare aradığı konu ise, beldedeki turizm faaliyetinin sezonluk olması ve buna bağlı olarak kalifiye ve kalıcı personel bulmada yaşanan güçlüklerdir.

3.6.1. İşgücü Devri

İşletmenin beldedeki turizm faaliyetlerinin sezonluk yanından ne derece etkilendiği, personel konusunda verilen yanıtların kimi zaman birbirinden oldukça farklı olmasına neden olmuştur. Örneğin bazı yöneticiler, çalışanlarıyla bir aile gibi olduklarından ve işgücü devir hızının ne denli düşük olduğundan bahsederken, bazı yöneticiler, aynı çalışanlarla bir sonraki sezon tekrar çalışmanın ve buna bağlı olarak da yeni, kalifiye eleman bulmanın zorluğundan bahsetmektedir. Konu hakkındaki bazı değerlendirmeler şöyledir:

Şimdi Alaçatı'nın bir handikabı bu konuda yetişmiş eleman bulmakta çok zorlanıyorsunuz, diğer arkadaşlar da aynı şeyi söylemiştir muhtemelen. Dolayısıyla çok fazla eleman değiştirmek çok akil işi değil. Eğer iyi bir eleman bulduysanız artık o insanla devam etmek zorundasınız... İşte bir alternatifleri yok.... Bu da ... sezonun çok kısa olmasından kaynaklanıyor. Dolayısıyla, ... Alaçatı'nın dışından eleman tedarikinde bulunamıyorsunuz. Kaldı ki bir de yatacak yeriniz yok, çünkü buradaki otellerin çoğu küçük, 3-5 odadan, 10 odadan mevcut. Hep sit alanı olduğu için küçük arsalar. İşçilerin ... kalabilmesi için gereken bir yer yapılamıyor... Burada da sizin kriterlerinize uyan, işini bilen eleman bulmakta ciddi problem yaşıyoruz.

Mülâkat 8

Turizmin sezonluk yanı bırakmak istemeye neden oluyor. Bu mesleğe daha fazla teşvik sağlanmalı. Eğitim ve kurslar yapılmalı. Alaçatı 5-10 yıl sonra Bodrum olacak. Kalite düşecek. Sezonluk oluşu zor. Eğitim almamış insanlar ayrılmak istiyor.

Mülâkat 2

Çalışanların aynı iş yerinde uzun süreler çalışması, yani personelin kalıcılığı, kişilerin ve kurumun bütünlüğü bakımından yararlıdır (Fındıkçı, 2006). Bir işletmede sürekli olarak meydana gelen işgören değişimi, çalışanları, diğer işletmeleri ve müşterileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002). İşgücü devrinin müşteri memnuniyeti ile ilişkisi bir işletme yöneticisi tarafından şöyle dile getirilmektedir:

Örneğin ben şeyi düşünüyorum, burada repeat [tekrar] müşteri yani tekrar tekrar gelen müşterilerimiz ... özellikle, aynı personeli gördükleri zaman çok etkileniyorlar. Personelin kalıcılığı bir kere müşterinin gözünde çok önemli bir faktör, otelin değerlendirilmesinde.

Mülâkat 1

Beldede turizm faaliyetinin sezonluk olmaktan çıkıp, yıl boyunca devam etmesi sağlandığında, Alaçatı'da çalışan personel için kalacak yer imkânı sunulduğunda ya da Alaçatı'daki işgücüne turizm sektöründe gerekli olan nitelikler kazandıracak çalışmalar yapıldığında, personel devir hızında azalma yaşanacağı, kalifiye eleman bulma sorununun ortadan kalkacağı, dolayısıyla müşteri memnuniyetinde ve sadakatinde de artış yaşanacağı düşünülmektedir.

3.6.2. İşe Alınacak Personelde Aranılan Nitelikler

Wuest, Tas ve Emenheiser (1996), olgun seyahatçilerin (55 yaş ve üstü) otel/motel müşteri hizmetleri algıları üzerine yaptıkları çalışmadan yola çıkarak, iyi bir insan kaynakları yönetiminin güvence, itimat, cevap vermeye istekli olma ve empati gibi müşteri hizmetleri faktörlerini olumlu etkileyebileceğini belirtmektedir. Örneğin işe alınacak kişiler, kişilik testlerinden geçirildiğinde gerekli hizmet faktörlerine sahip olup olmadıkları belirlenebilecektir. Mülâkatların yapıldığı küçük ölçekli konaklama işletmelerinde bu tarz insan kaynakları yönetimi çalışmalarına rastlanmamaktadır. Yöneticiler daha çok referansları dikkate alma, çevreye sorup soruşturma ya da tanıdık, yakın çevreden kişileri işe alma gibi yollara başvurmaktadır. Bir yönetici bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Bizim tanıdık eleman almamız lazım. Meselâ düzgün referanslı, çünkü bugün müşteri odasına girdiğin zaman düşünmemen lâzım bir şey kaybolur eder... Bu tip yerlerde çok sakıncalı... Öyle bir şey olduğu zaman, adın çıktığı zaman müşteri bulman çok zor olur.

Mülâkat 11

Yöneticilerin üzerinde önemle durdukları diğer bir konu ise, yabancı dil bilen personel ihtiyacı ve bu ihtiyacın karşılanmasının yarattığı maliyettir. Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri ve çalışanlar arasında kurulan diyalogun öneminden sıkça bahsedilmektedir. Bu diyaloglar, müşteriler hakkında daha fazla bilgi edinmeye yardımcı olduğu gibi, müşteriler ve işletme arasında bir bağ da oluşturabilmektedir. Dolayısıyla yabancı müşterilerle iletişim ve diyaloglar kurabilmek, yabancı dil ihtiyacını doğurmaktadır. Otel sahiplerinin de yabancı dil bilmemeleri durumunda, bu ihtiyaç daha da çok hissedilmektedir.

... Biz diyoruz ki aman ne güzel %50' si yabancı oldu müşterimizin, o oteli aynı zamanda zorlayan bir durum. Çünkü yabancı dil bilen personel çalıştırmak zorundayız. En az iki kişinin, sabah ve öğleden sonra, akşam duran kişilerin yabancı dil bilmesi lazım. O da Alaçatı koşullarında çok kolay bir şey değil. O da ilave bir cost [maliyet] sonuçta. Yabancı dil bilen personele daha fazla maaş vermek zorundayım. Ama ona da helal olsun diyoruz. O çok önemli... Dolayısıyla eğitim, yabancı dil dışında illa üniversiteli olsun, lise bitirmiş olsun, turizm okumuş olsun, onlar bizim için hiç önemli değil.

Mülâkat 5

Kendimizin de yabancı dili olmadığı için çok zorluk çekiyoruz... Elemanların ... en azından biraz yabancı dil bilmesi lazım... O yönden biraz zor duruma düşüyoruz. Bazı arkadaşlardan yardım alıyoruz, kendimiz çat pat bazı bir şeyler yapıyoruz, o yönden zorlanıyoruz meselâ.

Mülâkat 11

Odabaşı (2009a), kaliteli ve yetkin çalışanların iyi bir müşteri hizmeti için şart olduğuna değinmektedir. Hizmet kalitesinin belirleyicileri, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) tarafından, ulaşılabilir olma, iletişim, yetenek, nezaket, güvenilirlik, itimat, cevap vermeye istekli olma, güvenlik, somut faktörler, müşteriye anlama/tanıma olarak 10 boyutta ortaya konulmaktadır. Parasuraman, Zeithaml ve

Berry'nin 1988'de yaptıkları çalışmada ise hizmet kalitesinin 10 belirleyicisi, 5 başlık altında incelenmiş (somut faktörler, güvenilirlik, cevap vermeye istekli olma, güvence ve empati) ve SERVQUAL geliştirilmiştir (Aktaran Cronin ve Taylor, 1992). Araştırmaya katılan otel yöneticilerinden birinin sözleri hizmet ve personel arasındaki ilişkiyi çok açık bir şekilde betimlemektedir:

Çok önemli... Hep onlara söylediğimiz, tamam biz ortaya çok güzel bir resim koyduk. Ama asıl önemli olan hizmet. Biz misafirlerimize genel değeri de veriyoruz ama hizmeti biz vermiyoruz... Biz onlara değer verdiğimizizi hissettiriyoruz ve ilgileniyoruz. Ama hizmeti elemanlar veriyor. Dolayısıyla hizmet iyi olmadığı zaman resim ne kadar iyi olursa olsun bir [önemi] yok...

Mülâkat 3

Mülâkatlarda çalışanların profesyonelliği konusunda iki farklı görüş ortaya çıkmıştır. Bazı yöneticiler müşterilerin beklentilerini karşılamak için profesyonel işgücüne ihtiyaç duyduklarını belirtirken, diğerleri böyle bir işgücüne ihtiyaç duymadıklarını, hatta müşterilerin de böyle bir beklentide olmadıklarını belirtmişlerdir.

Öncelikle profesyonel olmasını isterim. Ücret konusunda da hatta hakları neyse, birse iki verip onlardan bir şeyler öğrenmek isterim. Herkes işini tam yaparsa, ben de daha iyi bir şeyler öğrenirim. Öbür türlü ben işi öğretmek zorunda kalırım.

Mülâkat 12

Alaçatı'da öyle nitelikli eleman yok. Müşterinin de tek aradığı burada, ... beklediği, ... yakın ilişkiler. Tabii ki çok tecrübesiz elemanı onlar da fark eder ama sonuçta gülüyoruz en çok beklenen. Çünkü bu insanların hepsi İstanbul'da, büyük şehirlerde en iyi restoranlarda yemek yiyen insanlar. Hani onlar servis beklentisi içinde olsalar, burada hiçbir elemanı beğenmezler. Burada aradıkları daha böyle aile ortamı, daha yakın ilişki, gülüyoruz. O tür şeyleri bekliyorlar.

Mülâkat 5

Harris, Bojanic ve Cannon (2003)'ın otel ve restoran müşterileri üzerinde yaptıkları çalışmada ise, üstün hizmet nedenlerinin % 24,4'ünü ürün temelli özelliklerin oluşturduğu, % 75,6'sının ise hizmetle alakalı özelliklerden oluştuğu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya göre, dostça davranış, hızlı ve verimli çalışma, dikkatlilik, profesyonellik, müşterilere gösterilen içten ilgi, bilgi sahibi olma, hizmetin üstün olarak değerlendirilmesinin nedenlerindedir.

Doğru ürünü, müşteri gereksinim duyduğu zaman ona verebilmek müşterinin yaşadığı deneyimin değerinde önemli rol oynamaktadır (Newell, 2004). Kimi zamansa işletmeler, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını onlardan önce hissedebilmektedir ki bu, hizmet işletmelerinin sahip olduğu gerçek bir yetenek, büyük bir avantajdır.

Bir müşterimiz internette bir siteye yazmıştı bizim için: “Müşterinin ihtiyacını müşteriden önce hisseden personel var otelde” demişti. Sanıyorum o çok önemli... Meselâ bir yere gidecek, nereye gideceğini hemen yüzünden hissediyoruz... Denize mi gidecek, yemeğe mi gidecek. Efes'e gidecekse alt kapıdan değil de üst kapıdan git diyoruz. Şoförün varsa o seni yukarıda bıraksın, sen onu aşağıda bekle, bu tür şeyleri biz onlardan önce yapıyoruz. Müşterinin hayatını kolaylaştıran, ... müşterinin tatilini güzelleştiren, hayatını kolaylaştırmak buradaki deneyimini ... benzersiz kılmak. Standart olmak değil galiba. Burada onu yapıyoruz... Bu müşteri, şimdi nereye gider, bu müşteri şu restorandan hoşlanır, bu o plajdan hoşlanır. Artık onu hissedebiliyoruz. Hizmet herhalde onun adı.

Mülâkat 1

Müşteri ilişkileri yönetiminde kişiye özel hizmet üzerinde sıkça durulmakla birlikte, ne olduğuna dair hizmet sağlayıcıların ortak bir görüşü bulunmamakta, kimi zaman göz teması, dostça selamlaşma ya da gülümseme anlamına gelirken, kimi zaman hizmeti kişinin tercih ve isteklerine uygun hale getirme, müşteriyle zaman geçirme, kısa bir sohbet anlamlarına da gelebilmektedir (Surprenant ve Solomon, 1987). Çalışanların müşterilerle aralarında oluşan yakınlık ve sohbetlerde ise belli bir sınırı geçmemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu durum mülâkatlarda şöyle ifade edilmektedir:

[Personel] Müşteri ile diyaloglarında nerede duracağını bilmeli.
Mülâkat 2

Gelip de tatil yaparken özel yaşamlarına da fazla müdahale şeklinde hissetmemeleri lâzım, onları dozunda ayarlamak gerektiğini düşünüyorum.

Mülâkat 3

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde oluşan aile ortamı, bu işletmelerin sıcak ve samimî yanı, müşterilerin, hizmet profesyonelliği konusunda belli bir noktaya kadar müsamahakâr davranmasında etkili olmaktadır. Deneyim, diksiyon, dış görünüş, güvenilirlik, güleryüz, saygı, içten gelen hizmet anlayışı, temizlik, yabancı dil bilme gibi bazı özellikler ise işletme yöneticilerinin personelde aradığı temel özelliklerdendir.

3.6.3. Performans Değerlendirme ve Eğitim

Çalışanların seçiminin yanında performanslarının değerlendirilmesi de müşteri memnuniyetini sürekli kılmak açısından büyük önem taşımaktadır. Mülâkat yapılan işletmelerdeki performans değerlendirme çalışmaları daha çok yöneticilerin gözlemleri şeklinde yapılmaktadır.

... İşletme küçük olduğu için, tabii siz de işinizin başında duruyorsanız eğer, işinizin başında durmuyorsanız hiçbir şeyden haberiniz olmaz, zaten o personelin, oradaki müdürün, görevlinin, kat görevlisinin, hepsinin nasıl bir performans sergilediklerini görürsünüz. Eğer kötü bir performans gösteriyorsa, işini savsaklıyorsa, ... o [çalışanın] bizim yanımızda işi yoktur. Ben biraz o konuda katı kurallıyım. Ben onun hakkını ödüyorsam, bir şekilde o insanı mutlu ediyorsam, o insanın da beni ve misafirlerimi mutlu etmesi gerekir.

Mülâkat 6

En başta zaten çalışmaya başladıklarında kurallarımın neler olduğunu onlara söyledim. Onlar da sıcak insanlar. Ege çocuklarıyız. O yüzden hiçbir problem olmuyor. Benim özel bir şey anlatmama gerek kalmıyor.

Mülâkat 15

Odabaşı (2009a), çalışanların üstün performansının psikolojik ve finansal ödüllere desteklenmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Mülâkata katılan yöneticilerin bazıları performansın bahşış, maaş ve prime yansıdığına değinmektedir.

... Sabah kahvaltısını hazırlayan hanım bizi çok güldürdü. O, o hanım için ilave puan veya diyor ki ... bize ne kadar yardımcı oldu, bütün tatilimizin geri kalan kısmını bize ayarladı, telefonlar etti, oteller ayarladı. Burada yabancı müşteriye arkadaşımız bütün seyahat programını yapmış. Bunlar tabii bana geliyor. Duyuyorum, görüyorum. Tüm bunlar benim için çok önemli, değerlendiriyorum... Küçük otelde kimin ne yaptığı çok güzel gözüküyor. Onu değerlendiriyoruz ve dolayısıyla hem maaş, hem prim diyeceğim, ona göre veriyoruz.

Mülâkat 1

Tip için personel bunu [performansını arttırma] kendi de yapıyor.

Mülâkat 13

Eğitim çalışmaları Alaçatı'daki turizm faaliyetinin sezonluk yanı nedeniyle sekteye uğramaktadır. İşletmeler çalışanları için eğitim programları satın almaktan çok kendi bilgilerini aktarma yolunu tercih etmektedir. Yöneticiler bu durumu şöyle dile getirmektedir:

Geçen sene şöyle bir şey yaptık, ama o elemanımız bizi bir ay sonra bıraktı gitti. Ona iki ay kadar İngilizce kursu aldırдық... Özel bir şey olsa, yararına inanacağımız, ... yaptırırız.

Mülâkat 3

Bir takım kriterlerimiz var. Talimatname hazırlıyoruz. Onu okutturuyoruz. Deneyimli kişileri tercih ediyoruz. Onlara fazla eğitim vermeye gerek olmuyor. Butik konseptinde çalışmamışsa müşteri ne bekler, servis, şarap vb. eğitim veriliyor.

Mülâkat 13

Mülâkat yapılan işletme yöneticileri müşteri ilişkileri yönetiminde personelin nasıl önemli bir rol oynadığının farkında olmakla birlikte, turizmin sezonluk yanı, personelin, kendisinin ve işletmenin yararına olacak şekilde eğitim programlarına tabi tutulmasına imkân vermemektedir. Çalışanların performansı ise, işletmenin

ölçeğine bağlı olarak yöneticiler tarafından rahatça gözlemlenebilmekte ve buna uygun olarak gerekli adımlar atılmaktadır.

3.6.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminden Sorumlu Personel

Yöneticilere işletmede müşteri ilişkileri yönetiminden kimlerin sorumlu olduğu sorulduğunda otel sahibinin, yöneticilerin, tüm çalışanların sorumlu olduğu şeklinde farklı cevaplar alınmıştır. MİY'den tüm çalışanların sorumlu olduğunu düşünen bazı yöneticiler bu görüşlerini şöyle dile getirmektedir:

Hepimiz sorumluyuz diyeceğim ben. Biz sahipler olarak sorumluyuz, personel de sorumlu. Bu gelen arkadaşımız biz yokken, bizi temsil eden kişi, bir mutfak görevlimiz var, kat görevlimiz var, gececimiz var. Hepsi sorumlu ama, bizler de onların iyi yapıp yapmadığını, kendi standartlarımıza göre denetlemekle sorumluyuz.

Mülâkat 3

Müşteriyle karşılaşan herkes sorumludur.

Mülâkat 9

Müşteri ilişkileri yönetiminde, çalışanların nitelik ve deneyimlerinin öneminin bilincinde olmalarına rağmen, yöneticilerden bazılarının çalışanlarını MİY'den sorumlu görmüyor oluşu, onları bu işin birer parçası olarak kabul etmekle birlikte sorumluluğun daha profesyonel kişiler tarafından alınması gerektiğine inanmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

... Ben kendimi şu anda [sorumlu] görüyorum. Sağlıklı olduğum sürece de yapmak isterim. Ama belirli bir [zamandan] sonra ... faydam olmayacağını hissettiğim anda zaten bırakıp daha farklı kişilerle çalışabilirim ...

Mülâkat 7

Biz sorumluyuz [otel sahipleri].

Mülâkat 13

Yöneticilerden birinin MİY'i üstlenecek kişinin bayan olması gerektiğini savunması ise ilginçtir:

Hepimiz ilgileniyoruz ama, anladığım kadarı ile tabii ki bu ... pek fazla erkek işi değil. Bir bayanın hareketi, konuşması, mimikleri, ifadesi, bir takım şeyleri anlatması...

Mülakat 15

Odabaşı (2009a: 69)'na göre: "Genel müdürden, kapıcısına kadar herkes özellikle müşteri ilişkilerine yönelik iletişimin içinde yer ve görev alır". Dolayısıyla bu durumun farkında olmayan bazı yöneticilerin, müşteri ilişkileri yönetiminin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu konusunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.

3.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Araştırmanın birinci bölümünde bahsedildiği üzere bilgi yönetimi, müşteri ilişkileri yönetiminde çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmede hangi amaçlarla ne tür müşteri bilgileri toplandığı, bu bilgilerin nereye kaydedildiği, işletme içinde ve dışında kimlerle paylaşıldığı, çalışanların bilgi toplamaya teşvik edilip edilmediği, topladıkları bilgi karşılığında ödüllendirilip, ödüllendirilmediği gibi konularda oluşturulan kodlar Şekil 17'de gösterilmektedir.

Beldedeki işletme yöneticilerine müşteriler hakkında bilgi toplayıp toplamadıkları sorulduğunda, bazı yöneticiler ilk anda müşteri bilgisiyle neyin kastedildiğini tam olarak anlayamamış, bu nedenle soru daha anlaşılır bir dille açıklanmıştır. Bir yönetici, nazik bir şekilde, sorunun fazla teknik oluşunu şöyle dile getirmiştir:

Burada şöyle bir detay var, biraz teknik kaçmış soru gibi.

Mülakat 9

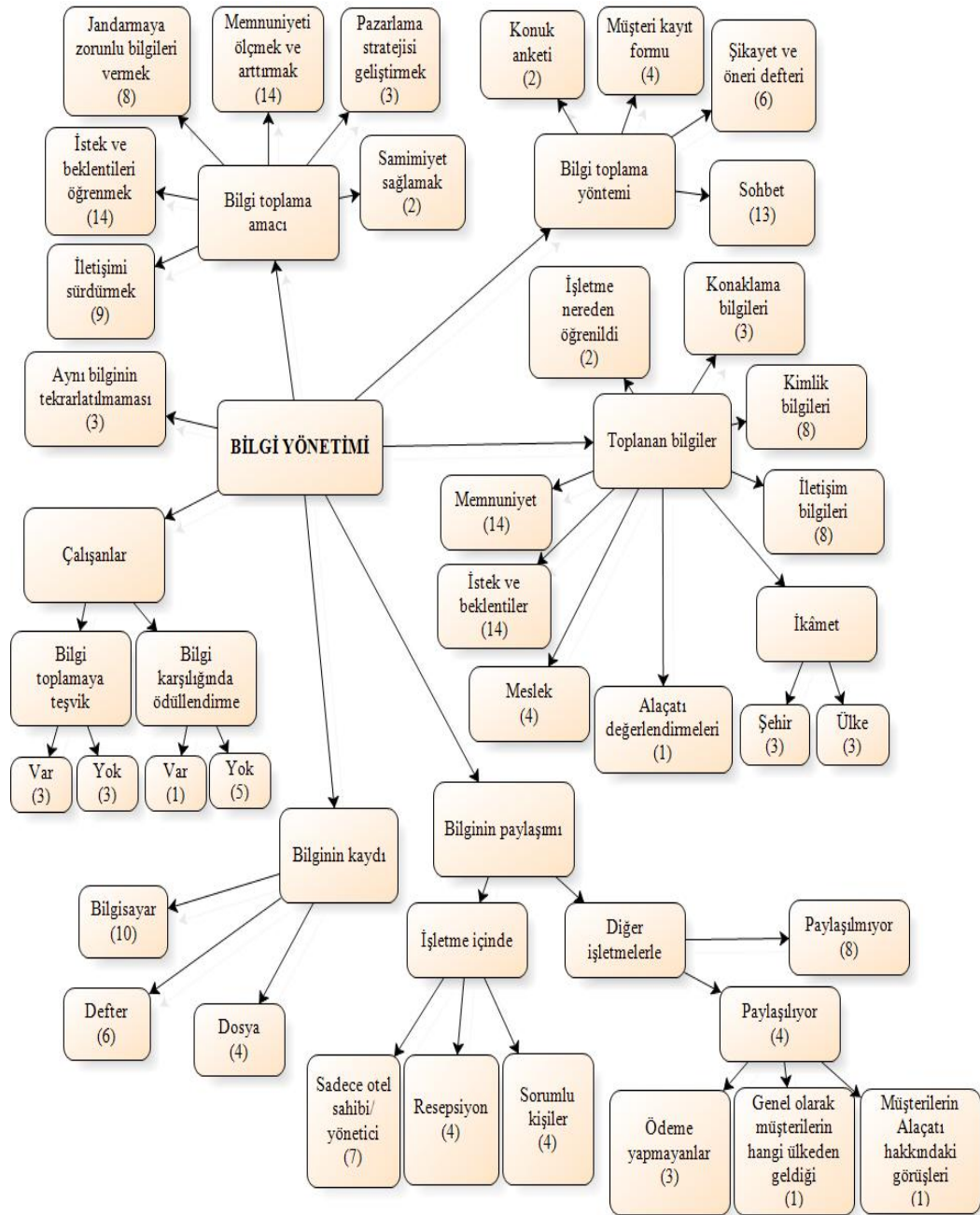
İlk anda alınan yanıtların bazılarının bilgi toplamıyoruz şeklinde olmasına rağmen, diğer sorulara verilen cevaplardan müşteri bilgisi toplandığının anlaşılması, bazı yöneticilerin ise müşteriler hakkında bilgi toplamayı onların özel hayatlarına

müdahale olarak değerlendirmesi, sorunun açıklanmadan önce tam olarak anlaşılmadığının diğer belirtileridir. Bu durumu ortaya koyan yanıtlardan biri şöyledir:

... Onlar hakkında özel bir şey duymak haddim değil sonuçta konuşumuz onlar. Ama bilirim mesela insan ne ister...

Mülakat 6

Şekil 17: Mülakat Yapılan İşletmelerde Bilgi Yönetimi



Müşteriler hakkında bilgi toplama konusunda değinilen diğerk bir konu, işletmenin küçük ölçekli olması ve konukların tekrar tekrar gelişine bağılı olarak artık toplanacak fazla da bilgi kalmamış olması, gerekli durumlarda ise kurulan samimî ilişkiler sayesinde bilgi edinmenin kolaylaşmasıdır. Bu durum yöneticiler tarafından şöyle dile getirilmektedir:

... Biz çok önceleri açtığımız için gelen konuklarımız genelde aynı olabiliyor. Zaten tanıyoruz, oturup sohbet ediyoruz, hatta gelirken bana hediye getirenler oluyor ... veya x, ben geliyorum ne istersin diyorlar.

Mülâkat 6

... Tabii buralarda küçük oteller olduğumuz için profesyonel anlamda değil ama ... şahsi olarak, hepimizin müşteri ile ilgili, günün sonunda bir fikrimiz oluyor... Ne içer, kahvaltıda neden hoşlanır gibi, onlara dikkat ediyoruz ama başka büyük otellerdeki gibi profesyonel bir kadro yok.

Mülâkat 5

Kapasitemiz çok az olduğu için, biz genelde müşteri ile ilgili resmi bilgileri alıyoruz. Dostluk ilişkilerimizin gelişmesi ile de daha derin bilgiler alıyoruz.

Mülâkat 14

Diğerk ürünlerden farklı olarak turistik ürünün soyut yanı, kimi zaman beklentilerin yükselmesine neden olabildiği için, yöneticiler ürün ve hizmetler hakkında müşterilerine sağladıkları bilgilerin doğruluğuna özen göstermektedirler.

Mümkün olduğunca doğru bilgileri vermeye çalışıyoruz. Bizi internette buldukları için yanlış bir şey olursa buraya geldiklerinde hayal kırıklığı oluyor.

Mülâkat 4

Bir tane küçük odamız vardı... Telefonda, internet üzerinden rezervasyon yapılırken hep açıklıyorduk. Bu küçük odadır. ... Özellikleri budur diye. Ona rağmen memnun kalmayanlar oluyordu.

Mülâkat 1

... O an [sorunun] cevabını veremeyebilirsin müşteriye, aklına gelmez... Cevabını veremediğim soruları özellikle not alırım, öğrenirim. Diğer arkadaşlara da mutlaka anlatırım ki bilmiyor durumunda kalmayalım.

Mülâkat 9

Mülâkatların yapıldığı konaklama işletmelerinde, bilgi yönetimi süreçleri büyük işletmelerdeki profesyonel süreçlerden oldukça farklıdır. İşletmeler müşteri istek ve tercihleri hakkındaki bilgilerin edinilmesi için özel bir çaba göstermese bile, otel sahiplerinin ve personelin müşteriler ile kurduğu samimî diyaloglar sayesinde, işletme için gerekli bilgiler elde edilmektedir.

3.7.1. Müşteri Bilgilerinin Toplanması ve Kullanılması

Ne tür müşteri bilgileri, hangi müşteriler hakkında toplanmalı ve gelecekte kullanılmak üzere bu bilgiler nasıl yönetilmeli sorularına verilecek cevaplar işletmelerin bilgi yönetimi açısından önem taşımaktadır (Park ve Kim, 2003).

Mülâkat yapılan yöneticiler, jandarmaya bildirmekle yükümlü oldukları, müşterilere ait kimlik bilgileri başta olmak üzere, işletmenin adının hangi kaynaktan öğrenildiği, özel istek ve tercihlerin neler olduğu, iletişim bilgileri, müşterilerin memnuniyet derecesi gibi çok çeşitli müşteri bilgilerini farklı amaçlarla toplamaktadırlar. Bu durum yöneticiler tarafından şöyle dile getirilmektedir:

... Zaten butik otel olduğu için, bir iletişim, göz teması kurmamak mümkün değil. Mutlaka en azından sabah kahvaltısında [soruyoruz] nasılsınız, iyi misiniz, nereden geliyorsunuz, biliyor musunuz Alaçatı'nın ya da İzmir'in özelliklerini. Bu gibi konuşmalarda bir çok şeyler ortaya çıkıyor, tabii ki onların da fikirleri bellidir. Devamlı bir görüşme halindeyiz.

Mülâkat 15

Bir, gelen bütün müşterilerimizi jandarmaya bildirmemiz gerek. Bir de, bizim onlara daha sonra ulaşabilmemizi sağlayacak bilgiler oluyor. Bir de, gelenlerin özel isteklerini [öğrenmek], ... bazısının hakikaten farklı bir iki [isteği] vardır. Onları da not etmeye çalışıyoruz...

Mülâkat 3

Registration kartının arkasına çaylarını nasıl içtikleri gibi notlar alıyorum ve geldiklerinde ikram yapıyorum. Bayılıyorlar buna... Bilgi elde edildikten sonra hemen uygulanıyor. Örneğin sabah sütlü kahve içti, akşam üstü teklif ediliyor gibi.

Mülâkat 2

Müşteri bilgileri, yeni ürün ve hizmetler geliştirmekten, daha etkili promosyon ve dağıtım faaliyetleri belirlemeye kadar işletmeler için pek çok, önemli pazarlama faaliyetinde kullanılmaktadır (Danaher, Conroy and McColl-Kennedy, 2008). Bazı işletmelerin yöneticileri, müşterilerin nereden geldikleri ve işletmeyi nasıl buldukları gibi bilgilerin pazarlama stratejisi geliştirmek açısından önemine değinmektedir:

Bizi nereden duydukları çok önemli. ... Arkadaş tavsiyesi mi, internet üzerinden mi, rehber kitaplardan mı, gazete dergi, basın, medya... Özellikle dil bilen personeli teşvik ediyoruz. Konuşsunlar, öğrensinler ... hangi siteden bizi buldular, hangi kitapta gördüler ki biz o konuda pazarlama stratejimizi gerekirse değiştirelim.

Mülâkat 1

Müşterilerin hangi memleketten ya da hangi şehirden geldikleri, neden Alaçatı'ya geldikleri, nasıl x'i buldukları, x'ten beklentileri ve nasıl ayrıldıkları hakkında tabii ki [bilgi] toplanıyor. Bir tane defterimiz var. Bütün memnuniyet ve gayrimemnuniyetlerini oraya yazıyorlar.

Mülâkat 10

Yapılan mülâkatlarda işletmeler müşterilerinin nadiren şikayette ve önerilerde bulduklarını ya da hiç bulunmadıklarını dile getirmektedirler. Müşteri şikayetleri ve önerileri hakkındaki bulgular, "Müşteri Memnuniyeti" başlığı altında ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Müşterilerin şikayet ve önerileri, yeni ürün ve hizmet geliştirmek ya da iş süreçlerini geliştirmek gibi amaçlarla kullanılabilirler için işletmeler açısından büyük değer taşımaktadır (Park ve Kim, 2003). Dolayısıyla memnuniyetsizlik durumunda şikayet ve önerilerin dile getirilebileceği uygun bir ortam hazırlanmalıdır. Yöneticilerden bazıları, müşterilerin şikayette bulunmadıklarını şöyle dile getirmektedir:

Bire bir öyle bir şikayetimiz de olmadı. Hep açık olduğumuz için ... onlara soruyoruz bir eksikimiz varsa söyleyin ki bilelim, ... o eksikliklerimizi yapmamaya çalışalım. Önerileri dikkate alıyoruz, değerlendiriyoruz. Ona göre yapıp yapmayacağımıza karar veriyoruz.

Mülâkat 12

Şimdiye kadar şikayet değil, önerileri olabiliyor. Diyor ki meselâ şuraya havlu asacak bir şey daha koysanız. Onu koyuyoruz tabî. Şuraya bir lâmba daha koysanız. Hemen koyuyoruz. Yani o tip birkaç bir şey oldu.

Mülâkat 3

Müşterilerden gelen öneriler konusunda en dikkat çekici nokta ise, işletmenin konseptine uygun olmayan önerilerin uygulamaya konulmuyor olmasıdır. Öneriler konusunda yöneticilerin en çok verdiği örnek televizyondur. Beldedeki bir çok işletme gelen önerilere rağmen odalara televizyon koymak istememektedir.

Zaman zaman [öneriler] oluyor. Bunları göz önünde bulunduruyoruz... Bazen sizin konseptinize uymayan bir istek de olabiliyor. Meselâ, uzun süre televizyon koymadık, halâ odalarımızda televizyon yoktur. Ama bunun yanı sıra "Çok memnunuz, iyi ki televizyon yok" diyen müşterilerimiz de oluyor. Belki bu sene koyacağız bilmiyorum.

Mülâkat 8

Hemen yapılabilecek bir şey ise veya bizim yapımıza uygunsa, tabî ki her fikir değerli olduğu için değerlendiriyoruz ama sizin buraya dansöz gelse çok güzel olur akşamları dese, onu dikkate almıyoruz.

Mülâkat 5

Mülâkatların yapıldığı küçük ölçekli konaklama işletmelerinde çeşitli müşteri bilgileri, işletmenin ve müşterilerin yararına farklı amaçlarla kullanılmak üzere toplanmaktadır. Kimlik bilgileri dışındaki bilgilerin toplanması ise, kurulan sohbet ve diyaloglarla daha spontane bir şekilde, müşterileri sıklamadan gerçekleşmektedir.

3.7.2. Müşteri Bilgilerinin Kaydı

Müşteriler kendileri hakkında bilgi verme konusunda çok istekli olmadıklarından, işletmeler için bilgi edinme süreci zorlaşabilmektedir. Yöneticilerden biri bu durumu şöyle dile getirmektedir:

3-4 sene önce dernek çatısı altında bilgi formu yaptık, o zaman toplanıyordu, müşteriler ... çok da meraklı değiller o formları falan doldurmaya.

Mülâkat 5

Müşterinin verdiği bilginin kayıt altına alınmaması, unutulması ve dolayısıyla da yeniden istenmesi çoğu zaman müşterinin memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Müşteriler aynı bilgileri tekrar tekrar vermekten hoşlanmazlar (Minghetti, 2003). Newell (2004: 106)'da, müşteriden bir kez istenen bilgiyi bir daha sormamak gerektiğine değinmektedir. Yöneticiler ise bu durumu şöyle dile getirmektedirler:

Bizim, otelin ilk açıldığından bugüne kadar topladığımız bilgilerimiz de bir arşiv halinde var. Yani misafirimiz 2'nci, 3'ncü kez geldiğinde habire onun önüne form koymuyoruz doldursun diye. Eski formunu çıkarıyoruz ama ilave bir bilgi gerekiyorsa onu alıyoruz... Bir görevlimiz bunları yazmakla sorumlu.

Mülâkat 3

Burada [bilginin tekrarlatılmamasına] çok dikkat ederiz. Siz kahvenizi sade içiyorsanız artık bir daha size kahvenizi nasıl içeceksiniz diye sorulmamalıdır. Bu da bir bilgidir... Ya da sizin bir çocuğunuz var, Amerika'da okuyor, sörf yapıyor ya da bisiklete biniyor. Bunu unutmaması önemlidir. Servis elemanı da olsa, müdür de olsa ya da onunla ilgili her hangi bir kişide olsa. Çünkü o samimiyet sağlar bir daha ki görüşmede.

Mülâkat 9

Bu durumun farkında olan işletmeler topladıkları bilgileri defter, dosya ya da bilgisayara kaydetme yollarından birini ya da bir kaçını tercih ederek bilgileri kayıt altına almaktadır. Bu durum şöyle dile getirilmektedir:

Bilgisayarda sadece mail ve telefon numaraları kayıtlı. Registration [kayıt] kartları bilgisayara geçirilmiyor. Rezervasyonlar da dosyada tutuluyor.

Mülakat 2

Bilgiler veritabanı şeklinde kaydediliyor.

Mülakat 12

... Mutfak görevlimiz, devamlı gelenler kahvesini nasıl içer, çocuğunun adı nedir, onlara daha kişisel özen gösterdiğimizizin altını çizen şeyler var... Galiba bir tarafa da not alıyor, devamlı gelip de farklı istekleri olanları.

Mülakat 3

Yapılan mülâkatlarda verilen cevaplar, işletmelerin müşterilerden edindikleri bilgileri, elektronik ya da manuel kayıtlar halinde sakladıklarını ve aynı bilgileri tekrar tekrar istemek yerine, sadece gerekli gördükleri bilgileri güncellediklerini ortaya koymaktadır.

3.7.3. Müşteri Bilgilerinin Mahremiyeti

Newell (2004: 56)'a göre: “Özel sektörün bir kısmı müşterilerle ilgili kişisel bilgileri toplamak, kullanmak ve hatta paylaşmaktaki doğruluk ve dürüstlüğün yalnızca iyi bir işletmecilik değil, aslında müşteri hizmeti olduğunu düşünmektedir”. Mülâkatlarda verilen cevaplar, yöneticilerin bilgi mahremiyeti konusunda oldukça duyarlı bir tavır içerisinde olduklarını kanıtlar niteliktedir. On beş işletme yöneticisinin hiç biri diğer işletmelerin müşterileri hakkında bilgi talebinde bulunmamakta ve yine hiç biri müşteriler hakkında sahip oldukları kişisel bilgileri diğer işletmelerle paylaşmamaktadır. “Alaçatı kazansın” bilinci ile hareket eden bazı işletmeler, diğer işletmelerin de işine yarayabileceğini düşündükleri müşteri profilini yansıtan çok genel bilgileri (hangi ülkelerden müşteri geldiği gibi) ve müşterilerin Alaçatı hakkındaki değerlendirmelerini, bazı işletmeler ise ödeme yapmayan müşterilerin isimlerini diğer işletmelerle paylaşmaktadır. Bazı yöneticilerin konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

... Sosyal bir sorumluluk da yüklenmiş durumdayız x otel ve ben, onu da 9 yıldır sanırım bayağı otele vakit ayırdığım kadar buna da vakit ayırarak, dernek çalışmaları olsun, Alaçatı'nın korunarak gelişmesi için olsun, çok çaba gösterdik... Dolayısıyla konuklarımızdan Alaçatı'yı değerlendirmeleri konusunda bilgi topluyoruz ve bunları zaman zaman hem diğer otelci arkadaşlarımızla, hem de belediye yerel yönetimlerle paylaşıyoruz... Detaylı değil ama genel çerçeve olarak paylaşıyoruz... Yani şöyle başka yörelerden otel sahibi arkadaşlar bizim müşteri listemizi önceki senelerde istedi ama onu paylaşmadım çünkü o benim kendime ait olan bir şey. Ama ... bize nereden konuk geldiği bilgisini paylaşıyorum... Diyorum ki İngilizler çok ilgi gösteriyor. Şu sitede yer almışız oradan geliyorlar... Neden paylaşıyorum, çünkü bizim burası sonuçta 7 odalı küçük bir yer... Biz dolu olduğumuz zaman, yazın 7 oda çok kolay doluyor, o talebi başka otellere yönlendirdiğimiz için onların da bilmesinde fayda var.

Mülâkat 1

Başka bir otelde kaldı, ücret ödemedi, sizde kaldı mı böyle birisi, böyle bir şey oldu dikkatli olun gibi bir paylaşım söz konusu. Böyle çok nadir durumlarda karşılıklı paylaşma söz konusu.

Mülâkat 13

Hayır, onlar özel bilgiler. Ben başkasının müşterisinininkini de almam. Kendi müşteriminkini de vermem.

Mülâkat 8

İşletmelerin kendi bünyesinde de müşteri bilgisine ulaşma konusunda sınırlamalar bulunmaktadır. Bazı işletmelerde bu bilgilere sadece işletme yöneticisi ulaşabilirken, bazılarında rezervasyondan sorumlu personel gibi belli çalışanlar ulaşabilmektedir.

[Müşteri bilgilerine] Otel sahibinden başka kimse ulaşamaz.

Mülâkat 10

Resepsiyonist. Çünkü bilgisayar ortamında hepsi. Ondan başka kimse ulaşamaz.

Mülâkat 12

Mülâkatlar sonucunda, işletmelerin topladıkları her türlü müşteri bilgisinin mahremiyeti konusunda hem işletme içinde hem de işletme dışında oldukça hassas bir tavır sergiledikleri belirlenmiştir.

3.8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin müşterileri hakkında daha fazla bilgi edinmesine ve maliyetleri düşürmesine yardımcı olmaktadır (Piccoli ve diğerleri, 2003). Günümüzde, Oracle, SAP, PeopleSoft, Clarify, SAS, Siebel gibi, MİY uygulamaları satan bir çok yazılım programcısı vardır. Ancak Kotler (2008, 89), eski bir işletmenin, müşteri merkezli bir şirket haline getirilmeden yeni bir teknolojinin eklenmesi suretiyle ancak daha pahalı eski bir şirket olacağı için, MİY’de başarı elde edemeyeceğinden bahsetmektedir. Newell (2004)’da MİY’i bir pazarlama uygulaması olarak düşünmeyen, yöntem ve felsefe değişikliği yapmadan teknoloji yatırımı yapan işletmelerin uğradığı hüsrana değinmektedir.

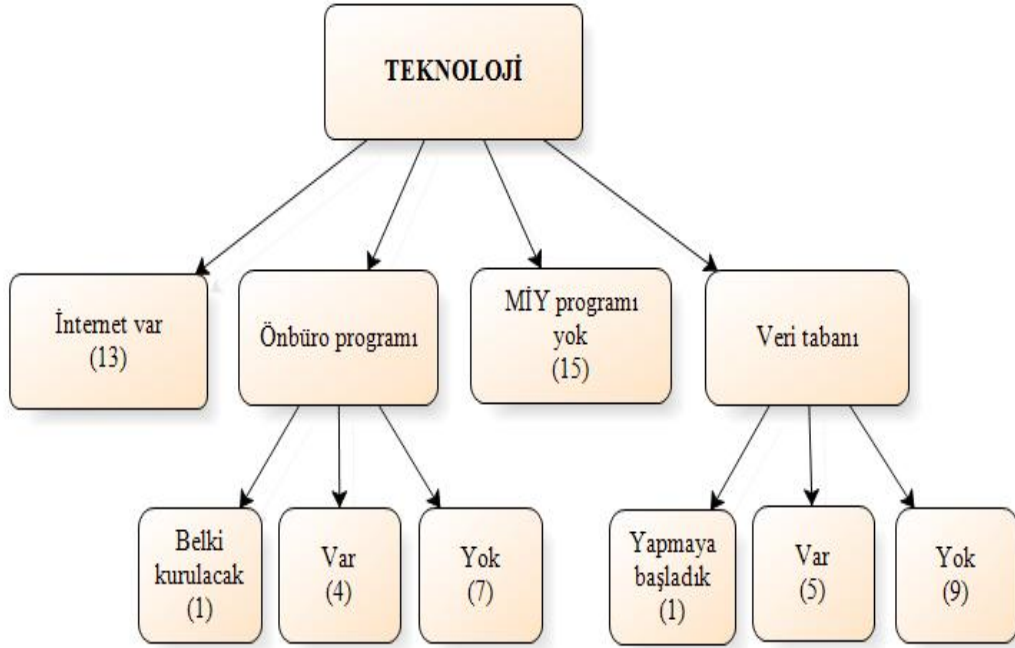
Alaçatı’da gerçekleştirilen mülâkatlarda ortaya çıkan tablo, on beş küçük ölçekli konaklama işletmesinin hiç birinde MİY yazılımı kullanılmadığı, sadece birkaç işletmede önbüro programının bulunduğu, işletmelerin çoğunluğunda veritabanı oluşturulduğu yönündedir. Konunun teknoloji boyutu Şekil 18’de ortaya konulmaktadır.

Yöneticilerin bazıları, belki de bugüne kadar bu tarz bir programa ihtiyaç duymadıklarından dolayı, ne işe yaradığı hakkında da bilgi sahibi değildir. Mülâkatların birinde bu durum şöyle ifade edilmektedir:

Müşteri ilişkileri yazılımı diye bir şey yok, hayır. Ne olduğunu bile tam bilmiyorum... İnterneti kullanıyoruz. İnternet derken bilgisayar kullanıyoruz. İstatistik, doluluk, yabancı doluluk, nerelerden kim gelmiş onları tutuyoruz... Defterimizde konuklarımızın bilgileri de kayıtlı ama, onları işleyip de daha istatistikî bir dokümantasyon doğrusu yapmadık.

Mülâkat 1

Şekil 18: Mülâkat Yapılan İşletmelerde Kullanılan Teknolojiler



Mülâkat yapılan yöneticilerden biri, işletmenin ölçeğine bağlı olarak MİY programına ihtiyaç duymadıklarını esprili bir şekilde dile getirmektedir:

Üç tane oda için böyle bir programı kullananı döverler [Gülüyor]. Öyle bir programımız yok.

Mülâkat 14

Pazarlamada veritabanlarını kullanmak müşterileri daha iyi hedeflemeye, daha küçük gruplar oluşturmaya, hedef müşterilere uygun reklam ve promosyon faaliyetleri yürütmeye imkân vermektedir (Callan ve Teasdale, 1999). Yöneticilerin bazıları bilgisayar ortamında kendi çabalarıyla oluşturdukları veri tabanlarını kullanmakta, bazıları önbüro programlarının sunduğu özelliklerden faydalanmakta, bazıları ise defter ya da dosya tutmayı tercih etmektedir.

Bizim ön büromuz falan yok. Jandarma defterimiz var, günlük müşteri defterimiz var, maliyeye vermekle zorunlu olduğumuz, orada yazılı zaten bir çok bilgi. Ayrıca dosya, günlük belli bir arşivimiz var.

Mülâkat 7

Tabii, database [veri tabanı] oluşturuyoruz... Ben üniversitede 2000 yılında da kullanıyordum bu sistemi, biz kendimiz yaptık. Hazır dışarıdan alınan bir program değil, basit bir program ama sorulara cevap veriyor. Analiz etmeye yarıyor mu, şöyle yarıyor, oradan aldığımız bilgileri farklı bir program sayesinde analiz yaptırabiliyoruz. Bir Yahoo'da mesela, bir Google'da analiz programları var. Oradan da bakabiliyoruz. Ben yeniliklere açık bir insanım. Yurtdışına gider gezerim, fuarlara katılırım. Ne var ne çıkmış. Yeni olan her şeye açığım, yeterki güzel, kullanışlı bir şey olsun.

Mülâkat 6

Bizim bir bilgisayar programımız var, çok bariz şeyleri, meselâ çocuğunun adını, çok bariz bir özelliği varsa müşterinin oraya muhakkak yazıyoruz. Rezervasyon yazılım programı. 2. kez geliyor müşteri, adını girince bu sizin tekrar [gelen] müşteriniz diyor ve uyarıyor. Girip bakıyorsunuz oradan, hangi odada kalmış, nereyi sevmiş, nereyi sevmemiş, hepsinin bilgisi var. Personel bu bilgileri kaydedemiyor, sadece resepsiyon. Bu da [program] bu iş için yapılmış bir şey değil ama biz onu o anlamda da kullanıyoruz.

Mülâkat 5

Bilgisayar ve internet özellikle müşterilerle iletişim kurabilmek, kurulan iletişimi sürdürmek, işletmeyi potansiyel müşterilere tanıtmak ve bilinirliğini arttırmak amaçlarıyla kullanılmaktadır.

Kendi tanıtımımızı internet aracılığıyla yapıyoruz. Zaten internette olmasak kimse kolay kolay ulaşamaz. Bakıyorsun Avustralya'dan ulaşıyor, bakıyorsun Amerika'dan ulaşıyor, geliyor. Hepsi internet sayesinde...

Mülâkat 3

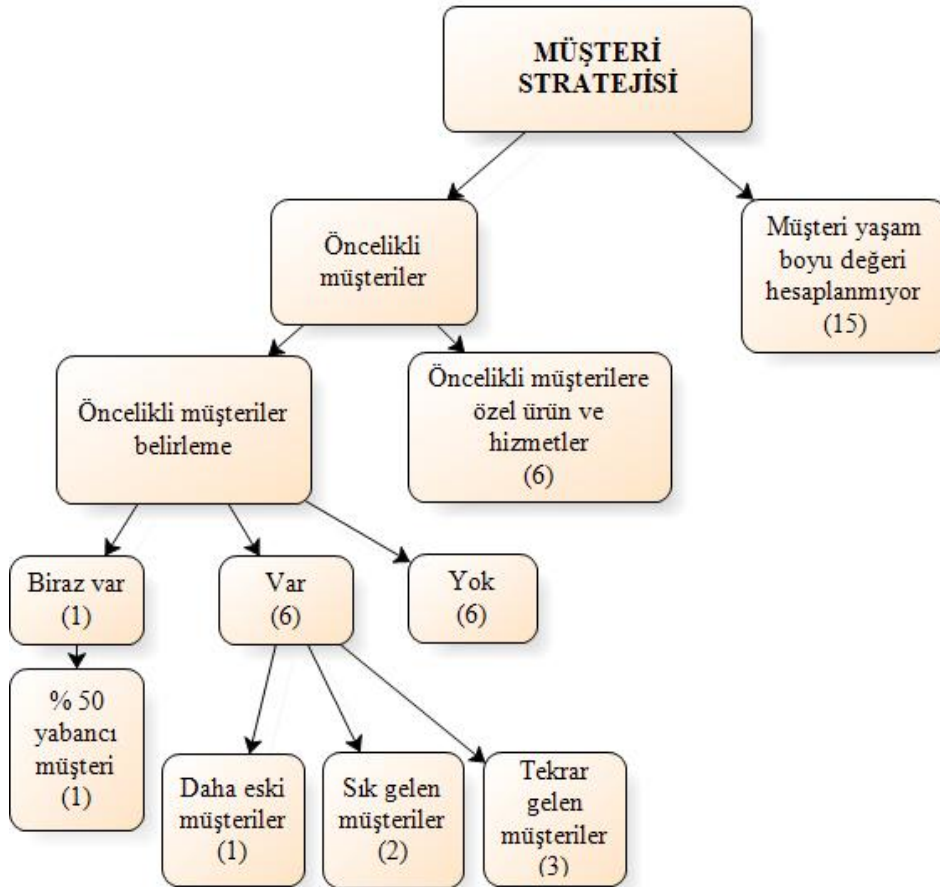
Küçük ya da niş işletmelerde müşterilerin tercihlerini takip etmek daha kolay olduğundan ve büyük ölçekli işletmelerdeki kadar fazla miktarlarda bilgi toplanmadığından, büyük MİY teknolojisi yatırımlarının yapılmasına gerek duyulmamaktadır. Halbuki müşterileri ile, küçük bir otelde kurulan ilişkilere benzer ilişkiler kurmak isteyen uluslararası büyük bir otel zinciri, çok daha fazla miktarlarda veriyi yönetmek durumundadır (Piccoli ve diğerleri, 2003: 64). Büyük miktarlardaki verilerin yönetilmesi ise bilgi teknolojilerine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.

Alaçatı’da mülakat yapılan işletmelerin küçük ölçekli oluşlarına ve toplanan veri miktarına bağlı olarak MİY yazılımları için yatırım yapılmadığı, veri tabanları oluşturulduğu, defter tutulduğu ya da verilerin dosyalar halinde saklandığı belirlenmiştir. Toplanan verilerin profesyonel anlamda analizleri ise ya hiç yapılmamakta ya da çok genel değerlendirmeler yapılmaktadır.

3.9. MÜŞTERİ STRATEJİSİ

Araştırmanın birinci bölümünde de belirtildiği üzere, müşterilerin yaşam boyu değerlerini hesaplamak, kârlı müşterileri belirlemek, bu müşterilerle ilişkileri geliştirecek faaliyetlerde bulunmak, müşteri ilişkileri yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Yapılan analiz sonucunda, müşteri stratejisi konusunda belirlenen kodlar Şekil 19’da gösterilmektedir.

Şekil 19: Mülakat Yapılan İşletmelerde Müşteri Stratejisi



3.9.1. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Müşterilerin yaşam boyu değerinin hesaplanmasında kullanılan faktörlerden birisi de, müşterinin işletmeden satın almayı sürdüreceği zaman dilimidir. Alaçatı’da mülâkat yapılan yöneticilerin hiçbiri, müşterilerin yaşam boyu değerini hesaplamamaktadır. Bununla birlikte, müşterilerle yaşam boyu devam edecek ilişkiler geliştirmek, belli bir müşteri tabanı oluşturmak için çaba sarfetmektedirler. Bu durum yöneticilerden biri tarafından şöyle dile getirilmektedir:

Demin, biz bir x ailesi oluşturalım, hep gelenler gelsin demiştim. O işte, bir noktada müşteri yaşam boyu tanımı olmuyor mu? Tabii biz bunu bu formatta yapmıyoruz.

Mülâkat 3

Şimdi öyle bir çalışma yok... Çünkü dediğim gibi burada sezon çok kısa ve gelebilen kitle, otelimizde kalabilen kitle de belli. Dolayısıyla bunun ile ilgili bir çalışma yapmadık ama, aslında olması gerekiyor...

Mülâkat 8

Newell (2004: 252)’a göre, “Yaşam boyu müşteriler geliştirebilecek durumda olmak ve bunların kâr potansiyelini en üste çıkartmak, firmanın sermayeleştirilmiş değerini arttıracaktır”. İşletmeler profesyonel anlamda müşteri kârlılıklarını analiz etmemekle birlikte, müşterilerle kurulan uzun vadeli kârlı ilişkilerin değerinin bilincindedirler.

3.9.2. Öncelikli Müşteriler

Müşteri ilişkileri yönetiminden uygun bir kazanç elde etmek isteyen işletmelerin, müşterilerine, işletmeye getirdikleri değere göre farklılaştırılmış müşteri hizmetleri sağlamaları gerekmektedir. Örneğin, kârlı müşterilere “krallara yakışır şekilde” davranılıp, yararlar sunulurken, kâr getirmeyen müşterilere bu tarz bir hizmet verilmemelidir (Haenlein ve Kaplan, 2009: 96).

Yapılan mülâkatlarda müşterilerin, konaklama sıklığı, eski müşteri olmaları, tekrar tekrar gelmeleri gibi çeşitli faktörlere göre öncelik kazanabildiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler bu durumu şöyle ifade etmektedirler:

Öncelikli müşteri belirliyor muyuz? Evet biraz belirliyoruz. Yabancı müşteriyi tercih ediyoruz, o belli yüzdeyi yakalayabilmek için belki de... Ama % 100 yabancı müşteri ile de çalışmak istemeyiz. Dediğim gibi bizim için o %50 - %50'yi yakalamak çok önemli. Çünkü yabancılar da geldiklerinde Türkler ile ... kültürel alışveriş yapsın... Aynı şekilde Türkler için de, bak, yabancılar da geliyor buraya...

Mülâkat 1

Öncelikli müşterimiz şöyle. Tabii ki samimî olduğumuz insanlar oluyor. Sürekli diyalog içerisinde olduğumuz için onların yerleri her zaman ayrı oluyor. Gelecekleri tarih belli olduğu için, her zaman, rezervasyon bile yapmalarına gerek kalmıyor.

Mülâkat 6

Kotler (2008), bütün müşterilere iyi hizmet verilmesi gerektiğini belirtmekle birlikte, bunun herkese eşit hizmet vermek anlamına gelmediğinin altını çizmektedir. Yöneticilerden biri, hizmet kalitesi açısından herkesi eşit gördüğünü vurgulamaktadır:

Akılda kalan isimler olabiliyor, burası küçük bir konsept olduğu için. Herkes bizim gözümüzde aynı, hizmet kalitesi açısından aynı.

Mülâkat 13

Müşterilerin bazılarını, diğerlerinden öncelikli hale getirmek düşüncesi, kimi yöneticiler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Yöneticiler bu görüşlerini şöyle dile getirmektedir:

Şöyle ki, derler ya müşteri velinimettir. Müşteri değil ben onları hep konuk olarak [görüyorum]... Adaletsizliği sevmiyorum. İnsanlar arasında da fazla [adaletsizlik] yapmayı istemiyorum açıkçası.

Mülâkat 7

Ben herkese eşit davranıyorum.

Mülâkat 15

Görüşmelerin yapıldığı, küçük ölçekli işletmeler, sık sık konaklama yapan müşterileri için özel programlar geliştirmemekle birlikte, sezon dışında indirimli fiyatlarla konaklatma, ufak hediyeler sunma, onları memnun edecek jestlerde, ikramlarda bulunma gibi yolları tercih etmektedirler. Bazı yöneticiler bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Bir müşterimiz bize tekrar tekrar gelmeye başladığında, o bizim öncelikli müşterimiz oluyor zaten. Dolayısıyla ona daha özel bir şeyler sunmaya çalışıyoruz ki, onun bizi tercihini ona karşı değerlendirdiğimizi gösterelim.

Mülâkat 3

Öncelikli müşteriler belirleniyor. Kalma sıklıklarına göre. 3-5 ayrıcalık yapabiliyorsunuz. Ufak tefek ikramlar.

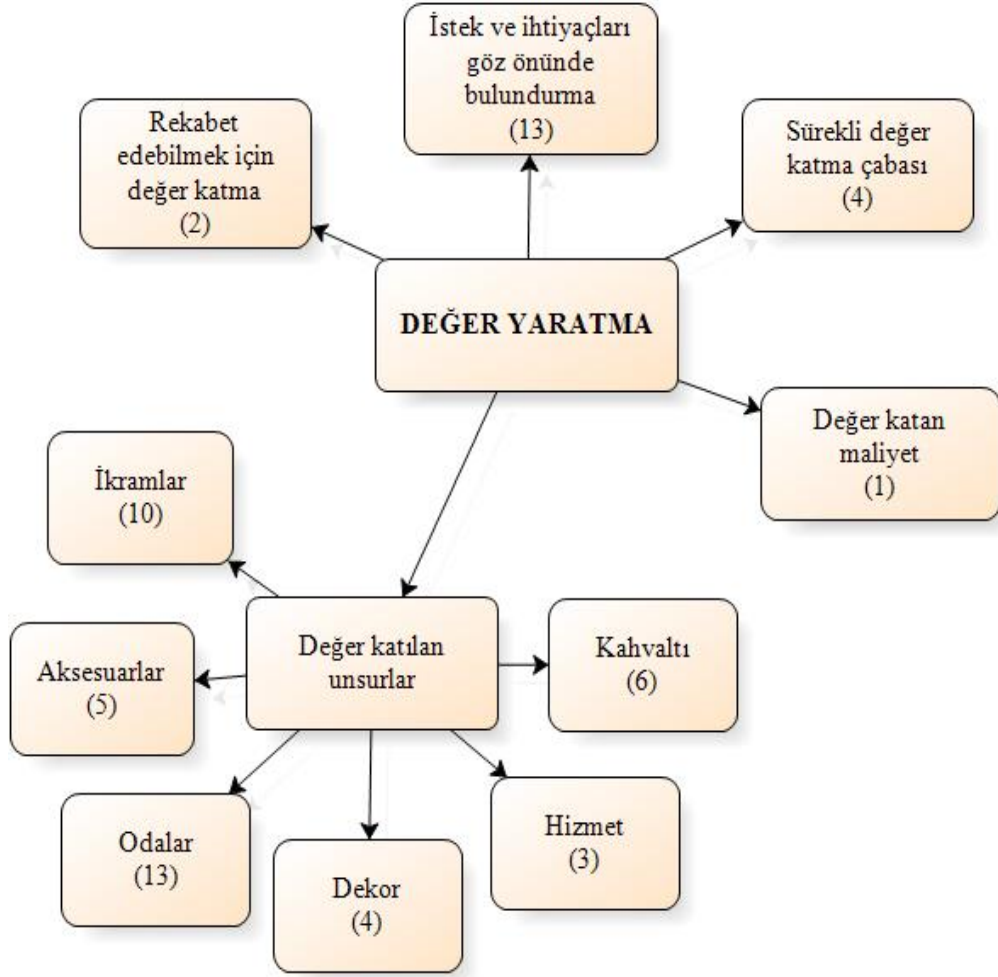
Mülâkat 9

Yapılan mülâkatlarda, özellikle müşteri stratejisi hakkında verilen bazı cevaplar, Turizm Bakanlığı ve üniversitelerin sağlayabileceği profesyonel destekle, Alaçatı'daki turizm sezonunu uzatmak ve işletmelerin kârlılığını arttırmak adına daha bilimsel çalışmaların yapılabileceği ve olumlu sonuçlar elde edilebileceği düşüncesini akla getirmektedir.

3.10. DEĞER YARATMA

Alaçatı beldesinde yapılan mülâkatlarda ortaya çıkan tablo, tüm otel yöneticilerinin ürün ve hizmetlerine değer katmak için, sürekli çaba sarfettikleri ve birçoğunun değer artırma çabalarında, müşterilerin istek, beklenti ve önerilerinden yola çıktıklarını göstermektedir. Mülâkatların analizi sonucunda elde edilen kodlar, Şekil 20'de gösterilmektedir.

Şekil 20: Mülakat Yapılan İşletmelerdeki Değer Yaratma Faaliyetleri



Mülâkatlarda bazı yöneticiler, ürün ve hizmetlere daha fazla değer katma amacıyla yapılan çalışmaların işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkisine değinmiştir:

... Tabii ki yenilik yapmak gerekiyor. Farklı olmak gerekiyor... 100 tane butik otel varsa bu adam neden sizi tercih etsin. Sonuçta hepsi taş bina, hepsi restorasyon geçirmiş, hepsinde iyi kaliteli a plus hizmet veriliyor ama sizi çekecek ne olmalı diye çok çok düşündüğümüz oluyor tabii ki. Yapıyoruz bunun için çalışmalar.

Mülâkat 6

...85 tane otel açıldı bizden sonra. 12 tane daha açılıyor diye duyuyoruz. Yani 100 otele yaklaşıyor. Demek ki bizim 99 tane rakibimiz var. Bunların bazıları rakibimiz olamayacak kategoride ... ama bazıları da çok ciddi yatırımlar yapıp çok iddialı olan oteller... Her yeni açılan otel öbüründen daha iyi olabilmek için bir şeyler yapıyor. Çift kişilik jakuzi koyuyor. Bizim duşlarımız 80'e 80 küçük duşlar. O konuda biz ne yaptık. Müşterilerimizi koruyabilmek için 2 odamızı büyüttük. İçindeki konfor unsurlarını arttırdık. Küvet koyduk, bir tane mermer hamam gibi banyo yaptık. Odalara koymuyorduk eskiden havlu, terlik, bornoz koyduk... İlk senelerde çay ve kek ikramı ücretliydi. İsteyenlere parayla öğleden sonra veya istedikleri saatte yapıyorduk. Onu farklılaştırmak için akşamüstü 5-7 arasında çay ve kek servisini ücretsiz olarak yaptık... Başka çok ekstra bir şey yapmadık ama bunlar da küçük bir yer için oldukça yüklü masraf kalemleri oldu, ama biz dedik ki helâl olsun.

Mülâkat 1

Mülâkatların birinde dile getirildiği üzere, işletme, çalışanlarının kalitesini arttırarak değer yaratmak amacındadır. Çünkü çalışanların kalitesinin artması, hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir. Odalar, kahvaltı, ikramlar, aksesuarlar, dekor ve hizmet beldedeki işletmelerin değer katma çabalarını yoğunlaştırdıkları başlıca alanlardır. Yöneticiler bu konudaki görüşlerini şöyle dile getirmektedir:

Kaliteyi arttırmak için dekorasyon, sabun vb., aksesuarlar tabii çok önemli. Günü yakalamak önemli ve çalışanların kalitesini arttırmaya çalışıyoruz o çok önemli. Bu sene inşallah o konuda çok başarılı olacağız.

Mülâkat 9

... Balayı için geliyorum diyor, ona odayı şıklaştırıyoruz, tabii ki hepsi iyi bizim için ama, gül yaprakları yatakların üzerine döküyoruz, şarap koyuyoruz, çikolata koyuyoruz, yani özel, onları sevindirecek, güzel tüllerle süslüyoruz. Zaten odalarımız pek süslü her gelen diyor ki, gelin odası gibi. Havlularımızı kalp şeklinde, kuğu şeklinde yapıyoruz. Onların hoşuna gidebilecek meyve tabakları hazırlıyoruz...

Mülâkat 7

... Şu binada mutfağımız içerideydi, orada 5 odamız var. O mutfağı dışarı taşıdık bu sene çünkü sonuçta mutfağın bir sesi ve kokusu var. Her sene geliştirecek bir şey düşünüyoruz, her sene değişti burası mutlaka.

Mülâkat 5

Bono (2008: 141)'ya göre, “İşin içinde insanlar olmadıkça, değer diye bir şey yoktur. Değer, birine yarar sağlayan ya da yarar sağlama olasılığını ortaya çıkaran bir şeydir. Değerler bulut gibi havada asılı durmaz. İnsanla bağlantılı olmak zorundadır. Değerler sürekli soru sorulmasını gerektirir”. Bu nedenlerden ötürü, müşterilerine daha fazla değer sunmaya çalışan işletmeler, müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini her zaman göz önünde bulundurmaktadır. Yöneticiler bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Bu sohbetlerde çıkıyor ortaya. Hatta şu üst katta yılbaşında kalan bir müşteri “Neden burayı böyle ziyan ediyorsunuz, buradan bir oda daha çıkar” dedi. Oraya bir oda yaptık. Resimlerini bekliyorlar şimdi.

Mülâkat 5

... Ufak bir örnek vereceğim, masalarınızın rengi hiç hoşuma gitmedi diyor [müşteri]. Biz 10 kişiden bunu duyarsak eğer, 2. günü o masamızı değiştiriyoruz, bu basit bir örnek. Ya da kahvaltıda keçi peyniri istiyor. 10 kişiden 8 kişi keçi peyniri tercih ediyorsa, demek ki bunu da bir seçenek olarak koymalıyız. Biraz daha müşteri talebi.

Mülâkat 6

Müşteri merkezli işletmeler için müşteri gereksinimlerini öngörme yeteneğine sahip olmak çok büyük önem taşımaktadır. Böyle bir yetenek, işletmenin rakiplerinden çok daha üstün bir konuma taşınmasına yardımcı olmaktadır (Fung, Fung ve Wind, 2009). Yöneticilerden biri, müşterilerin odalar ve hizmet konusunda özel istekleri olmadığı için, bu tarz bir ürün ve hizmet geliştirme faaliyetinde bulunmadıklarını belirtmiştir. Yönetici ürün ve hizmetlerle ilgili kararları verirken, kendisini müşterilerinin yerine koymakta, onların istek ve beklentilerini onlar dile getirmeden önce gerçekleştirme yolunu tercih etmekte ve bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Bu tür istekler olmuyor, çünkü ben en azından bir odaya gittiğimde neler isteyebileceğimi düşündüğümde bana bir koltuk lâzım meselâ, onu koydum zaten. Odamızda televizyon var, mini buzdolabı var, klima var, saç kurutma makinesi var, kitaplığında yazın daha çok oluyor, kitap alıyorum, kitap okumak isteyenler bizim kitaplığımızdan yararlanıyorlar, çay isteyenlere odalarına çay ikram ediyoruz veya kahve veriyoruz, kendimize börek çörek yaptığımızda onlarla paylaşıyoruz, kahvaltılarımızı çok beğeniyorlar.

Mülâkat 7

Müşteriler kendilerine sunulan değeri algıarken parasal maliyet unsurunu da göz önünde tutmaktadır. Bu durumun bilincinde olan işletme yöneticileri, müşterilerin ödedikleri ücretin karşılığını en iyi şekilde sunmaya özen göstermektedir.

Hani benim prensibim şudur. Demesin [müşteri], ben size geliyorum 300-400 lira bir gece konaklama bedeli veriyorum. Bana karşılığında ne veriyorsunuz arkadaşım. Bunu bana demesin [müşteri]. Oradan ayrıldığı zaman adamlara helâl olsun, hak etmişler desin gitsin. Bizim için o önemli.

Mülâkat 6

Müşterilere sunulan değeri arttırmak için yapılan faaliyetler, bir yandan otel sayısındaki hızlı artışa bağlı olarak meydana gelen ağır rekabet şartlarıyla baş etmek, bir yandan da beldedeki turizm faaliyetinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve kaliteyi hep en üst seviyede tutmak için uğraşan bilinçli ve özverili işletme yöneticilerinin kullandıkları temel stratejilerden biri haline gelmiştir.

3.11. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde yöneticilerin ve çalışanların müşterilerle kurdukları iletişim, müşterilerin işletmeyi tercih etmesinde önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin, iletişim konusundaki görüşlerini yansıtan kodlar Şekil 21'de gösterilmektedir.

Odabaşı (2009a: 67), iletişim konusundaki bir görüşünü şöyle dile getirmektedir: “Müşteri ilişkilerinin aslında kişilerarası bir iletişim olduğunu söylemek çok abartılı olmaz. İyi ve etkin bir iletişim kurulmadan, iyi ve etkin müşteri ilişkileri oluşturmak olanaksızdır”. Benzer şekilde, yöneticiler de düşüncelerini şöyle ifade etmektedirler:

Müşteri ilişkileri yönetimi... Bir bilgi, bir eğitim, artı tecrübe, artı karakter, yapı. Birebir ilişki çünkü. İnsan ilişkisi.

Mülâkat 12

... Dün akşam, gelen üç odamız var. Cep telefonumda benim, onların numaraları kayıtlı. İlk görüşmede bey dedik, artık 10 dakika sonra birbirimize isimle hitap edebilir miyiz dedik. Hızımız da böyledir ilişkilerde. Daha spontene, doğal ve insanî tabanı geniş bir müşteri ilişkisini biz tercih ediyoruz. Onları biz müşteri olarak görmüyoruz, onlar bizim misafirlerimiz, ve o misafirlerimiz bizim dostlarımız olacak. Biz böyle bakıyoruz.

Mülâkat 14

Müşterilerle kurulan ilişkiler satış öncesi, satış ve satış sonrasını da kapsayan bir süreçtir (Odabaşı, 2009a: 67). Bu nedenle, büyük özverilerle oluşturulan müşteri ilişkilerinin sürekliliğini sağlamak için, satış sonrasında da iletişimin sürdürülmesi gerekmektedir. Bu durum bir yönetici tarafından şöyle dile getirilmektedir:

Diyalog, bunun en büyük [yöntemi] diyalogdur. Hiç üşenmeden o insanlar sizi arıyorsa, siz de onları arayıp hiç boş bırakmayacaksınız, diyalog çok önemli.

Mülâkat 6

Mülâkatlar sonucunda e-posta, telefon, posta ve sosyal paylaşım sitelerinin müşterilerle kurulan iletişimin devamında önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Aşağıdaki ifadeler bu durumu ortaya koymaktadır:

Belli dönemlerde kişiye özel e-mail atarım, topladığım çiçeklerin fotoğraflarını yollarım, haberler veririm. İletişimimizi kesinlikle koparmayız. Bir şekilde ben, bir konu bulurum onlarla iletişime geçecek.

Mülâkat 9

Biz iki yıldır, eski usul kartpostal gönderiyoruz. Ve bunlar x için yapılan özel kartpostallar. Bir tanesini ilk sene gelen bir misafirimiz çok hoşlandı balayında o bir grafik dizaynı yapmıştı. Bir tanesini de biz şöyle bir x tablosu yaptırmıştık [gösteriyor] onu kartvizite çevirdik... Bu tabii herkesin çok hoşuna gidiyor. İki türlü hoşuna gidiyor. Bir, e-mail atmıyorsunuz, e-maili artık herkes biliyor onu sevmiyorum, o bana ruhsuz geliyor, isimsiz bir şey yapıyorsunuz ama biz burada önümüze listemizi alıyoruz ismiyle, adresiyle Amerika'ya gönderiyoruz, Avustralya'ya gönderiyoruz ve çok hoş bir geri dönüş alıyoruz bunlardan.

Mülâkat 3

... İngiliz müşterimize fuara giderken davetiye gönderiyoruz ve de geliyorlar. Mesela bu sene 9 kişi bizi ziyarete geldi Londra'da fuarda. O da çok güzel bir şey, yani niye gelsin ki, demek ki bir sıcaklık, yakınlık, bir ilişki doğmuş ki geldiler bizi görmeye, merhaba demeye.

Mülâkat 1

İnternette Facebook'ta grubumuz var. Oraya müşteriler çektikleri resimleri koyuyor. Biz bazen onlara kendi çektiğimiz resimleri mail yoluyla göndermek yerine oraya koyuyoruz. Hatta memnuniyetlerini de oradan ifade ediyorlar. Doğaçlama yöntem kullanıyoruz demek daha doğru olur. Herkese standart, aynı şey yerine karşıdan aldığımız elektriğe göre. Burası ufak olduğu için daha yakın iletişime geçilmiş oluyor.

Mülâkat 14

Bazı yöneticiler, samimiyet ve dostluk kurdukları müşterilerle iletişimin devam ettirildiğini vurgulamaktadır. Kurulan dostluklar neticesinde, iletişimi sürdürme çabalarının, müşterilerin de katılımıyla iki taraflı bir hâl aldığı belirlenmiştir.

Zaman zaman [devam] ediyor. Bazı müşteriler ile çok samimi olabiliyorsunuz. Dolayısıyla daha sonraki günlerde tekrar siz arayabiliyorsunuz, onlar arayabiliyorlar. Görüşmelerimiz oluyor, büyük bir çoğunluğunda değil ama belirli bir kısmıyla devam ediyor.

Mülâkat 8

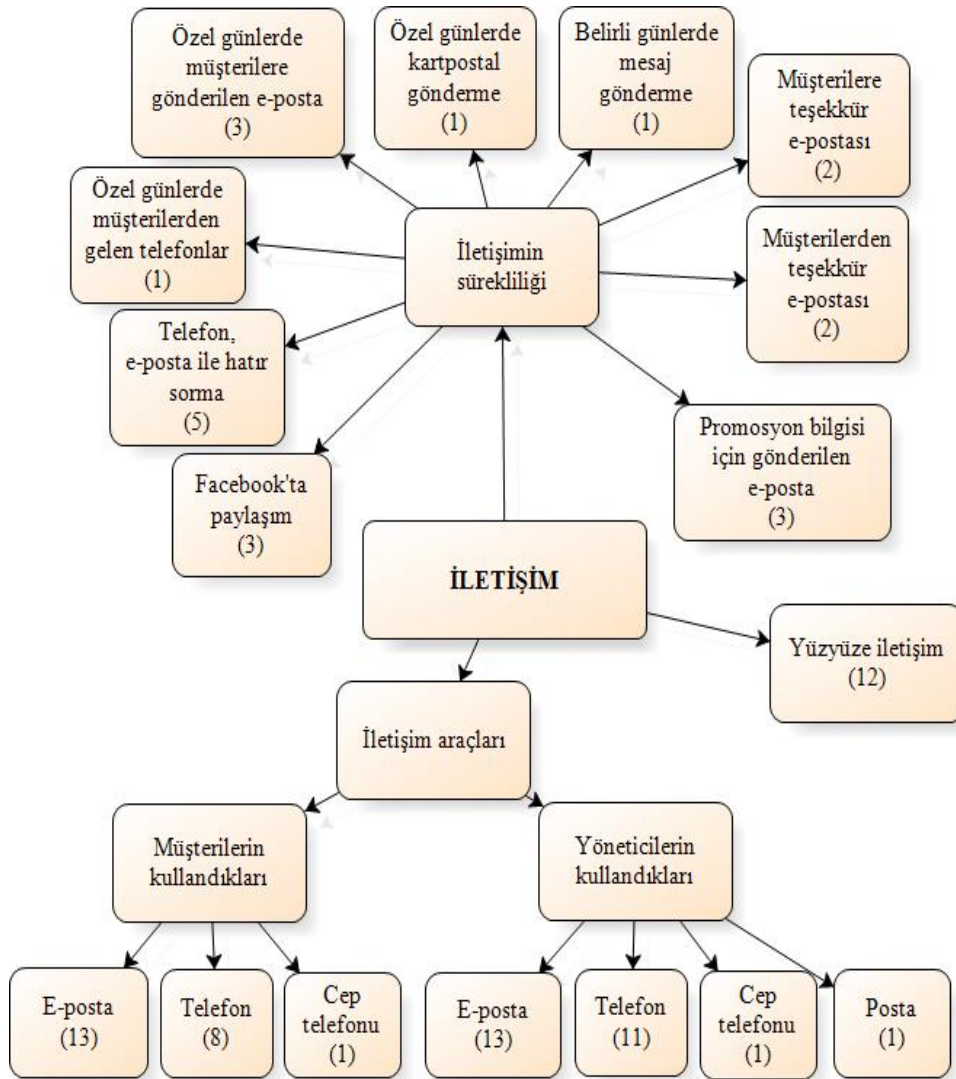
... Müşterileri burada çok rahat hissettirmek ve Alaçatı 'ya gelmek bir şey. Ama asıl istediğimiz x'i özleyerek de buraya gelmeleri. Nitekim şimdiki misafir onu söylüyor. Çok özledik oraları, sizi, geleceğiz en kısa zamanda diye... Böyle de bizi yılbaşında, bayramlarda arayıp bayramımızı, yılbaşımızı kutlayan bir sürü ... misafirimiz oluyor. Öyle bir ilişki.

Mülâkat 3

[İletişim] Devam ediyor. Yani yeniyiz, çok eski değiliz ama oluyor. Güzel dostluklar kuruluyor.

Mülâkat 12

Şekil 21: İletişim ve MİY



Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak, günümüzde iletişim kanallarının tercihi ile ilgili değişiklikler de yaşanmaktadır. Alaçatı'da yapılan mülâkatlarda edinilen bilgiler ışığında e-postanın, müşterilerin işletmelerle ve işletmelerin de müşterilerle iletişim kurmak için kullandıkları başlıca yollardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. Müşterilerin rezervasyon gibi işlemlerini yaptıkları kanallar, elde edilen bilginin miktarını etkiledikleri için önem taşımaktadır (Minghetti, 2003). Müşterilerden gelen e-postaları hızlı bir şekilde yanıtlamak ise bazı işletmeler için öncelikli bir iş haline gelmiştir.

İlk yıllarda öyle değildi ama son 2-3 yıldır bizim rezervasyon taleplerinin % 90'ı neredeyse e-mail ile geliyor. Çok çok arttı. Biz de 24 saat içinde en geç, mutlaka cevaplarız. Eğer benim olmadığım süredeyse, çünkü ben de kışın seyahate giderim 1 hafta, 2 hafta olmadığım zamanlar olur, mutlaka buradaki arkadaşlar, en geç 24 saatte cevaplar. Önceliktir bizde. Her işi bırak e-maile cevap ver. Çünkü biliriz müşteri, rezervasyon isteğiyle bir tane otele yazmaz. Muhtemelen birkaç tane otele yazıyordur o. Dolayısıyla hangi otel daha önce cevap verirse, hele de tercih ettiği otel bizsek o müşteriyi biz kazanmış oluruz.

Mülâkat 1

... Benim işten kaynaklanan bir alışkanlığım vardır. Ben hiçbir mail'i geciktirmem. Yani tam cevabını veremeyceksem bile alındı anlamında döneceğim diye cevap veririm ve çok şaşırıyorlar. Birçoğu hızlı cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz diye cevaplıyorlar...

Mülâkat 3

Müşterilerle iletişime geçmek için en çok e-postayı tercih eden yöneticilere bu tercihlerini etkileyen faktörün ne olduğu sorulduğunda alınan cevaplar şöyledir:

... Mail daha iyi, çünkü insanları nerede, ne şekilde aradığınızı bilemiyorsunuz. Halbuki mail ile olduğunda o müsait olduğu zamanda cevap verebiliyor.

Mülâkat 5

Tabii ki telefon daha başarılı ama, uzun uzun bir şey anlatmak istiyorsanız mail en iyisi.

Mülâkat 6

Yüz yüze konuşmak benim için daha [iyi] oluyor ama, tabii ki mail de kalıcılık gösteriyor... Bazen insan unutabiliyor, geliyor diyor ki ben bir gün kalacaktım ama, diyorum bakın siz üç gün [dediniz] ve ben ona göre ayırdım, öyle miydi falan [diyor]. Gösterince tamam diyorlar.

Mülâkat 7

Müşteriler işletmeyle farklı temas noktalarında etkileşime girebilirler. Çalışanların müşteriye telefonda nasıl cevap verdiği, müşteri şikayetlerinin nasıl çözüldüğü, isteklerinin nasıl yerine getirildiği gibi konular çok önem ve titizlik istemektedir (Payne and Frow, 2004: 533). Müşterilerle oluşan her etkileşim ilişki değerini arttırabileceği gibi zarar da verebilir (Minghetti, 2003). Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde müşterilerle etkileşim içerisinde olan tek kişi otel sahibi ya da yönetici değildir. Başta servis elemanları olmak üzere bir çok personel müşterilerle etkileşim halinde olabilmektedir. Mülâkatlarda, her çalışanın müşteriyle iletişim içerisinde olmadığından, otel yöneticisinden bile daha samimî ilişkiler içinde olabildiklerine kadar değişik ifadeler elde edilmiştir:

Kat görevlisi, mutfak personeli müşteriyle muhatap olmuyor. Arka plandakiler arka planda kalır. Kat görevlisi müşterinin önüne çıkmaz.

Mülâkat 2

Hani çok enteresandır. Servis elemanlarından, benden çok daha fazla müşteriyle samimî ve yakın olanlar meselâ var.

Mülâkat 8

Mülâkatlarda, iletişim konusunda müşteri memnuniyetsizliği yaşanmaması için çalışanlara verilen eğitimlerden de bahsedilmiştir:

Telefona nasıl bakılır, rezervasyon nasıl alınır. Küçük küçük kağıtlara hazırlıyorum, arada onları veriyoruz.

Mülâkat 5

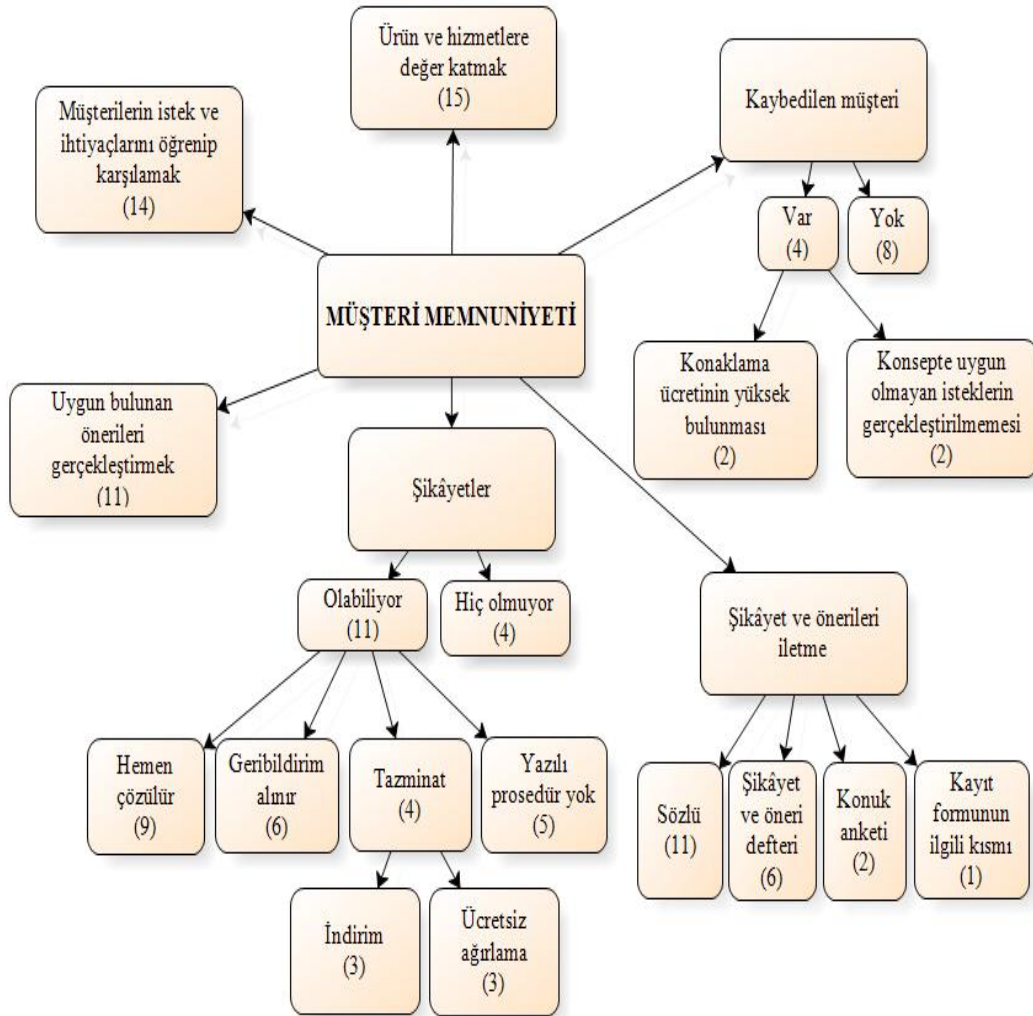
Alaçatı'da yapılan mülâkatlar, işletmeler ve müşteriler arasındaki iletişimin, oluşan diyalogların, sohbetlerin büyük ölçekli işletmelerden oldukça farklı olduğunu

göstermektedir. Yöneticiler ve hatta personel ile müşteriler arasındaki yakınlık ve dostluğa bağlı olarak, iletişim, her iki tarafın da isteğiyle sürekli hale gelmekte, iyi ilişkilerin sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

3.12. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşterilerin ürün ve hizmetler karşısındaki memnuniyet düzeyi, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda kazananın kimin olacağını belirlemede rol oynamaktadır. Müşterilerin tatmin edilmemiş ihtiyaç ve beklentilerinin olması durumunda ise bu boşlukları dolduracak ürün ve hizmetler geliştiren işletmeler başarı yolunda önemli bir adım atmaktadır (Odabaşı, 2009b). Şekil 22’de mülâkatların analizi ile belirlenen müşteri memnuniyeti kodları gösterilmektedir.

Şekil 22: Mülâkat Yapılan İşletmelerde Müşteri Memnuniyeti



3.12.1. Müşteri Şikayetleri ve Önerileri

İşletmelerin mutsuz, tatmin olmamış ve kırgın müşterilerle karşılaşma ihtimalleri hep vardır (Odabaşı, 2009). Olumsuzluk yaşayan müşterinin şikâyet etmemeyi tercih edebileceği de bir gerçektir. Bu nedenle işletmeler, müşterilerinin sunulan ürün ve hizmetlerden ne derece memnun olduklarını takip etmelidir. Müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden birisi ankettir. Alaçatı’da gerçekleştirilen mülâkatlar, müşteri memnuniyetinin daha çok konuşularak ölçüldüğünü göstermektedir. İşletmelerin çoğu, müşterileri uzun anketlerle sıklıktan çekindikleri için ve kurulan samimî ilişkilerin de katkısıyla, memnuniyetlerini konuşarak öğrenmeye çalışmaktadır. Yöneticilerden biri bu durumu şöyle dile getirmektedir:

Bunun için biraz açık sözlü davranayım, soruyoruz insanlara eksikimizi, artımızı. Kendileri de söylüyorlar zaten. “Şu çiçek burada olmamış” diyen müşterilerimiz var. Gidip çiçek alıp, “O çiçeğin yerine ben bunu aldım. Bunu koyar mısınız” diyen müşterilerimiz var. Bu bizim için çok önemli. Anket bir kere yaptık, insanlar aslında anket doldurmayı çok fazla sevmiyorlar. Nasıl yapacaksınız biliyor musunuz, bir gece oturup muhabbet ortamında [soracaksınız], otomatikman ankete dönüşüyor konuştuğunuz muhabbet. O şekilde alıyoruz bilgileri. Ona göre biz de zaten bakıyoruz eksikimize veya fazlamıza.

Mülâkat 6

Gözlerinin içine bakıyoruz. Gözlerinin içine bakınca anlıyoruz.

Mülâkat 14

Müşterilerimizin memnuniyetini ölçmeye tabii ki çalışıyoruz. En önemli ölçüt buradan giderken ki yüz ifadeleri. ... Ufak bir oda anketimiz var ama genelde bizim burada defterimize yazıyorlar, TripAdvisor’a yazıyorlar, başka sitelere yazıyorlar, o tür geri dönüşler oluyor.

Mülâkat 3

Barış (2004), şikâyet ederken duygusal benliğin bir kısmının açığı çıkması nedeni ile her müşteri için şikâyet edebilmenin kolay bir davranış olmadığına değinmektedir. Mülâkatlarda müşterilerin şikâyetten çok önerilerde buldukları

ortaya çıkmıştır. Birinci bölümde değinildiği üzere, şikâyetlerin dile getirilmesi, işletmenin eksikliklerini fark edebilmesi ve telâfi edebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bir numaralı mülâkatta yönetici bu konuya şöyle değinmektedir:

Check-out [çıkış] esnasında müşterilerimize mutlaka soruyoruz, ben veya kim varsa otelde çalışan... Memnun olmadığı bir şey var mı, odada eksik olan bir şey var mı, ışıkların hepsi yanıyor muydu ya kadar, biraz da zorluyoruz... İnsanlar kibarlıktan bir şey söylemiyor ama onların eleştirileri bizim için çok önemli. Zorladığımız zaman evet diyor, duşun sıcak tarafından az geliyor su... Çok da önemli olmayan ama sonuçta toplandığı zaman ufak ufak bizim için önemli olan bulguları çıkışta yüz yüze konuşmuş oluyoruz anketin yanı sıra.

Mülâkat 1

Beldede mülâkat yapılan işletmeler, sorunların çözümü için yazılı prosedürler belirlememekle birlikte, şikâyetin kimin tarafından ele alınacağı, çözüm süreci ve sonrasında nasıl bir yol izleneceği gibi konularda zamanla oturmuş belli bir yol izlemektedir. Mülâkattardan birinde otel sahibi sorunların çözümünün çalışanlardan değil, kendisinden beklendiğini vurgulamakta, diğer bir mülâkatta ise müşterinin tercihine özel bir yol izlendiğine dikkat çekilmektedir.

... Müşteri kesinlikle o şikâyetinin ... çözümünü benden bekliyor. Burada kurumsal bir yapı olmadığı için, sonuçta kesinlikle birebir çözümü benden bekliyor.

Mülâkat 5

Müşterinin her hangi bir sorunuyla karşılaşıldığında, aşağıdan yukarıya doğru bir silsilesi var ama, müşteri ... sizinle veya otelin müdürüyle direkt görüşebiliyor. Öyle bir kısıtlaması yok.

Mülâkat 8

Mülâkatlarda, sorunların mümkün olan en kısa sürede çözümlendirilmeye çalışıldığı ve müşterilerden geribildirim alındığı belirlenmiştir. Şikâyetlerin çözümü için çalışanlara yetki verilmesi, çözüme daha hızlı ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Sorunun çözümünden sorumlu çalışanın müşteriyle kuracağı iletişimin

kalitesi, müşterinin memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır (Barış, 2008). Bahsedilen durumlar, mülâkatlarda şöyle ifade edilmiştir:

Her hangi bir şikâyet varsa, o anda çözmeye çalışıyoruz.

Mülâkat 4

Sorun çözüldükten sonra biz müşteriyi ararız. Biz sorunumuzu çözdük, siz de kontrol eder misiniz [diye]. Eğer müşteri çıkış yaptıysa, ... problemin büyüklüğüyle ilgili olarak, böyle bir şey oldu, kusura bakmayın [diye telefon ediliyor]. Bu tabii bireysel bir çalışma bahsettiğim. Müşterinin aranması, aslında bunu sürekli birilerinin yapması lazım...

Mülâkat 8

[Bir müşteri] Üşüdü başka odaya aldık. Ertesi gün mutlaka ... rahat ettiniz mi, her şey yolunda mı, ... üşümediniz değil mi [diye sorarız]. Şimdi kış ayında olduğumuz için hep aynı örneği veriyorum. Biliriz o müşteri halâ memnun değil mi? Yoksa artık memnun mu.

Mülâkat 1

Beldede gerçekleştirilen mülâkatlarda, yöneticilerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, daha fazla değer katılmış ürün ve hizmetler sunmak için çalıştıkları ve müşterilerden gelen tüm önerileri değerlendirip uygun bulduklarını gerçekleştirdikleri dile getirilmiş, bulgular “Değer Yaratma” başlığı altında ayrıntıları ile incelenmiştir. Yöneticilerin konu hakkında verdikleri diğer örnekler ise şöyledir:

Şu anda meselâ içeri giren konuklarımız –buradan artık ev aldılar- hep espresso kahve isterlerdi ama bizde yoktu. Onlar için espresso makinesi aldık, onlardan başka kimse içmiyor. Ama onu bile yaptık. Tabii yapabileceğimiz şeyler var, yapamayacağımız şeyler var.

Mülâkat 1

Gelen, bizim ikram ettiğimiz normal çay fincanını sevmiyor da özel üç beş tane olan büyük mug [kupa]’larımız var. O gelince o mug’la ona çayını, kahvesini veriyor [servis personeli].

Mülâkat 3

Mülâkatlardan elde edilen sonuçlar, işletmelerin, müşterilerinin şikayet ve önerilerine büyük önem verdiklerini, şikayetleri mümkün olan en kısa sürede çözmeye çalıştıklarını, önerileri ise değerlendirdikten sonra uygun bulmaları halinde gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

3.12.2. Kaybedilen Müşteriler

Odabaşı (2009a: 129)'na göre, "Hizmet telafisi, müşteriye sorunun çözümleneceği güvencesini vererek eyleme geçme demektir". Sorunların görmezden gelindiği ve hizmet telafisinin gerçekleşmediği durumlarda, müşteri kaybetme riski oluşmaktadır. Memnun olmamış, kızgın bir müşteri işletmeden ayrıldıktan sonra olumsuz ağızdan ağıza iletişim oluşturabilir, işletmenin şimdiki ve potansiyel müşterilerini ürün ve hizmetleri satın almaktan vazgeçirebilir. Dolayısıyla kaybedilen müşterilerin işletme için oluşturacağı maliyet, sadece kendi değeri kadar değildir. Mülâkatlarda bir çok yönetici müşteri kaybetme gibi bir durumla karşılaşmadıklarını dile getirmekle birlikte, karşılaşmaları halinde nasıl bir süreç izleyebileceklerine değinmektedir:

Allaha şükür, müşteri kaybetmedik bu güne kadar, her gelen kişiyi önümüzdeki sene tekrar görüyoruz, öyle bir sıkıntımız olmadı.

Mülâkat 6

Meselâ burada memnun olmayan bir müşteri için tabii ki elimizden ne geliyorsa, hani para almamaktan ikramlara kadar [yaparız]... Artık bir daha buraya gelmeyeceğim diyen bir müşterimiz olmadı. Zaten onu geri döndürmek için hiç bir şey yapamaz. Çünkü Alaçatı'da 115 otel oluyor şu anda. Bence memnun olmayan müşterinin tekrar buraya gelme ihtimali, ya da herhangi bir otele gelme ihtimali yok. Hatta en kötüsü Alaçatı'ya gelmeyebilir. Onun için, müşterinin her otelde mutlu olması hepimiz için çok önemli.

Mülâkat 5

[Kaybedilen müşteri] Olmuş olsa buyurun otelimizde misafir edelim bizden olsun deriz. Yemek rezervasyonu yaparız. Odasına çiçek, çikolata konulabilir. Üç gecenin bir gecesi bizden olsun denilebilir.

Mülâkat 2

Kimi zaman işletmeler, kâr getirmeyen müşterilerinden vazgeçme yolunu tercih edebilmektedir. Alaçatı’da oluşan tablo ise, kâr getirmeyen müşterilerden ziyade, işletmenin prensiplerine, konseptine uygun olmayan isteklerde bulunan ve konaklama ücretinden memnun olmayan müşterilerden vazgeçme şeklindedir. İşletmeler müşterileri memnun etmek adına her türlü istek ve önerileri değerlendirmek ve mümkün olanları gerçekleştirmekle birlikte, müşteriye kaybetme durumu söz konusu olsa dahi, temel prensiplerden taviz veremeyeceklerini dile getirmektedirler. Dolayısıyla, yöneticilerin müşterilerle ilgili kararlarında, bazı değerleri kâr amacının üstünde tutuyor olmaları dikkat çekicidir. Bu durum şöyle dile getirilmektedir:

... Neden kaybettik ona bakıyoruz. Müşterinin kendi beklentilerine uymamak olabilir, o zaman yapacak çok fazla bir şey yok... Odalarda televizyon yok diyor, onun için gelmiyor. Onu tekrar kazanabilmemiz için odaya televizyon koymamız gerekiyor ama biz burada öyle bir otel değiliz, konseptimize uygun değil odalarda televizyon olması. Dolayısıyla o tür müşteri için bir şey yapmıyoruz... Kaybettiğimizi fark ettiğimiz müşteriler oluyor mu. Bir kaç tane oluyor, bazı müşterilerimizin artık bize değil de, başka otellere gittiğini gözlemliyoruz. Orada meselâ fiyat tercihi oluyor. Onu tekrar kazanmak için fiyatımızı indirmiyoruz. Çocuklu geliyorlar, çocuklarıyla daha rahat ettikleri için başka yere gidiyorlar, onda da fazla bir şey yapmıyoruz.

Mülâkat 1

Benim de bir takım kurallarım vardır. Bu para kazanacağım müşteri de olsa, diğer müşterileri rahatsız etmemek, huzursuz etmemek adına, o kişinin burada olmaması gerekiyor ise ben bunu direkt olarak söylüyorum.

Mülâkat 15

Biz müşteriye velinimet olarak görüyoruz. Her zaman için onlara hoşgörülü olarak davranıyoruz. Ne isterlerse, hizmet bizim için sınırsız... İsterse otelimiz boş olsun, sıradan müşteri almayız. Çünkü neden buraya gelen insanlar bize güvenmiş, aile, hepsi temiz, efendi insanlar, yanlışlıkla meselâ aldık, rezervasyon yaptık, ama gürültü yaptı. Bir sefer ikaz ediyoruz. Ondan sonra kırmızı kalem. Bir daha onu almıyoruz.

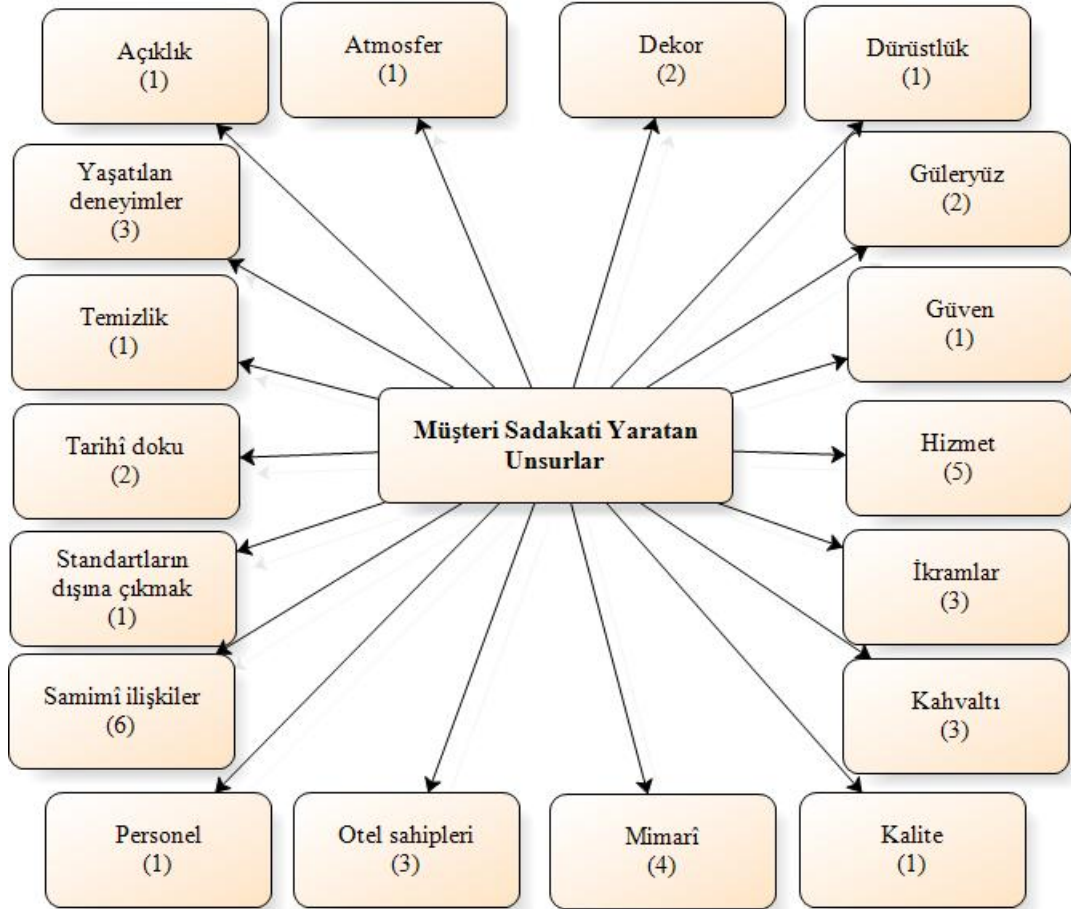
Mülâkat 11

Yapılan mülâkatlar sonucunda, işletmelerin müşteri kaybetme durumuyla sık karşılaşmadıkları ve bu durumu gözlemleyemedikleri, hizmet hatası dışında bir nedenle müşteri kaybetme durumunda da, o müşteriyi tekrar kazanabilmek adına çaba göstermedikleri, prensiplerinden taviz vermedikleri tespit edilmiştir.

3.13. MÜŞTERİ SADAKATI

İstek ve ihtiyaçları tam olarak ya da fazlasıyla karşılanan müşteriler, memnuniyetin ötesinde bir duygu yaşamaktadır. Bu duygu kimi zaman, müşterilerin bir markaya ya da işletmeye bağlanmasına, yani müşteri bağlılığına neden olmaktadır (Barutçugil, 2009: 31). Mülâkatlarda yöneticilere, müşterilerinin işletmelerine sadık hale gelmesinde etkili olan unsurların neler olduğu sorulduğunda, soyut ve somut unsurları kapsayan cevaplar alınmıştır. Bu unsurlar Şekil 23'te gösterilmektedir.

Şekil 23: Mülâkat Yapılan İşletmelerde Müşteri Sadakati Yaratın Unsurlar



Verilen cevapların çoğu, Mcintosh ve Siggs (2005: 76)'in, literatürdeki çeşitli çalışmalardan yola çıkarak belirledikleri, butik konaklama işletmelerinin tercih edilmesine neden olan faktörlerle (konfor ve lüks deneyimi, kendine has oluşu, tarihî yönü, evsahibi-konuk ilişkileri ve daha kişisel temaslar) benzerlik göstermektedir. Mülâkatlarda verilen bazı cevaplar şöyledir:

Müşterilere yaşattığımız deneyimler, güler yüzlülüğümüz, insanlara davranışımız [sadakat yaratan faktörler]. Büyükle büyük oluruz, küçükle küçük oluruz. Hepsiyle konuşuruz, sohbetimizi yaparız, otururuz yüzyüze. Ondan sonra buraya gelen müşterimiz bir gün kalacağı yerde iki gün, üç gün kalır. Neden, çünkü kendi eviymiş gibi, rahat. Huzuru buluyor burada. O yönden müşterilerle aramızdaki diyalog da büyüktür.

Mülâkat 11

Burasının Alaçatı'daki diğer otellerden farkı, merkezde ve restorasyon geçirmiş, tarihî bir bina olması... Konsept artı küçük favor'lar [iyilikler] ile o müşteri size sadık hale geliyor, ilk etapta sizi arıyor.

Mülâkat 13

Bence otelimizin genel kuruluşu, yerleşimi, otelin konumu ve bizim hizmet anlayışımız. Ben sürekli işin başındayım, onun da bir fark olduğunu düşünüyorum.

Mülâkat 5

Açıklık, samimiyet, dürüstlük bu kadar.

Mülâkat 9

Mcintosh ve Siggs (2005: 80), butik konaklama işletmeleri yöneticileri ve konukları ile yaptıkları mülâkatlar sonucunda, otel ve motel gibi geleneksel konaklama işletmelerinin sunduğu standart deneyimlerden farklı olarak sunulan, kendine has, kişiselleştirilmiş, rahat, özel kişilere yönelik deneyimin müşteriler tarafından arzulandığı ortaya çıkmıştır.

Bir tanesi hakikaten özel hizmet, çok özel bir kahvaltı ve çok sıcak bir atmosfer sunuyoruz. İkincisi x' in bu fiziksel yapısı misafirleri çok etkiliyor... Ne kadar çok detay şey düşündüğümüz. Biz burayı yaparken, çok fazla da ticarî amaçla değil, kendimiz neden hoşlanabilirsek onu yaptık... En iyi yatağı koyduk, müşteri senin yatağını alayım koyayım evime diyor. Bu kadar özenle biz burayı hazırladık... İkincisi, onlara gösterdiğimiz özen ve sıcak ilişki çok önemli. Üçüncüsü, ikramlarımız hakikaten çok özel, bundan çok mutlu oluyorlar. Burada bir kahvaltıda belki 10 çeşit reçel sunuyoruz... Onun dışında kahvaltı kalitemiz çok iyi... Her gün bir kahvaltı sürprizi yaratıyoruz. Bir gün lorlu, otlu börek diyoruz, bir gün ricotto'lu pankek diyoruz... Bizim profesyonel yaşantımız, geldikleri zaman karşılarında böyle birilerini görünce onları çok etkiliyor diye düşünüyorum... Oluşturduğumuz fizikî ortam, bizim kendimiz, artı ikram ve hizmetlerimiz.

Mülâkat 3

Mülâkatlarda yöneticilerden birinin verdiği yanıt, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin müşterileriyle nasıl bir bağ kurduğunu çok yalın bir şekilde yansıtmaktadır.

Evimize gelen bir misafir gibi kapımızı açıyoruz. Zaten onları cezbeden bu. Ertesi sene "Evimize geldik neden ikinci kere kapıyı çaldırıyorsunuz" gibi esprilerle geliyorlar... İnternette de, hemen bahçeye inerken, elemanların sıcaklığı ile bir kaynaşma olduğu yazılı. Gerçekten hepsi çok çok güleriyle karşılıyorlar. Giderken arkalarından su döküyoruz. Böyle bir takım adetlerle güzel bir diyalog oluyor aramızda.

Mülâkat 15

Bazı şirketler müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçası olarak, bağlılığı ödüllendirme programları yürütmektedirler. Ancak bu bağlılık programları genelde, müşterilerle duygusal bir bağ yaratmaktan ziyade, müşterilerin bedava bir şeyler kazanma isteğine hitap etmektedir (Kotler, 2008). Alaçatı'daki işletmeler sadık müşterilerini elde tutmak için özel programlar oluşturmak yerine, ilişkilerini pekiştirecek küçük hediyeler sunma, indirim yapma gibi daha kişiselleştirilmiş yolları tercih etmektedir. Yöneticiler bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Öyle bir şeyimiz [bağlılık programı] yok. Ama yüksek sezon dışında geldikleri takdirde, daha önce gelen konuklarımıza özel bir indirim yapıyoruz. Çay, kahve ekstralarından ücret almıyoruz. Ufak, minik hediyeler gerektiğinde yapıyoruz. Daha kişiselleştirilmiş şeyler. Programlı bir bağlılık çabamız yok, öyle diyeyim.

Mülâkat 1

... Çok özel bir program yapmadık ama, geçen sene düşündük belki ileride yapabiliriz. Yazın bize üç kere gelmişse, kışın da onu bir hafta sonu çağırıp misafir edebiliriz. Ama henüz öyle bir şey yapmadık.

Mülâkat 3

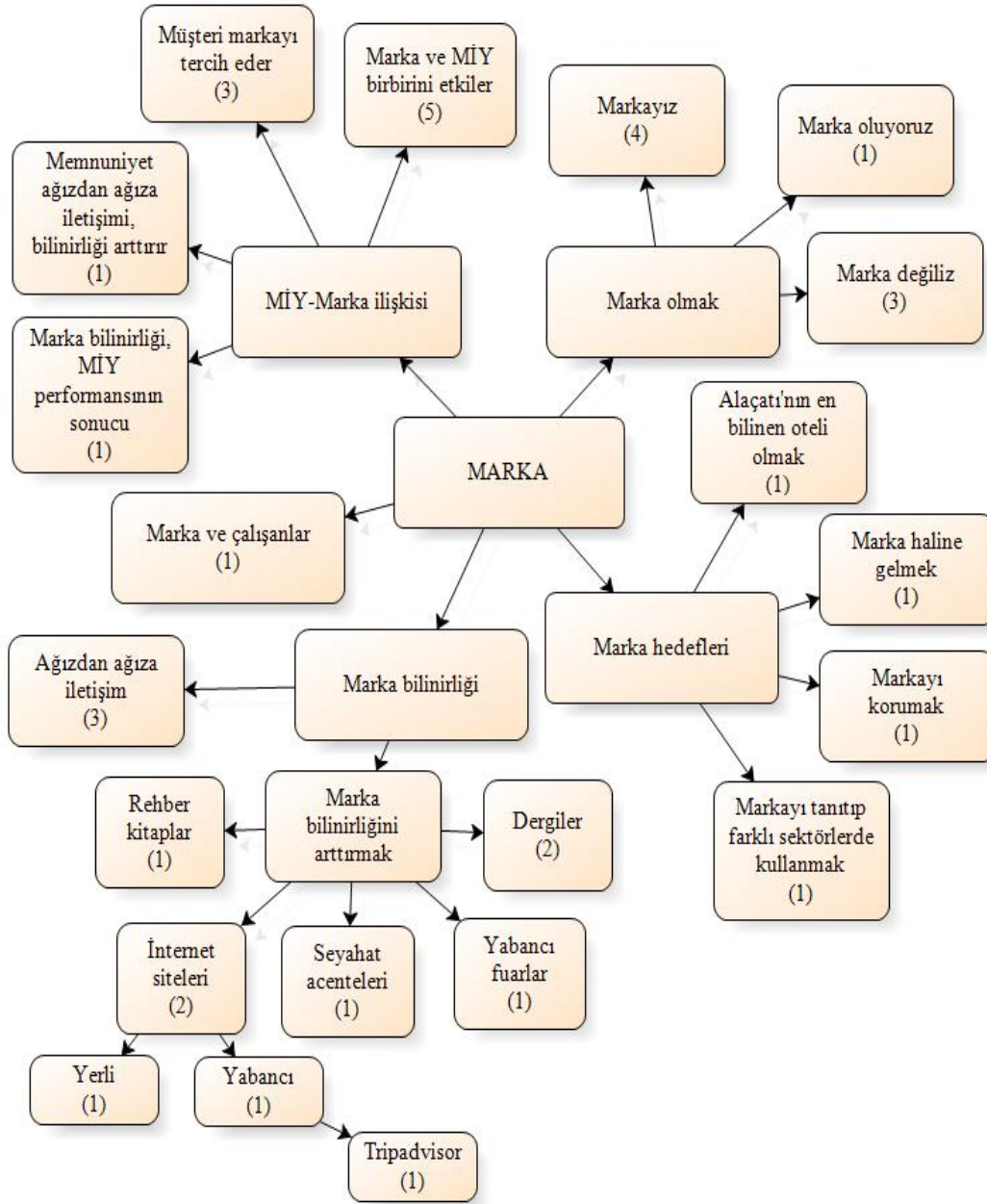
Sunulan ürün ve hizmetlerden memnun olmayan bir müşterinin işletmeye sadakatının sağlanması mümkün olmadığı gibi, işletmeye sadık bir müşterinin daha iyi ürün ve hizmetler sunsa bile başka bir işletmeye asla geçmeyeceğini düşünmek de mümkün değildir. Alaçatı'daki küçük ölçekli konaklama işletmeleri, tarihî doku ve mimarî yapıları ile bir çok insanın kalbinde taht kurmuş durumdadır. Bunun yanı sıra özenle hazırlanan kahvaltılar, ikramlar, personel ve hizmet anlayışı gibi unsurlar da müşterileri hem beldeye, hem de işletmelere bağlamaktadır. Evin misafiri olarak gülyüzle karşılanan ve hizmet edilen müşteriler, yöneticiler ve personelle aralarında oluşan sıcak, samimî, birebir ilişkiler sayesinde işletmelerle, ücretsiz konaklamalar, indirimler gibi maddi unsurların ikinci planda kaldığı, sağlam dostluklara dayanan bağlar kurmaktadır.

3.14. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MARKA

Müşteriler ve marka arasında kurulan bağın geliştirilmesinde müşteri ilişkileri yönetimi önemli rol oynamaktadır. Firmaların MİY'de başarısız olmalarının bir nedeni de müşterilerin markaya baktığında kendilerini görmelerine fırsat tanınmamasıdır. Müşteri merkezli işletmelerin müşterileriyle kurdukları diyalog ve bağlar müşterilerin işin içine katılmasına fırsat vermektedir (Newell, 2004).

Şekil 24'te görüldüğü üzere, yöneticiler marka ve MİY konuları arasındaki ilişkinin yanı sıra, bu ilişki ile ilgili, marka olmak, marka bilinirliği, marka ve çalışanlar, marka hedefleri konularına da değinmişlerdir.

Şekil 24: Marka ve MİY



Ürünlerden farklı olarak hizmetin garantisini vermek pek kolay olmadığından, elinde garanti olmayan müşteriler için marka bir güven kaynağı haline gelmektedir (Beckwith, 2008). Yapılan mülâkatlarda, yöneticilerden markanın, MİY üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğini açıklamaları istendiğinde konuyu hizmetin soyut yönüyle ilişkilendiren bazı cevaplar alınmıştır:

Eğer iyi bir marka geçmişiniz varsa çok olumlu etkiliyor, müşteri sizi kabul etmeye hazır. Bu çok büyük bir kolaylık. Tabii kötü markaysanız, bunu da biliyorsanız iyileştirmeye çalışıyorsunuz. Biz çok şanslıyız, burası iyi bir marka. Önemli, çok önemli.

Mülâkat 9

Muhakkak olumlu şekilde etkiliyor. Çünkü insanlar marka olduğu zaman kesin iyidir diyor. O zaman beklentileri de daha fazla oluyor.

Mülâkat 4

Yüksel ve Yüksel-Mermod (2005: 87)'a göre, "Marka bilinirliği tüketicinin değişik koşullar altında hatırlama ya da tekrar tanıma yeteneğini ifade eder". Yöneticilere, marka bilinirliğini ölçmek için bir çalışma yapılıp yapılmadığı sorulduğunda, bazı yöneticiler henüz bir marka olmadıklarını, bazıları marka bilinirliklerinin gittikçe arttığını, diğerleri ise bir marka olduklarını vurgulayan açıklamalar yapmıştır.

Marka oluşturmak... Bizim sıkıntımız da bu. Bunun için önce marka olmak zorundasınız. Çok ilişkili. Müşteri markayı tercih ediyor bir süre sonra.

Mülâkat 13

Marka farkındalığı derken x'in farkındalığı. Onu gitgide artan bir şekilde yarattığımızı düşünüyoruz. Bu bizim müşteri ilişkilerinde gösterdiğimiz performansın sonucu diye düşünüyoruz.

Mülâkat 3

İlk önce marka olmak lâzım bunun için. Marka olmak da o kadar kolay değil. Konu dediğim gibi hep dönüyor dolaşüyor işin profesyonel tarafına geliyor. Bir marka yaratabilmek çok zor bir şey. Ciddi bir emek, ciddi bir çalışma, ciddi bir zaman istiyor. Marka mıyız biz? Bana sorsanız markayız ama, bir başkası marka olarak addetmeyebilir... Dolayısıyla evet çok etkisi var ama, butik otellerde bunun ne kadar başarılı olabileceğini bilemiyorum.

Mülâkat 8

Barutçugil (2009)'e göre, müşteri odaklı anlayışı benimseyen bir kadro oluşturmak, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti imajı ile desteklenen bir marka

yaratabilmek, sonuçları uzun dönemde görülebilecek çabalardır. Bazı yöneticiler yanıtlarında, marka haline gelmenin uzun vadede gerçekleştiğine değinmektedir:

[Maksimum marka bilinirliğinin sağlandığını] Hayır, düşünmüyorum... Onu zaman gösterecek, bizim için daha öyle bir markalaşma, tanınmışlık [olmadı]. Ben 20 yıldır buradayım ... x otele gelen müşterilerden onu duyuyorum, kime sorsak kimse duymamış, kimse bilmemiş, ya okunuşu ile yazılışı farklı, ya da işte deseydiniz y'nin oteli ona rağmen bilinmiyor. O, zamanla olacak. Tanınmışlık, marka olmak, ufacık Alaçatı'da bile tam tanınmış değil.

Mülâkat 12

Çok profesyonel düşünmüyoruz, çünkü biz çok profesyonel işletmeler değiliz. Ama marka bilinci bir kere kesinlikle var ve markayı korumak adına bir çok adımlar atıyoruz burada. Standardı korumak bizim en, en, en, en büyük hedefimiz. Çünkü iyi bir marka gücümüz var... Bizim hedefimiz bunu bir adım aşağıya düşürmemek ama, iki adım yukarı çıkarmak. Markayı oluşturmak çok kısa vadeli bir olay değil. Bizim burada on birinci senemiz. Bu kadar zaman, pek kısa bir zaman değil.

Mülâkat 9

Yöneticilerden biri, kendi otelinin yeni yeni bir marka haline gelmeye başladığını belirtmiş ve bununla beraber, beldedeki diğer bir otelin adını Alaçatı'nın tek markası olarak, içten bir şekilde dile getirmiştir.

Bence daha yeni yeni x otel olarak ... bir marka oluyorsak olduk. Buradaki tek marka da y oteldir, zaten başka bir marka da yok, Alaçatı'da.

Mülâkat 5

Marka, çalışanlar ve müşterilere yaşatılan deneyimler arasında önemli bir ilişki söz konusudur. Kotler (2008: 79), bu ilişkiyi şu şekilde dile getirmektedir: "Markanın reklâmını yapmayın, onu yaşayın. Nihayetinde, marka, müşterilere olumlu bir deneyim sunan çalışanlarınız tarafından inşa edilir. Marka deneyimi, marka vaadinde yaşıyor mu? İşte bu nedenle, şirketler marka deneyimini marka vaadiyle uyumlu hale getirmelidir". Bir numaralı mülâkatta yönetici, çalışanlarının marka konusundaki rolüne değinmiştir.

... X otel denince insanların aklına muhtemelen düzgün insanların çalıştığı bir yer, düzgünlük geliyor. Dürüstlük, düzgünlük, olgunluk, kültür, hani markanın çağrıştırdığı değerler ve onlar bekleniyor. X, yabancı dil biliyor, dünya ile ilişkili... Konuştuğu zaman insanlarla o ilişkiyi iyi kuruyor ve diyorlar ki, vay be, orada çalışan çocuk [bilgili], x keza öyle. İnsanlar üzerinde bizim marka kimliğimizi yansıttıklarını düşünüyorum.

Mülâkat 1

Tüketicilerin marka hakkındaki fikirlerini diğer tüketicilerle paylaşması, bilinirliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Günümüzde teknolojinin sağladığı imkânlarla bağlı olarak elektronik ağızdan ağıza iletişim, sanal ilişkiler ve topluluklar oluşturulabilmektedir (Litvin, Goldsmith ve Pan, 2008). Bugün internette, tüketicilerin işletmeler hakkında görüş ve yorumlarını diğer tüketicilere ulaştırabildikleri web siteleri ve bu web sitelerindeki yorumlara bağlı olarak tatil kararlarını veren bireyler bulunmaktadır. Yöneticilerden biri, bir web sitesinin marka bilinirliğini ölçme konusundaki rolüne değinmektedir:

[Marka Farkındalığını] Ölçüyoruz yani şöyle ölçüyoruz, dediğim gibi TripAdvisor bizim için çok önemli bir site. İnternette Alaçatı yazıp Google tıkladığınız zaman ilk sayfada hep biz çıkıyoruz... Daha ne diyeyim çok kolay artık. Eskiden dışarıya anket yaptırırđık marka bilinirliğini ölçmek için, şimdi öyle bir şeye gerek yok, Google'da çıkıyorsan zaten daha ne olsun artık.

Mülâkat 1

Yapılan mülâkatlarda alınan cevaplar, yöneticilerin marka bilinirliğini ölçmekten çok arttırmak için çaba sarfettiğini ortaya koymuştur.

... Adımızı duyurmak için tabii internet sitelerinde, turizm acentelerinde bir takım girişimlerimiz oluyor... Bununla ilgili yatırımlar da oluyor, çalışmalar da oluyor... Faydasını görüyor muyuz, evet görüyoruz... Daha iyisi yapılabilir mi, kesinlikle yapılabilir. Ama dediğim gibi bütçeye dayanır bu. Reklâm, pazarlama bütçesine dayanır... İş dönüyor dolaşılıyor, sezonun çok kısa [oluşuna] geliyor.

Mülâkat 8

... Kısa sürede rayına oturdu. Bayağı da bir tanınmaya başladı. Neyin sayesinde olduğunu bilemeyeceğim. Ya sıcak iletişim diyeyim. O, ona söyledi, o, ona söyledi. İlk başlarda dergilere reklâm verildi. Gelip de memnun kalan kendi etrafına [söyledi]... Böylede bir markalaşma oldu.

Mülâkat 15

Bir yönetici, marka bilinirliğini arttırmak için herhangi bir çalışma yapması gerekmediğini düşünmektedir. Bu düşüncesini şöyle dile getirmektedir:

Ben yapmadım, gerek de görmüyorum [marka bilinirliğini arttırmak için bir çalışma].

Mülâkat 7

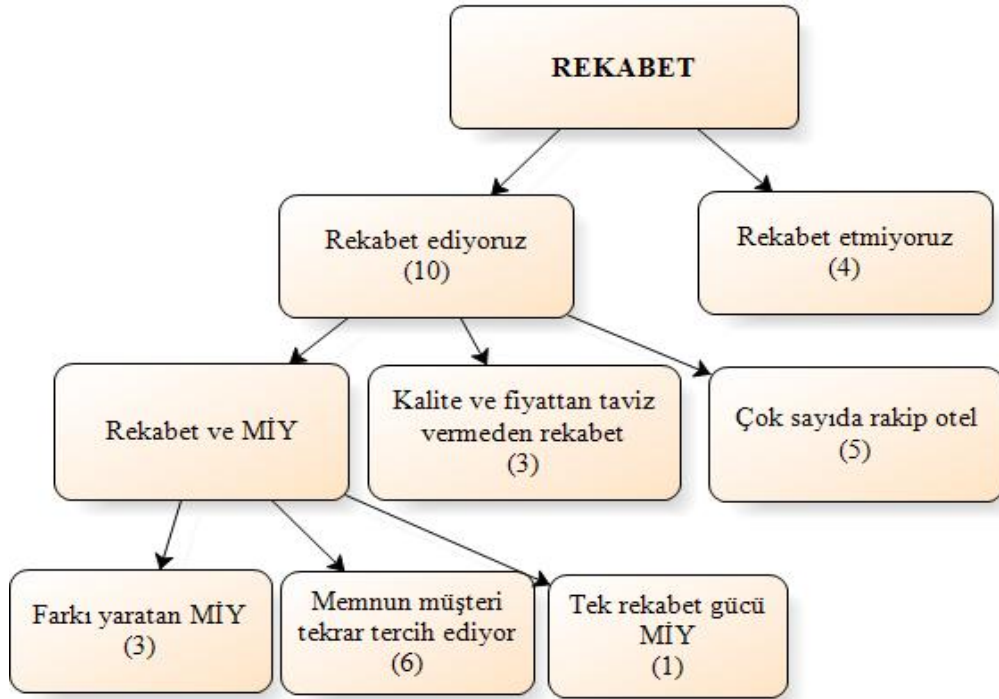
Tüketici ve marka arasında, insan ilişkisine benzer bir ilişki oluşmakta, tüketiciler ihtiyaç duydukları kişiliğe sahip olan markalarla ilişki kurmaktadır (Tek ve Özgül, 2008). Müşteri ilişkilerinin en iyi şekilde yönetilmesi, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan bir marka imajının oluşturulmasına ve marka bilinirliğinin en üst seviyeye çıkartılmasına yardımcı olmakta, dolayısıyla markayı olumlu şekilde etkilemektedir. Bu durumun bilincinde olan işletmeler de, olumlu bir marka imajı oluşturmak ve marka bilinirliğini arttırmak amacıyla uğraş vermektedirler.

3.15. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE REKABET

Günümüzde ister yerel ister küresel pazarlarda olsun rekabet şartları ağırlaşmış ve işletmeleri çeşitli önlemler almaya mecbur bırakmıştır. Başarılı bir ilişkiyel yönetim, rekabet avantajı elde etmek için gereklidir. Kawasaki (2008: 87)'ye göre müşterilere odaklanmak ve onları memnun etmek, rakipleri "çılına çevirmek" için en iyi yoldur. Fung, Fung ve Wind (2009: 165) günümüz koşullarını göz önüne alarak şöyle bir yorum yapmaktadır: "Tedarikçiler dünyanın şu ya da bu köşesinde faaliyet gösteriyor olabilir. Pazarlar dünyanın herhangi bir köşesinde bulunabilir. Ağ yönlendiricileri dünyanın herhangi bir köşesinde mekân tutmuş olabilir. Ne olursa olsun, sürekli evrim geçiren bu akıcı ağın can damarı müşterileriyle arasındaki derin ilişki ve bağlardır".

Yapılan mülâkatlardan anlaşıldığı üzere işletme yöneticileri, rekabet konusundaki görüşlerine bağlı olarak temelde iki gruba ayrılmaktadır. Graplardan birini hiçbir işletme ile rekabet etmek istemeyen, rekabeti reddedenler, diğerini ise Alaçatı’da gittikçe artan rekabetin farkında olan ve bu amaçla müşteri ilişkileri yönetimine önem veren işletmeler oluşturmaktadır. Şekil 25’te bu durum ortaya konulmaktadır.

Şekil 25: Rekabet ve MİY



Diğer konaklama işletmeleri ile rekabet etmek istemeyen yöneticiler rekabetin kaliteyi düşüreceğinden, beldede yaşayan halkın olumsuz şekilde etkileneceğinden çekinmekte, ya da rekabeti diğer işletmelere karşı kötü bir tutum sergileme olarak algılamaktadır.

Rekabet gücünü kullanmıyorum. Ben kendimle rakibim.

Mülâkat10

Ben hiçbir şekilde, hiç kimseyle kendimi kıyaslamadım. Bu konuda biraz hassasım. Hiç kimseyle rekabete girmedim. Bence hiçbir etkisi, gücü de yoktur. İnanmıyorum ben rekabetin ortaya bir güç yarattığına. Rekabet sadece kaliteyi düşürür... Çok gelişmemiş bir ülkede farklı farklı seçenek [sunarsanız], belki oranın kalitesini arttırabilir ama a plus segmentine hitap eden küçücük bir yerde rekabet daha ne arttırabilir kalitede. Düşüreceğine eminim. O yüzden rekabet benim alanım değil.

Mülâkat 6

... Dediğim gibi kimseyle pek rekabet etmek istemiyorum... Alaçatı son zamanlarda çok pahalı bir yer oldu... İnsanlar para kazanmak amacıyla buraları açıyorsa ... herkesin kazanmasını isterim, kimseyi de rakip görmüyorum. Hepimiz kazanalım diyorum... Dışarıya birkaç masa atıp insanları çaya, kahveye şuna buna oturmaları için, sırf ondan da birkaç kuruş kazanabilmek için, ben bunu yapmıyorum... Biz her tarafı kapatırsak sonuç ne olacak, nerede yaşayacak bu insanlar. O zaman herkesin otelci olması lazım, herkesin başka bir şey olması lazım. Ben insanların da yaşamasını istiyorum.

Mülâkat 7

Bazı yöneticiler için olumsuz çağrışımlar yapan rekabet, birinci bölümde de belirtildiği üzere, doğru şekilde gerçekleştiğinde işletmeler, ekonomi ve toplum için olumlu sonuçlar yaratabilmektedir (Barutçugil, 2009).

Rekabeti reddeden görüşlerde, kalitenin düşmesi kaygısı ve yerel halkın çıkarlarının korunmak istenmesi, hepimiz kazanalım zihniyeti dikkat çekicidir. Yedi numaralı mülâkatta, otel sahibinin otelini geçim kaynağı olarak değil de, hobi olarak işlettiğini söylemesi akla, rekabetin göz ardı edilmesinde, işletmenin işletme sahibi için geçim kaynağı olmayışının bir etkisi olabilir mi sorusunu getirmektedir. Kotler (2008)'e göre şirketler rakiplerini görmezden gelmemelidir ve kısa vadede bakıldığında, şirkete en fazla benzeyen rakipler, en tehlikeli olanlardır çünkü müşteriler aradaki farkı göremez.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmeler için rekabet avantajları yaratmaktadır. Bazı yöneticiler bu durumu şöyle dile getirmektedir:

Temiz oda, yatak odası, tazyikli su, güzel kahvaltı bütün otellerde var. Hakikaten hepsinde var. Hangi birinde kalacağını şaşırır insan. Aralarındaki farkı yaratan, tamamıyla insan dokusu ve kurulan ilişki.

Mülâkat 1

Muhakkak diğerlerine göre 1-0 önde oluruz tabii müşteri ilişkileri yönetimini uyguladığımız takdirde. Zaten çok fazla otel var şimdi, insanlar seçiyor. Biz söylemeden müşteri kendisi söylüyor. “Başkalarına da önereceğiz, çok memnun kaldık”.

Mülâkat 4

Yöneticilerden bazıları ise kalite ve fiyat politikası üzerinde durmakta ve kendileri için, rekabetin fiyattan taviz verme anlamına gelmediğinin altını çizmektedir:

Biz fiyatı, düşürmemek şartıyla, müşteriye sunabileceğimiz bir takım rahatlıkları, ulaşımı..., sabah kahvaltılarını ... sunup müşteriyi memnun etmek [istiyoruz], ama rakamı düşürmemek şartıyla.

Mülâkat 11

Dediğim gibi öncelikle kaliteli hizmet, artı fiyat politikası. Yani çok kaliteliyim kardeşim, ben başkalarından üstünüm ya da benim onlardan neyim eksik, ben de bu fiyatı isterim, diyerek çıkmak var piyasaya, bir de daha böyle makul, kabul edici, ama çok da yerlere düşmeden, kaliteyi düşürmeden...

Mülâkat 12

Barutçugil (2009: 124), konu ile ilgili olarak şöyle demektedir: “Fiyat rekabeti, sonu gelmeyen, uzun dönemde de anlamı ve faydası olmayan bir çabadır. Kısa dönemde belki bir fark yaratabilir; ancak dikkatli yönetilmediğinde sonuçta herkesin kaybettiği fiyat savaşlarına dönüşebilir”. Beldedeki yöneticilerde bu durumun farkında olarak konaklama ücretlerini düşürmemek konusunda oldukça hassas bir tavır sergilemektedir.

Kotler (2007), iyi ürün ve hizmet kalitesinin bir çok işletme tarafından sunulması ve dolayısıyla sıradan hale gelmesi nedeniyle, tek başına rekabet avantajı

yaratamayacağını belirtmektedir. Mülâkatlarda bazı yöneticiler bu görüşle paralel yanıtlar vermiştir:

İyi yapımayı herkes öğrendi. Bu nedenle müşteriyle ilişkisini iyi yöneten ön plana çıkıyor.

Mülâkat 9

Rekabetin tek gücü, müşteri memnuniyeti, bence burası için. Çünkü, buraya gelen insanlar ... çok iyi evlerde oturan, çok iyi yerlerde seyahat eden insanlar. Onların sadece burada kendilerini iyi hissetmeleri önemli.

Mülâkat 5

Rekabet avantajı elde etmek için geliştirilen ürün ve hizmetlerin rakipler tarafından kopyalanması mümkün olmakla beraber, müşterilerle geliştirilen iyi ilişki ve bağlar kendilerine has olduğu için kopyalanmaları mümkün değildir. Kawasaki (2008)'nin belirttiği üzere, müşterilerini rakiplerinden uzak tutmak isteyen şirketler, müşterilerinin etrafını koruyucu bir ağ ile örmektedir. Alaçatı'da ki işletmelerin oluşturdukları koruyucu ağ ise müşterilerle kurulan iyi ilişkilidir.

3.16. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİ KOLAYLAŞTIRAN VE ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER

Küçük ölçekli ve büyük ölçekli konaklama işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetiminde bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar genellikle ölçeğe bağlı olarak sahip olunan avantaj ve dezavantajlardan kaynaklanmaktadır. Yapılan mülâkatlarda, yöneticilerin, işletme ölçeğinin MİY'i ne şekilde etkilediği hakkındaki görüşlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular Şekil 26'da gösterilmektedir.

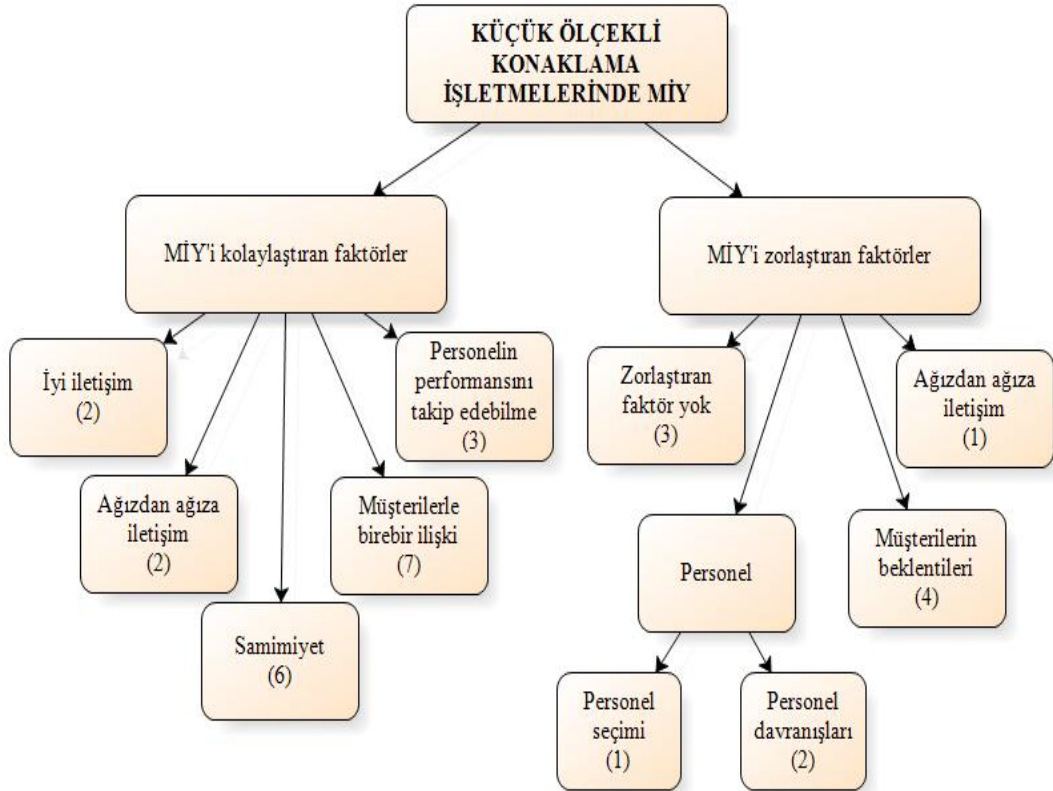
Beldede gerçekleştirilen mülâkatlarda yöneticilerden, küçük ölçekli bir işletme olmalarının müşteri ilişkileri yönetimini kolaylaştıran yönlerini açıklamaları istendiğinde, müşterilerle birebir ilişki, samimiyet ve iyi iletişim kurabilmek, üzerinde durulan konulardandır. Müşteri sayısının büyük ölçekli işletmelere göre

daha az oluğu iletişimin ve ilişkilerin kalitesini yükseltmekte, samimiyeti arttırmaktadır. Yöneticilerden biri bu durumu şöyle dile getirmektedir:

Bence zorluğu yok... Belki çok fazla 20 odası veya 30 odası olan bir yerde insan ilişkisinin daha az olacağına inanıyorum... Burası küçük olduğu için insanlarla birebir ilişki kurabiliyorsunuz, konuşuyorsunuz, sohbet ediyorsunuz. Dertleşen bile olabiliyor, oturuyor [derdini] size anlatıyor. Demek ki samimiyet. Ama mesafeli bir samimiyet...

Mülakat 7

şekil 26: MİY'i Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Faktörler



Bazı müşteriler, küçük işletmelerden daha fazla hizmet beklentisi içerisinde girebilmektedir (Friel, 1998). Mülâkatlarda da yöneticilerin bir kısmı, kimi müşterilerin işletmeden çok fazla hizmet beklentisi içerisinde olduklarına ve bunun müşteri ilişkileri yönetimini zorlaştırdığına değinmektedir:

Butik otel işletmenin çok zevkli yanları olsa da kötü tarafı, insanlar bazen çok fazla ilgi bekliyorlar. Bu bizler için, yani işletme sahibi için kötü, ama müşteriler için iyi bir şey. Çok fazla da ilgi veremiyorsanız eğer, yeter artık dediğiniz bir noktada inanın o oteli böyle bıçakla ikiye bölmek demek oluyor... Biz de insanız, bizim de ruh halimiz bazen [kötü], bir ev yaşantımız var hep otel değil... Bazen çok sıkıldığımız noktalar da oluyor, ve gidiyorsunuz [otela], bu müşteri bunu istedi diyor [çalışan]. Zamanı değil sizin için ama onu eğer yapabiliyorsanız başarmışsınızdır. Yapamıyorsanız kötü tarafları da var.

Mülâkat 6

Sürekli bir irtibat halindesiniz müşterilerle. Halbuki büyük bir otelde müdür odasında oturur, bir tek raporlara bakar. Burada [müşteriler] odasından gelen kokudan, zeytin iyi mi, kötü mü hani onu bile size söyleyebilirler. Onun için her türlü şeyle, her an muhatap olma [durumu] olabiliyor. Herkesin yapabileceği bir şey değil bu. Sonuçta herkes otel açıyor, binayı yaptırıyor, içini yapıyor ama hani müşteri ilişkileri, insan ilişkileri gerçekten çok [farklı]... Onlara değer verildiğini hissettirebilmek, bunlar bence çok önemli. Sonuçta burada 3-4 ay çalışıyoruz. Bu işin de zorluğu müşterilerin [istekleri] diyemeyeceğim. İşin temeli zaten o.

Mülâkat 5

Yapılan mülâkatlar, personel konusunun kimi zaman müşteri ilişkileri yönetimini zorlaştıran, kimi zamansa kolaylaştıran bir konu olarak algılandığını ortaya çıkarmıştır. Bazı yöneticiler, işletmenin küçük ölçekli oluşuna bağlı olarak, çalışanların performansının daha kolay bir şekilde takip edilebileceğine değinmektedir. Sigala (2005)'nin araştırması, çok çeşitli beceriye sahip personelin, küçük otellerde (1-60 oda), büyük oteller (61 ve daha fazla oda) için olduğundan daha fazla önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Beldede gerçekleştirilen mülâkatlarda, bazı yöneticilerin nitelikli ve güvenilir eleman bulma ve işe almanın zorluklarına değinmeleri Sigala (2005)'nin bulguları ile paralellik göstermektedir.

Zorlaştıran belki algılama, ... kişiliği çok önemli personelin, o varsa var, yoksa yok... Bence o çok önemli, doğru insanı seçersen müşteri ilişkisini çok kolay yönetiyorsun. Yanlışsa ... yapacak bir şey yok...

Mülâkat 1

Elemanların hep istediğimiz gibi davranmasını sağlamak, zorlaştıran bir şey, onun dışında bizim açımızdan tabii her şeyi hep düzgün tutmak ve yenilemek lâzım...

Mülâkat 3

Her ne kadar literatürde küçük işletmeler, “büyük işletmelerin minyatürü” olarak görülse de, pazarlama konusunda, küçük işletmeleri büyüklerden farklı hale getiren, ölçekten daha farklı konular söz konusudur (Friel, 1998: 115). Alaçatı’da gerçekleştirilen mülâkatlarda bazı yöneticiler, küçük ölçekli konaklama işletmeleri ile büyük ölçeklileri kıyaslayan cevaplar vermiştir. Bu cevaplardan birinde, küçük ölçekli işletmelerde ağızdan ağıza iletişimin olumlu ve olumsuz rolüne değinilmektedir.

Kolaylaştıran şu: birebir her müşteriyle her şeyle ilgilenebiliyorsun, kalabalık yok. Topu topu en fazla 15 müşteri oluyor burada. Her detayıyla uğraşma hakkınız var, bu çok önemli bir şey. Zorlukları şu. Bin müşterilik bir otelde iki tane aksilik binde ikidir. Böyle küçük işletmelerde beş odanız varsa iki hata yaparsanız, neredeyse üçte bir müşteriden olumsuz tepki alırsınız. Bu manâda çok büyük dezavantaj. Bunun da bilincinde olduğumuz için müşterilerin hiçbir şekilde aksi bir şey yaşamaması için [uğraşıyoruz]. Oransal olarak baktığında büyük otellere göre riskimiz daha büyük. Ama iyi bir şey yaptığın zaman da bunun yayılımı [fazla]... Çünkü burada herkes ağız dedikodusu yoluyla müşteri olur. Biz kendimize güvendiğimiz için de, bu konuda çok rahatızdır. İsteriz ki konuşsunlar.

Mülâkat 9

Kolaylaştıran [yönü], büyük otellerdeki gibi bir iletişimsizlik yok. Çok çok yakın temaslar. Devamlı bir aradasınız... Dezavantajı yok. Gerçekten yok... Bir aile gibi olunuyor burada. Avantajı güzel, dezavantajı yok.

Mülâkat 15

Payne ve Frow (2004: 527)’a göre müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri değerini, kurum kârlılığını ve böylece paydaş değerini maksimize etmek için dikkatlice hedeflenmiş müşterilerle ilişkiler yaratmaya, geliştirmeye ve genişletmeye çabalayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımının sonuçlarını etkileyen, küçük ölçeğe bağlı avantaj ve dezavantajlar, beldedeki yöneticilerin bakış açısıyla

aktarılmaya çalışılmıştır. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde yapılan mülâkatlar sonucunda müşterilerle kurulan birebir ilişki en çok bahsedilen avantaj, müşterilerin aşırı beklentileri ise en çok bahsedilen dezavantaj olarak belirlenmiştir. Avantaj ve dezavantajların bilincinde olarak atılan adımlar, müşteri ilişkileri yönetiminde daha etkili sonuçların elde edilmesine yardımcı olacaktır.

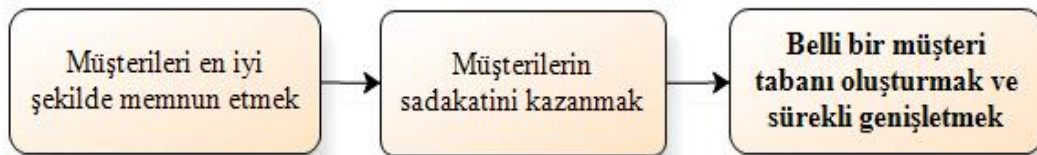
3.17. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARI

İşletmeler için müşteri odaklılığın önemi her geçen gün artmakla birlikte, MİY performansının izlenmesi ve ölçümü için gerekli kriterler iyi bir şekilde geliştirilememektedir (Payne ve Frow, 2005). Alaçatı’da gerçekleştirilen mülâkatlarda verilen cevaplar, işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimindeki başarılarını, müşterileri memnun etme ve elde tutma performanslarına göre değerlendirdikleri belirlenmiştir. Dolayısıyla müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamak için çaba gösteren işletmeler, bu çabalarının mükâfatını müşteri sadakati olarak almaktadırlar. Aynı işletmeye tekrar tekrar gelen müşteriler, zaten çok sınırlı konaklama kapasitesine sahip bu küçük işletmeler için, belirli bir müşteri tabanı oluşturmaktadır. İşletmeler sahip oldukları müşterileri elde tutmanın yanı sıra, yeni müşteriler edinerek, mevcut müşteri tabanlarını sürekli geliştirmeyi hedeflemektedirler. Bu durum Şekil 27’de gösterilmektedir. Memnun olarak evlerine dönen müşterilerin çevreleriyle kurdukları ağızdan ağıza iletişim de, yeni müşteriler edinme konusunda işletmelere yardımcı olmaktadır.

... Müşterilerimizi memnun edersek, bizim işimiz olabilir, başka türlü olamaz. Gelenleri mutlu edeceksiniz, gelenler gelmeye ve artarak gelmeye devam edecek, ondan sonra da burası yaşayacak.

Mülâkat 3

Şekil 27: Müşteri Tabanı Oluşturma



Newell (2004, 146) şöyle der: “Eğer siz müşterilerinizin yaşamlarına, gereksinim ve isteklerine adanabiliyorsanız, MİY’i sizin malî ve işletme hedeflerinize hizmet ettirecek yolu bulabilirsiniz”. Başarıya ulaşmak için, müşteri memnuniyetinin ne derece büyük öneme sahip olduğunun bilincinde olan yöneticiler, cevaplarında müşteri memnuniyeti konusuna da sık sık değinmişlerdir.

Başarıyı neye göre ölçüyoruz, doluluk yüzdelerine göre, müşteri memnuniyetine göre ölçüyoruz. Müşteri memnuniyetini nasıl ölçüyoruz, tabii ki burası küçük bir yer olduğu için giden müşterinin mutlu olup olmadığını anlayabiliyoruz.

Mülâkat 1

Öncelikle müşterilere ... eksiklerimizi bize söyleyin diyoruz. Eksiklerimiz olabilir. En ufak isteklerini de yapabileceğimiz ölçüde yerine getireceğimizi söylüyoruz. Biz profesyoneliz. İşte şunlar, bunlar bizim için önemlidir diyerek çıkmıyoruz, daha çok [bilgi] almaya çalışıyoruz.

Mülâkat 12

Aynı ziyaretçilerin, aynı destinasyonu tekrar tercih etmeleri, yeni müşteri kazanma maliyeti oluşturmadığı için, turistik arz sağlayıcıları tarafından önem taşımaktadır (Lau ve McKercher, 2004). Yöneticiler mülâkatlarda, müşterileri elde tutma konusundaki başarılarını vurgulayan bazı ifadelerde bulunmuşlardır.

... Yedi yıldır, bizim aynı konuklarımız olan insanlar var.

Mülâkat 7

Genelde müşteriler aynı.

Mülâkat 9

... Açıldığımızdan bu yana ısrarla aynı dönemde gelen 10-12 kişilik bir grubumuz var... 2003’ten beri artık aileniz gibi oluyor o müşterileriniz sizinle beraber oldukları için.

Mülâkat 8

Newell (2004), işletmelerin müşteri ilişkileri yönetiminde ne derece başarılı olduklarını ölçmeleri gerektiğine ve bu nedenle de başarı faktörlerini en başta

belirlemeleri gerektiğine değinmektedir. Alaçatı'da çok sayıda rakip işletme bulunmasına rağmen, müşteri sadakati yaratmayı başaran işletmelerin, müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Müşterilerini memnun edebilmek için büyük özveri gösteren işletmeler, belirli bir müşteri kitlesi oluşturmakta ve her geçen gün bu kitleyi genişletmektedirler.

SONUÇ

Müşteri ilişkileri yönetimi, hem işletmeler, hem de müşteriler açısından ilişki beklentilerinin arttığı günümüz koşullarında, her iki taraf için de beklentilerin en iyi şekilde karşılanmasını sağlayan bir yoldur. Müşteri ilişkileri yönetiminin sunduğu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak isteyen işletmelerin bu yolda atması gereken ilk adım ise MİY'in ne olduğunu anlamaktır. Bu araştırma kapsamında, müşteri ilişkileri yönetimi, teknoloji gibi tek bir boyutu ile özdeşleştirilmek yerine; strateji, felsefe, süreç gibi farklı boyutları ile bir bütün olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Alaçatı'da yapılan mülâkatların analizi sonucunda, yöneticilerin MİY'i, müşterileri en iyi şekilde memnun edebilme ve evlerindeymiş gibi hissettirebilme yolunda bir araç olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, müşteri sadakati yaratmaktan, MİY'in amacı olarak fazla bahsetmemekle birlikte, mülâkatların geri kalan kısımlarında bu kavrama sıkça değinmişlerdir. 15 işletme yöneticisinden biri işletmenin oda kapasitesinin (3 oda) sınırlı olması nedeni ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamadıklarını, bir yönetici ise çalışanların gerekli niteliklere sahip olmaması nedeni ile müşterilerden geribildirim alamadıklarını, dolayısıyla da tam olarak uygulayamadıklarını dile getirmiştir. Diğer 13 yönetici ise MİY uyguladıklarını ifade etmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılım programları olmayan, belirli bir kısmında ön büro programı bulunan bu işletmelerin, sırf teknoloji unsuruna fazla ağırlık vermemeleri nedeni ile müşteri ilişkileri yönetimini uygulamadıklarını söylemek doğru olmayacaktır. Bu işletmelerin teknoloji yatırımlarını, ölçekleri ile değerlendirmek gerekmektedir. Çok miktarda müşteri bilgisi toplanan büyük ölçekli bir konaklama işletmesinde, MİY için gerekli olan kapsamlı teknolojik yatırımların yapılmaması MİY'i olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak küçük ölçekli konaklama işletmelerinde yapılacak büyük MİY teknolojisi yatırımlarının geri dönüşünün fazla olacağını da beklememek gerekir. Yapılan araştırma sonucunda, işletmelerin hiç birinde müşteri yaşam boyu değeri analizi gibi, MİY için kritik önem taşıyan bir analizin gerçekleştirilemediği, hedef müşterilerin belirlenemediği ve bazı işletmelerde bilgi yönetimi sürecinin belirli bir düzene oturtulamadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla en azından temel ihtiyaçları

karşılacak, süreci kolaylaştıracak, büyük maliyetler yaratmayacak bir müşteri ilişkileri yönetimi programı kullanmak, işletmelerde bilgi yönetimini kolaylaştırmayı, analizler yapılmasını ve bilimsel veriler elde edilmesini sağlayacağından, üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur.

Yapılan mülâkatlarda, küçük ölçekli konaklama işletmelerinde çalışanlarla ve müşterilerle kurulan samimî ilişkilere ve dostluklara bağlı olarak, otel sahiplerinin, çalışanların ve müşterilerin -yöneticilerin deyişi ile evlerine gelen misafirlerin- oluşturduğu bir aile kavramından sıkça söz edilmiştir. Bu kavram, müşterilerle kurulan ilişkilerin, küçük işletme yöneticilerinin gözünde, ticarî bir ilişkinin çok ötesinde olduğunu kanıtlar niteliktedir. Kendilerini, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmenin de ötesinde bir çaba ile, müşteri sadakati yaratmaya adanmış yöneticiler, MİY'in başarısı için, müşteri odaklı bir işletme kültürü yaratmanın önemini farkındadırlar. Yöneticiler, çalışanlarına müşteri odaklı bir anlayışı benimsetmek konusunda, küçük ölçekli bir işletme olmanın avantajını da kullanmaktadır. Ancak işletmelerin konuyla ilgili eksik kaldığı bazı noktalar da bulunmaktadır. Örneğin, mülâkat yapılan işletmelerde vizyon, misyon ve değerler yazılı hale getirilmemiştir. Doğru personeli seçmek ve işletme kültürüne uygun şekilde davranmalarını sağlamak ise, müşteri ilişkileri yönetimini zorlaştıran faktörler olarak yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Özellikle beldedeki turistik faaliyetlerin sezonluk yanından olumsuz etkilenen, personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde, çalışanlara müşteri odaklı kültürü benimsetecek yazılı haldeki vizyon, misyon ve değerler, yöneticileri, yeni işe alınan her personele işletme kültürünü en baştan tanıtmaya ve benimsetmeye konusunda yaşanan zaman kaybından da kurtaracaktır. Yöneticilerin bazıları personel devir hızının yüksek oluşundan yakınırken, bazıları da uzun yıllardır aynı personelle çalıştıklarından ve oluşan aile ortamından söz etmektedir. İkinci grup için, sezon dışında da müşterilerini işletmeye çekebildiklerinden, güçlü bir marka olduklarından ya da o yönde ilerlediklerinden söz etmek mümkündür. Mülâkatlar sayesinde ulaşılan bir diğer sonuç ise, bir çok yöneticinin marka yönetimi konusunda bilgilendirilmeye ihtiyacı olduğudur. Bu konuda uzman kişilerin vereceği eğitim programları, henüz bir marka olmadıklarını dile getiren ve bunu yalnızca zaman faktörü ile ilişkilendiren Alaçatı'daki bir çok

yöneticinin bilinçlenmesine ve işletmelerin bir marka haline gelmesine yardımcı olacaktır diye düşünülmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olmak isteyen işletmelerin departmanlar arası, çapraz fonksiyonel bir çalışma gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Mülâkatların yapıldığı işletmelerde böyle bir çalışmadan ziyade, müşterileri memnun etmek adına gerçekleştirilen başarılı bir ekip çalışması dikkat çekmektedir. Diğer taraftan bazı yöneticilerin, tüm çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetiminden sorumlu olmadığını düşünmeleri ve bazılarının ise müşteri ilişkileri konusunda çalışanlarına yetki vermekten kaçınmaları söz konusudur. Personelin MİY'den sorumlu görülmediği ve yetkilendirilmediği bir ortamda müşteri odaklı bir anlayışla hareket etmek mümkün değildir. Gerekli niteliklere sahip çalışanların işe alınması sayesinde bu eksikliğin giderilebileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin çoğu, küçük ölçekli olmanın avantajından faydalanarak çalışanlarının performansını gözlemlerine dayanarak değerlendirmektedir. Personelin performansını ödüllendirmek, motivasyonunu arttırmak adına ise prim sistemi ve müşterilerin bıraktıkları bahşişler, iki önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin çalışanları için eğitim faaliyeti sağlama konusundaki girişimleri ise, personel devir hızı ve maliyet unsurlarından olumsuz şekilde etkilenmektedir.

Yasal gereklilikler, müşterilerin özel istek, beklenti, ihtiyaç ve önerilerini belirlemek, bunları mümkün olan en iyi şekilde karşılamak, müşterileri daha fazla memnun etmek, pazarlama stratejileri geliştirmek gibi amaçlarla müşteri bilgisi toplayan ve bu bilgileri değerlendirip kullanan işletmeler, bilgi yönetiminde de işletme ölçeğinin avantajlarından faydalanmaktadır. Müşterilerle kurulan samimî ilişkiler, yasal nedenlerle toplananların dışındaki bilgileri daha spontane bir şekilde toplama imkânı vermektedir. Sadece jandarmaya bildirmekle yükümlü oldukları kimlik bilgilerini toplayan işletmeler ise müşterilerin istek ve beklentilerini öğrenip, bu bilgiler doğrultusunda daha kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmamanın rekabet ortamında yaratacağı dezavantajları düşünerek, bilgi yönetimi süreçlerini yeniden gözden geçirmelidir. Alaçatı'daki küçük ölçekli işletmelerde, oda sayısının azlığına ve bir çok müşterinin tekrar gelen müşteri olmasına bağlı olarak, toplanan

daha az miktardaki bilgilerin, basit yöntemlerle kayıt altına alınması ve kullanılabilir hale getirilmesi mümkündür. Mülâkat yapılan işletmelerde yöneticiler ve personel bazı bilgileri akıllarında tutmakta, bazılarını deftere, bazılarını ise veri tabanına kaydetmektedirler. Bilgilerin düzenli bir şekilde kaydedilmesi, ihtiyaç duyulduğunda kolayca ulaşılabilmesi büyük önem taşımaktadır. Mülâkatlarda bir yönetici kendi geliştirdiği veri tabanı programından bahsetmiştir. Bilgilerini henüz elektronik ortamda, düzenli bir şekilde kaydedemeyen işletmelerin bu yöneticiden yardım alarak, bilgi yönetimi performanslarını arttırmaları mümkündür. Hiçbir işletmeden müşteri bilgisi talep etmeyen ve hiçbir işletmeyle bu tür bilgileri paylaşmayan 15 işletmenin, bilgi mahremiyeti konusunda sergiledikleri hassas tavır ise bir çok işletmeye örnek olacak niteliktedir.

Araştırma sonucunda, mülâkat yapılan küçük işletmelerin hedef pazar ve öncelikli müşteriler belirleme çalışmalarının daha çok gözlemlere dayandığı, Alaçatı Turizm Derneği'nin ise hedef pazar belirleme konusunda yol gösterici bir role sahip olduğu anlaşılmıştır. Mülâkatlar sonucunda, Alaçatı destinasyonunun daha çok üst gelir grubundaki yerli ve yabancı ziyaretçilere hitap ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak mülâkat yapılan işletmelerin, müşteri ilişkileri yönetiminden daha başarılı sonuçlar alabilmesi için hedef müşterilerini en doğru şekilde belirmeleri, bunun için de gerekli analizleri yapmaları gerekmektedir. Öncelikli müşteriler belirlemeyi adil bulmayan, her müşteriye eşit davranmak gerektiğini savunan bazı yöneticiler, bu düşüncelerinden sıyrılmalı ve öncelikli müşterilerini daha çok memnun edecek stratejiler geliştirmek üzerine yoğunlaşmalıdır.

Beldede ağırlaşan rekabet koşulları altında, kâr paylarını korumak isteyen yöneticiler, müşterilerle kurdukları samimî ilişkilerin ve onları memnun etmenin öneminin farkındadırlar. Yapılan araştırmada bir çok işletme yöneticisinin, “rakiplerden farklı olarak ne yapabilirim endişesi” içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Müşterilerine sürekli daha iyi ürün ve hizmetler sunmak isteyen bu işletmeler, onlardan gelen istek ve önerileri de dikkate alarak, bu konudaki çabalarını özellikle odalar, ikramlar ve kahvaltılı konularında yoğunlaştırmaktadırlar. Ödedikleri konaklama ücretinin karşılığını değer katılmış ürün ve hizmetler, iyi ilişkiler olarak

fazlasıyla alan müşterilerin olumlu ağızdan ağıza iletişim yolu ile marka bilinirliklerinin artmasına katkıda bulunacağına inanan, kısıtlı reklâm bütçesine sahip küçük işletmeler, bu durumu avantaj haline getirmek için uğraş vermektedirler.

Müşterilerle farklı temas noktalarında etkileşim halinde olan yöneticiler ve çalışanlar, iletişimi sürekli kılarak, kurdukları ilişkileri korumakta ve geliştirmekte, müşterileri işletme ile ilgili yeniliklerden haberdar etmektedirler. Bunun yanı sıra, işletmenin ölçeğine, yöneticilerin ve çalışanların iletişim yeteneklerine bağlı olarak kurulan sağlıklı iletişim ve sohbet ortamı, müşterilerin istek, ihtiyaç ve önerilerini işletmeye ulaşturmalarını kolaylaştırmakta, işletmeler de bu bilgileri hızla değerlendirmekte ve gerekli girişimlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin bahsettiği üzere, müşterilerin özel yaşantılarına müdahale etmeden, gerekli mesafeyi koruyarak oluşturulan birebir, samimî ilişkiler, hem müşteri ilişkileri yönetimini kolaylaştırmakta, hem de müşteri sadakati sağlamaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, müşterilerin, işletmenin veri tabanındaki ya da kayıtlarındaki herhangi bir isim olarak değil, bir birey olarak görüldüğü, bu anlayışın da iletişimi ve ilişkileri güçlendirdiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, müşterileriyle kurdukları iletişim yöntemini ise kişiye özel bir şekilde belirlemekte, yönteme daha da fazla değer katmak için sürekli çabalamaktadır. İletişim, kimi zaman müşteriye gönderilen bir kartpostal ya da fotoğraf ile; kimi zaman ise müşteriden bayram tebriki için gelen bir telefonla, dolayısıyla iki tarafın da özverisi ile devam etmektedir.

Mülâkatlarda yöneticilerin bir kısmı müşterilerin şikayette bulunmadıklarını dile getirmiştir. Şikayetler, ürün ve hizmet hatalarının fark edilmesi, giderilmesi ve telafi edilmesi açısından önem taşımaktadır. Müşteriler, belki gerçekten şikayetleri olmadığından, belki de şikayetlerini rahatça belirtebilecekleri uygun bir ortam bulamadıklarından rahatsızlıklarını dile getirmemektedir. Müşterilere memnun olup olmadıklarını doğrudan sormanın yanı sıra, şikayetlerini yazılı olarak ifade edebilecekleri alternatif bir seçeneğin daha sunulması, sağlıklı geribildirim alınması açısından yarar sağlayacaktır diye düşünülmektedir. Araştırmada, yöneticilerin müşterilerini memnun edebilmek için büyük uğraş verdikleri, ancak konsept uymayan her öneriyi de sırf memnuniyet sağlamak amacı ile gerçekleştirmedikleri

ortaya çıkmıştır. Önce değerlendirme süzgecinden geçirilen öneriler, uygun bulunmaları halinde gerçekleştirilmektedir.

Mülâkatlar sonucunda elde edilen bulgular, işletmelerin memnuniyetsizlikten çok, otel konseptine uymayan isteklerin yerine getirilmemesi ve konaklama ücretinin yüksek bulunması nedenleriyle müşteri kaybettiklerini göstermektedir. Müşterilerin tekrar gelişlerinin, kalma sıklıklarının takip edilmesine yarayan sistemlerin kullanılmaması neticesinde, kaybedilen müşterilerin farkına varılması, dolayısıyla da tekrar kazanılması oldukça zordur. Yöneticilerin çoğunun, hiç müşteri kaybetmediklerini söylemeleri, kaybedilen müşterilerin gözlemlenemiyor olabileceği ihtimalini akla getirmektedir. İşletmeler, kaybetmiş olabilecekleri mutsuz müşterilerin, bu mutsuzluklarını çevreleri ile paylaşabileceklerini düşünerek daha dikkatli gözlemler yapmalı, mümkünse bu durumu takip edebilecekleri programlar kullanmalıdır.

Alaçatı’da gerçekleştirilen mülâkatların analizi sonucunda, işletmelerin belirli bir müşteri tabanı oluşturmak ve bu müşteri tabanını sürekli geliştirmek adına uğraş verdikleri belirlenmiştir. Dolayısıyla, işletmeler oldukça fazla sayıda rakibin bulunduğu bu beldede müşteri sadakati yaratabilmek için ellerinden gelen çabayı sarfetmektedir. İşletme yöneticilerinin bir araya gelip, müşteri ilişkileri yönetimindeki ortak eksikliklere çare aramaları, Alaçatı’nın imajını daha da güçlendirmek adına müşteri ilişkileri yönetimi konusunda neler yapılabilir sorusuna yanıt bulmaları gerekmektedir. Özellikle strateji geliştirme ve marka yönetimi gibi eksikliklerin ortaya çıktığı konularda, birlikte hareket etmenin sağlayacağı maliyet avantajından da yararlanarak, uzmanlar tarafından verilecek eğitim programlarına katılmanın, işletmelerin MİY performanslarını olumlu şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Yapılan mülâkatlar sonucunda yöneticilerin çare aradıkları en temel konular, beldedeki turizm sezonunun kısa oluşu, otel sayısındaki artışa bağlı olarak ağırlaşan rekabet koşulları, nitelikli personel bulma ve Alaçatı dışından gelen çalışanlara konaklayacakları yer sağlama şeklinde belirlenmiştir. Sezonu uzatmak adına, yaratıcı

fikirleri ihtiva eden stratejik planlar hazırlamak, Alaçatı için optimum konaklama kapasitesini hesaplamak ve yöneticilerin üzerinde önemle durdukları adil rekabet ortamını korumak için gerekli önlemleri almak, beldede yaşayan genç işgücüne konaklama sektörü için gerekli nitelikleri kazandıracak kurslar açmak gibi çalışmalarla, belde ve işletmeler için çok daha olumlu sonuçlar alınabileceği düşünülmektedir. Ancak bireysel çabalarla, bu önerileri gerçekleştirmek pek de kolay görülmemektedir. Başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere, Alaçatı Turizm Derneği ve işletmelerin yanı sıra, diğer mülkî ve mahallî kurumların işbirliği ile sorunlara çözüm bulmak, böylece Alaçatı'yı şimdikinden daha da iyi bir konuma getirmek, beldenin geleceği için önem taşımaktadır.

Alaçatı'yı doğasıyla, yaşayanlarıyla, tarihî ve mimarî dokusuyla korumak, beldede turizmin sürdürülebilirliğini sağlamak için özverili çalışmalar içerisinde bulunan işletme yöneticileri, sahipleri ve çalışanları, Alaçatı'yı tüm güzellikleri ile misafirlerine tanıtmaya ve sevdirmede de çok büyük bir rol oynamaktadırlar. Beldedeki tüm işletmelerin aynı özeni göstermeleri ve birlik içerisinde hareket etmeleri, Alaçatı'nın muhteşem atmosferinin korunması ve uzun yıllar boyunca, turistik bir destinasyon olarak popülerliğini yitirmeden varlığını sürdürmesi açısından önem taşımaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda küçük ölçekli konaklama işletmelerinin, müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bazı eksiklikleri olmakla birlikte, önemi ve faydaları konusunda oldukça bilinçli oldukları ortaya çıkmıştır. Konunun teknolojik boyutundan çok, organizasyonel boyutları üzerinde odaklanan bu işletmelerin müşterilerini elde tutma ve sadakatlerini kazanmadaki başarıları, müşteri ilişkileri yönetimindeki yetkinliklerini ortaya koymakta, küçük konaklama işletmelerinin ölçeğe bağlı olarak sahip oldukları avantajları kullanarak, MİY'de olumlu sonuçlar elde edebileceklerini göstermektedir. Bunlara ilave olarak, beldedeki sorunlar çözüme kavuşturulduktan ve müşteri ilişkileri yönetimi konusundaki eksiklikler giderildikten sonra, Alaçatı destinasyonunun ülkemizdeki diğer küçük ölçekli konaklama işletmelerine müşteri ilişkileri yönetimi konusunda örnek olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, V., Lurie, N., Neslin, S., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J., Zhang, Z. J. (2008). Putting One-To-One Marketing To Work: Personalization, Customization, And Choice. *Market Lett.* 19(3-4):305-321.
- Alabay, M. N. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Turizm Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Andriotis, K. (2002). Scale of Hospitality Firms and Local Economic Development-Evidence From Crete. *Tourism Management.* 23(4):333-341.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and Its Role in The Development of Relationship Specific Knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing.* 19(2):114-123.
- Barış, G. (2008). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi*. İstanbul:MediaCat.
- Barsky, J., Nash, Leonard (2003). Customer Satisfaction: Applying Concepts to Industry-Wide Measures. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.* 44(5-6):173-183.
- Barutçugil, İ. (2009). *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becker, J. U., Greve, G., Albers, S. (2009). The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Acquisition, Maintenance, and Retention. *International Research in Marketing.* 26(3):207-215.
- Beckwith, H. (2007). *Görünmeyeni Satmak*. İstanbul:Optimist.
- Bendapudi, N., Berry, L. L. (1997). Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers. *Journal of Retailing.* 73(1):15-37.
- Bernstein, L. (1999). Luxury and The Hotel Brand: Art, Science or Fiction? *Cornell Hotell and Restaurant Administration Quarterly.* 40(1):47-53.
- Bono, E. (2008). *Rekabet Üstü*. İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Bove, L. L., Johnson, L. W. (2001). Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality or Strength? *Journal of Business Research.* 54(3):189-197.
- Bove, L. L., Robertson, N. L. (2005). Exploring the Role of Relationship Variables in Predicting Customer Voice to a Service Worker. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 12(2):83-97.

Bozkurt, İ. (2007). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. İstanbul:MediaCat.

Brady, M. K., Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*. 3(3):241-251.

Callan, R. J., Teasdale, A. (1999). Hotel Guest History as the Foundation for Database Marketing: Embracing a Pilot Survey of UK Hotels. *Journal of Vacation Marketing*. 5(2):140-153.

Chen, I. J., Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM). *Business Process Management Journal*. 9(5):672-688.

Choi, T. Y., Chu, R. (2001). Determinants of Hotel Guests' Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel Industry. *Hospitality Management*. 20(3):277-297.

Coltman, T. (2007). Why Built a Customer Relationship Capability? *Journal of Strategic Management Systems*. 16(3):301-320.

Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*. 56(3):55-68.

Çelik, M. (2009). Alaçatı Rehberi. *Alaçatı Turizm Derneği*. İzmir:Metro Matbaacılık.

Danaher, P. J., Conroy, D. M., McColl-Kennedy, J. R. (2008). Who Wants a Relationship Anyway?: Conditions When Consumers Expect a Relationship With Their Service Provider. *Journal of Service Research*. 11(1):43-62.

Fındıkçı, İ. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa.

Friel, M. (1998). Marketing. *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* (ss.117-137). London: Cassel.

Fung, V. K., Fung, W. K., Wind, Y. J. (2009). *Düz Dünyada Rekabet*. İstanbul:Optimist.

Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta basım.

Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19(2):99-113.

Gwinner, K. P., Gremler D. D., Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective. *Journal of Academy of Marketing Science*. 26(2):101-114

Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2009). Unprofitable Customers and Their Management. *Business Horizons*. 52(1):89-97.

Harris, K. J., Bojanic, D., Connon, D. F. (2003). Service Encounters and Service Bias a Preliminary Investigation. *Jornal of Hospitality and Tourism Research*. 27(3):272-290.

Henderson, S. C., Snyder, C. A. (1999). Personal Information Privacy: Implications for MIS Managers. *Information and Management*.36(4):213-220.

Hollensen, S. (2003). *Marketing Management a Relationship Approach*: Harlow: Prentice Hall.

İslamoğlu, A. H. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul:Beta.

İspir, E. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakat ve Bağlılığının Arttırılmasında Müşteri İlişkileri Bölümünün Rolü Üzerine Antalya İlinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

Kamakura, W., Mela, C. F., Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Iyengar, R., Naik, P., Neslin, S., Sun, B., Verhoef, P. C., Wedel, M., Wilcox, R. (2005). Choice Models and Customer Relationship Management. *Marketing Letters*. 16(3-4):279-291.

Karatepe, O. M. (2006). Customer Complaints and Organizational Responses. The Effects of Complaints' Perceptions of Justice on Satisfaction and Loyalty. *Hospitality Management*. 25(1):69-90.

Kawasaki, G. (2008). *Rakiplerinizi Çıldirtmanın Yolları*. İstanbul:MediaCat.

Kırım, A. (2007). *Mor İneğin Akıllısı*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.

King, S. F., Burgess, T. F. (2008). Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*. 37(4):421-431.

Kim, S., Jung, T., Suh, E., Hwang, H. (2006). Customer Segmentation and Strategy Development Based on Customer Lifetime Value: A Case Study. *Expert Systems with Applications*. 31(1):101-107.

Kim, T., Kim, W. G., Kim, H. (2009). The Effects of Perceived Justice on Recovery Satisfaction, Trust, Word-of-mouth, and Revisit Intention in Upscale Hotels. *Tourism Management*. 30(1):51-62.

Kim, W. G., Lee, Y., Yoo, Y. (2006). Predictors of Relationship Quality and Relationship Outcomes in Luxury Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 30(2):143-169.

Kotler, P. (2008). *A'dan Z'ye Pazarlama*. İstanbul:MediaCat.

Kotler, P. (2007). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*. İstanbul:Optimist Yayınları.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey:Prentice Hall.

Kumar, V., Shah, D. (2004). Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*. 80(4):317-330.

Lau, A. L. S., McKercher, B. (2004). Exploration Versus Acquisition: A Comparison of First-Time and Repeat Visitors. *Journal of Travel Research*. 42(3):279-285.

Lin, Y., Su, H. (2003). Strategic Analysis of Customer Relationship Management - A Field Study on Hotel Enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*. 14(6):715-731.

Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., Wouters, J. (2006). A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships. *Industrial Marketing Management*. 35(1):57-71.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., Pan, B. (2008). Electronic Word-of-mouth in Hospitality and Tourism Management. *Tourism Management*. 29(3):458-468.

Lo, A. S., Stalcup, L. D., Lee, A. (2010). Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22(2):139-159.

Louvieris, P., Driver, J., Perry, J. P. (2002). Managing Customer Behaviour Dynamics in the Multi-Channel E-business Environment: Enhancing Customer Relationship Capital in the Global Hotel Industry. *Journal of Vacation Marketing*. 9(2):164-173.

Mcintosh, A. J., Siggs, A. (2005). An Exploration of the Experiential Nature of Boutique Accommodation. *Journal of Travel Research*. 44(1):74-81.

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., Griman, A. C. (2007). Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy. *Information and Software Technology*. 49(8):913-945.

Messner, W. (2005). Customer Relationship Management Technology: A Commodity or Distinguishing Factor?. *Business Information Review*. 22(4):253-262.

Minghetti, V. (2003). Building Customer Value in the Hospitality Industry: Towards The Definition of a Customer-Centric Information System. *Information Technology & Tourism*. 6:141-152.

Mittal, B., Lassar, W. M. (1996). The Role of Personalization in Service Encounters. *Journal of Retailing*. 72(1):95-109.

- Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., Kupiec-Teahan, B. (2008). Marketing in Small Hotels: A Qualitative Study. *Marketing Intelligence & Planning*. 26(3):293-315.
- Mount, D. J., Mattila, A. (2000). The Final Opportunity: The Effectiveness of a Customer Relations Call Center in Recovering Hotel Guests. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 24(4):514-525.
- Murillo, M. G., Annabi, H. (2002). Customer Knowledge Management. *Journal of the Operational Research Society*. 53:875-884.
- Murthi, B. P. S., Sarkar, S. (2003). The Role of the Management Sciences in Research on Personalization. *Management Science*. 49(10):1344-1362.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T. (2008). Customer Value in the Hotel Industry: What Managers Believe They Deliver and What Customer Experience. *International Journal of Hospitality Management*. 27(2): 204-213.
- Newell, F. (2004). *CRM Neden Başarılı Olmuyor*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2009a). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2009b). *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri*. İstanbul:MediaCat.
- O'Malley, L., Prothero, A.(2004). Beyond the Frills of Relationship Marketing. *Journal of Business Research*. 57(11):1286-1294.
- Orak, İ. (2009). *Butik Oteller Kitabı*. İstanbul:Grup Yayıncılık.
- Özgener, Ş., İraz, R. (2006). Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: The case of Turkish Tourism Industry. *Tourism Management*. 27(6):1356-1363
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*. 49(4):41-50.
- Park, C., Kim, Y. (2003). A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy. *Business Process Management Journal*. 9(5):652-671.
- Payne, A., Frow, P. (2004). The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*. 33(6):527-538.
- Payne, A., Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 69:167-176.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., Alvarez, R. (2003). Customer Relationship Management-A Driver for Change in the Structure of the U.S. Lodging Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(4):61-73.

- Porter, M. E. (2008). *Rekabet Stratejisi*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Rajola, F. (2003). *Customer Relationship Management Organizational and Technological Perspectives*. Heidelberg:Springer.
- Rust, R. T., Verhoef, P. C. (2005). Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM. *Marketing Science*. 24(3):477-489.
- Ryals, L., Knox, S. (2001). Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*.19(5):534-542.
- Scanlan, L., McPhail, J. (2000). Forming Service Relationships with Hotel Business Travelers: The Critical Attributes to Improve Retention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 24(4):491-513.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2004). *Consumer Behavior*. New Jersey:Prentice Hall.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuman, A., Staelin, R. ve Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*. 9(2):113-124.
- Shanks, G., Tay, E. (2001). The Role of Knowledge Management in Moving to a Customer-Focused Organization. *The 9th European Conference on Information Systems*. 27-29.
- Sigala, M. (2005). Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications. *Hospitality Management*. 24(3):391-413.
- Stinnett, B. (2008). *Müşterin Gibi Düşün*. Ankara:ODTÜ Yayıncılık.
- Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*. 5(5):21-38.
- Surprenant, C. F., Solomon M. R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *The Journal of Marketing*. 51(2):86-96.
- Tek, Ö. B., Özgül, E. (2008). *Modern Pazarlama İlkeleri*. İzmir:Birleşik Matbaacılık.
- Thomas, R. (1998). An Introduction to the Study of Small Tourism and Hospitality Firms. *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* (ss.1-17). London: Cassel.
- Timothy, D. J., Teye, V. B. (2009). Small-Scale Boutique Accommodations: Inns, Bed and Breakfasts, Lodges, Farm Stays and Pensions. *Tourism and the Lodging Sector*. (ss.177-195). Oxford:Butterworh-Heinemann.

- Tournaire, F. (2003). *Just Enough CRM*. New Jersey:Prentice Hall PTR.
- Tönbekici, M., Tönbekici, M. (2009). *Küçük Oteller Kitabı*. İstanbul:Boyut Yayıncılık.
- Trout, J., Ries, A. (2007). *Pazarlama Savaşı*. İstanbul:Optimist.
- Tsang, N. K. F., Ap, J. (2007). Tourists' Perceptions of Relational Quality Service Attributes: A Cross-Cultural Study. *Journal of Travel Research*. 45:355-363.
- Tütüncü, Ö., Demir, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi. Ankara:Turhan.
- Yüksel, Ü, Yüksel-Mermod, A. (2005). *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*. İstanbul:Beta.
- Wang, Y., Fesenmaier, D. R. (2004a). Modeling Participation in an Online Travel Community. *Journal of Travel Research*. 42(3):261-270.
- Wang, Y., Fesenmaier, D. R. (2004b). Towards Understanding Members' General Participation in and Active Contribution to an Online Travel Community. *Tourism Management*. 25(6):709-722.
- Wells, J. D., Fuerst, W. L., Choobineh, J. (1999). Managing Information Technology (IT) for One-to-one Customer Interaction. *Information and Management*. 35(1):53-62.
- Wuest, B. E. S., Tas, R. F., Emenheiser, D. A. (1996). What Do Mature Travelers Perceive as Important Hotel/Motel Customer Services?. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 20(2):77-93.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin:Ankara.
- Yüksel, Ü., Yüksel-Mermod, A. (2005). *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*. İstanbul:Beta.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Johnston W. J. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*. 33(6):475-489.
- Zeithaml, V. A., Bitner M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York:McGraw Hill Irwin.
- Zhao, J., He, Wei. (2008). Competitive Methods of Multinational Hotel Companies in the New Millennium. *Handbook of Hospitality Strategic Management* (ss.149-179). Oxford:Butterworth-Heinemann.

www.butikoteller.com.tr (1 Ocak 2010).

<http://www.crminfoline.com/crm-articles/crm-history.htm> (1 Şubat 2010).

<http://www.veripark.com/newsletter/haziran06/bits/1.html> (1 Şubat 2010).

EKLER

MÜLÂKAT FORMU

- 1- Müşteri ilişkileri yönetimi sizin için ne anlama gelmektedir?
- 2- Otelinizde müşteri ilişkileri yönetimi uygulanıyor mu? MİY uygulamadaki amacınızı ve MİY sayesinde ulaşmak istediğiniz hedeflerin neler olduğunu lütfen anlatınız.
- 3- Otelinizde müşteriler hakkında bilgi toplanıyor mı?
- 4- Çalışanlarınız müşteri bilgisi toplamak için teşvik ediliyor mu ve topladıkları bilgiler karşılığında ödüllendiriliyor mu?
- 5- İşletmeniz müşteri ilişkileri yazılımına sahip mi? Müşteriler hakkında bilgilerin toplandığı bir veritabanı var mı?
- 6- Müşterilere ait bilgilere otel içinde kimler ulaşabilir? Sahip olduğunuz müşteri bilgilerini başka işletmelerle paylaşıyor musunuz? Başka işletmeler sizinle bu tür bilgileri paylaşıyor mu?
- 7- Hedef pazarınızın kimlerden oluştuğunu nasıl ve neye göre belirliyorsunuz?
- 8- Müşteri yaşam boyu değerini analiz ediyor musunuz ve öncelikli müşteriler belirliyor musunuz? Öncelikli müşterilerinize özel ürün ve hizmetler sunuyor musunuz?
- 9- Sahip olduğunuz müşterilerinizi elde tutmak için özel programlarınız var mı?
- 10- Müşterilerinizin memnuniyetini ölçmeye çalışıyor musunuz? Bunun için neler yapıyorsunuz?
- 11- Kaybedilen müşterilerinizi yeniden kazanmaya çalışıyor musunuz? Bunun için neler yapıyorsunuz?
- 12- Müşterileriniz otelden ayrıldıktan sonra iletişiminiz devam ediyor mu? Müşterilerinizle ilişkilerinizi sürdürmek için neler yapıyorsunuz?
- 13- Müşterileriniz için ürün ve hizmetlerinize değer katmaya çalışıyor musunuz? Değer katmak için nasıl bir süreç izliyorsunuz?

- 14- Müşterilerinizin istek, beklenti ve ihtiyaçları hakkında bilgi edinip, bu bilgileri onlar için ürün ve hizmet geliştirmede kullanıyor musunuz?
- 15- Otelinizde müşteri şikayetlerini ele alma ve çözümlendirme süreci nasıldır? Müşterilerinizin, ürün ve hizmetleriniz hakkında önerilerde bulunmaları durumunda neler yapıyorsunuz?
- 16- Var olan ve potansiyel müşterileriniz size ulaşmak istediğinde en çok hangi iletişim araçlarını tercih ediyor? Siz onlara hangi iletişim araçları ile ulaşıyorsunuz?
- 17- Sizce müşteri ilişkileri yönetiminde otel çalışanlarının nitelik ve deneyimlerinin önemi nedir? Bu anlamda çalışanlarınızın ne tür özelliklere sahip olmasına dikkat ediyorsunuz?
- 18- Çalışanlarınızın işten ayrılma oranı nedir?
- 19- Otel personelinin performansını değerlendiriyor musunuz, daha iyi müşteri ilişkileri kurmalarını sağlayacak eğitim programları uyguluyor musunuz?
- 20- İşletme kültürünüz müşteri odaklı mıdır? Lütfen işletmenizin vizyon, misyon ve değerlerini tanımlayınız. Bu değerler çalışanlara nasıl iletiliyor?
- 21- İşletmenizde müşteri ilişkileri yönetiminden kim ya da kimler sorumludur? Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda çalışanlar arasında ekip ruhu oluşuyor mu?
- 22- Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda çalışanlara yetki devrediyor musunuz? Bu yetkinin sınırları nedir?
- 23- Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmenizin rekabet gücü üzerinde ne tür etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?
- 24- Markanın müşteri ilişkileri yönetimini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
- 25- Küçük ölçekli konaklama işletmesi olarak sahip olduğunuz hangi özellikler ve müşterilerinize yaşattığınız ne tür deneyimler müşteri sadakâti yaratıyor olabilir?
- 26- Küçük ölçekli konaklama işletmesi olduğunuzun müşteri ilişkileri yönetimi uygulamanızı kolaylaştıran ve zorlaştıran yönleri nelerdir?

İşletmedeki göreviniz:

İşletmenin sahip olduğu belge türü: Özel belgeli

Belediye belgeli

İşletmenin faaliyet dönemi: Sezonluk

Yıllık

Oda sayısı:

Personel sayısı:

İşletme kaç yıldır faaliyette?

Siz kaç yıldır otelcilik sektöründe çalışmaktasınız?

Eğitim durumunuz nedir?

Ekleme istediğiniz bir şey var mı?

EK 2 Kod Listesi

KOD LİSTESİ

BİLGİ YÖNETİMİ	DEĞER YARATMA
Alaçatı değerlendirmeleri	Aksesuarlar
Aynı bilginin tekrarlatılmaması	Değer katan maliyet
Bilgi karşılığında ödüllendirme	Değer katılan unsurlar
Bilgi toplama amacı	Dekor
Bilgi toplama yöntemi	Hizmet
Bilgi toplamaya teşvik	İkramlar
Bilginin kaydı	İstek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurma
Bilginin paylaşımı	Kahvaltı
Bilgisayar	Odalar
Çalışanlar	Rekabet edebilmek için değer katma
Defter	Sürekli değer katma çabası
Diğer işletmelerle	
Dosya	
Genel olarak müşterilerin hangi ülkeden geldiği	
İkamet	
İletişim bilgileri	
İletişimi sürdürmek	
İstek ve beklentiler	
İstek ve beklentileri öğrenmek	
İşletme içinde	
İşletme nereden öğrenildi	
Jandarmaya zorunlu bilgileri vermek	
Kimlik bilgileri	
Konaklama bilgileri	
Konuk anketi	
Memnuniyet	
Memnuniyeti ölçmek ve arttırmak	
Meslek	
Müşteri bilgisi paylaşma	
Müşteri kayıt formu	
Müşterilerin Alaçatı hakkındaki görüşleri	
Ödeme yapmayanlar	
Paylaşıyor (diğer işletmelerle)	
Paylaşılmıyor (diğer işletmelerle)	
Pazarlama stratejisi geliştirmek	
Resepsiyon	
Sadece otel sahibi/yönetici	
Samimiyet sağlamak	
Sohbet	
Sorumlu kişiler	
Şehir	
Şikayet ve öneri defteri	
Toplanan bilgiler	
Ülke	
Var (bilgi toplamaya teşvik)	
Var (bilgi karşılığında ödüllendirme)	
Yok (bilgi toplamaya teşvik)	
Yok (bilgi karşılığında ödüllendirme)	
	İLETİŞİM
	Belirli günlerde mesaj gönderme
	Cep telefonu (yöneticilerin kullandıkları)
	Cep telefonu (müşterilerin kullandıkları)
	E-posta (yöneticilerin kullandıkları)
	E-posta (müşterilerin kullandıkları)
	Facebook'ta paylaşım
	İletişim araçları
	İletişimin sürekliliği
	Müşterilerden teşekkür e-postası
	Müşterilere teşekkür e-postası
	Müşterilerin kullandıkları (iletişim araçları)
	Özel günlerde kartpostal gönderme
	Özel günlerde müşterilerden gelen telefonlar
	Özel günlerde müşterilere gönderilen e-posta
	Posta
	Promosyon bilgisi için gönderilen e-posta
	Telefon, e-posta ile hatırlama
	Telefon (yöneticilerin kullandıkları)
	Telefon (müşterilerin kullandıkları)
	Yöneticilerin kullandıkları (iletişim araçları)
	Yüzyüze iletişim

İŞLETME KÜLTÜRÜ	MARKA
<p>Çalışanın görevi Çalışanın iletişim becerileri Ekip ruhu oluşuyor Evet (müşteri odaklı) Güven Harcama miktarı Hayır (müşteri odaklı) İş talimatnamesi İşletme kültürünü anlama Konunun ciddiyeti Konuşarak Müşteri odaklı Personelle paylaşma Müşterilerin ihtiyaçları, sorunları Sınırı (yetki devri) Tam değil (müşteri odaklı) Toplantı yaparak Var (vizyon, misyon, değerler) Var (yetki devri) Vizyon, misyon, değerler Yetki devri Yok (yetki devri) Zorunluluk halleri</p>	<p>Ağızdan ağıza iletişim Alaçatı'nın en bilinen oteli olmak Dergiler İnternet siteleri Marka bilinirliği, MİY performansının sonucu Marka bilinirliği Marka bilinirliğini arttırmak Marka değiliz Marka haline gelmek Marka hedefleri Marka olmak Marka oluyoruz Marka ve çalışanlar Marka ve MİY birbirini etkiler Markayı korumak Markayı tanıtip farklı sektörlerde kullanmak Markayız Memnuniyet ağızdan ağıza iletişimi, bilinirliği artırır MİY-Marka ilişkisi Müşteri markayı tercih eder Rehber kitaplar Seyahat acenteleri TripAdvisor Yabancı fuarlar Yabancı (internet siteleri) Yerli (internet siteleri)</p>
KÜÇÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MİY	MİY
<p>Ağızdan ağıza iletişim (MİY'i kolaylaştıran faktör) Ağızdan ağıza iletişim (MİY'i zorlaştıran faktör) İyi iletişim MİY'i kolaylaştıran faktörler MİY'i zorlaştıran faktörler Müşterilerin beklentileri Müşterilerle birebir ilişki Personel seçimi Personel Personelin davranışları Personelin performansını takip edebilme Samimiyet Zorlaştıran faktör yok</p>	<p>Akademik konu Bilgi Birebir insan ilişkisi Departman Eğitim En önemli unsur İnsanları sevmek Karakter Misafiri evinde hissettirmek Müşteri memnuniyeti Müşteri odaklılık Müşterilerle iyi diyalog Tecrübe Yapı Yeni mesleklerden birisi</p>

MİY AMAÇLARI	MÜŞTERİ SADAKATI YARATAN UNSURLAR
<p>Alaçatı'nın en çok tercih edilen oteli olmak Eksiklikleri tespit etmek Hedef müşterileri belirlemek Kâr Müşteri memnuniyeti Müşteri sadakati yaratmak Müşterileri evlerinde hissettirmek Müşterilerle iyi iletişim kurmak</p>	<p>Açıklık Atmosfer Dekor Dürüstlük Gülyüz Güven Hizmet İkramlar Kahvaltı Kalite Mimarî Otel sahipleri Personel Samimî ilişkiler Standartların dışına çıkmak Tarihî doku Temizlik Yaşatılan deneyimler</p>
MİY UYGULAMA	MÜŞTERİ STRATEJİSİ
<p>Tam anlamıyla uygulayamıyoruz Uygulamıyoruz Uyguluyoruz</p>	<p>%50 yabancı müşteri 30-50 yaş Biraz var (öncelikli müşteriler) Daha eski müşteriler Gençler Hedef pazar Herkes İnternette duyanlar Kültürlü insanlar Müşteri yaşam boyu değeri hesaplanmıyor Öncelikli müşteriler belirleme Öncelikli müşteriler Özel ürün ve hizmetler Serbest meslek erbabı Sık gelen müşteriler Şehir hayatından bunalmış kişiler Tekrar gelen müşteriler Türk müşteriler Üst düzey yöneticiler Var (öncelikli müşteriler) Varlıklı insanlar Yabancı müşteriler Yok (öncelikli müşteriler)</p>
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	
<p>Geribildirim alınır Hemen çözülür Hiç olmuyor (şikayetler) İndirim Kaybedilen müşteri Kayıt formunun ilgili kısmı Konaklama ücretini yüksek bulunması Konseptte uygun olmayan isteklerin gerçekleştirilmemesi Konuk anketi Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını öğrenip karşılamak Olabiliyor (şikayetler) Sözlü Şikayet ve öneri defteri Şikayet ve önerileri iletme Şikayetler Tazminat Yok (kaybedilen müşteri) Ücretsiz ağırlama Ürün ve hizmetlere değer katma Var (kaybedilen müşteri) Yazılı prosedür yok Uygun bulunan önerileri gerçekleştirme</p>	

PERSONEL	REKABET
<p>Çalışma esnasında Deneyim Diksiyon Dış görünüş Eğitim (istenen özellikler) Eğitim Fuarlar Gülyüz Güvenilirlik İçten hizmet anlayışı İnsan ilişkilerinde başarı İstene özellikler İyi niyet Kurslar Misafirperverlik MİY'den sorumlu personel Müşteriyle teması olanlar Nezaket Performans değerlendirme Profesyonellik Resepsiyon çalışanları Servis personeli Sezonluk personel Temizlik Tüm çalışanlar Yabancı dil Yapıyoruz (performans değerlendirme) Yapmıyoruz (performans değerlendirme)</p>	<p>Çok sayıda rakip Farkı yaratan MİY Kalite ve fiyattan taviz vermeden rekabet Memnun müşteri tekrar tercih ediyor Rekabet ediyoruz Rekabet etmiyoruz Rekabet ve MİY Tek rekabet gücü MİY</p>
	TEKNOLOJİ
	<p>Belki kurulacak (ön büro programı) İnternet var MİY programı yok Ön büro programı Var (ön büro programı) Var (veri tabanı) Veri tabanı Yapmaya başladık (veri tabanı) Yok (ön büro programı) Yok (veri tabanı)</p>

EK 3 Mülâkat Yapılan İşletmelerin Listesi

MÜLÂKAT YAPILAN İŞLETMELERİN LİSTESİ

1. Alaçatı Zeytin Konak Otel
2. Beyazhan
3. Harmoni Butik Otel
4. Hire Otel
5. İncirliiev
6. Kayla Butik Otel
7. Kırmızı Ardıç Kuşu Galeri Otel
8. Kite Otel
9. Manastır Alaçatı Hotel
10. Sailors Otel
11. Sedirli Ev
12. Sesil Otel
13. Tash Mekan
14. Taş Otel
15. Veriahan Otel