

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hanım Kader ŞANLIÖZ

MÜŞTERİ YÖNLÜ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
PAZARLAMA DEPARTMANI ÖRGÜTLENME YAPISI

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hanım Kader ŞANLIÖZ

MÜŞTERİ YÖNLÜ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
PAZARLAMA DEPARTMANI ÖRGÜTLENME YAPISI

Danışman
Prof. Dr. Şafak AKSOY

İşletme Ana Bilim Dalı

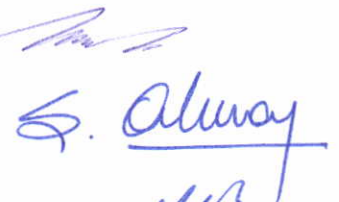
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hanım Kader ŞANLIOZ'un bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. Akın Aksu

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Şafak AKSOY 

Üye : Yrd.Doç.Dr. Tahir ALBAYRAK 

Tez Konusu: *Müşteri Yönlü Konaklama İşletmelerinde
Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı*

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi *24.01/2012*

Mezuniyet Tarihi *02.02/2012*

Prof.Dr.Mehmet ŞEN
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
ÖNSÖZ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK

1.1 Pazar Yönlülük	2
1.1.1 Narver-Slater Yaklaşımı	2
1.1.2 Jaworski-Kohli Yaklaşımı	4
1.1.3 Day Yaklaşımı	8
1.1.3.1 İşletmelerde Pazar Yönlü Davranışın Özellikleri	10
1.1.4 Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Karşılaştırılması ve Gelişimi	12
1.2 Müşteri Yönlülük	14
1.2.1 Müşteri Yönlü Stratejik Planlama	17
1.2.1.1 Müşteri Değeri Yönetimi (Customer Value Management)	20
1.2.1.2 Müşteri Değeri Analizi	22
1.2.2 Müşteri Yönlülüğün Bugünü ve Yarını	23
1.3 Konaklama İşletmelerinde Müşteri Yönlülük	27
1.3.1 Konaklama İşletmelerinde Müşteri Kavramı	27
1.3.2 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama ve Misafir Yönlülük Anlayışı	28
1.3.3 Konaklama İşletmelerinde Misafir Yönlü Uygulamalar	31
1.3.3.1 Misafir Sadakati Oluşturmaya Yönelik Uygulamalar	36
1.4 Türkiye ve Antalya’da Müşteri Profili	39
1.4.1 Türkiye’ye Gelen Turist Profiline Genel Bakış	39
1.4.2 Antalya’ya Gelen Turist Profiline Genel Bakış	41

İKİNCİ BÖLÜM PAZARLAMA DEPARTMANI ÖRGÜTLENMESİ

2.1 Pazarlama Departmanı Yapısı	46
2.1.1 Pazarlama Departmanı Örgütlenme Şekilleri	48
2.1.1.1 Fonksiyonel (İşlevsel) Örgütlenme	49
2.1.1.2 Ayrı Satış ve Pazarlama Departmanları Olarak Örgütlenme	49
2.1.1.3 Coğrafi Örgütlenme	50
2.1.1.4 Ürün/Marka Yönetimi Örgütlenmesi	51
2.1.1.5 Pazar/Müşteri Yönetimi Örgütlenmesi	52
2.1.1.6 Bölümsel Örgütlenme	54
2.1.1.7 Matris Örgütlenme	55

2.1.2 Pazarlama Departmanı Çalışanlarının Özellikleri ve Sorumlulukları	56
2.1.2.1 Pazarlama Departmanı Çalışanlarının Özellikleri	56
2.1.2.2 Pazarlama Departmanı Çalışanlarının Sorumlulukları	58
2.1.3 Pazarlama Departmanının Örgüt İçerisindeki Konumu ve Etkileşimi	61
2.1.4 Satış Departmanı Özellikleri ve Sorumlulukları	66
2.2 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı	68
2.2.1 Türkiye ve Antalya’da Konaklama Sektörü	68
2.2.1.1 Türkiye’de Konaklama Sektörüne Genel Bakış	69
2.2.1.2 Antalya’da Konaklama Sektörüne Genel Bakış	71
2.2.2 Konaklama İşletmeleri Pazarlamasına Genel Bakış	72
2.2.3 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı	74
2.2.3.1 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı Örgütlenmesi	75
2.2.3.2 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı Sorumlulukları	77
2.2.3.3 Konaklama İşletmelerinde Satış İşlevi	79
2.2.4 Türkiye’de Konaklama Sektörü Satış-Pazarlama İşlevine Genel Bakış	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA DEPARTMANI ÖRGÜTLENMELERİNİN YAPISI VE İÇERİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı	85
3.2 Araştırmanın Kapsamı	87
3.3 Araştırmanın Yöntemi	87
3.4 Verilerin Analizi ve Bulgular	90
3.4.1 Genel Bilgiler	90
3.4.2 Otellerin Misafir Yönlülüğü Destekleyen Özellikleri	92
3.4.3 Misafir Yönlülük Çalışmaları	95
3.4.4 Satış-Pazarlama Departmanları Örgütlenme Yapısı	91
3.4.4.1 Bağımsız Otellerde Satış - Pazarlama Örgütlenme Yapısı	100
3.4.4.2 Zincir Otellerde Merkezi Satış - Pazarlama Örgütlenme Yapısı	103
3.4.4.3 Zincir Otellerde Merkezi ve Otel Satış-Pazarlama Örgütlenme Yapısı	107
3.4.5 Satış-Pazarlama Çalışan Profili	108
3.4.6 Satış-Pazarlama Faaliyetleri, Çalışma Planları	111
SONUÇ	116
KAYNAKÇA	129
EK 1 EN YÜKSEK MEMNUNİYET DÜZEYİNE SAHİP BEŞ YILDIZLI TESİSLER VE GENEL BİLGİLER	135
EK 2 GÖRÜŞME FORMU	144
EK 3 TEZ GÖRÜŞMELERİ YAPILAN KİŞİLER	150
ÖZGEÇMİŞ	151

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1	Pazar Yönlülük Yaklaşımları Özet Tablo	13
Tablo 1.2	Müşteri Verilerinin Farklı Etkileri	18
Tablo 1.3	Müşteri Verilerinin En Fazla Toplandığı Kanallar	19
Tablo 1.4	2010 Yılında Türkiye'ye Gelen Turistlerin İlk 10 Ülkeye Göre Sıralaması	39
Tablo 1.5	2010 Yılında Türkiye'ye Gelen Turistlerin Tercih Ettikleri İller Sıralaması	42
Tablo 1.6	2009 Ve 2010 Yıllarında Antalya'ya En Fazla Turist Gönderen Ülkeler	42
Tablo 1.7	Antalya Turizm Endüstrisi Arz-Talep Araştırması Özet Tablo	43
Tablo 2.1	Örgüt Modeli Hakkında Fikir Verebilecek Koşulların Birleşimi	48
Tablo 2.2	Pazarlama Faaliyetleri Üzerinde Farklı İşlevlerin Etkisi	63
Tablo 2.3	Ocak 2011 İtibariyle T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı Belgeli Tesislerin Sınıflarına Göre Dağılımı	70
Tablo 2.4	2010 Yılında Antalya'da Tesislere Göre Konaklama Sayıları	71
Tablo 2.5	2010 Yılında Antalya'ya En Fazla Yabancı Turist Getiren Firmalar	72
Tablo 2.6	Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi	81
Tablo 2.7	Pazarlama İşlevinin Pazar Yönlülük Uygulamaları Özet Tablo	84
Tablo 3.1	Müşteri Yönlü Otellerin Belirlenmesinde Kullanılan Araçlar	88
Tablo 3.2	Araştırma Kapsamındaki Otellerle İlgili Genel Bilgiler Tablosu	90
Tablo 3.3	Araştırma Kapsamındaki Otellerin Satış-Pazarlama Çalışan Sayıları Özet Tablosu	99
Tablo 3.4	Otellerin Satış-Pazarlama Faaliyetleri Görev Dağılımı	99
Tablo 3.5	Bağımsız Otellerde Satış-Pazarlama Departmanı Çalışanları Görev Dağılımları Tablosu	101
Tablo 3.6	Araştırma Kapsamındaki Otellerin Satış-Pazarlama Yöneticilerine Dair Bilgiler Özet Tablosu	108
Tablo 3.7	Otellerin Satış-Pazarlama Departmanı Yıllık Çalışma Planı	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Pazar Yönlülük	4
Şekil 1.2	Pazar Yönlülük Öncülleri ve Sonuçları	8
Şekil 1.3	Pazar Yönlü Yönetimin Boyutları	10
Şekil 1.4	Pazar Yönlü Örgütün Yetenekleri	12
Şekil 1.5	Modern Müşteri Yönlü Örgütlenme Şeması	15
Şekil 1.6	Seyahat Edenlerin Sınıflandırılması	27
Şekil 1.7	Bir Otel Ürününün Pazarlama Karması	29
Şekil 1.8	Turizm Sektöründe Süreçlerin Sınıflandırılması	31
Şekil 1.9	Hizmet-Kâr Zincirindeki Bağlantılar	32
Şekil 1.10	Otel İşletmelerinde Hizmet-Kâr Zinciri	32
Şekil 1.11	Otel Hizmetleri Sunumu Pazarlamasının Üç Şekli	33
Şekil 2.1	Strateji Tipiyle Uyumlu ve Pazarlama Performansı ile İlişkili Pazarlama Örgütlenmesi	45
Şekil 2.2	Modern Pazarlama Firması Örgütlenme Yapısı	47
Şekil 2.3	Süreç-Sonuç Temelli Firma Örgütlenme Yapısı	48
Şekil 2.4	Fonksiyonel Örgütlenme Yapısı	49
Şekil 2.5	Fonksiyonel Pazarlama Örgütlenmesi	49
Şekil 2.6	Satış ve Pazarlama Fonksiyonlarının Üst Yönetime Ayrı Ayrı Bağlı Olduğu Örgütlenmeler	50
Şekil 2.7	Coğrafi Örgütlenme	50
Şekil 2.8	Ürün Yönetimi Örgütlenmesi	51
Şekil 2.9	Ürün Müdürünün Etkileşimleri	52
Şekil 2.10	Ürün Yönetimi Örgütlenmesi 2. Model	52
Şekil 2.11	Müşteri Yönetimi Örgütlenmesi	53
Şekil 2.12	Müşteri Yönetimi Örgütlenmesi 2. Model	53
Şekil 2.13	Bütünleşik Bölümler Şeklinde Örgütlenme	55
Şekil 2.14	Bir Üretim Departmanı ile Pazarlama Bölümleri Şeklinde Örgütlenme	55
Şekil 2.15	Matris Örgütlenme	56
Şekil 2.16	(Paketli Tüketici Ürünleri İçin) Hibrit (Melez) Örgütlenme	65
Şekil 2.17	Hypertext (Hipermetin) Örgütlenme	65
Şekil 2.18	Büyük Bir Konaklama İşletmesinde Pazarlama Departmanı İşlevsel Örgütlenmesi	76
Şekil 3.1	Bağımsız Otellerde Satış-Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı	100
Şekil 3.2	Zincir Otellerde Merkezi Satış-Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı 1. Model	104
Şekil 3.3	Zincir Otellerde Merkezi Satış-Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı 2. Model	106
Şekil 3.4	Zincir Otellerde Merkezi ve Otel Satış-Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı	107
Şekil 3.5	Satış-Pazarlama Departmanının Örgüt İçindeki Etkileşim Süreci	115

Ö Z E T

Pazar yönlülük kavramı, pazarlama anlayışı ve kavramlarının işletmeler tarafından örgüt performansını ve rekabet avantajını yükseltmeye yönelik uygulanmaya başlamasıyla, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren akademik çalışmaların da yoğunlaştığı bir konu haline gelmiştir. Hem pratikteki uygulamalar, hem de kuramsal bulgular pazar yönlülük kavramının çok çeşitli yönlerden incelenmesini, bileşenlerinin belirlenmesini, uygulama ve yoğunlaşma düzeylerinin çeşitlenmesini sağlamıştır. Birçok akademisyen ve yönetici için, pazar yönlülüğün en önemli elemanı müşteri yönlülük olarak değerlendirilmekte ve işletmelerde strateji olarak kabul edildikten sonra, planlamalar müşteriye yönelik yapılmaktadır. Müşteri yönlülük, rekabetçi ortamda ayakta kalmanın ve örgüt performansını yükseltmenin vazgeçilmez bir önceliği olarak kullanılmaktadır.

Müşteri yönlü olma stratejisini benimseyen işletmelerin, en başta yoğunlaştıkları konulardan biri de, örgütlenme yapısı olmuştur. Bu anlayışın yerleşmesi ve çok çeşitli uygulamalarla ortaya koyulması, örgütlenme ve özellikle pazarlama faaliyetlerini yürüten işlevlerin örgütlenmesine yönelik birçok model üretilmesini ve kullanılmasını sağlamıştır.

Bu çalışmanın amacı, hem pazar yönlülüğün en önemli unsuru olan müşteri yönlülük, hem de bu stratejinin kabul görmesiyle gelişen ve değişen pazarlama örgütlenmeleri konularındaki bilgi, fikir ve modelleri açıklamak, bu kavramların, uygulama alanı olarak Antalya'daki 5 yıldızlı oteller seçilerek, özellikle pazarlama örgütlenmeleri yapısı ve içeriğinde, pratikteki kullanım biçimlerini ortaya koymaktır.

Bazı ölçütlere göre müşteri yönlü olduğu belirlenen konaklama işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticileri ile görüşülerek, pazarlama örgütlenmeleri, çalışan profili ve görevleri ile bu özelliklerin müşteri odaklı uygulamalardaki yeri üzerine tespitler yapılmıştır.

S U M M A R Y

The concept of market-orientation has become a focus of academic researches intensively especially after 1990s in consequence of the evolution of marketing concept as a critical strategy to develop the performance and the competitive advantage of a company. Both implementations in companies and theoretical findings have had the market-orientation concept to be analyzed from various aspects, including determining its components and diversifying the levels of its implementation and concentration. Several academic researchers and managers suggest that the most important component of the market-orientation concept is the customer-orientation and all the plannings in a firm are designed according to customers once the customer-orientation is accepted as a strategy. Customer-orientation is used as an important antecedent to cope with the competitive environment and to develop organizational performance.

One of the main issues which the managers in a company deal with is the organizational structure after determining the customer-orientation as a corporate strategy. The acceptance of this concept and its implementation in different forms have supported the development and the use of the different styles of organizational structure, especially of those performing marketing activities.

The aim of this study is to explain the information, opinions and models about the customer-orientation as a critical component of the market-orientation and the marketing organization structures evolved in parallel with the acceptance of this strategy. Afterwards, as an implementation area of these concepts, some 5 star hotels in Antalya have been precised and studied to see how the marketing organization structure and content has been established.

The sales - marketing managers of the hotels which were chosen regarding some criteria determining their customer orientation were contacted to define the marketing organizations, the employee profiles and tasks in order to understand the role of these features on customer orientation applications.

Ö N S Ö Z

Akademik yönelimlerimde benden ilgi ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım, başta danışman hocam Sn. Prof. Dr. Şafak AKSOY olmak üzere, Sn. Prof. Dr. Fulya SARVAN, Sn. Prof. Dr. Ferda ERDEM, Sn. Prof. Dr. Orhan İÇÖZ, Sn. Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ ve Sn. Doç Dr. Ebru GÜNLÜ'ye, mesleki yaşamımda, tüm yaşamıma ışık tutacak unutulmaz anı ve deneyimlerini benimle paylaşan başta Sn. Burhan SİLAHTAROĞLU olmak üzere, Sn. Zeynep SİLAHTAROĞLU BAYKAL, Sn. Uğur YİĞİT ve Sn. Jens Peter LEHMANN'a, görüşmeler ile ilgili iletişim kurma çalışmalarına katkıda bulunan Sn. Aslıhan ÖZGÜR'e ve sevgili aileme, ayrıca bu tez çalışmasının araştırma kısmında, birikim ve deneyimlerini paylaşarak eşsiz katkı ve desteklerini esirgemeyen turizm ve konaklama sektörü profesyonellerine teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmaya tesis yapılanmaları bilgileri yanında mesleki birikim ve deneyimleri ile katkıda bulunan profesyonel kişiler (alfabetik sırayla yazılmıştır):

Sn. Alper CÖMERTOĞLU – Delphin Hotels & Resorts Satın Almadan Sorumlu Yön. Kr. Üyesi

Sn. Arda DAYIOĞLU – Gloria Hotels & Resorts Satış Direktörü

Sn. Asım ULUSOY – Amara World Hotels İş Geliştirme ve Eğitim Müdürü

Sn. Biray ÖĞÜT– Stone Group Hotels Satış – Pazarlama Koordinatörü

Sn. Cem SAKARYA – Akdeniz Üniversitesi Kalite Yönetim Birimi Sorumlusu

Sn. Cengiz ŞAYİR – Voyage Hotels Satış – Pazarlama Direktörü

Sn. Dede AKKAŞ – Susesi Luxury Resort Satış – Pazarlama Müdürü

Sn. Eldar ISMAILOV – Cornelia Hotels – Golf & SPA Bağımsız Devlet Topluluğu Pazarı Şefi

Sn. Esat İNCE – Gloria Hotels & Resorts İş Geliştirme Müdürü

Sn. Gökhan RAMAZANOĞLU – Limak Atlantis Deluxe Hotel&Resorts Satış – Pazarlama Md.

Sn. Hediye ÇETE – Titanic Beach Resort Hotel Satış – Pazarlama Müdürü

Sn. İlknur MERTCAN – Amara World Hotels Satış Müdür Yardımcısı

Sn. Mine UYAN – Gloria Hotels & Resorts Getiri Yönetimi Sorumlusu

Sn. Mustafa GENÇAY – Calista Luxury Resort Satış – Pazarlama Direktörü

Sn. Neşe TOPÇU – Cornelia Hotels – Golf & SPA Satış – Pazarlama Direktörü

Sn. Samuray ÖNEN – Barut Hotels Satış – Pazarlama Direktörü

Sn. Seda GEZGÜÇ – Paloma Hotels Satış – Pazarlama Direktörü

Sn. Şahin SENAI – Concorde De Luxe Hotel Satış – Pazarlama Müdürü

Sn. Yaşar AKTAŞ – Calista Luxury Resort Raporlamalar ve Web Reklamları Sorumlusu

Sn. Dr. Yıldırım CÖMERTOĞLU – Delphin Hotels & Resorts Satış – Pazarlamadan Sorumlu

Yönetim Kurulu Üyesi

Çalışmaya genel birikim ve deneyimleri ile katkıda bulunan profesyonel kişiler (alfabetik sırayla yazılmıştır):

Sn. Cem UZAN – Rixos Hotels Cluster General Manager

Sn.Hakan SAATÇİOĞLU – Limak International Hotels & Resorts Genel Koordinatörü

Sn. Selçuk MERAL – GM Yönetim Dergisi Yazı İşleri Müdürü

GİRİŞ

Küresel çapta yaşanan ekonomik, siyasal, sosyal değişim ve gelişmeler, işletmelerin stratejik ve örgütsel yapılarında da ciddi düzeyde etkilerde bulunmuş ve uzun yıllardır hüküm süren işletme anlayışlarında köklü değişiklikler yaşanmasına neden olmuştur.

Bu değişimlerin en dikkate değer olanı, şüphesiz, artan rekabet koşulları, teknolojik gelişmelerin de güdülemesiyle, “insanın” işletmelerin var olma sebebi olarak belirlenmesidir. Hem müşteriler, hem de müşteriye sunulan değeri yaratan en önemli faktör olan iş gücü – çalışanlar temelinde ortaya çıkan bu olgu, çok kısa zaman diliminde çok yönlü ve çeşitte uygulamaların ve kavramların yaratılmasına ve gelişmesine olanak sağlamıştır.

Bu araştırma da bu tespitten yola çıkarak, dünyada yaşanan söz konusu gelişmeler açıklandıktan sonra, belirli bir alanda hangi uygulamalar şeklinde ortaya çıktığını göstermeye yönelik yapılmıştır.

Birinci bölüm, öncelikle bir strateji olarak müşteri yönlülük üzerinde yoğunlaşmış, bunu yaparken de müşteri yönlülüğün bir parçası olduğu pazar yönlülük hakkındaki görüşler ve tespitler açıklandıktan sonra müşteri yönlülük üzerinde daha detaylı çalışmalar üzerinden müşteriye yönelik fikirler ve modeller, ayrıca konaklama sektöründe müşteri yönlülük anlayışı üzerinde durulmuştur.

İkinci bölüm de, bir işletmede kurumsal strateji belirlendikten sonraki en önemli aşamalardan biri olan örgütsel yapı konusunda satış – pazarlama departmanı örgütlenmesi ele alınmış ve bir yazın taraması yapılarak ortaya koyulan birçok model açıklanmıştır. Daha sonra konaklama işletmelerinde pazarlama örgütlenmeleri üzerinde yazında yer alan fikirler ve tespitler sunulmuştur.

Son olarak üçüncü bölüm, müşteri yönlülüğün bir göstergesi olarak, tur operatörleri memnuniyet analizleri ile web yorum portallarındaki derecelendirmelerden yola çıkarak belirlenen, Antalya’daki en yüksek memnuniyet değerlerine sahip 5 yıldızlı otellerin, satış – pazarlama örgütlenmelerinin yapısı, içeriği ve profili üzerine bulguları ortaya koymaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK

Modern pazarlama yaklaşımlarını ortaya koyan veya açıklayan kaynaklarda, müşteri yönlülük kimi zaman pazar yönlülük içinde değerlendirilirken, kimi zaman da pazar yönlülüğün ana unsuru olarak kabul edilerek pazar yönlülüğün doğrudan karşılığı olarak ele alınmıştır. Müşteri yönlülüğü farklı açılardan araştırabilmek ve daha iyi anlayabilmek için, pazardaki diğer unsurlarla beraber değerlendirmek yararlı olacaktır.

1.1 Pazar Yönlülük

Değişen ve gelişen ekonomik dünya, firmaları da bu değişiklik ve gelişmeler paralelinde stratejiler üretmeye ve faaliyetlerinde bu stratejileri tamamlayan uygulamaları temel almaya yönlendirmektedir. Önemli süreçlerin yürütülmesinde bölümler arasındaki iş birliğinin artması, piyasa değerinin büyük oranda maddi olmayan varlıklardan (imaj - marka, müşteri tabanı, çalışanlar, dağıtım ve tedarik zincirleri, entelektüel sermaye) kaynaklanması, işletme faaliyetlerinin ürün grupları yanında müşteri grupları tanımlanarak yürütülmesi bu doğrultudaki güncel uygulamalardır (Kotler, 2003, s.34).

“Modern pazarlama” anlayışı, özgürlük, katılım, geri bildirim ve saydamlık ilkelerini temel alan bir kavram olması nedeniyle, klasik pazarlama yaklaşımından farklılık gösterir. Bu anlayışta başlangıç noktası hedef kitleler / pazardır. Buna göre işletmenin hedefi, diğer örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına, hedef kitlenin istek ve gereksinimlerini saptayıp, en uygun pazarlama araçlarını kullanarak ve sonuçta müşterileri memnun ederek çıkar sağlamaktır (Tek, 1999, s.18).

Pazar yönlülük ile ilgili yazında 1950’lerden itibaren çalışmalar ve bilgiler yer almaya başlamıştır (Borch ve McKitterick’ten aktaran Jaworski ve Kohli, 1993, s.54). Bununla beraber, teorik olarak birçok yönden ortaya koyulan pazarlama ve pazar yönlülük kavramı, ilk kez 1990’lardan itibaren, hem Narver ve Slater, hem de Jaworski ve Kohli tarafından işletmenin kârlılığı üzerine daha somut çalışma ve ölçme araştırmaları ile incelenmeye başlanmıştır.

1.1.1 Narver- Slater Yaklaşımı

John S. Narver ve Stanley F. Slater, 1990 yılında yaptıkları çalışmada, pazar yönlülük için geçerli bir ölçek geliştirmek ve pazar yönlülüğün işletme kârı üzerindeki etkisini analiz etmek istemişlerdir. Beklenenin üzerinde pazar performansı göstermek isteyen işletmeler,

sürdürülebilir bir rekabet avantajı ile hareket etmelidir. Bu da bu işletmelerin, müşterilerine alternatiflere göre daha üstün müşteri değeri sunan ürün veya hizmet sunmalarını gerektirir. İşletme, sürdürülebilir müşteri değerini yükseltmek için, ürün ya da hizmetin faydasını arttırmak ya da müşterinin ödediği bedeli düşürmek temelli çeşitli seçenekler uygulayabilir (Aaker, Hall ve Porter'dan aktaran Narver ve Slater, 1990, s.21).

Narver ve Slater, 1980'lerden itibaren yaptıkları yazın incelemesi sonucunda pazar yönlülüğün 3 davranışsal bileşeni ve 2 karar ölçütünden oluştuğu çıkarımına varmışlardır (Şekil 1.1):

- a. Davranışsal bileşenler:
 - Müşteri yönlülük
 - Rakip yönlülük
 - Fonksiyonlararası eşgüdüm
- b. Karar ölçütleri:
 - Uzun dönem odaklanma
 - Kârlılık

a. Davranışsal bileşenler

Müşteri yönlülük, bir işletmenin hedef kitlesi için devamlı olarak üstün değer yaratması ve bu şekilde değer zincirini, hem bugünkü, hem de iç ve piyasa dinamikleri sonucu oluşabilecek gelecekteki muhtemel değişimleri ile anlayabilmesidir. Bu durum, müşteri değerini ürün veya hizmetinin faydasını arttırma veya müşteriye bedelini azaltma seçeneklerinden birini gerçekleştirebilmek için, değer zincirinin her aşamasındaki ekonomik ve politik muhtemel engelleri de göz önünde bulundurma gereğini ön plana çıkarmaktadır. Mevcut ve gelecekteki müşteriler, bu kişilerin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri ve bunların nasıl tatmin edilebileceği ile ilgili konular bu perspektif içine girmektedir (Narver ve Slater, 1990, s.21).

Rakip yönlülük, bir işletmenin öncelikle rakiplerinin kısa dönem güçlü ve zayıf yönleri ile uzun dönem olanak ve stratejilerini anlamayı gerektirir. İşletme daha sonra, müşterilerini kısa ve uzun dönemde en yüksek derecede memnun edebilecek her türlü iyileştirme ve geliştirmeyi analiz etme yoluna gitmektedir (Narver ve Slater, 1990, s.21-22).

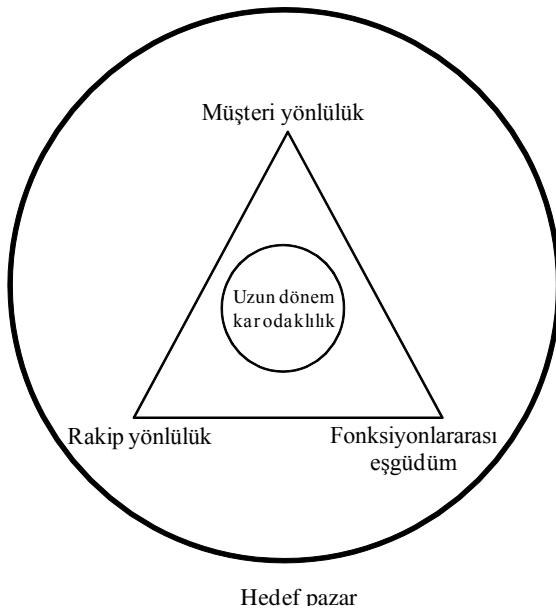
Fonksiyonlararası eşgüdüm ise, işletmenin sahip olduğu tüm kaynakların hedef kitle için üstün değer yaratmaya yönelik eşgüdüm içerisinde kullanılmasını ifade eder. Bu yaklaşımda, bir işletmedeki tüm alt gruplar bir sinerji oluşturarak, müşteri değer zincirinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde rol alırlar. Burada önemli olan, departmanların hedef kitleye ait bilgilere haiz ve her departmanın kendine özgü işlevlerine duyarlı olarak, sahip

oldukları avantajları bir araya getirmeleri ve en iyi müşteri değerini yaratmalarıdır (Narver ve Slater, 1990, s.22).

b. Karar ölçütleri

Uzun dönem odaklılık, rekabet ortamında uzun dönem varlık sürdürebilmek için işletmenin sahip olması gereken bakış açısıdır. Bir işletmenin yarattığı müşteri değerini diğer rakiplere karşı devam ettirebilmesi, bu değeri sürekli geliştirebilmek amacıyla gerekli taktik ve yatırımları gerçekleştirmesine bağlıdır.

Kârlılık ise bir işletmenin en öncelikli hedefidir. Yazında her ne kadar pazar yönlülüğün bir bileşeni olarak belirtilse de, Jaworski ve Kohli kârlılığın pratikte bir sonuç olarak algılandığını ortaya çıkarmıştır. Narver ve Slater da bu yaklaşımla uzlaşmak adına, bileşenleri yukarıda belirtilen şekilde tanımlamış ve uzun dönem odaklılık ile kârlılığı pazar yönlülüğün karar ölçütleri olarak belirlemişlerdir (Narver ve Slater, 1990, s.22).



Şekil 1.1 Pazar Yönlülük (Narver ve Slater, 1990, s.23)

1.1.2 Jaworski – Kohli Yaklaşımı

Yazında pazarlama kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlar yer almaktadır. Kohli ve Jaworski bunlardan bazılarını aşağıdaki şekilde çalışmalarına dahil etmişlerdir (1990, s.2-3).

Felton (1959, s.55): “Temelde uzun vadeli kurumsal kârların / çıkarların azami düzeye çıkarılabilmesi için, tüm pazarlama fonksiyonlarının, sonuçta diğer kurumsal fonksiyonlarla iç içe geçecek denli bütünleşmesi (entegrasyon) ve eşgüdümü (koordinasyon) üzerinde önemle duran bir kurumsal anlayış durumudur.”

McNamara (1972, s.51): “Müşteri yönlülük ve kâr yönlülük stratejisi doğrultusunda, pazarlamanın, pazarın gereksinimlerini başlıca kurumsal departmanlara iletmesi konusundaki önemli rolünün tüm firma bünyesinde kabul edilmesi temeline dayanan işletme yönetimi felsefesidir.”

Bunlar ve diğer tanımlarda ön plana çıkan 3 konu vardır: (1) Müşteri odağı, (2) eşgüdümlü pazarlama, (3) kârlılık (Kotler’den aktaran Jaworski ve Kohli, 1990, s.3). Buna karşılık, yapılan bu idealist belirlemelerin pratik değerleri sınırlıdır ve “asıl sorun, pazarlama kavramının işletme (operasyonel) tanımlamalarını geliştirmektir”(Barksdale ve Darden’den aktaran Jaworski ve Kohli, 1990, s.3).

Jaworski ve Kohli, 1990 yılında yaptıkları çalışmada yukarıda açıklanan pazarlama kavramının uygulamaları üzerine bulgularını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada 4 Amerikan firmasındaki 62 yönetici ile mülakatlar yaparak, hem 35 yılda ortaya koyulan pazarlama kuramlarının uygulanabilirliğini ortaya çıkarmışlar, hem de bu kuramların sektörlere göre gösterebilecekleri değişiklikleri araştırmışlardır. Jaworski ve Kohli bu çalışmada ayrıca kârlılığın, pazar yönlülüğün bir parçası değil, bir sonucu olarak anlaşıldığını saptamışlardır.

Bu durumda, pazarlama kavramı ve içeriği en belirgin ve işlevsel anlamıyla işletmeler tarafından müşteri odağı ve eşgüdüm olarak algılanmaktadır. Bu kapsamda, pazar yönlülük (1) bir veya daha fazla departmanın, müşterilerin güncel ve gelecekteki gereksinimlerini, bunları etkileyen faktörleri anlamak yoluyla faaliyetlerini yürütmesi, (2) edinilen bu verilerin tüm departmanlar arasında paylaşılması, (3) seçilmiş müşteri gereksinimlerini gidermek üzere çeşitli departmanların sorumluluk almasını gerektirmektedir (Jaworski ve Kohli, 1990, s.3).

Ortaya çıkan bir başka sonuç da, “pazarlama yönlülük” yerine “pazar yönlülük” teriminin kullanılması yönündeki tercihtir. Bunun nedenleri, kuramsal kurgunun özellikle pazarlama fonksiyonunda odaklanmaması, pazarlama yönlülüğün diğer departmanları da harekete geçirip sinerji oluşturacak lider bir adlandırma olmaması ve “pazar yönlülük” teriminin, özünde daha az politik bir anlam içermesidir. Bu şekilde kullanımı ile pazar yönlülük, ilgili tüm departmanları kapsayacak bir anlamı ifade edebilmektedir (Jaworski ve Kohli, 1990, s.3-4).

Pazar yönlülüğü tüm kapsamları ile ifade edebilmek için aşağıdaki noktalara vurgu yapmak gerekmektedir. Bunlar aynı zamanda pazar yönlülük kavramının bileşenleri olarak ortaya çıkmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1990, s.6):

- *Bilgi üretimi (intelligence generation)*: Müşterilerin güncel ve gelecekteki tercih ve gereksinimleri ile bunları etkileyecek devlet düzenlemeleri, teknoloji, rakipler ve diğer çevresel faktörleri analiz etmek gerekmektedir. Bazı zamanlar müşterileri tanımlamak yetmez. İşletmelerin perakendecileri/alt satıcıları (clients) da müşteri olarak

değerlendirilmelidir. Bu nedenle müşteri bilgisi, aynı zamanda bu farklı tip müşterileri de göz önüne almayı gerektirir. Diğer yandan, müşteri bilgisi sadece pazar araştırmaları yoluyla değil, müşteri ve ticari çözüm ortakları ile yapılan toplantı ve görüşmeler, satış raporları analizleri, dünya çapındaki müşteri veri tabanlarının analizleri, resmi pazar araştırmaları (örnek olarak, müşteri tutum araştırmaları, pilot pazarlardaki sonuçlar) gibi, pazarlama dışındaki departmanlar tarafından sağlanabilecek bazı bilgileri de içermektedir.

- *Bilgi yayılımı (intelligence dissemination)*: Belirlenen müşteri tercih ve gereksinimlerine, etkili bir şekilde tepki verebilmek için tüm departmanların işbirliği gerekmektedir. Yazınlarda da görülmektedir ki, pazarlama departmanının en önemli görevlerinden biri de diğer departmanları bilgilendirmek ve eğitmek suretiyle örgütün yönelimini belirlemek, bir anlamda önce işletme içinde satış yapabilmektir (Levitt'ten aktaran Jaworski ve Kohli, 1990, s.5). Ancak bu bilgi dağılımı, daha önce de bahsedildiği gibi sadece pazarlama departmanının görevi olmak zorunda değildir. Bu yayılımı destekleyecek en önemli unsur ise, işletme içerisinde yatay iletişimi sağlayacak her türlü kanalın hazır tutulmasıdır. Böylece örgüt içerisindeki tüm departmanların birbiriyle iletişim kurması ve örgüt hedeflerine ulaşılması kolaylaşmaktadır.
- *Tepkisellik / yanıt verme (responsiveness)*: Oluşturulan ve örgüt içerisinde dağıtımı yapılan müşteri bilgisi, müşterilerin gereksinimlerini gidermeye yönelik çözümler üretmek için kullanılmadıkça, hedeflere ulaşılma olasılığı düşük olacaktır. Bu unsur, hedef pazarı seçmeyi, bu pazarın güncel ve beklenen gereksinimlerini tatmin etmeye yönelik ürün ve hizmetleri tasarlamayı ve sunmayı, sonuçta son müşterilerin olumlu geri bildirimlerini ve satın almalarını sağlayacak tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirmeyi içermektedir.

Şekil 1.2'de de görüldüğü gibi pazar yönlülüğün öncelleri, üst yönetim etkenleri (kişisel) departmanlararası dinamikler (gruplararası) ve örgütsel (örgüt içi) sistemlerdir (Jaworski ve Kohli, 1990, s.6-11):

- *Üst yönetim etkenleri*: Üst yönetimin pazar yönlülüğü üstlenmesi başlıca gerekliliktir. Üst yönetimden alt çalışma gruplarına pazar yönlülük konusunda ne kadar doğru mesaj giderse, tüm ekibin bu yönde odaklanması o kadar başarılı olacaktır. Bu durum, örgütlerin yenilikçi bakış açılarını da geliştirecektir.
- *Departmanlararası dinamikler*: Bir örgütün bölümleri arasındaki resmi ve gayriresmi etkileşimlerin tümü bu dinamikleri oluşturmaktadır. Departmanlar arasında, büyük

oranda her departmanın kendini daha önemli bulmasından kaynaklanan anlaşmazlıklar, bölümler arasında müşteri bilgisi yayılımını olumsuz etkilemektedir. Bu durum da, müşteri gereksinimlerine yeterli, gerekli ya da zamanında yanıtların verilememesi sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca departmanlar arası iletişim kopukluğu da, yine pazar yönlülük sürecine olumsuz etkisi olan bir durumdur. Bu, çalışanların diğer departmanlarla ilgili resmi ya da gayriresmi temasının düşük düzeyde olmasından kaynaklanır. Bir diğer departmanlararası dinamik ise, diğerlerinin fikirlerine olan ilgidir. Ekip içerisinde, diğer kişi ve grupların öneri ve düşüncelerine duyarlılık düzeyinin yükselmesi, pazar yönlülüğe olumlu etki edecek bir unsurdur.

- *Örgütsel sistemler* ise, her örgütün kendi içindeki departmanlaşma ve uzmanlaşma şekillerini ifade eder. Ayrıca merkezileşme ve resmileşme (formalization), müşterilere olan yakınlığı ve tepkiselliği olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tarz yapılanmalar örgütsel iletişimi bazı noktalarda sekteye uğratsa da, yenilikçi yaklaşımların benimsendiği durumlarda ilgi çekici sonuçlar doğurabilir. Yenilikçi davranışın, başlangıç (fark etme ve karar verme) ve uygulama (kararları gerçekleştirme) olmak üzere 2 aşaması vardır. Merkeziyetçi, departmanlaşma ve resmileşme eğilimindeki işletmelerde başlangıç aşaması yavaş olsa da, uygulama (gereksinimlere yanıt verme) aşamasında daha hızlı ilerleme kaydedilebilmektedir.

Gerek yazın, gerekse uygulamalarda elde edilen bulgular pazar yönlülüğün sonuçları üzerine de fikir vermektedir. Pazar yönlülüğün, kârlılığa olumlu etkisi yanında, özellikle büyük ölçekli firmalarda, örgüt stratejisinde vizyonun açık olarak belirlenmesi, çalışanların, işyerleri ile ilgili gurur ve aidiyet hislerinin oluşması, memnun müşterilerin tavsiye ederek yeni müşterileri ürün veya hizmeti almaya yönleltmeleri şeklinde özetlenebilecek dikkate değer olumlu sonuçları da vardır (Jaworski ve Kohli, 1990, s.12-13).

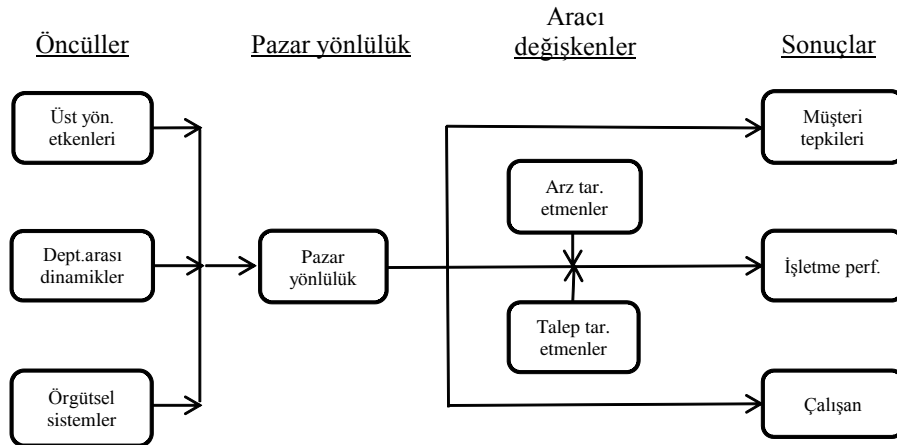
Pazar yönlülüğün, işletme performansına etki eden iç unsurları olduğu kadar çevresel unsurları da (moderators) mevcuttur (Jaworski ve Kohli, 1990, s.14-15, 1993, s.57):

- *Pazar türbülansı (market turbulence)*: Müşteri ve tercihlerinin içeriklerinde oluşan değişimleri ifade eder. Türbülansın olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için, bu değişimleri analiz ederek ürün ve hizmetlerini sürekli yenilemeleri veya geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durumda, türbülans yaşanan pazarlarda, işletmenin performansı yüksek oranda pazar yönlü olmasına bağlıdır.
- *Rekabet yoğunluğu (competitive intensity)*: Rekabetin olmadığı pazarlarda işletmenin müşterileri, sunulan ürün veya hizmete tabi olduğundan, işletme pazar yönlü olmasa

da yüksek performans gösterebilir. Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda ise durum tam tersi olup, müşterinin alternatifi çok olduğundan pazar yönlülük işletme performansının önemli bir bileşeni olarak ortaya çıkar.

- *Teknolojik türbülans (technological turbulence)*: Girdilerden çıktıların üretimi ve son müşteriye ulaştırılması süreçlerinde en yeni teknolojiyi sistemlerinde kullanan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlama ihtimali olduğundan, performanslarında pazar yönlülüğün önemi azalabilmektedir.

Her ne kadar pazar yönlülük, sağladığı müşteri memnuniyeti ile işletme performansına olumlu etki eden bir strateji olsa da, kalitesi istenen düzeyde olmayan pazar yönlü faaliyetler de ortaya çıkabilir. Bu durum, ya müşteri bilgisinin şüpheli olduğu durumlarda pazarlama programlarının yanlış yapılmasına neden olur –ki, bu durum iki sonuç ortaya çıkarabilir: (1) Sunulamayacak ürün veya hizmetlerin müşteriye taahhüt edilmesi (Zeithaml, Berry ve Parasuraman’dan aktaran Jaworski ve Kohli, 1990, s.16), (2) ekonomik olmadığı için memnuniyetsiz müşterilerin oluşması (Jaworski ve Kohli, 1990, s.16).



Şekil 1.2 Pazar Yönlülük Öncülleri Ve Sonuçları (Jaworski ve Kohli, 1990, s.7)

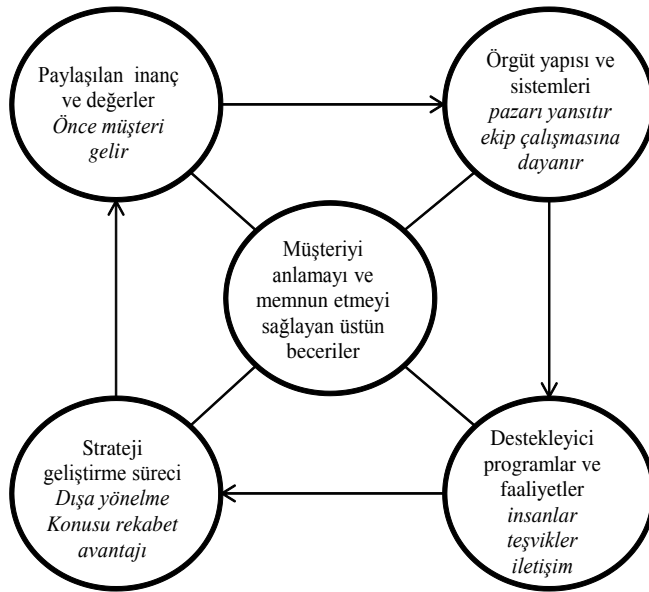
1.1.3 Day Yaklaşımı

İşletmelerin müşterilerin memnuniyeti üzerine stratejiler geliştirerek rekabet üstünlüğü elde etmeleri için müşteri yönlü olmanın ötesine geçmeleri gerekir. Müşteri yönlülük gereklidir ancak yeterli değildir; çünkü rekabet koşullarının sonuçlarının da işletme performansı için mutlaka dikkate alınması gerekmektedir. Sonuç olarak, pazar yönlü işletmeler, hem müşteriye yakın olup, hem de rekabetin ötesine geçme standartlarını gerçekleştirmelidir (Day, 1990,s.357).

Pazar yönlü olmak, bir işletmenin, müşterilerini rakiplerden daha çok memnun etmek ve böylece üstün performansa erişmek için, hem müşteri gereksinim ve davranışlarını, hem de

rakiplerin olanakları ve niyetlerini derinlemesine anlamaya dayalı ve tüm faaliyet ve özelliklerinin içine işleyen süreçler, inançlar ve değerler bütünü yaratma ve yürütme sorumluluğunu gerektirir. Pazar yönlü olmanın, birbiriyle bir dizi olarak bağlantılı dört boyutu olup (Şekil 1.3), sonuçta müşterileri anlayan ve onların memnun olmasını sağlayan üstün yetenekler işletmenin kazanımlarıdır (Day, 1990,s.358 – 363):

- *İnançlar ve değerler:* Pazar yönlü işletmelerde tüm kararların merkezinde müşteri memnuniyeti vardır. Değer zincirinin her halkasında hizmet özeni dikkate alınmakta olup, süreçteki tüm kişi ve bölümlerin birbirlerine verdikleri hizmet de bu kapsamda yer almaktadır. Rakipler yakından takip edilir. Gerekğinde başarılı bir ürün, aynı ürünün yeni nesil ya da yeni teknoloji üretilmiş olanını sunmak için satıştan kaldırılır. Müşterilerin her zaman ne istediğini bilen krallar olmayabileceğini bilen yöneticiler, müşterilerin istekleri ile mümkün olduğunda tercih edilecek olan arasındaki boşluğun da farkındadır. Müşterilerin belirgin talep ve sorunlarına dikkat ederek, bunları gidererek memnun etmeye yönelik çözümler sunulmalıdır.
- *Örgüt yapısı ve sistemler:* Pazar yönlü işletmede, örgüt içerisindeki tüm işlev ve görevler müşterilere daha yakın olmayı sağlayacak şekilde yapılandırılır. Pazardaki bölümlerlere göre konumlar, sorumluluk ve görevler oluşturulur; maliyet ve kazanımlar bölümler nezdinde değerlendirilir. Müşterilere dair verilerin örgüt içerisinde paylaşıldığı, doğru kararların hızlı alındığı ve sonuçların değerlendirildiği etkili iletişim ve karar alma sistemleri kurulması gerekir.
- *Strateji geliştirme:* Bilgi, planlama aşamasındaki en önemli unsurdur; müşteriler, bölüm eğilimleri, sosyal ve teknolojik değişimler, dağıtım kanalları, rakipler hakkında doğru ve uygun bilgiler olmadıkça, planlanan işin ne olacağı ve ne yöne gideceği belirlenemez. Etkili planlama uyumlu ve katılımcıdır. Bunun için edinilen tüm bilgilerin örgüt içerisinde her yönde paylaşımı, soru ve konuların dağılımı ile bunların ele alınması ve çözümlerin önerilmesi için süreçlerin planlanması gerekir. Örgüt içerisinde planlanan herhangi bir stratejinin yayılımı ve tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi için bir tema etrafında kurgulanması büyük önem taşır. Kaynak dağılımı ise, özellikle mali kaynakların dağıtımı konusundaki sorumlu yöneticilerin de strateji planlamasına dahil edilmesi gerekliliğini ön plana çıkarır. Böylelikle strateji, tüm içeriğiyle tüm ilgililer tarafından anlaşılmakta olup, işletmenin finansal kararlarının daha etkili ve hızlı bir şekilde alınması sağlanır.
- *Destekleyici programlar ve faaliyetler:* En önemli boyuttur; planlama aşamasında mutabık kalınan tüm programların önce-müşteri bakış açısıyla gerçekleştirilmesi büyük önem taşır.



Şekil 1.3 Pazar Yönlü Yönetimin Boyutları (Day, 1990, s.358)

Satış hacmi ve kârlılık geçmiş başarıları göstermeye yarayan denenmiş ve gerçek performans ölçüleridir; ancak müşterilerin memnuniyet düzeyleri hakkında net bilgiler ortaya koymazlar. Müşteriye ve rekabet koşullarına dair verileri ortaya çıkaran diğer bazı ölçüler de mevcuttur. Bu anahtar ölçüler, üst yönetime yürütülmekte olan programların doğru ve etkili olup olmadıkları, değilse nedenleri hakkında bilgiler verir; yenilik planlamalarına önemli girdiler oluşturur (Day, 1990, s.374):

- *Pazar payı* – her hedef, bölümü için izlendiği sürece yararlıdır.
- *Müşteri memnuniyet analizleri* – özellikle örgüt dışı bağımsız araçlar yoluyla elde edilenler, ürün ve hizmet algısı ve kullanımı ile ilgili çok yararlı veriler sunar.
- *Şikayet ölçüleri* – ele alınış şekilleri ile beraber çok önemlidir. Şikayetleri giderilen müşterilerin aynı ürün ya da hizmeti tekrar alma eğilimi vardır.

1.1.3.1 İşletmelerde Pazar Yönlü Davranışın Özellikleri

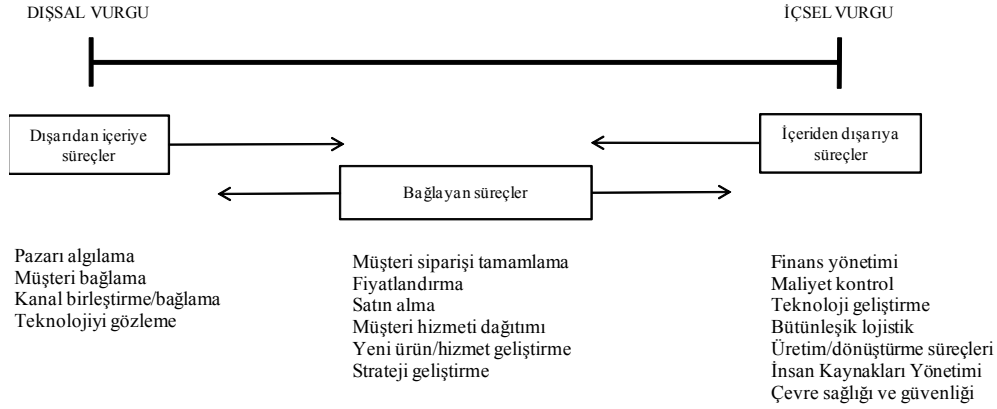
George S. Day, pazar yönlülük ile ilgili yaptığı çalışmalarında, bu stratejiyi benimseyerek planlama yapan işletmelerin özellikleri konusunda bazı tespitlerde bulunmuştur (1990, s.367):

- Müşteri uygulamalarına dayalı ve ekonomik faydaları müşteri tarafından algılanan bölümler
- Müşterinin satın alma kararlarını etkileyen unsurları bilme; ürün performansı, fiyat, hizmet ve uygulamaları da içeren değerler paketleri üzerinde odaklanma

- Pazarı devamlı izlemek, böylelikle strateji geliştirmek ya da revize etmek için kullanmak üzere, piyasa araştırmaları ve düzenli satış raporları toplamaya yönelik yatırımlar yapma
- Pazarlama yatırımlarını araştırma-geliştirme yatırımları olarak ele alma
- Pazar ile bölümler (segment) bazında iletişim kurma
- Müşteri gereksinimleri, payı, uygulamaları ya da bölümlerini konu alan planlamalar yapma
- Ürün, müşteri ve bölüm kâr ve zararlarını izleme, bu faaliyetlerden sorumlu alt yöneticiler görevlendirme
- Kanalları, satış ekibinin bir uzantısı ve kullanıcılara hizmette çözüm ortakları olarak değerlendirme
- Başlıca rakiplerin strateji, varsayımlar, maliyet yapısı ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olma
- Pazarlama ve rekabetçi stratejilere, araştırma-geliştirme, satış ve insan kaynakları kadar harcama yapmayı kabul eden bir yönetim bakış açısına sahip olma

Pazar yönlülükte en önemli hedef, müşteri gereksinimlerini rakiplerden daha iyi ve hızlı olarak algılamak ve tepki vermek olduğu için, bu amaca yönelik planlamalara başlarken yöneticilerin dikkat etmesi gereken iki önemli durum vardır: (1) Yönetimin her kademesinde çalışan kişilerin birebir iletişimler yoluyla müşteriler hakkında edindiği veriler, en değerli verilerdir; (2) işletme içerisinde toplu saplantıların herhangi bir getirisi yoktur ki, uzun yıllara dayanan firmalarda, yöneticilerin işletmenin çok iyi olduğuna dair inançlarını yumuşatarak değişiklikler yapma kararı oldukça zor alınır. Bu sorunu aşmanın yolu ise, üçüncü kişilere ait gerçekleşen uygulamaların sonuçlarını işletme yönetimi ile paylaşmaktır (Day, 1990, s.366).

Day, 1994 yılındaki çalışmasında bu tespitleri özetleyen bir şekil kullanmıştır (Şekil 1.4). Buna göre, pazar odaklı bir örgütün yetkinlikleri üç grupta süreçler olarak ifade edilebilir: (1) *İçeriden dışarıya (inside-out)* – pazarın talepleri, rekabet zorlukları ve dış fırsatlar tarafından harekete geçirilirler, (2) *dışarıdan içeriye (outside-in)* – diğer örgütsel yetkinlikleri tanımlayan süreçlerle örgüt dışı arasındaki bağlantıyı kuran ve böylece rakiplerden daha üstün bir değer yaratma, müşteriler, dağıtım kanalları mensupları ve tedarikçilerle sürdürülebilir ilişkiler kurma amacına hizmet eder, (3) *bağlayan (spanning)* – dışarıdan içeriye ve içeriden dışarıya yetkinlikleri bütünleştirir (Day, 1994, s. 41).



Şekil 1.4 Pazar Yönlü Örgütün Yetenekleri (Day, 1994, s. 41)

1.1.4 Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Karşılaştırılması ve Gelişimi

Pazarlama kavramının ve içeriğinin, müşterilerin gereksinimleri ve örgüt içindeki işlevlerin işbirliği üzerine vurgu yaparak gelişimi sonucu, pazarlama stratejileri ve planları da, bu ana çerçeve içinde kalarak, uygulama ve kuramda çok çeşitli şekillerde ortaya çıkmaya başlamıştır.

Narver ve Slater (1990), sürdürülebilir kârlılık ve işletme performansı için, pazar yönlülüğün davranışsal bileşenleri üzerinde durmuş olup, sonuçların işletmenin uzun dönem varlık göstermesi ve kârlılığı ile ortaya koyulabileceğini belirtmişlerdir. Müşterilerin ve rakiplerin mevcut durumları yanında, belli bir dönem içerisinde gelecekte de ortaya çıkabilecek davranış değişikliklerini de dikkate almayı ve örgüt kaynak ve işlevlerini bu değişikliklere göre yönlendirmeyi temel alan fikirler ve bulgular açıklamışlardır. Tüm bu fikirlerin esas noktası ise sürdürülebilir müşteri değeri yaratmak olarak belirlenmiştir.

Jaworski ve Kohli (1990) de pazarlama kavramının uzun dönem kârlılık amacı üzerinde durarak, müşteri ve örgüt içi işbirliği vurgularını destekleyen fikirler ve bulgular ortaya koymuşlardır. Jaworski ve Kohli, Narver ve Slater'ın ana hatları ile ortaya koydukları pazar yönlülük bileşenlerini, yaptıkları çalışmalarda daha detaylı ve kurgusal olarak açıklayan bulgular elde etmişlerdir. Pazar yönlülüğün örgüt içerisindeki yeri ve anlayışı üzerinde yoğunlaşarak örgüt içi uygulamalara dair bulgular açıklamışlardır; buna göre müşterilere yönelik kurumsal bilgi oluşturulması, bilgi paylaşımı ve bilgilerin etkili kullanımı olarak anlaşılan pazar yönlülüğün etkinliği, çalışanların katılımı ve memnuniyeti, üst yönetimin sorumluluk alması, işlevlerarası iletişim ve örgütsel yapı ile ilişkilidir. Ayrıca çalışma sonuçlarına göre pazar yönlülüğün sonucu olarak algılanan kârlılık, örgüt dışında ve tüm pazarı etkileyen teknoloji, eğilimler ve rekabet yoğunluğundan da etkilenmektedir.

Day'ın yaklaşımı ise pazar yönlülük demek olan müşteri yönlülüğün, ancak rakipler bazında da yapılacak çalışmalar olursa, kurumsal kârlılık ve çıkarlara uygun sonuçlar üreteceğini ileri sürmüştür; kısaca müşteriyi anlamak ve bilmek, aynı zamanda rakipleri de anlamayı ve bilmeyi gerektirir. Day (1990), çalışmalarında öncelikle müşterilere ve çalışanlara dair inanç ve değerleri baz alan bir örgüt kültürü oluşturup, örgüt yapılanmasını buna göre kurmayı önermiştir. Daha sonra strateji ve planlamalarla ilgili faaliyetler ele alınmalıdır. Day'ın en önemli bulgularından biri de, kârlılığın pazar yönlülük performansını gösteren tek unsur olmaması ve işletmenin pazara ve müşteriye dair bir takım edinimlerinin de performans ölçütü olarak kullanılmasıdır.

Tablo 1.1, her üç yaklaşımın ana unsurlarını özetlemekte ve karşılaştırmaktadır.

Tablo 1.1 Pazar Yönlülük Yaklaşımları Özet Tablo

Yaklaşımlar	Girdi	Süreç	Çıktı
Narver ve Slater	Müşteriler Rakipler Örgüt işlevleri	Mevcut ve gelecekteki müşteri değeri, rakiplerin durumu, işlev ve kaynakların kullanımı	Sürdürülebilir kârlılık Uzun dönem odaklanma
Jaworski ve Kohli	Müşteriler İç ve dış çevreye dair bilgi paylaşımı	Örgüt içi dinamikler (üst yönetim, örgüt yapısı ve sistemler) Örgüt dışı dinamikler (teknoloji, eğilimler)	Kârlılık
Day	Müşteriler Rakipler	Örgüt kültürü (değerler ve inançlar) Örgüt yapısı ve sistemler Strateji ve planlamalar	Kârlılık Pazar payı Müşteri memnuniyeti

1990'lı yıllardan itibaren üzerinde çalışılan pazar yönlülük, tepkisel pazar yönlülük olduğu, müşterilerin ifade edilen / açıklanan gereksinimleri üzerinde durulduğu, bunun da firmaların yenilik çalışmalarının daha düşük düzeyde kalmasına neden olacağı noktalarında eleştiriler almıştır (Kotler, 2003, s.24). 2000'li yıllardan itibaren yapılan pazar yönlülük çalışmalarında işletmelerin stratejilerinde ve uzun dönem performanslarında bu eksikliği giderecek kavramlar ve uygulamalar geliştirilmiştir.

Jaworski, Kohli ve Sahay, 2000 yılında yaptıkları çalışmada, pazarı yönlendirme kavramı üzerinde durmuşlardır. Buna göre, pazarın ya da pazardaki oyuncuların yapısı veya bileşimlerini değiştirmek de tercih edilebilecek bir stratejidir. Pazar yönlü işletmeler, her ne kadar risk oluştursa da, stratejilerinin tamamlayıcısı olarak pazarı yönlendirme faaliyetlerini yürütebilirler. Bu yaklaşımda işletme, toptancılar, dağıtıcılar, kilit etkileyiciler (key influencers) ve tamamlayıcılar olarak bilinen pazar oyuncuları ile ilgili olarak, değer zincirine

oyuncu eklenmesi ya da zincirden oyuncu çıkarılması ya da herhangi bir oyuncunun işlevlerinde değişiklik yapılması taktiklerinden birini uygulayabilir (s.47 - 54).

Pazarı yönlendiren işletmeler, endüstrilerindeki ortak varsayımların ve uzlaşılan noktaların ortaya çıkarılmasına neden olarak kurallara karşı gelirler (Slater ve Narver'dan aktaran Baines, Brennan ve Garneau, 2003, s.343). Hamel ve Prahalad ise bu konuda “müşteriye liderlik etmek” kavramını önermişlerdir. Hamel işletmeleri kural koyanlar, kuralları uygulayanlar ve kurallara karşı gelenler olarak birbirinden ayırmıştır (Baines, Brennan ve Garneau, 2003, s.343)

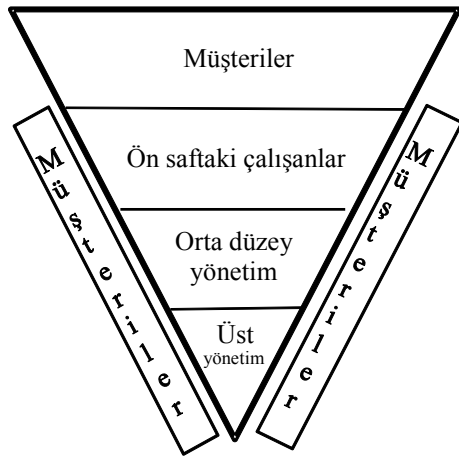
Narver, Slater ve MacLahnan 2004 yılındaki çalışmalarında, gizli gereksinimler (latent needs) kavramından bahsetmişlerdir (s. 336). Gizli gereksinimler de gerçek olmakla birlikte, müşterilerin farkında olmadıkları ve keşfedilebilecek gereksinimlerini ifade eder. Bu gereksinimler, pazar yönlüğünün yeni bir açılımı olarak yenilik yönlülük (innovation orientation) kavramının doğmasını sağlamıştır. Bu bağlamda gizli gereksinimler üzerinde çalışarak, yeni bir ürün veya hizmet sunmak, bir işletmenin rekabet gücünün fiyat odağında gelişmesini önler. Aynı zamanda firmanın yeni pazarlar ve müşteri kitlelerine ulaşma yolunu da destekler. Yeni ürün, hizmet ve müşteriler bulma arayışı ve buna yönelik stratejiler, işletmenin sürdürülebilir rekabetçi güce sahip olmasını sağlar (Narver, Slater ve MacLachnan, 2004, s. 336 - 344).

1.2 Müşteri Yönlülük

Pazar yönlü firmalarda müşteri, örgüt yapısının en üst düzeyinde yer alır (Şekil 1.5). Firmanın ürün / hizmetinin piyasaya sunumuna kadar, üretim ve hizmetlerin her sürecinde müşterilerin beklenti ve gereksinimleri dikkate alınmaktadır. Narver ve Slater ile Jaworski ve Kohli'nin yaklaşımlarından sonra, pazar yönlülük yaklaşımlarını özellikle müşteri yönlülük üzerinde yoğunlaştıran yaklaşımlar ön plana çıkmıştır.

Ruekert 1992 yılında stratejik yaklaşımını geliştirerek, pazar olma düzeylerini tanımlamıştır (Karamustafa, Güllü, Acar ve Ulama, 2010:76):

- İşletme içindeki bir iş biriminin müşterilere yönelik veri toplaması ve bunları bilgi olarak kullanması
- Toplanan verilere göre müşteri gereksinimlerinin tespit edilip gidermeye yönelik strateji geliştirilmesi
- Tanımlanan gereksinim ve beklentilerin karşılanması adına bu stratejinin uygulanması



Şekil 1.5 Modern Müşteri Yönlü Örgütlenme Şeması (Kotler, 2003, S.23)

1993 yılında ise Deshpande, Farley ve Webster müşteri odaklı yaklaşımlarını örgüt kültüründeki önemi çerçevesinde değerlendirerek geliştirmişlerdir. Buna göre, örgüt içerisinde tanımlanan değerler sisteminde, müşteri yönlülük, müşterilerin gereksinim ve isteklerine hassasiyet en önemli unsur olarak görülmektedir (Karamustafa, Güllü, Acar ve Ulama, 2010:78).

Deloitte tarafından 2001 yılında 125 perakendeci ve 60 üretici ile yapılan “Bağlantıdaki müşteriye hizmet etmek” isimli araştırma bulgularına göre, kendileri için değerli müşterilerin sadakatini kazanmaya çalışan şirketler daha kârlı olup, daha somut getiriler elde etmektedir (Infomag, 2003 s. 26). Aynı araştırma, pazarlarında lider durumdaki şirketlerin %72’sinin pazarlama stratejilerini belirlerken müşteri verilerini büyük ölçüde dikkate aldıklarını, takipçilerde ise bu oranın %49 olarak gerçekleştiğini ortaya koymuştur (Infomag, 2003 s. 32).

Müşteri yönlülük müşterinin gereksinimlerini anlayıp bunları giderme inancının, örgütün öncelikleri arasında olmasını ifade eder. Bu da, işletmenin müşterileri, rakipleri ve iç paydaşları ile dinamik etkileşimler içinde olmasını gerektirir. Bir işletme açısından bu kavramın özü, işletmede yer alan tüm bireylerin devamlı olarak, müşteri için üstün değer yaratması ve bunu işletmenin rakiplerinden daha iyi yapması gerekliliğidir. Müşteri yönlülük, uzun döneme yayılmış rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Mojtaba ve Xueming, 2004, s.98).

Müşteri yönlü firma dinleyicidir (Tek, 1999, s.20). Müşterilerden gelecek olumlu, olumsuz yorum ya da öneriler iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Olumsuz geri bildirimde bulunan müşteriler, memnun edildiğinde kendisi devamlı müşteri olmaya eğilimli olabileceği gibi bu memnuniyetini başkaları ile de paylaşabilecektir.

Bu noktada müşteri memnuniyetinin ne ifade ettiği ile ilgili açıklamalar faydalı olacaktır. Howard ve Sheth'in 1969 yılında yaptıkları tanımlamada memnuniyet, satın alan kişilerin, onun için gerekeni yaptıktan sonra yeterli ya da yetersiz hizmet aldığıının bilişsel durumudur. Tse ve Wilton ise 1988 yılında müşteri memnuniyetini, müşterinin, bir ürün ya da hizmetin tüketiminden sonra, önceden tanımlanan kurallarla beklentileri arasındaki uyumsuzluğı gösterdiği tepki olarak tanımlamıştır (Lengler ve Moyano, 2011 s.51).

Bir firma, müşterilerini iki yoldan elde etmektedir: 1. Yeni müşteriler 2. Tekrar eden müşteriler. Bir tahmine göre, yeni bir müşteri edinmek için gereken maliyet, mevcut müşteriye korumak için gerekenin 5 katına kadar çıkabilir (Sellers'dan aktaran Kotler, 2003, s.22). Ayrıca, yeni kazanılmış bir müşteriye, kaybedilmiş bir müşterinin sağladığı kâr düzeyine getirebilmek de, 16 kat daha fazla maliyet gerektirmektedir. Bu durumda mevcut müşteriye tutmanın, yeni müşterileri etkilemekten daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bir firma için her ne kadar mevcut müşterilerine odaklanmak önemliyse de, yeni müşterilerinden edineceği, karar verme nedenleri, firmanın imajı gibi konulardaki yeni fikirler de işletmenin gelecek planlamaları açısından önem taşır (Kotler, 2003, s.22).

Day, Parasuraman, Rust, Shah ve Staelin, 2006 yılında yaptıkları çalışmada müşteri yönlü stratejik yaklaşımı benimseyen işletmelere dair belirleyici özellikleri tanımlamışlardır. Vizyondan örgütsel yapıya ve taktiklere kadar işletmelerde uygulandığını tespit ettikleri genel noktaları ortaya koymuşlardır (s. 115):

- *Temel felsefe:* Müşterilere hizmet etmektir; tüm kararlar müşteriler ve avantaj olarak kullanılabilecek fırsatlarla başlar.
- *İşletme yönelimi:* İlişki yönelimlidir.
- *Ürün konumlandırma:* Ürünlerin, müşterilerin kişisel gereksinimlerini karşılayan faydaları ön plana çıkarılır.
- *Örgütsel yapı:* Müşteri bölüm (segment) merkezleri bulunur; müşteri ilişkileri müdürleri, müşteri bölüm satış ekipleri istihdam ederler.
- *Örgütsel odak:* İşletmenin dışı ilgi alanıdır; müşteri ilişkileri geliştirme, müşteri sadakati ile kârlılık, çalışanların müşterinin avukat rolüyle hareket etmesi faaliyetleri ile desteklenir.
- *Performans ölçüleri:* Müşterinin cüzdanlarından aldıkları pay, müşteri memnuniyeti, müşteri yaşam değeri, müşteri hakkıdır.
- *Yönetim ölçütü:* Müşteri portföyü odaklıdır.
- *Satış yaklaşımı:* "Bir müşteriye ne kadar ürün veya hizmet satabiliriz?" sorusuna odaklanmaktır.
- *Müşteri bilgisi:* Müşteri bilgileri değerli bir varlıktır.

1.2.1 Müşteri Yönlü Stratejik Planlama

Müşteri yönlü stratejinin ana omurgası müşteriye ait verilerdir. Bu nedenle, işletmede bu strateji planlanırken, hangi müşterilere ait, ne tür verilerin, hangi araçlarla, kim tarafından ve kimin yönetiminde / sorumluluğunda ve ne zaman toplanacağı ve nasıl kullanılacağı en kritik planlama kararıdır.

Jaworski ve Kohli, 1990 yılında yaptıkları çalışmada, pazar yönlülüğün ana unsuru olarak müşteri yönlülüğü belirledikten sonra, bu stratejinin müşterilerle ilgili veri toplamanın ötesinde olduğunu açıklamışlardır; örgüt içi pazar bilgisinin en önemli unsuru olan müşteri verilerinin, işlevlerin tümü tarafından sahiplenilmesi ve değerlendirilerek gerekli tepkinin verilmesi müşteri yönlü olmanın gerekliliğidir (Jaworski ve Kohli, 1990, s.3).

Bir işletmenin müşterileri ile ilgili verileri, sadece taktiksel bir araç değil, stratejik önemde varlıklarıdır. Verilerin toplanması kadar, ayıklanmış net ve doğru veriler olmaları ve bunları bilgiye dönüştürecek doğru araçlarda kullanılmaları da en etkili kullanım koşullarıdır. Bu verilerin doğru ve bütünlük bir şekilde depolanması, örgüt bünyesinde yetkilendirmeler tanımlamak suretiyle tüm ilgili ekiplerle en etkili şekilde paylaşılması da gerekmektedir (Infomag, 2003, s.32).

Müşterilerini tanımak ve anlamak isteyen her işletme, iletişim noktası, tercihleri ve ilgi alanları ne olursa olsun, bu aracı en etkili şekilde kullanmaya yönelik gerekli sistemleri kurmak zorundadır. Öncü şirketler, pazarlama stratejilerinin merkezine müşteriye koyarak bunu başarmışlardır. Elde ettikleri bilgileri katma değer üretme, kişiselleştirme ve farklı deneyimler sunma amacıyla kullanmış olup, bunları müşteri ile temasa geçilen her noktada gerçekleştirmişlerdir. Bu şekilde planlı bir uygulamanın gerçekleştirilebilmesi, zaman ve vizyon isteyen bir süreçtir (Infomag, 2003, s.28).

Müşteri verileri toplama sürecinden önce, veri toplamanın amaç ve kullanımını belirlemeye yönelik, ilgili tüm işlevlerin dahil olduğu bir süreç planlaması yapılmalıdır. Bu süreçte belirlenen hedeflere göre toplanacak ve aksiyon alınacak müşteri verileri tanımlanmalıdır. Tablo 1.2 bu hedefler ve onları gerçekleştirmeye yönelik yöntemlerle ilgili genel bilgi vermektedir.

Tablo 1.2 Müşteri Verilerinin Farklı Etkileri

Amaç	Yöntem	Toplanan veri
Müşteri kazanma ve elde etme süreçlerinde etkinlik	Müşteri tatmini artırma	Müşteri memnuniyeti verileri
Alışveriş frekansını ve satın alma ortalamasını arttırmak	Müşteri sadakatini ödüllendirme	Müşterinin ürün / hizmet kullanımına dair veriler
Bulunmayan ürün ve hizmetlerin sayısını azaltmak	Müşteri taleplerini daha net izleme	Müşterinin ürün / hizmet kullanımına dair veriler
Stokları azaltmak	Tahminlerin doğruluğunu artırma	Müşterinin ürün / hizmet kullanımına dair veriler
Pazarlama iletişim araçlarının etkin erişiminin sağlanması	Müşterileri daha iyi hedefleme	Hedef müşterinin gereksinim ve tercihlerine dair veriler

Kaynak: Infomag, 2003, s.30 tablodan yararlanılarak düzenlenmiştir

Müşteri yönlü stratejik planlama aşamasında, işletmelerin belirlediği ve müşteri verileri üzerinden gerçekleştirmeyi amaçladıkları pazarlama hedefleri hakkında Davenport, Harris ve Kohli'nin 2001 yılında yaptıkları çalışma bazı tespitler sunmaktadır (s.66):

- Müşteri veri tabanını bölümlenmek ve bu şekilde her bölümün satın alma davranışlarını belirlemek.
- Müşterileri önceliklendirmek ve bu şekilde hemen hizmet verilmesi gereken müşteri ile veri tabanından çıkarılabilecek müşterileri belirlemek.
- Müşterilerin firmadan beklentilerini öğrenebilmek.
- Müşterilerin satın alma kanalları kullanımı (özellikle internet) hakkında veri toplayabilmek.
- Müşteri bağlılığı yaratmak ve bu şekilde mevcut müşterileri tutarak yenilerini bulma maliyetlerinden tasarruf etmek.
- Mevcut ürünleri yenilemek, müşterilerin kullanım şekillerini gözlemleyerek gerekli iyileştirme ve geliştirmeleri yapmak.
- Sunulan ürün veya hizmetlerin özelliklerini geliştirmek veya ürün ya da hizmeti başka müşteri gruplarına da sunabilmek.
- Çapraz satış olanaklarını geliştirebilmek, bir ürün ya da hizmeti satın alan müşteriye firmanın sunduğu diğer ürün veya hizmetleri satın almaya yönlendirebilmek.

Hedefler belirlendikten sonra müşteri verilerinin elde edileceği kanallar üzerine planlama yapmak gerekmektedir. Deloitte tarafından 2001'de yapılan araştırmanın bulguları aynı zamanda kıtalara göre müşteri verilerinin toplandığı kanallar hakkında da somut bilgiler vermektedir. Buna göre en yüksek kanaldan en düşüğe göre durum, Tablo 1.3'de görülmektedir.

Tablo 1.3 Müşteri Verilerinin En Fazla Toplandığı Kanallar

Kıtalar	Kuzey Amerika	Avrupa	Asya Pasifik
Kanal 1	Satış noktası	Satış noktası	Satış noktası
Kanal 2	Müşteri sadakat programları	Müşteri sadakat programları	Müşteri sadakat programları
Kanal 3	Sipariş kanalları	Anketler ve görüşmeler	Anketler ve görüşmeler

Kaynak: Infomag, 2003, s.30

Bu tabloda da görüldüğü gibi, en fazla veri toplanan kanallar müşteri ile birebir temas kurulan ortamlardır. Bu şekilde en doğru ve kullanıma uygun verilerin toplanması sağlanabilmektedir. Bununla beraber, internet ve online alışveriş olanaklarının son yıllarda hızlı ivme kazanması sonucu, müşterilerin tüketim ve kullanımlarına yönelik daha fazla, gerçek zamanlı ve daha detaylı veriler elde edilmeye başlanmış olup, bu verilerden yola çıkılarak yürütülecek faaliyetler de hızlandırılmıştır.

Birçok işletme müşteri bilgilerini yönetebilmek için çok farklı konumlar ve sorumluluklar tanımlamışlardır. Müşterilere ait bilgiler, firmaların değerli varlıkları arasında yer aldığından, doğru ve kullanılabilir verilerin toplanması, bunların çeşitli amaçlarla pazarlama aracı olarak kullanılabilmesi farklı uzmanlık alanları ve özel ilgi gerektirmektedir. Birçok firma aynı zamanda, örgütsel yapılarını da müşteri bölümlmelerine uygun yeniden düzenleme yoluna gitmişlerdir. Tercih edilen yol, tek bir müşteri tipinde yoğunlaşmak yerine, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin hitap edebileceği birden fazla müşteriye yönelmek olmuştur. İşletmelerin, müşteri yönlü stratejileri belirledikten sonra, müşteriye en uygun ürün veya hizmeti sunabilmek adına tüm görev ve süreçleri de planlayarak hareket etmeleri gerekir.

Müşterilerden toplanan verileri, işletmenin yararına uygun kullanıma sunabilmek için, planlama ve uygulamada bazı noktalara özellikle dikkat edilmesi gerekir (Davenport , Harris ve Kohli, 2001, 68 - 72):

- Her müşteriye özel bir kimlik belirleyici tanımlamak. Bu şekilde örgüt içerisinde herkesin aynı müşteriden bahsedildiği garanti edilmiş olur.
- Belirli bir zaman içerisinde toplanan verileri, örgüt içerisinde en iyi kimin kullanabileceğine karar vermek.
- Müşterilerle iletişim için gereken zaman ve çabayı ayırmak. Müşteri yönlü strateji planlaması aşamasında önce hedef müşterilerin değerlerini anlamak açısından çok önemli bir adımdır.
- Örgüt içerisinde, çalışanları kendileri için gereksiz veriler ile aşırı yüklememek. Sadece gereksinim duyulan ve kullanılabilecek veri ve bilgilerin ayrılması zaman ve emek tasarrufu açısından önemlidir.

- Basitten başlamak. Çalışanların müşterilerle ilgili bilgileri yüz yüze paylaşabilecekleri ortamları hazırlamak.

1.2.1.1 Müşteri Değeri Yönetimi (Customer Value Management)

Teknolojik ilerlemeler, çok hızlı değişen müşteri değeri, beklenti ve gereksinimleri, ideal müşteri değeri gözlemeye ve uygun şekilde tepki vermeye yönelik işletme stratejilerini de beraberinde getirmektedir. Müşteri değer yönetimi de bu gelişmeler sonucu müşteri yönlülük stratejisinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımıdır.

Foss ve Stone'a göre (2001, s.190) müşteri değeri yaklaşımı aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

Bir firmanın, mevcut ve gelecekteki hedef müşteri kitlesinin mevcut ve gelecekteki en öncelikli gereksinimlerini, sunduğu ürünler, hizmetler, süreçler ve ilişkilerin sağladığı faydalar ile karşılamak adına, süreçler, örgütlenme ve alt yapıdan oluşan esas olanaklarının, stratejik, kârlı ve rekabet üstünlüğüne sahip bir konumlandırma, uyumlu yapılandırma ve bir parçası olduğu değer zincirinde en uygun yeri alma hedeflerine ulaşmak için kullandığı yöntemli bir yaklaşımdır.

Bu genel tanımda özellikle vurgulanması ve açıklanması gereken bazı ifadeler bulunmaktadır (Foss ve Stone, 2001, s.190-194):

- *Yaklaşım ve süreç:* Süreçler, bir işletmede hedeflenen ürün ve hizmeti sunmak için gerekli faaliyetlerin, birden fazla işlev arasında akış içerisinde yürütmesini sağlayan düzendir. Bir süreçte, her faaliyet ya da işlev birbirine neden-sonuç ilişkileri ile bağlıdır ve birbirinin satıcısı – alıcısı konumundadır. Bugünün rekabetçi dünyasında, işletmeler tüm süreçlerinin, müşteri odaklı olması ve müşterinin değişen gereksinimlerine göre sürekli gözden geçirilip düzeltilmesi ya da iyileştirilmesini sağlamalıdır.
- *Yöntemli yaklaşım:* Müşteri değeri yönetimi, bir iş geliştirme yöntemidir. Bu yöntem iki şekilde uygulama alanı bulur: (1) Bir konuya ait olarak (topical) – tek bir iş sürecinde müşteri gereksinimlerinin değerlendirilmesine dair, (2) müşteri değeri yönetimi süreci olarak – bir işletme içerisinde her süreçte dikkate alınacak genel bir standart tanımlanmasına dair.
- *Stratejik:* Müşteri değeri yönetiminin, bir pazarlama yaklaşımı olarak değil, stratejik iş kararı olarak kullanılmasıdır. Müşteri değeri yönetimi, pazarlama karmasının bir parçası olarak (topical) kullanılabilir ancak en yüksek getiriler işletme stratejisi olarak

yapılandırıldığında elde edilir. Hedeflenen müşteri tatmini ve bağlılığına erişmek için, verilen taahhütleri yerine getirmek adına, işletme bünyesinde müşteriye dokunan tüm süreçlerin, sahip olunan olanaklar doğrultusunda tanımlanması gerekmektedir.

- *Kârlı*: Müşteri değeri yönetimi, işletmenin kârlılığını arttırmaya yönelik bir stratejidir. Müşteri faydalarının en etkili şekilde sunulması, işletmenin net kârına doğrudan etki edecek bir durumdur.
- *Rekabetçi*: Müşteri değeri yönetiminin en belirgin olumlu yönü, rakiplere göre müşteri tercihini etkilemeye yönelik unsurların dikkate alınmasını sağlamasıdır.
- *Esas olanakların uyumlu yapılandırılması*: Müşterilerin talep ettiği en öncelikli faydanın sunulabilmesi için, işletmenin süreçleri, örgüt yapısı ve alt yapısının bir araya getirilmesine yöneliktir. Bu uygulama, tek bir faaliyet ya da süreçten başlayarak geliştirilebilir.
- *İşletme ve değer zinciri*: Firmalar çeşitli işbirlikleri kurarak diğer işletmelerle beraber iş yaparlar. Müşteri değeri yönetimi, işletmelerin en uygun çözüm ortaklarını bularak, hem son kullanıcı olan müşteri, hem de arz sahipleri ile daha etkili ilişkiler kurulmasını sağlar.
- *Mevcut ve gelecekteki hedef müşteriler*: Bir firma için müşterilerin değeri belirlenmesi gereken önemli bir noktadır. Bu nedenle, firmanın müşterilere ne faydalar sağladığı ve müşterilerin bu faydalar için ödeyebilecekleri tutarlar da müşteri değeri yönetimi kapsamına girer. Bu sadece sınırlı sayıdaki üst gelir grubuna değil, firmanın ürün ya da hizmetlerini yönlendirebileceği her grup hedef müşteriyi ifade etmektedir. Müşteri değeri yönetimi firma için değeri belirlenen müşteriler ile ilgili yapılacak harcama maliyetlerini yönetmeye yönelik bir sistemdir. Hedef kitleye ulaşılması için iki tür yönlendirme kullanılabilir: (1) Yönelmek istenen hedef kitleyi ve gereksinimlerini belirlemek, (2) işletmenin olanaklarından yola çıkarak ürün veya hizmet sunulabilecek hedef kitleyi belirlemek.
- *Fayda üretilecek mevcut ve gelecekteki öncelikli gereksinimler*: Ürünün özelliklerinin karşılayacağı gereksinimler yerine, müşterilerin mevcut değerlerini analiz ederek bir değer – fayda planlaması yapmaya yöneliktir.
- *Olanak boşlukları*: İşletmenin sahip olduğu olanaklar tespit edildikten sonra, müşterilerin öncelikli gereksinimlerini karşılamaya yönelik yapılması gereken yeni yatırımlar bu terimi ifade etmektedir.

Müşteri değeri yönetimi süreci tasarımı, genel olarak aşağıdaki aşamalarda planlama yapılır (Foss ve Stone, 2001, s.194):

- Firmanın mevcut olanaklarının analizi,
- Müşterilerin yüksek değerdeki gereksinimleri için gereken olanaklarla, mevcut olanakların karşılaştırılması,
- İstenen ve mevcut olanaklar arasındaki boşlukların belirlenmesi,
- Boşluğun doldurulması için gereken sağlayıcıların (enablers) tanımlanması,
- Boşluğun kapatılması.

Müşteri değeri yönetim stratejisi kararı alındıktan sonra planlama adımları ise aşağıdaki şekilde tanımlanır (Foss ve Stone, 2001, s.200):

- İş yönü – vizyon, misyon – hedef pazar ve bölümler, müşteri gereksinim ve beklentileri, hedef ve amaçlar, çıktılar (ürünler – ürün, pazarlama, ilişki, hizmet stratejisi)
- Esas olanaklar/yetkinlikler – iş süreci olanakları, teknik yetkinlikler
- Gerçekleştirmeyi sağlayan alt yapı – örgüt yapısı, insan kaynakları, kültür, iş politikaları ve uygulamaları, ölçme sistemleri ve kontroller, teşvik ediciler ve ödüller, varlıklar ve mali kaynaklar.

1.2.1.2 Müşteri Değeri Analizi

Müşteri yönlü her faaliyetin başarısı, müşterilerin tepkileri ya da algıları üzerinden değerlendirilebilir. Müşteri yönlü yaklaşımlarda, rakipler arasında algılanan farklılığın anlamlı olabilmesi için (Day, 1990, s.138):

- başka yerde kolaylıkla elde edilemeyecek şekilde,
- müşterilerin değer verip bedelini ödemeye hazır oldukları,
- ölçülebilir bir müşteri bölümü tarafından algılanan,
- müşteriye olan maliyeti azaltarak ya da ürün ya da hizmetin performansını yükselterek oluşan faydalara dönüştürülebilir olması gerekir.

Rekabet üstünlüğü yaratan farklılıkların algılanması için yönetimin değerlendirmesi çoğunlukla yeterli olmaz. Bu konuda en doğru yöntemlerden biri müşterilerden öğrenmektir. Bu sürecin dört aşaması bulunmaktadır (Day, 1990, s.139):

- Müşteriyi tanımlamak – müşteri kimdir?
- Müşterinin aradığı değerleri tespit etmek – hangi değerleri aramaktadır?

- Rakiplerin müşteri karşılaştırmalarını yapmak – rakiplerle karşılaştırıldığında ürün ya da hizmetin performansı nedir?
- Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek – algılanan farklılıkların kaynakları nelerdir?

Müşteri değeri analizinin bir başka yapılma şekli de, müşterilerin gereksinimlerini tanımlamak ve gruplandırmakla başlar. Maslow'un ihtiyaç kuramının daha sade şekli olarak yorumlanan bu gruplandırmada gereksinimler, satın alıcı-davranış-yönlendirici ekseninde üç şekilde belirlenir. Müşteri değeri analizi, bu gereksinim gruplandırmalarından hangilerinin ve bileşimlerinin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını tespit etmeye yardımcı olur (Foss ve Stone, 2001, s.205):

- Temel gereksinimler
- Etkileyici / fark ettirici – müşteri bağlılığını arttırmaya ve başka müşterileri yönlendirmesine yönelik
- Tatmin edici – müşteriyi memnun eder ancak bağlılık ya da başka olumlu bir etkide bulunmaz.

1.2.2 Müşteri Yönlülüğün Bugünü Ve Yarını

2008 yılında Türkiye'de pazarlama alanında yayınlanan bir derleme kitabında, Philip Kotler'in müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Kotler'e göre müşteri ilişkileri yönetimi, uygulayan tüm şirketler için başarılı sonuçlar doğurmadı. Şirketlerin %40'ının bu konuda başarısız olduğuna dair tahminler bulunmaktadır. Bunlar, bu konuda alt yapı çalışmaları olmayan ve sadece getirileri nedeniyle rakipleri aldığı için başlatılmış uygulamalardır. Yeterince müşteri odaklı olmayan şirketlerin elinde bu araç gerektiği şekilde kullanılamadı. Günümüzde bu etkin araç, satıcı ve alıcıların daha bilgili olduğu ikinci aşamasındadır; müşterileri hakkında sahip oldukları bilgileri rakiplerine karşı üstünlük sağlamak adına daha keskin bir şekilde kullanan politikalarla daha temkinli bir şekilde satın alınıp yürütülmektedir (Mazur ve Miles, 2008, s.16).

Bu olumsuz ve beklenen sonuçları vermeyen uygulamalardan sonra, müşteri yönlü işletmelerde günümüzde görülen en dikkate değer gelişme, firmaların tepe yönetiminde sadece müşteri ile ilgili sorumluluk alanlarının ve konumlarının belirlenmesi olmuştur. Çok yakın zamanlara kadar pazarlama, firmaların üst yönetimlerinde temsil edilme olanağı bulamamaktaydı. 2004 yılına kadar Fortune 1000 içerisinde, CMO – Chief Marketing Officer (Pazarlama Direktörü) bulunan firma oranı %50'den düşüktü. 2006 yılına kadar olan dönemde bu sayı arttığı gibi, bazı Fortune 1000 firmaları daha da özel pozisyonlar yaratarak, müşterilerin üst yönetim nezdinde daha dikkate değer şekilde ele alınmalarını sağlamak için,

Chief Customer Officer – Müşteri İlişkileri (Deneyimi) Direktörü istihdam etmeye başladılar (Day, Parasuraman, Rust, Shah ve Staelin, 2006, s.117).

Müşteri ile doğrudan bağlantılı sorumlulukların tepe yönetimine kadar yükselmesi müşteri yönlülük stratejisinin önemine dair anlayışın gelişimine en iyi örnektir. Philip Kotler’e göre, Pazarlama Direktörünün esas sorumluluğu, müşterinin sesini en üst düzey yönetim birimlerine de ileterek değerlendirmeye alınmasını sağlamaktır. Bu zor sorumluluğu yerine getirirken, kuruluşun pazarlama becerileri geliştirme, kurumsal marka ve varsa alt şirketlerin markalarının güçlendirilmesini sağlama görevlerini de üst düzeyde yerine getirmek durumundadır (Mazur ve Miles, 2008, s.16).

Pazarlama ilk evresinde ürün odaklı olup, daha sonra zorlayıcı rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerle müşteri odaklı hale gelmiştir. Bu süreçte işletmelerin müşterilerine yakın olmak ve onlara en uygun çözümleri sunmak adına geliştirdikleri uygulama birebir (one-to-one) pazarlama yaklaşımıdır. Bu pazarlama yaklaşımında, müşteri yönlü firmalar dört aşamalı bir gidiş yolu izler (Peppers ve Rogers’dan aktaran Kotler, 2003, s.24):

- Yönelimi ve müşterileri tanımlamak. Herkesin peşinden koşmamak.
- Müşterileri, gereksinimleri ve firmadaki değerlerine göre ayırmak. En değerli müşterilere en yüksek oranda çabayı sarf etmek.
- Müşterilerle kişisel iletişim kurarak, onların kişisel gereksinimleri konusunda daha çok bilgi sahibi olmak ve bu şekilde daha güçlü ilişkiler geliştirmek.
- Ürünleri, hizmetleri ve mesajları her müşteri için kişiselleştirmek.

Ancak günümüzde müşteriye yönelik uygulamalar, daha da ileri düzeyde ve değere dayalı bir yaklaşıma bürünmüştür. Pazarlamacılar tarafından insanlar artık sadece tüketici olarak değil, akıllı, kalbi ve ruhu olan insanlar olarak görülmektedir. Müşteriler kendilerinin sosyal, ekonomik ve çevresel adalete ilişkin en derin gereksinimlerine seslenen şirketleri aramaktadırlar; işlevsel ya da duygusal tatmin yanında, ruhsal tatmini de yaşamak istemektedirler. Tüketiciler, teknoloji gelişiminin getirdiği bilgi paylaşımı sayesinde daha işbirlikçi, daha kültürel ve daha manevi olmuşlardır; bu da pazarlamanın karakterini değiştirmektedir (Kotler, Kartajaya ve Setiawan, 2011, s. 16-34).

Gelişen internet ve web teknolojileri, işletmelerin müşteri yönlülük uygulamalarını da destekleyen çözümler üretmektedir. Bugüne kadar birçok teknolojik gelişme alışveriş alışkanlıklarını etkilemiş olsa da, hiçbiri internetin etkisi kadar çok, hızlı ve gerçekçi olmamıştır (Infomag, 2003, s.26). Bu gelişmelerin paralelinde, işletmeler için, rekabetçi ve kârlı bir e-ticaret yapmanın ana gerekliliği, müşterileri için tatmin edici bir online deneyim ortamı yaratabilmektir.

E-ticaret yöntemlerini benimseyen firmaların, müşterilerine proaktif olarak ulaşabilmek için internetin gücünü mutlaka kullanmaları gerekir. Bağlamsal pazarlama yaklaşımı olarak tanımlanan bu yöntemde, kârlılığı arttırmak için, müşterilere gereksinim duydukları anda doğru çözümü verebilme ve böylelikle ziyaret sıklığını arttırma olanakları geliştirilebilmektedir. İnternet ve web sadece bir satış kanalı değildir; daha güçlü ve bağlılık derecesi yüksek müşteri ilişkileri kurabilmek için kullanılabilecek çok güçlü araçlardır. Müşterilere zaman ve mekan kısıtları olmadan ulaşip onların gereksinimlerini anlayarak anında çözüm getirmek mümkün olabilmektedir (Mojtaba ve Xueming, 2004, s.109).

Son kullanıcıya ürün ve hizmet sunan birçok şirket için kritik öneme sahip etken, müşterilerin online hizmetleri kullanmalarını arttırmak değil, müşterilerin satın alma kararlarında alternatifler arasında en güçlü seçenek olarak ortaya çıkmaları, müşterilerin bu yöndeki beklentilerini karşılamaya yönelik teknolojik olanakları sunabilmektir. Çok daha kişiselleştirilmiş alışveriş süreçleri sağlamak, fiyat ve dağıtım hızında avantajlar sunmak, işlemlerin güvenliğini garanti etmek, satın alma kararlarının bir işletme ürünü veya hizmeti adına gerçekleşmesini sağlayacak uygulamalardır (Infomag, 2003, s.28). Burada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, web kullanıcılarının çok fazla bilgi ile çevrelendikleri gerçeğidir. Bu nedenle, müşterilerin doğru zamanda gereksinimlerini karşılayacak en uygun (ilgili) seçeneğe yönlendirilmeleri amaçlanmalıdır. E-ticarette, müşterilerine satın almaya hazır oldukları anda gereksinim duydukları ürün veya hizmeti sağlayabilen firmalar başarılı olabileceklerdir (Mojtaba ve Xueming, 2004, s.111).

Müşteri merkezliliği ve ilişkileri, başarı ile uygulayan şirketlerin elinde çok etkin bir araç halini alabilmektedir. Müşteri Deneyimi Uzmanı Patricia Seybold'a göre, kanallarası müşteri deneyimi bu kullanım şekillerinden biridir. Bu kavram, müşterilerin bir işletme ile ilişkiye girmesinden itibaren, onunla kurulan ilişkiyi telefon, mağazalar, bayiler, dağıtımıcılar, bakım hizmeti gibi kanallara da yayarak, “kesintisiz müşteri deneyimi” yaşanmasını sağlayan uygulamaları planlamayı ve gerçekleştirmeyi ifade eder. Önümüzdeki dönemde yapılması gereken iş ise, müşterilerin kim oldukları, nasıl ve ne ile motive oldukları ve ne yapmaya çalıştıkları bilgilerinden yola çıkarak oluşturulan “müşteri senaryolarını” uygulayıp verimli kılmak olacaktır. Bu, müşterilere kendilerini dönüştürmeleri konusunda yardımcı olmak adına işletmelerin pazarlama stratejilerinde yer alması gereken esas maddelerden biri olmalıdır (Mazur ve Miles, 2008, s.176). Şirketlerin gerçek değeri olan müşterilerini belirledikten ve gerekli bölümleri oluşturduktan sonra, bu bölümlerdeki farklı kitlelere yönelik farklı kampanyalar geliştirmeleri, müşterilere kendi alım güçleri, ilgi alanları noktalarında doğru öneriler götürmeleri mümkün olabilir (Infomag, 2003, s.32).

Seybold'a göre, günümüzde müşteri yönlülük adına yaşanan en önemli gelişmelerden biri de, müşteri bölümlerinin özellikle B2B düzeyinde olmak üzere, demografik ya da iş yerlerindeki görevler ya da işlevlerin ötesine geçerek, duygusal motivasyon ve insanların kendilerini nasıl gördüklerine dair yapılan bölümlerdir (örnek olarak, işleri başından aşkın muhasebeciler, aydın bilişim teknolojisi yöneticileri) (Mazur ve Miles, 2008, s.176). Patricia Seybold, müşteri merkezli olmayı tercih eden ve buna göre strateji geliştiren şirketlere, bu yöndeki uygulamalarını geliştirmek adına iki tavsiyede bulunmaktadır. Birincisi, önde gelen ve şirketin ürünleri konusunda gerçekten tutkulu/hırslı olan müşterilerle iş yapmaktır. En iyi 200 – 300 müşteriden oluşan online bir topluluk oluşturmak gibi yeni fikirler geliştirerek, bu kişilerin şirkete bağlılıklarını sağlamaktır. Bu kişiler, yapılacak ürün geliştirmelerinde her türlü fikir veya deneyimlerini işletme ile paylaşmak için istekli olabileceklerdir. İkinci uygulama ise, belirli müşteri bölümlerini alıp bunlar için kilit senaryolar oluşturmak, yani her bir grubun önem verdiği ve yapmaya çalıştığı ve işletmenin ürün ya da hizmet yelpazesinde bulunan noktaları belirlemek ve şirket bünyesinde oluşturulan ekiplerle bu durumlar için senaryolar geliştirmektir. Bu, işletmenin fonksiyonları arasında paylaşılan zihinsel bir model olup, bir sonraki aşaması gruplara özel pazarlama faaliyetlerinin planlanmasını gerektirir (Mazur ve Miles, 2008, s.179-180).

Pazarlama anlayışının gelişimi, müşterilere dayalı yeni normların da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zorlu rekabet koşulları işletmelerin bu normlara göre pazarlama faaliyetlerini yeniden yapılandırmalarını gerektirmektedir. Bu normlar genel olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Altun ve Atagün, 2010, s. 74):

- Daha ucuza, daha fazla almak isteyen tüketici profiline hitap edebilmek
- Sürekli mesaj yayını yerine bilgi tabanlı iletişim süreci kurmak
- Fiyat yerine değer odaklı stratejiler geliştirmek
- Kitle pazarlaması yerine niş pazarlama yöntemlerine yönelmek
- Pazarlama araçlarını müşteri iç görüşü üzerine kurmak
- Müşterinin beklentilerinin önüne geçen ürün ve hizmetler sunmak
- Piyasada ürünlerin benzeşmesinden uzaklaşarak müşteriye özel ürün ve hizmetler tasarlamak

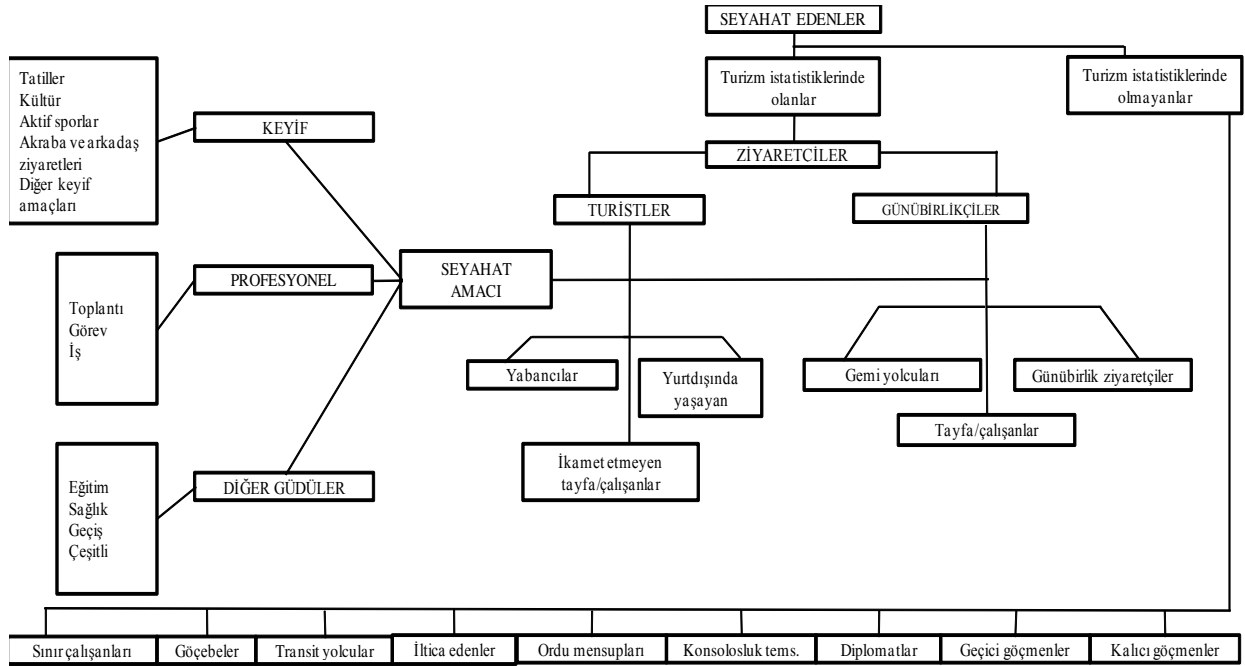
Bununla beraber, tüketicilerin de yeni özelliklere sahip olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Ürün satın alma kararlarında fiyatın marka önüne geçmesi, alışveriş yapılan nokta sayısının azalması, dergi okuyanların azalması, reklamlara inananların oranının azalması bu yeni eğilimler arasında değerlendirilebilecek olgulardır (Altun ve Atagün, 2010, s. 84).

1.3 Konaklama İşletmelerinde Müşteri Yönlülük

Turizm faaliyetleri günümüzde en dinamik ve küreselleşme ile müşteri gereksinim ve beklentilerinin en hızlı değiştiği sektörlerden biri haline gelmiştir. Değişen rekabet boyutları, yeni yaklaşımların ortaya çıkması ve teknolojik ilerlemeler turizm faaliyetlerinin de hızlı ve müşteriye en uygun çözümlerle planlanması gereğini beraberinde getirmektedir. (Şener, 2001, s. 63)

1.3.1 Konaklama İşletmelerinde Müşteri Kavramı

Konaklama işletmelerinde müşteri yönlülük ile ilgili kuramlar ve uygulamaları daha iyi anlayabilmek için öncelikle turizmde müşteriye tanımlamak gerekmektedir. Dünya Turizm Örgütü tarafından 1989 yılında seyahat edenleri tanımlamaya yönelik bir şema geliştirilmiştir (Şekil 1.6).



Şekil 1.6 Seyahat Edenlerin Sınıflandırılması (Dünya Turizm Örgütü verileri – Witt ve Moutinho, 1989, s. 58)

Turizm psikolojisi çalışmaları, insanların genellikle birden fazla nedenle seyahat ettiklerinden bahsetmektedir. Bununla beraber insanları seyahat etmeye iten fiziksel, kültürel, insanlararası ve statü/prestij güdeleri turistik ürüne yönelimi sağlar. Turistlerin satın alma davranışları ise, birçok yönden diğer sektörlerden ayrılmaktadır (Witt ve Moutinho, 1989, s. 260):

- Yatırımın getiri oranı somut değildir (hizmet faktörü yoğun olduğundan misafir memnuniyeti vb. getiriler net olarak hesaplanamayabilir).

- Harcamalar sıklıkla, bir yıl içerisinde, vergiden sonraki kâr olarak kazanılan tutar anlamında önemlidir.
- Satın alma üretim ve tüketimle eş zamanlıdır.
- Harcamalar, belli bir zaman önceden hazırlanan ve planlanan tasarruflar ile yapılmaktadır.

Turistler, bir tatil tesisinde konaklamaya karar vereceği zaman seçimlerini genel tercihlerine göre yaparlar (Barış, Ağustos 2011,[www.turizmdebusabah.com]):

- Tesisin bulunduğu varış noktasının istikrar ve güvenliği (ülke ya da yerel düzeyde)
- Fiyat – kalite dengesi
- Sunulan hizmetin kapsamı
- Tesisin ve sunulan hizmetin kalitesi
- Tesisin konumu
- Tesisin bulunduğu bölgenin iklimi
- Marka

Konaklama işletmelerinde, müşteri yönlülüğün en önemli göstergelerinden biri, “müşteri” terimi yerine “misafir” teriminin kullanılmasıdır. Bu, ağırlama sektörünü de ifade eden bir isimlendirmedir. Bu nedenle, konaklama sektörü ile ilgili yazında ve çoğu yayında, müşteri yönlülük, müşteri memnuniyeti ifadeleri, misafir yönlülük, misafir memnuniyeti olarak kullanılmaktadır.

Ayrıca misafirler, satın alacakları hizmeti seçerken elde edecekleri değeri dikkate alır; bu değer, satın alacağı ürün ya da hizmetin kalitesinin ödeyeceği fiyata uygunluğudur. Yani misafir, satın alma bedelini öderken sadece ürüne değil, hizmet ve imaja da bedel öder (Şener, 2001, s.52).

1.3.2 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama ve Misafir Yönlülük Anlayışı

Konaklama işletmeleri, misafirlerin gereksinim ve isteklerine en iyi yanıt verecek çekici bir konaklama ürünü oluşturma, satış kanallarını yayma ve ürüne rekabetçi bir fiyatlandırma yapma sürecinde, geniş çapta tutundurma faaliyetleri de gerçekleştirmektedirler. Misafir memnuniyetinin en önemli öncellerinden biri, çalışan memnuniyeti olup, bu durum aynı zamanda modern pazarlama uygulamalarının da önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Radisic, Perisic ve Berecic, 2010, s.771). Otel işletmeleri ürün olarak, konaklama yanında yiyecek – içecek ve diğer hizmetleri de sunarak misafir gereksinimlerine yanıt vermektedir.

Ürünün bir parçası olan servis ise, ancak misafirler ve çalışanlar arasındaki kişisel iletişim yoluyla sunulabilmektedir. Bir araştırmaya göre, misafirlere sunulan tüm hizmetlerde,

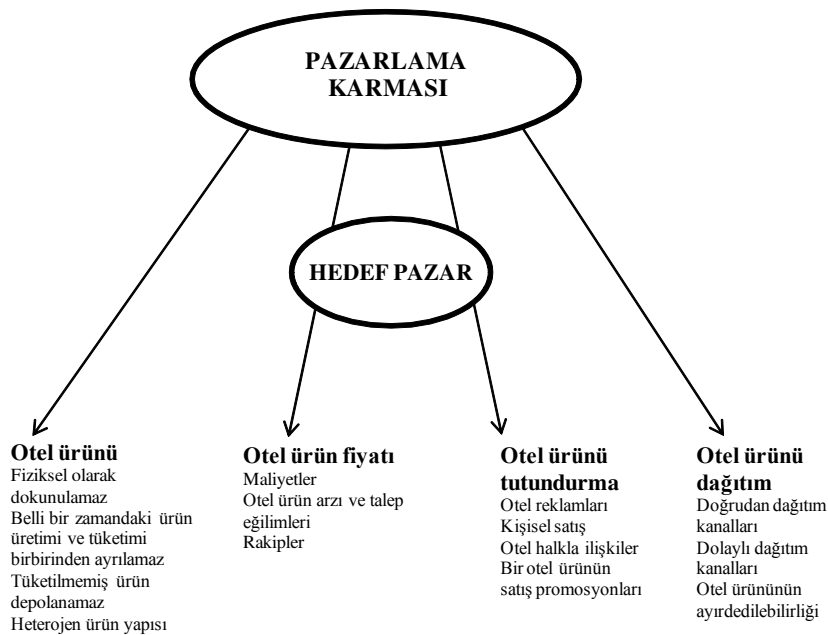
misafirlere yaklaşım ve ilgi %58,

dikkatlilik % 28

etkililik ve etkinlik ise % 14

oranında önemlidir. Bu durum, otel ürününün algılanmasında yansıttığı misafir bakış açısı perspektifinde dikkat çekicidir (Radisic, Perisic ve Berecic, 2010, s. 777).

Bir otel ürünü için pazarlama karması, otel işletmesinin hitap ettiği pazarda ürünün en iyi satışları gerçekleştirebilmesi için, pazarlama kanalıyla kullandığı yöntemler bileşimidir. Radisic, Perisic ve Berecic 2010 yılındaki çalışmalarında, Kotler tarafından geliştirilen pazarlama karması – 4P modelini turizm ürünü için uyarlamışlardır (Şekil 1.7).



Şekil 1.7 Bir Otel Ürünün Pazarlama Karması (Kotler'den uyarlayan Radisic, Perisic ve Berecic, 2010, s.775)

Kotler ve arkadaşları, pazarlama karması olarak oluşturulan 4P yaklaşımını, 1999 yılında hizmet pazarlaması için 4C şekline dönüştürmüşlerdir. Bunun nedeni, müşteri değeri ve ilişkilerinin önemli olduğu bir dönemde, müşterinin bakış açısından hizmeti tanımlama gereğidir (2010, s. 70). Bu yaklaşıma göre 4C aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Middleton ve Clarke, 2001, s.89 - 90):

- Product (ürün) → customer solution (müşteriye en uygun çözüm) – müşterinin ödediği bedelin karşılığı olarak algıladığı fayda, gereksinim ve isteklerinin karşılanması için verilen hizmetin kalitesi

- Price (fiyat) → customer cost (müşteriye maliyet) – ürün ve hizmeti sunan hizmet işletmesinin, kendi satış hedeflerini gerçekleştirmek adına, müşterilerin ödemesi için belirlediği fiyat; müşterinin, farklı alternatifler içinden, en iyi faydayı sağlayacağını düşündüğü ürün ve hizmeti seçerken ödediği bedel
- Promotion (tutundurma) → communication (iletişim) – satış gerçekleştirmenin ötesinde, üretici ve müşteri arasında geçen, çift yönlü her türlü bilgi aktarımı, ilişkisel pazarlama başta olmak üzere müşterinin sunulan ürün ve hizmeti tercih etmesini sağlayacak her türlü bilgilendirme ortamının kullanılması
- Place (dağıtım) → convenience (uygunluk) – müşterinin aldığı ürüne erişimi (satış noktaları da dahil olmak üzere)

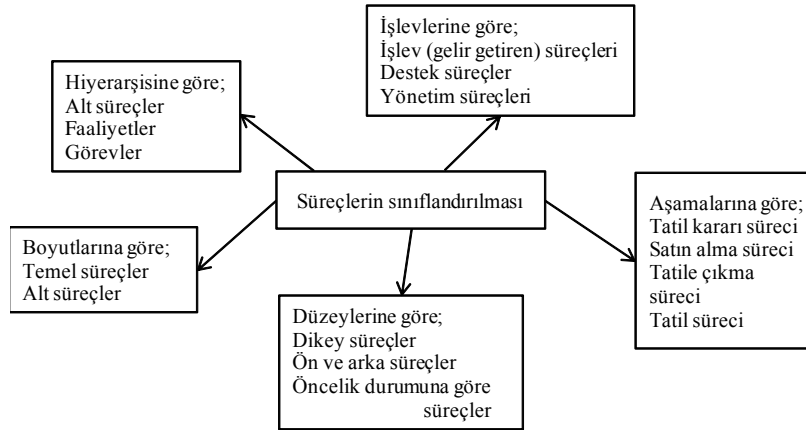
Ancak bu güncellemeden daha da önce, 1980’li yılların başında, Booms ve Bitner klasik pazarlama karması kavramına, hizmet sektörüne özel olarak 3P daha eklemiştir: people (insanlar), physical evidence (fiziksel kanıt), process (süreçler) (Middleton ve Clarke, 2001, s.94).

Hizmet pazarlamasındaki bu özel tanımlamaların otel pazarlaması alanındaki içeriklerinin kısaca belirtilmesinde yarar vardır:

- People (insanlar) – konaklama tesisinde kalan misafirler yanında, misafirin tatili bitinceye kadar her düzeyde doğrudan ya da dolaylı olarak verilen hizmetin herhangi bir sürecinde yer alan çalışanları kapsamaktadır.
- Physical evidence (fiziksel kanıt) – müşteri deneyimini etkileyen ve beş duyuya hitap eden hizmetin verildiği ortama yönelik tüm özellikler fiziksel kanıt bileşenini oluşturmaktadır (konaklama tesisinin konum özellikleri, dekorasyon ve ferah mimarisi). Bu bileşen aynı zamanda, otelin soyut özellikteki hizmetini somut hale getiren her türlü aracı kapsamaktadır ki, bunlar arasında yazışmalar, faturalar, katalog ve tanıtım malzemeleri, personel üniformaları, logo ve semboller, reklamlar, diğer müşterilerden bahsedilebilir (Örs ve Ural, 2009, s.90-91).
- Processes (süreçler) – misafirin tatil kararını vermesinden, tatilinden dönmesine kadar kullandığı tüm ürün ve hizmetler, bir süreç ve onun altındaki çok çeşitli ve karmaşık alt süreçlerden oluşmaktadır. Sadece konaklama ürünü bile, oda, yiyecek-içecek, eğlence süreçlerini kapsayan müşteri deneyimine yönelik işlevlerden oluşmaktadır.

Turizm sektöründeki faaliyetlerin hacmi ve çeşitliliği, süreç yönetimi unsurlarının önemini desteklemektedir. Turizm sektöründeki süreçlerin sınıflandırılması Şekil 1.8’de görülmektedir. Turizmde süreç yönetiminde, işlevler arası eşgüdüm büyük önem taşımaktadır; herhangi bir boyutta oluşturulan süreçlerde yer alan unsurlar, hem dahil oldukları sürecin,

hem de tüm turistik ürünün kalitesini etkileyecek özellik ve öneme sahiptir. Bununla beraber yasal düzenlemeler, çevresel faktörler, dağıtım kanalları, tedarikçilerden oluşan dış unsurlar da süreçlerin performansını etkilemektedir. Bu nedenle ilgili süreç yöneticisinin tüm bu gerçekleri göz önünde bulundurarak planlama yapması ve faaliyetlerin yürütüm ve kontrollerini sağlaması gerekmektedir.



Şekil 1.8 Turizm Sektöründe Süreçlerin Sınıflandırılması (Örs ve Ural, 2009, s. 92)

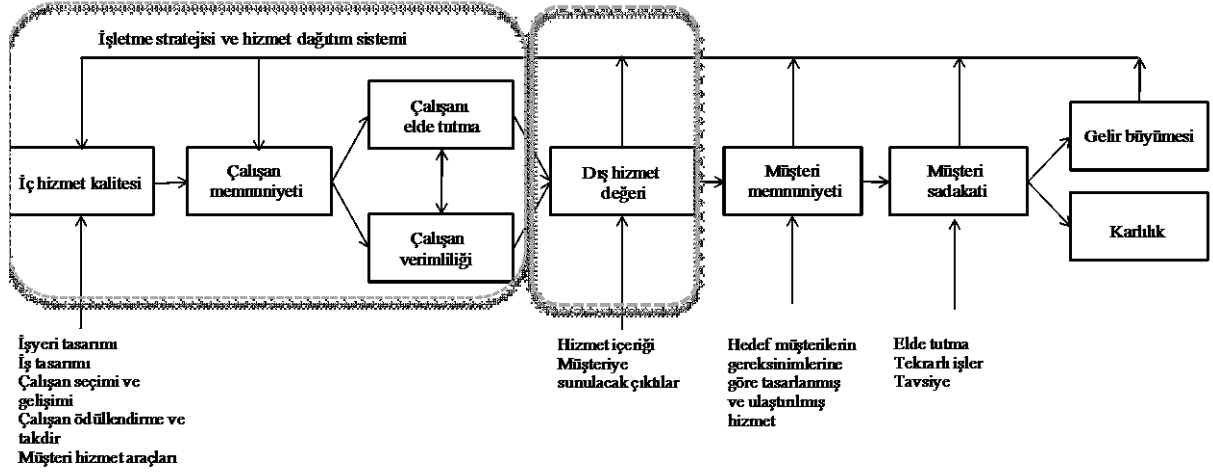
Konaklama sektöründe, bu ilave 3P kavramının son yıllarda en fazla ortaya çıktığı alan müşteri yönlü yaklaşımın bir uzantısı olan kalite yönetim sistemleri olmuştur. Bu çerçevede, ürün ve hizmetlerin kalitesi de her yönüyle ve özellikle de ilave 3 yönünden ele alınmakta ve titizlikle planlama gereği doğurmaktadır. Son yıllarda artan kalite uygulamaları ve gereklilikleri, konaklama işletmelerini misafirlerin memnuniyetleri kadar sağlık ve güvenlikleri ile ilgili de birçok planlama yapmaya ve faaliyetler gerçekleştirmeye yönlendirmektedir. Lazer ve Roger'ın 1999'daki çalışmalarına göre misafirler kendilerine rahatlık kadar güvenlik de sunan konaklama işletmelerini tercih etmektedirler (s.434).

1.3.3 Konaklama İşletmelerinde Misafir Yönlü Uygulamalar

Gerek yazın ve gerekse profesyonel uygulamalar, konaklama sektöründe ana unsurun insan olarak kabul edilmesiyle, başarılı bir performansın doğru orantılı olduğunu göstermektedir. İç pazarlama yoluyla yüksek kalitede bir çalışan – misafir etkileşimi yaratmak, mevcut misafirleri memnun ettiği kadar yenilerini de konaklama ürününe çekecektir (Radisic, Perisic ve Berecic, 2010, s. 772).

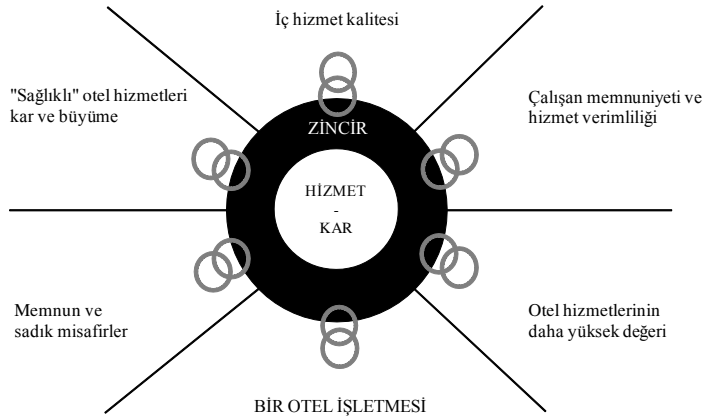
Konaklama sektörü, otel ürünün üretim ve misafirlerin memnuniyetinde kritik önemi olan çalışanların verdiği hizmet kalitesinin bu derece ön plana çıktığı tek sektördür. Bu nedenle, modern pazarlama eğilimleri ile ortaya çıkan yaklaşımlardan biri, otel işletmesinin kârını çalışan ve misafir memnuniyetine bağlayan hizmet-kâr zinciri yaklaşımıdır.

Bu yaklaşımın ilk modelini 1994 yılında Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger oluşturmuştur (Şekil 1.9).



Şekil 1.9 Hizmet-Kâr Zincirindeki Bağlantılar (1994, S.166)

Bu modelin pazarlama faaliyetlerine de ışık tutacak sadeleştirilmiş bir değişik şekli de 2010 yılında oluşturulmuştur (Şekil 1.10).



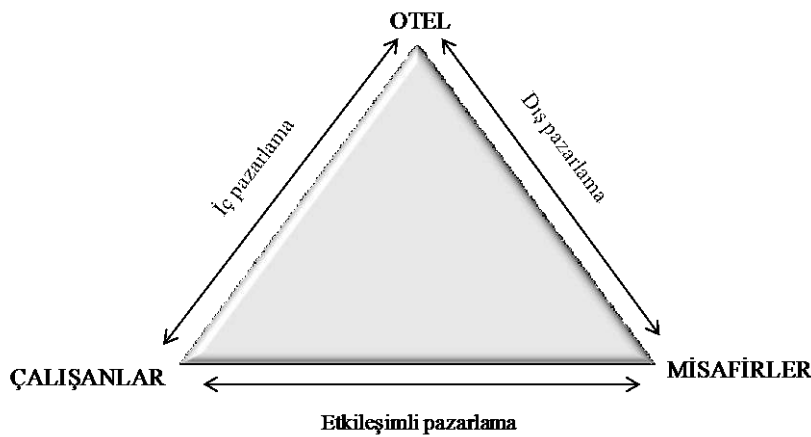
Şekil 1.10 Otel İşletmelerinde Hizmet-Kâr Zinciri (Radisic, Perisic Ve Berecic, 2010, S. 776)

Hizmet-kâr zinciri iç hizmet kalitesiyle başlar. Bu da, çalışanların işe alımlarından itibaren, doğru yönlendirilmeleri ve motive edilmeleri ile hizmet kalitesini yükselteceğinden, otel hizmetlerinin değerini arttırır. Değeri artan otel hizmetleri daha memnun ve sadık misafirler oluşturarak, misafirlerde tekrar gelme ya da yeni misafirleri gönderme eğilimini yaratır. Böylelikle büyüme ve kârlılık elde edilmiş olur.

Otel işletmelerinde misafir ve çalışanların yoğun etkileşimi söz konusu olduğundan, yürütülecek pazarlama faaliyetleri de uygulama alanları açısından farklılık göstermektedir. Bu

açından, pazarlama faaliyetleri dış, iç ve etkileşimli olarak üç farklı şekilde gerçekleştirilmektedir.

Dış pazarlama, bir otel işletmesinin hedef misafirlere uygun ürün karmasını sunabilmesi ve rakiplerinin yanındaki farklılıklarını müşterilerine duyurarak onların satın alma kararlarını etkilemeye yönelik faaliyetleri içerir. Modern pazarlama dünyası ise, otel işletmeleri için dış pazarlamanın yeterli olmadığı, iç ve etkileşimli pazarlama yöntemlerinin de kullanılması gerektiği anlayışındadır (Şekil 1.11).



Şekil 1.11 Otel Hizmetleri Sunumu Pazarlamasının Üç Şekli (Kotler, Bowen ve Makens'den aktaran Radisic, Perisic ve Berecic, 2010, s. 778)

İç pazarlama, otel çalışanlarının misafir beklenti ve gereksinimlerine göre en ideal hizmeti sunmalarını sağlamak amacıyla, dış pazarlamanın tamamlayıcısı olarak algılanan faaliyetlerin tümüdür. Otelin çalışanları tarafından sunulan hizmet kalitesi sağlanmadığı sürece dış pazarlama olarak yapılan aktivitelerin hiçbir yararı olmayacaktır. Bu nedenle, gerekli eğitim, ödüllendirme ve iletişim olanakları sağlanarak, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonlarının yüksek düzeylere çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Modern otelcilik anlayışında, çalışana yönelik pazarlamanın başlıca etken olduğu, insan unsurunun yeniden yapılandırılması en önemli eğilimlerden biri olarak ortaya çıkmıştır (Radisic, Perisic ve Berecic, 2010, s. 777).

Etkileşimli pazarlama ise, çalışanlarla misafirler arasında hizmet sunumu sırasında, hizmet kalitesinin algılanmasına yönelik pazarlama faaliyetleridir. Misafirler otel hizmetlerini, teknik bakımdan olduğu kadar işlevsellikleri olarak da algırlar ve bu algıyı geliştirmede çalışanların rolü büyüktür. Çalışanların otelin hizmet üretim süreci ile ilgili bilgilerinin daha fazla olması, misafirlerin hizmet kalitesi algısını yükselten bir etkidir. Etkileşimli pazarlama anlayışının en önemli uzantısı “Müşteri İlişkileri Yönetimi”dir (Radisic, Perisic ve Berecic, 2010, s. 777). Duverger 2011 yılında yaptığı çalışmada yeni hizmet fikirleri yaratmak adına müşteri ilişkileri yönetiminin üzerinde durmuş ve bu konuda

uygulanabilecek en etkili yöntemlerden birinin, şikayetçi olan misafirlerle iletişime geçerek, hem hizmet geliştirmeye yönelik yeni fikirleri toplamak, hem de ödüllendirme ve takdir etme yoluyla müşterileri geri kazanarak kârlılığını arttırmak olduğunu önermiştir (s. 20).

Hizmet ve konaklama sektöründe, ürünün tamamlayıcısı ve pazarlamanın önemli unsuru olan hizmet kalitesi ile ilgili, müşterilere yönelik memnuniyet yükseltmeye yönelik ipuçları vardır. Bu noktaların ekip eğitimlerinde ele alınması, memnun ve sadık müşteriler yaratmak konusunda dikkate değer sonuçlar doğurmaktadır (Bigger ve Bigger, 2010, s. 7-8):

- Çalışanların işletmenin birer temsilcisi oldukları bilincini edinmelerine yönelik eğitimler düzenlemek
- Üst yönetimden itibaren tüm ekip olarak talep ettiğinde müşterinin herhangi bir soru ya da sorununda onun kolay erişiminde olmak
- Hizmetin iyileştirilmesi veya sorunların çözülmesine yönelik müşteriye garanti vermek ve bu konuda takipçi olmak
- Müşterinin her türlü sorusuna yanıt verebilir olmak, değilse yanıt verebilecek bir kişiden destek almak (müşteriyi yönlendirmek yerine bilgi edinip bilgi vermek olarak)
- İletişim becerilerini geliştirmek
- Müşteri istek ve taleplerine duyarlı olmak
- Olumlu, ilgili ve yardımsever bakış açısıyla hizmet vermek
- Özellikle şikayetler söz konusu olduğunda sorunun çözümü ve misafire geri bilgi verilmesi konusunda takipçi olmak
- Müşterilere, kendine davranılması istenen şekilde ve saygı çerçevesinde davranmak

Konaklama sektöründe işletmelerin misafir odaklı oldukları konusunda en çok kullandıkları araç misafir memnuniyeti ölçümleridir. Günümüzde başarılı firmalar, müşterilerin beklentilerini, algılanan şirket performansını ve müşteri memnuniyetini izlemektedirler. Bu uygulamalar, rekabetçi bir ortamda yapıldığı zaman anlam kazanır. Örnek olarak, bir firma %80 misafir memnuniyetini yeterli görse de, rakip firmada bu oran % 90 düzeyinde ise, söz konusu firmanın rekabet üstünlüğü risk altındadır. Bu durumda bir işletmede, memnuniyet ve performans takipleri yapılırken, diğer işletmelerin ne durumda oldukları da değerlendirmeye alınmalıdır (Kotler, Bowen ve Makens, 1999, s. 350).

Misafir memnuniyetini ölçme ve takip etmeye yönelik işletmelerin uygulamaya koydukları bazı araçlar mevcuttur (Solo, Schlossberg, Verity'den aktaran Kotler, Bowens ve Makens, 1999, s. 350-351):

- *Şikayet ve öneri yönetimi* – misafirlerin yönetime kolay iletimini sağlayıcı sistemler kurulur. En kısa zamanda yanıt verildiğinde misafiri geri kazanmaya yönelik etkisi yüksektir. Schlossberg tarafından 1993'te yapılan bir araştırmaya göre, şikayetçi müşterinin başka bir ürün ya da hizmeti tercih etme oranı %91'dir; ancak şikayet çözülürse müşterinin ürün ya da hizmeti tekrar satın alma oranı ise % 82'dir; bu durumda müşterilerin şikayetleri çözüldüğünde %91 olan kayıp oranı, %18'e düşmektedir. Küçük çaplı şikayetlerin anında çözümü ise bu oranı %5'lere kadar düşürebilir (Kotler, Bowen ve Makens, 1999, s.357). Ayrıca yönetime ürün ve hizmet geliştirme için yeni fikirler de sağlar. 2000'li yıllardan itibaren Narver ve Slater tarafından geliştirilen yenilik yönelimlilik stratejisi, konaklama sektöründe özellikle şikayetlerden yola çıkılarak olumlu sonuçlar veren bir strateji haline gelmiştir. Öyle ki, bazı firmalarda müşterilerden, çalışanlardan ya da bayilerden gelen şikayetler sonucu oluşan yenilikçi fikirler, bu işle doğrudan sorumlu olan araştırma – geliştirme departmanlarının ürettiklerinden daha fazla ve etkilidir (Duverger, 2011, s. 2).
- *Misafir memnuniyet anketleri* – araştırmalara göre her dört misafirden biri memnuniyetsizdir ancak sadece %5 oranında bununla ilgili bildirimde bulunurlar ve başka bir alternatifi tercih ederler. Anketler misafirlerin genel memnuniyet durumları konusunda fikir verir.
- *Gizli müşteri (ghost shopping)* – bazı işletmeler sundukları ürün ve hizmeti deneyimleyerek analiz edecek profesyonel hizmetleri dış kaynaklı olarak almayı tercih ederler.
- *Kaybedilmiş müşteri analizi* – bir süredir ürün ya da hizmeti satın almayan müşterilerle iletişime geçip hem bu durumun nedenleri hakkında bilgi sahibi olmak, hem de kaybedilen müşterilerle ilgili istatistikler çıkarmak amacıyla yapılan uygulamadır.

Morgan ve Hunt, 1994'te Kelly ve Davis'in çalışmasıyla birleştirerek, müşterilerin sorunlarını çözmenin, özellikle sadık müşteriler nezdinde hizmet güvenilirliğini sağlayan bir unsur olduğunu, Conton ve Murray ise 1996'da sorun çözmenin ek bir fayda sunulduğunda olumlu sonuçlarının yükseldiğini belirtmişlerdir. Güvenilirlik, ilişkisel strateji gelişiminde önemli bir unsurdur (Lengler ve Moyano, 2011, s.51).

1.3.3.1 Misafir Sadakati Oluşturmaya Yönelik Uygulamalar

Konaklama işletmelerinin misafir odaklı planlamaları içinde, misafir sadakati olgusunun da önemli bir yeri vardır. Bu olgu, misafir memnuniyeti ile çelişmeyen ancak sonucu olarak ortaya çıkabilen bir davranıştır. Bir misafirin sadakatini kazanmak için, beklentilerinin karşılanması, hatta beklentilerinin üzerinde hizmet verilmesi gerekir. Bununla beraber, her memnun misafir sadık misafir olmak durumunda değildir. Bunun nedenleri arasında, insanların aynı yerde tekrarlı olarak tatil yapmama tercihi, aynı varış noktasında farklı ürünler deneme tercihi, fiyat duyarlı olarak her seferinde en uygun fiyatlı tesiste konaklama tercihi sayılabilir. Heskett, Sasser ve Schlesinger tarafından 1994 yılında geliştirilen hizmet-kâr zinciri modeli kapsamında yapılan ve diğer bazı araştırmalarda çıkan sonuçlarda da bu durum teyit edilmektedir (Kotler, Bowen ve Makens, 1999, s. 351-352).

Bu noktada üzerinde durulması gereken en önemli tespit sadık misafirlerin, memnun misafirlerden daha fazla getirisi olduğudur. Tesise tekrar gelmeyecek olan ve aldığı hizmetle ilgili çevresine hiçbir olumlu yorum yapmayan memnun misafirlerden hiçbir kazanç elde edilemez. Bununla beraber, sadık misafirlerin, tesise tekrar gelerek ya da ilettiği olumlu yorumlarla yeni misafirler kazandırarak lüks bir otelde yaklaşık \$ 100.000 net değeri olabilmektedir (Kotler, Bowen ve Makens, 1999, s.352).

Riechheld ve Sasser tarafından 9 farklı hizmet endüstrisi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ise, %5 oranında daha fazla misafir elde tutulduğunda, kârlılıkta % 25-%125 oranında artış görülmektedir. Sadık misafirlerin işletme içerisindeki faydaları, sürekli tercih ettikleri ürün veya hizmetin avukatı görevi üstlenmeleri, pazarlama maliyetlerinin düşmesi, fiyat hassasiyetlerinin düşük düzeyde olması ve işbirliklerine hevesli olmaları şeklinde genel olarak ifade edilebilir (Kotler, Bowens ve Makens, 1999, s. 355). Yönetime misafir sadakati ile ilgili düşen taktiksel görev, sadık misafir olma potansiyeli olan kişileri tespit ederek, bu kişiler üzerinden değer yayılımı fırsatları yaratmaktır (Kotler, Bowen ve Makens, 1999, s.352).

Hochgraefe ve arkadaşlarının 2011 yılında yaptıkları bir araştırma, İsviçre'deki otellerde konaklayan misafirlerin sadakat algısı ile ilgili ilgi çekici sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmaya göre, otelin konumu ve çalışanların hizmeti misafirlerin otel markasına sadık kalmasını etkileyen en önemli faktörlerdir. Bununla beraber, misafirlerin sadakat düzeyleri otelde konaklama süresi uzadıkça artmaktadır. Her ne kadar bu çalışma, tesiste tekrar kalışların sayısı konusunda bazı şüpheler tespit etse de (ilk kalıştan hemen sonraki kalış sadık misafir davranışdır ancak aynı misafir ikiden fazla tekrarlayan sayılarla gelirse sadık misafir olarak kabul edilmelidir), farklı harcama potansiyelindeki misafirlere özel ilgi ve önerilerle

yaklaşıldığında, sadakatlerinin kazanılabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Hochgraeve ve diğerleri, 2011, s. 34-36).

Gün geçtikçe müşteri ile ilgili konular derinlik kazanıp çeşitlenmektedir; bu da, işletmelerin sürdürülebilir kârlılıklarını korumak ve yükseltmek için yeni pazarlama şekilleri geliştirmelerini sağlamaktadır. Son yıllarda önem kazanan pazarlama şekillerinden biri de müşterilerin ürün ve hizmetlere bağlılıkları üzerinde yoğunlaşan *ilişkisel pazarlamadır*. Pazarlama aktiviteleri her geçen gün kişisel alım satım ilişkileri yerine değere dayalı ilişkiler ve pazarlama ağları oluşturma üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlişkisel pazarlama da uzun döneme yayılmış bir stratejidir. Bu pazarlama yaklaşımının özünde, bir işletme içindeki tüm ekiplerin ve kişilerin, müşteriye en iyi hizmeti vermek için pazarlama departmanı ile birlikte çalışması yatmaktadır.

İlişkisel pazarlama yanında, sıklık pazarlaması (frequency marketing), pazarlama sonrası (post marketing), hizmet garantileri, dönüşüm liderliği yaklaşımları önem kazanmaya başlamıştır. Sıklık pazarlaması, veri derlenmesi, iletişim, müşteri tanınması ve ödüllendirmesi faaliyetleri üzerinde temellenirken; pazarlama sonrası, müşteri sadakati, veri tabanı yöntemleri kullanımı, memnuniyet ölçümleri, resmi iletişim programları ve ilk satıştan sonra bir ilişki yaratmaya yönelik örgüt kültürünün geliştirmesi unsurlarını kapsamaktadır. Hizmet garantileri, müşterilerin satıştan sonraki risklerini azaltmaya; dönüşümü yönetme ise müşterileri tutma, dönüşüm nedenlerini gözleme ve hizmet sağlayıcı sistemleri sürekli geliştirmeye yönelik yaklaşımlardır. Bu yönde kullanılan yöntemler, sponsorluk, basın bültenleri, bilgi mektupları, müşteri klüpleri, elektronik kuponlar, çapraz satışlar, internet sıralamaları, ücretsiz telefon hatları, hediyeler, müşteri hizmetleri, internet sitesi ve üyelik kartları olarak örneklendirilebilir (Lengler ve Moyano, 2011, s.51).

İşletmelerin müşterileri ile kurabilecekleri ilişkiler ve memnuniyet zemini üç şekilde ortaya çıkar (Kotler, Bowens ve Makens, 1999, s. 353):

- İlişkiye finansal bir fayda ekleyerek (devamlılık programları)
- İlişkiye finansal faydanın yanında sosyal fayda da ekleyerek (tüm ekibin müşterilerin gereksinimlerini almaları ve bunlar üzerinden özel müşteri grupları oluşturulması ve pazarlama faaliyetlerinin bu gruplara özel planlanması)
- Finansal ve sosyal faydalar yanında yapısal bağlantılar kurmak suretiyle güçlü ilişkiler oluşturarak (örnek olarak, devamlı misafirlere özel telefon hattı)

İlişkisel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan ayrılan en önemli özellikleri, müşteriye kazanmaya ve elde tutmaya yönelik stratejiler, devamlı müşteri iletişimi, müşteri değeri üzerinde odaklanma, uzun dönemli planlama, yüksek düzeyde müşteriye hizmet

vurgusu, müşteri beklentilerinin her halükarda karşılanması hassasiyeti ve hizmet kalitesinin tüm çalışanların sorumluluğu olmasıdır (Kotler, Bowens ve Makens, 1999, s. 354).

Bir işletmede ilişkisel pazarlama faaliyetleri planlayabilmek için dikkate alınması gereken unsurları Kotler, Bowens ve Makens çalışmalarında tanımlamışlardır (1999, s. 354):

- İlişkisel pazarlama yapılmaya değer kilit müşterileri belirlemek
- Her kilit müşteriye yetkin bir ilişkisel pazarlama yöneticisi (müşteri ilişkileri yöneticisi) atamak
- Müşteri ilişkileri yöneticileri için açık ve net iş tanımı geliştirmek
- Her müşteri ilişkileri yöneticisi için yıllık ve daha uzun dönem müşteri ilişkileri planları geliştirmelerini sağlamak
- Bu yöneticileri yönlendirecek genel bir yönetici atamak

Oteller tarafından tercih edilen farklı çeşitlerde sadakat programı ve uygulamaları mevcuttur. Özellikle şehir otellerinde havayolu taşımacılığında tercih edilen modelin bir uzantısı olarak kullanılan bu programlar, tatil otellerinde de bazı özellikleri değiştirilerek yürütülebilmektedir. Verimlilikleri birçok profesyonel tarafından tartışmaya açık olan bu programların, misafir sadakatini arttırmaya yönelik olumlu sonuçlar verebilmesi için bazı hususların göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır (Withiam, 2010, s.16):

- Misafirlerin otelle ilişkide bulunabilecekleri, özellikle internet üzerinde işleyen farklı ortamlar yaratmak
- Düşük maliyetlerle yüksek fayda sağlayacak hizmet ve ürün sunumu sağlamak
- Misafirlere gerçekten bekledikleri ürün ve hizmeti sunabilmek adına, onları en iyi tanımlayacak sistemleri kurmak
- Programın puan vb. ifade edilebilecek primlerini tutarlı tanımlamak
- Diğer çözüm ortakları ile ortaklıklar oluşturmak
- Daha yüksek puan kazanmaya yönelik uygulamaları dinamik tutmak
- Mümkün olduğunca misafirin kendi organize edebileceği şekilde esnek sadakat ödülleri sunmak
- Diğer otellerin uyguladığı programlardan farklı sistem ve kazanımlar sunmak
- Finansal kazanımlar ve indirimler üzerinde yoğunlaşan sadakat sistemlerinden uzak durmak
- Misafirlerin internet üzerinden kullanabilecekleri bir sadakat programı kullanmak.

1.4 Türkiye ve Antalya’da Müşteri Profili

Türkiye ve Antalya’da misafir yönlülük uygulamaları ile ilgili verilecek bilgiler öncesinde, ağırlanan turist profiline dair detayları çalışma kapsamında incelemek, hedef pazarı tanımlamaya yardımcı olacaktır. Bu nedenle, araştırmanın kapsamındaki profili daha iyi açıklayabilmek için, Türkiye ve Antalya’da ağırlanan misafirlere dair bazı bilgiler bu bölümde ele alınmaktadır.

1.4.1 Türkiye’ye Gelen Turist Profiline Genel Bakış

2010 yılında Türkiye’ye gelen yabancı turistlerin milliyetleri, daha önceki yıllara göre daha yüksek çeşitlilik göstermiştir. Gelen yabancı turistlere dair konaklama verileri Tablo 4.’te verilmektedir. Yabancı turistler son 10 yılın verilerine dayanarak gelir durumuna göre incelendiğinde, orta gelir düzeyinde düşüş ve yüksek gelir düzeyinde yükseliş eğilimi gözlenmektedir (Turizm Raporu Ocak 2011, s. 11). Türkiye’ye gelen turist profilinde son 10 yılda gözlenen bir başka değişim ise, gelen ziyaretçiler içinde genç nüfus oranının yükseldiğidir. Bu durum hem 0-15 yaş grubunda, hem de 15-24 yaş grubunda görülmektedir (Turizm Raporu Ocak 2011, s. 12).

Tablo 1.4 2010 Yılında Türkiye’ye Gelen Turistlerin İlk 10 Ülkeye Göre Sıralaması ¹

Ülkeler	Ziyaretçi sayısı 2010	Toplamdaki payı (%) 2010	Ortalama kalış süresi (gün) 2010 ²
Almanya	4.385.263	15,32	5,3
Rusya	3.107.043	10,85	4,9
İngiltere	2.673.605	9,34	4,9
İran	1.885.097	6,58	3,0
Bulgaristan	1.433.970	5,01	3,9
Gürcistan	1.112.193	3,88	2,5
Hollanda	1.073.064	3,75	5,4
Fransa	928.376	3,24	3,2
Suriye	899.494	3,14	2,1
İtalya	671.060	2,34	2,4
Yunanistan	670.297	2,34	2,3

¹ T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Ağustos 2011:

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63767/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html>

² T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Ağustos 2011:

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63775/isletme-belgeli-tesisler.html>

2008 yılında Efes Pilsen için çeşitli ülkelerden 2.324 kişi ile görüşülerek hazırlanan Türkiye Turist Profili araştırması, Türkiye'ye gelen turistlerin profil ve tercihleri ile ilgili dikkat çekici bulgular sağlamıştır (s.11-27):

- Türkiye'ye ilk gelen turistlerin oranı %44,5 ve ikinci gelişleri olanların oranı ise %22,7'dir.
- Türkiye'yi tercih sebebi %58,7 ile doğa güzellikleri (deniz, güneş, doğal hayat) ve %24,9 ile ucuz bir ülke olmasıdır.
- Tercih edilen tatil türü % 85,7 ile sahilde deniz, kum, güneş tatilidir.
- Son yapılan tatilin süresi %37 oranla 1-2 hafta ve tercih edilen tesis türü %69,1 oranıyla 4-5 yıldızlı otellerdir.
- Türkiye'ye gelirken tatilini %68,9 oranında kişi seyahat acentesi ile satın alırken, %21 oranında kişi internet üzerinden satın almıştır.
- Yaklaşık %33 oranında kişi Türkiye tatil rezervasyonunu bir önceki yılın Ağustos – Eylül ayında yaptırmıştır.
- %79,1 oranında turist Türkiye'den memnun kalmış ve harcadığı paranın karşılığını aldığını düşünmektedir. Yaklaşık %68,2 herşey dahil sisteminden memnun kalmıştır.

Yurtiçi seyahat pazarı ise, son yıllarda erken rezervasyon kampanyaları, havayolu şirketlerinin uygun fiyat politikaları ve hat zenginliği nedeniyle yıldan yıla gelişme kaydetmektedir. Yurtiçi seyahatlerle ilgili Türkiye İstatistik Kurumu Hanehalkı Yurtiçi Turizm Araştırması bazı veriler sunmaktadır. Buna göre, 2010 yılı verilerine göre toplam yaklaşık 68 milyon yurtiçi seyahat gerçekleşmiştir; yerli turistlerin yaklaşık 6 milyon 760 bin kişisi otellerde konaklamıştır. Ortalama konaklama 4,2 gün olup, 5 yıldızlı otellerin yıllık ortalama doluluk oranı yaklaşık %40 olarak gerçekleşmiştir³.

2010 yılında T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan iç turizm raporunda, Türk turistlerin tatil alışkanlıkları ve özellikleri ile ilgili dikkat çekici bilgiler sağlanmaktadır:

- Türkiye'nin iç pazar payı %35'tir.
- Tatile uçakla gidip, otelde konaklama tercih ederler.
- Temizlik, fiyat ve hizmet kalitesi memnuniyet unsurlarıdır.
- Gazete ilanlarından görerek gidecekleri yere kendileri karar verirler.
- Haziran-Eylül ve bayram dönemlerinde konaklarlar.

³ Türkiye İstatistik Kurumu resmi web sitesi Aralık 2011:
http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=51&ust_id=14

- Öncelikle Akdeniz, sonra Ege Bölgesi'ni tercih ederler. En çok 3* ve 4* otellerde, 2. sırada 5 yıldızlı otellerde kalırlar.
- En çok 25-44 yaş, 2. sırada 15-24 yaş aralığındaki kişiler tatile çıkarlar.
- Tatil nedenleri öncelik sırasına göre, deniz-kum-güneş, kültürel, kongre-toplantı, termal-sağlıktır.

ETS Turizm tarafından 2011 yılında 198.000 Türk misafir üzerinde gerçekleştirilerek 2 yılda tamamlanan bir çalışmaya göre, Türk misafirlerin beklenti ve tercihlerine yönelik bazı ipuçları vermektedir⁴:

- Türk misafirler %66 oranla tatile İstanbul'dan, %6 oranla Ankara'dan ve %5 oranla İzmir'den çıkmıştır.
- Seyahat edenlerin %64'ü evli ve %36'sı bekardır. Otel konaklamalarında önem verdikleri konular, ürünlerle ilgili menüde kırmızı etin ağırlıklı olması, çarşafların her gün değişmesi, (bebekli aileler için) oda konforu (10 kişiden 8'i deniz manzaralı oda istemektedir) ve temizliği, (çocuklu aileler için) büfe çeşitliliği ve yemek hizmetleridir. Bununla beraber seyahat edilecek yeri kadınların belirlemesi, ödemenin erkekler tarafından yapılması, en çok memnun kalınan hizmetlerin havuz, oda ve yiyecekler olarak sıralanması gibi tespitler de çalışma kapsamında ortaya çıkmıştır.
- Memnuniyet durumları ile ilgili sonuçlar incelendiğinde ise, %66 oranında erkeklerin şikayetçi oldukları, en memnun kesimin çiftler olduğu, odalardaki ek yatakların konforunun şikayet konusu olduğu görülmektedir.
- %49 oranda kesim tatilini 1 hafta, %46 oranda bir kesim ise 1 haftadan az yapmaktadır.

1.4.2 Antalya'ya Gelen Turist Profiline Genel Bakış

Antalya, her ne kadar İstanbul ile arasındaki fark gittikçe kapanmış olsa da, 2010 yılında da Türkiye'de en çok turist çeken il olmuştur. Tablo 1.5 Türkiye'ye 2010 yılında gelen turistlerin konakladıkları şehirlerin sıralamasını göstermektedir. Tablo 1.6 ise 2010 yılında en fazla turist çeken il olan Antalya'ya gelen turistlerin milliyetlerine dair verileri içermektedir.

⁴ Doğan Haber Ajansı web sitesi Ekim 2011:

http://www.dha.com.tr/turkiyede-en-cok-istanbullular-tatile-cikiyor-flashaber_161431.html

Tablo 1.5 2010 Yılında Türkiye'ye Gelen Turistlerin Tercih Ettikleri İller Sıralaması ⁵

İller	Ziyaretçi sayısı (milyon kişi)
Antalya	9,25
İstanbul	6,93
Muğla	2,97
İzmir	1,16

Tablo 1.6 2009 ve 2010 Yıllarında Antalya'ya En Fazla Turist Gönderen Ülkeler ⁶

Ülkeler	2009 yılı		2010 yılı	
	Ziyaretçi sayısı	Milliyet payı (%)	Ziyaretçi sayısı	Milliyet payı (%)
Almanya	2.298.231	27,82	2.537.622	27,19
Rusya	2.112.673	25,58	2.464.258	26,40
Hollanda	425.966	5,16	460.978	4,94
İngiltere	319.913	3,87	441.119	4,73
Ukrayna	344.233	4,17	356.162	3,82
İsveç	215.747	2,61	276.768	2,97
Fransa	218.636	2,65	275.135	2,95
Avusturya	246.547	2,98	256.580	2,75
Polonya	219.404	2,66	227.903	2,44
Norveç	182.192	2,21	217.136	2,33

Antalya'ya gelen turistlerin tercih nedenleri ve durumları ile ilgili Türkiye Turizm Piyasaları Araştırması ilgi çekici veriler sunmaktadır; veriler 2008 yılına aittir:

- Ziyaretçilerin Antalya'ya geliş nedenleri %70 ile tatil ve eğlence, %22 ile her şey dahil konaklama sistemidir. Yabancı turistlerin %82'si her şey dahil sistemde konaklamayı tercih etmektedir.
- Antalya'ya gelen yabancı turistlerin yaklaşık %54'ü aynı yıl içinde tekrar gelme eğilimindedir; %39'u kararsızdır.
- Konaklamak için %73 oteller ve %16 tatil köyleri tercih edilmektedir.

Aynı araştırma tesislerin fiyatları hakkında da genel bilgiler vermektedir. 5 yıldızlı oteller içinde 2010 yılı ortalama konaklama fiyatlarında en pahalı ilçe, Belek Turizm Beldesi ile ön plana çıkan Serik'tir; ortalama kişi başı konaklama fiyatı 120 Avrodur. Bunu, 110 Avro ile Manavgat, 100 Avro ile Kemer ve 70 Avro ile Alanya izlemektedir.

⁵ T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Ağustos 2011:

<http://www.ktbayirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63767/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html>

⁶ Akdeniz Turistik Otelciler Birliği resmi web sitesi Ağustos 2011:

<http://www.aktob.org/detay.asp?id=94>

2008 yılında 10.393 turist ile yapılan Antalya Turizm Endüstrisi Arz-Talep Araştırmasına göre ise, Antalya'ya gelen yabancı misafirlerin tercih ve beklentileri ile ilgili önemli bulgular ortaya koyulmuştur (Tablo 1.7).

Tablo 1.7 Antalya Turizm Endüstrisi Arz-Talep Araştırması Özet Tablosu

Tatile çıkma sıklığı	%55,2 yılda 1 kez %30,3 yılda 2 kez
Seyahat bilgi kaynakları	%55,4 tur operatörü/seyahat acentesi %29,2 internet %13,3 arkadaş/akraba tavsiyesi
Antalya'da kalış süresi	%59,9 6-10 gün arası %29,4 11-15 gün arası
Yüksek beklentide bulundukları hizmetler	%81,9 aile ile tatile uygunluk %80,3 konaklama %79,9 Türk mutfağı %76,1 yiyecek-içecek hizmetleri %73,4 güvenlik %70,8 temizlik
Antalya denince ilk akla gelen ve tercih nedeni olan imaj etkenleri	1. deniz 2. iklim 3. tatil
Bağımsız Devletler Topluluğu'ndan gelen misafirlerin tatil özellikleri	%69 kadın, %31 erkek turist %84,7 15-44 yaşları arasında %69 tatile gelmeden 2 ay içerisinde rezervasyon yapar Eşi, çocukları, arkadaşları ile tatile gelirler Otel veya tatil köyünde kalırlar Her şey dahil sistemi tercih ederler %63 6-10 gün arası kalır %31 11-15 gün arası kalır
Almanya – Avusturya'dan gelen misafirlerin tatil özellikleri	%55 kadın, %45 erkek turist %82,1 15-44 yaşları arasında %57 tatile gelmeden 2 ay içerisinde rezervasyon yapar, %20 5 ay öncesinden yapar Eşi, çocukları, arkadaşları ile tatile gelirler Otelde kalırlar Her şey dahil sistemi tercih ederler %60 6-10 gün arası kalır %30 11-15 gün arası kalır

İngiltere'den gelen misafirlerin tatil özellikleri	%61 kadın, %39 erkek turist %60,3 15-44 yaşları arasında %76,2 tatile gelmeden 2 ay veya daha uzun süre öncesinden rezervasyon yapar Eşi, çocukları, arkadaşları ile tatile gelirler Otel veya tatil köyünde kalırlar Her şey dahil sistemi tercih ederler, %12,3 yarım pansiyon tercih eder %52 6-10 gün arası kalır %42,3 11-15 gün arası kalır
Hollanda'dan gelen misafirlerin tatil özellikleri	%55 kadın, %45 erkek turist %81,3 15-44 yaşları arasında %63 tatile gelmeden 1 ay veya daha kısa süre öncesinden rezervasyon yapar Eşi, çocukları, arkadaşları ile tatile gelirler Otelde kalırlar Her şey dahil sistemi tercih ederler. %51 6-10 gün arası kalır %30 11-15 gün arası kalır

Kaynak: Antalya Turizm Endüstrisi Arz-Talep Araştırması s.23 - 88

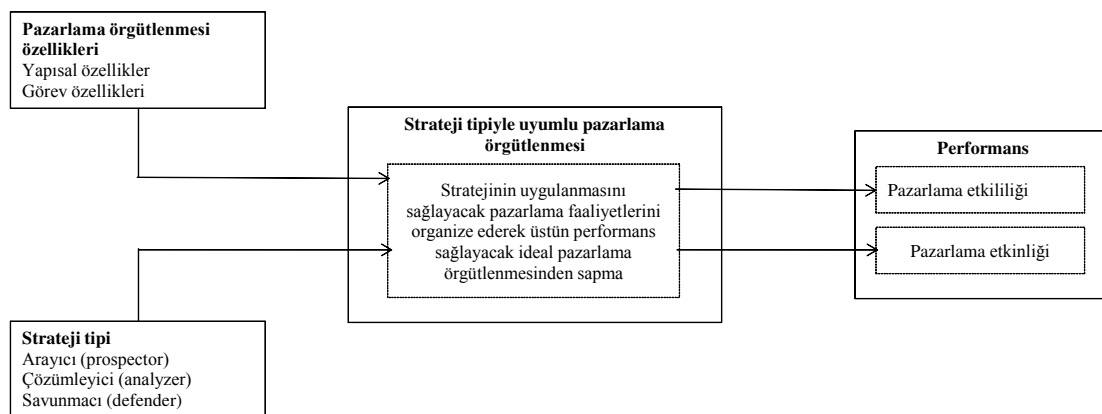
İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA DEPARTMANI ÖRGÜTLENMESİ

Bir işletmede stratejik kararlar verildikten sonra önemli bir aşama bitirilmiş ve ikinci önemli aşama olan uygulamaya zemin hazırlanmış olur. Pazara yönelik stratejik kararları tamamlayıcı taktiksel planlamaları yapan, uygulamaları yürüten ve kontrol eden, performansları takip eden sorumlu kadrolar devreye girer. Pazarlama departmanı da bu süreçte, işletmenin diğer işlevleri ile birlikte ve belli aşamalarda onların eşgüdümünü destekleyerek sorumluluklarını yerine getirir.

Ancak birçok işletme için stratejileri belirlemek ve biçimlendirmek, o stratejilerin hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak uygulamaları harekete geçirmekten daha kolaydır (Noble ve Mokwa ile Walker ve Ruekert'ten aktaran Vorhies ve Morgan, 2003, s. 100). Yazında bu duruma neden olan önemli zorluklardan biri olarak pazarlama faaliyetleri gösterilmektedir (McKee, Varadarajan ve Pride ile Walker ve Ruekert'ten aktaran Vorhies ve Morgan, 2003, s. 100). Bu zorlukların nedenleri olarak da pazarlama faaliyetleri ile iş stratejilerinin, birbiriyle bağlantılı birçok unsurdan oluşan çok boyutlu olgular oldukları ve iş stratejisini gerçekleştirmek için oluşturulan başarılı pazarlama faaliyetlerinin çoklu ve birbiriyle kimi zaman ters düşen koşulları bir arada tutmaya çalışmalarıdır (Vorhies ve Morgan, 2003, s. 100).

Vorhies ve Morgan (2003, s.101) çalışmalarında pazarlama faaliyetlerinin ve dolayısıyla pazarlama örgütlenmesinin planlanması, etkililik (örgütsel hedeflere ulaşma oranı) ve etkinliğinin (hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan örgüt kaynaklarının oranı) ölçülmesi ile ilgili bir model önermişlerdir (Şekil 2.1).



Şekil 2.1 Strateji Tipiyle Uyumlu ve Pazarlama Performansı İle İlişkili Pazarlama Örgütlenmesi (Vorhies ve Morgan, 2003, s.101)

Buna göre işletmenin stratejisi üç yönde olabilir: (1) Arayıcı (prospector), yeni pazarlama fırsatları arayan ve pazardaki değişimlere yanıt veren, yenilikçi ve yeni ürünler sunan, (2) çözümleyici (analyzer), ana ürünlerini tutmak ile piyasaya yeni ürünler sunmak stratejilerini dengeleyen, (3) savunmacı (defender), mevcut ürünlerini tutarak, bunların kalite odaklı avantajlarını geliştirmek üzerinde çalışmalar yapan. Pazarlama örgütlenmesinin yapısal özellikleri *merkezileşme (centralization)*, *resmîleşme (formalization)* veya *uzmanlaşma (specialization)* olarak tanımlanarak şekillendirilebilir. Görev özellikleri ise, pazarlama faaliyetleri ve bunları gerçekleştirecekleri içeren *görev karmaşıklığı (task complexity)*, anlamlı sonuçları ortaya koyan rutin pazarlama işlerinden oluşan *pazarlama yetenekleri (marketing capabilities)* ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan ekip çalışmasını ifade eden *iş grubu arasındaki bağımlılıktır (work group interdependence)* (Vorhies ve Morgan, 2003, s.102-103).

2.1 Pazarlama Departmanı Yapısı

Ekonomik ve sosyal değişimler, örgütlerin yapısına etki edebildiği gibi, pazarlama işlevinin yapılandırılması konusunda da farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başını küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin çektiği bu değişimler, özellikle pazardaki ürün ve hizmet arzının çoğalıp, çeşitlenmesi, müşteri beklenti ve gereksinimlerinin daha bilinçli ve çeşitli hale gelmesi, rekabet koşullarının zorlayıcı olması sonuçlarını doğurarak, işletmeleri kârlılığını azami düzeye çıkarma adına yapısal değişim ve gelişim süreçleri yaşamaya sevk etmiştir.

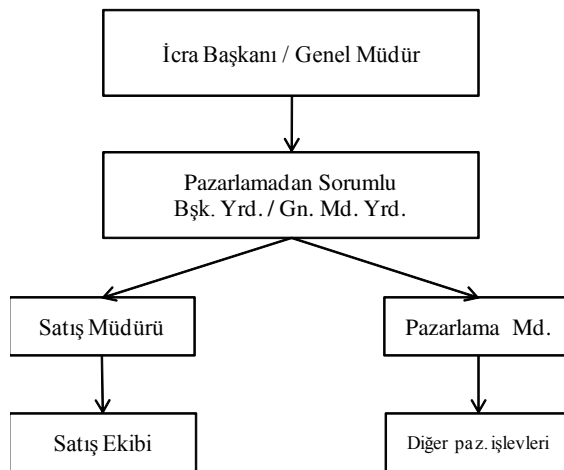
Kotler'e göre işletmelerin bu durumlar sonucu örgüt yapılarında yaptıkları değişiklikler birkaç başlık altında genelleştirilebilir (2003, s.666):

- *Yeniden yapılanma (reengineering)* – müşteri değeri yaratmaya ve departmanlar arasındaki iletişimi güçlendirmeye yönelik yapılanma
- *Dış kaynak kullanımı (outsourcing)* – maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek için bazı ürün ve hizmetleri örgüt dışındaki diğer firmalardan tedarik etme
- *Kıyaslama (benchmarking)* – performansı yükseltmeye yönelik sektörün en iyileri ile karşılaştırma yapma
- *Tedarikçilerle çözüm ortaklığı* – daha az ama katma değeri yüksek tedarikçilerle işbirliğinde bulunma
- *Müşterilerle çözüm ortaklığı* – faaliyetlerin katma değerini yükseltmek adına müşterilerle daha yakın işbirlikleri oluşturma
- *Birleşme (merging)* – büyüme ve getiri yükseltme stratejilerine yönelik aynı veya tamamlayıcı diğer işletmelerle birleşme

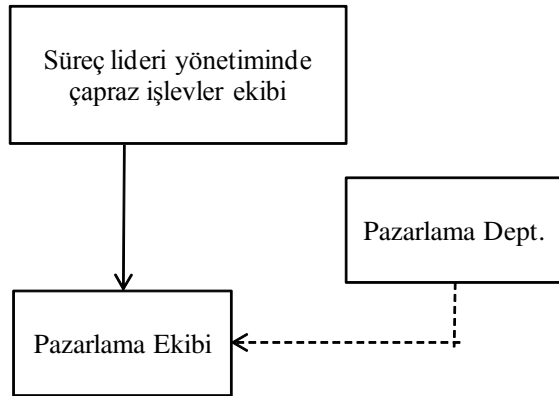
- *Küreselleşme* – küresel düşünüp yerel hareket etme çabalarını arttırma
- *Düzleşme (flattening)* – müşteriye daha yakın olmak için örgüt yapısını sadeleştirme
- *Odaklanma* – en kârlı iş ve müşterileri tanımlayarak bu gruplara odaklanma
- *Yetkilendirme* – çalışanların yönetime daha yakın olmalarını ve katılımcı olmalarını sağlama

Önceleri satış departmanı ve bazı pazarlama faaliyetlerini yerine getiren satış departmanı olarak yürütülen bu işlev, pazar, müşteri ve rekabet koşullarındaki gelişmeler sonucu bağımsız bir işlev olarak örgüt yapısı içinde yerini almaya başlamıştır. En son modern uygulamalarda ise, müşteri ile ilgili konuları tüm ekibin anlayıp sahiplendiği ve bu şekilde pazarlama fonksiyonuna destek olduğu *modern pazarlama firması* (Şekil 2.2) ve müşteri yönlü hedefleri gerçekleştirmek için süreçlerin tanımlandığı ve süreçleri yürüten çoklu fonksiyon katılımlarının desteklendiği *süreç-sonuç temelli firma* (Şekil 2.3) şeklinde örgütlenme modelleri yer almaktadır (Kotler, 2003, s.668) .

Bir pazarlama departmanı oluşturulurken, hedef pazar ile ilgili yapılması gereken işler dikkate alınmalıdır. Bu nedenle belirlenmesi gereken ilk pozisyonlar, pazarla ilk iletişimin sağlandığı noktalardakiler (satış temsilcileri) olmalıdır. Bundan sonra yöneticilik düzeyleri ve diğer destekleyici konumlar belirlenebilir. Uygulamada pazarlamadan sorumlu üst yönetici tepeden en alt kademeye kadar tüm örgütü dikkate almalıdır ancak daha alt düzeylerdeki örgütlenme konusu üzerinde daha yoğun olarak durulmalıdır (Buell, 1984, s.350).



Şekil 2.2 Modern Pazarlama Firması Örgütlenme Yapısı (Kotler, 2003, S.669)



Şekil 2.3 Süreç-Sonuç Temelli Firma Örgütlenme Yapısı (Kotler, 2003, S.669)

2.1.1 Pazarlama Departmanı Örgütlenme Şekilleri

İster sanayi ister hizmet sektörü olsun, firmaların pazarlama işlevini örgütlenme şekilleri birbirlerinden çok farklı olabilmektedir.

Kotler’e göre günümüzde modern pazarlama departmanları işlevsel, coğrafi, ürün ve müşteri pazarlarına göre örgütlenmektedir (2003, s. 669):

- Fonksiyonel
- Coğrafi
- Ürün / marka yönetimi örgütlenmesi
- Pazar / müşteri yönetimi örgütlenmesi

İşletmeler, değişen koşullara göre kârlılıklarını en olumlu şekilde etkileyecek örgütlenme yapılarını özellikle ürün ve pazar yönetimi konularında çeşitlendirmişler, hatta büyük ölçekli firmalar her iki örgüt yapısının ana unsurlarını kullanarak karma modeller oluşturmuşlardır.

Genel olarak örgütlenme biçimlerini birbirinden ayıran ana unsurları belirlemek mümkündür. Tablo 2.1, bu farklılıkları ortaya koymaktadır:

Tablo 2.1 Örgüt Modeli Hakkında Fikir Verebilecek Koşulların Birleşimi

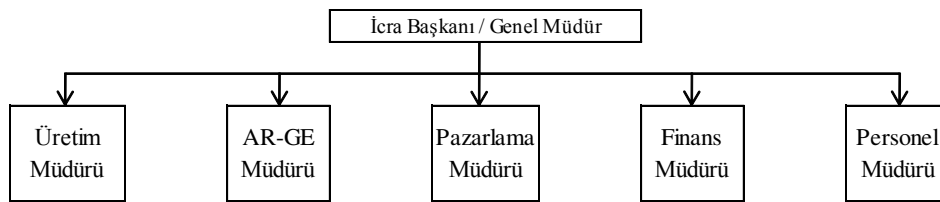
Örgüt modeli	Ürün sayısı	Ürünler: Benzer ya da çeşitli	Pazarlar: Benzer ya da çeşitli	Kullanılan kanal sayısı
Fonksiyonel	Az	Benzer	Benzer	Bir ya da daha az
Ürün yönetimi	Çok	Benzer	Benzer	Bir ya da daha az
Pazar yönetimi	Fark etmez	Benzer ya da çeşitli	Çeşitli	Birçok
Bölümsel	Çok	Çeşitli	Benzer ya da çeşitli	Birçok

Kaynak: Buell, 1984, s. 363

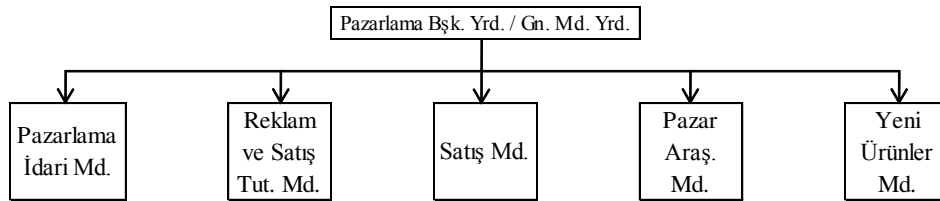
2.1.1.1 Fonksiyonel (İşlevsel) Örgütlenme

Bu yapı özellikle firma örgütlenmesinin de fonksiyonel bir yapıda gerçekleştiği durumlarda görülmektedir. Buna göre, pazarlama da diğer işlevler gibi üst yönetime bağlı bir fonksiyon olarak görülmektedir (Şekil 2.4 ve Şekil 2.5). Bunun altında ise, pazarlama üst yöneticisine bağlı, pazarlamanın farklı görevlerini üstlenen sorumlular/yöneticiler bulunmaktadır. En sık rastlanan şekil olan bu yapı, hiyerarşiyi azaltmaya yönelik örgütsel düzeylerin sadeliği avantajına sahip olsa da, sorumlular arasında etkili iletişim ortamı oluşturmak zorluğunu da taşımaktadır (Kotler, 2003, s. 669).

Pazarlama işlevi sorumluluğundaki alt işlevler, işletmelere göre farklılık gösterecek şekilde tanımlanabilir ve kadrolar buna göre oluşturulabilir. Şekil 2.5'te verilen alt işlevler dışında, dağıtım ya da satış kanalları yöneticiliği isminde de görev ve konum tanımlamaları da yapılabilir (Hollensen, 2003, s. 658).



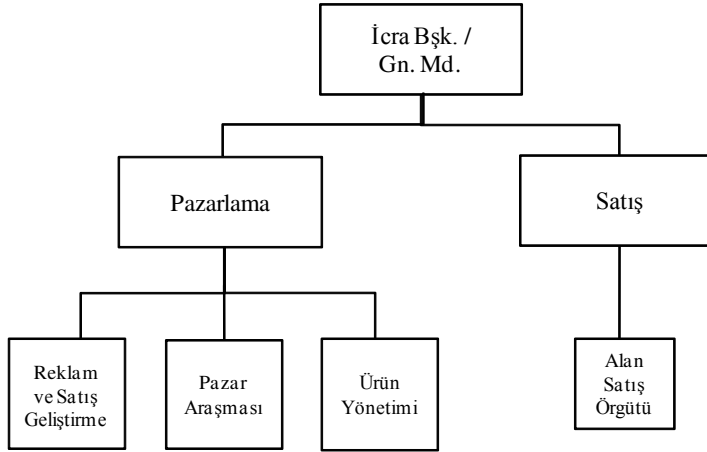
Şekil 2.4 Fonksiyonel Örgütlenme Yapısı (Buell, 1984, S. 354)



Şekil 2.5 Fonksiyonel Pazarlama Örgütlenmesi (Kotler, 2003, S. 669)

2.1.1.2 Ayrı Satış ve Pazarlama Departmanları Olarak Örgütlenme

Pazarlama kavramının artan önemi ile birlikte bazı işletmeler pazarlama görevlerini pazarlama yöneticisi altında gerçekleştirmeye başlamıştır (Şekil 2.6). Satış ve pazarlama departmanının iki ayrı departman olarak yapılandığı işletmeler, genelde kişisel satışın baskın pazarlama işlevi olduğu firmalardır; kişisel satış, reklam ve satış promosyonları kadar önem taşımaktadır. Birçok pazarlama otoritesi, satış fonksiyonunun diğerleri ile birlikte pazarlama yöneticisine bağlı olmasının daha etkili bir yapılanma olduğu konusunda fikir birliğine sahiptir (Buell, 1984, s. 355).

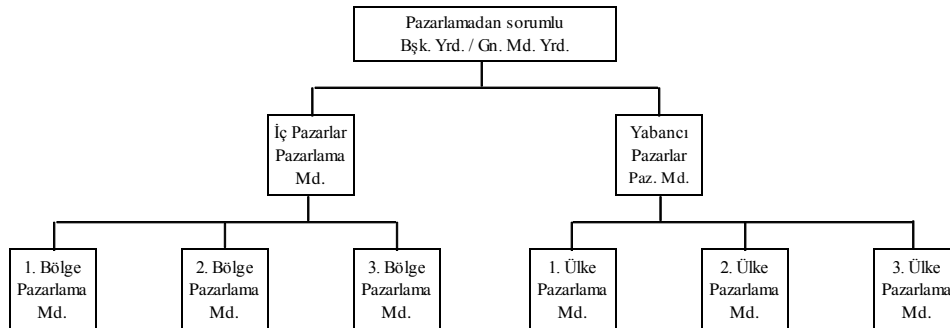


Şekil 2.6 Satış Ve Pazarlama Fonksiyonlarının Üst Yönetime Ayrı Ayrı Bağlı Olduğu Örgütlenmeler (Buell, 1984, S. 355)

2.1.1.3 Coğrafi Örgütlenme

Ulusal ya da uluslararası çapta operasyonu olan bazı işletmeler, pazarlama yapılanmalarını coğrafi bölge ve bölümlere göre de yapabilmektedirler (uluslararası çapta işletmelerde kıta ya da ülke bazına kadar genellenebilmektedir). Bu şekilde coğrafi konumun dağınıklık ve uzaklık dezavantajı, pazara / müşteriye daha yakın yapılanmalarla giderilmektedir (Kotler, 2003, 669).

Bu model, üretim birimlerini bölgesel pazarlara yakın yerlerde kurma eğiliminde olan firmaların tercih ettikleri bir yapıdır (Şekil 2.7). Bir bölgedeki bölüm müdürü, genelde üretim, satış ve kontrol işlevlerinden de sorumludur. Her bölgesel üretim alanı aynı ürün hattında üretim yaptığı için pazarlama işlevlerinin dağıtılmasına gerek yoktur; bu işlevler merkezi olarak yürütüldüğünde hem daha etkin, hem de daha düşük maliyetli olur (Buell, 1984, s. 364).

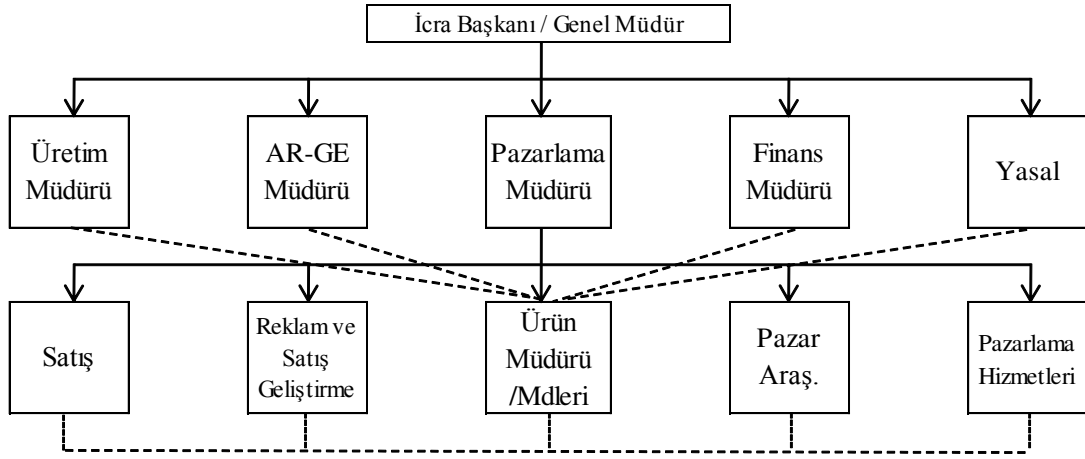


Şekil 2.7 Coğrafi Örgütlenme (Hollensen, 2003, S.659)

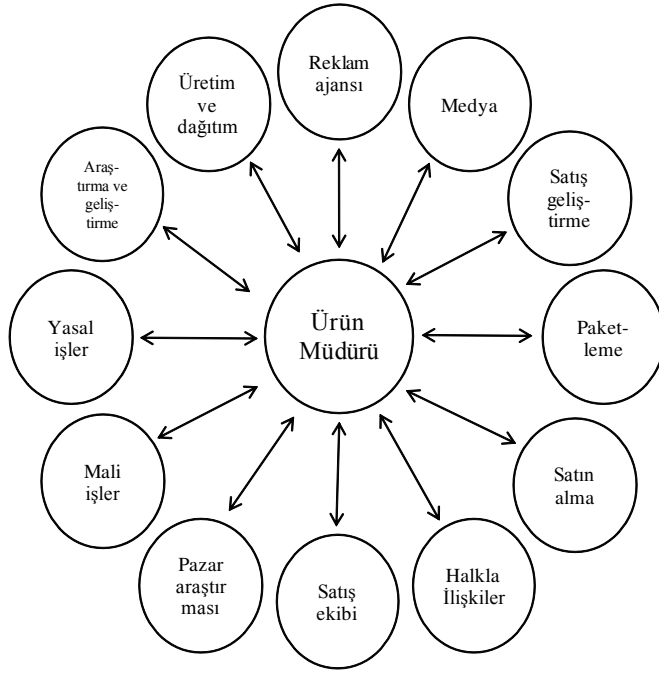
2.1.1.4 Ürün / Marka Yönetimi Örgütlenmesi

İşletmeler büyüdükçe işlevsel örgütlenme yapıları da örgüt gereksinimlerine karşılık veremeyecek duruma gelebilmektedir. Pazarlama ya da işletmenin genelinden sorumlu üst yöneticilerin, pazarlama ve satışın tüm işlevlerini kontrol edebilme, raporları takip edebilme işleri için yeterli zamanı kalamamaktadır. Bu nedenle, daha büyük ölçekli işletmeler bu sorunun üstesinden gelebilmek için farklı pazarlama örgütlenme yapıları geliştirmişlerdir. Bunlardan biri de ürün yönetimi örgütlenmesidir (Buell, 1984, s. 356).

Bu yapı (Şekil 2.8), işlevsel yapının yerine değil, ek bir yönetim unsuru olarak uygulanmaktadır. Belirli ürün ya da hizmetler konusunda uzmanlaşan yönetici ve ekiplerin oluşturduğu ürün yönetimi bölümü, sorumlulukları dahilindeki ürün ve hizmetlerin pazarlama karmasını planlama, gerçekleştirme ve ölçmeye yönelik tüm faaliyetleri kontrol altında tutar (Şekil 2.9). Bu yapının en önemli avantajı, pazarlama karmasının daha etkili ve daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilmesidir. Bununla beraber ürünlere göre ayrı ekipler kurmak gerektiğinden oluşan ek maliyetler, yetkilendirme sorunları ve çalışanların sorumluluk alanları içerisindeki uzmanlıklarını işlevsel boyutlara taşıyamamaları gibi dezavantajları da bünyesinde barındırabilmektedir (Kotler, 2003, 671-673).

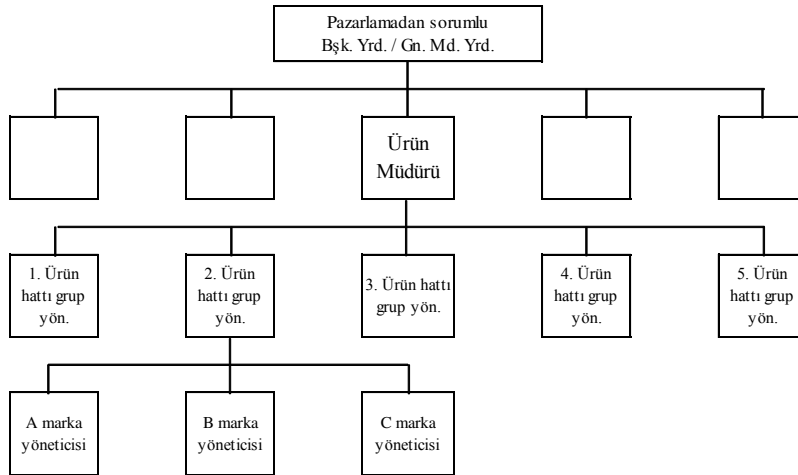


Şekil 2.8 Ürün Yönetimi Örgütlenmesi (Buell, 1984, S. 357)



Şekil 2.9 Ürün Müdürünün Etkileşimleri (Kotler, 2003, S. 672)

Hollensen (2003, s.658) bu modelin bir başka şeklini önermiştir (Şekil 2.10). Bazı yazınlarda, ürün ya da marka olarak yapılan tanımlama, bu modelde bir ürünün alt markaları olarak belirtilmiştir.



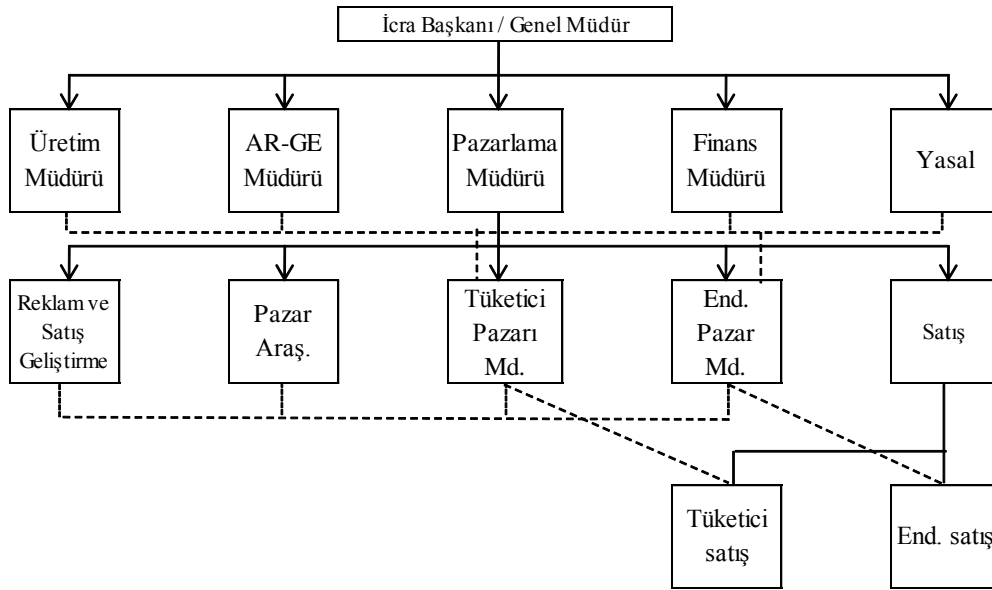
Şekil 2.10 Ürün Yönetimi Örgütlenmesi 2. Model (Hollensen, 2003, S. 658)

2.1.1.5 Pazar / Müşteri Yönetimi Örgütlenmesi

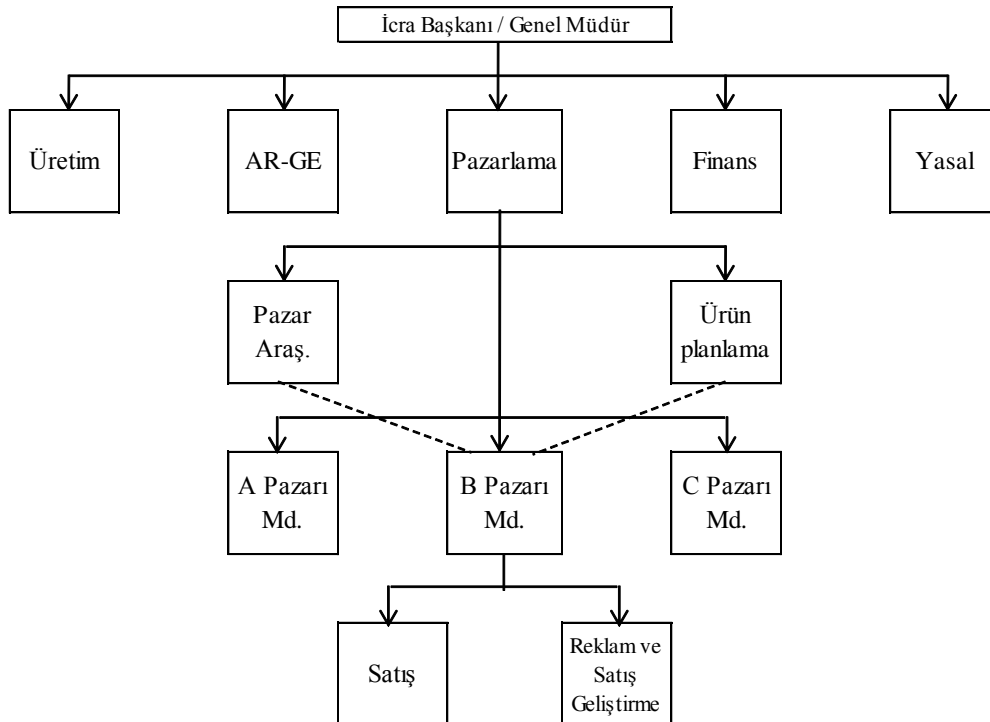
Firmaların büyümesi ya da çeşitlendirmeye gitmesi durumunda uygulamayı tercih ettiği bir diğer örgütlenme şeklidir (Şekil 2.11). Ürün / marka yöneticilerine benzer konumda odak noktaları müşteriler, müşteri bölüm ve grupları olarak çalışırlar ve performansları söz konusu pazardaki büyüme ve kârlılık ile ölçülür. Belirli müşteri gruplarının gereksinimlerine

yönelik planlamalar yapma ve performans izleme açısından oldukça avantajlı bir yapılanma şeklindedir (Kotler, 2003, 673-674).

Bazı işletmelerde, müşteri yönetimi örgütlenmesi, pazarlama müdürlerinin pazar bilgisi almak için pazar araştırma ve ürün bilgilerini almak için de ürün planlama ile eşgüdümlü çalıştığı biraz daha karmaşık bir örgütlenme yapısı da uygulanabilmektedir. Bu yapı, pazarın potansiyeli her bir pazar yöneticisi altında satış ve reklam – tutundurma fonksiyonlarının da oluşturulabilmesi ile daha etkili kullanılmış olur (Şekil 2.12) (Buell, 1984, s. 359).



Şekil 2.11 Müşteri Yönetimi Örgütlenmesi (Buell, 1984, S. 359)



Şekil 2.12 Müşteri Yönetimi Örgütlenmesi 2. Model (Buell, 1984, S. 360)

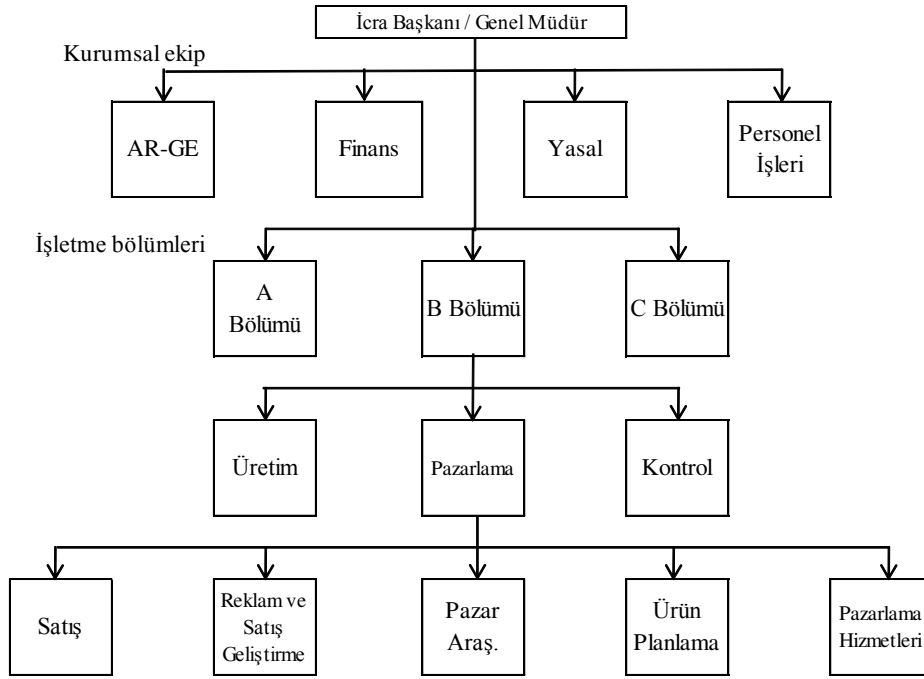
Bazı işletmeler, ürün ve müşteri yapılarına göre (çoklu ürün ve müşteriler), her iki örgütlenme yapısını da kapsayan matris bir örgütlenme şeklini de tercih edebilir (Kotler, 2003, 674).

2.1.1.6 Bölümsel Örgütlenme

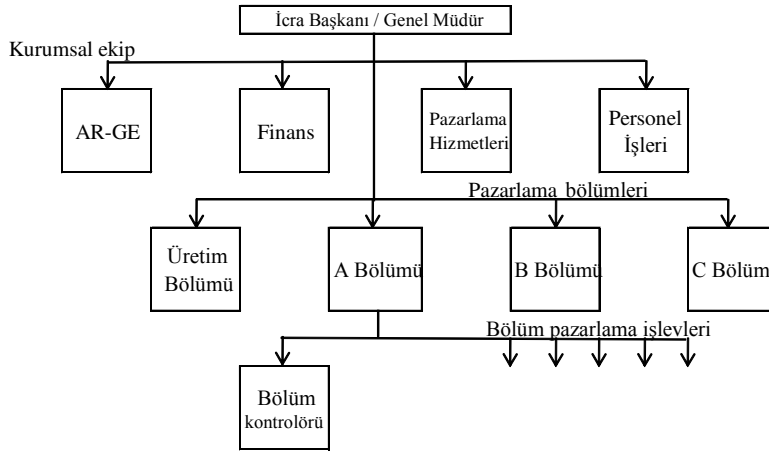
İşletmelerin büyüklükleri veya çeşitlendirmeleri, sadece ürün ya da pazar yönetimi örgütlenmeleri ile yürütülemeyecek boyutta olabilir. Bu durumda birçok firma ürün veya pazar bazında bölümler oluşturarak, iş birimleri tanımlayabilirler; her bir bölüm ayrı bir kâr merkezi olarak yapılandırılabilir. Bu yapılandırmada, firmanın büyüklüğüne göre pazar araştırması, finans gibi işlevlerin kurumsal bazda, üretim, pazarlama gibi bazı işlevlerin ise bölüm bazında tanımlanması ve tüm bu işlevler arasındaki yetkilerin belirlenmesi, etkinliği yükseltmek adına büyük önem taşımaktadır. İçerisinde üretim, pazarlama ve kontrol (finans) işlevlerini barındıran bölümler, *bütünleşik bölüm* olarak ifade edilmektedir (Buell, 1984, s. 360).

Bölümsel örgütlenmenin de farklı modelleri uygulanabilmektedir (Buell, 1984, s. 360-363):

- *Merkezi üretim ile dağıtılmış pazarlama bölümleri* – bir üretim departmanı birden fazla bölüm içindeki ayrı ayrı pazarlama departmanlarına hizmet eder.
- *Merkezi satış ile bütünleşik bölümler* – merkezi satış departmanı birden fazla bölümün satışlarını gerçekleştirir. Satış maliyetlerini azaltması açısından avantajlıdır.
- *Bölüm düzeyinde işlevsel örgütlenme* – her bölümün, kendi içerisinde örgütlenmesi ve kurumsal departmanların bazı konularda desteğini alarak görevlerini yürütmesi modelidir (Şekil 2.13).
- *Bölüm ve kurumsal düzeyde pazarlama işlevleri* (Şekil 2.14) – her bölüm ya kendi pazarlama departmanına sahiptir ancak merkezi bir yönetim yoktur ya bölümlerin pazarlama departmanlarına destek olacak bazı sorumlulukları (danışmanlık, pazarlama departmanı olmayan bölümlere destek) yerine getiren merkezi bir pazarlama departmanı oluştururlar ya da güçlü kurumsal bir çerçeve içerisinde reklamlar, satış tutundurma, pazar araştırmaları gibi kapsamlı konularda bölümlerin pazarlama departmanlarına destek olan ayrıca merkezi kurumsal pazarlama departmanı oluşturabilirler (Kotler, 2003, 675-676).



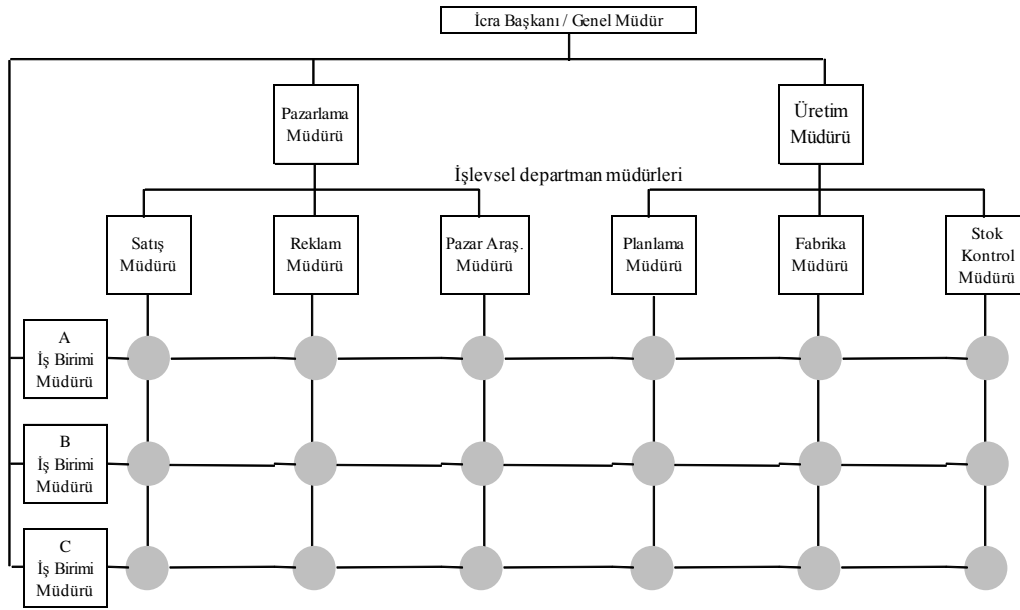
Şekil 2.13 Bütünleşik Bölümler Şeklinde Örgütlenme (Buell, 1984, S. 361)



Şekil 2.14 Bir Üretim Departmanı İle Pazarlama Bölümleri Şeklinde Örgütlenme (Buell, 1984, S. 362)

2.1.1.7 Matris Örgütlenme

Bu örgütlenme modelinde, iki veya daha fazla iş birimi, kârlılıklarını arttırabilmek için, işletmenin ya da bölümün işlevsel departmanlarını ürün ya da hizmetleri üretmek ya da pazarlamak için kullanması esastır. Bu modelin en belirgin özelliği, bir alt işlev yöneticisinin iki amiri olmasıdır (Şekil 2.15): (1) İş birimi yöneticisi, (2) işlevsel amir (Buell, 1984, s. 364).



Şekil 2.15 Matris Örgütlenme (Buell, 1984, s. 364) – daireler alt işlevleri göstermektedir; bu alt işlevlerde iki amir olduğu görülmektedir.

2.1.2 Pazarlama Departmanı Çalışanlarının Özellikleri ve Sorumlulukları

Üst yönetim tarafından son hali ile kabul edilen stratejiler, ne ve neden sorularına yanıt verecek şekilde kurgulanırlar. Stratejinin uygulama aşamasında ise, detaylı planlamalar için kim, nerede, ne zaman, nasıl soruları devreye girer (Kotler, 2003, s. 683). Pazarlama departmanında çalışacak kişilerin sahip olacağı özellikler söz konusu uygulamaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Bununla beraber, bu kişilerin sorumluluklarının tanımlanması ve faaliyetlerin bu sorumluluklar çerçevesinde yürütülmesi, pazarlama departmanının performansına doğrudan etki edecektir.

2.1.2.1 Pazarlama Departmanı Çalışanlarının Özellikleri

Pazarlama planları ve programları oluşturulurken ve uygulanırken, pazarlama departmanı çalışanlarında olması gereken bazı becerilerden bahsedilmelidir (Bonoma'dan aktaran Kotler, 2003, s. 683):

- *Teşhis becerisi* – beklenen hedeflere ulaşamadığında strateji ya da uygulamadaki sorunlar ve uygulamadaki sorunların nedenlerini belirleme
- *İşletme düzeyinin belirlenmesi* – sorunun kaynağını tanımlama (pazarlama departmanı, pazarlama programı ya da pazarlama politikası düzeyi)
- *Uygulama becerileri* – pazarlama bütçesi kullanım ve dağıtımı, etkili yönetim ve örgütlenme, diğer çalışanları motive etmeye yönelik iletişim ve etkileşim
- *Değerlendirme becerileri* – pazarlama faaliyetlerini izleme ve değerlendirme

Müşteri yönlü bir işletmede, her departmanda olduğu gibi pazarlama departmanında da olması gereken bazı özellikler mevcuttur. Kotler, bu konuda “Gerçek Müşteri Yönlü İşletmelerin Özellikleri” isimli bir tetkik modeli önermektedir (2003, s. 680):

- Doğru tanımlanmış müşteri bölümlerinin gereksinim ve beklentileri hakkında çalışmalar yapmak
- Pazarlama departmanı iş gücünü, hedeflenen bölümlerin uzun dönemli kâr potansiyeline paralel olarak kullanmak
- Her hedef bölüm için kazandıran teklifler hazırlamak
- Devamlı olarak işletme imajı ve müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik analizler yapmak
- Yeni ürünler, ürün geliştirme, müşteri gereksinimlerine yönelik hizmetler konularında her türlü fikre açık olmak, bunlarla ilgili değerlendirmeler yapmak
- Bakış açısı ve uygulamalarında tüm işletme ekibinin müşteri odaklı olması konusunda liderlik etmek, yönlendirici olmak
- Pazarlama departmanı halkla ilişkiler sorumluluğunu da üstleniyorsa, işletme hakkında olumlu haberler yayılmasını sağlamak ve olumsuz haberlere yönelik zarar kontrol eylemlerinde bulunmak, iç müşteri gibi davranarak işletme politika ve uygulamalarının müşteri yönünden geliştirilmesini sağlamak.

Türkiye’de pazarlama departmanlarında istihdam edilmek üzere adaylarda aranan özelliklere dair bir araştırma Monster İnsan Kaynakları Danışmanlık Firması tarafından 2010 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada, aranan özellikler konusunda önemli tespitler yer almaktadır (Yıldız, 2010, s.79-82):

- Verilen yanıtların oranlarına göre, %40 dijital pazarlama deneyimi olması, %38 küresel markada deneyimi olması, %16 yerel bir markada marka yönetim deneyimine sahip olması, %4 yurt dışında okumuş olması,
- Satış – pazarlama stratejileri, pazar araştırma, marka – ürün yönetimi, klasik reklam ve pazarlama mecraları dışında dijital pazarlama, direkt pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, ticari pazarlama, deneysel pazarlama, bütünleşik pazarlama konularında bilgi ve deneyim sahibi, iletişim kanallarına hakim,
- İyi iletişim, yaratıcılık, inisiyatif kullanabilme, sorun çözme, planlama yeteneğine sahip,
- Sonuç odaklı, analitik ve proaktif, bütçe takip ve kontrolü konusunda yetkin,

- Yoğun iş temposu ve esnek çalışma saatlerinde çalışabilecek, kendine güvenen, koordinasyon yeteneği yüksek, takım oyunculuğuna yatkın, paylaşımcı, hızlı ve pratik düşünebilen,
- İyi derecede İngilizce bilgisine sahip, yüksek lisans yapmış olması tercih edilebilir, bulundukları sektörü iyi tanıyan, analiz edebilen.

2.1.2.2 Pazarlama Departmanı Çalışanlarının Sorumlulukları

Pazarlama yönetiminin en önemli sorumluluk alanı, stratejilerde belirlenen hedef ve sürelerle paralel olarak pazarlama planları oluşturmak ve bunların uygulamasını yürütmektir. Etkili bir pazarlama süreci için bu planın hazırlanması ve takibi ile ilgili olarak yol gösterici adımlar tanımlanmıştır:

- *Pazarlama tetkiki (marketing audit)* – pazarlama departmanı ve faaliyetlerinin performansını yükseltmek üzere, mevcut pazarlama olanaklarının, kısıtlarının, sorunlarının, ortaya koyulduğu, muhtemel fırsatların belirtildiği ve bir hareket planı oluşturmaya yönelik kapsamlı, detaylı ve sistematik tetkiktir (Kotler'den aktaran Hollensen, 2003, s. 649).
- *Pazarlama planı oluşturma* – Pazarlama planının en önemli işlevi, işletmenin nerede olduğu, nereye gitmek istediği ve hedeflenen yere nasıl gidebileceği ile ilgili gidiş yolu tanımlamasıdır. Kurumsal ya da stratejik iş birimi düzeyinde hazırlanabilir. Anahtar bileşenler, durum değerlendirmesi, pazarlama hedefleri ve amaçları, pazarlama stratejileri ve programları, bütçeler, uygulama ve kontroldür (Hollensen, 2003, s. 650).
- *Pazarlama kaynaklarını kullanma* – Pazarlama departmanı içinde ya da işletme bünyesinde pazarlama planını uygulayacak işgücünü ve görev dağılımlarını belirleme, ekipleri yönetme ve yönlendirme, kaynak dağıtım planı ve kontrol listeleri hazırlama eylemlerini kapsamaktadır (Hollensen, 2003, s. 655).

Pazarlama departmanı, işletmenin yıllık satış ve diğer hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli bütçe hazırlığı ve takibi konusunda da sorumluluk taşır. Yapılacak pazarlama harcamaları ile ilgili tanımlanmış oranlar vardır; bu oranlar kullanılarak beklenen satış gelirlerine göre yapılacak harcama kalemleri belirlenebilir. Hedeflenen satış gelirlerinde toplam pazarlama harcaması payı %30 olup, bu oranın dağılımı aşağıdaki şekilde yapılmaktadır (Kotler, 2003, s. 687):

- satış işgücü %15
- tutundurma faaliyetleri %6

- reklamlar %5
- satış idare giderleri %3
- pazarlama araştırmaları %1

Pazarlama departmanının en önemli sorumluluklarından biri, planlanan ve gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin etkinlik ve performans kontrollerini yapmaktır. Bunun için kullanılan birçok model mevcuttur (Kotler, 2003, 685-695):

- *Yıllık plan kontrolü* – yıllık planlanan satış hacimleri, kâr ve diğer hedeflere ulaşma durumunun kontrolü. Satış analizi, pazar payı analizi, pazarlama harcamasının satışa oranı analizi, finansal analiz, pazar temelli skor kartı analizi.
- *Kârlılık kontrolü* – ürünlerin, üretim alanlarının, müşteri gruplarının ve bölümlerinin, dağıtım kanallarının ve sipariş büyüklüklerinin kârlılıklarının ölçümü. Pazarlama-kârlılık analizi (giderleri ilgili kalemlere aktararak kâr-zarar tabloları oluşturmak).
- *Etkinlik kontrolü* – satış iş gücü, reklamlar, tutundurma faaliyetleri ve dağıtımın etkinliğini arttırmaya odaklanma.
- *Stratejik kontrol* – işletmenin, piyasanın durumuna göre genel gidişat ve stratejilerinin yeniden değerlendirilmesi (pazarlama incelemeleri ve tetkikleri kullanarak).

Genel sorumlulukları açıkladıktan sonra, pazarlama departmanı içerisinde yer alan bazı kadro ve konumlara da değinmek yararlı olacaktır (Tek, 1999, s. 850 – 857):

- *Pazarlama yöneticisi* – Sorumlulukları genel olarak, işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesi aşamasındaki sorumlulukları kadar belirlendikten sonra bunları pazarlama ekibi ile paylaşmak, işletme içerisinde doğru iletişimi için gerekli çalışmalara destek vermek, pazarlama planının her aşamasında sorumluluğu alarak ekibi ve faaliyetleri yönetmek ve yönlendirmek, pazarlama faaliyetleri ile ilgili gerekli raporlamaları sağlamak, pazarlama departmanının örgüt içerisindeki diğer işlevlerle eşgüdümlü çalışmasına destek ve öncü olmak şeklinde açıklanabilir.
- *Pazar araştırması sorumlusu (yöneticisi)* – sorumluluğu tüketici, müşteri ve pazarın diğer unsurlarına yönelik istatistiksel (nicel) ve davranış bilimlerine dayalı araştırmalar yapmak, pazardaki fırsatlarla ilgili değerlendirmelerde bulunarak strateji oluşturulmasına ve planlama yapılmasına katkı sağlamak olarak genellenebilir.
- *Ürün planlamacısı / ticari uzman* – Ürünün teknik ve/veya satış kısımlarında deneyim kazandıktan sonra işletmenin ürünleri ile ilgili değerlendirmeler yapar; analitik ve yargılama yeteneklerine göre yeni ürünler için çalışmalarda bulunur.

- *Ürün / marka yöneticisi* – Tek ürün veya ürün grubu sorumluluğu olarak uygulanabilen bu pozisyon, işletmenin büyüklüğüne göre sorumluluk alanına giren ürünle ilgili tüm pazarlama ve diğer işlevsel faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrolünden sorumludur.
- *Dağıtım kanalı sorumlusu / yöneticisi* – Doğrudan bayilik sistemleri ile çalışan işletmelerde, bayilerle ilişkilerin yürütülmesi, satış geliştirme işlemleri sorumluluklarını üstlenirler. Genellikle satış yöneticiliği altında bir birim olarak çalışırlar.
- *Perakendecilik alanında sorumlu / yönetici* – Mağaza sistemiyle çalışan işletmelerde, mağazanın tüm gelir, gider, satın alma – sipariş, personel işlerini yürüten kişilerdir. Mağaza yöneticiliğinden, işletmenin daha merkezi ya da bölgesel pozisyonlarına yükselme olanakları mevcuttur.
- *Fiziksel dağıtımlar alanında sorumlu / yönetici* – İşletmelerin stok, depo, ambar, sevk ve teslimat, siparişi kapsayan fiziksel dağıtım konumlarında, gerekli planlama ve takipleri yapmakla görevli kişilerdir.
- *Tutundurma alanında sorumlu / yönetici* – Halkla ilişkiler, reklam, satış geliştirme isimleri altında konumlanabilen bu alandaki görevler, işletmenin ürün veya hizmetinin hem doğrudan müşteriye tanıtılması ve benimsetilmesi, hem de marka bilinirliğinin sağlanması ve geliştirilmesi konularında görevler üstlenirler.
- *Pazarlama maliyet analisti* – Daha çok büyük ölçekli firmalarda bulunan bu kişinin sorumluluğu, pazarlama planı bütçesini ve pazarlama departmanı giderlerini takip etmek, hedeflenen satış gelirlerini gerçekleştirme ve harcamaların bunlara göre oranlarını kontrol etmek şeklinde genel olarak açıklanabilir.
- *Pazarlama idari yöneticisi (sorumlusu)* – Pazarlama personeli işlemleri ve giderler, ofis ve diğer harcamalarla ilgili planlama ve takipler bu kişinin sorumluluğuna girer.
- *Tüketici ilişkileri alanında yönetici (sorumlu)* – Satış sonrası hizmet, garantiler, müşteri ilişkileri, şikayet ve öneri yönetimi gibi konularda görevleri yerine getirir.

Türkiye’de satış – pazarlama departmanlarının sorumlulukları arasında en fazla odaklandıkları konu ile ilgili 2010 yılında yapılan bir araştırma bazı bulgular ortaya koymuştur. “İş Dünyasında Satış ve Pazarlama Vizyonu Araştırması” GfK Türkiye tarafından 273 pazarlama profesyoneli ile yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, satış – pazarlama departmanlarının gündemindeki konular %25 oranında satışların kısa ve orta vadede arttırılması, %25 oranında sürdürülebilir, uzun vadeli stratejiler, %22 ürün ve hizmetlerde

yenilik, %14 yeni teknolojilerin kullanılmasına yönelik çalışmalar olarak tespit edilmiştir (Terzi, 2010, s.66).

2.1.3 Pazarlama Departmanının Örgüt İçerisindeki Konumu ve Etkileşimi

Pazarlama örgütlenmesi, bir işletmede diğer işlevlerde olduğu gibi, bir yandan pazarlama ile ilgili görevlerin belirlenmesi, tanımlanması, gruplanması ve bu görevlerin yürütülmesi için yetki ve sorumlulukların dağıtımı, diğer yandan departman içerisindeki faaliyetler ile işletmenin diğer departmanları ve pazarlama departmanı arasındaki ilişkinin eş güdümüdür. Makro düzeyde ise firmanın dışındaki pazarlama faaliyetlerini yürütmek üzere, ulaştırma, depolama, meslek kuruluşları, sivil toplum örgütleri, borsalar, birlikler, reklam ajansları, halkla ilişkiler ajansları ve görsel / yazılı basın, pazarlama ve yaratıcı danışmanlık ajansları, araştırma kuruluşları gibi birimlerle de sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır (Tek, 1999, s. 844).

Yöneticiler tarafından genel kabul gören bir gerçek de, pazarlama departmanının işletmenin diğer süreç ve işlevleriyle olan etkileşiminin bir yöneticinin ilgilenmek durumunda olduğu en önemli konulardan biri olmasıdır (Montgomery ve Webster'dan aktaran Krohmer, Homburg ve Workman, 2002, s. 451).

Homburg ve diğerlerinin 1999 yılında yaptığı bir araştırmada, pazarlama departmanının diğer işlevlerle ilişkisi üzerine önemli tespitler yapılmıştır. Yazarlar, ilk olarak “iktidar” ile “etki” arasındaki farkı ön plana çıkararak, pazarlama departmanının iktidardan çok diğer departmanlar ve kimi zaman onların otoritesinin üzerinde etki sahibi olduğunu belirtmişlerdir. Bu etki aynı zamanda işlevseldir ve kişilerin karakter özelliklerinden bağımsızdır. Ayrıca bazı muhtemel durumların da bu etkinin oranında belirleyici rol oynadığını ortaya koymuşlardır: (1) Dış durumlar (pazar büyüklüğü, teknolojik türbülans), (2) iç durumlar (strateji tipi, müşteri yoğunlaşması), (3) kurumsal belirleyiciler (icra başkanı geçmişi) (Homburg'dan aktaran Harris ve Ogbonna, 2003, s. 487-488).

Modern pazarlama anlayışı ile pazar ve müşteri yönlülük kavramlarının işletmelerin stratejilerinde yer alması, beraberinde müşteri memnuniyetini sağlamak suretiyle pazarlama görevlerinin bir kısmının, işletmenin pazarlama dışındaki diğer departmanlarının da sorumluluk alanına girmesini sağlamıştır. Bu durum, bazı zamanlar pazarlamanın ya da müşteri ile ilgili birimlerin, işletmenin kalbinde tutularak diğer tüm işlevlerin bu işlevin ön gördüğü şekilde faaliyetlerini yürütmeleri şeklinde de ortaya çıkabilir (Tek, 1999, s.848).

Kahn ve Mentzer'in çalışmaları, pazarlama departmanının diğer fonksiyonlarla ilişkilerini tanımlayan iki kavramı ve bu kavramların birbirinden farklı olduklarını ortaya koymuştur: (1) Bilgi yayılımı ile ilgili olan *departmanlararası etkileşim*, (2) ortak vizyona

sahip ve ortak hedeflere ulaşmak için kaynakları paylaşan departmanların karşılıklı anlayışına dayanan *departmanlararası işbirliği*. Bu kavramlarla beraber, departmanlararası işbirliğinden çapraz-fonksiyonel etkileşimine göre daha yüksek performansta uygulamalar ortaya çıktığını bulmuşlardır (Kahn ve Mentzer'den aktaran Krohmer, Homburg ve Workman, 2002, s. 452).

Prensipte bir işletmedeki tüm departman ve işlevler aynı ortak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik hizmet verdiği halde, çalışma ortamında değişen oranlarda rekabet de yaşanmaktadır. Bu durum, belli oranda işletme ve hedeflere erişim açısından olumlu gibi görünse de iyi yönetilmediği durumlarda olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Tüm bu koşullar altında, pazarlamadan sorumlu üst düzey yöneticinin, müşteri yönlü yaklaşımı benimsetmek ve desteklenmesini sağlamak adına iki önemli sorumluluğu bulunmaktadır: (1) İşletmenin iç pazar faaliyetlerini koordine etmek, (2) müşteriye en iyi ürün veya hizmeti sunabilmek için pazarlamanın finans, operasyon (üretim) ve diğer departmanlarla eş güdümlü çalışmasını sağlamak (Kotler, 2003, s. 676).

Kendi sorumluluklarının zor koşulları ve sorunları ile uğraşan departmanlarla etkili iletişim kurmak, pazarlama departmanının sorumluluğu olup, bunu otoriter olmak yerine ikna edici olmayı tercih ederek yapması gerekmektedir. Pazarlama departmanının bu konuda uygulayabileceği en etkili yöntem mümkün olduğu kadar departmanlarla birebir görüşmeler yoluyla iletişim kurmasıdır. Bu şekilde tüm departmanların birbirlerinin sorumluluklarını anlama ve faaliyetlerini gerçekleştirirken yaşadığı zorlukları paylaşıp, beraber çözüm bularak sorunları giderme yolu da açılmış olur (Kotler, 2003, s. 676).

Pazarlama örgütü, bir işletme içerisindeki en dinamik ve eyleme uyarlanabilir işlevlerden biridir. Gerek işletmenin amaç ve stratejileri gereği, gerekse dış çevre etkenleri (ekonomi, yasal, enerji ve malzeme tedarikleri) nedeniyle ortaya çıkan değişimlerde, yapısını ve araçlarını değiştirebilen ve bu haliyle işletmenin diğer işlevleri ile eşgüdümlü hareket eden bir özellik taşır. Son yıllarda önemi artan müşteri yönlü uygulamalar ile bilişim alt tabanlı ve sadece müşteri ile ilgili sorumlulukları üstlenen kadroların ortaya çıkması bu tarz bir değişiklik uyarlaması olarak kabul edilebilir (Tek, 1999, s. 847).

Krohmer, Homburg ve Workman 2002 yılında 280 Amerikan ve 234 Alman stratejik iş biriminin pazarlama yöneticileri ile pazarlama faaliyetleri üzerinde diğer departmanların etkisi üzerine yaptıkları bir araştırmada, önemli bulgular elde etmişlerdir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak Tablo 2.2'de görülmektedir. Buna göre, pazarlama faaliyetleri üzerinde diğer departmanların belirgin etkisi bulunmaktadır. Fiyatlandırma ve yeni ürün geliştirme gibi kararlarda farklı departman etkisi dikkate değerdir. Bunun yanında diğer departmanların hemen hiç etkisinin olmadığı kararlar da mevcuttur (örnek olarak reklam kararları). Faaliyetlerin kararlarının en çok pazarlama ve satış departmanları üzerinde dağılım

gösterdiği görülmektedir (s. 458-459). Bu durum satış ve pazarlama işlevlerinin birbirinden ayrılması gerektiğini de bir kez daha ispatlamış olur (Cespedes'ten aktaran Krohmer, Homburg ve Workman, 2002, s. 459).

Tablo 2.2 Pazarlama Faaliyetleri Üzerinde Farklı İşlevlerin Etkisi

Pazarlama faaliyetleri	Departmanlara göre etkileme oranı (%)					Toplam
	Pazarlama	Satış	AR-GE	Üretim	Finans / muhasebe	
Yeni ürün geliştirme kararı	32	23	29	9	7	100
Fiyatlama kararları	30	41	4	9	16	100
Müşteri memnuniyeti yükseltmeye yönelik programlarla ilgili kararlar	40	37	7	10	6	100
Müşteri hizmeti ve desteği tasarımı kararları	31	47	5	10	7	100
Müşteri memnuniyeti ölçüm analizi tasarımı kararları	48	35	5	8	4	100
Yeni coğrafi bölgelere genişleme kararları	39	45	3	3	10	100
Dağıtım stratejisi kararları	34	52	12	6	6	110
Reklam mesajları kararları	65	29	3	1	2	100

Kaynak: Krohmer, Homburg, Workman, 2002, s. 458

Bu araştırmada başka önemli bulgular da elde edilmiştir: (1) Pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkinin çapraz-fonksiyonel dağılımının, işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır, (2) başarısız stratejik iş birimlerinde fiyatlama ve dağıtım stratejileri kararlarında finans ve muhasebe departmanlarının nispeten daha fazla etkisi vardır, (3) başarılı stratejik iş birimlerinde, yeni ürün geliştirme kararları, AR-GE departmanından çok pazarlama departmanı tarafından alınmaktadır, (4) başarısız stratejik iş birimlerinde yeni bölgelere yayılma kararlarında satış departmanı baskındır (Krohmer, Homburg ve Workman, 2002, s. 460-461).

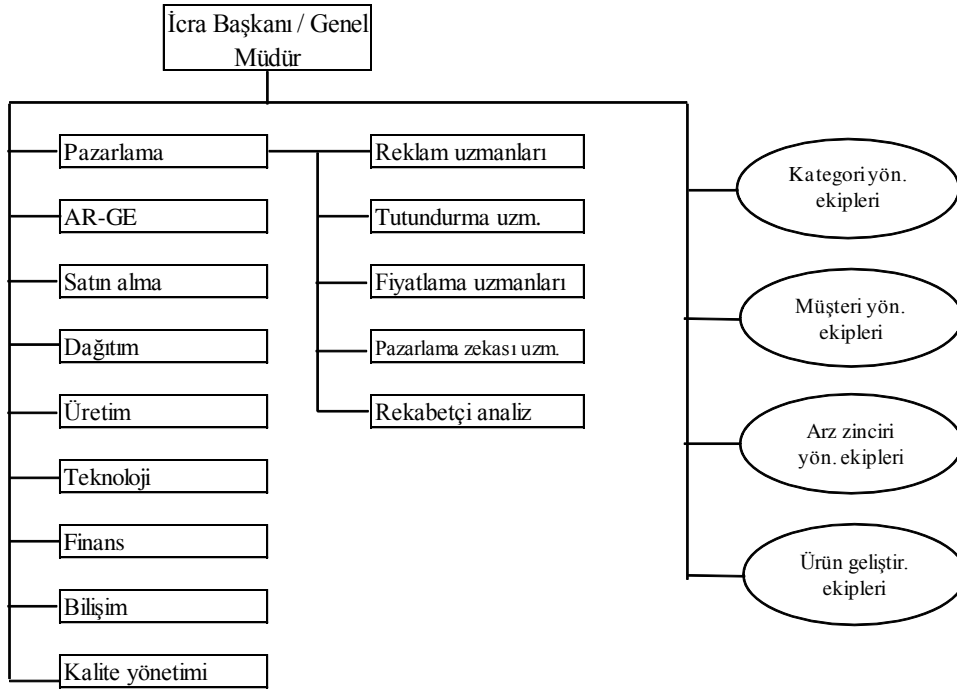
Diğer işlevlerin pazarlama faaliyetlerinin kararlarında etkisi olması, işletmenin yararına bir durumdur ki, stratejik iş biriminin etkililiğini, etkinliğini ve uyarlanabilirliğini geliştirmektedir. Bununla beraber, bazı ilişkiler karar vermeye yönelik değil, doğru kararın verilebilmesi için bilgilendirmeye yönelik de olabilir. Yeni ürün geliştirmede, finans ve muhasebe departmanları, seçeneklerin maliyetleri ve ödeme fırsatları konusunda bilgi verebilirken, hangi seçeneğin uygulanacağına doğrudan karar vermeyebilir (Krohmer, Homburg ve Workman, 2002, s. 461).

Yöneticiler bütün bu olumlu durumları dikkate alırken, çapraz-fonksiyonel karar mekanizmasının bazı durumlarda yarar sağlamayacağını da akılda tutmalıdırlar. İstikrarlı olmayan ortamlarda, hızlı eylem gerekebileceğinden, bu tarz demokratik yaklaşımlar vakit kaybettirebilir. Bununla beraber, bu yararlı etkiden yararlanmak isteyen yöneticiler pazarlama aktivitelerinin performanslarını yükseltmek için iki yol geliştirebilirler: (1) Karar süreçlerinde pazarlama dışından işlevsel gruplar ile bir araya gelmek, (2) çalışanların farklı departmanlar içinde dönüşümlü çalışmalarını sağlamak (Krohmer, Homburg ve Workman, 2002, s. 462).

Modern yaklaşımlar ve uygulamalar, ekonomik koşullar, rekabetçi ortam ve müşteri gereksinimlerindeki değişiklik ve çeşitlenme ile paralel örnekler ortaya koymaktadır. Özellikle dikey yapılanma yerine iletişim ve bilgi paylaşımının da önem kazandığı yatay yapılanmaların da gelişmesiyle bu yaklaşım ve uygulamalar kabul edilir olabilmektedir. Bu yaklaşımlarla ortaya çıkan ve pazarlama departmanının örgüt içerisindeki yeri ve diğer işlevlerle etkileşimini ortaya koyan iki model ilgi çekicidir.

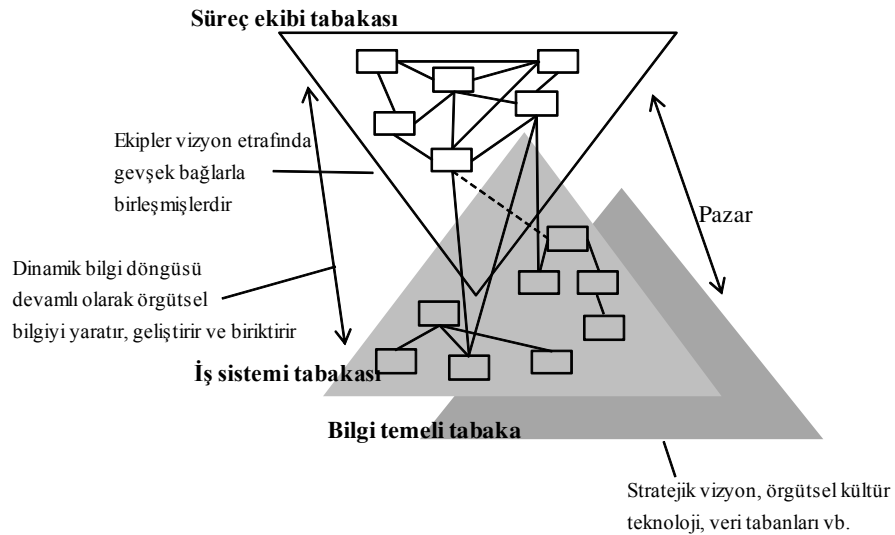
Hibrit (melez) örgütlenme (Şekil 2.16), dikey fonksiyonel yapılarından vazgeçmek istemeyen örgütlerde görülen, yarı dikey ve yarı yatay yapılanmayı kullanan bir modeldir. Şekilde görüldüğü gibi, bu modelde uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren işlevler, üst yönetime bağlı olarak dikey konumlanmış, daha sonra da belli amaçlara göre bir araya getirilerek yatay olarak konumlanmış ekipler halinde düzenlenmişlerdir.

Hibrit modelin daha yeni uygulaması ise teknolojik gelişmelerin katkıda bulunduğu *Hypertext (hipermetin) örgütlenme* (Şekil 2.17) olup, bu modelde de 3 tabaka yer almaktadır: (1) İşletmeye dair stratejik bilgi ve planların toplandığı üst yönetim, (2) iş stratejisini destekleyen uzmanlığı, ağ yapısı içinde bilgi paylaşımını sağlayan ve fonksiyonel olarak yapılanmış yönetim ekibi, (3) faaliyetleri gerçekleştiren ve yatay olarak yapılan süreç ya da proje ekipleri (Day, 1999, s. 39-42).



Kategori yönetim ekipleri	Pazarı anlamak, müşteri değerini pazara aktarmak - pazarlama, finans, satış, operasyonlar, AR-GE temsilcileri
Müşteri yönetim ekipleri	En önemli perakendeci ve ticari müşteri ile toplam performansı yükseltme, karşılıklı maliyet azaltma tedbirleri - alan satış, pazarlama, tutundurma, lojistik, satış temsilcileri
Arz zinciri ekipleri	Başlıca ürünler için kaynak yaratma, üretim ve dağıtım - üretim, satın alma, dağıtım ve kalite temsilcileri
Ürün geliştirme ekipleri	Müşteri değerini yükseltecek yeni ürünler geliştirme - AR-GE, pazarlama, üretim temsilcileri

Şekil 2.16 (Paketli Tüketici Ürünleri İçin) Hibrit (Melez) Örgütlenme (Day, 1999, S. 41)



Şekil 2.17 Hypertext (Hipermetin) Örgütlenme (Day, 1999, S. 42)

George S. Day, aynı çalışmasında pazarlama departmanının örgüt içerisindeki rolü üzerine de değerlendirmelerini belirtmiştir. Buna göre bir örgütte pazarlama departmanı üç farklı konuma sahip olabilir (1999, s. 45):

- *İşlevsel sahiplik* (functional fiefdom) – endüstrinin pazar yönelimli olduğu durumda diğer işlevlere önderlik eden bir konumdur. Ancak bu özelliği geleneksel fonksiyonel yapılanma, ürün veya pazar yönetimi örgütlenmesi durumlarında geçerli olabilir. Hibrit veya diğer modern örgütlenmelerde pazarlama işlevi pazara en yakın işlevler tarafından üstlenilir.
- *Destek işlevi* (subordinate function) – kapasite yönlü veya bilgi odaklı firmalarda geçerli olan bu durum, pazarlama departmanının satış fonksiyonunun bir destekçisi olması şeklinde konumlanmasına neden olur. Örgüt kültürünün mühendis ya da teknoloji yönlü olduğu durumda pazarlama faaliyetleri sadece satış planlarına destek amaçlı kullanılır ve hatta dış kaynaklı olarak da sağlanabilir.
- *Merkezi rehberlik işlevi* (central guidance function) – güçlü bir pazarlama yönlülük anlayışının örgüt kültürü ve yapısının içine işlediği durumlarda, üst yönetimin planlama sürecine rehberlik eden bir işlev haline gelir. Bu durumda görevi üç şekilde isimlendirilebilir: (1) Ekleme (articulation), pazardaki değer sunumu ve konumlandırmayı tanımlamak ya da yenilemek, ürün ya da hizmeti pazara sunmak, (2) belli bir noktaya sefer (navigation), pazarı etkili algılama, pazar bilgisini, fırsat tanımları ve performans ölçümlerini paylaşma, (3) bir araya getirme (orchestration) tutarlı, uyumlu ve pazar yönlü bir bütün yaratmak için gerekli olanakları sağlama.

Yaygın inanış, pazarlamanın, pazarlama yetkililerine bırakılamayacak kadar değerli olması, üst yönetim tarafından sahiplenilmesi ve pazarlamanın bir örgütteki herkesin işi olduğu yönündedir. Ancak bu, içinde çelişkisini de getirir. Pazarlama yönlülük doğru tanımlanmadığı, gerekli örgütsel yapı ve yetkilendirmeler, kontrol mekanizmaları oluşturulmadığı sürece hiç kimsenin işi olamayabilir. Bu durumda, üst yöneticilerin pazarlama departmanının örgüt içerisindeki yerini belirlerken, örgüt içerisinde pazarlamanın mevcut yeri, endüstrinin özellikleri, hakim örgüt kültürü ve örgüt yapısının işleyiş hızını gözden geçirip, kararlarını bu tespitlere göre vermeleri gerekir (Day, 1999, s. 45).

2.1.4 Satış Departmanı Özellikleri ve Sorumlulukları

Bir işletmede yapılan tüm pazarlama faaliyetlerinin esas amacı, yapılan bu faaliyetlerin satışlara yansması ve getiri beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu nedenle, pazarlama departmanı kadar satış departmanının yapılanması, etkili ve verimli çalışması da önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

Firmalar satış ekiplerini farklı hatlarda kurabilirler. Bu yapıları belirleyen faktör de işletmenin ürün ve müşteri yapısıdır (bir veya birden fazla ürün, bir veya birden fazla hedef müşteriler). Buna göre üç farklı satış ekibi örgütlenmesi şekli vardır (Kotler ve Armstrong, 2008, s. 454):

- *Bölgesel satış ekibi* – bir işletmedeki belli bir ürün hattının tümüyle belli bir bölgede satılmasından sorumlu ekiptir. Bu yapının, satış personelinin görev tanımlarının belirli olması, müşteri ile yakın ilişkiler kurabilmesi ve belli bir bölgede hizmet verdiğinden azalan ulaşım maliyetleri gibi avantajları vardır.
- *Ürün satış ekibi* – bir işletmenin sadece belirli bir ürün ya da ürün hattını satmaktan sorumlu satış ekibidir. Çeşitli ve karmaşık ürün hatlarına sahip işletmelerin uyguladığı bir modeldir; ancak büyük bir müşteriye farklı ürünlerle hizmet verildiğinde, farklı ekiplerin çalışması gerekeceğinden maliyetleri yükseltebilen bir yapı olarak ortaya çıkabilir.
- *Müşteri satış ekibi* – bir işletmenin sadece belli bir müşteri grubu ya da endüstrisine satış yapan kişilerle oluşan yapılanmasıdır. Bu yapı gün geçtikçe işletmeler tarafından daha fazla tercih edilir bir hale gelmiştir; Müşterilerle yakın ilişkiler kurarak onları en iyi şekilde anlayabilme ve ona göre ürün veya hizmet organizasyonu yapabilme fırsatı verir.

Bir satış departmanının örgüt yapısında 6 farklı konum bulunmaktadır (McMurry'den aktaran Kotler, 2003, s. 638):

- *Dağıtımıcılar* – ürün veya hizmetin müşteriye ulaştırılmasından sorumludur.
- *Sipariş alıcı* – özel ya da tüzel müşterilerden satış siparişlerini almaktan sorumludur.
- *Misyoner* – müşteri ile iyi ilişkiler kurmak, ürün veya hizmetin kullanımı ile ilgili bilgi vermekten sorumludur.
- *Teknisyen* – ürün ya da hizmetin tüm teknik özelliklerine hakim olup bu konuda danışmanlık vermekten sorumludur.
- *Talep yaratıcı* – yaratıcı yöntemler kullanarak görülür ya da görülmez ürün veya hizmetleri satmaktan sorumludur.
- *Çözüm satıcı* – tercihen firmanın sağladığı bir başka ürün veya hizmet ile müşterilerin sorunlarını çözmekten sorumludur.

Hedeflenen satışları gerçekleştirebilmenin en önemli adımı, doğru insanları satış departmanı bünyesinde istihdam etmektir. Satış çalışanları konumları ve kişisel özelliklerine göre bir ya da daha çok satış görevinden sorumlu olabilirler (Kotler, 2003, s. 639):

- Müşterileri bulmak
- Hedeflerine ulaşmak için zamanını muhtemel ve mevcut müşterilere göre nasıl kullanacağını planlamak
- Firmanın ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirmeler yapmak
- Yaklaşmak, sunmak, soruları yanıtlamak ve satış gerçekleştirmek
- Müşterilere sorunlarında yardımcı olmak, teknik destek önermek, ödeme seçenekleri konusunda alternatif sunmak ve teslimatı takip etmek suretiyle satış sonrası konularda destek olmak
- Pazar araştırması çalışmalarına müşteriden bilgi almak suretiyle katılmak
- Ürün tedariğinde sorun yaşandığında sıkıntı yaşatılmaması gereken öncelikli müşterileri belirlemek

Kotler, önerdiği “Gerçek Müşteri Yönlü İşletmelerin Özellikleri” tetkik modelinde müşteri yönlü bir işletmede, satış departmanında olması gereken özellikler konusunda da tespitler yapmıştır (2003, s. 680):

- Müşteri hakkında uzman düzeyinde bilgi birikimine sahip olmak
- Müşteriye en iyi çözümü sunmak için çabalamak
- Tutulabilecek sözleri vermek
- Ürün ve üretim departmanlarını müşteri gereksinimleri konusunda beslemek ve bilgilendirmek
- Aynı müşteriye uzun süre hizmet vermek

2.2 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı

2.2.1 Türkiye ve Antalya’da Konaklama Sektörü

Genel olarak konaklama işletmelerinde ve özel olarak da Türkiye ile araştırma kapsamına giren Antalya ili konaklama işletmelerinde örgütlenme yapısı araştırılırken, konaklama sektörünün ve Antalya ilinin bu anlamdaki öneminin vurgulanması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin yoğunluğunun ortaya koyulması, aynı zamanda pazarlama departmanlarının fırsat ve kısıtlarını ön plana çıkarmak açısından da yararlı olacaktır.

2.2.1.1 Türkiye’de Konaklama Sektörüne Genel Bakış

Dünya Turizm Örgütü 2010 yılı verilerine göre dünyada turistik amaçlı ziyaretçi sayısı 935 milyon, Türkiye’de ise yabancı ziyaretçi sayısı 28,6 milyon kişi olarak gerçekleşmiştir; bu sayılarla Türkiye, dünyada turist çeken ilk 10 ülke arasında 8. sırada yer almaktadır (Turizm Raporu, Mart 2011, s. 6-7).

Dünya Turizm Örgütü 2010 yılı verilerinin ortaya koyduğu bir başka bulgu da, Akdeniz Bölgesi’nin varış noktası liderliğini elinde tutmasıdır. Buna göre, dünyada seyahat eden turistlerin %31’i Akdeniz ülkelerine gelmektedir; turizm gelirlerinin %26’sı ve yatak arzının %25’i Akdeniz Bölgesi’ndedir. Türkiye ise bu bölgede, Fransa, İspanya ve İtalya’nın ardından 4. sıradadır (Turizm Raporu, Ocak 2011, s. 20).

Turizmin Gayrisafi Yurtiçi Hasıla içindeki payı, 2000 yılında 8 milyar Amerikan doları olan gelirin 2010 yılında 21 milyar Amerikan doları düzeylerine çıkmasına rağmen yaklaşık olarak aynı düzeyde gerçekleşmiştir; 10 yıl içerisinde en yüksek 2002 yılında gerçekleşen bu pay, söz konusu dönemde ortalama %4 oranında seyretmiştir⁷. Gayrisafi Yurtiçi Hasıla ise belirtilen yıllar içinde %5,6 düzeyinde artarken, turizm gelirleri %1,6 düzeyinde kalmıştır⁸. Bununla beraber turizm gelirlerinin ihracat gelirlerine oranı ise 2000 yılındaki %27,5’tan 2010 yılında %18,3’e gerilemiştir. Bunun nedeni, ihracat gelir artışının 10 yıl içinde turizm gelirlerine göre 2 kat daha fazla hızla yükselmiş olması ve artan turist sayılarına paralel turizm gelirleri artışı kaydedilememesidir⁹.

Türkiye 2010 yılında turizmde 3. atılım yılı olarak değerlendirilen bir döneme girmiştir. Her ne kadar dünyada ve özellikle de Avrupa’da turizme yönelik olumsuz gelişmeler yaşandıysa da, bu durumlar genelde Türkiye turizmine olumlu katkılar sağlamıştır. Bu gelişmeler, Yunanistan ve İspanya’da yaşanan ekonomik sorunlar, İngiliz para birimi sterlinin avro karşısında değer yitirmesi nedeniyle İngiliz turistin İspanya ve Yunanistan’dan çekilmesi, uygulanan havalimanı vergilerinde Türkiye’nin avantajlı durumları olarak özetlenebilir. 2010 yılında Türkiye turizmine genel bir bakış yapıldığında, gelecek yılları etkileyecek bazı gelişmeler yaşandığı görülmektedir (Turizm Raporu, Ocak 2011, s. 7):

- Türkiye, dünya turizmin lider varış noktası Akdeniz çanağında, diğer rakipleri gerilerken yükselen bir ülke olmuştur.

⁷ T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Ekim 2011 :

<http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-74210/turizm-geliri-ve-gideri-gsmh-ve-gsyih-ihracat-ve-ithala-.html>

⁸ Türkiye İstatistik Kurumu resmi web sitesi Aralık 2011:

http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=55&ust_id=16

⁹ T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Ekim 2011:

<http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-74210/turizm-geliri-ve-gideri-gsmh-ve-gsyih-ihracat-ve-ithala-.html>

- Dünya turizminin merkezi olan Avrupa ile yükselen pazar Asya arasında köprü durumunda bir Avrasya ülkesidir.
- Yükselen pazarlar Bağımsız Devletler Topluluğu, Balkan ve Ortadoğu ülkelerinde Türkiye en fazla tercih edilen varış noktasıdır.
- Türkiye son yıllarda kaydettiği gelişmelerle gerek konaklama arzı, gerekse seyahat endüstrisinde gelişme ve büyüme politikaları ile bir model haline gelmeye başlamıştır.

2010 yılında Türkiye'ye gelen turistlerin %60'ı paket turlar içerisinde en yüksek satışları yapan ilk 10 firma ile gelmiştir. Bu paket turları organize eden ilk 5 firmanın (TUI Türkiye, Thomas Cook-Diana, Teztour, Pegas, Odeon) pazar payı % 44 ve ilk 50 firmanın pazar payı ise % 92 düzeylerindedir (Turizm Raporu, Mart 2011, s. 5).

Tablo 2.3, Ocak 2011 tarihi itibarıyla sınıflarına göre Bakanlık belgeli tesislerin sayılarını göstermektedir. Bununla beraber, Türkiye'de Ocak 2011 itibarıyla bakanlık ve belediye belgeli yatak sayısı 1,4 milyon düzeyine yükselmiş durumdadır; devam eden yatırımların da bitirilmesiyle 5 yıl sonra bunun 1,5 milyon yatak düzeyine ulaşacağı beklenmektedir (Turizm Raporu, Mart 2011, s. 21). 2010 yılı verilerine göre Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin yaklaşık 14,9 milyon kişisi (%52) otellerde, bu sayının yaklaşık 7,3 milyon kişisi (%26) 5 yıldızlı otellerde konaklamıştır¹⁰.

Tablo 2.3 Ocak 2011 İtibarıyla T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli Tesislerin Sınıflarına Göre Dağılımı

Tesis sınıfı	Sayı
5* otel	319
4* otel	521
3* otel	663
2* otel	560
1* otel	69
Otel diğer	3
Bileşik tesis	24
Otel+termal tesis	4
Tatil köyü	70
Termal otel	29
Motel	14
Butik otel	40
Toplam	3.666

Kaynak: Turizm Raporu Mart 2011, s. 21

¹⁰ T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Aralık 2011:
<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63775/isletme-belgeli-tesisler.html>

Türkiye’deki konaklama tesislerinin genel durumuna bakıldığında verilere dayanarak bazı tespitlere ulaşmak mümkündür (Turizm Raporu Haziran 2010, s. 10, 11, 22):

- Türkiye’deki yeni tesis sayısı, rakiplerinden daha yüksektir. 10 yaşın altındaki tesislerin tüm tesislere oranı Türkiye’de %44,6 iken, İspanya’da %41,9, Yunanistan’da %18,3’tür.
- Türkiye 1 milyonu aşan yatak kapasitesi ile dünyanın ilk 10 ülkesi arasındadır.

2.2.1.2 Antalya’da Konaklama Sektörüne Genel Bakış

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2010 yılı verilerine göre, Antalya’da turizm yatırımı belgeli toplam 129 tesis, yaklaşık 26.000 oda ve 57.000 yatak sunmaktadır; bu sayılar turizm işletmesi belgeli tesisler için, 686 tesis, yaklaşık 144.000 oda ve 307.000 yataktır¹¹. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, işletme ve yatırım belgeleri tesislerin yaklaşık %50’si, yatak kapasitesinin yaklaşık %79’u Antalya’dadır (Turizm Raporu, Haziran 2010, s.11).

Turizm istatistiklerinde yer alan, Antalya’ya 2010 yılında gelen turistlerin tesislere göre konaklama ve ortalama kalış süreleri ilgili veriler Tablo 2.4’te görülmektedir.

Tablo 2.4 2010 Yılında Antalya’da Tesislere Göre Konaklama Sayıları¹²

Tesis	Konaklayan yabancı turist sayısı	Toplamdaki payı (%)	Antalya’ya gelenler içindeki payı (%)	Konaklayan yerli turist sayısı	Toplamdaki payı (%)
5* otel	4.862.096	63,6	52,6	1.396.125	67,8
4* otel	2.203.330	28,8	23,8	380.050	18,4
3* otel	454.174	6,9	4,9	198.780	9,6
2* otel	74.734	0,4	0,8	78.527	3,8
1* otel	46.479	0,3	0,5	7.486	0,4
Toplam otel	7.641.813	100	82,6	2.060.968	100

Buna göre Antalya’da 5 yıldızlı otellerde konaklayan toplam turist sayısı 2010 yılında yaklaşık 4 milyon 860 bin kişi olarak ve yine 5 yıldızlı tesislerde yabancı turistlerin ortalama konaklama süresi 5,3 gün, yerli turistlerin konaklama süresi 2,9 gün olmak üzere ortalama 4,8 gün olarak gerçekleşmiştir. 5 yıldızlı tesislerin yıllık ortalama doluluk oranı %58,07 olarak tespit edilmiştir¹³.

¹¹ T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Ekim 2011:

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63779/turizm-belgeli-tesisler.html>

¹² T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Ekim 2011:

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63775/isletme-belgeli-tesisler.html>

¹³ T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesi Ekim 2011:

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-63775/isletme-belgeli-tesisler.html>

Antalya'ya en fazla yabancı turist getiren firmaların payları da her yıl değişen ekonomik durumlar nedeniyle turist sayısında görülen değişikliklere bağlı olarak farklılaşmaktadır. 2010 yılında en fazla turist getiren firmalar da bu değişikliklere paralel sıralanmışlardır; Tablo 2.5 bu firmalara dair verileri içermektedir.

Tablo 2.5 2010 Yılında Antalya'ya En Fazla Yabancı Turist Getiren Firmalar

Firma	Getirdiği başlıca milliyetler	Pazar payı (%)
TUI	Almanya, Avusturya, İngiltere, Hollanda, Belçika	14,80
Thomas Cook	İngiltere, Almanya, Benelux	11,08
Pegas	Rusya, Bağımsız Devlet Topluluğu	10,01
Tez Tour	Rusya, Bağımsız Devlet Topluluğu, Doğu Avrupa	9,37
Coral	Rusya, Bağımsız Devlet Topluluğu, Doğu Avrupa	8,43
FTI	Almanya	4,90
GTI	Avusturya	3,60
Alltours	Almanya	3,50
Anex	Rusya, Bağımsız Devlet Topluluğu, Doğu Avrupa	2,99
Rewe	Almanya	2,95
Öger	Almanya	2,65

Kaynak: Turizm Raporu Ekim 2010, s. 20

2.2.2 Konaklama İşletmeleri Pazarlamasına Genel Bakış

Konaklama, ulaşım ve turistik cazibe yerlerinden sonra turizmin en önemli bileşenidir. Bu önemin nedeni ise, turistik amaçlarla seyahat eden kişilerin rahatlık, güvenlik ve uygunluklarına göre en fazla yöneldikleri faaliyet olmasıdır. Turistler herhangi bir varış noktasına seyahat etmeye karar verdiklerinde, bu bölgeye ait en önemli çekim merkezi konaklayacakları otel olmaktadır. Tatil konaklamaları, turizmin diğer bileşenleri olan yiyecek-içecek, eğlence ve faaliyetleri de misafirlerine sunabilmektedir (Witt ve Moutinho, 1989, s. 61).

Konaklama sektörünün de bir parçası olduğu seyahat pazarlama sektörü, birkaç aşamalı dağıtım zincirinden oluşmaktadır: (1) En altta seyahate gidecek olanların tatil paketlerini oluşturup satın aldıkları seyahat acenteleri, (2) bir üstte, konaklama ve ulaşım ürünlerini birleştirerek kendi markaları ile seyahat paketleri oluşturan toptancılar (tur operatörleri), (3) en üstte tur operatörlerine de hizmet veren, uçak firması, otellere de dikey entegrasyonlarla sahip olabilen büyük tur operatörleri bulunmaktadır (Witt ve Moutinho,

1989, s. 61). Bu yapılanma arz (oteller) ile misafirler arasındaki satın alma ilişki ve işlemlerini yürüten temel yapılanmadır. Bununla beraber özellikle yabancı tur operatörlerinin, konaklama tesislerinin bulunduğu bölgelerde işbirlikleri yaptıkları ya da doğrudan kendi birimleri olarak açtıkları yerel acenteler vardır ki, bu acenteler de havalimanı yer hizmetleri, havalimanı-tesis ulaşım, günlük geziler gibi konularda misafirlere bir anlamda tatil danışmanlığı hizmeti verirler. Bazı konaklama tesislerinin tur operatörü paketlerine girebilmek ve satışlarını yapmak için iletişim kurdukları kadrolar ve misafirlerin tatilleriyle ilgili iletişim kurdukları ilk yetkililer de yine bu acenteler tarafından sağlanabilir.

Konaklama sektörünün en önemli farklılıklarından biri de, hizmet üretim ve tüketim süreci aynı anda olduğundan, pazarlama kararlarının da tesis bünyesinde yayılan özellikte verilebilirliğidir. Misafir üzerinde etkisi olan her karar bir pazarlama kararıdır (Lewis ve Chambers'da aktaran Dinçer ve Dinçer, 2004, s. 356). Buna paralel olarak, üst yönetim ve pazarlama dışında, tesisin diğer departmanları da misafire sundukları ürün ve hizmetlerle ilgili pazarlama kararları almaktadır. Bu kararları örneklendirmek gerekirse, menü içerikleri, çalışanların uniformaları, oda malzemeleri kararlarından bahsedilebilir (Dinçer ve Dinçer, 2004, s. 356).

Otelcilik sektöründe, misafire en uygun ürün ve hizmet seçeneklerini sunabilmek için, başta pazarlama sorumlularının olmak üzere tüm yöneticilerin hedef müşterilerinin müşteri değeri algısı ve deneyimi üzerine de bilgi sahibi olması gerekmektedir. Otellerde bu değer, oda kalitesi, otel ortamı, yemeklerin lezzet ve sunumu, eğlence ve spor faaliyetleri çeşitliliği gibi birden fazla unsurun birleşimi olarak ortaya çıkmakta olup, üstelik kişiden kişiye değişen şekillerde deneyimlenmekte ve algılanmaktadır. Otel ürününün doğrudan üretimi ile ilgili olan bu unsurların yanı sıra, hizmet kalitesi, hijyen ve temizlik, güvenlik, otelin bulunduğu varış noktası özellikleri olarak örneklendirilebilecek konular da bir misafirin otelle ilgili değer algısını etkileyen faktörlerdir. Cadotte ve Turgeon'un 1988'deki bulgularına göre (aktaran Nasution ve Mavondo, 2008, s.206), otel lobisinin havası, yemek kalitesi bir oteldeki misafir memnuniyetinin ana unsurları olmakla birlikte, oda temizliği, hizmet kalitesi, çalışanların bilgi ve hizmeti ve tesis çevresinin sakinliği de bu memnuniyeti etkileyen önemli unsurlar olarak ortaya çıkmıştır.

Otel pazarlama yöneticilerinin dikkate alması gereken bir başka önemli konu da, kendilerinin müşteri değeri algısının, misafirlerinkinden çok daha farklı olabileceğidir. Bu konuda Nasution ve Mavondo tarafından 2008 yılında Endonezya'da çeşitli büyüklükteki otellerde yapılan bir çalışma ilgi çekici bulgular ortaya koymuştur. Üst düzey, ekonomik ve standart otel misafirleri ve bu otellerin yöneticileri ile yaptıkları çalışmada, müşteri değerini, kalite ünü, ödenen bedel karşılığı değer ve prestij konularındaki algılamalar üzerinde

araştırmışlardır. Misafirlerin ve yöneticilerin her konuda müşteri değeri algılamalarının farklı olduğu anlaşılmıştır; yöneticiler otel fiyatının gerektirdiğinden daha fazla müşteri değeri sunduklarını ve misafirlerin sürekli daha fazla talep eden bir kitle olduklarını düşünürken, misafirler ise ekonomik otellerde paralarının tam karşılığını veren bir hizmet ve kalite deneyimlediklerini belirtmişlerdir. Üst düzey otellerde de sonuç aynı olup, müşteri değerinin misafir ve otel yöneticileri tarafından algılanmaları arasındaki fark daha büyüktür. Bununla beraber hem yöneticiler, hem de misafirler daha ekonomik ve standart otellerde ödenen bedel karşılığı değeri en önemli müşteri değeri olarak belirtirken, üst düzey otellerde bu, kalite ünü olarak ortaya çıkmıştır (s.209-210). Bu algılama farklılığının nedeni ise iki şekilde açıklanabilir: (1) Müşteri değeri yöneticiler için bir ürünken, misafirler için deneyimlenen bir hizmettir, (2) oteller belli bir imaj oluşturarak beklenti düzeyini yükseltme eğiliminde olmalarına rağmen, misafirler bu imajı tamamen farklı yorumlayabilirler (s. 206).

2.2.3 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı

Turizmde ve konaklama sektöründeki işletmeler, büyük ölçekli, uluslararası temelde aynı rutin görevlere sahip ve istisnasız çalkantılı bir çevre içinde hizmet vermektedirler. Bu sorun, örgütsel kültür ya da yapının tüm işletme için aynı şekilde değil, departmanların kendilerine özel oluşmasına izin verildiği sürece aşılabılır. Buna paralel olarak, pazarlama departmanı içinde de pazar araştırması ve satış ekipleri, farklı görevleri ve çevreleri nedeniyle kendilerine uygun farklı yapılanmalar içerisine girebilirler (Witt ve Moutinho, 1989, s. 514).

Konaklama işletmelerinde pazarlama işlevi, pazarın ve rekabetçi koşulların etkisiyle farklı modeller olarak da ortaya çıkmaya başlamıştır. Pazarlama işlevinin daha etkili ve verimli olması adına, yöneldiği kavramlarla ilgili son gelişmeler dört grupta değerlendirilebilir (Lazer ve Layton, 1999, s. 438):

- *Proaktif konaklama pazarlaması* – pazarlama işlevi, dinamik koşullarla uğraşan bir değişim mekanizması olarak görülür; rakiplerden önce bazı yenilikleri takip edip bunların işletme bünyesinde planlamaya alınmasını ifade eder.
- *Tam zamanında (just-in-time) konaklama pazarlaması* – gerçek zamanlı bilgileri her zaman elde ederek, konaklama pazarlaması faaliyetlerini müşteri ve pazarın taleplerine ve koşullarına göre planlamayı ifade eder. Maliyetleri azaltıp, memnuniyeti yükseltmek adına, misafirlerin tam istedikleri anda konaklama ürün ve hizmetlerinin sunulması anlamına gelmektedir.
- *Değer temelli konaklama pazarlaması* – pazarlama kaynaklarının müşteri değerini arttırmaya yönelik kullanılması, kalite düzeyini yükseltip, misafirlerin

gereksinimlerini daha düşük fiyata sunabilme faaliyetlerini pazarlamanın odağı yapan yaklaşımdır.

- *Lider-kenar (leading-edge) konaklama pazarlaması* – bir işletmenin pazarlama teknolojisi ve yeteneklerini büyüterek, misafir gereksinim ve taleplerinin daha iyi karşılanması için yükseltmelerini ifade eder. Rakiplerden önce eskiyen bazı faaliyetlerini yürürlükten kaldırıp, yenilikçi bir anlayışla, işletmenin ürün ve hizmet sunumlarını ve pazarlama yaklaşımlarını kapsar. Yeni fikirler, yaratıcı değişimler, yeni durumlara yönelik yapılanmalar bu pazarlama yaklaşımının odak noktasıdır.

2.2.3.1 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı Örgütlenmesi

Konaklama işletmesi bünyesinde stratejik planlama aşamasından sonra, modern pazarlama anlayışı gereği bir pazarlama işlevi oluşturulması ve hedefleri tutturmaya yönelik pazarlama araç ve faaliyetlerinin organize edilmesi aşamasına gelinir.

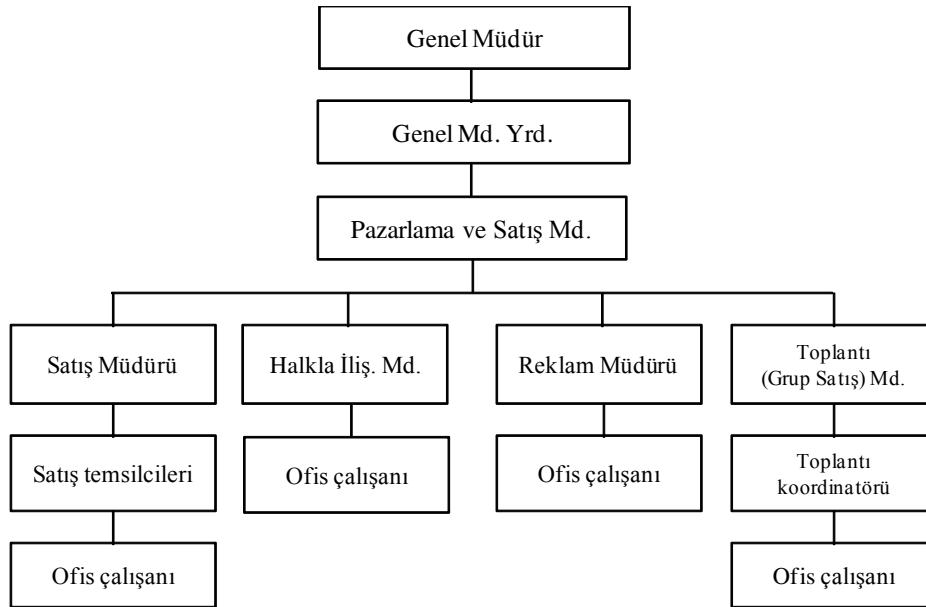
Otellerdeki işlevler iki grup olarak değerlendirilir: (1) Gelir getiren işlevler, (2) destek işlevler. Destek işlevler örgüt içerisinde üç farklı şekilde organize edilebilir: (1) doğrudan genel müdür sorumlulukları olarak, (2) bazı sorumlulukların genel müdür yardımcılarına atanması yoluyla, (3) kendi yöneticisine sahip ayrı bir işlev olarak. Satış ve pazarlama örgütlenmeleri de destek işlevler arasında yer almaktadır ve genellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde bir yönetici sorumluluğunda ayrı bir işlev olarak yapılandırılır. Bu işlev, pazarlama faaliyetleri planlama ve yürütülmesi sürecinde, pazarlama araştırması firmaları, halkla ilişkiler danışmanları, kreatif ve reklam –ajansları, dijital ajansların da arasında bulunduğu işletme dışı örgütler ile iletişim ve işbirliği içerisinde bulunabilir (Medlik ve Ingram, 2000, s. 155).

1996 yılında PKF Danışmanlık tarafından 2000 uluslararası otelin satış – pazarlama yöneticileri ile yapılan anket sonucunda (yaklaşık 200 kişiden geri bildirim alınmıştır, yanıtlanma oranı %10,4), konaklama işletmeleri satış ve pazarlama departmanının faaliyet çevresini oluşturan faktörler belirlenmiştir: Reklam, finans işlevleri, şubeler ve bağlantıdaki diğer birimler, insan kaynakları, getiri yönetimi, satış kontratları koşulları, teknoloji kullanımı, üçüncü kişi rezervasyonları. Aynı çalışmanın ortaya çıkardığı bir başka bulgu da, teknolojinin gelişmesiyle kişi ve kişilik yönelimli satıştan teknoloji yönelimli satış eğilimine geçiş olduğudur. Otellerin satış kanalları, gelişen teknoloji ile karmaşık ve çok çeşitli bir yapı haline gelmeye başlamıştır (Mandelbaum, 1997, s.46-47).

Pazarlama departmanının örgütsel oluşumundan sonra, diğer işlevlerle ilişkisi ve işbirliği koşulları geliştirilir; tüm örgüt bünyesinde gerekli görev ve iş tanımları oluşturulur. Bu aşamada pazarlamanın, ürün ve hizmet bilgilerini örgüt çalışanlarına aktarma süreci de

yaşanır; özellikle konaklama ürününü tamamlamaya yönelik hizmet unsurları hakkında çalışanlara eğitimler verilir (çalışanların misafirlere hizmet sunma ve misafirlerle iletişime geçme şekilleri, hizmet esasları) (İçöz, 2001, s. 233).

Konaklama işletmelerindeki satış ve pazarlama örgütlenmesinin genellikle fonksiyonel olarak yapılandıkları bilinmektedir (Şekil 2.18). Yazında farklı tipte örgütlenmeler üzerine herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Bununla beraber, tesislerin büyüklükleri ve bağımsız ya da zincir otel olmaları özelliklerine göre, iki farklı yapılanma gözlenmektedir: (1) Otel içi ve genel müdür sorumluluğundaki satış-pazarlama örgütlenmesi, (2) otel dışı ve merkezi olmak üzere tepe yönetimi sorumluluğunda ve genel müdürle aynı düzeyde bir yönetici sorumluluğunda satış – pazarlama örgütlenmesi.



Şekil 2.18 Büyük Bir Konaklama İşletmesinde Pazarlama Departmanı İşlevsel Örgütlenmesi (İçöz, 2001, S.234)

PKF danışmanlık tarafından 1996 yılında yapılan çalışma satış – pazarlama örgütlenmeleri üzerine genel bir tespit ortaya koymaktadır (1997, s. 47-51). Bu araştırma bulgularına göre:

- otellerin %88’inde satış departmanı ayrı olup, yaklaşık 4 kişi satış ekibi ve 2 kişi idari yardımcı olarak istihdam edilmektedir,
- ayrı bir satış departmanı olmayan tesislerin %58’inde genel müdür, %29’unda ön büro müdürü satış işlevinin doğrudan ve ilk sorumlusudur,
- bu kişiler ayda yaklaşık 57 çalışma saatlerini satış-pazarlama faaliyetlerine ayırmaktadırlar,

- satış departmanı içi iş bölümü misafir tatil amaçlarına göre yapılmamaktadır; bunun yerine % 56 oranında coğrafi ve %39 oranında misafirlerin faaliyet gösterdikleri endüstri (örnek olarak otomotiv, ilaç) baz alınarak yapılmaktadır,
- otellerin yaklaşık %78'inde satış departmanında ücrete dayalı (oda gelirleri üzerinden) ödüllendirme sistemi kullanılmaktadır,
- teknoloji büyük oranda analiz, bütçeleme ve satış tahminleri konularında kullanılmaktadır,
- teknoloji gelişiminin konaklama sektörüne kazandırdığı en önemli araç olan küresel dağıtım sistemleri (global distribution systems), ankete katılan otellerin son 2 yıldaki satışları baz alındığında, sadece %50'sinde rezervasyonlarda yaklaşık %23 oranında bir artış sağlamıştır,
- teknoloji ayrıca otellerin %80'ininde getiri yönetimi uygulamalarında otomatik yazılımlar olarak kullanılmaktadır,
- satışların yaklaşık %20'si seyahat acentelerinden, yaklaşık %13'ü ise kurumsal satış acentesinden gelmektedir (bazı zincir otellerin sadece kendi satışlarını yapan seyahat acenteleri bulunmaktadır),
- reklam verirken göz önünde bulundurulmuş en önemli ölçüt verilen para karşılığı erişim oranı yüksekliktir; bu nedenle reklamlar yaklaşık %70 oranında ticari rehberler ve dergiler olmak üzere yazılı medya tercih edilerek planlanmaktadır. İnternet kullanımı ise %47 düzeyindedir.

2.2.3.2 Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı Sorumlulukları

Konaklama sektöründe pazarlama departmanının stratejik ve taktiksel önemini ön plana çıkaran ve sektörün kendi doğasından kaynaklanan bazı zorluklar mevcut olup, pazarlama ekibinin bu zorlukların etkilerini en aza indireyecek ya da zorlukları bertaraf edecek çözümler üretmesi gerekir (Witt ve Moutinho, 1989, s. 512-513):

- Pazarlama karmasının 4P kavramına eklenen 5. P, insanlardır (people). Konaklama sektöründe insanlar, hem satın alma, hem de üretim sürecini aynı anda yaşarlar. Bu nedenle çalışanların performansının misafir memnuniyetine doğrudan etkisi vardır; personelin hizmet kalitesini her an kontrol altında tutmak çok zordur. Bu durumda pazarlama yönetimine düşen görev, ürün için tutarlı bir imaj ve ayrıştırılabilir bir avantaj yaratmak ve böylece misafirlerin ona sadık kalmalarını ve belki de daha fazla para ödemelerini sağlamaktır. Bu zor olduğunda rakipler fiyat rekabetine girerler. Bu, büyük oranda tur operatörleri arasında gerçekleşir. Pazarlama yönetiminin anahtar sorumluluklarından biri de bu fiyat savaşlarından uzak durmaya çalışmaktır.

- Konaklama ürününün dağıtımında insanlar önemli rol oynadığına göre, pazarlama yöneticisi sürecin en son aşamasına da dahil olmalıdır. Konaklama işletmelerinde pazarlama yöneticileri otelde çalışan personelin performansı ile ilgilenmeli, gerektiğinde kuramsal ve uygulama olarak destek olmalıdır.
- Konaklama yüksek sermaye isteyen bir yatırımdır. Buna karşılık konaklama ürünü depolanamaz. Bu da özellikle mevsimsel nedenlerle oluşan ekonomik iniş çıkışlar ve talep değişiklikleri ile baş edilmesi güç bir durum oluşturmaktadır. İnsanların seyahat için harcama yapmaları etkilenebildiği gibi, terör gibi güvenliği tehdit edici politik olaylar nedeniyle talepte genel düşüşler de yaşanabilir. Bir pazarlama yöneticisi, sabit kapasiteyi mümkün olduğunca dolu tutabilmek için bu tarz durumlara uyarlanabilir planlar geliştirmelidir. Bu durumda, her ne kadar daha önceki maddede aksi söylene de, fiyat kırma doğal bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Fiyatları kırdığı için hizmette azaltma yoluna gitmek de bu durumda etkili bir uygulama değildir ancak fiyat kırmanın konaklama işletmesinin imajının olumsuz etkilenmesi ve normal fiyatı ödeyerek gelen misafirlerin memnuniyetsiz olması gibi sonuçlar ortaya çıkarır.
- Pazarlama yöneticisinin müdahil olmasını gerektiren bir başka konu ise, konaklama tesisin bulunduğu varış noktasının cazibe özelliklerini korumasına yardımcı olmaya yönelik politika ve uygulamaları desteklemektir. Hatta çevresel ve sosyal konuların planlanmasında rol bile alabilirler. Varış noktasının imajı, tesisin imajını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.
- Bir işletme içerisinde oluşturulan planların birbiriyle uyumu çok önemlidir; bu durum, konaklama tesisi için zorluk taşır çünkü misafir talebinin karşılanması ve misafirin seyahatinden memnun edilmesi süreci sadece konaklama tesisinin hizmet kalitesine dayanmaz. Varış noktası alt yapı hizmetlerinden, tur operatörünün ve acentelerin verdikleri hizmetlerin kalitesinden de etkilenir.

Pazarlama yöneticisinden yürütmesi beklenen görevler, işletmenin büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilir. Küçük ölçekli bir işletmede, genel müdür tüm işletmenin yürütümünden sorumlu olduğu için pazarlama ile ilgili sorumlulukları da üstlenir; bu durum, bir sürü başka sorumluluk arasında hak ettiği önemi almasını engelleyebilir. Büyük ölçekli firmada ise, sadece pazarlama planları ve işleri ile meşgul bir pazarlama müdürü istihdam edilir ve bu kişi tümüyle pazarlama süreçleri üzerinde yoğunlaşabilir (Witt ve Moutinho, 1989, s. 514).

Turizm ve konaklama sektörü uluslararası çapta hizmetlere sahip olduğundan, pazarlama yöneticisinin de küresel çerçevede kararlar alabilmeleri için dünya görüşünün geniş olması gerekir. Uluslararası bir pazarlama stratejisi oluşturabilmek için, genel kültür ve sosyal farkındalık özelliklerinin üst düzeyde olması beklenir. Karar destek sistemleri olarak kullanmak üzere, dünyadaki teknolojik ve veri tabanı uygulamalarını takip etmeleri çok faydalı bir faaliyettir. Çapraz kültürel planlamalar yapabilmek için gerekli bilişim alt yapısı ve istatistiki değerlendirme bilgilerine sahip olmaları sağlıklı planlama yapmalarına yardımcı olur (Witt ve Moutinho, 1989, s. 69).

2.2.3.3 Konaklama İşletmelerinde Satış İşlevi

Konaklama işletmesinin satış gücünü yönelttiği müşteriler çok yönlü özelliktedir; bu nedenle, satış gücü de bu müşteri grupları dikkate alınarak yapılandırılır. Konaklama işletmelerinin temel pazarları seyahat (tatil konaklamaları) ve iş seyahatidir (toplantı grubu konaklamaları). Bu grupların gereksinim ve talepleri birbirinden oldukça farklı olup, bunları karşılamak için farklı özellik ve donanımda satış temsilcileri ve satış teknikleri kullanılmalıdır (İçöz, 2001, s.236).

PKF Danışmanlık tarafından 1996 yılında yapılan çalışmada satış ekibinin çalışma süresinin dağılımı ile ilgili bulgular açıklanmıştır. Buna göre yapılan işler ve çalışma süresindeki dağılımı şu şekilde ortaya çıkmıştır: %24,8 idari işler, %22,7 bilgilendirme, %20,8 dış hat aramalar, %18,3 tesis ziyaretleri (tanıtım amaçlı) ve %13,4 diğer (Mandelbaum, 1997, s. 47).

Plunkett ve Berger tarafından 1984 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde satış pazarlama müdürleri ile, satış çalışanlarının sahip olması gereken özellikler üzerine yapılan bir araştırmada, bir satış personeline olması gereken en önemli özelliğin öncelikle iletişim becerileri ve ikincil olarak da konaklama ürünü ile ilgili bilgilere haiz olmasıdır. Bununla beraber, pazar araştırması becerileri ve kurumsal yönlü kavramlarla ilgili bilgiler, diğerlerinden sonra gelmektedir (s.114).

İyi yönetilen bir satış departmanı sadece hedef pazar bölümleri ile ilgili bilgilere değil, aynı zamanda bu bölümlerle ilgili rezervasyon ve iletişim kişileri, üst yönetim mensuplarının oluşturduğu kişi gruplarıyla ilgili de bilgilere sahip olmalı ve bu konuda portföy oluşturmalıdır. Satış yöneticileri için potansiyel konaklama misafiri olarak değerlendirilebilecek bir başka müşteri grubu da, tesiste konaklamayı isteyip de doluluk nedeniyle rezervasyon yaptıramayan *kayıp müşteriler*dir. Daha sonraki kapasite açılımlarında bu kişilerin taleplerini değerlendirerek satış yapmak, gerçekleşen kayıp müşteri durumları raporlarına dayalı olarak gelecek dönem planlamaları yapmak ve bu raporlar yardımıyla

gerekirse konaklama tesisinin kapasite yetersizliklerini ortaya koymak gibi faydalar sağlanabilecektir (İçöz, 2001, s.238).

Bir işletmede satış her işlevin ve tüm ekibin görevidir. Ancak özellikle konaklama işletmesi dışındaki satışlar ve anlaşmalar için bu konuda görevlendirilmiş, yetkin kadrolara gereksinim vardır. Bir konaklama işletmesinde satış sorumluluğu olan çalışan grupları, önceliklerine göre sıralandırılabilir (İçöz, 2001, s.241):

- *Temel ve doğrudan sorumluluğu olanlar* – Satış ve pazarlama yöneticisi, satış müdürü, satış temsilcisi, seyahat acentesi
- *Orta düzey sorumlular* – Yiyecek-içecek müdürü, banket müdürü, ön büro müdürü, resepsiyon çalışanları
- *En alt düzey sorumlular* – Teknik çalışanlar, mutfak ve bulaşıkhaneye çalışanları, kat hizmetleri çalışanları

Satış ekibinin, satış raporlarının hazırlanması, satış yapan müşteri gruplarına hizmet verilmesi, şikayetlerin alınıp tesisin ilgili birimleri ile paylaşılması gibi önemli görevleri vardır. Tesisin dış çevresi ile bağlantı noktası olan satış departmanı, rekabet, müşteri ve pazara dair birçok bilgiye sahip olarak planlama aşamasında üst yönetime destek olurlar. Bu durumda, işletmenin pazar araştırmasını da belli bir aşamaya kadar gerçekleştirirler (İçöz, 2001, s.242).

Satış ekibinin belirtilen ana görevleri yanında, temel başka görevleri ve sorumlulukları da vardır (İçöz, 2001, s.243):

- *Yeni müşteri bulma ve müşteri sayısını arttırma* – geçmiş müşteri kayıtları, acente ve tur operatörleri portföyleri ve veri tabanları, basın ve bültenler yoluyla
- *Hazırlık ve planlama* – satış ilişkisine geçmeden önce müşteri ile ilgili bilgilere sahip olma, satış fırsatlarını önceden planlama
- *Engellerin giderilmesi* – fiyat, ürün veya hizmetin kendisi gibi rasyonel olanların yanında, ön yargı, deneyimsizlik, direnme, ilgisizlik gibi irrasyonel unsurların, satışların önünde engel olmasının önlenmesi
- *Satış* – satış teknikleri kullanarak ilişkileri ve iletişim fırsatlarını satışa dönüştürme
- *İzleme* – satış yapıldıktan sonra ilgili kanal ya da müşteri ile ilişkileri devam ettirme
- *Hizmet* – müşterilere satış koşulları, ödeme seçenekleri konularında öneriler sunma
- *Ürün tahsisi* – konaklama kapasitesinde sıkışıklık olduğunda öncelikle kabul edilecek müşteri veya müşteri grupları hakkında bilgi sahibi olma, planlama yaparak tesise destekte bulunma

- *Kaynak tahsisi* – çalışma planında müşterilerine göre ayarlamalar yapma
- *Bilgi* – tesislerin hizmet konseptleri, fiziksel olanakları, misafir hizmetleri konularında müşteri ve müşteri gruplarına güncel ve doğru bilgileri verme, bilgilendirme usulüyle satışlarını destekleme

2.2.4 Türkiye’de Konaklama Sektörü Satış – Pazarlama İşlevine Genel Bakış

Uluslararası yazında her ne kadar konaklama sektöründeki pazarlama işlevinin örgütlenme yapısı konusunda çok sayıda çalışma olmasa da Türkiye’de yürütülmüş birkaç araştırma, konaklama sektöründe pazarlama işlevi yapısı ve uygulamaları hakkında dikkate değer bulgular sunmuştur. Bu çalışmalardan, bu tezin araştırması sırasında tespit edilmiş en kapsamlı olanı Tosun, Okumuş ve Fyall tarafından 2007 yılında yapılan ve turizm işletmelerinin örgütsel özellik ve koşullarını ortaya koymayı amaçlayan araştırmadır (Tablo 2.6).

Tablo 2.6 Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi ¹⁴

Kapsamı	Türkiye Otelciler Birliği tarafından yayınlanan Hotel Guide içerisinde yer alan 400 adet 4 ve 5 yıldızlı otel
Kullanılabilir anket sayısı	215 adet (%57)
Ankete yanıt veren otel işletmeleri	%67,5 bağımsız %19,5 uluslararası zincir oteli %13 ulusal otel zincir oteli
ANKETE YANIT VEREN OTELLERİN	
Pazarlama faaliyetleri yönetimi	%66 Genel Müdür sorumluluğunda %18 Pazarlama Müdürü sorumluluğunda %16 Satış Müdürü sorumluluğunda Hiçbiri dış kaynaklı herhangi bir pazarlama danışmanlığı / hizmeti almamaktadır.
Bulundukları bölge	%86,9 Marmara, Ege ve İç Anadolu
Çalışan sayıları	%67,4 → 51 – 250 kişi %23,3 → 250 çalışandan fazla
Yatak sayıları	%78 → 101 – 700 yatak
Doluluk oranları	%32 → %20 - %55 %67,2 → %56 - %85

¹⁴ Tosun, Okumuş, Fyall, 2007, s. 134-137’deki bilgilerden özetlenerek oluşturulmuştur.

Bu araştırma, Türkiye’de turizm endüstrisinin karşılaştığı sorunları açıklamakla konuya girmiştir. Bunların en başında gelenler, tur operatörlerine bağımlılık düzeyinin yüksek olması, tek ürüne (deniz, kum, güneş) odaklanmış olma, sağlam pazarlama stratejilerinin eksikliği, çevresel kirlilik ve nitelikli çalışan eksikliği olarak belirtilebilir (Okumuş ve Karamustafa’dan aktaran Tosun, Okumuş ve Fyall, 2007, s. 133).

Bu araştırmanın bulguları, otel işletmelerinin pazarlama yönetimi felsefeleri ile ilgili ilgi çekici bulgular ortaya koymuştur (Tosun, Okumuş ve Fyall, 2007, s. 141-144):

- Anketi yanıtlayan otel işletmeleri, müşteri odaklı ya da sosyal pazarlama felsefesini tercih etmek istese de, kendi kontrolleri dışındaki koşullar yüzünden daha fazla satış ve ürün odaklı olmak durumunda kalmışlardır. Bu durum, her ne kadar pazarlama anlayışı evrimi, ürün, satış, müşteri ve sosyal yönlü bir eğilim gösterdiyse de, iç ve dış unsurlar nedeniyle pratikte henüz bu eğilimin gerçekleşmediği durumlar olduğunu göstermektedir.
- Otellerin birçoğu 1980’li yılların sonu, 1990’lı yılların başında yapıldıkları için tadilata ve yenilemeye gereksinim duymaktadır. Ancak yaşanan doğal felaketler, ekonomik ve politik krizler nedeniyle düşen doluluk oranları ve oluşan finansal krizler sonucu, memnun edici olmayan finansal performans nedeniyle bu çalışmaları gerçekleştirememişler ve belki de bu nedenle, ürün veya satış odaklı pazarlamadan müşteri odaklı pazarlama evresine geçememişlerdir.
- Daha büyük kapasiteli ve daha düşük performanslı tesisler ürün odaklı pazarlama anlayışından uzaklaşırken, daha küçük kapasiteli ve düşük doluluk oranlarına sahip tesisler daha fazla ürün odaklı pazarlama anlayışını izlemektedir.
- Daha düşük doluluk oranlarına sahip tesisler, daha yüksek oranda satış odaklı anlayış sergilemekte, daha az yatak kapasiteli oteller ise daha yüksek yatak kapasiteli olanlara göre daha fazla müşteri odaklı anlayışla pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir. Bu durum, sosyal yönlülük için de geçerlidir.
- Bağımsız oteller, zincir otellerle karşılaştırıldığında daha fazla sosyal yönlü pazarlama yaklaşımı eğilimindedir. Aynı zamanda daha yüksek performansa sahip otellerin de bu konuda eğilimleri mevcuttur.
- Düşük dolulukları nedeniyle satış yönlü pazarlama stratejisi uygulayan tesislerin, düşük dolulukların nedenleri ile ilgili çalışmalar ve araştırmalar yapmadıkları görülmüştür.
- Yüksek performans gösterdiklerinde ise, ürün odaklı pazarlama anlayışına yönelmekte oldukları ancak performansları iyi olduğu için müşteri ya da sosyal yönlü pazarlama yaklaşımına yönelmeyi gereksiz buldukları anlaşılmıştır.

- Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi, bu işletmelerin yönetici ya da sahiplerinin, daha içe dönük ve kısa vadeli bakış açısıyla tesislerini yönetmekte oldukları tespit edilmiştir. Bu durumda sürdürülebilir gelişme ve rekabet avantajı ile ilgili eğitimlere gereksinimleri olduğu anlaşılmaktadır.
- Türkiye gibi birçok gelişmekte olan ülke için, uluslararası turizm gelirlerini yükseltmenin yolu, ekonomik, sosyokültürel ve çevresel etkilerini yeteri kadar incelemeden otel ve restoranların fiziksel kapasitelerini arttırmaktır. Bu durum, anket yanıtlayan otel işletmelerinin neden ürün odaklı olmak zorunda olduklarını da açıklamaktadır.
- Çevre ve tüketici hakları ile ilgili konularda uygun yasal düzenlemeler ve önlemlerdeki eksiklikler, çağdaş müşteri ya da sosyal yönlü pazarlama anlayışı yerine ürün odaklı pazarlama stratejisine yoğunlaşmalarına neden olmaktadır.

2009 yılında Örs ve Ural tarafından konaklama işletmelerinde pazar yönlülük ve rekabet gücü üzerine bir araştırma yapılmış ve Türkiye Otelciler Federasyonu listesindeki 81 otelin pazarlama yöneticilerinden alınan verilere göre bulgular ortaya koyulmuştur. Bu araştırmada ön plana çıkan dikkate değer bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir (s. 101-133):

- Pazarlama yöneticilerinin %33,3'ü 25 – 34 yaş, %30,9'u 35-44 yaş aralığındadır; bu da satış-pazarlama ekiplerinin genç kesimden oluştuğunu göstermektedir. Bununla beraber katılımcı yöneticilerin büyük çoğunluğu (yaklaşık %73) erkeklerdir ve yaklaşık %47'si üniversite mezunudur; yaklaşık % 9 oranında lisans üstü mezuniyeti bulunan yöneticiler görev yapmaktadır.
- Otellerin pazar / müşteri yönlülük açısından zayıf kaldıkları noktalar: Mükemmel müşteri hizmeti sağlayan çalışanların ödüllendirilmemesi, kendilerini tehdit eden rakiplerine karşı hızlı tepki gösterememeleri, rakiplerin stratejilerinin müzakere edilmemesi, kârlı müşterileri hedeflememeleri, pazarı geliştirme konularını çalışanlarıyla paylaşmamaları
- Otellerin yıldız ve büyüklüklerine göre pazar yönlülük anlayışı düzeylerinde bir farklılık yoktur; bu nedenle pazar yönlülük yapısal bir sorun değil, yönetim anlayışı sorunudur.
- Otellerin rekabet gücünü müşteri ve rakip yönlülük belirlemektedir; işlevlerarası eşgüdümün anlamlı bir etkisi yoktur.
- Rekabet gücü yüksek olan otellerin pazar yönlülük düzeyi, rekabet gücü düşük olan otellerden daha yüksektir.

2010 yılında ise Karamustafa, Güllü, Acar ve Ulama tarafından konaklama işletmelerinde pazar yönlülük uygulamaları üzerine Kapadokya Bölgesi'ndeki oteller ile bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada pazarlama işlevinin pazar yönlülük uygulamaları ile ilgili olarak dikkat çekici bulgular Tablo 2.7'de özetlenmektedir; en fazla yürütülen ilk üç uygulama dikkate alınmıştır (s. 110-115).

Tablo 2.7 Pazarlama İşlevinin Pazar Yönlülük Uygulamaları Özet Tablo

Pazardan bilgi toplamaya yönelik uygulamalar	- Müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerinin belirli zaman aralıklarında düzenli olarak gözden geçirilmesi, - Turist getiren seyahat acenteleri ve tur operatörleri ile sık sık görüşme ve onların görüşleri alma amaçlı araştırmalar yapma, - Müşterilere verilen hizmet kalitesini yükseltmek için çalışanlardan bilgi toplama.
Toplanan bilgilerin örgüt içinde paylaşımına yönelik uygulamalar	- Pazardaki eğilimler ve gelişimleri takip etmek için belirli zamanlarda diğer bölümlerle toplantı yapma, - Müşteri tatmini bilgilerinin düzenli olarak tüm birimlerle paylaşılması, - Müşterilerle ilgili bilgilerin belirli zaman aralıklarında tüm birimlerle paylaşılması.
Toplanan ve paylaşılan bilgilere göre pazarlama faaliyetlerine yön veren uygulamalar	- Sunulan hizmetin kalitesinden memnun olmayan misafirler fark edildiğinde gereken önlemlerin alınması, - İşletmedeki bölümlerin faaliyetlerinin çok iyi koordine edilmesi, - Yeni hizmetler oluşturma ve geliştirme çabalarının, müşteri istekleri ile uyumlu hale getirilmesi için düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA DEPARTMANI YAPISI VE İÇERİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tezin araştırma konusu, kapsam olarak tanımlanan konaklama işletmelerindeki 2010 yılı verilerine dayalı olarak yapıldığından, bu bölümde öncelikle 2010 yılında Türkiye ve Antalya turizminin genel durumu değerlendirilmiştir. 2010 yılında görülmesi beklenmiş olan turizm eğilimlerinden kısaca bahsetmekte yarar vardır. Turizm Gazeteci ve Yazarları Derneği'nin her yıl yaptığı turizm eğilimleri araştırmasında, 2010 yılı çalışması turizmin çeşitli alanlarındaki yeni eğilimleri ortaya koymuştur¹⁵:

- Yeşil, ucuz, sportif kavramları ön planda
- Ekonomik tatiller
- Spor turizmi
- Şehir turizmi
- Villa tatilleri
- Otantik lüks (doğal çevre içinde konforlu tatil olanakları)
- Denizaşırı ülkelerde düğün turizmi
- Türk hamamı
- Mobil seyyah ve uygulamalar

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Antalya'daki 5 yıldızlı otellerin satış-pazarlama departmanlarının, örgütlenme yapısına, faaliyetlerine ve işgücü profiline yönelik tespitler yaparak, *konaklama sektöründe müşteri yönlü pazarlama örgütlenmesi* ile ilgili özgün bilgi üretmektir. Araştırmanın, 5 yıldızlı otellerin pazarlama işlevi faaliyetleri ve örgütlenmeleri konusunda aşağıdaki hedefler çerçevesinde bulgular ortaya koyması beklenmektedir:

- Yüksek müşteri yönlülük düzeyine sahip olduğu var sayılan 5 yıldızlı otellerde, pazarlama departmanının, firmanın genel organizasyon yapısı içindeki yerini, örgütlenme şeklini, yönetici ve çalışanların profilini, müşteri yönlü yapılanma olup olmadığını belirlemek,

¹⁵ Turizm web haber sitesi Ekim 2011:
<http://www.turizmhaberleri.com/haberayrinti.asp?ID=15196>

- Pazarlama departmanının diğer departmanlarla eşgüdümü ve iletişimi konusunda etkisini sorgulamak, diğer örgüt işlevleri ile etkileşimi, iletişim kanalları ve yöntemleri, bunların etkili kullanımının müşteri yönlülüğüne olan etkisine dair bulguları ortaya koymak (pazarlama departmanının işlevsel sahiplik, destek ya da merkezi rehber işlevlerinden hangisine daha yakın olduğunu tespit etmek)
- Konaklama işletmelerinde pazarlama departmanlarının örgütlenmesi konusunda oteller arasındaki yapılanma farklılıkları olup olmadığını ortaya çıkarmak, yazındaki tespitlere mevcut durumun ne ölçüde yakın ya da farklı olduğunu belirlemek,
- Pazarlama örgütü içinde pozisyonlara yönelik iş tanımlarını irdelemek; pazarlama görev, karar ve faaliyetlerini yürüten ve yöneten pozisyonları belirlemek, işe alım sürecinde adaylarda aranan vasıflara (job specifications) dair tespitler yapmak (kişilik, iletişim becerileri, deneyim, yabancı dil, web yazılımları gibi özel nitelikler),
- Pazarlama kararları ve faaliyetleri ile ilgili kontrol ve performans ölçüm yöntemlerini (raporlamalar veya diğer yöntemler) ortaya koymak, bunları ilgili birimlerle paylaşma sistemlerini tanımlamak,
- Yukarıdaki konuların incelenmesi sonucu, girdi, süreç ve çıktı olarak sınıflandırılabilir şekilde temel bir yapı oluşturmak (girdi: pazarlama örgüt yapısı, çalışan profili, süreç: pazarlama kararları, faaliyetler, iletişim şekilleri, çıktı: satış raporları, performans ölçümleri ve kontrollere dair diğer raporlar),
- Pazarlama faaliyetlerinin belirlenmesinde üçüncü tarafların (seyahat acenteleri) etkisini ortaya koymak,
- Söz konusu otellerde varsa müşteri yönlü bir uygulama olarak süreç-sonuç temelli örgütlenme çerçevesindeki faaliyetleri ortaya koymak,
- Satış-pazarlama departmanının misafirlerini nasıl tanımladıklarını belirlemek,
- Misafir gereksinimleri ve misafirlere dair bilgilerin örgüt içinde paylaşımı konusunda satış-pazarlama departmanının sorumluluğunu ve uygulamalarını ortaya koymak,
- Satış – pazarlama departmanının bizzat yürüttüğü ya da bir parçası olduğu müşteri yönlü uygulama ve süreçler ile bunlara dair planlama ve yürütme faaliyetlerini, ayrıca farklılaştırma, çalışan yetkilendirme, hizmet kalitesi gibi müşteri değerini etkilemeye yönelik uygulamalarını tespit etmek (müşteri sadakati programları, şikayet yönetimi ve yenilik yönelimi, veri tabanı pazarlaması, ilişkisel pazarlama, müşteri memnuniyeti ölçümü, gizli müşteri),
- Turizm endüstrisinde müşteri yönlülüğün en önemli bileşenlerinden biri olan iç müşteri (çalışan) yönlülük adına (iç pazarlama da dahil olmak üzere), satış-pazarlama departmanı tarafından yürütülen ya da destek verilen uygulamaları belirlemek.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kitlesi Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri olarak tanımlanmıştır. Daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere, Antalya yabancı turist girişinin en yüksek, aynı zamanda da 5 yıldızlı otel işletmelerinin Türkiye'de en yoğun olduğu şehirdir. Büyük oranda tur operatörleri – seyahat acenteleri tarafından satılan bu tatil otellerinde, pazarlama organizasyonlarının yapısı ve içeriği konusunda bir araştırma planlanmıştır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Daha önceki bölümlerde, Antalya'nın konaklama potansiyeli ve ağırladığı turist profili üzerine bilgiler verilmiştir. Bu bilgilere dayanarak, araştırma adımları sırayla belirlenmiştir:

- i. Antalya'ya 2010 yılında en fazla turist gönderen ülkeler tespit edilmiştir.
- ii. Bu turistlerin memnuniyetlerini yansıtan araçlar olarak, bu ülkelere en fazla turist getiren tur operatörleri ve turistlerin otel değerlendirmelerini yoğun olarak yaptıkları web ortamları belirlenmiştir.
- iii. Otellerin müşteri yönlülük göstergesi olarak misafir memnuniyeti sonuçları kabul edilmiş, 2010 yılına ait derecelendirmeler söz konusu araçlar taranarak bir araya getirilmiş ve her araçtan memnuniyet oranı en yüksek 20 tesis saptanmıştır. 2010 yılında Antalya'ya en çok turist gönderen ülkeler Almanya, Rusya Federasyonu, Hollanda, İngiltere olarak belirlenmiştir. Ayrıca Türk turistler de ilk sıralarda yer alan milliyetler arasında olduğundan, Türkiye de bu ülkeler içine dahil edilmiştir. Tur operatörü misafir memnuniyet ölçümleri ile her ülkede en fazla tercih edilen turizm web yorum portalları taranmış ve misafir memnuniyeti ölçümlerine göre en yüksek değerlere sahip tesisler belirlenmiştir. Ülkelere göre hangi araçların kullanıldığı Tablo 3.1'de gösterilmektedir.
- iv. Bu araçların her birine göre memnuniyet düzeyleri en yüksek 5 yıldızlı otellerden en az 3 araçta sıralamaya (puanlı araçlarda ilk 30 otel içine) girebilmiş tesisler araştırma kapsamına alınmıştır. Bu tesisler ve tesislerle ilgili bilgiler Ek.1'de verilmektedir.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme seçilmiştir. Görüşmeler sezon operasyonlarının nispeten azaldığı ancak hem kontrat dönemleri, hem de 2011 yılı Kurban Bayramı hazırlıklarının yoğun olduğu Ekim ayında yapıldığından en fazla 1 saat tutacak şekilde planlanmıştır; görüşülecek kişileri fazla meşgul etmemek ve zamandan tasarruf etmek için, yapılandırılmış görüşme (Mil, 2007, s. 8) formu kullanılmıştır (Ek.2). Görüşme yapmak için oteller belirlendikten sonra satış ve pazarlama yöneticileri ile iletişime

geçilerek görüşmeler tamamlanmıştır. Görüşmecilerin ön hazırlığı için görüşme formu kendilerine görüşmeden önce elektronik posta ile gönderilmiştir.

Araştırma, pazarlama departmanlarının yapı ve profillerini belirleme amaçlı olduğu için, görüşmeci etkisi ve yargılarını asgari düzeye indirmek, her görüşmeciye aynı soruları yönelterek verilen yanıtları gruplandırabilmek için standartlaştırılmış açık uçlu görüşme (Mil, 2007, s. 10) yapılmasına karar verilmiştir. Görüşme formunda büyük oranda açık uçlu sorular tercih edilmiştir. Pazarlama faaliyetleri ve görevleri ile ilgili kısımda kapalı uçlu sorular kullanılmıştır.

Görüşme formu 4 ana bölümden oluşmaktadır ve bölüm sorularının oluşturulmasında daha önceki bazı çalışmalardan esinlenilmiştir:

- 1. Bölüm → Tosun, Okumuş ve Fyall, 2007, s.133-137
- 3. Bölüm → Krohmer, Homburg ve Workman, 2002, s. 459, Dinçer ve Dinçer, 2004, s. 357-358, Worldwide Hotel Industry Study 2003, Howarth'dan aktaran Clarke ve Chen, 2007, s. 162, Buell, 1984, s. 352

Tablo 3.1 Müşteri Yönlü Otellerin Belirlenmesinde Kullanılan Araçlar

Pazar	Araç	Özellikleri
Almanya	TUI Holly ödülleri www.tui.de	Antalya iline 2010 yılında en fazla turist getiren tur operatörüdür. Her yıl belli ölçütlere göre misafir memnuniyeti analizleri yüksek çıkan dünya çapında ilk 100 otele TUI Holly ödülü vermektedir. Bu ödül TUI ile seyahat eden turistlerin tatil kararlarını vermelerini sağlayan önemli bir araçtır. 2010 yılında ilk 100 otel arasına Türkiye'den 20 otel girmiştir; 17 tanesi Antalya ilinde bulunmaktadır.
	Holidaycheck web portalı www.holidaycheck.de	1999 yılında kurulmuş olan site, Alman misafirlerin en fazla yorum yazdıkları, ziyaret ettikleri ve tatil kararlarını vermeden önce dikkate aldıkları web portalıdır. Günde ortalama 150.000 kişi tarafından ziyaret edilmektedir. Ayrıca her yıl dünyanın en iyi 99 otelini seçmektedir; 2010 yılında Türkiye'den 8 otel bu ödülü almıştır.
Rusya Federasyonu	Pegas Touristic misafir memnuniyeti analizi	Antalya iline en fazla Rus – BDT vatandaşı misafirleri getiren tur operatörüdür. Sistematik olarak kullandıkları bir misafir memnuniyeti ölçüm sistemleri yoktur; ancak Kalite ve Müşteri Bölümü ile görüşülerek misafirlere en az sıkıntı yaşatan, en rahat çalıştıkları ve en az şikayet aldıkları tesislerin listesi alınmıştır.
	Teztour misafir memnuniyeti analizi	Antalya iline en fazla Rus – BDT vatandaşı misafirleri getiren 2. tur operatörüdür. Akdeniz Üniversitesi işbirliği ile yaptıkları bilimsel ve analitik esaslara dayalı müşteri memnuniyeti sistemleri mevcuttur. 2010 yılı Antalya ili otelleri genel memnuniyet değerlendirmesi raporunda memnuniyet derecesi en yüksek olan oteller seçilmiştir.

Pazar	Araç	Özellikleri
Rusya Fed.	Tophotels web portalı www.tophotels.ru	Rusya’da en fazla ziyaret edilen ve yorum yazılan turizm web portallarından biridir. Her yıl bu portaldaki derecelendirmelerine göre memnuniyet derecesi en yüksek 100 oteli belirleyerek ödüllendirmektedir. 2010 yılında bu listeye Türkiye’den 38 otel girmiş olup, bunların 37’si Antalya’da bulunmaktadır.
İngiltere	Thomas Cook memnuniyet analizleri	Antalya iline en yüksek sayıda İngiliz misafir getiren tur operatörüdür. Marque of Excellence adında bir misafir memnuniyet ölçüm sistemi kullanmaktadır. 2010 yılı Antalya ili otelleri genel memnuniyet değerlendirmesi raporunda memnuniyet derecesi en yüksek olan oteller seçilmiştir.
	Trip advisor web portalı www.tripadvisor.com	Dünyanın en büyük seyahat web portalıdır. 2000 yılında kurulmuş olup, 17 popüler seyahat web markası ile ayda toplam 50 milyon site ziyareti almaktadır. Sadece trip advisor sitesi aylık 40 milyon kişi tarafından ziyaret edilmekte, dünyanın 27 ülkesinden 20 milyon üyesi tarafından yazılmış yaklaşık 40 milyon tatil yorumu içermektedir. Her yıl yayınladığı en yüksek memnuniyet listesinde 2010 yılına ait sıralamadaki en yüksek memnuniyet dereceli oteller seçilmiştir.
Türkiye	Otel puan web portalı www.otelpuan.com	Türkiye’de en yüksek Türk turist hacmine sahip ETS Tur tarafından kurulan web yorum portalıdır. Bu sitede yer alan memnuniyet analizleri aynı zamanda ETS Tur’un bilumum reklamlarında da referans olarak yer almakta olup, Türk turistlerin tatil yerini seçmelerinde büyük rol oynamaktadır. 2010 yılında Antalya ilinden 15 otel, Altın, Gümüş ve Bronz Puan ödüllerine layık görülmüştür.
Hollanda	Zoover web portalı www.zoover.com	Başta Hollanda olmak üzere özellikle Avrupa’dan birçok misafirin yorum yazdığı web portalıdır. Yaklaşık 1 milyon 400 bin yorum içermektedir. 43.000 varış noktasında yaklaşık 270.000 tesisle ilgili yorumlar bulunmaktadır. Bir seferde yaklaşık ortalama 30.000 kişi online olmaktadır.

Bu araçlardaki sonuçlara göre tesislerle ilgili bazı tespitleri belirtmekte yarar vardır:

- Barut Hotels Lara Resort & SPA – belirtilen 9 aracın 5 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.
- Cornelia De Luxe Resort – belirtilen 9 aracın 5 tanesinde ve çalışma kapsamındaki 5 ülkenin 4 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.
- Delphin Palace De Luxe Collection - belirtilen 9 aracın 5 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.
- Sentido Perissia - çalışma kapsamındaki 5 ülkenin 4 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.
- Voyage Belek Golf & SPA - belirtilen 9 aracın 5 tanesinde ve çalışma kapsamındaki 5 ülkenin 4 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.

- Voyage Sorgun - belirtilen 9 aracın 5 tanesinde ve çalışma kapsamındaki 5 ülkenin 4 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.

3.4 Verilerin Analizi Ve Bulgular

3.4.1 Genel Bilgiler

Araştırma kapsamına giren toplam 18 otel ile ilgili olarak 19 kişi ile görüşmeler yapılmıştır; ayrıca Antalya ili satış – pazarlama departmanları ile ilgili birikim ve deneyimleri hakkında sektör profesyoneli 3 kişinin de görüşleri alınmıştır. Bu durumda görüşme yapılan kişi sayısı toplam 22 olup, bu kişilerle ilgili unvan ve iletişim bilgileri Ek.3'te verilmektedir.

Ek.1'de detaylarıyla verilen ve görüşmeler sırasında kaydedilen verilerden derlenen otellere ait genel bilgilerin özeti Tablo 3.2'de verilmektedir.

Tablo 3.2 Araştırma Kapsamındaki Otellerle İlgili Genel Bilgiler Tablosu

Genel hizmet ve operasyon	Otellerin tümü 12 ay açıktır ve ultra her şey dahil hizmet vermektedir. Bu hizmet konsepti, yaklaşık 24 saat yiyecek-içecek hizmetleri yanında, özel restoranlar, özel içkiler, oda servisi ve çeşitli eğlence – spor aktivitelerinin ücretsiz olarak sunulduğu hizmet içeriğini ifade etmektedir. (Zincir otellerden Ege Bölgesi'nde bulunan çoğu tesisler sadece yaz sezonunda hizmet vermektedir) <i>Otellerin bulundukları beldeler:</i> <i>Lara: 6 otel, Belek: 6 otel, Side: 4 otel, Kemer/Tekirova: 2 otel</i>
Konaklama operasyonları	Yıllık ortalama doluluk oranı % 79,6 olup, Mayıs – Ekim ayları olarak kabul edilen yaz sezonu ortalama doluluk oranları ise % 90 ve üzeri düzeylerde seyretmektedir. <i>Sahip oldukları oda ve yatak sayılarına göre:</i> Oda sayıları 300 – 700, yatak sayıları ise 750 – 1.400 arasında değişmektedir. Oda başı ortalama konaklayan kişi sayısı 2.3 olup, odaların %30'unda 2 kişiden fazla konaklama yapıldığı görülmektedir. <i>Ait oldukları zincir içindeki oda sayılarına göre:</i> 5 otel, zincirin en büyük oteli 1 otel, zincirin en küçük oteli 5 otel, zincirin 2. en büyük oteli 4 otel, zincirin 3. en büyük oteli

Şirket ve satış – pazarlama departmanı konum bilgileri	<i>Otellerin ait oldukları şirketlerin sektör bilgileri:</i> <i>Turizm: 11 otel, İnşaat: 4 otel, Demir-çelik: 3 otel</i> <i>Şirketlerin merkezlerinin bulunduğu şehir:</i> <i>Antalya: 8 otel, İstanbul: 6 otel, Ankara: 4 otel</i> <i>Satış-pazarlama ofislerinin konumuna göre:</i> <i>Otelde: 4 otel (bağımsız oteller + Titanic Beach Resort Hotel)</i> <i>Sadece Antalya merkezde (zincir oteller): 4 otel (Paloma Hotels, Amara Hotels)</i> <i>Antalya’da merkez ve otelde şube (zincir oteller): 1 otel (Gloria Hotels & Resorts)</i> <i>Sadece otellerin birinde merkez (zincir oteller): 8 otel (Barut Hotels, Cornelia Hotels – Golf & SPA, Delphin Hotels & Resorts, Stone Group Hotels, Voyage Hotels)</i> <i>Otellerin birinde merkez, diğerlerinde şube (zincir oteller): 1 otel (Limak International Hotels & Resorts)</i>
--	---

Araştırma kapsamına giren 18 otelden yola çıkılarak, 13 farklı satış – pazarlama örgütlenme modelinin incelenmesi fırsatı bulunmuştur. Bu örgütlenmeler kendi içinde üç grup olarak tanımlanmış ve izleyen bölümlerde bu araştırmanın özet sonucu olarak yer almıştır. Farklılaşan bazı noktalar, her model ile birlikte verilmiştir.

Bununla beraber bu araştırma ile, zincir otellerin kapsamındaki tüm oteller ve 2012 yılında açılacak 2 otel de dahil olmak üzere, Antalya ilinde hizmet veren toplam 41 adet 5 yıldızlı otelin satış – pazarlama örgütlenmesi, çalışma planları ve faaliyetleri ile ilgili bilgiler sağlanmıştır. Limak International Hotels & Resorts ile Titanic Hotels & Resorts zincirleri bünyelerinde İstanbul ve Berlin’de şehir otellerini de barındırdıklarından, örgütlenme ve faaliyetlerle ilgili konularda sadece araştırma kapsamına giren otelleri dikkate alınmıştır. Voyage Hotels ve Palome Hotels zincirlerinin Antalya ili yanında, Ege Bölgesi’nde de hizmet veren tesisleri bulunmaktadır. Bu zincirler ile Amara World Hotels zincirinin ait olduğu şirket bünyesinde ayrıca tur operatörü veya seyahat acenteleri de yer almaktadır. Paloma Hotels Avrupa ağırlıklı hizmet veren seyahat acentesi (Diana Turizm), Voyage Hotels Türkiye (ETS Tur) ve Amara World Hotels Bağımsız Devletler Topluluğu (Teztour) ağırlıklı hizmet veren tur operatörleri ile aynı şirketlerin bünyesinde dirler. Paloma Hotels bünyesinde aynı zamanda uluslararası tatil markası olarak Thomas Cook tarafından yaratılan Sentido Hotels isimli tesisleri de bulundurmaktadır. Bu oteller, Sentido Hotels merkezi tarafından belirlenen standartlara göre yapılmakta ve hizmetlerini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına giren Sentido Perissia, 2010 yılında dünyadaki en iyi Sentido oteli seçilmiştir.

Misafir memnuniyet düzeyi ölçütüne göre araştırma kapsamına giren Amara Hotels, Delphin Hotels & Resorts, Paloma Hotels, Voyage Hotels, Limak International Hotels &

Resorts, Stone Group Hotels, Barut Hotels 2011 yılında yapılan Türkiye Zincir ve Grup Otelleri araştırmasına göre en büyük ilk 15 tesis içinde yer almışlardır¹⁶.

3.4.2 Otellerin Misafir Yönlülüğü Destekleyen Özellikleri

Araştırma kapsamında görüşülen hemen her yönetici, insan yoğunluklu çalışılan bu sektörde güven duygusunun önemine vurgu yapmıştır; güveni sağlayan en önemli unsur ise istikrardır. Bu, hem işletme içinde, hem de işletme dışında kurum imajını olumlu olarak destekleyen, tüm paydaşların kuruma bağlılığını ve güvenini sağlayan birincil gerekliliktir.

Cornelia Hotels – Golf & SPA Satış – Pazarlama Direktörü Sn. Neşe TOPÇU’nun ifadesiyle “*uzun vadeli düşünüş ve planlamanın mutlaka sonuç vereceği*” olarak kısaca özetlenebilecek ve tüm otellerin en önemli özelliklerinden birini oluşturan uzun vadeli stratejilerin doğru belirlendiği, kime, hangi ürünün/hizmetin, nasıl verileceği ve bunun nasıl pazarlanacağı sorunsalı üzerinde otelin hizmete girmesinden önce mutabık kalındığı ve özellikle ürüne ve hedef kitleye dair bu stratejilerin halen tutarlılıkla devam ettirildiği, açıldıkları yıl doluluk ve gelir oranlarını her yıl yükselttikleri anlaşılmaktadır.

Misafir memnuniyeti, tepe yönetiminden başlayarak tüm düzeylerde dikkatle ele alınan bir konudur. Bu konuda işletmeler kendilerine özel uygulamalar ve raporlama sistemleri geliştirmişler ve satış – pazarlama yöneticilerinin de içinde bulunduğu tüm işletme bünyesinde bu verilerin paylaşılr hale gelmesini sağlamışlardır. Çoğunlukla satış – pazarlama yöneticilerinin de dahil olduğu toplantılarda misafir görüşleri, şikayet ve önerilerine göre kararlar alınmakta ve tüm ekip bu konuda fikirlerini belirtebilmektedir. Yeni yatırım ve ürün geliştirmeler, bu veriler dikkate alınarak planlanmaktadır. Voyage Hotels Satış – Pazarlama Direktörü Sn. Cengiz ŞAYİR, bu süreci “*misafirin otelciyi eğitmesi*” olarak tanımlamaktadır.

Yönetim düzeyinde gündemde üzerinde hassasiyetle durulan konulardan biri de çalışan memnuniyetidir. Görüşülen tüm otellerde, çalışan devir hızının sektör ortalama düzeyinin çok altında olduğu ifade edilmiştir. Barut Hotels Satış – Pazarlama Direktörü Sn. Samuray ÖNEN’in “*Çalışan bağlılığı, misafir bağlılığını getirir.*” şeklinde özetlediği bu anlayışın bir sonucu olarak, çalıştıkları otelden memnun personel, iş ortamında üst yönetimin yansıttığı aile atmosferini misafirler arasında yaymakta ve bu da misafirlerin kendilerini otelle bütünleştirmelerini sağlamaktadır.

Misafir memnuniyeti hassasiyetini yansıtan en önemli yönetim anlayışı ise, misafirlerin ödedikleri paranın karşılığında bekledikleri ürün/hizmetin fazlasını sunmaktır. Bu durum, misafir memnuniyetini şansa bırakmadığı gibi, bir sonraki yıl otellerin daha yüksek

¹⁶ Turizm web haber sitesi Ağustos 2011:
<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=62554>

fiyatlarla satılmalarını sağlamaktadır. Misafir memnuniyeti, satış – pazarlama departmanlarını satış sözleşmeleri sırasında destekleyen en önemli unsurlardan biridir. Satış – pazarlama departmanları özellikle web yorum portallarındaki değerlendirmeleri de yakından takip etmektedir; tur operatörleri bu portallardaki değerlendirmeleri satış sözleşmeleri aşamasında gündeme getirmektedir.

Araştırmanın ortaya çıkardığı bir başka olgu da, satış – pazarlama yöneticileri ile otel yöneticilerinin görev ve sorumluluk alanlarının çok net tanımlanmış olduğudur. Bununla beraber, üst yönetim eşgüdümünde yöneticiler arasında şeffaf ve karşılıklı anlayışa dayanan iletişim desteklenerek, herkesin fikir, eleştiri ve önerilerini birbirine iletebileceği ortamlar sağlanmaktadır. Satışların gerçekleşmesinden sonra bazen aksaklık görülebilen satış tahsilatları konusunda ise, satış – pazarlama yöneticilerinin doğrudan sorumluluğu olmamasına rağmen, gerektiğinde ilişkilerini kullanmak suretiyle devreye girdikleri görülmektedir. Bu konuda yerleşen anlayış ve uygulama şeklini Paloma Hotels Satış – Pazarlama Direktör Yardımcısı Sn. Seda ÖZGÜÇ çok kısa ve net bir şekilde açıklamıştır: *“Satış – pazarlama iyi polis, mali işler – muhasebe ise kötü polis rolünü oynamaktadır”*.

Araştırma kapsamında görüşülen otellerin %85’i, 40 – 75 ülke arasında değişen çeşitlilikte milliyetten misafir ağırlamaktadır. Tek pazar ya da tur operatörüne odaklanmak yerine, hem otellerde milliyet dengesi sağlamak, hem de farklı sosyo-ekonomik dengelere sahip ülkelerde operasyon yürüterek olası krizlerde en az olumsuz etkiye maruz kalmak adına bu stratejiyi benimsemektedirler.

Görüşme yapılan tüm satış – pazarlama yöneticileri, yıllık bütçe ve doluluk planlamalarında tüm ilgili çalışanlarının desteğini almaktadır. Hakim oldukları pazarların nabzını yakından tutan bu kişilerin paylaştığı bilgiler, satış – pazarlama üst yöneticisi tarafından bir araya getirilip son düzeltmelere tabi tutularak, işletmenin yıllık planlamasının en önemli parçası haline getirilmektedir. Bu otellerde, söz konusu planlamaların sağlıklı bir şekilde yapılması ve yılın ilk aylarında sıkı bir şekilde takip edilerek gerekli taktiklerin uygulanması, tesislerin özellikle yaz sezonunda son dakika satışlarına gerek kalmayacak şekilde dolu olmalarını ve gelir hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Tüm satış – pazarlama yöneticilerinin dile getirdikleri en önemli hedef, yaz sezonu satışlarını satış kontratları üzerindeki fiyatlardan gerçekleştirmektir ve bunu yapabildiklerini vurgulamışlardır.

Antalya merkezli aile işletmelerinin daha yüksek büyüme eğilimi gösterdiği görülmektedir. Bunda misafirleri koşulsuz memnun etmeye odaklanan ve misafirlere aile ortamı sunmayı amaçlayan kurum kültürü ile devamlı misafirlerin sağladığı potansiyelin satış – pazarlama faaliyetlerine olumlu etkisi büyük rol oynamaktadır. Delphin Hotels & Resorts

Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Yıldırım CÖMERTOĞLU, aile işletmelerinin “*iyi mal kendini kolay satar*” olarak vurguladığı geleneksel bir anlayışla bu durumu kısa ve öz bir şekilde açıklamaktadır.

Ek. 1’de de detayları görüldüğü üzere, bu araştırmanın ölçütlerine göre misafir memnuniyet düzeyleri yüksek olarak tespit edilen tesislerin, ulusal ve uluslararası boyutta, hem misafir memnuniyetini tescil eden ödüller, hem de sürdürülebilir turizm ve çevre koruma faaliyetlerini tescil eden belgeler almış oldukları görülmektedir. Bu ödüller ve belgelere dair bilgiler, başta otellerin web sitesi olmak üzere, tüm tanıtım kanal ve malzemelerinde markayı tamamlayıcı unsur olarak mutlaka yer almaktadır. Concorde De Luxe Hotel Satış – Pazarlama Müdürü Sn. Şahin SENAİ, bu ödüllerin etkisinin iki konuda önemli olduğunu vurgulamıştır: “*doğrudan etkisi, uyguladıkları ölçütler nedeniyle misafir memnuniyeti, dolaylı etkisi ise marka değerini yükseltmesidir.*” En fazla ödül ve belgeye sahip tesisler olan Cornelia Hotels – Golf & SPA, zincirindeki her iki oteliyle de, bu araştırmada da, ölçme araçlarına göre en başarılı tesisler olarak ortaya çıkmıştır.

Tüm oteller online satış kanalları olan rezervasyon web siteleri, küresel dağıtım sistemleri (GDS – global distribution systems), tur operatörlerinin online acenteleri ve kendi web sitelerini kullanmaktadırlar. Orta vadede otelcilik operasyonunu yönlendirecek en önemli gelişmelerden biri olan online uygulamaları oteller faaliyet planlarına aldıkları gibi, önümüzdeki yıllarda odaklanacakları strateji olarak da belirlemişlerdir.

Satış – pazarlama departmanları otellerde hizmet vermiş, bu nedenle ürünü tanıyan, aynı zamanda iletişim becerileri, analitik değerlendirme özellikleri ve yabancı dil bilgilerine göre değerlendirdikleri personeli, transfer etmekte ve işbaşı eğitimleri ile bilgi eksikliklerini tamamlamaktadırlar. Bu konuda çalışanlara da seçme hakkı tanıyan performans ve değerlendirme sistemleri mevcuttur. Genelde geçerli olan ön büro, rezervasyon, misafir ilişkileri dışında miniklüp, yiyecek-içecek departmanlarından satış – pazarlama departmanlarına geçiş yapmış çalışanlar bulunmaktadır.

Yetkin çalışanlarla kadrolarını oluşturan otellerin büyük çoğunluğunda, tesisleri tanımaya gelen acente yetkilisi ve satış temsilcileri satış – pazarlama kadrosu tarafından ağırlanmaktadır. Bu, hem birebir iletişimde olması gereken kişilerin birbirlerini tanımasını, hem de ürünler hakkında gerekli duyulan bilgilerin en doğru şekilde satış kanadındaki kişilere iletilmesini sağlamaktadır.

Her ne kadar bazı otel ve satış – pazarlama yöneticileri kurumsallaşmanın, karar alma ve harekete geçme hızını düşüren bir etkisi olduğunu düşünse de, özellikle zincir otellerin kişiden bağımsız, kurumsal sistemler kurmak adına yatırım yaptıkları ve yönetsel, yapısal değişiklikleri sürekli planlamalarında güncel tuttıkları görülmektedir. Bu konuda Gloria

Hotels & Resorts ile Limak International Hotels & Resorts zincirlerinin, sistem geliştirme adına diğerlerine göre biraz daha fazla zaman, insan ve para yatırımı yaptıkları gözlenmiştir.

Misafir memnuniyetinin en önemli öncelinin çalışan memnuniyeti olduğu tüm otel yönetimleri tarafından kabul edilmektedir. Ancak bazı oteller bu konuda diğerlerinden farklı uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Amara World Hotels Sn. Asım ULUSOY ve İlknur MERTCAN, merkezi bünyede bulundurdıkları İş Geliştirme ve Eğitim Müdürlüğü kadrosu ile, hem bu konuda uzman bir kişinin işletmeyle bütünleşmesini sağlayarak farklı deneyimleri içselleştirmiş, hem de her düzeydeki kadrosuna planlı, düzenli ve etkili eğitimlerin verilmesi konusunda sistem kurmuş olduklarını vurgulamışlardır. Otellerde her departmanda, şikayet yönetimi ve misafir memnuniyeti iş başı eğitimleri veren şef düzeyinde kişileri eğitmişler ve bu kişilerin de beraber çalıştıkları kadroları eğitecekleri bir model geliştirmişlerdir.

Zincir otellerin, yeni açılacak otellerinin ürün ve hizmet geliştirme planlamalarında otel yöneticileri kadar, satış – pazarlama yöneticileri de fikir, öneri desteği vermekte, gerektiğinde operasyonel işbirliği içinde çalışmaktadırlar. Titanic Hotels & Resorts Satış – Pazarlama Müdürü Sn. Hediye ÇETE, bu konuyu biraz daha detaylandırarak, zincir içerisinde özellikle ilk açılan ve operasyonu oturmuş otellerin, merkezi yönetim olarak algılandığını ve yeni otellerle sıkı iletişim içinde özellikle planlamalar ve hedeflerin takibi konusunda diğer otellere destek verdiklerini dile getirmiştir.

3.4.3 Misafir Yönlülük Çalışmaları

Tüm otellerin satış – pazarlama yöneticileri ve çalışanları, ‘Pazar’ kavramı ile öncelikle misafirlerin geldikleri ülkeler ya da milliyetlerini gösteren pazar/müşteri bölümlmelerini kastetmektedirler. Çok nadiren sosyo-ekonomik statü, yaş grupları, sosyal yapı, konaklama gereksinimlerini, pazarı tanımlayan göstergeler olarak kullanmaktadırlar. Bununla beraber yöneticilerin çoğu hedef kitlelerini üst gelir grubu, yüksek sezonda 30 yaş üstü çocuklu aileler, yan sezonda ise 3. yaş denilen emekli kişiler ile balayı misafirleri olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca sezonluk milliyetlere göre oluşan değişimler de yine hedef kitleyi tanımlamak için kullanılmaktadır.

Otellerde misafir memnuniyeti, odalar ve diğer alanlarındaki (havuzlar, restoranlar) kapasitelerinin etkin kullanımına büyük oranda bağlıdır. Araştırma kapsamındaki otellerin bu konuyu göz önünde bulundurarak ve tesis yönetimleri ile fikir paylaşımı içinde satış operasyonlarını planladıkları görülmektedir. Limak International Hotels & Resorts Genel Koordinatörü Sn. Hakan SAATÇIOĞLU, *“Otelleri tam kapasite doldurursanız misafir memnuniyeti ancak %90’a kadar çıkartılabilir. %100 misafir memnuniyetini hedeflemek için kapasite kullanımından ödün vermek gerekebilir.”* sözleriyle bu konuya işaret etmektedir.

Araştırma kapsamına giren tüm otellerde periyodik misafir memnuniyeti ölçümleri yapıldığı, sonuçların tüm tesis bünyesinde paylaşıldığı, haftalık operasyon toplantılarında bu ölçüm sonuçlarının ve şikayet alınan konular ile çözüm önerilerinin vazgeçilmez gündem maddesi olduğu gözlenmiştir. Anketler dışında, misafirlerin yorumları, web yorum portallarında yazılı olan yorumlar, tur operatörü ya da seyahat acentesi tarafından iletilen her türlü yazılı ve sözlü yorum bu gündemin kapsamını oluşturmaktadır. Bu verilerin sunulduğu toplantılara satış – pazarlama yöneticileri de katılarak gerektiğinde öneriler veya eklemeler yapmakta, konuşulan önemli noktaları kendi ekipleri ile paylaşmaktadırlar. Oteller, bünyelerindeki Misafir İlişkileri ekiplerini sadece şikayet olunca müdahil olan değil, aynı zamanda misafirlerle sürekli ve her ortamda iletişim kurarak her konuda olumlu, olumsuz ya da öneri mahiyetindeki yorumlarını toplamak ve raporlamak üzerine yapılandırmışlardır.

Otellerin misafir memnuniyetini belli düzeyde tutmak ve yükseltmek adına, hizmet kalitesini kontrol altında tuttukları yöntemler benzerlik göstermektedir. Bununla beraber, bazı oteller kendilerine has sistemlerini oluşturarak, hizmet kalitesini çeşitli yönlerden takip etme yolunu benimsemişlerdir. Limak International Hotels & Resorts, Genel Koordinatör liderliğinde takip edilen bir iç denetim sistemi kurmuş, belirlenen kalite ve memnuniyet standartlarını test ve kontrol ederek üst yönetime raporlamak suretiyle bu konuyu üst düzeyde ele almıştır. Tesislerin devamlı misafirleri üzerinde yaptıkları çalışmalar, onların tatil sıklıklarını arttırdıkları gibi, yan sezonlarda gelmesi sonucu doluluk ve gelir yükseltici etki yaratmasını da sağlamaktadır. Devamlı misafirlerin, yan sezonlarda gelme oranı, yüksek sezonda gelme oranından daha yüksektir. Otellerin devamlı misafirler başta olmak üzere, özel günlerde misafirlerine özel ikramlar yapmaları ve öncelikler uygulamaları (özel oda tiplerinin tahsis edilmesi) tüm otellerde standart olarak yer almaktadır.

Çok çeşitli milliyetlerden misafirleri ağırlamak, farklı özellik ve alışkanlıklara sahip insanlara hizmet etme olanağını da beraberinde getirmektedir. Araştırmadaki oteller, bu farklılıkların farkında olarak kişiye özel yaklaşım geliştirdikleri, şikayetlerini dile getirdikleri anda da bu özelliklerine uygun şekilde davrandıklarını belirtmişlerdir. Özellikle şikayet eden her misafirin öncelikle saygı duyulmak ve muhatap alınmak gereksiniminin farkında olarak, misafirlerin kendi dillerini konuşan çalışan ve yöneticileri istihdam etmeye ve bu kişilerin devamlılığını sağlamaya büyük önem vermektedirler.

Otellerde misafirlerin kendilerini özel olarak hissetmelerini sağlayacak bazı ilgi çekici uygulamalar yapılmaktadır. Bu uygulamalardan birkaç örnek vermek, bu konuda gösterilen hassasiyet ve harcanan emekleri göstermesi açısından yararlıdır:

- Amara World Hotels, ayrılırken en son izlenimlerinin farklı olması için, misafirlerin tesisinden ayrılmaları sırasında birçok yönetici ve personeli ile uğurlamakta ve evlerine döndükten sonra misafirlere elektronik posta göndermektedir.
- Voyage Hotels, tüm otellerinde içki seçeneklerini genişletmiştir; bir yandan 16 yaş üstü ve çocuksuz misafirlerin sakin bir ortamda tatil geçirecekleri restoranı, barı, sahilde özel bölümü, özel havuzu gibi olanakları ile tesis içinde ayrı bir otel yaratırken, diğer yandan da bebekli misafirlerin mama gibi bagaj ağırlığı yaratan gereksinimlerine yönelik, tanınmış markalara ait zengin çeşitte bebek mamalarını ücretsiz ya da maliyet fiyatı ile ürün yelpazelerinde sunmaktadır.
- Limak International Hotels & Resorts, 2011 yılında acente temsilcileri gruplarını ağırlamada çok özel içecekler kullanarak, tesislerinde vermekte oldukları kaliteyi yansıtmışlardır. Bununla beraber, satış gelirlerinin hedeflediklerinin üzerinde gerçekleştiğini gördüklerinde, bunu hemen misafirlere verdikleri hizmetlerin maliyetlerine yansıtmışlar ve misafirlerine taahhüt ettikleri hizmet içeriklerinin üzerinde sunumlar yapmışlardır. Bunun bir sonraki yıl satış fiyatlarını arttırmaya yönelik olumlu etkisini görmekteyler.
- Susesi Luxury Resort, misafirlerine verdikleri hizmetin odak noktası olarak, mutfak ve yemek kalitesini belirlemiştir. Bu konuda yaptıkları yatırım misafir memnuniyeti olarak geri döndüğü gibi, aynı zamanda birçok tanıtım faaliyetinin de konseptini oluşturmaktadır. Fuarlarda şeflerin katılımı ile sunumlar yapmak, acente ziyaretçilerini satış – pazarlama departmanı ile birlikte ağırlamak bu faaliyetlere örneklerdir.
- Barut Hotels, yan sezonlarda uzun konaklamalar gerçekleştiren misafir profiline sahiptir. Bu misafirler çoğunlukla, bir sonraki rezervasyonlarını konaklamaları sırasında yaptırmaktadırlar. Uzun konaklama yaptıklarından, eşyalarının büyük kısmını otelde bırakmakta olup, otel çalışanları misafirler tesise gelmeden eşyalarını yıkanmış, ütülenmiş ve yerleşmiş olarak odalarını hazırlamaktadırlar. Bu misafirlerin oteli ikinci evleri gibi görmelerini sağlayan önemli bir kişisel hizmet haline gelmiştir.
- Titanic Beach Resort Hotel, temalı bir otel olduğundan misafirlere gemide yaşama deneyimini her noktada olduğu kadar, yöneticiler de dahil tüm çalışanların giydikleri beyaz ve denizci üniforması izleri taşıyan üniformalarıyla da hissettirmektedirler.

3.4.4 Satış – Pazarlama Departmanları Örgütlenme Yapısı

Araştırma kapsamına giren otellerden 3 tanesi bağımsız otel olup, diğerleri farklı yapılarda zincir otellerdir. Bu otellerin satış – pazarlama yöneticileri ile yapılan görüşmelerde edinilen örgüt yapısı modelleri üç ana grupta toplanabilir:

- Bağımsız otellerde satış – pazarlama örgütlenme yapısı
- Zincir otellerde merkezi satış – pazarlama örgütlenme yapısı
- Zincir otellerde merkezi ve otel satış – pazarlama örgütlenme yapısı

Satış – pazarlama departmanları örgütlenme yapısı üç şekilde gruplandırılabilirken, bu modeller bazı noktalarda yazında yer alan örgütlenme modelleri ile benzerlikler göstermektedir. İster bağımsız, ister zincir oteller olsun, *pazar/müşteri yönetimi örgütlenme* yapısının genel eğilim olduğu görülmektedir. İlgili bölümlerde açıklanan modellerin yanında zincir otellerde gözlenen diğer örgütlenme modelleri ise yaygın olarak *matris örgütlenme* ve nadir olarak da *bölümsel örgütlenme* ile *süreç-sonuç temelli firma örgütlenmesidir*.

Zincir otellerin örgütlenme yapıları, aynı zamanda *Hipermetin örgütlenme modeline* de bir örnek teşkil etmektedirler. Şekil 3.2, 3.3 ve 3.4’deki modeller incelendiğinde, Yönetim Kurulu *bilgi temelli tabaka* olup, onlara bağlı ama aynı zamanda beraber çalıştıkları Genel Direktörler, Genel Müdürler, Satış – Pazarlama Direktörleri de *süreç ekibi tabakasıdır*. Bu düzeyden sonra da işlevsel olarak yapılan otel ve satış – pazarlama içi örgütlenmeler bulunur ki, bu da, *iş sistemi tabakasını* oluşturur.

Hangi tarz yapılanma olursa olsun, yöneticilerin üzerinde hassasiyetle durdukları en önemli konu, tüm satış – pazarlama çalışanlarının diğerlerinin yaptıkları işlerden haberdar olmasıdır. Bu durum, düzenli yapılan toplantılar ve bilgilendirmeler yanında, bazı projelerde beraber görevlendirilme olarak da sağlanmaktadır. Bu uygulamanın en önemli avantajı ise, çalışan kişilerin alt kadroları dışında, aynı düzeydeki diğer çalışanlarla da yedeklenmeleri ve herhangi bir personel eksikliği konusunda süreçlerin aksamadan devam etmesidir.

Otellerin yatak ve oda kapasiteleri ile satış – pazarlama departmanı çalışan sayıları arasında herhangi bir orantı tespit edilmemiştir. Tüm işletmeler kendi yaklaşım ve dinamiklerine göre örgütlenme yapılarını belirlemişler ve kadrolarını istihdam etmişlerdir. GM Dergisi Yazı İşleri Müdürü Selçuk MERAL’in bu konudaki yorumu dikkate değerdir: “*Ekip oluşturmak, insan sayısı ile ilgili değildir; otelin satış potansiyeline göre kadro kurmaktır.*” Görüşmeler sırasında kısa vadede örgüt yapılandırmalarını yeniden düzenlemeyi ve bazı pozisyonlar eklemeyi planladıkları bilgisi alınmıştır. Araştırma kapsamındaki otellerin kadro sayıları ile ilgili özet bilgiler Tablo 3.3’te görülebilmektedir.

Tablo 3.3 Araştırma Kapsamındaki Otellerin Satış – Pazarlama Çalışan Sayıları Özet Tablosu

Bağımsız oteller (400 – 600 oda, 1.000 – 1.200 yatak)	Yönetici pozisyonunda 2 kişi Satış sorumlusu pozisyonunda 2 – 6 kişi
Zincir oteller	Üst düzey satış – pazarlama yöneticisi 1 kişi Orta düzey satış pazarlama yöneticisi 2 kişi Satış sorumlusu – şefi pozisyonu 4 – 18 kişi

Satış – pazarlama departmanları görev dağılımlarında ise, görüşme formunda yer alan dört ana görev bölümünden yola çıkılarak ortaya koyulabilecek genel değerlendirmeler Tablo 3.4’te özetlenmektedir.

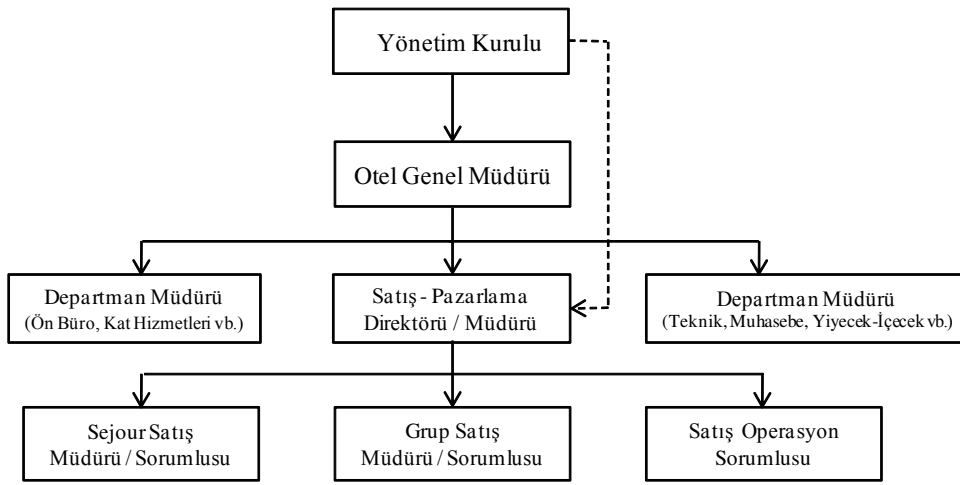
Tablo 3.4 Otellerin Satış – Pazarlama Faaliyetleri Görev Dağılımı

Ana görevler	Planlayan	Yürüten	Onaylayan	Açıklama
Analiz – strateji	Satış – Pazarlama Dir./Md.	Satış – Pazarlama Dir./Md. (satış – pazarlama kadrosu ile)	Yönetim Kurulu	Genel Müdürden fikir alınır. Yönetim Kuruluna raporlama yapılır.
Planlama	Satış Müdürü/ Sorumlusu	Satış Müdürü/ Sorumlusu	Satış – Pazarlama Dir./Md.	Dış kaynaklı reklam, halkla ilişkiler ajansı gibi kurumsal hizmetler Satış – Pazarlama Dir./Md. bizzat takibi ve onayı ile yapılır.
Operasyon – uygulama	Satış Müdürü/ Sorumlusu	Satış Müdürü/ Sorumlusu	Satış – Pazarlama Dir./Md.	Büyük tur operatörleri ile satış sözleşmeleri ilk görüşmelerine Satış – Pazarlama Dir./Md. katılır. Birçok satış sözleşmesi Satış Md. tarafından yapılır. Fuarlara Satış – Pazarlama Dir./Md., ilgili Satış Sorumlusu ile katılır. İşe alım ve performans değerlendirmesi en üst ya da ikinci satış – pazarlama yöneticisi tarafından yapılır.
Kontrol	Satış Müdürü/ Sorumlusu	Satış Müdürü/ Sorumlusu	Satış – Pazarlama Dir./Md.	Satış tahsilatları Mali İşler – Muhasebe tarafından yapılır. Sıkıntı yaşanan durumlarda nadiren Satış – Pazarlama Dir./Md. devreye girer. Gelir-gider bütçesi takip raporlaması Yönetim Kuruluna Satış – Pazarlama Dir./Md. tarafından yapılır.

3.4.4.1 Bağımsız Otellerde Satış – Pazarlama Örgütlenme Yapısı

Bağımsız otellerde satış – pazarlama departmanının tüm otel örgütlenme yapısı içindeki yeri ile departmanın kendi iç örgütlenme şekli otellere göre farklılıklar göstermektedir. Ancak genel hatlarıyla tüm otellerde görülen örgüt yapısı Şekil 3.1’de görülmektedir.

Satış – Pazarlama Direktörü/Müdürü pozisyonundaki yöneticiler doğrudan Genel Müdüre bağlı olarak çalışırlar. Ancak gerek yönetim kurulu toplantıları, aylık toplantılar gibi periyodik resmi iletişim ortamları, gerekse gayri resmi iletişim ortamlarında Genel Müdür ile birlikte hazır bulunurlar. Bazı durumlarda Yönetim Kurulundan doğrudan direktif alabilirler ya da doğrudan onlara rapor verebilirler.



Şekil 3.1 Bağımsız Otellerde Satış – Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı

Bağımsız otellerde örgüt yapısı, hemen hemen tüm otellerde işlevsel yapı olarak görülmektedir. Şekil 3.1’deki görünüm de bunu teyit etmektedir. Bununla beraber, oda ve yatak kapasitesi yükseldikçe aynı işlevsel yapı içinde orta düzey yönetimde pazar/müşteri yönetimi örgütlenme modeli de görülebilmektedir.

Satış – Pazarlama Direktörü pozisyonunda çalışan yöneticinin altında Sejour ve/veya Grup Satış Müdürü pozisyonunda yöneticiler bulunmaktadır. Sejour satış yöneticileri, otellere tatil için gelen misafirlerle ilgili satış – pazarlama planlama ve uygulamalarını yürütürken, grup satış yöneticileri otellerde önemli bir gelir kalemi olan ve oldukça detaylı bir operasyon yapısına sahip toplantı, kongre, seminer, banket organizasyonlarının satış planlama ve operasyonlarının sorumluluklarını taşımaktadırlar. 500 odadan fazla ve yaklaşık 1.500 yatak kapasitesine sahip tesislerde, bu yöneticilerin altında ayrıca 1 – 2 kişi sorumlu pozisyonunda çalışabilmektedir. Daha küçük otellerde ise Satış – Pazarlama Müdürü altında 2 – 3 Satış Sorumlusu ile satış – pazarlama faaliyetleri yürütülmektedir.

Bazı satış – pazarlama üst yöneticileri özellikle sejour satış operasyonlarına bakan yöneticisini kendisine yardımcı olarak atayabilir. Bu durumda bu kişi, departmanda sorumlu ikinci yönetici konumunda, üst konumda Satış – Pazarlama Direktörü varsa Satış – Pazarlama Müdürü, üst konumda Satış – Pazarlama Müdürü varsa Müdür Yardımcısı ünvanıyla, diğer satış – pazarlama çalışanlarının bir üst pozisyonunda çalışır. Yine belirtilen oda ve yatak kapasiteleri üzerindeki tesisler sejour satış yönetici ya da sorumlularını pazar/müşteri (ülke) bölümlerine göre ayrı ayrı istihdam edebilirler. Bu durumda genel uygulama, Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinden sorumlu 1 kişi ile Doğu – Batı – Kuzey Avrupa ülkelerinden sorumlu 1 kişi olarak gerçekleşmektedir. Türkiye ise bazı otellerde sejour (müşteri/pazar yönetimi örgütlenmesi varsa Avrupa), bazı otellerde ise grup satış çalışanları sorumluluğuna girmektedir. Golf, futbol, tenis gibi spor alanlarına sahip ya da yakın tesislerin bazıları, sadece bu ürünü tercih ederek gelen hedef kitleye yönelik satış – pazarlama faaliyetlerini yürütmek üzere ayrı bir Satış Sorumlusu istihdam edebilmektedirler; bazı otellerde ise bu sorumluluk Sejour Satış Müdürü/Sorumlusuna verilmiştir.

Şekil 3.1’de yer alan pozisyonların sorumluluk alanına giren işler, genel olarak Tablo 3.5’te görülmektedir.

Tablo 3.5 Bağımsız Otellerde Satış – Pazarlama Departmanı Çalışanları Görev Dağılımları Tablosu

Satış – Pazarlama Direktörü / Müdürü	• Yeni ürün, ürün ve konsept geliştirme, coğrafi pazarlar, pazarlama stratejileri konularında Genel Müdür ve Yönetim Kuruluna gerekli bilgilendirme, tavsiyeleri yapmak, bu çalışmalarda hazır bulunmak • Yıllık odalama, gelir bütçelerinin ve pazarlama giderleri bütçesinin son halini oluşturmak, yıllık satış planını hazırlamak, pazarlama planı ile ilgili faaliyetleri onaylamak • Satış sözleşmelerini gerçekleştirmek, yıllık fiyatlandırma ve satış kanalları belirleme çalışmalarını planlamak ve yürütmek • Fuarlara katılmak, üst düzey tur operatörü ve diğer çözüm ortakları yöneticileri ile birebir ilişkiler kurarak ve geliştirerek satış – pazarlama plan ve uygulamalarını desteklemek, rekabet koşulları, pazardaki eğilim ve değişimler hakkında bilgiler alarak, bunları Genel Müdür ve Yönetim Kurulu ile paylaşmak • Kurumsal kimlik, imaj, reklam, tanıtım işlerini, gerektiğinde Genel Müdür ve Yönetim Kurulu fikrini de alarak, onaylamak • Mali işler – muhasebe departmanları tarafından takip edilen satış tahsilatları konusunda sıkıntı yaşandığında ikili ilişkilerini kullanarak sorunların çözümüne destek olmak • Farklı sorumluluk alanlarına sahip alt kadrosu arasındaki eş güdümü sağlamak, düzenli ve açık iletişim ortamları yaratmak, yıllık satış operasyonlarını takip ederek alınacak taktikler konusunda destek sağlamak ve onay vermek İkinci yönetici olarak Satış – Pazarlama Müdürü ya da Müdür Yardımcısı olan kişiler, bu sorumlulukları üst yöneticisi ile paylaşır.
---	---

Sejour satış sorumlusu	• Yıllık satış geceleme, gelir planlamalarını yapmak • Satış sözleşmelerini yapmak • Fuarlara katılmak, acente ziyaretleri yapmak ve seminer – turne (roadshow) organizasyonlarını planlamak ve katılmak • Satış sözleşmelerinde belirtilen veya sonradan gündeme gelen tutundurma faaliyetlerini planlamak ve takip etmek • Otellere gelen acente ve satış temsilcilerine eşlik etmek, otelin en iyi ve doğru şekilde tanıtılması için gerekli bilgileri ve malzemeleri sağlamak • Satış operasyonlarının ve bütçesinin takibini yaparak gerektiğinde taktikler planlamak ve yürütmek
Grup satış sorumlusu	• Yıllık satış geceleme, gelir planlamalarını yapmak • Grup satış ve operasyon sözleşmelerini yapmak • Acente ziyaretleri yapmak • Otellere gelen acente ve satış temsilcilerine eşlik etmek, otelin en iyi ve doğru şekilde tanıtılması için gerekli bilgileri ve malzemeleri sağlamak • Grupların otelde konaklamaları sırasında genel operasyonu takip etmek ve gerektiğinde (özellikle sözleşme maddeleri ile ilgili çıkabilecek sorunlarda) destek olmak • Satış operasyonlarının ve bütçesinin takibini yaparak gerektiğinde taktikler planlamak ve yürütmek
Satış operasyon sorumlusu	• Satış – pazarlama raporlarını hazırlamak, derlemek ve gerektiğinde onaylatmak, bu raporları tüm ilgililerle paylaşmak • Otellerden ya da diğer departmanlardan satış – pazarlama departmanına gelen raporları incelemek, gerekli ve önemli noktaları yöneticisi ve diğer satış – pazarlama çalışanları ile paylaşmak • Satış yönetici ve sorumluları tarafından anlaşması yapılan tutundurma faaliyetlerini takip etmek • Satış – pazarlama departmanının tanıtım malzemeleri, fuar katılım organizasyonları hazırlıkları vb. arka plan işlerini yürütmek • Bazı durumlarda web üzerinden yapılacak reklam – tanıtım faaliyetlerini takip etmek

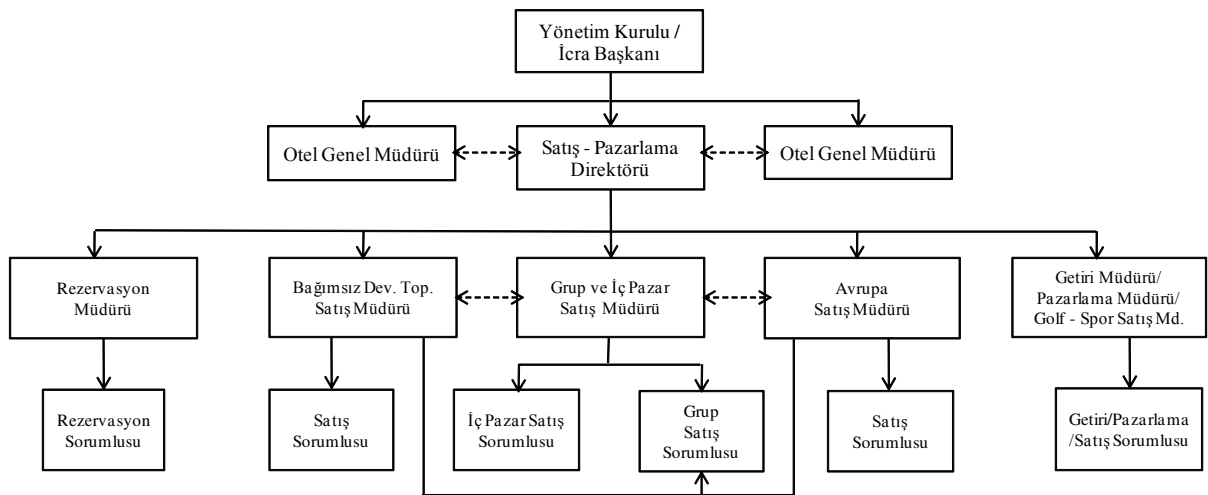
Bazı otellerde Genel Müdürden sonra Genel Müdür Yardımcısı pozisyonu yer alsa da, bu kişiler doğrudan operasyondan sorumlu departman müdürlerinin üstünde yer alırlar; Satış – Pazarlama Direktörü/Müdürü doğrudan Genel Müdüre bağlı olarak çalışır. Genel Müdür Yardımcısı pozisyonu olmayan otellerde ise, Satış – Pazarlama Direktörü/Müdürü diğer yöneticilerle fonksiyonel olarak aynı düzeyde bulunsa da, Genel Müdürden sonraki ikinci yönetici olarak algılanmakta ve Genel Müdür olmadığı zamanda ona vekalet ederek otel yönetiminden sorumlu olmaktadır. Bunun nedeni, hem sahip oldukları yabancı dil, iletişim gibi teknik özellikler, hem de açık görüşlü ve bütünleşik çalışabilmelerini sağlayan yöneticilik anlayışlarıdır.

3.4.4.2 Zincir Otellerde Merkezi Satış Pazarlama Örgütlenme Yapısı

Zincir ya da grup olarak yapılanan bu tür otellerde çok farklı tarzlarda satış – pazarlama örgütlenme yapısı görülmektedir. Bazı noktalarda, özellikle de pazar/müşteri yönetimi örgütlenme yapısı tercih etme konusunda, ortak uygulamaları olan bu işletmelerde, satış faaliyetleri dışındaki faaliyetlerle ilgili pozisyonlar çok çeşitlilik göstermektedir.

Görüşmeler sırasında gözlenen çok farklı örgütlenme yapılarından 2 genel model çıkarılabilmektedir. Her iki modelde de satış – pazarlama departmanı üst yöneticisi, otel Genel Müdürleri ile aynı konumda Yönetim Kuruluna bağlı olarak çalışmaktadır. Ancak bazı gruplarda direktörden sonra müdürler atanarak, bazı gruplarda da direktöre bağlı genellikle müdür pozisyonunda ikinci üst yönetici altında sorumlulular görevlendirilerek organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Bu farklı modellerin uygulama nedenleri arasında, satış – pazarlama üst düzey yöneticilerinin yaklaşım farkları ve yönelmek istedikleri yeni bir alan, hedef ya da coğrafi bölgeye göre yeni bir pozisyon yaratma eğilimleridir. Ayrıca bazı grupların otelleri bölge ya da sahip oldukları olanaklar açısından birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Örnek olarak, Gloria Hotels & Resorts bünyesinde her üçü de Antalya’da aynı beldede olan otellerle beraber Türkiye’nin en büyük golf sahası (45 delik) bulunurken, Paloma Hotels’in hem Antalya’nın farklı beldelerinde, hem de Ege Bölgesi’nde otelleri bulunmakta, Voyage Hotels ise hem Antalya’nın farklı beldelerinde, hem de Ege Bölgesi’nde otellere, hem de golf sahası ve oteline sahiptir.

Şekil 3.2, zincir otellerinde tercih edilen örgütlenme yapılarından birini göstermektedir. Bu yapılar genelde otel sayısı fazla olan zincirlerde görülmekte olup, bazı zincirlerde işlevsel yapı içinde bir düzey daha yaratılarak Yönetim Kuruluna doğrudan bağlı yöneticilerin sayısı daha aza indirilmiştir. Bu tarz işletmelerde, genellikle Satış – Pazarlama ve gelirlerle ilgili diğer direktör/müdürlerin bağlı olduğu bir Genel Direktör, finansal konulardaki sorumlulukları üstlenen bir Finansal Direktör ve otellerin operasyonlarından sorumlu (satın alma, teknik dahil olmak üzere), Genel Müdürlerin bağlı olduğu bir diğer Genel Direktör atanabilir.



Şekil 3.2 Zincir Otelde Merkezi Satış – Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı
1. Model

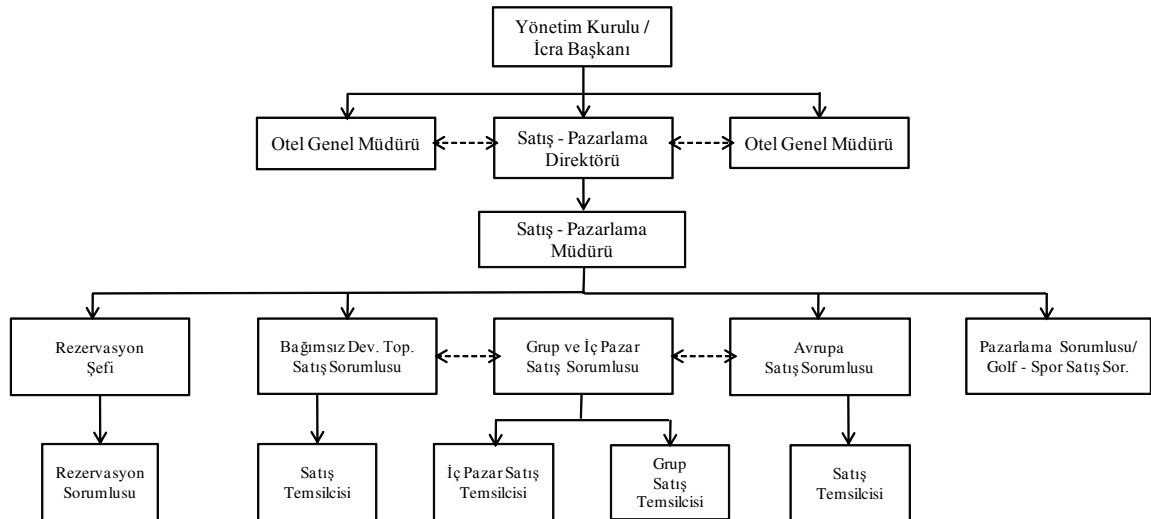
Şekil 3.2’de genel bir model olarak yapılan zincir otellerde görülen bazı önemli örgütlenme farklılıklarını belirtmekte yarar vardır:

- Satış – pazarlama departmanları, tur operatörleri ve seyahat acenteleri üzerinden yaptıkları tutundurma faaliyetlerini kendileri takip ederek, halkla ilişkiler ve reklam ajansı desteği ile yürütülen kurumsal kimlik ve marka güçlendirme ile ilgili planlama ve çalışmaları, bağlı bulundukları İstanbul merkezli holding bünyesindeki, pazarlama ve marka yönetimi üzerine uzman kişilerden oluşan Kurumsal İletişim Departmanları desteği ile gerçekleştirmektedir. Bu özellikleri ile *süreç-sonuç temelli firma örgütlenmesine* bir örnek oluşturmaktadırlar. Kurumsal İletişim Departmanı altında çalışan halkla ilişkiler, grafik-tasarım, web pazarlama işlerinden sorumlu kişiler, tutundurma faaliyetleri sürecinde, Satış – Pazarlama Direktörleri ya da Müdürleri liderliğinde çalışmaktadırlar.
- Farklı bölgelerde otellere sahip olan zincirlerde kısıtlı bir *coğrafi örgütlenme yapısı* da görülebilmektedir. Satış – Pazarlama Direktörü ya da Müdürüne bağlı olmak üzere, yurt içi acentelerin merkezi olduğundan İstanbul’da bir Grup ve İç Pazar Satış Sorumlusu ya da merkez satış – pazarlama ofisinden uzak ve otellerin yoğun bulunduğu belde ya da bölgelerde (Side, Ege Bölgesi’nde İzmir) bir satış – pazarlama müdür yardımcısı ya da sorumlusu bulundurmaktadırlar.
- Zincir oteller grup satış konusunda *matris örgütlenme yapısı* içinde çalışmayı tercih etmektedirler. Gruplar yoğun olarak Türkiye’den gelmekle birlikte, diğer ülkelerden de oluşabilmektedir. Bu durumda Grup Satış Sorumlusu, gruplara tahsis edilen

mekanların organizasyonu ve yurt dışı grup operasyonları ile ilgili olarak, kendi amiri yanında diğer Satış Müdürlerine bağlı olarak da görev yapmaktadır.

- Grup otelleri, satış – pazarlama verilerinin can damarı olduğu için rezervasyonların satış sözleşmelerine göre girildiği rezervasyon departmanlarını kendi bünyelerinde bulundurmayı tercih etmektedirler. Bu durum, tüm otellerdeki satış ve rezervasyon verilerini tek sistem üzerinde bir araya getirerek ve esnek raporlamalar kullanarak satış – pazarlama planlamalarını da daha kolay ve hızlı yapmalarını sağlamaktadır. Çok az sayıda zincir otel ise rezervasyon girişi işlemlerini, otellerin ön büro departmanları sorumluluğuna bırakmaktadır.
- Otellerin satış gelirlerinin ortalama %1 – 3 payını alan online satış kanalları üzerinden gelen rezervasyonlar ise, ister satış – pazarlama, ister ön büro altında konumlanmış olsun, doğrudan rezervasyon birimlerine yönlendirilmektedir. Fiyatların belirlenmesi ve bazı durumlarda ilgili sistemlere girilmesi satış – pazarlama tarafından yapılmakla birlikte, tüm operasyon rezervasyon sorumluları tarafından yürütülmektedir. Ancak tüm zincir otelleri satış – pazarlama yöneticileri elektronik pazarlama ve online satışlarla ilgili işlemlerini orta vadede, bilişim teknolojisine hakim ekipler kurarak onlara devretmeyi planladıklarını belirtmişlerdir.
- Zincir otellerin birbirinden farklılık gösteren pozisyonları ise elektronik pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerinden sorumlu E-ticaret Müdürü, satış gelirlerinin optimum düzeye ulaştırılması için oda tipi, fiyatlar ve satış eğilimlerinden yola çıkarak çeşitli raporlar üreten ve sunan Getiri Müdürü, tur operatörleri ile yapılan tutundurma faaliyetlerini, fuar organizasyonları gibi diğer görevleri Satış Müdürleri/Sorumluları üzerinden alarak sadece bu işleri yürütmek üzere istihdam edilen Pazarlama Müdürü/Sorumlusu olarak özetlenebilir. Ayrıca bazı zincirler kendi bünyelerinde Satış – Pazarlama Müdürü ya da iç pazardan sorumlu Satış Müdür/Sorumlusu altında görev yapan sadece yurt içinden ya da ağırladıkları ana ülkelerden aranabilen yardım merkezi (call center) oluşturmuşlardır. Bu birimin amacı, tüm tesislerle ilgili tek ağızdan en doğru bilgiyi vermek, misafirlere kendi dillerinde en etkili şekilde yardımcı olabilmek ve bu bilgilendirme faaliyetini gerektiğinde satışa dönüştürmektir.

Şekil 3.3 ise merkezi örgütlenme yapısını tercih eden zincir otellerde görülen bir başka yaklaşımı göstermektedir. Bu yapılanma da diğer örgütlenme modeli ile benzeşmekte olup, satış – pazarlama üst yönetimi ve alt kadro pozisyonlarının yapılanması ile grup satış operasyonlarının Satış Sorumluları nezdinde yürütülmesi konularında farklılıklar ortaya koymaktadır.



Şekil 3.3 Zincir Otellerde Merkezi Satış – Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı
2. Model

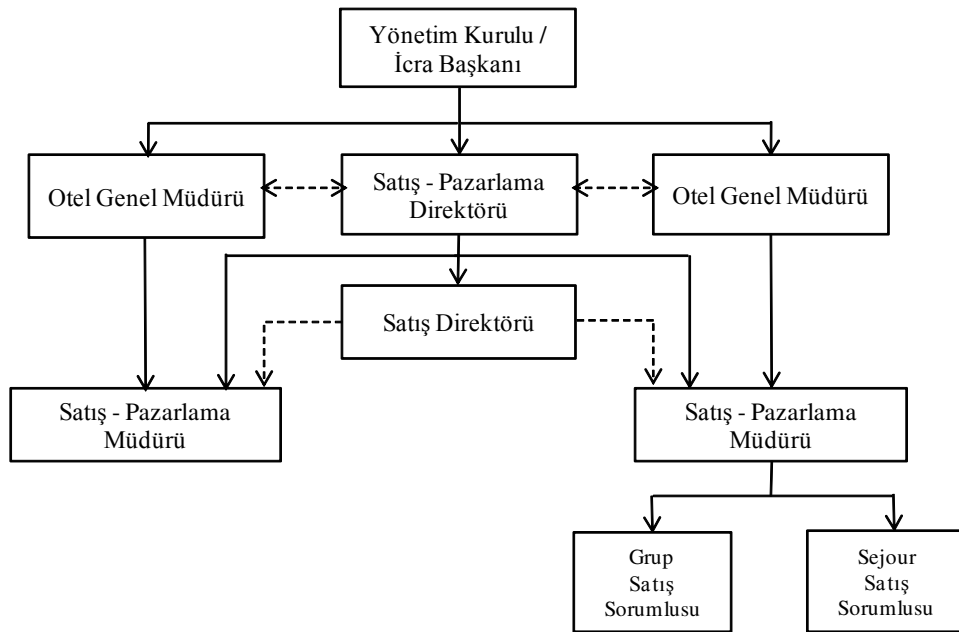
Tablo 3.14’te bazı satış – pazarlama departmanı pozisyonları için belirtilmiş olan görev tanımları, genişletilmiş halleriyle zincir otel satış – pazarlama departmanlarında da geçerlidir. Zincir otellerde en büyük fark, sejour konaklama satış operasyonları ile ilgilenen satış sorumlularının pazar/müşteri bölümlerine göre ayrı ayrı istihdam edilmesi olduğundan, aynı görevler pazarlara göre ayrıştırılmış olarak yerine getirilmektedir.

Az da olsa, yüksek oda – yatak sayısına sahip birçok oteli bünyesinde barındırıp, Satış – Pazarlama Direktörü altında sadece birkaç Satış Sorumlusunun görev alması şeklinde, diğerlerinden daha az çalışanın istihdam edildiği zincir oteller de vardır. Görüşmeler sırasında birçok yöneticinin mutabık kaldığı durumu Stone Group Hotels Satış – Pazarlama Koordinatörü Sn. Biray ÖĞÜT şu şekilde dile getirmiştir: *“Bir modelin bir otel grubunda başarılı olması, aynı şekilde uygulandığında bir başka otelde de başarılı olacağı anlamına gelmez. Her otelin kendine has özellikleri ve potansiyelinin göz önünde bulundurulması çok önemlidir.”*

Merkezi satış – pazarlama örgütlenmesi modeli ile çalışmayı tercih eden bir otel grubu olan Gloria Hotels & Resorts’un planladığı örgütlenme stratejileri hakkında bilgi vermekte de fayda vardır. Bünyesinde biri pazarlar, diğeri de müşteri grupları üzerinde çalışan iki İş Geliştirme Müdürü istihdam eden Satış Direktörü Sn. Arda DAYIOĞLU, orta vadede uygulamaya koyacakları, satış – pazarlama yönetimi ve örgütlenme yapısı üzerinde radikal bir değişiklik yapacak yepyeni bir model üzerinde çalıştıklarını belirtmiştir. Bu anlamda Gloria Hotels & Resorts, satış – pazarlama yönetimine, sürdürülebilir satış, müşteri memnuniyeti ve kârlılık kavramlarını içselleştirerek, kalite modelleri üzerinden gelişim fırsatları sunma vizyonu açısından diğer otellerden çok farklı bir bakış açısı sergilemektedir.

3.4.4.3 Zincir Otellerde Merkezi ve Otel Satış Pazarlama Örgütlenme Yapısı

Bu örgütlenme modeli (Şekil 3.4), özellikle farklı bölgelerde ve farklı türde otelleri bulunan zincirlerin tercih ettiği bir modeldir. Bu modelde, kurumsal kimlik ve imaj ile ilgili sorumluluklar ile tüm veya bazı otellerin satışa sunulduğu tur operatörleri ile yapılan satış sözleşmeleri dışındaki tüm satış – pazarlama sorumlulukları oteller bünyesindeki satış – pazarlama departmanlarına bırakılmaktadır. Satış – Pazarlama Müdürleri, hizmet verdikleri otelin satış operasyonlarını takip etmek, grup satış sözleşme ve organizasyonlarını yürütmek konularında Genel Müdüre bağlı, yıllık satış planlamalarının oluşturulması ve takibi, gerektiğinde uygulanacak satış taktikleri konularında ise Satış – Pazarlama Direktörü ya da Satış Direktörüne bağlıdır. Fuar katılımları, turne organizasyonları ve acente ziyaretlerinden oluşan tutundurma faaliyetlerinde ise tüm otellerin satış – pazarlama departmanları işbirliği yapmaktadır.



Şekil 3.4 Zincir Otellerde Merkezi Ve Otel Satış – Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı

Bu örgütlenme modeli, Satış – Pazarlama Müdürünün konumu açısından (hem Genel Müdür, hem de Satış – Pazarlama Direktörü ve/veya Satış Direktörü altında çalıştığından) *matris yapılanmaya* bir örnek teşkil etmektedir. Bu yapılanma şeklinde, satış ile rezervasyon bir bütün olarak çalışmak durumunda olduklarından, otel Rezervasyon Şefi de bir tür matris yapılanma içinde bulunmaktadır; doğrudan Ön Büro Müdürüne bağlı olarak çalışırken, aynı zamanda Satış – Pazarlama Müdüründen de direktif almaktadır.

Bütün otelleri ilgilendiren tur operatörleri sözleşmeleri dışındaki grup sözleşme planlama ve tüm satış operasyonlarının oteller bünyesindeki satış – pazarlama departmanları tarafından yürütülmesi esaslarına dayanan bu örgütlenme yapısı aynı zamanda *bölümsel örgütlenme* modeli için de bir örnek oluşturmaktadır.

3.4.5 Satış – Pazarlama Çalışan Profili

Öncelikle görüşme yapılan otellerdeki satış – pazarlama yöneticilerinin mesleki ve diğer özellikleri ile ilgili bilgileri vermek yerinde olacaktır. Bu konuda derlenmiş verilerin özeti Tablo 3.6’da yer almaktadır.

Tablo 3.6 Araştırma Kapsamındaki Otellerin Satış – Pazarlama Yöneticilerine Dair Bilgiler Özet Tablosu

Ünvanları	<i>Satış – Pazarlamadan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi: 1 kişi</i> <i>Satış – Pazarlama Direktörü: 4 kişi</i> <i>Satış – Pazarlama Koordinatörü: 2 kişi</i> <i>Satış – Pazarlama Direktör Yardımcısı: 1 kişi</i> <i>Satış Direktörü: 1 kişi</i> <i>Satış – Pazarlama Müdürü: 3 kişi</i> <i>Satış – Pazarlama Müdür Yardımcısı: 1</i>
Eğitimleri	Hepsi üniversite mezunu ve İngilizce biliyor. Çoğu 2. yabancı dil olarak Almanca biliyor. (Titanic Beach Resort Hotel Satış – Pazarlama Müdürü 5 yabancı dil ile istisna) <i>Turizm – otelcilik mezunu: 6 kişi</i> <i>İşletme mezunu: 2 kişi</i> <i>Pazarlama – otelcilik mezunu: 1 kişi</i> <i>Dil eğitimi mezunu: 2 kişi</i> <i>Turizm – işletme dışı bölüm mezunu: 2 kişi</i> <i>Yüksek lisans eğitimi: 1 kişi (yurtdışında uluslararası otelcilik)</i> <i>Yurtdışı turizm / işletme üniversite mezunu: 4 kişi</i>
Deneyimleri	<i>Ortalama sektör deneyimi: 18 yıl</i> <i>Ortalama satış – pazarlama deneyimi: 10 yıl</i> <i>Önceki deneyimlerine göre:</i> <i>Ön büro: 4 kişi</i> <i>Acente: 4 kişi</i> <i>Satış – pazarlama: 3 kişi</i> <i>Misafir ilişkileri: 1 kişi</i> <i>Genel müdürlük: 1 kişi</i>

Otellerdeki çalışma dönemlerine dair bilgiler	<i>Ortalama otellerde kıdemi: 5,3 yıl</i> <i>Ortalama otellerde aynı pozisyonda kıdemi: 4,3 yıl</i> <i>* 2 kişi araştırma kapsamındaki otellerde 1 yıl önce çalışmaya başlamış, daha önceki işletmelerde aynı pozisyonda 4 – 6 yıl çalışmışlar.</i> <i>* 2 kişi uzun yıllar otel veya işletme bünyesinde başka pozisyonlarda çalışmışlar; satış – pazarlama yöneticiliğinde 1 – 2 yıldır çalışıyorlar.</i>
---	--

Açılış tarihi (zincir otellerde zincirin ilk oteli) 2000 yılından önce olan otellerde, satış – pazarlama ve diğer yöneticilerin genelde alt kadrolardan yetişerek işletme bünyesinde terfilerle yönetici oldukları tespit edilmiştir. Zincir otellerde, önce açılan otellerden sonrakilere yükseltilerek transfer edilen yöneticiler yer almaktadır. Yeni açılan otellerde ise, hepsinde Genel Müdür dahil olmak üzere yönetim ekibi açıldığı tarihten beri büyük oranda aynı kalmıştır. Yeni gelen satış – pazarlama yöneticileri, eski personelle çalışmaya devam etmişlerdir. Aynı durum satış – pazarlama departmanı diğer çalışanları için de geçerli olup, yeni gelenler çoğunlukla ekiplerin genişletilmesi nedeniyle istihdam edilenlerden oluşmaktadır. Son bir yıl içerisinde tüm otellerde bu departmandan ayrılanların sayısı yok denecek kadar azdır.

Satış – pazarlama departmanı yöneticileri işe alımlarda öncelikle işletme içi transfer (çoğunlukla otellerin ön büro, rezervasyon ya da misafir ilişkileri bölümlerinde çalışmış) ve okul stajlarını kendileri ile yapmış yeni mezunları değerlendirmektedirler. Rezervasyon ve ön büro personelinin öncelikli değerlendirilmesinin nedeni, satış sözleşmelerinin detaylarına ve operasyonuna hakim olmalarıdır. Misafir ilişkileri personeli ise, yabancı dil, iletişim becerileri ve misafirlerle yoğun iletişim nedeniyle hedef kitle özelliklerine hakim oldukları için tercih edilmektedir. Daha sonra, sektörel tanışıklıkları yoluyla elde ettikleri referanslar ile istihdam etme yolunu tercih etmektedirler. İş ilanları vermek, başvurdukları en son yöntemdir.

Üniversitelerin turizm bölümlerinde okuyan tüm yöneticiler öğrenimleri sırasında çalışmışlardır; bunu, sektörü tanımanın ve mezun olduklarında hızlı yükselmenin bir gereği olarak tüm turizmci adaylarına tavsiye etmektedirler.

Araştırma kapsamına giren otellerde çalışan profilleri ile ilgili detaylı ve dikkate değer bilgiler edinilmiştir. Öncelikle halen satış – pazarlama departmanlarında çalışan kişilerin profilleri ile ilgili genel bilgiler vermek yerinde olur:

- Hemen hemen hepsi üniversite mezunudur. Büyük çoğunlukla turizm bölümlerini bitirmişlerdir. Yabancı uyruklu çalışanlar dışında, az sayıda üniversite eğitimlerini

yurt dışında tamamlamış kişiler de mevcuttur. Turizm dışında üniversitelerin işletme bölümünden mezun kişilerin görev aldıkları tespit edilmiştir.

- İç pazar – grup sorumluları dışında tüm çalışanlar en az bir yabancı dil (çoğunlukla İngilizce) bilmektedir. Hitap ettikleri pazara göre 2. yabancı dil konuşan sayısı özellikle zincir otellerde fazladır. Bu otellerde ayrıca az da olsa yabancı uyruklu kişiler de istihdam edilmektedir.
- Mesleki yaşamlarına acentelerde başlamış ve devam ettirmiş kişiler de satış – pazarlama yöneticiliği kadrolarında sık görülen bir durumdur. Susesi Luxury Resort Satış – Pazarlama Direktörü Sn. Dede AKKAŞ, bu durumun oteller açısından bir avantaj olduğunu, yöneticilerin acenteler nezdinde oluşturduğu güven ve ilişkilerini oteldeki yöneticilik yaşamlarına olumlu bir şekilde aktardıklarını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerin ekiplerinde istihdam etmeyi tercih edecekleri özellikler ise daha belirgin görüşlerle ortaya koyulmuştur:

- Teknik özellikler: Yöneticilerin büyük çoğunluğu yeni mezunlarda ya da yeni başvurulardaki yabancı dil bilgisi eksikliğine dikkat çekmişlerdir. Satış – pazarlama departmanında çalışmanın en önemli koşullarından biri öncelikle İngilizce diline sözlü ve yazılı iletişimde hakim olunmasıdır. Hedef kitleye yönelik milliyetlerin dillerini (Rusça, Almanca, Fransızca, Flemenkçe) konuşmak da tercih nedenidir. Vazgeçilmez koşul olmasa da, üniversitelerin turizm bölümlerinden mezun kişiler tercih edilmektedir. Sektörde kullanılan ön büro yazılımlarına aşina olmak da aranan bir diğer teknik özelliktir. Bu nedenle, satış – pazarlama ekiplerinde azımsanmayacak oranda tesislerin ilgili departmanlarından transfer edilmiş çalışanlar bulunmaktadır.
- Kişilik özellikleri: Sosyal iletişime açık, iletişim becerileri yüksek (güler yüzlü, olumlu mizaçlı, sunum yeteneği olan), dürüst, insancıl, yaratıcı, çalışkan, esnek bakış açısına sahip, ekip çalışmasına uyumlu, pratik düşünen, takipçi şeklinde belirtilen kişilik ve çalışma özellikleri aranmaktadır. Dış görünüm genel olarak ilk üç özellik arasında belirtilmemektedir. Sektör profesyoneli Sn. Cem UZAN, satış – pazarlama çalışanlarında işe alım sürecinde dikkate alınması gereken özellikler konusunda önemli noktaları şu şekilde vurgulamaktadır: *“Satış – pazarlama, rakamlarla iç içe bir sorumluluktur. Bu nedenle, duygusal zekadan biraz daha ağırlıklı olarak, aritmetik zekaya sahip olmak vazgeçilmezdir. Bununla beraber aynı anda pek çok şeyi dikkate alabilecek bütünleşik düşünme ve sistematik çalışma özelliklerine sahip olunmalıdır. Sosyal ilişkileri, sadece iş kapsamında değil, acente ve tur operatörü yöneticileri ile iletişimi sıcak tutmak adına geniş bir zemin ve konu yelpazesi üzerine kurmalıdır.”*

- Deneyim: Satış – pazarlama yöneticileri yeni işe alımlarda genelde en az 2 yıl benzer pozisyonda deneyimli çalışanları istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Bununla beraber hem yetiştirmek üzere yeni mezunlarla çalışma, hem de performans sistemlerine dayalı yükseltme olanaklarını kullanmaktadırlar. Ayrıca ön büro departmanında (özellikle rezervasyon biriminde bulunmuş) kişileri de ekiplerine dahil etmektedirler.

Tüm yöneticiler, öncelikle kişilik özelliklerine göre değerlendirme yapmakta teknik özellikler ve iş bilgisini içeren deneyimlerini sonraki ölçütleri olarak kullanmaktadırlar.

3.4.6 Satış – Pazarlama Faaliyetleri, Çalışma Planları

İlk olarak araştırma kapsamında görüşülen tüm otellerde, satış – pazarlama yöneticilerinin, bu departmanın işletme örgütü içerisinde *merkezi rehber* işlevinde bulunduğu konusunda mutabık kaldıklarını belirtmek gerekir. Görüşmeler sırasında açıkladıkları ve bu çalışma kapsamında da değinilen uygulamalar ve çalışma şekilleri de bu durumu kanıtlar niteliktedir.

Araştırma kapsamına giren otellerin en önemli özelliklerinden biri, yıllık satış planlama ve operasyon dönemlerinin artık oturmuş olmasıdır. Bunda hem misafir memnuniyetini birinci öncelik olarak gözeten ve sürekli kalite gelişimi prensiplerine dayalı yönetim anlayışı, hem de istikrarlı yönetim yapısı büyük rol oynamaktadır. Tesislerin yarattıkları bu avantajlı durumlar, aynı zamanda krizler gibi riskli dönemleri de nispeten daha kolay atlatmalarını sağlamaktadır. Satış – pazarlama yöneticilerinin ve örgütlerinin başarısı, zor ve sıkıntılı dönemlerde ortaya çıkmaktadır; bu gerçeği, Limak International Hotels & Resorts Satış – Pazarlama Müdürü Sn. Gökhan RAMAZANOĞLU, “*yıldızlar karanlıkta parlar, bu düzeydeki tesislerin satış – pazarlama departmanları, satışların en zor dönemlerinde otellerini satma becerisi gösterir*” şeklinde vurgulamaktadır.

Satış – pazarlama departmanlarının bir yıl içerisinde nasıl bir çalışma planı izledikleri Tablo 3.7’de görülmektedir.

Tablo 3.7 Otellerin Satış – Pazarlama Departmanı Yıllık Çalışma Planı

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. çeyrek			2. çeyrek			3. çeyrek			4. çeyrek		
Tutundurma faaliyetleri, fuarlar, acente ziyaretleri (sales call), turneler (road show) ve diğer tanıtım faaliyetleri planlama ve uygulama											
		Satış operasyonları takibi, satış tahminleri ve gerçekleşme durumları takibi, bütçe takibi, satış taktikleri planlama ve uygulama, otel operasyonlarını gözlemleme ve katkı									
				Bir sonraki yıl otel hizmet içeriği geliştirilmesi konularında çalışmalar ve ürün / hizmet detaylarının belirlenmesi, gerekli tanıtım malzemelerinin planlanması							
						Bir sonraki yaz sezonu satış sözleşmeleri çalışmaları					
								Yıllık bütçe değerlendirmelerinin yapılması, bir sonraki yıl geceleme, gelir - gider bütçelerinin hazırlanması			
12 ay açık olan otellerin bir sonraki kış sezonu (aynı yılın sonunda başlayan) planlama, satış sözleşmeleri çalışması											

Antalya ilinin bir özelliği olarak, tesislerin konaklama satışları %80 – 85 oranında tur operatörleri üzerinden yapılmaktadır. Bu durum araştırma kapsamındaki oteller için de geçerli olup, tüm otellerde pazarlama giderlerinin de bu durum göz önüne alınarak planlandığı tespit edilmiştir. Kurumsal çalışmalara ağırlık veren otellerde, bu oran çok az farkla değişebilmektedir. Diğer yandan tutundurma faaliyetlerine en az harcamayı yaparak, bu kaynağı otellerde ürün ve hizmet geliştirmeye harcayan otel grupları da mevcuttur. Hem çalışan devamlılığını sağlamak, hem de 12 ay boyunca hiçbir kısıntı olmadan aynı ürünler ve hizmetlerle misafirleri ağırlamak da, misafirin memnuniyetini ve bağlılığını yükseltmesi açısından satışları kolaylaştırıcı ve gelirleri arttırıcı sonuçlar doğurmaktadır.

Satış – pazarlama yöneticilerinin büyük çoğunluğunun satış – pazarlama ofislerinin yeri konusundaki fikri, otelde olması yönündedir. Bu durum, hem otel yönetimi ile iletişim olanaklarını geliştirmekte, hem satış – pazarlama çalışanlarının ürün/hizmet özelliklerini daha iyi bilmelerini sağlamakta, hem de satış – pazarlama departmanlarının otel operasyonlarını misafir gözüyle dışarıdan bir bakış açısı olarak değerlendirmelerine olanak vermektedir. Merkezi yapılanmalarda olan otellerde, satış – pazarlama departmanlarının bazı yönetici ve çalışanları otellerde yer alan ofislerde çalışmakta, bazı yöneticilerin hem merkez ofiste hem de otellerde çalışma odaları bulunmaktadır.

Satış – pazarlama departmanlarının otel ve işletmeler içerisindeki iletişim süreçleri ile ilgili olarak, büyük oranda benzeşen uygulamalar gözlenmiştir. Buna göre, bağımsız

otellerdeki Satış – Pazarlama Müdürleri, her gün Genel Müdür başkanlığında düzenlenen operasyon toplantılarına katılmaktadırlar. Kendi departmanları içinde ise, hem haftalık genel değerlendirme toplantısı, hem de düzenli olarak günlük çok kısa operasyon toplantıları yapmaktadırlar. Zincir otellerde ise satış – pazarlama üst yöneticilerinin (Satış – Pazarlama Direktörü/Müdürü), tesislerin haftalık operasyonlarına mutlaka girdiği bilgisi alınmıştır. Bununla beraber gayriresmi iletişim ortamları da yoğun olarak kullanılmakta, yönetim kademesindeki her kişi birbirine her zaman, hızlı ve kolay erişebilmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmeler, tüm işletme ve otel yönetimi tarafından olduğu gibi satış – pazarlama departmanları tarafından da takip edilmekte, cep telefonları üzerinden elektronik posta kontrol etme, yanıtlama ve raporları alabilme modüllerini gerçekleştiren araçlar tüm yönetim kademelerinde kullanılmaktadır.

Satış – pazarlama departmanı büyük oranda sadece Genel Müdürlere ve Yönetim Kuruluna (varsa İcra Başkanına) raporlama yapmaktadır. Haftalık ve aylık bazda gönderilen bu raporların özellikle doluluk ve gelir gerçekleşme üzerine olanları yıl bazında konsolide edilerek sezon sonu toplantılarında ele alınmakta ve bir sonraki yıla ışık tutmaktadır. Satış – pazarlama departmanı tarafından paylaşılan raporlar genel olarak tüm otellerde benzerlikler göstermektedir:

- Yıllık doluluk raporu, kişi sayıları ve milliyetler de dahil olmak üzere hazırlanarak gider bütçelerini hazırlamaları için Genel Müdürlere iletilmektedir.
- Yıllık satış geliri raporu, aylık gerçekleşme raporları ile birleştirilerek gönderilmektedir. Bu raporlar milliyetler bazında satış/doluluk tahmin raporları (forecast) önceki yıllarla karşılaştırmalı bir şekilde haftalık ve aylık bazda paylaşılmaktadır.
- Aylık satış – pazarlama departmanı giderleri takip raporu (tutundurma faaliyetleri giderleri de dahil olmak üzere)
- Haftalık faaliyet raporu (haftalık satış gerçekleşme verileri yanında acente – tur operatörü ziyaretleri, önemli yorumlar, gerçekleştirilen pazarlama – tutundurma faaliyetlerine dair detaylar)
- Fuar – turne – acente ziyaretleri raporları (izlenimler, alınan yorumlar ve öneriler, ön görülere dair detaylar – görüşler)

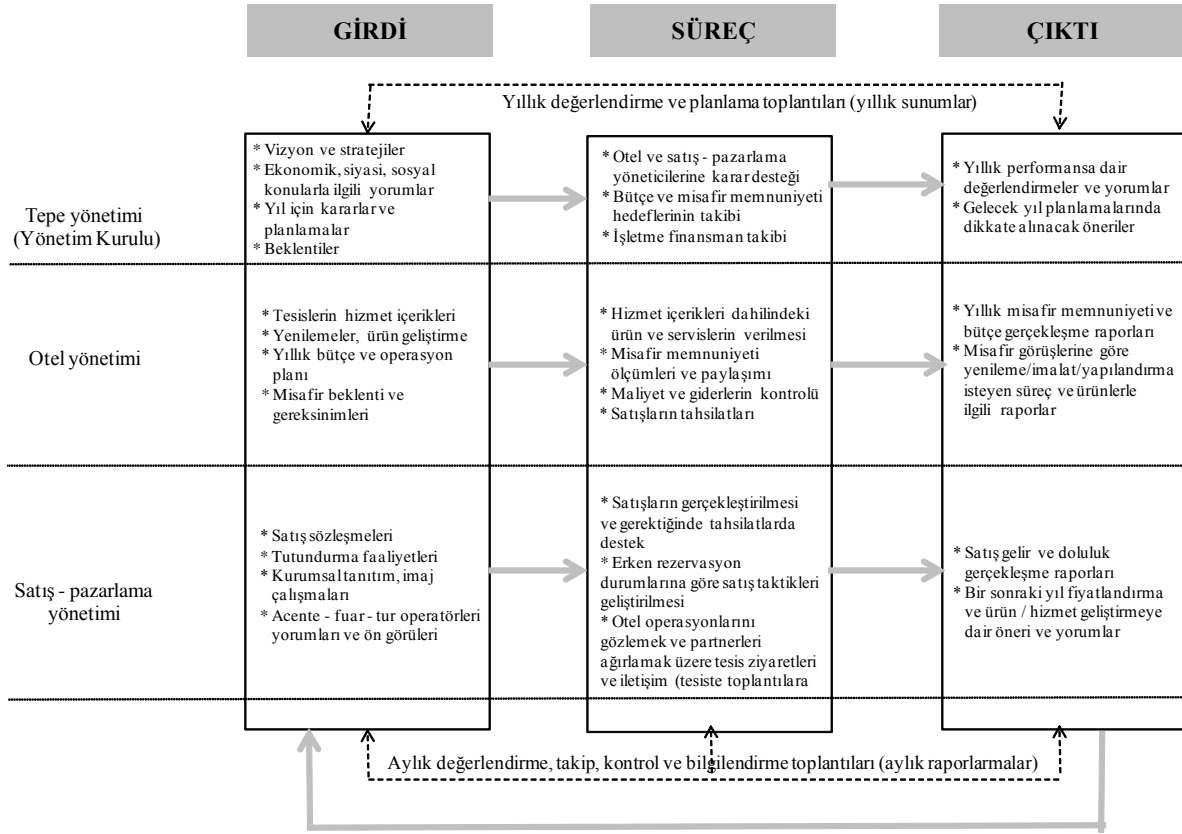
Her yılın sonuna doğru, bir sonraki yıla dair hazırlanan yıllık doluluk raporu ile satış gelirleri raporu Satış – Pazarlama tarafından yayınlanan ve sıkı takip edilmesi gereken en önemli raporlardır. Doluluk raporu, otellerin yıllık planlamalarına temel oluşturan anahtar bir

rapor özelliğinde olup, gelir raporu ise nakit akış takibini sağlar ve işletmenin dış paydaşlara karşı güvenilirliğine önemli etkiye bulunur.

Yıllık gelir ve gider planlamalarında, tüm otellerin geçmiş yılların verilerinden yararlanarak hedeflerini belirledikleri bilgisi alınmıştır. Yönetim kademelerinde istikrar, raporlama düzenlerinin de belirlenmesi ve yerleşmesini sağlamıştır. Birçok otelde hem memnuniyet ve gider raporlarının, hem de doluluk ve gelir raporlarının son birkaç yıl ile karşılaştırmalı olarak hazırlandığı ve toplantılarda sunulduğu görülmüştür. Bu durum, yıllar içerisindeki değişimleri, eğilimleri göstererek son verilerin daha analitik bir şekilde ele alınmasını, değişimlerin nedenlerinin irdelenmesini ve stratejilerin daha sağlıklı planlanmasını sağlamaktadır.

Dış kaynaklı hizmetlerle ilgili olarak satış – pazarlama departmanlarının, yaratıcı tasarım çalışmalarını grafik – tasarım çalışmaları ile sınırlandırdıkları, otellerin çoğunun halkla ilişkiler ve reklam ajansı ile çalışmadıkları tespit edilmiştir. Bunda tutundurma faaliyetlerinin %80 – 95 oranında tur operatörleri üzerinden gerçekleştirilmesi büyük rol oynamaktadır. Bununla beraber, özel durumlarda proje bazlı çalışmalar yapan bazı zincir oteller vardır. Kurumsal markayı güçlendirmeye yönelik, tur operatörlerinden bağımsız tutundurma faaliyetlerini en fazla gerçekleştiren işletmeler olarak Gloria Hotels & Resorts, Susesi Luxury Resort ve Cornelia Hotels – Golf & SPA öne çıkmaktadır.

Satış – pazarlama departmanlarının örgütlenme yapısı ile çalışma planı ve faaliyetlerine dair açıklanan tüm bilgilerin özetlendiği, satış – pazarlama departmanının işletme içerisindeki etkileşimini genel hatlarıyla gösteren süreç ve bileşenleri Şekil 3.5’te görülmektedir.



Şekil 3.5 Satış – Pazarlama Departmanının Örgüt İçindeki Etkileşim Süreci

S O N U Ç

Araştırma bulgularında da görüldüğü üzere otel işletmelerinin satış – pazarlama departmanlarının üstlendiği en önemli sorumluluklardan biri, dünyada ve Türkiye’de seyahat endüstrisi ile ilgili gelişmeleri yakından takip ederek, üst yönetim politikaları ve tesis operasyonlarının bunlara göre şekillenmesini sağlamaktır. İçinde bulunduğumuz zaman, bu konuda daha yüksek performans gerektirmektedir. Zira tesis yönetimleri bir yandan Türkiye’de otelcilik ve hizmet anlayışının gelişimini sağlarken, diğer yandan küresel değişim ivmelerine yetişebilme becerisi göstermek durumunda kalmaktadırlar.

Türkiye’de otel işletmelerinin (ve turizmle ilgili tüm birimlerin) göz önünde bulundurması gereken en önemli ve güncel tespitler Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (World Travel & Tourism Council) Başkan Yardımcısı Jean Claude Baumgarten tarafından ortaya koyulmuştur. Baumgarten, küresel turizmi etkileyecek en önemli olaylardan birinin önümüzdeki 30 yılda ortaya çıkacak 2 milyar yeni turist olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber, Türkiye’nin, ekonomisi gelişmekte olan bir coğrafyada yer alması nedeniyle, hem bu pazarlardan pay alarak, hem de geleneksel pazarlardaki payını yükselterek dünya turizminden aldığı payı yükseltebileceğini ön görmüştür. Ayrıca Rusya’dan alınan turist oranının yükseleceği ve Çin, Hindistan ve Güney Amerika’nın Türkiye’nin yeni pazarları haline geleceği de Baumgarten tarafından dile getirilen diğer ön görülerdir (Daş, 2011, [www.turizmguuncel.com]).

Teknoloji ve bilgi paylaşımının hızla geliştiği dünyada, sektörler de yeni eğilimleri algılayabilmek ve tespit edebilmek, böylelikle bu gelişim ivmesini yakalayabilmek için çok çeşitli araştırmalar yapmaktadır. Turizm de özellikle sosyo-ekonomik ve psikolojik değişimlerden en büyük oranda etkilenen sektörlerden biri olduğundan, bu alanda da çok sayıda çalışma ve araştırma sürekli gündeme gelmektedir.

Bu araştırmalardan, orta ve uzun vadede sektörü yönlendirebilecek bazılarının bulguları, bu tez çalışmasının sonuç ve öneriler kısmına katkı sağlayacaktır.

Bu bölümde yer verilecek ilk örnek, müşteri memnuniyeti düzeyi ile ilgili yapılan en son araştırmalardan biri olan 2011 Avrupa Otelleri Müşteri Memnuniyeti Endeksidir. Amerika Birleşik Devletleri California merkezli J.D. Power & Associates isimli pazar araştırma firması tarafından yürütülen araştırmada, Avrupa’da faaliyet gösteren 45 otel markası lüks, üst düzey, orta düzey ve ekonomik bölümler olarak mercek altına alınmış ve bu oteller, sağladıkları ürün ve olanakların yanında hizmet süreçleri açısından çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmiştir. Bu raporda, memnuniyet düzeyi yüksek otellerin ortaya koyulması kadar önemli diğer tespitler ve bulgular da yer almıştır. 2010 yılına göre memnuniyet

endeksinin düşüş gösterdiği görülürken, bunun nedeni, J.D. Power & Associates Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü Stuart Greif tarafından, misafirlerin krizin ardından her ne kadar otellerde tekrar konaklama yapsalar da, daha yüksek ve yeni beklentilerle gelme eğiliminde olmaları olarak açıklanmıştır. Bu noktada, tesislerin yaşayabilecekleri en büyük tehlike, maliyetleri düşürmeye yönelik düşük kaliteli ürünlere yönelmeyi tercih etmeleri olacaktır. Tesislerin misafir – çalışan etkileşimlerini olumlu yönde geliştirmeye yönelik uygulamaları hayata geçirmeleri büyük önem taşımaktadır; ayrıca misafirlerin otellerde gittikçe yükselen oranda internet kullanımı söz konusu olduğundan, internetle ilgili verilecek her türlü hizmet, otellerden alınacak memnuniyet düzeylerine olumlu olarak yansıtacaktır¹⁷.

Eğilimlere yönelik yararlı bir diğer araştırma ise 2009 yılında Amadeus tarafından yapılmıştır. 2009 yılında 670 milyon seyahat alım satım işlemini yürüten sistemin sahibi olan firmanın araştırması, 2020 yılında otellerde konaklamayı tercih edecek turistlerin tercihleri ile ilgili önemli tespitler sunmaktadır¹⁸:

- Ekonomik krizler uzun vadede turist bütçelerine etki edecektir.
- Batı toplumlarında nüfus yapısı değişmektedir (2. Dünya Savaşı'ndan sonra nüfusun artmasına yönelik ortaya çıkan baby boomers kitlesi 3. yaş dönemini sürmektedir).
- Avrupa'ya yönelik turist talebi Asya – Pasifik ülkelerine kaymaktadır.
- Akıllı mobilyalar, kişiselleştirilmiş beslenme, bireysel teknolojik gereksinimleri dikkate alan yenilik çalışmaları büyük önem arz edecektir.
- Davet edilerek konaklanabilecek özel oteller ve lüks markalar gözde otel ürünleri olacaklardır.
- Otelcilik sektörünün geleceğini etkileyecek anahtar kavramlar, seçim, konfor ve kontrol olacaktır.
- Küresel bazda uzayan insan ömrü, yaşlı misafirlere yönelik ürünlerin önemini arttıracaktır.
- Karışık yaş gruplarından insanların beraber seyahat etme istekleri yüksek olacaktır.

¹⁷ Turizm web haber sitesi Ekim 2011:

<http://www.turizmuncel.com/haber/avrupada-musteri-memnuniyeti-sampiyonu-oteller-aciklandi-h7914.html>

¹⁸ Turizm web haber sitesi Ekim 2011:

<http://www.turizmuncel.com/haber/2020-yilinin-turistleri-turizmcilerden-neler-talep-edecek-h3793.html>

Dünyanın en büyük turizm fuarlarından biri olan Londra World Travel Market öncesi, Londra Kültür ve Tanıtım Müşavirliği tarafından hazırlanan 2011 İngiliz Fuar Raporu da, Türkiye ve Antalya'ya en çok turist gönderen ülkelerden biri olan İngiltere'deki eğilimler üzerine önemli bilgiler vermektedir¹⁹:

- İngiltere, dünyada en çok turizm harcaması yapan 4. ülkedir (Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Çin Halk Cumhuriyeti'nden sonra).
- Tatil amaçlı turlarda (Türkiye'ye yönelik tatiller de dahil olmak üzere), paket turlarda düşüş ve bağımsız turlarda ise yükseliş gözlenmektedir.
- Türkiye'ye gelen İngiliz turist sayısında 2011 yılında düşüşler gözlenmiştir. Bunun nedenleri, İngiltere'deki ekonomik daralma, tatil fiyatlarının yükselmesi, geçmiş yıllarda düşüşte olan, Türkiye'nin rakibi İspanya ve Yunanistan'ın tekrar yükselişe geçmesi, bazı önemli tur operatörlerinin iflas etmesi olarak belirtilmektedir.
- 2010 yılında Türkiye'ye gelen İngiliz turistler % 49 oranında Temmuz – Ağustos – Eylül aylarında gelmektedirler. Turistlerin % 59 oranında 25 – 45 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Konaklamalar % 59 oranında 4-13 gece olarak gerçekleşmiştir.
- İnternet ve seyahat acenteleri İngiliz misafirlerin tatil bilgilerini aldıkları en önemli kanallar olarak tespit edilmiştir. Özellikle aile olarak tatile çıkanlar seyahat acentelerini tercih etmektedirler.

Tüm sektörler ve işletmeler gibi, otel işletmelerinin de dikkate alması gereken en önemli değişim, artık tüketici olarak değil, insan olarak algılanmak istenen müşterilerin talepleri ve gereksinimlerinde ortaya çıkan değişimlerdir. Bu noktada otel müşterilerinin satın alma karar ve süreçleri ile ilgili iki önemli araştırma ile ilgili bilgi vermek yararlı olacaktır.

Deloitte tarafından yapılan Konaklama Sektörü 2012 raporunda günümüz turist profili ile ilgili önemli bilgiler sağlanmaktadır. Üst sınıf turistler kendilerini özel hissetmek isterken, orta sınıf turistler marka değeri ve ödüllere odaklanmaktadır. 1,5 milyardan fazla internet kullanıcısının olduğu günümüzde, insanlar otel broşürlerini dijital ortamda inceleme, her türlü bilgi ve yorumu dijital ortamdan edinme, aynı otele dair fiyat karşılaştırmaları yapabilme olanaklarını kullanmayı tercih etmektedirler (Turizm ve Kongre Dergisi Eki, 2010, s. 10-12).

İngiltere'de faaliyet gösteren bir danışmanlık şirketi olan Smarter Media Sales, 2010 yılında yaptığı bir tüketici araştırmasında web üzerinden yapılan yayınların kullanımı ile ilgili

¹⁹ Turizm haber web sitesi Ekim 2011:

<http://www.turizmuncel.com/haber/ingiliz-pazari-raporu-h7882.html>

dikkate değer bulgular elde etmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, internet kullanıcılarının %82'si dijital yayınları (dijital kataloglar) firmaların aynı içerikteki web sitelerinden daha ilgi çekici bulmaktadırlar. Ayrıca video, sanal tur gibi ilave dijital yayınlar ise %44 oranında kişiyi, herhangi bir firma ile ilgili, hiç niyetleri yokken, daha fazla bilgi edinmeye yönlendirmektedir (Trotter, 2011, s. 35).

Bu bulgulardan da hareketle, orta ve uzun vadede otel işletmelerinin takip etmesi gereken önemli bir eğilimin, dijital ortamlarda oluşturacakları etkileşimli iletişim kanalları olacağını belirtmek gerekir. Esquire Dergisi tarafından 21. yüzyılı şekillendiren en etkili insanlardan biri olarak gösterilen John Maeda, bu eğilimi, insanların artık daha fazla mesaj almak istemedikleri, bir bülten ya da sosyal paylaşım ortamına üye olmanın dışında, etkileşimde kalarak dijital iletişim kanallarını kullanmak istediklerini belirtmiştir (Tishler, 2011, s. 82). Ayrıca bu etkileşim çalışmalarının belirli ölçütlere göre seçilmiş müşteri kitlelerine özel yapılması, insanların markaları daha kişilikli algılamalarını sağlamaktadır. Firmalar, insanları sosyal medyadaki paylaşımları için ödüllendirmenin ötesinde, onlara tesadüfi ve eğlenceli deneyimler yaratmak gibi özel yollarla markaya bağımlı kılma yollarına yönelmek durumunda kalacaklardır (Newman, 2011, s. 132). Oldukça zor ve çetrefilli görünen bu iletişim kanalları konusunda, otel işletmeleri de çok yakın bir gelecekte, hem misafirlerinin kendi aralarında, hem de seyahatleri boyunca kendilerine hizmet veren herkesle iletişimde olabilecekleri etkileşimli, deneyim tabanlı ve dinamik sosyal medya ortamları yaratmak durumunda olacaklardır (web sitelerinde aynı zamanda rekabet edebilecekleri, kazananın tesis tarafından ödüllendirildiği oyunlar, açık arttırmalar, sosyal sorumluluk projeleri uygulamaları önerilebilir).

Dijital iletişim kanallarının gelişmesi ile oluşan yeni medya düzeni, etkileşimli uygulamalarla da desteklenince insanlara daha kişisel ve insancıl bir iletişim yaklaşımı ile erişmeyi de destekleyecektir. Leo Burnett tarafından yayınlanan Human Kind kitabında tespit edilen en önemli konulardan biri, insanların ilgilendikleri markalarla etkileşim kurma, marka vaatlerini dinlemenin yanında, markanın taraftarları olarak bu vaatleri sınama ve deneyimlerini paylaşma gereksinimi duymakta olduklarıdır (Medicat, Mayıs 2011, s. 102).

Araştırmaya konu olan otellerin de misafir memnuniyet analizleri çalışmaları kapsamında, özellikle yorumlara büyük önem verdikleri, yenileme ve iyileştirme çalışmalarını, belgelendirdikleri sistemler çerçevesinde tüm yönetim ve operasyon ekiplerini de olabildiğince kapsayarak planladıkları görülmektedir. Bu çalışmaların her zamankinden daha büyük hassasiyetle devam ettirilmesi ve özellikle yapılan çalışmaların geri bildirimleri şeklinde misafirlerle etkileşimler yaratılması söz konusu tesislerin başarılarını uzun vadeli olarak sürdürmelerini sağlayacaktır. Özellikle web yorum portallarında misafirlerin

yazdıkları yorumlara olabildiğince kişisel yanıtlar yazılması, hem bu portalları okuyan potansiyel müşteriler gözünde işletmenin hassasiyetine dair olumlu bir algı oluşturacak, hem de bu kanalla da müşterilerin tesise yönelmesini sağlayarak bir satış kanalı haline gelebilecektir. Ayrıca tesislerin yorumlar içinde en fazla şikayetler ve öneriler üzerinde yoğunlaştıkları, memnuniyetin en yüksek çıktığı konu ve noktalar üzerinde herhangi bir çalışma yapmadıkları hissedilmiştir (bu konuda hiçbir yönetici bilgi vermemiştir). Güçlü yönler üzerinde odaklanarak, bunların sağladığı memnuniyet düzeyi ve memnun misafir sayısının yükseltilmesi de takip edilecek bir diğer uygulama olabilir.

Araştırmanın bulgularından biri de, yüksek misafir memnuniyetine sahip olmalarına rağmen, otellerin herhangi bir pazar araştırma faaliyetini yürütmediği, doğrudan konaklayan misafirler, çalışanlar, tur operatörleri, web yorum portalları, çözüm ortakları olarak örneklendirilebilecek ortam ve paydaşlardan topladıkları bilgilerle ürün ve hizmetlerini geliştirdiklerini ortaya koyduklarıdır. Bu, bir eksiklik olarak görülebileceği gibi, aynı zamanda, otel yönetimlerinin misafirlerin deneyimleri üzerine daha sağlıklı bilgiler elde etmesini sağlayan bir kazanç olarak da değerlendirilebilir. Haluk Sicimoğlu, makalesinde anketler yoluyla yapılan araştırmaların her zaman doğruyu yansıtmayabileceği, çünkü insanların anket sorularına irrasyonel bilinçaltında oluşan bilişsel faaliyetlerle yanıt verdiklerini ileri sürmüştür. Bu iddiasını William J. Cusick'in "Tüm Müşteriler İrrasyoneldir" (All Consumers are Irrational) isimli kitabındaki tespitlere dayandırmıştır. Bu kitap, araştırmalar konusundaki eksiklikleri tüketicilerle ilgili bazı tespitlerle açıklamaktadır: Tüketiciler bilinçli karar vermeden harekete geçerler, kendilerine yalan söyleyebilirler, gelecekte nasıl davranacaklarını tahmin edemeyebilirler, imgeler üzerinden düşünürler, tüketici davranışı her şeyden etkilenir ve tüketiciler ürünlerde bekledikleri özelliklerin pek azını kullanırlar (Sicimoğlu, 2011,s.104).

Bu bağlamda, başarılı otel işletmelerinin zaten açık tuttıkları misafir, çalışan, diğer paydaşlar ve ortamlarla olan iletişim kanallarını, herkesin kolay erişebileceği, tesis bünyesinde farklı düzeylerde etkili paylaşımın yapılabilmesi, analitik ve dinamik raporlama modüllerini de kapsayan içerikte yöntemlerle desteklenerek daha planlı, düzenli ve etkin kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Otel ekiplerindeki mevcut Bilgi İşlem departmanlarının yönetim süreçlerine daha çeşitli boyutlarda dahil olarak, sadece böyle bir sistemi kuracak, yürütecek ve geliştirecek bilişim ve bilgilendirme ekiplerinin kurulması yararlı bir uygulama olarak önerilebilir. Yapılacak tüm bu planlamalarda mobil uygulamaların da dikkate alınması büyük önem arz etmektedir. Mobil uygulamaların, hem iletişim hızı, hem de insanlara hemen görme ve geri bildirim yapma fırsatı sağlaması sayesinde, işletmelerin

önemli bir pazarlama ve bilgilendirme kanalı olarak devreye alınması uygulamaya değer bir faaliyettir.

İşletmelerde müşteri yönlülük yaklaşımı çerçevesinde en fazla tercih edilen uygulamaların müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri sadakati sistemleri olduğuna daha önce değinilmişti. Bu konuda bilişim ve bankacılık sektörü profesyonellerinin tespitlerini hatırlamakta yarar vardır. Bu tespitlerden biri de, Türkiye genelinde operasyonel müşteri ilişkileri yönetimine ağırlık verilmekte olduğudur. Ancak bu sistemin başarılı olabilmesi, müşteri ilişkileri yönetiminin analitik bir çerçevede tüm bileşenleri ile gerçekleştirilmesine bağlıdır. Özellikle farklı müşteriye farklı davranmak (farklı seçenekler üretip, farklı kanaldan ve farklı mesajlarla iletmek, rahatsız edici yoğunlukta iletişimden kaçınarak izinli pazarlamaya odaklanmak), “terk etme” eğilimlerini analiz etmek, proaktif ilişki fırsatlarını yaratmak uygulamalarının desteklenmesi gerekmektedir. (Çelik, 2007, s.130) Tüketicilerin artık firmalardan gelen gelişigüzel mesajlara kulaklarını kapadığı, yoğun reklamlar, mesajlar, elektronik postalardan oluşan iletişim araçları nedeniyle markalardan soğuduğu, kendi ilgi alanlarına hitap eden, ürün ya da hizmeti kullanmasını kolaylaştıran bilgileri almak istediği dikkate değer bir gerçektir. Bir diğer önemli tespit de tüketicilerin, sadakatlerinin firmalar açısından öneminin farkında olmalarıdır (Çelik, 2007, s.132).

Bu noktada müşteri sadakat programlarındaki “altın”, “platin” gibi isimlendirilen özel müşteri kavramlarına ve bu programların çalışma performansına da dikkat çekmek gerekir. Bu gruba giren müşteriler, kattığı parasal değer, firmayı başkalarına tavsiye etmek açısından firmaya katkı oranı yüksek müşterilerdir (Aybars, 2009: 15). Daha hızlı hizmet, indirim ve ödeme avantajları gibi beklentiler bu grubun en önemli beklentileridir. Bu gruplandırmalarda müşterinin firmaya maliyetine karşılık getirisinin oranı dikkate alınmaktadır. Bununla beraber şirketin en önemli varlıklarından biri olan müşteri sermayesinin ölçülmediği ya da doğru ölçülmediği de bilinen bir gerçektir. Firmalar müşterilere ait bilgileri toplamaktadırlar ancak bunların doğru kategorize edilmesi, bölümlene yapılması uygulamalarında eksiklikler mevcuttur. Bu bölümlenmelerin en önemli getirisi, müşterilere değer mekanizması içinde bakma anlayışını geliştirerek, kârlı müşterileri elde tutma stratejileri üretirken, kârsız olanları da bir üst düzeye çıkarma ya da satış yapılamıyorsa onları müşteri portföyünden çıkarma olanağı sunmasıdır. Müşteri değerine yönelik bu uygulamalar, kriz dönemlerinde firmalara sıkıntılarını hafifletme şansını da beraberinde getirmektedir (Aybars, 2009: 16).

Bu yorumlar çerçevesinde, araştırma konusu otellerdeki uygulamalar incelendiğinde, müşteri yönlülük yaklaşımını benimsedikleri ve stratejilerinin bir parçası haline getirdikleri görülmektedir. Bütün otellerin bir müşteri sadakat programı vardır ve devamlı müşterilerine bazı özel hizmetler sunmaktadırlar. Ancak bu programların sürdürülebilirliği ve verimliliği

konusunda şüpheler bulunduğu da gözlenmiştir. Tekrar eden konaklama sayıları ya da puan toplanması esaslarına göre yapılandırılan bu sistemlerde, farklı misafirlere göre uygulamalar yapılmadığı görülmüştür. Örnek olarak tekrarlı bir şekilde, 14 gün kalan misafir ile 2 gün kalan misafirler, kaldıkları dönem ve kişi sayıları, oda tipleri unsurları göz önünde bulundurulmaksızın aynı ölçütle devamlı misafir sayılmaktadır. Otel işletmelerinde puanlı devamlılık sistemlerinin sakıncası ise, ürünün bu tarz bir sisteme uygun olmamasıdır. Puanlı sistemler hava yolları, bankacılık, şehir otelleri gibi kullanım sıklığı fazla olan ürünler için etkili bir sadakat programı sistemidir. Oysa otellerde tatil amaçlı konaklama, insanların yılda en fazla 1 ya da 2 kez kullandıkları bir ürün ve hizmettir; misafirler bir otelden memnun kalsalar da varış noktası ve otel seçenekleri çok fazla olduğundan, yeni keşifler yapma eğilimleri gösterirler. Bu nedenle, tatil otellerine özel bir sadakat programı geliştirilmesi önemli bir sektör gereksinimi olarak ortaya çıkmaktadır.

Mevcut koşullarda sadakat programlarının yapısı ile ilgili bazı önerileri dile getirmekte yarar vardır:

- Marka bilinirliğini arttırmak, otel markasının başka iyi bilinen markalarla yan yana görünürlüğünü sağlamak adına, karşılıklı faydalar sunan program ortaklıkları gerçekleştirmek (sürekli bir havayolu, giyim, spor vb. markasını kullanan kişilere özel konaklama avantajları sunmak ya da konaklama yapıldığında bu markalarda özel fırsatlar vermek)
- Tesisin sahip olduğu özel ürünleri tercih ederek gelen müşterilere yönelik bölümler yaparak, bu misafirlere özel pazarlama faaliyetleri planlamak (örnek olarak, golf misafirleri, toplantı grupları ile gelen üst düzey kurumsal misafirler, futbol takımları yöneticileri ve antrenörleri, villa ve diğer lüks oda kategorilerinde konaklayan misafirler) Bu pazarlama faaliyetinin bir yönü de, benzer ilgi alanlarına sahip ve tesiste konaklamayı tercih eden insanların paylaşımında bulunabilecekleri sosyal ağlar yaratmaktır.
- Tesisteki getiri oranı yüksek misafirlere yönelik kişisel pazarlama faaliyetleri geliştirmek, özel ilgi ve tercihlerin takip edilerek, rutin rezervasyon sürecinin bir adım ötesinde, tesise davet edilerek konaklama gerçekleştirmelerini sağlamak ve bu misafirlere yönelik özel hizmetler sunmak (gelir düzeyi yüksek misafirlere indirim ve ödeme seçenekleri yerine kendilerini özel hissedecekleri ürün ve hizmetleri tasarlayarak, gerektiğinde ücreti karşılığı sunmak, bir satış politikası olarak değerlendirilmelidir)
- Memnuniyet düzeyi yüksek otellerde misafirlerin, kendileri tekrar gelmeseler de tavsiye etme oranı yüksektir. Ancak otellerin tavsiye edenlere ya da tavsiye ile

gelenlere yönelik herhangi bir özel uygulaması olmadığı görülmektedir. Bölümleme yapılırken, tavsiye etme durumlarının da göz önüne alınması, misafirlerin markaya olan bağlılığını geliştirecektir.

- Araştırmada da otellerin satış gelirlerinde henüz çok az bir yere sahip olduğu tespit edilen küresel online ve tesis web sitesi satış kanallarının, müşteri bölümlemeleri yapıldıktan sonra, özellikle otellerin nispeten düşük doluluk oranlarına sahip olduğu dönemler için etkin bir satış kanalı olarak dikkate alınması ve buna yönelik satış politikaları geliştirilmesi önerilebilecek bir diğer uygulamadır.

Araştırma kapsamındaki otellerde satış – pazarlama departmanlarının faaliyetlerine bakıldığında, müşteri yönlülük, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile ilgili sorumlulukların daha çok otel operasyon ekiplerine devredildiği görülmektedir. Satış – pazarlama yöneticileri, yönetim toplantıları gibi iletişim ortamlarında bu konularda tavsiye ve görüşlerini iletmekte ancak süreçlerin yaratılması ve yürütümü otel yöneticilerine bırakılmaktadır. Bunda, otellerin satış – pazarlama faaliyetlerinin %80 - %90 oranında tur operatörleri üzerinden yapılması ve satış – pazarlama ekiplerinin bu operatörler üzerinden yapılan faaliyetlere odaklanması büyük rol oynamaktadır. Ancak konaklama işletmeciliğinde, müşterinin, ürün ve hizmetin sunum sürecinde müdahil ve etkili olması, yönetilmesi zor bir durum olmakla beraber, otelin pazarlaması için büyük bir fırsattır. Hizmet gören, ürünü sunan çalışanlar ile hizmeti alan ve ürünü kullanan müşteriler arasında olumlu bir etkileşim ortamı sağlanması, müşterilerin marka bağlılığına pozitif etki yapar. Bu noktada iş görenlerin (yani iç müşterilerin), ürün ve hizmet üretimi sürecindeki motivasyon faaliyetlerine satış – pazarlama departmanlarının daha fazla katılımında bulunması büyük önem arz etmektedir. Özellikle çalıştığı işletme ile gurur duyan ve markaya bağlı çalışanlar bütünü oluşturabilmek ve bunu canlı tutabilmek için, markanın değerini anlatabilmek ve benimsetebilmek, satış – pazarlama departmanının mutlaka içinde olmasını gerektiren bir süreçtir. Fiziksel olarak otel içinde yer alan satış – pazarlama departmanları bunu plansız ve gayriresmi ilişkiler içinde yapabiliyorsa da, bu olgunun bir yönetim politikası haline getirilmesi sürdürülebilir müşteri memnuniyetine ve kârlılığa fayda sağlayacaktır.

Bu çalışmada ortaya çıkan bir başka bulgu da aile şirketlerine ait konaklama işletmelerinin satış – pazarlama yönetimi de dahil olmak üzere genel yönetim yapılanmalarına yöneliktir. Human Resources Dergisi'nde yayınlanan bir makalede alıntı yapılan bir araştırma, aile şirketlerinin diğer şirketlere göre çok daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuştur (Creelman, 2005, s. 48). Bu araştırmanın ölçütüne göre seçilen oteller arasındaki 5 tesis de aile şirketleri tarafından yönetilmektedir; üstelik bu tesislerin, aynı

zamanda Antalya’da otelciliği ilk başlatanlar arasında olup, istikrarlı büyüme gerçekleştirerek sektörü yönlendirenler oldukları görülmektedir.

Söz konusu makalede aile şirketlerinin bu başarısının nedenleri olarak, belirledikleri misyonu gerçekleştirmek için tüm güçlerini ortaya koydukları, ilişkilere ve insana özellikle yatırım yaptıkları, misyonu gerçekleştirdiklerinde kârın kendiliğinden geleceğine inandıkları, yeniliklerin müşterilerine uygun olmasını sağlamak için müşterileriyle sıkı bağlantılar kurma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir (Creelman, 2005, s. 48). Araştırma kapsamına giren aile tesislerinin de aynı anlayışla yönetildikleri, özellikle misafirlere hizmet ve verilen ürün kalitesi konusunda ödün vermeyecek standartları bizzat takip ettikleri gözlemlenmektedir. Bununla beraber, aile üyelerinin tesis yönetimlerine katılmaları sürecinde, farklı konumlarda ve tesislerde yönetici olarak çalıştıkları bir rotasyon sistemi uyguladıkları görülmüştür. Bu şekilde tesis yönetimlerinde yer alan tüm aile üyelerinin, tüm tesisleri ve yönetim süreçlerini yakından tanıyıp deneyimleyerek en iyi oldukları konumda kalmaları yönünde bir politika benimsedikleri anlaşılmıştır. Bununla beraber, kurumsallaşma adına üst yönetim kademelerine sektörel deneyimi ve vizyonu olan profesyonelleri istihdam etme konusunda niyetlerini ifade etmektedirler. Ancak bu durum taze fikirler ve yenilikleri beraberinde getireceği gibi, bazı riskleri de beraberinde taşımaktadır. Bu sorunsala yine Human Resources Dergisi’nde yer alan başka bir makale bazı çözüm önerileri sunmaktadır. Öncelikle aileden ve profesyonel kişilerin yönetim kurulu ve / veya icra başkanlığı konumunda dönüşümlü olarak görev almaları önerilmektedir. Bununla beraber, aile üyelerinin yönetime katılması sürecinin de bir sistem dahilinde tanımlanan standartlar ile yönetilmesi, aile üyelerinin profesyonelleşmesini sağlayacaktır. Bu standartların, diğer yöneticilere uygulananlara benzer deneyim, eğitim, beceri durumlarına göre koyulması, aynı zamanda da çalışmaları boyunca sürekli profesyonel eğitim almaları, bir konuda uzmanlaşmak için lisansüstü eğitime yönelmelerine yönelik de belirlenmesi gerekmektedir (Alacaklıoğlu, 2004, s. 19).

Satış – pazarlama strateji ve planlarına yönelik öneriler vermek gerekirse, tesislerin mevcut yüksek misafir memnuniyeti eğilimini sürdürerek, orta vadede gerçekleştirmek üzere planlamaya alabilecekleri başka önerilerden de bahsedilebilir:

- Online rezervasyon kanallarının tur operatörleri düzeyinde daha yüksek oranda tercih edildiği Avrupa ülkelerindeki tur operatörleri, ürün, kontrat ve pazarlama yöneticileri hariç, tesisleri tanımaya satış temsilcileri göndermemekte, teknolojik yazılım ve dijital bilgi iletim kanalları ile satış temsilcilerini bilgilendirmektedirler. Bu eğilimin orta vadede, online ve dijital iletişim kullanımının Bağımsız Devletler Topluluğu, Baltık Ülkeleri, Balkan Ülkeleri ve Türkiye’de de yayılacağı göz önünde bulundurulursa, tesislerin şu anda gelen ve info group adı verilen satış temsilcileri ziyaretlerinde, yığın

bilgi vermek yerine, tesislerin ön plana çıkan ürün ve hizmetleri üzerinde yoğunlaşacak, vaat ettiği tatil deneyimini akılda kalacak küçük dokunuşlar ve faaliyetlerle hissettirecek özel organizasyonları düzenlemeleri önem arz etmektedir.

- Otellerin çoğu yaratıcı, imaj ve kurumsal kimlik çalışmaları için kapsamlı reklam ajansı hizmetleri almamaktadır. Bunun nedenlerinden biri, tatil otelciliği tanıtım ve pazarlama stratejileri konusunda uzmanlaşmış reklam ajansı eksikliğidir. Türkiye’de genelde İstanbul merkezli reklam ajansları, uluslararası ortalama 20 – 40 ülke arasında değişen sayılarda ülkelerden misafir ağırlayan bir sektör olan tatil otelciliğinin tanıtımı ve strateji danışmanlığı konularında yerel anlayışta kalmakta olup, tatil otellerinin satış kanallarına hakim olmadıklarından, genelde daha yoğun olarak, Türkiye’de kullanılabilecek tanıtım ve pazarlama planlamaları geliştirebilmektedirler. Otellerin hitap ettiği ülkelerdeki algı, tatil anlayış ve gereksinimleri, sosyo-ekonomik değişimler konularında eğilimlerin nabzını tutan ve bunlar çerçevesinde strateji ve planlama sunabilecek reklam ajansı ya da yaratıcı (kreatif) ajanslar gerekmektedir.
- Bu ajanslar bünyesinde ya da ayrı olarak, yine tatil otelciliğinin dinamiklerine hakim ve bu tesislerin eksiklik ve gereksinimlerine hitap edebilecek (veri tabanı pazarlama, ilişkisel pazarlama, müşteri ilişkileri uygulamaları) dijital pazarlama/reklam ajansları da orta vadede önemli bir gereksinim olarak ortaya çıkacaktır. Söz konusu faaliyetler zincir oteller bünyesinde istihdam edilen ya da kurulan ekipler bünyesinde gerçekleştirilebilirken, bağımsız otellerin bu konuda uzman kişi ve kuruluşların hizmetlerine dış kaynaklı olarak gereksinim duyacakları tahmin edilmektedir.
- Teknolojik gelişmeler paralelinde otelcilikte misafirlerin talep ve konaklama tercihlerini etkileyen durumlar ortaya çıksa da, tatil deneyimi, yoğun olarak insanların etkileşimine dayanan bir süreçtir. Bu konuda referans alınabilecek nokta, Antalya’da otelciliği başlatan ve gelişmesini sağlayan özellikle aile işletmelerinin, işletme kültürü olarak devam ettirdikleri unsurların hiçbir zaman terk edilmemek üzere benimsenmesi ve yönetsel süreçlere dahil edilmesidir. Misafirler tatilleri sırasında otel ekipleri ile iletişim kurmakta ve bu iletişimlerini konaklamaları sona erse de sürdürmek istemektedirler; bu durum misafirlerin bağlılık ve devamlılığını olumlu olarak etkileyen çok önemli bir unsurdur. Bu nedenle, konaklama tesislerinde ekiplere dair yapılacak her türlü planlama büyük önem arz etmektedir. Tüm düzeylerde, özellikle misafirlerle birebir çalışan tüm ekibin her bir bireyinin, misafir ilişkileri yetkilisi gibi çalışıp, özellikle şikayetlerin ortaya çıktığı an ve mekanda birim yetkilileri tarafından çözülmesi, misafirlere dair onlara özel bir hizmet sunulmasını sağlayacak her türlü bilginin toplanıp ilgili birimlere iletilmesi için gerekli eğitim ve organizasyonlar

hayata geçirilmelidir. Bununla beraber tesisteki her yöneticinin çalışanların motivasyonu, takım çalışması uyum ve etkililiğini sağlama, performans değerlendirme, iş başı eğitimleri verme, yetkilendirme ve inisiyatif kullandırma konularında da becerilerini geliştirmeleri gerektiğinden, birer İnsan Kaynakları temsilcisi olarak da değerlendirilmeleri ve buna göre yönlendirilmeleri büyük yarar sağlayacaktır. Bu çalışmalarda planlayıcı ve bazı faaliyetlerde aktif rol oynayıcı olarak satış – pazarlama departmanının da yer alması dikkate alınması gereken bir fikirdir.

- Avrupa’da en fazla turist çeken ve turizm geliri elde edilen ülkeler olan Fransa ve İspanya’nın, aynı zamanda iç turizm potansiyellerinin de çok yüksek olduğu bilinen bir gerçektir. Türkiye’de ise yurt içi tatiller, son birkaç yıldır erken rezervasyon olanağının gelişmesi ile artmış ve otellerde konaklama şeklinde gerçekleşmeye başlamıştır. Ancak bu potansiyelin yükseltilmesi ve yurt içi taleplerin arttırılması otellerin stratejilerini tamamlayan önemli bir hedef olmalıdır. Zira daha çok yaz okul tatillerinde seyahat etmeyi tercih eden Türk vatandaşları, kısa tatiller, kış sezonu okul tatilleri de kullanılarak, özellikle yan sezona yönlendirilebilirler ve tesislerin ürün çeşitlilikleri de göz önünde bulundurularak, farklı ilgi alanlarına göre oluşturulan gruplar çerçevesinde erişim sağlanarak düşük doluluk dönemlerinde turist kaynağı olarak değerlendirilebilirler.
- Zincir oteller, yeni bir otel açarken, her ne kadar mevcut otellerin operasyonlarına ve misafir görüşlerine dayanarak, daha iyi ürün ve hizmet kalitesine sahip tesisler inşa etseler de, sadece bu konuda misafirlerine danışma yolunu seçmemektedirler. Misafirlerin tesislerle paylaştıkları yorumlar genellikle kullanılan ürün ve hizmete dair düşüncelerdir. Oysa ki, konaklayan misafirlerle, yeni açılacak otelin planlaması aşamasında, sadece yeni otelde görmeyi isteyecekleri ürün ve hizmetleri üzerine bir araştırma yapılması, hem misafirlerin işletmeye bağlılıklarına olumlu katkı sağlayacak ve kendilerinde bu tesiste konaklama güdüsü yaratacak, hem de farklı ülkelerde tatil yapmaya alışkın kitlelerin farklı deneyimlerinden yararlanarak fikir üretme fırsatı doğuracaktır.

Çoğu satış – pazarlama yöneticileri, yabancı dil düzeyleri yeterli çalışanlar bulmak konusunda sıkıntı yaşadıklarını iletmişlerdir. Bu anlamda, özellikle turizm öğretimi veren yüksek okullardan mezun olan kişilerin, biri İngilizce olmak üzere en az iki yabancı dili yazılı ve sözlü iletişimde etkili olarak kullanmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca bu okulların otel işletmeciliği üzerine yoğunlaşanlarında, departmansal uzmanlaşmayı sağlayan öğretim programlarının uygulanması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Dört yıllık okullarda, ilk iki

yıl genel turizm ve otelcilik konularında yoğunlaşılırken, son iki yıl odalar yönetimi, yiyecek – içecek ve mutfak yönetimi, satış – pazarlama yönetimi gibi konularda daha yoğun öğretim verilmesinin sektöre daha uygun adaylar yetiştireceği fikri hakimdir. Sn. Cem UZAN bu konuda çok net bir tespit yaparak görüşünü şu şekilde belirtmiştir: *“Turizm bölümünde okurken, stajlarını satış – pazarlama ya da ön büro departmanlarında yapmış, son iki yıl öğretimini satış – pazarlama ya da odalar yönetimi konusunda uzmanlaşmakta yoğunlaştırmış yeni mezun bir kişiyi, kişilik özellikleri de uygunsa Genel Müdür Yardımcısı ya da Satış – Pazarlama Müdür Yardımcısı olarak bir işletmede başlatabilirsiniz.”*

Akademik araştırmalar boyutunda ise, bu çalışmadan yola çıkılarak üzerinde çalışılabilecek bazı konular ve sorunsallar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Bu araştırma, ölçüt olarak sadece 2010 yılı misafir memnuniyeti düzeyleri kabul edilerek yapılmıştır. İşletmelerin performansı sürdürülebilir misafir memnuniyeti ve kârlılık düzeyleri ile ölçülmektedir. Kârlılık, işletmelerin paylaşmak istemeyeceği bir bilgi olabilir. Ancak otellerin paket tur satış fiyatlarına yönelik bir ölçüt de belirlenerek, orta vadede satış – pazarlama departmanları yapılarında ortaya çıkabilecek değişikliklere yönelik bir çalışma bir sonraki adım olarak planlanabilir. Aynı şekilde bu araştırmada kullanılan ölçütler takip edilerek ve ayrıca yapılacak bir anket çalışması ile desteklenerek, ortaya koyulacak belirli bir süreçteki misafir memnuniyeti düzeyi de farklı bir ölçüt olarak kullanılıp, satış – pazarlama örgütlenme yapıları irdelenebilir.
- Bu çalışmada da bazı örnekleri ortaya koyulan, pazar yönlülük, müşteri yönlülük stratejilerini benimsemiş ve buna yönelik yaptığı planlamalarda satış – pazarlama departmanı örgüt yapısında da bazı değişiklikler ve yenilikler ön gören otel işletmeleri, söz konusu yapılanma süreçleri ve orta vadede sonuçlarının irdelendiği vaka analizi konusu olarak incelenebilir.
- Sadece Antalya ilinde hizmet veren tesisler üzerinde yapılan bu araştırmanın bir benzeri de, yapılanma ve faaliyetler ile müşteri yönlülük uygulamaları açısından farklılıkları ortaya koyabilmek adına Türkiye’nin şehir otelciliği merkezi İstanbul ili otelleri üzerinde de yapılabilir. Tatil otelciliği merkezi Antalya ile şehir otelciliği merkezi İstanbul üzerinde yapılacak satış – pazarlama departmanları ve müşteri yönlülük çalışmaları araştırması, Türkiye’nin diğer bölgelerinde yeni açılan ya da yeni yapılan tesislere de yön verebilecek nitelikte olacaktır.
- Araştırma sırasında görüşülen bir üst düzey yöneticinin sorusu, akademik olarak dikkate alınmaya değer bir paylaşımdır:

“ Misafır memnuniyetinin belirli bir düzeyde yükseltilmesinin gelire etkisi ölçümlenebilir mi, konaklama işletmelerinde uygulanabilecek bir model geliştirilebilir mi?”²⁰

Müşteri memnuniyeti ve kârlılık, işletme performansını gösteren iki ana unsur olduğuna göre, müşteri memnuniyetinin sürdürülebilir kârlılık üzerine müspet etkisi üzerine yapılacak araştırma, sektöre olumlu katkı sağlayacak önemli bir bilgi sağlayabilecektir.

²⁰ Delphin Hotels & Resorts Sn. Yıldırım CÖMERTOĞLU’nun bir profesyonel olarak üzerinde düşündüğü bu sorunsal, çalışmanın da bir önerisi olabileceği varsayımı ile bu bölüme dahil edilmiştir.

K A Y N A K Ç A

- Alacaklıoğlu H. (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Human Resources İnsan Kaynakları Dergisi, Nisan 2004: 18-19
- Altun F., Atagün Z. (2010), “Dün dün de kaldı”, Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye Dergisi, 1.3.2010: 74-85
- Aybars H. (2009), “Altın Müşteri Farkı Bulan ve Elinde Tutan Kazanır”, Inc. Türkiye Girişimcilik Dergisi, Mart 2009: 15-16
- Baines P., Brennan R., Garneau P. (2003), Contemporary Strategic Marketing, New York, Palgrave MacMillan
- Barış, Ü. (2011), “Konukların Tercih Öncelikleri”, www.turizmdebusabah.com
- Bigger A.S., Bigger L.B. (2010), “Customer Service: Serve today as our job may depend upon it tomorrow!”, Frugal Housekeeper, Aug 2010: 6-8
- Buell V. P. (1984), Marketing Management – A Strategic Planning Approach, New York, McGraw Hill
- Clarke A., Chen W. (2007), International Hospitality Management, Oxford, Butterworth-Heinemann
- Çelik S. (2007), “CRM Yeniden Sahnede”, Infomag Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Kasım 2007: 128 – 132
- Creelman D. (2005), “Aile Şirketlerinin Sırrı Ne?”, Human Resources İnsan Kaynakları Dergisi, Nisan 2005: 48
- Daş, S. (2011), “WTTC ile özel: 2 milyar yeni turist gelecek, Türkiye hazırlıklı olmalı!”, www.turizmguzel.com
- Davenport T.H., Harris J.G., Kohli A.K. (2001), “How do they know their customers so well?”, Mit Sloan Management Review, Winter 2001, 68-73
- Day G.S. (1990), Market-Driven Strategy Processes for Creating Value, New York, The Free Press – a division of Simon & Schuster Inc.
- Day G.S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, The Journal of Marketing, 58(4): 37-52
- Day G.S. (1999), “Aligning Organizational Structure to the Market”, Business Strategy Review, 10(3): 33-46
- Day G.S., Parasuraman A., Rust R.T., Shah D., Staelin R. (2006), “The Path to Customer Centricity”, Journal of Service Research, 9(2): 113-124
- Dinçer B., Dinçer C. (2004), “Otel Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemleri ve Pazarlama Kararları”, Review of Social, Economic & Business Studies, 5/6: 353 – 365

- Duverger, P. (2011), "Using Dissatisfied Customers as a Source for Innovative Service Ideas", *Journal of Tourism and Hospitality Research*, 10(5): 1-27
- Foss B., Stone M. (2001), *Successful Customer Relationship Marketing*, London, Kogan Page Ltd.
- Harris L. C., Ogbonna E. (2003), "The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity", *Journal of Management Studies*, 40(2): 483-512
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A. (1994), "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Mar-Apr 1994: 164-170
- Hochgraeffe C., Faulk S., Vieregge M. (2011), "Links Between Swiss Hotel Guests' Product Involvement and Brand Loyalty", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21:20-39
- Hollensen, S. (2003), *Marketing Management – A Relationship Approach*, New York, Prentice Hall
- İçöz, O. (2001), *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, Ankara, Turhan Kitabevi
- Infomag, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi (2003), "Müşteri Kimin Umurunda?", 37: 25-32
- Jaworski B.J., Kohli, A.K. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *The Journal of Marketing*, 54(2): 1-18
- Jaworski B.J., Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *The Journal of Marketing*, 57(3): 53-70
- Jaworski B.J., Kohli, A.K., Sahay A. (2000), "Market-Driven versus Driving Markets", *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 45-54
- Karamustafa K., Güllü K., Acar N., Ulama Ş. (2010), *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları*, Ankara, Detay Yayıncılık
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, New Jersey, Prentice Hall
- Kotler P., Armstrong G. (2008), *The Principles of Marketing*, New Jersey, Prentice Hall
- Kotler P., Bowen J., Makens J. (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey, Prentice Hall
- Kotler P., Bowen J., Makens J. (2010), *Marketing for Hospitality and Tourism Fifth Edition*, New Jersey, Prentice Hall
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2011), *Pazarlama 3.0*, İstanbul, Sinpaş GYO Yayınları

- Krohmer H., Homburg C., Workman P.J. (2002), “Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence”, *Journal of Business Research*, 55: 451-465
- Lazer W., Roger A. L. (1999), *Marketing of Hospitality Services*, Washington, Educational Institute American Hotel & Motel Association
- Lengler J.F., Moyano C.M. (2011), “Developing a Strategic Planning Method for Tourism Companies Based on Customer Satisfaction”, *Advances in Hospitality & Tourism Marketing & Management Conference Proceedings*, June 2011, İstanbul, Boğaziçi University Print House
- Mandelbaum, R. (1997), “Hotel Sales and Marketing Management: A Snapshot of Current Practice and Technology Use, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December 1997: 46-51
- Mazur L., Miles L. (2008), *12 Pazarlama Ustasından Pazarlama Dersleri*, İstanbul, Mediat
- Medlik S., Ingram H. (2000), *The Business of Hotels*, Oxford, Butterworth – Heinemann
- Middleton V., Clarke J.R. (2001), *Marketing in Travel and Tourism Third Edition*, Oxford, Butterworth – Heinemann
- Mil B. (2007), “Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme”, *Nitel Araştırma der. A. Yüksel, B. Mil, Y. Bilim*, Ankara, Detay Yayıncılık, s. 3-26
- Mojtaba S., Xuerming L., (2004), “Contextual Marketing and Customer-Oriented Strategy for E-commerce: An empirical analysis”, *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2): 95-118
- Narver, J.C., Slater, F.S. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *The Journal of Marketing*, 54(4): 20-25
- Narver, J.C., Slater, F.S., MacLachlan, D.L. (2004), “Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success”, *The Journal of Product Innovation Management*, 21: 334-347
- Nasution H.N., Mavondo H.T. (2008), “Customer Value in the Hotel Industry: What managers they deliver and what customer experience”, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2008): 204-213
- Newman M. (2011), “Yeni Bir Pazarlama Yöntemi”, *Mediat Aylık Pazarlama İletişimi Dergisi*, Nisan 2011: s. 132
- Örs H., Ural T. (2009), *Konaklama İşletmelerinde Pazar Yönlülük*, Ankara, Detay Yayıncılık

- Plunkett R., Berger F. (1984), “Sales Skills in the Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 3(3): 113-121
- Radisic B.B., Perisic M., Berecic J. (2010), “Marketing in Selling the Hotel Product”, *Tourism & Hospitality Management Conference Proceedings*, 771-782
- Sicimoğlu H. (2011), “Tüketicidir. Ne Yapsa Yeridir.”, *Medicat Aylık Pazarlama İletişimi Dergisi*, Temmuz 2010: 104
- Şener B. (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık
- Trotter C. (2011), “Learning From Retail Giants”, *Travel Trade Gazette The Business of Selling Travel*, 6.5.2011: 34-35
- Vorhies D.W., Morgan N.A. (2003), “A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance”, *The Journal of Marketing*, 67(1): 100-115
- Tek, Ö.B. (1999), *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*, İstanbul, Beta Yayınları
- Terzi Ö. (2010), “İş Dünyasının Pazarlama Vizyonu”, *Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye Dergisi*, 1.1.2010: 66-67
- Tishler, L. (2011), “John Maeda: İnsanlar Daha Fazla Mesaj Değil, Etkileşim İstiyor”, *Mediacat*, Haziran 2011: 80-82
- Tosun C., Okumuş F., Fyall A. (2007), “Marketing Philosophies Evidence from Turkey”, *Annals of Tourism Research*, 35(1): 127-147
- Withiam G. (2010), “Use psychology to focus your frequent guest program”, *Cornell Insights Hotel & Motel Management*, August 2010:16
- Witt S. F., Moutinho L. (1989), *Tourism Marketing & Management Handbook*, New York, Prentice Hall
- Yıldız, P.A. (2010), “Pazarlamacılar Aranıyor”, *Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye Dergisi*, 15.12.2010: 78-86

Süreli yayınlar – web siteleri – raporlar

- Antalya Turizm Endüstrisi Arz-Talep Araştırması (2008), Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, Akdeniz Üniversitesi ve ICF Antalya Havalimanı, Antalya
- İç Turizm Raporu (2010), Ankara, T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı
- Medicat Aylık Pazarlama İletişimi Dergisi, Mayıs 2011
- Pegas Touristic Antalya ili 2010 misafir memnuniyeti analizi sonuçları
- Resort Aylık Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi, 100. özel sayı, Nisan 2011

- Thomas Cook UK Antalya ili 2010 misafir memnuniyeti analizi sonuçları
- Turizm & Kongre Dergisi, 2010 Eki
- Turizm Raporu Mart 2011, İstanbul, Türkiye Otelciler Federasyonu
- Turizm Raporu Ocak 2011, İstanbul, Türkiye Otelciler Federasyonu
- Turizm Raporu Ekim 2010, İstanbul, Türkiye Otelciler Federasyonu
- Turizm Raporu Haziran 2010, İstanbul, Türkiye Otelciler Federasyonu
- Türkiye Turist Profili Araştırması (2008), TNS PR, İstanbul
- Türkiye Turizm Piyasaları Araştırma Raporları Antalya (2010), İstanbul Gayrimenkul Değerleme ve Danışmanlık A.Ş.
- www.aktob.org (Akdeniz Turistik Otelciler Birliği resmi web sitesi)
- www.dha.com.tr (Doğan Haber Ajansı web sitesi)
- www.goldenmeridian.ru
- www.holidaycheck.de
- www.johansens.com
- www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü resmi web sitesi)
- <http://www.kultur.gov.tr/TR/belge/1-13/turizm.html> (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı turizm resmi web sitesi)
- www.luxuryhotelawards.com
- www.otelpuan.com
- www.tophotels.ru
- www.travelife.org
- www.tripadvisor.co.uk
- www.tuik.gov.tr (Türkiye İstatistik Kurumu resmi web sitesi)
- www.turizmgazetesi.com
- www.turizmguncel.com
- www.turizmhaberleri.com
- www.turofed.org.tr (Türkiye Otelciler Federasyonu resmi web sitesi)
- www.worldtravelawards.com

Otellerle ilgili bilgilerin derlendiği web siteleri

- www.baruthotels.com
- www.calista.com.tr
- www.concordehotel.info

- www.corneliaresort.com
- www.delphinhotel.com
- www.gloria.com.tr
- www.limakhoteles.com
- www.palomahoteles.com
- www.stonogrouphoteles.com
- www.susesihotel.com
- www.titanic.com.tr
- www.voyagehotel.com

EK 1

**EN YÜKSEK MEMNUNİYET DÜZEYLERİNE SAHİP BEŞ YILDIZLI TESİSLER ve
GENEL BİLGİLER
(alfabetik sıra ile yazılmıştır)**

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Amara Beach Resort Comfort	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Amara World Hotels / 5 yıldızlı otel / Side Açılış yılı: Zincir ilk otelidir, 2004 Oda sayısı / yatak sayısı: 308 oda, 750 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Amara Dolce Vita Luxury – Tekirova, 700 oda, 1.500 yatak Amara Wing Resort Comfort – Kemer, 332 oda, 780 yatak Amara Club Marine Nature – Kemer, 399 oda, 900 yatak <i>Toplam: 1.739 oda, 3.930 yatak</i> İşleten firma / sektörü / merkezi: Alkan Group / Turizm / Antalya Ödüller: TUI Holly (2011, 2010, 2009, 2008), TUI UK Thomson Gold Medal²¹ (2011, 2010, 2009), Holidaycheck Top Hotel (2010, 2008), Otelpuan (2010 Altın, 2009 Bronz), Zoover (2011, 2010, 2009)
Amara Dolce Vita Luxury	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Amara World Hotels / 5 yıldızlı otel / Tekirova Açılış yılı: Zincir ilk oteli Amara Beach Resort Comfort 2004 Amara Dolce Vita Luxury 2005 Oda sayısı / yatak sayısı: 700 oda, 1.500 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Amara Beach Resort Comfort – Side, 308 oda, 750 yatak Amara Wing Resort Comfort – Kemer, 332 oda, 780 yatak Amara Club Marine Nature – Kemer, 399 oda, 900 yatak <i>Toplam: 1.739 oda, 3.930 yatak</i> İşleten firma / sektörü / merkezi: Alkan Group / Turizm / Antalya Ödüller: TUI Holly (2010), Otelpuan (2010 ve 2009 Altın, 2008 Prestij), Holidaycheck Top Hotel (2011, 2010), Zoover (2011, 2010, 2009), Top Hotels (2011), Tourindex²² (2011 En iyi SPA oteli) Çevre ödülleri: Travelife Gold²³ (2010)

²¹ TUI tur operatörünün İngiltere pazarında faaliyet gösteren TUI UK Thomson biriminin verdiği ödüdür.

²² Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinde hizmet veren acentelerin kullandığı rezervasyon portalı olup, bu ortamda aynı zamanda acente temsilcileri en iyi otelleri oylamaktadırlar (Ekim 2011).
<http://www.turizm gazetes i .com/news/news.aspx?id=62293>

²³ İngiliz Seyahat Acenteleri Birliği (ABTA) tarafından 2004 yılında kurulan, konaklama işletmelerine sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili rehberlik ve belgelendirme hizmetleri sunan resmi birimdir. Uygulamaların başarı düzeyine göre bronz, gümüş ve altın olarak yapılan ödüllendirmeler, aynı zamanda Avrupa tur operatörleri kataloglarında sürdürülebilirlik anlayışını göstermesi açısından, tesis markaları ile birlikte yer

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Amara Wing Resort Comfort	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Alkan Group / 5 yıldızlı otel / Kemer Açılış yılı: Zincir ilk oteli Amara Beach Resort Comfort 2004 Amara Wing Resort Comfort 2005 Oda sayısı / yatak sayısı: 332 oda, 780 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Amara Beach Resort Comfort – Side, 308 oda, 750 yatak Amara Dolce Vita Luxury – Tekirova, 700 oda, 1.500 yatak Amara Club Marine Nature – Kemer, 399 oda, 900 yatak Toplam: 1.739 oda, 3.930 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Alkan Group / Turizm / Antalya Ödüller: TUI Holly (2010, 2009), Holidaycheck Top Hotel (2008), TUI Nordic (2011 ve 2010 Altın), Otelpuan (2010 ve 2009 Altın, 2008 Prestij), TUI UK Thomson Gold Medal (2011), Zoover (2011, 2010, 2009), Top Hotels (2010) Çevre ödülleri: Travelife Gold (2010), TUI Çevre Şampiyonu (2011)
Barut Hotels Hemera Resort & SPA	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Barut Hotels / 5 yıldızlı otel / Side Açılış yılı: Zincir ilk oteli Side Cennet Otel 1971 Hemera Resort & SPA 1990 Oda sayısı / yatak sayısı: 351 oda, 768 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Lara Resort & SPA – Lara, 427 oda, 974 yatak Arum Resort & SPA – Side, 328 oda, 887 yatak Cennet & Acanthus – Side, 258 oda, 561 yatak Sunwing Resort & SPA – Side, 254 oda, 508 yatak Toplam: 1.618 oda, 3.698 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Barut Oteller Grubu / Turizm / Antalya Ödüller: TUI UK Thomson Gold Medal (2011, 2009, 2008), Thomas Cook Marque of Excellence (2009, 2008), Holidaycheck Top Hotel (2011, 2009, 2008), TUI Holly (2010, 2009, 2008), Zoover (2011, 2010), Top Hotels (2011) Çevre ödülleri: TUI Çevre Şampiyonu (2011), Beyaz Yıldız²⁴ (2010)

almaktadır. Ödül verildiği yıldan itibaren 2 yıl geçerlidir (Ekim 2011).

http://www.travelife.org/Tourism_Business_New/What_is_TL.asp?p=2

²⁴ Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED) tarafından hazırlanan ve daha temiz, sürdürülebilir bir çevreye katkı sağlamak için Ağustos 2008’de başlatılan Beyaz Yıldız Projesi kapsamında verilen sertifikadır (Ekim 2011).

<http://www.turofed.org.tr/news.asp?HaberID=45&Lang=1&Title=BEYAZ+YILDIZ+SERT%DDF%DDKASI%92NI+ALAN+TES%DDS+SAYISI+17%92YE+ULA%DETI>

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Barut Hotels Lara Resort & SPA	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Barut Hotels / 5 yıldızlı otel / Lara Açılış yılı: Zincir ilk oteli Side Cennet Otel 1971 Lara Resort & SPA 2005 Oda sayısı / yatak sayısı: 427 oda, 974 yatak Zincirin en büyük oteli Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Hemera Resort & SPA – Side, 351 oda, 768 yatak Arum Resort & SPA – Side, 328 oda, 887 yatak Cennet & Acanthus – Side, 258 oda, 561 yatak Sunwing Resort & SPA – Side, 254 oda, 508 yatak Toplam: 1.618 oda, 3.698 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Barut Oteller Grubu / Turizm / Antalya Ödüller: Thomas Cook Marque of Excellence (2009), Holidaycheck Top Hotel (2011, 2009, 2008), TUI Holly (2011, 2010, 2009, 2008), Top Hotels (2011), Otelpuan (2010 ve 2009 Gümüş), Tourindex (2011 En iyi SPA oteli), Trip Advisor (2008 Avrupa’nın en çok aranan oteli) Çevre ödülleri: Travelife Gold (2010), Beyaz Yıldız (2011, 2010, 2009) *** Belirtilen 9 araçtan 5 tanesinde memnuniyet düzeyi yüksektir.
Calista Luxury Resort	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Bağımsız / 5 yıldızlı otel / Belek Açılış yılı: 2007 Oda sayısı / yatak sayısı: 600 oda, 1.300 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Değil İşleten firma / sektörü / merkezi: Özdoğan Holding Özkar İnşaat / İnşaat / Ankara Ödüller: Top Hotels (2011, 2010), Holidaycheck Top Hotel (2011) Çevre ödülleri: Beyaz Yıldız (2009), Yeşil Yıldız²⁵ (Türkiye’deki ilk otel), TUI Çevre Şampiyonu (2011)

²⁵ T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından, 2008 yılından itibaren çevreye duyarlı tesislerin belgelendirilmesi amacıyla başlatılan projedir (Ekim 2011).

<http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-77638/cevreye-duyarlilik-kampanyasi-hakkinda-genel-bilgi.html>

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Concorde De Luxe Hotel	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Bağımsız / 5 yıldızlı otel / Lara Açılış yılı: 2005 Oda sayısı / yatak sayısı: 401 oda, 1.100 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Değil İşleten firma / sektörü / merkezi: Zafer İnşaat / İnşaat / Ankara Ödüller: Dünya Seyahat Ödülleri²⁶ (2008, 2009 ve 2010 Avrupa ve Türkiye'nin en iyi her şey dahil, 2008 Türkiye'nin en iyi SPA oteli 2009, 2010 Türkiye'nin en iyi aile oteli), Top Hotels (2008), Otelpuan Engelli Dostu Ödülü (2008), Thomas Cook Marque of Excellence (2010), Holidaycheck Top Hotel (2011, 2010), Otelpuan (2010 Gümüş, 2009 Altın), TUI UK Thomson Gold Medal (2009), Tourindex (2011 En iyi SPA ve en iyi dizayn oteli), TUI Holly (2011, 2010, 2008) Çevre ödülleri: Travelife Gold (2010), Beyaz Yıldız, TUI Çevre Şampiyonu (2010)
Cornelia De Luxe Resort	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Cornelia Hotels – Golf & SPA / 5 yıldızlı otel / Belek Açılış yılı: 2002 Oda sayısı / yatak sayısı: 349 oda, 850 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Cornelia Diamond Golf Resort & SPA - Belek, 571 oda, 1.200 yatak Toplam 920 oda, 2.050 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Diler Holding / Demir Çelik / İstanbul Ödüller: Dünya Lüks Otel Ödülleri²⁷ (2011, 2010 En lüks kıyı oteli), Trip Advisor Ödülleri (2011, 2010, 2008), Zoover (2011, 2010), Rusya Seyahat Ödülleri²⁸ (2011, 2010 Türkiye'nin en iyi tatil oteli), Dünya Seyahat Ödülleri (2010 Avrupa'nın en iyi golf oteli ve 2010, 2009 Türkiye'nin en iyi golf oteli), TUI Holly (2010, 2008), Otelpuan (2010 Altın, 2009 Bronz), TUI UK Thomson Gold Medal (2010), First Choice Gold Medal²⁹ (2009, 2008), Tourindex (2011 En iyi SPA ve en iyi dizayn oteli), Top Hotels (2011, 2008), Otelpuan (2010 Gümüş, 2009 Bronz) Çevre ödülleri: Travelife Gold (2011, 2010), TUI Çevre Şampiyonu (2011), TUI Çevre Dostu Otel Ödülü (2010) *** Belirtilen 9 araçtan 5 tanesinde memnuniyet düzeyi yüksektir. *** Çalışma kapsamına alınan 5 ülkenin 4 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.

²⁶ İngiltere'de verilmekte olan Dünya Seyahat Ödülleri (World Travel Awards) sahipleri, 1993 yılından itibaren tüm dünya genelinde, çoğunlukla seyahat acentecilerinden oluşan on binlerce kişi tarafından, aday olan tesislere verilen oyların sonuçlarına göre belirlenmektedir (Ekim 2011).

<http://www.worldtravelawards.com/about>

²⁷ Güney Afrika'da 2007 yılından itibaren verilmekte olan Dünya Lüks Otel Ödülleri, 'iyi otel' olmanın ötesinde, 'sıra dışı otel' olma amacıyla ürün ve hizmetlerinde farklılaştırmalar yapan ve otelcilik anlayışına üst düzey hizmet yaklaşımını yerleştiren otellere ve SPA işletmelerine sunulmaktadır (Ekim 2011).

http://www.luxuryhotelawards.com/pressrelease28_04_2007.asp

²⁸ Rusya Seyahat Ödülleri (Russian Travel Awards), Rusya'nın başkenti Moskova'da 2008 yılından itibaren, Rus turistleri ve acentecileri tarafından Rus turistlerin en çok gittiği varış noktalarındaki en iyi otellere ve diğer seyahat işletmelerine verilmektedir (Ekim 2011).

<http://www.goldenmeridian.ru/en/news/2008-03-12/95/>

²⁹ İngiliz tur operatörü First Choice, TUI tarafından satın alındıktan sonra ödül TUI Thomson adıyla verilmeye devam etmiştir.

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Cornelia Diamond Golf Resort & SPA	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Cornelia Hotels – Golf & SPA / 5 yıldızlı otel / Belek Açılış yılı: 2008 Oda sayısı / yatak sayısı: 571 oda, 1.200 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Cornelia De Luxe Resort - Belek, 349 oda, 850 yatak Toplam 920 oda, 2.050 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Diler Holding / Demir Çelik / İstanbul Ödüller: Dünya Seyahat Ödülleri (2011 Avrupa'nın en lüks oteli ve en iyi tatil villası, 2010 Dünyanın en iyi her şey dahil golf oteli, Avrupa'nın en lüks ve en iyi SPA oteli, 2009 Avrupa'nın ve Türkiye'nin en iyi SPA oteli, Avrupa'nın en iyi golf oteli), Dünya Lüks Otel Ödülleri (2011 ve 2010 En lüks golf oteli, 2011 en lüks otel SPA işletmesi), Tourindex (2011 En iyi balayı, en iyi konferans ve en iyi SPA oteli), Conde Nast Johansens³⁰ (2010 En iyi SPA oteli, 2009 En iyi 2010 yılı oteli), Trip Advisor Ödülleri (2011, 2009), Rusya Seyahat Ödülleri (2010 En iyi golf oteli), Thomas Cook Marque of Excellence (2010), TUI UK Thomson Gold Medal (2010, 2009), Otelpuan (2010 ve 2009 Altın), First Choice Gold Medal (2009), Zoover (2009), Top Hotels (2011, 2010, 2009) Çevre ödülleri: TUI Çevre Şampiyonu (2011)
Delphin Palace De Luxe Collection	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Delphin Hotels & Resorts / 5 yıldızlı otel / Lara Açılış yılı: Zincir ilk oteli Delphin Botanik World of Paradise 1998 Delphin Palace De Luxe Collection 2005 Oda sayısı / yatak sayısı: 557 oda, 1.114 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Delphin Diva Premiere – Lara, 462 oda, 1.100 yatak Delphin Deluxe Resort – Alanya, 416 oda, 832 yatak Delphin Botanik World of Paradise – Alanya, 617 oda, 1.600 yatak Delphin Imperial Lara – Lara (2012 yılında açılacak) Toplam 2.052 oda, 4.646 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Cömertoğlu Otelcilik Grubu / Turizm / Antalya Ödüller: TUI Holly (2011, 2010, 2009, 2008), Top Hotels (2011, 2010, 2009, 2008), Holidaycheck Top Hotel (2011, 2009, 2008), TUI UK Thomson Gold Medal (2009), Trip Advisor Ödülleri (2008 Aile ve Avrupa ile dünyada en çok aranan oteli) *** Belirtilen 9 araçtan 5 tanesinde memnuniyet düzeyi yüksektir.

³⁰ 1983 yılından itibaren İngiltere seyahat pazarına dünya genelindeki en lüks, butik ve en iyi SPA otelleri hakkında tavsiye ve bilgilendirmelerde bulunan Conde Nast Johansens Dergisi, her yıl belirlediği kendi standartlarına uygun dünya genelindeki en iyi otellerin listesini yayınlarak İngiliz turistlere seyahat öncesi güvenilir bilgi sağlamaktadır (Ekim 2011).

<http://www.johansens.com/about-us>

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Gloria Serenity Resort	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Gloria Hotels & Resorts / 5 yıldızlı otel / Belek Açılış yılı: Zincir ilk oteli Gloria Golf Resort 1997 Gloria Serenity Resort 2007 Oda sayısı / yatak sayısı: 369 oda, 971 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Gloria Golf Resort – Belek, 515 oda, 1.276 yatak Gloria Verde Resort – Belek, 293 oda, 632 yatak Toplam 1.177 oda, 2.879 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Özaltın Holding / İnşaat / Ankara Ödüller: TUI Holly (2011, 2010, 2009, 2008), Top Hotels (2011, 2010), Tourindex (2011 En iyi SPA oteli), Otelpuan (2010 Gümüş) Çevre ödülleri: TUI Çevre Şampiyonu (2011, 2010)
Lara De Luxe Hotel & Resort	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Limak International Hotels & Resorts / 5 yıldızlı otel / Lara Açılış yılı: Zincir ilk oteli Arcadia Golf & Sport Resort 1995 Lara De Luxe Hotel & Resort 2006 Oda sayısı / yatak sayısı: 446 oda, 1.200 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Arcadia Golf & Sport Resort – Belek, 444 oda, 900 yatak Limra Hotel & Resort – Kemer, 678 oda, 1.500 yatak Limra Club Park Hotel – Kemer, 130 oda, 300 yatak Atlantis De Luxe Hotel & Resort – Belek, 466 oda, 1.141 yatak Ambassadore Boutique Hotel – Ankara, 65 oda, 132 yatak Yalova Thermal Boutique Hotel – Yalova, 29 oda, 89 yatak Eurosia Luxury Hotel – İstanbul, 200 oda, 400 yatak ISG Airport Hotel – İstanbul, 128 oda, 214 yatak Toplam 2.586 oda, 5.876 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Limak Holding / İnşaat / Ankara Ödüller: Holidaycheck Top Hotel (2011, 2010), Top Hotels (2011, 2010)

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Royal Wings Hotel	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Stone Group Hotels / 5 yıldızlı otel / Lara Açılış yılı: Zincir ilk oteli Stone Palace 1995 Royal Wings Hotel 2005 Oda sayısı / yatak sayısı: 467 oda, 1.200 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Stone Palace – Side, 362 oda, 1.100 yatak Royal Dragon Hotel – Side, 564 oda, 1.300 yatak Royal Holiday Palace – Lara, 606 oda, 1.160 yatak Royal Alhambra Palace – Side (2012 yılında açılacak) Toplam 1.999 oda, 4.800 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Stone Group / Turizm / Antalya Ödüller: Holidaycheck Top Hotel (2008), Zoover (2011 En iyi aile oteli)
Sentido Perissia	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Paloma Hotels / 5 yıldızlı otel / Side Açılış yılı: Zincirin ilk oteli Club Hotel Diana Kuşadası 1986 Sentido Perissia 1997 Oda sayısı / yatak sayısı: 352 oda, 860 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Paloma Renaissance Resort & SPA – Beldibi, 347 oda, 700 yatak Paloma Grida Village & SPA – Belek, 459 oda, 1.250 yatak Paloma Pasha Resort – İzmir, 268 oda, 590 yatak Paloma Beach Resort – Side, 294 oda, 600 yatak Yasmin Resort Bodrum – Bodrum, 384 oda, 1.140 yatak Paloma Sultan Club Özdere – İzmir, 389 oda, 930 yatak Sentido Sultan Beldibi – Beldibi, 172 oda, 500 yatak Paloma Rina Hotel – Kuşadası, 72 oda, 150 yatak Toplam 2.737 oda, 6.720 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: Diana Group / Turizm / Antalya Ödüller: Trip Advisor Ödülleri (2011), Thomas Cook Marque of Excellence (2010), Neckermann Primo³¹ (2008), Sentido Quality (2011), Holidaycheck Top Hotel (2011) Çevre ödülleri: Travelife Gold (2011) *** Çalışma kapsamına alınan 5 ülkenin 4 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.

³¹ Almanya’da faaliyet gösteren Neckermann tur operatörünün TUI Holly benzeri ödülüdür.

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Susesi Luxury Resort	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Bağımsız / 5 yıldızlı otel / Belek Açılış yılı: 2007 Oda sayısı / yatak sayısı: 554 oda, 1.200 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: İşleten firma / sektörü / merkezi: Bata Turizm - İçdaş / Demir Çelik / İstanbul Ödüller: Top Hotels (2011, 2010, 2009), TUI UK Thomson Gold Medal (2009), Tourindex (2011 En iyi SPA oteli), Nazar Nordic³² (2010 Kalite) Çevre ödülleri: Beyaz Yıldız (2010)
Titanic Beach Resort Hotel	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Titanic Resorts & Hotels / 5 yıldızlı otel / Lara Açılış yılı: Zincirin ilk oteli Aygün Plaza 1998 Titanic Beach Resort Hotel 2003 Oda sayısı / yatak sayısı: 589 oda, 1.266 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Titanic Business Hotel Asia – İstanbul, 192 oda, 400 yatak Titanic Port Hotel Bakırköy – İstanbul, 180 oda, 400 yatak Titanic City Hotel Taksim – İstanbul, 183 oda, 400 yatak Titanic Comfort Hotel Şişli – İstanbul, 51 oda, 100 yatak Titanic Comfort Hotel Berlin – İstanbul, 226 oda, 500 yatak <i>Toplam 1.421 oda, 3.066 yatak</i> İşleten firma / sektörü / merkezi: AYG Grup / Turizm / İstanbul Ödüller: Tourindex (2011 En iyi dizayn oteli), Top Hotels (2010), Holidaycheck Top Hotel (2009, 2008), TUI UK Thomson Gold Medal (2009)

³² İskandinav ülkelerine yönelik operasyonlar yapan TUI Nordic tur operatörünün, Türkiye yerel çözüm ortağı Nazar Nordic acentesidir. Bu acente, TUI Nordic tarafından verilen Altın, Gümüş ve Bronz ödüllerine ek olarak kalite ödülü vermektedir (Ekim 2011).

<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=60611>

Tesisler	Bilgiler (Ödüller, 2008 yılından itibaren son üç yıl alınanlar olarak sınırlandırılmıştır)
Voyage Belek Golf & SPA	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Voyage Otelleri / 5 yıldızlı otel / Belek Açılış yılı: Zincirin ilk oteli Voyage Torba 1985 Voyage Belek Golf & SPA 2007 Oda sayısı / yatak sayısı: 587 oda, 1.400 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Voyage Sorgun – Side, 700 oda, 1.450 yatak Voyage Bodrum – Bodrum, 160 oda, 320 yatak Voyage Türkbükü – Bodrum, 172 oda, 464 yatak Voyage Torba – Bodrum, 490 oda, 1.158 yatak Voyage Torba Private – Bodrum, 46 oda, 100 kişi Maxx Royal – Belek, 429 oda, 1.000 yatak Toplam 2.584 oda, 5.892 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: ETS Grup / Turizm / İstanbul Ödüller: Top Hotels (2010), Otelpuan (2010 Altın, 2009 Gümüş), Neckermann Primo (2008), Zoover (2011,2010) *** Çalışma kapsamına alınan 5 ülkenin 4 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.
Voyage Sorgun	Otel tipi / zincir ismi / resmi sınıfı / beldesi: Zincir / Voyage Otelleri / 5 yıldızlı otel / Side Açılış yılı: Zincirin ilk oteli Voyage Torba 1985 Voyage Sorgun 1989 Oda sayısı / yatak sayısı: 700 oda, 1.450 yatak Zincir ise diğer otelleri, toplam oda ve yatak kapasitesi: Voyage Belek Golf & SPA – Side, 587 oda, 1.400 yatak Voyage Bodrum – Bodrum, 160 oda, 320 yatak Voyage Türkbükü – Bodrum, 172 oda, 464 yatak Voyage Torba – Bodrum, 490 oda, 1.158 yatak Voyage Torba Private – Bodrum, 46 oda, 100 kişi Maxx Royal – Belek, 429 oda, 1.000 yatak Toplam 2.584 oda, 5.892 yatak İşleten firma / sektörü / merkezi: ETS Grup / Turizm / İstanbul Ödüller: Holiday Check Top Hotel (2011), Top Hotels (2010), Otelpuan (2010 Gümüş, 2009 Bronz), Neckermann Primo (2010) *** Çalışma kapsamına alınan 5 ülkenin 4 tanesinde yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.

EK 2 GÖRÜŞME FORMU (6 sayfa)

T.C. Akdeniz Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Tezi
5* Otel İşletmelerinde Satış – Pazarlama Departmanı Görüşme Formu, 2011

1. Tesis bilgileri	
1.1 Tesis adı	1.2 Resmi sınıflandırması
1.3 Açılış yılı	1.4 Hizmet verdiği dönem
1.5 Bulunduğu bölge	1.6 Otel tipi (bağımsız, zincir vb.)
1.7 Oda sayısı	1.8 Yatak sayısı
1.9 Çalışan personel sayısı	1.10 Hizmet konsepti
1.11 Otel sahibi işletme/sektörü	1.12 Yıllık ve yaz sezonu ortalama doluluk oranları
1.13 Yıllık ortalama misafir profili (milliyet, yaş, sosyoekonomik statü vb.)	
2. Satış - Pazarlama departmanı bilgileri	
2.1 Görüşmecinin unvanı	2.2 Bağlı olduğu yönetici
2.3 Sektördeki deneyimi (yıl) / eğitimi	2.4 İşletmedeki kıdemi (yıl)
Örgütlenme yapısı	
2.5 Departmanın tam adı	
2.6 Otel genel örgütlenme yapısı (Satış - Pazarlama Departmanı dahil - şema için genel bilgiler)	
2.7 Satış - Pazarlama Departmanı örgütlenme yapısı (şema için genel bilgiler)	

T.C. Akdeniz Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Tezi
5* Otel İşletmelerinde Satış – Pazarlama Departmanı Görüşme Formu, 2011

2.8 Satış - Pazarlama Departmanı pozisyonlar ve profil			
Pozisyon adı	Amiri ünvanı / Kaç kişi çalışır	Özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yabancı dil, yaş)	Sektörel deneyim / oteldeki kıdemi (yıl) / Yaptığı işler (genel)
Pozisyon 1			
Pozisyon 2			
Pozisyon 3			
Pozisyon 4			
Pozisyon 5			
Pozisyon 6			
Diğer			
2.9 Satış - Pazarlama departmanında çalışan personelde olması gereken özellikler (en fazla 5 adet, öncelik sırasıyla)			
2.10 Satış - Pazarlama departmanı çalışanları nasıl işe alınır? (Başvuru ve görüşme, referans, otel içinden transfer, otel dışından transfer vb.)			
2.11 Tesis yönetimi ile iletişim şekli ve periyodu nedir? (toplantı, yazışma, sezon başı, sezon sonu vb.)			

T.C. Akdeniz Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Tezi
5* Otel İşletmelerinde Satış – Pazarlama Departmanı Görüşme Formu, 2011

2.12 Dış kaynaklı sağlanan işler var mı? (Reklam ajansı, yaratıcı ajans, dijital ajans, halkla ilişkiler firması, araştırma firması vb.)	
3. Pazarlama faaliyetleri ve sorumlular	
3.1 Analiz - strateji	Sorumlu
Yeni ürün tasarımı	
Yeni coğrafi pazarlama yayılma	
Pazar araştırması, müşteri profil ve eğilimlerini belirleme	
Rekabet koşulları izleme ve analizi	
İş ve performans değerlendirme	
Müşteri geri bildirimi değerlendirme	
Ürün (oda) fiyatlandırması	
Satış tahmini / izleme / raporlar hazırlama ve sunma	
Satış tahmini ve gerçekleştirme sapmaları takip ve raporlaması	
Pazar ve müşteri bölümlerinin belirlenmesi	
İş potansiyelinin belirlenmesi	
Dağıtım ve satış kanallarının belirlenmesi	
Zincir otel ise diğer otellerin ürün ve pazar stratejisinin planlanmasına katkıda bulunma	
3.2 Planlama	
Pazarlama planı hazırlanması	
Satış hedeflerinin belirlenmesi	
Kaynak dağılımının organizasyonu	
Diğer hedef ve taktiklerin belirlenmesi	
Ek satış fırsatları	
Tutundurma çalışmaları planlaması (satış promosyonları vb.)	
Halkla ilişkiler / Reklam faaliyetleri	
Dış kaynaklı hizmetler ile eşgüdüm planlama ve takip	

T.C. Akdeniz Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Tezi
5* Otel İşletmelerinde Satış – Pazarlama Departmanı Görüşme Formu, 2011

3.3 Operasyon - uygulama	
Satış raporları hazırlama	
Satış sözleşmeleri yapma	
İnsan Kaynakları departmanına veya otel yönetimine İnsan Kaynakları politikası, personel seçimi vb. ile ilgili tavsiyede bulunma	
Otel yönetimi ile düzenli toplantılar yapma (periyodu, zamanı, kimin başkanlığında)	
Departman içinde düzenli toplantılar yapma (periyodu, zamanı, kimin başkanlığında)	
Satış - Pazarlama departmanı görev dağılımları yapma	
Satış - Pazarlama departmanı işe alım ve performans değerlendirme görevleri	
Müşteri / acente ziyaretleri, fuar katılımları, sektörel seminer ve toplantı katılımları	
Müşteri / acente ziyaretleri, fuar katılımları, sektörel seminer ve toplantı katılımları	
Satış tahmini ve gerçekleştirme sapmaları takip ve raporlaması	
3.4 Kontrol	
Müşteri geri bildirimi / şikayet yönetimi	
Ürün ve tesis standartlarının yükseltilmesi	
Rezervasyon kontrol ve yönetimi	
Satış tahsilatları	
Pazarlama faaliyetlerinin performans değerlendirmesi	
Pazarlama planının gerçekleşmesinin takibi ve raporlanması	
Satış gerçekleştirme ve forecast raporları	
Pazarlama bütçesi takip ve kontrol	

T.C. Akdeniz Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Tezi
5* Otel İşletmelerinde Satış – Pazarlama Departmanı Görüşme Formu, 2011

3.5 Diğer - genel bilgiler	
Pazarlama faaliyetleri kişisel, tur operatörü / seyahat acentesi ile mi planlanıyor?	
Tesis rezervasyonlarını en çok hangi yolla alıyor? Öncelik sırasına göre belirtiniz. (Direkt iletişim, otel rezervasyon sistemi, bağımsız rezervasyon sistemi (tatilplanet, tatil sepeti vb.), seyahat acenteleri, tur operatörleri, otel satış temsilcileri, online, global dağıtım kanalları vb.)	
Satış - Pazarlama departmanının hazırlayıp sunduğu raporlar, periyodu, kime gönderildiği.	

4. Müşteri yönlülük uygulamaları
4.1 Misafirlerini nasıl tanımlar? (profil, milliyet, yaş grubu, tercihleri, seyahat alışkanlıkları vb.)
4.2 Müşteri yönlü uygulamalara örnekler ve Satış - Pazarlama departmanı sorumluluğu (Sadece mevcut misafir bilgileri mi topluyor, potansiyel misafire yönelik nasıl bilgi topluyor, tatil yapan ve tatil satanlarla ilgili uygulamalar neler vb.)
4.3 Misafir talep ve gereksinimlerini nasıl belirlerler? (memnuniyet analizleri, tur operatörü ve acente rapor ve bilgilendirme, çalışanlar, sektörel çözüm ortakları, sektörel meslektaşlar)

EK 3

TEZ GÖRÜŞMELERİ YAPILAN KİŞİLER (otel isimlerine göre alfabetik sıra ile)

Otel / İşletme	İsim	Ünvan	E-mail
Amara World Hotels	Asım ULUSOY İlknur MERTCAN	İş Geliştirme ve Eğitim Müdürü Satış Müdür Yardımcısı	ulusoy@amaraworld.com ilknur.mertcan@amaraworld.com
Barut Hotels	Samuray ÖNEN	Satış – Pazarlama Direktörü	larasales@baruthotels.com
Calista Luxury Resort	Mustafa GENÇAY Yaşar AKTAŞ	Satış – Pazarlama Direktörü Raporlamalar ve Genel Web Reklamaları Sorumlusu	mgencay@calista.com.tr yaktas@calista.com.tr
Concorde De Luxe Hotel	Şahin SENAİ	Satış – Pazarlama Müdürü	ssenai@concordehotel.com.tr
Cornelia Hotels – Golf & SPA	Neşe TOPÇU Eldar İSMAİLOV	Satış – Pazarlama Direktörü Rusya – BDT Pazarı Şefi	nesetopcu@corneliadiamond.com ender.ismailov@corneliadiamond.com
Delphin Hotels & Resorts	Yıldırım CÖMERTOĞLU	Satış – Pazarlamadan sorumlu Yönetim Kr. Üyesi (İletişim: Satış Sorumlusu Özgür ÖZTÜRK)	satis1@comerthotels.com
Gloria Hotels & Resorts	Arda DAYIOĞLU Esat İNCE Mine UYAN Cem SAKARYA	Satış Direktörü İş Geliştirme Müdürü Getiri Yönetimi Sorumlusu Akdeniz Ün. Kalite Birimi Sorumlusu	adayioglu@gloria.com.tr eince@gloria.com.tr muyan@gloria.com.tr cemsakarya@akdeniz.edu.tr
Limak International Hotels & Resorts	Gökhan RAMAZANOĞLU	Limak Atlantis Satış – Pazarlama Müdürü	gramazanoglu@limakhotels.com
Paloma Hotels	Seda GEZGÜÇ	Satış – Pazarlama Direktörü	seda.gezguc@palomahotels.com
Stone Group Hotels	Biray ÖĞÜT	Satış – Pazarlama Koordinatörü	biray@stonegrouphotels.com
Susesi Luxury Resort	Dede AKKAŞ	Satış – Pazarlama Müdürü	dakkas@susesihotel.com
Titanic Beach Resort Hotel	Hediye ÇETE	Satış – Pazarlama Müdürü	hediye.cete@titanic.com.tr
Voyage Hotels	Cengiz ŞAYİR	Satış – Pazarlama Direktörü	cengiz@voyagehotel.com
13 çalışma konusu kapsamında otel – 19 kişi ile toplam 14 görüşme yapıldı.			
GM Center	Selçuk MERAL	Yazı İşleri Müdürü	selcukmeral@gm-center.com
Limak International Hotels & Resorts	Hakan SAATÇİOĞLU	Genel Koordinatör (İletişim: Nalan AYSAN)	naysan@limakhotels.com
Rixos Hotels	Cem UZAN	Cluster General Manager (İletişim: Yasemin ATALAY)	yasemin.atalay@rixos.com
3 kişi ile, sektörel deneyim ve birikimlerine dayanan görüş ve önerilerini almak üzere görüşme yapıldı.			

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Hanım Kader ŞANLIOZ

Doğum Tarihi ve Yeri : 25.04.1977 / İZMİR

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : 1995 Göztepe Anadolu Kız Meslek Lisesi Bilgisayar Bölümü, İzmir

Lisans Diploması : 2000 Dokuz Eylül Ün. İşletme Fak. Turizm İşletmeciliği Bölümü, İzmir
2000 Savoie Üniversitesi, Akademik Meslek Enstitüsü Turizm Bölümü, Chambery, Fransa

Yükseklisans Diploması : 2005 Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. İşletme A.B.D. Tezsiz YL Programı, Antalya

Tez Konusu : Proje - Rekabet Stratejilerinden Farklılaştırma ve Otelcilikte Bir Uygulama Alanı Olarak Temalı Oteller ve WOW Topkapı Palace Hotel Örneği

Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Fransızca, Almanca

Bilimsel Faaliyetler

İş Deneyimi

Stajlar : 1996 Pam Hotel (4*) Resepsiyon, Pamukkale, Denizli
1997 Aquapark Hotel (4*) Resepsiyon, Kaş, Antalya

Projeler

Çalıştığı Kurumlar : 1998-1999 Grand Hotel Mercure, Resepsiyon, İzmir
2000 Eurogroup Otel İşletmeciliği, Ön Büro, Chambery, Fransa
2001-2007 World of Wonders Topkapı Palace, Misafir İlişkileri Md., Antalya
2007-2011 LykiaGroup, Misafir İlişkileri Md. ve Pazarlama Md. Yrd., Antalya

E-posta : hksanlkoz@gmail.com