

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ
VE BİR ÖRNEK UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Gökşin OTAN
2003113009

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Eyyüp AKTEPE

Ankara – 2007

..... // 2007

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

2003113009 numaralı Gökşin Otan' a ait Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Bir Örnek Uygulama adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

Prof. Dr. Eyyüp AKTEPE

(Tez Danışmanı)

İmza

Üye.....

Prof. Dr. Sanem ALKİBAY

İmza

Üye.....

Doç. Dr. Tengiz ÜÇÖK

ÖNSÖZ

Turizm Sektörü ekonomik ve sosyal faydaları nedeniyle Türkiye için oldukça önemli ve sürekli teşviklerle desteklenen bir sektör durumundadır. Ülkenin en hızlı ve kolay yoldan döviz ihtiyacını karşılamasına yardımcı olan sektör turizm sektörüdür. Sektör içindeki en önemli işletmeler ise otel işletmeleridir. Teşviklerin ve turizmdeki gelişmelerin etkisiyle hızla artış gösteren otel sayıları ve yatak kapasiteleri, var olan rekabetin daha da artmasına neden olmaktadır. Bu durumunda işletmeler, varlıklarını sürdürüp hedeflerine ulaşabilmeleri için başarılı pazarlama stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin yaptıkları pazarlama faaliyetleri kendi amaçlarına ulaşmaları için bir gereklilik aynı zamanda da pazardaki müşteri potansiyelini arttırmaya yarayan bir faktör durumundadır.

Yapılan çalışmada, otel işletmelerinin uygulayabilecekleri pazarlama stratejileri, bu stratejileri uygularken kullanılabilecekleri pazarlama karması elemanları, uygulama planları ve bunların bütçelemeleri ile ilgili incelemeler yapılmıştır. Bunun yanında, yapılan çalışma doğrultusunda, Gazi Park Otel İşletmesi incelenerek uyguladıkları pazarlama stratejileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmalar yapılırken görülmüştür ki ülkemizdeki pek çok otel işletmesi profesyonelce pazarlama çalışmaları yürütememektedir. Turizm alanında her ne kadar teşvikler verilse de bunlar sadece yatak kapasiteleri ve işletme sayılarını arttırma yönünde olmuştur. Pazarlamanın önemi hem işletmeler hem de yöneticiler tarafından göz ardı edilmiştir. Zaman içerisinde pazarlamaya verilen önemin artması hem işletmeler hem de sektör açısından faydalı olacaktır.

Çalışmamın her aşamasında her türlü desteği sağladığı ve bana zaman ayırdığı için Sayın Hocam Prof. Dr. Eyyüp AKTEPE' ye en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Gökşin OTAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR CETVELİ.....	vi
TABLolar CETVELİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET KAVRAMI VE HİZMET PAZARLAMASI

1.1. Hizmet Kavramı.....	3
1.1.2. Hizmetlerin Ortak Özellikleri.....	4
1.1.2.1. Dokunulmazlık.....	4
1.1.2.2. Türdeş Olmama.....	6
1.1.2.3. Eş Zamanlı Üretim Ve Tüketim (Ayrılmazlık).....	6
1.1.2.4. Dayanıklılık.....	6
1.1.2.5. Sahiplik.....	7
1.1.3. Hizmet Pazarlaması.....	8
1.1.3.1. Hizmetler İçin 7p Pazarlama Karması Stratejisi	8
1.1.3.1.1. Ürün.....	9
1.1.3.1.2. Dağıtım.....	10
1.1.3.1.2.1. Hizmet İşletmeleri İçin Dağıtım Kanalları.....	10
1.1.3.1.3. Fiyatlama.....	13
1.1.3.1.4. Tutundurma.....	16
1.1.3.1.5. İnsan.....	18
1.1.3.1.6. Fiziksel Belirtiler	19
1.1.3.1.7. Süreç.....	20
1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri Ve Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	20
1.2.1. Otel Tanımı Ve Özellikleri	21
1.2.1.1. Otelin Tanımı.....	21
1.2.1.2. Otel İşletmesinin Özellikleri	22
1.2.2. Otel İşletmelerinde Pazarlama	24
1.2.2.1. Pazarlamanın Tanımı.....	25
1.2.2.2. Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışının Gelişimi	26
1.2.2.2.1. Üretim Ve Ürün Yönlü Anlayış.....	28
1.2.2.2.2. Müşteri Yönlü Anlayış.....	30
1.2.2.2.3. Pazarlama Anlayışı.....	32
1.2.2.2.3.1 Sosyal Pazarlama Anlayışı.....	36
1.2.3. Pazarlama Açısından Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	38
1.2.4. Türkiye’ de Otel İşletmeciliğindeki Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	45
1.2.4.1. Türkiye’ de Otel İşletmelerinde Üretim Ve Ürün Yönlü Anlayış.....	48
1.2.4.2. Türkiye’ de Otel İşletmelerinde Satış Yönlü Anlayış.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA KARMASI

2.1. Pazarlama Karması Elemanları Stratejilerinin Geliştirilmesi.....	55
2.1.1. Hizmet (Ürün) Elemanı.....	57
2.1.1.1. Ürün Yaşam Dönemi.....	60
2.1.2. Tutundurma Elemanı.....	61
2.1.2.1. Tutundurma Hedefleri	62
2.1.2.2. Tutundurma Faaliyetlerinin Kapsamı.....	63
2.1.2.3. Tutundurma Faaliyetlerini Yürütme Şekli.....	64
2.1.2.4. Tutundurma Araçları.....	65
2.1.3. Dağıtım Elemanı.....	66
2.1.3.1. Kuruluş Yeri.....	66
2.1.3.2. Kullanılabilecek Aracı İşletmeler.....	68
2.1.4. Fiyat Elemanı.....	75
2.1.4.1. Türkiye'de Yasalara Göre Otel Fiyatlarının Belirlenmesi.....	82
2.1.5. İnsan Elemanı.....	84
2.1.6. Fiziksel Belirtiler.....	88
2.1.7. Süreç.....	89
2.2. Uygulama Planları.....	89
2.2.1. Bütçeleme.....	91
2.3. Pazarlama Araştırması.....	93
2.3.1. Pazarlama Araştırması Yapılma Nedenleri.....	94
2.4. Pazarlama Stratejisinin Denetimi.....	95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE UYGULANABİLECEK PAZARLAMA STRATEJİLERİ

3.1. Pazarlama Strateji Kavramı.....	99
3.2. Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Stratejisi Belirleme Ve Geliştirme.....	100
3.2.1. Otel İşletmeciliğinde Amaçların Belirlenmesi.....	102
3.2.2. Durum Analizi.....	104
3.2.2.1. Pazar Analizi.....	105
3.2.2.2. Geçmiş Dönemlerin Analizi.....	107
3.2.2.3. Rakipler.....	107
3.2.2.4. Yasal Ortam.....	107
3.2.2.5. Otel İşletmelerinde SWOT Analizi.....	107
3.2.2.5.1. Otel İşletmesinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri.....	108
3.2.2.5.2. Otel İşletmesinin Fırsatları Ve Tehditleri.....	109
3.2.3. Hedeflerin Belirlenmesi	111
3.2.3.1. Mali Hedeflerin Belirlenmesi	112
3.2.3.2. Pazarlama Hedeflerinin Belirlenmesi	113
3.2.4. Hedef Pazarların Tespiti.....	115
3.2.5. Pazar Konumlandırması.....	117
3.3. Otel İşletmeciliğinde Uygulanabilecek Pazarlama Stratejileri.....	118

3.3.1. Otel İşletmeciliğinde Büyümeye Yönelik Pazarlama Stratejileri.....	118
3.3.1.1. Otel İşletmeciliğinde Yoğun Büyüme Stratejileri	118
3.3.1.1.1. Pazara Derinliğine Nüfuz Etme Stratejisi.....	119
3.3.1.1.2. Yeni Hizmet Geliştirme Stratejisi.....	124
3.3.1.1.3. Bütünleşmeye Dayalı Büyüme Stratejileri.....	125
3.3.1.1.4. Karma Büyüme Stratejileri.....	127
3.3.2. Otel İşletmeciliğinde Rekabete Yönelik Pazarlama Stratejileri.....	128
3.3.2.1. Pazara Egemen Olma Stratejisi.....	131
3.3.2.2. Pazar Payını Artırma Stratejisi.....	131
3.3.2.3. Pazar Payını Koruma Stratejileri.....	132
3.3.2.4. Küçük Pazar Bölümlerine Hitap Etme Stratejisi.....	132

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Kapsamı.....	133
4.2. Araştırmanın Amacı.....	133
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	133
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	134
4.5. Gazi Park Otel İşletmesi Hakkında Kısa Bilgi.....	134
4.6. Otel İşletmesinin SWOT Analizi.....	135
4.6.1. Otel İşletmesinin Güçlü Yönleri.....	136
4.6.2. Otel İşletmesinin Zayıf Yönleri	138
4.6.3. Otel İşletmesinin Fırsatları.....	138
4.6.4. Otel İşletmesinin Tehditleri.....	139
4.7. Hedefler.....	139
4.7.1. Mali Hedefler.....	140
4.7.2. Pazarlama Hedefleri.....	140
4.8. Hedef Pazar Tespiti	141
4.9. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Pazar Ve Müşteri Çevresi.....	143
4.9.1. Rakipler	144
4.10. Pazarlama Stratejileri Uygulanırken Kullanılan Pazarlama	
Karması Elemanları.....	144
4.10.1. Hizmet (Ürün) Elemanı.....	144
4.10.2. Tutundurma Elemanı.....	146
4.10.3. Dağıtım Elemanı.....	147
4.10.3.1. Kuruluş Yeri.....	147
4.10.3.2. Kullanılan Aracı İşletmeler.....	148
4.10.4. Fiyat Elemanı.....	148
4.10.5. İnsan Elemanı	149
4.10.6. Fiziksel Belirtiler.....	151
4.10.7. Süreç	151
4.11. Uygulama Planları.....	151
4.12. Bütçeleme.....	152
4.13 Otel İşletmesinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri	152
4.13.1. Büyümeye Yönelik Pazarlama Stratejileri.....	154
4.13.1.1. Pazara Derinliğine Nüfuz Etme Stratejisi	154
4.13.1.2. Yeni Hizmet Geliştirme Stratejisi	155
4.13.1.3. Bütünleşmeye Dayalı Büyüme Stratejisi	155
4.13.1.4. Karma Büyüme Stratejisi	156

4.13.2. Rekabete Yönelik Pazarlama Stratejileri.....	156
4.13.2.1. Farklılaştırma	157
4.13.2.2. Düşük Maliyet.....	157
4.13.2.3. Pazara Egemen Olma Stratejisi	158
4.13.2.4. Pazar Payını Arttırma Stratejisi.....	159
4.13.2.5. Pazar Payını Koruma Stratejisi.....	159
4.13.2.6. Küçük Pazar Bölümlerine Hitap Etme Stratejisi.....	160
SONUÇ.....	161
KAYNAKÇA.....	165
ÖZET.....	171
ABSTRACT.....	174

KISALTMALAR CETVELİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR – GE	: Araştırma Geliştirme
m ²	: Metrekare
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
USD	: United States Dolars
YTL	: Yeni Türk Lirası

TABLolar CETVELİ

Tablo 1.1: Fiziksel mallar ve hizmetler arasındaki farklar.....	7
Tablo 1.2: Yıllar İtibariyle Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri (1990-2004).....	46
Tablo 1.3: Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısındaki Gelişmeler(1990–2003).....	48
Tablo 1.4: Otel İşletmelerinin Doluluk Oranları ve Ortalama Konaklama Süreleri (1990-2003).....	54
Tablo 2.1: Türkiye’de Seyahat Acentelerinin Sayılarındaki Gelişmeler (1995-2004).....	72
Tablo 3.1: Otel İşletmelerinde SWOT Analizi.....	111

GİRİŞ

Turizm lke ekonomisine ciddi katkılar sağlayan önemli bir sektördür. Turizm, gelişmekte olan ülkeler açısından döviz darboğazını aşmayı sağlayan sektor olarak görülmektedir. Kısa sürede döviz ihtiyaını gidermekte katkı sağlayan tek sektor turizm sektordr.

Turizm sektor içerisinde pek çok, mal ve hizmet sunan işletme faaliyet göstermektedir. Otel işletmeleri sektor içerisinde en önemli yere sahip olan işletmelerdir. Fakat tüm desteklemelere ve sağlanan yasal olanaklara rağmen otel işletmelerinde istenen doluluk oranları sağlanamamıştır. 1980'li yıllardan itibaren sağlanan teşvikler ve krediler ile, evre faktörü dikkate alınmaksızın, yatak kapasitelerinin arttırılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Hatta turizm sektorn geliştirmek için bir dönemde neredeyse tek yaklaşım yatak kapasitelerini arttırmak olarak belirlenmiştir. Bunun yanında talep artışı sağlanamadığı için yatak başına düşen geceleme sayısında düşüşler yaşanmaya başlamıştır.

Otel işletmelerinin karşılaştıkları sorun elbetteki sadece yasal yönlendirmelerin eksikliğinden kaynaklanmamaktadır. Bunun yanında satışlardan, tanıtım eksikliğinden, kalifiye personel temininden, maliyetlerin yüksek oluşundan, aracı işletmelere bağımlılığın artmasından kaynaklanan sorunlarda işletmeleri sıkıntıya sokmaktadır.

Yıllar içerisinde artan otel sayıları, zaten varolan rekabet ortamını daha da yoğun hale getirmiştir. Fakat bu rekabet hizmet kalitesini arttırarak müşteri memnuniyetini arttırmaktan ziyade fiyat rekabeti halindedir. Bu durumda aracı işletmelere bağımlılık daha da artmakta ve işletmelerin satış geliştirme ve kişisel satış faaliyetleri önem kazanmaktadır.

Bu durumda pazarlama otel işletmeciliğinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Otel pazarlaması ile ilgili çalışmalar satışları arttırarak sağlanan gelirin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Modern Pazarlama anlayışı içerisinde amaçlara ulaşmanın yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerini doğru belirleyerek en üst düzeyde müşteri tatmini sağlayıp müşteri bağımlılığını sağlayarak karlılığı korumak şeklindedir.

Yukarıda sunulan amaçlar doğrultusunda hazırlanan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, otel işletmelerinin hizmet sunan işletmeler olması nedeniyle hizmet kavramı ve hizmet pazarlaması üzerinde durulmakta, ardından otel işletmelerinin özelliklerine ve otel işletmelerinde pazarlama anlayışına değinilmekte son olarak da Türkiye’de Otel İşletmeciliğindeki Pazarlama anlayışının gelişimi incelenmektedir.

İkinci Bölümde, pazarlama stratejisi kavramı, otel işletmeciliğinde pazarlama stratejisi belirleme ve geliştirme arkasındanda otel işletmelerinde uygulanabilecek pazarlama stratejileri üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü Bölümde, pazarlama stratejileri uygulanırken yararlanılacak pazarlama karması elemanları, uygulama planları, pazarlama araştırması ve pazarlama stratejisinin denetimine değinilmektedir.

Dördüncü ve son bölümde ise önceki bölümlerde incelen konu başlıkları ışığında, örnek otel işletmesi olarak seçilen Gazi Park Otel İşletmesinin uyguladığı pazarlama stratejileri incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET KAVRAMI VE HİZMET PAZARLAMASI

Otel işletmeleri ile ilgili çalışmalara başlamadan önce, Otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer almaları nedeniyle, hizmet kavramının ve hizmet pazarlamasının detaylarının incelenmesi gerekmektedir.

1.1. Hizmet Kavramı

Literatürde hizmet ile ilgili çok çeşitli tanımlar yer almaktadır. Bu tanımların genelde bulunduğu ortak noktalara göre bir tanım oluşturmak gerekirse; hizmet, elle tutulup gözle görülemeyen, herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet yada faydadır.

Günümüzde hemen hemen tüm işletmeler varoluş amaçlarını “hizmet vermek; halka tüketiciye hizmet etmek” biçiminde ifade etmektedirler. Bu da günümüzde tüm işletmelerin kendilerini hizmet sektöründe konumlandırmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

“Amerikan pazarlama birliği; hizmeti, satışa sunulan yada malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar yada doygunluklardır, şeklinde tanımlanmaktadır.”¹

Hizmet Kavramı ile ilgili olarak iki temel nokta şu şekilde belirtilebilir:

¹ İlhan Cemalcılar: Hizmetlerin pazarlanması, Pazarlama Dergisi, (1979), 3 – 4

Hizmeti tanımlamak kolay değildir ve genel kabul görmüş bir tanımı yoktur. Buna dayalı olarak da nelerin hizmet olduğunu, hangi işlemlerin hizmet sektöründe yer aldığını kesin olarak söylemek kolay değildir.

Dokunulmazlık hemen hemen tüm yeni hizmet tanımlarında karşımıza çıkan bir olgudur ve dolayısıyla hizmetlerin en temel özelliklerinden biridir. Hizmetlerin açıklanmasında birçok araştırmacı/yazar dokunulabilirlik ve dokunulamazlık boyutlarından yararlanmışlardır. Herhangi bir işletmenin pazara sunumlarında dokunulabilir ve dokunulamaz unsurların baskınlığına göre çeşitli ürünler (mal yada hizmetler) bir yelpaze üzerinde belirli noktalarda yer almaktadırlar.

“Saf mallar olarak nitelendirilen ürünlerde dokunulabilir unsurlar baskın, saf hizmetlerde ise dokunulamaz unsurlar baskındır.”²

1.1.2. Hizmetlerin Ortak Özellikleri

Hizmetlerin ortak özellikleri; dokunulmazlık, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve sahipliğin olmaması olarak sıralanabilir.

1.1.2.1. Dokunulmazlık

Literatür incelendiğinde mal ve hizmet arasındaki en temel farkın dokunulmazlık olarak kabul edildiği görülmektedir. Dokunulmazlık, dokunulamayan ve hissedilemeyen anlamına gelmekle birlikte, kolayca tanımlanamayan, formüle edilemeyen ve kolayca zihinsel olarak algılanamayan anlamında da kullanılmaktadır.

² Sevgi Ayşe Öztürk: Hizmet Pazarlaması,(Eskişehir, 1998), 4,5

Hizmetler nesne olmayıp performans yada hareketler olduğu için hizmetleri, dokunulabilir malları duyumsadığımız biçimde göremeyiz dokunamayız, hissedemeyiz ve tadamayız. Bu özelliğinden dolayı pazarlama açısından getirdiğı sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

“Hizmetler stoklanamaz, dolayısıyla talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur. Sözelgeşi Antalya’daki tatil köyleri için yaz aylarında yoğun olan talep kışın oldukça azalır. Halbuki tatil köylerinin satılacak oda sayısı yıl boyunca aynıdır.

Hizmetlerin patenti zordur dolayısıyla yeni hizmet kavramları kolaylıkla taklit edilebilir.

Hizmetler kolayca sergilenemez yada kolayca müşterilere iletilemez.

Somut olmadıkları için kalitelerinin değerlendirilmesi müşteriler açısından zordur.

Hizmet reklamlarında yada diğer tutundurucu çabalarda nelerin kapsanacağı hakkındaki kararlar fiyatlamada olduğı gibi zordur.

Bir birim hizmetin fiili maliyetini belirlemek ve fiyat/kalite ilişkileri karmaşıktır.”³

³ Sevgi Ayşe Öztürk: Hizmet Pazarlaması, (Eskişehir, 1998), 8

1.1.2.2. Türdeş Olmama

Hizmetin kalitesi ve içeriği o hizmeti sunan insana ve hizmeti alan müşteriye göre farklılık göstereceğinden dolayı hizmetlerin türdeş olmaları olanaksızdır.

Türdeş olamamanın pazarlama açısından doğurduğu problem ise standartlaşma ve kalite kontrolün zor olmasıdır.

1.1.2.3. Eş Zamanlı Üretim Ve Tüketim (Ayrılmazlık)

Malların pek çoğu üretildikten sonra satılıp tüketime sunulur. Hizmetlerin pek çoğu ise satışından sonra üretilip tüketilir.

Bir başka anlatımla hizmet üretimi ve tüketimi aynı anda olmaktadır. Hizmet üretiminde müşteri de üretimin bir parçası durumundadır.

1.1.2.4. Dayanıksızlık

Hizmetler stoklanamaz, saklanamaz, iade edilip yeniden satılamaz. Bu özellikler hizmetin dayanıksız olduklarını gösterir. Hizmet üreten işletmeler belirli bir zamanda kapasitelerinin tamamını kullanamazlar ise geriye dönme şansları olmadığından kullanılamayan kapasitelerinden dolayı zarar etmiş olacaklardır.

1.1.2.5. Sahiplik

Bir mal alındığında, malı alan kişi bu malın sahibi olurken hizmet için aynı şey geçerli değildir. Örneğin bir otelde konaklayan müşteri belirli bir zaman diliminde otelin sunduğu odada konaklama yapacak hiçbir şekilde konakladığı odanın sahibi olmayacaktır.

Bu açıklamalar sonrasında fiziksel mallar ve hizmetler arasındaki farklar aşağıdaki tablo ile gösterilebilir:

Tablo 1.1: Fiziksel mallar ve hizmetler arasındaki farklar

Fiziksel Mallar	Hizmetler
Dokunulabilir	Dokunulamaz
Türdeş	Türdeş değildir
Üretim Ve Dağıtım Tüketimden Ayrılmış	Üretim ve Tüketim eş zamanlı süreçlerdir
Bir Şeydir (Nesnedir)	Bir faaliyet yada süreçtir
Temel Değer Fabrikada Üretilir	Temel Değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir
Müşteriler Genellikle Üretim Sürecine Katılmazlar	Müşteriler üretim Sürecine Katılırlar
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Sahiplik transfer edilebilir	Sahiplik transfer edilemez

Kaynak: Christian Grönroos, Service management and marketing, (Massachusetts, 1990),28

1.1.3. Hizmet Pazarlaması

Hizmet pazarlaması, temelde ürün ve hizmet arasındaki farklılıklar nedeniyle ürün pazarlamasından farklı bir süreç gerektirmektedir.

İlerleyen bölümlerde hizmet pazarlaması için pazarlama karması elemanları ile ilgili detaylı çalışma yer almaktadır.

1.1.3.1. Hizmetler İçin 7p Pazarlama Karması Stratejisi

Hangi sektörde ve ne tür işletme olursa olsun, rekabetçi piyasalarda üstünlük sağlamak için başarılı bir pazarlama karması yapılması gereklidir. Hizmet sektöründeki işletmelerde genellikle tek bir hizmet değil birçok hizmeti bir arada sundukları için ürün karması oluşturmalıdır.

Ürün karması oluştururken verilecek kararlar işletmeler için oldukça büyük önem taşımaktadır. Herhangi bir hizmete olan talep düştüğü takdirde işletmeyi sıkıntıya girmekten kurtaracak olan diğer hizmetlerin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, günümüzde pek çok otel işletmesi bünyelerinde spor tesisleri oluşturmaktadır. Bu sayede konaklama hizmetine olan talebin düşük olduğu dönemlerde bu ve bunun gibi sunulan diğer hizmetler işletmelere fayda sağlayacaklardır. Bunun dışında da ürün karmasını geliştirmek işletmenin gelişimine direkt olarak katkı sağlayan bir stratejidir.

Klasik pazarlama karması elemanları ürün, dağıtım, fiyat ve tutundurma olarak kabul edilmekte ve kısaca bu elemanların İngilizce isimlerinin baş harfleri kullanılarak 4p pazarlama karması (Product, Price, Promotion, Place) olarak literatürde yer verilmekteydi. Fakat gelişen modern pazarlama anlayışı 4p' nin yeterli bir pazarlama karması olmadığını buna ek olarak insan, süreç ve fiziksel belirtilerin de hizmet pazarlaması karması

elemanları arasında değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımla 4p pazarlama karması yerini 7p pazarlama karmasına bırakmıştır. (4p ye ek olarak people, process, physical evidence)

1.1.3.1.1. Ürün

Alım satımı ile değişimi yapılarak üreticinin ve tüketicinin karşılıklı fayda sağlamasına yarayan her şey ürün olarak kabul edilebilir.

Yukarıdaki tanımdan yola çıkıldığı zaman bir nesnenin, özelliklerinden dolayı, kolayca ürün olarak tanımlaması yapılabilir. Fakat hizmet için ürün tanımlamasını yapmak nesnelere göre daha zordur. Bunun nedeni daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi hizmetin, fiziksel mallardan farklı yapıda olmasıdır.

Literatür incelendiğinde hizmeti ürün olarak tanımlamaya çalışan yazarların genelde buluştukları ortak noktanın müşteri beklentileri, hizmetin sunumu ve hizmeti ulaştırma sistemi bileşenleri ile ortaya çıkan değer in ürünü oluşturduğu görüşüdür.

Çalışmanın konusu olan otel işletmeleri ile ilgili hizmetlerden örnek vermek gerekirse konaklama bir hizmettir. Fakat konaklama sadece müşterilere uyumaları için uygun koşulları sağlamak olarak ele alınamaz. Otel işletmesinin fiziki özellikleri, tesis içindeki ekstra hizmetler ve çalışanların performansları ve daha bir çok etkeni konaklama hizmetinin özellikleri olarak gösterebiliriz. Dolayısıyla ürün olarak konaklama hizmetini basit bir şekilde tanımlamak zor olmaktadır. Bu örneği diğer pek çok hizmet için uyarlamak mümkündür.

1.1.3.1.2. Dağıtım

Dağıtım mallar için ne kadar önemli ise hizmetler içinde o kadar önemlidir. Fakat hizmet dağıtımını anlatmak fiziksel bir ürünün dağıtımını anlatmak kadar kolay değildir. Hizmetlerin kendine özgü nitelikleri ve fiziksel mallardan farkları, hizmet dağıtımının, mal dağıtımından farklı olmasına sebep olmaktadır.

Hizmetin, hizmeti üretenden ayrılamaz nitelikte olması , hizmeti sunan ile müşterilerin yüz yüze ilişki kurup doğrudan dağıtım kanalı oluşturulmasını gerekli kılar.

1.1.3.1.2.1. Hizmet İşletmeleri İçin Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalları mal ve hizmetler için farklılık göstermemektedir. Her ikisi içinde doğrudan satış/dağıtım ve aracılar ile satış/dağıtım olarak iki ayrı strateji uygulamak mümkündür.

Doğrudan Satış / Dağıtım

İşletmenin sunduğu hizmetin, hizmeti sunandan ayrılmasının mümkün olmadığı durumlarda veya pazarlama stratejisi olarak aracı kullanmaktan kaçınıldığı durumlarda uygulanan dağıtım stratejisidir.

Bu yöntemle pazarlama açısından birtakım avantajlar elde edilmesi mümkün hale gelir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

Hizmetin sunumu hakkında daha fazla denetim sahibi olunur.

Müşterilerin tepkileri, ihtiyaçlarındaki değişiklikleri ve rakip işletmelerin sundukları hizmet ile ilgili tutumları hakkında bilgi sahibi olunabilir.

Aracı kullanmak için katlanılacak maliyet işletmenin kasasında kalır.⁴

Aracılar Kanalıyla Dağıtım

Bu yöntemle, hizmetler müşterilere acente ve komisyoncular, yetkili bayiler (franchising) ve elektronik dağıtım kanalları aracılığıyla ulaştırılır.

Acente ve Komisyoncular

Acenteler hizmeti üreten adına müşteri ile işletme arasında bir yasal ilişki yaratma yetkisine sahip olan araçlardır. İşletme acentenin faaliyetlerinden dolayı verdiği yetki nedeniyle vekaleten sorumludur.

Acenteler genelde yaptıkları bağlantılar üzerinden belli oranlarda komisyon alarak çalışırlar.

Komisyoncular alıcı ve satıcıyı bir araya getirerek anlaşma sağlamalarına aracılık yaparlar. Komisyoncular hiçbir şekilde firmanın temsilcisi değildirler.

Acente ve komisyoncular ile çalışmanın pazarlama açısından sağladığı avantajlar şu şekildedir:

İşletmenin kendi dağıtım sistemini kurmak için katlanmak zorunda olduğu parasal maliyeti en aza indirir.

⁴ Sevgi Ayşe Öztürk: Hizmet Pazarlaması, (Eskişehir, 1998), 51,52

İşletmeyi, müşterilere ulaşmak ve çeşitli tanıtım faaliyetleri yapmak için ayırdığı sermaye miktarını azaltır.

Acenteler yerel pazarlar hakkında bilgi sahibidirler. Faaliyet gösterdikleri bölgedeki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını iyi bilirler. Bu sayede firmayı doğru yönlendirebilirler.

Franchising

Franchising bir pazarlama yada dağıtım kanalı şekli olarak sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir.⁵

Son yıllarda hizmet işletmeleri tarafından yaygın olarak kullanılan bir dağıtım şeklidir. Franchising, işletmelerin gelişme ve büyümelerini sağlayabilmelerinin karlı ve kolay bir yoludur.

Elektronik dağıtım kanalları

Hizmet sektörü için, hizmetlerin dağıtımında doğrudan insan etkileşimi gerektirmeyen tek dağıtım kanalı seçeneği elektronik dağıtım kanallarını kullanmaktır. Geçmişte sadece telefon ve televizyon elektronik dağıtım kanalları iken günümüzde bunlara internet, uydular, cep telefonları ve bilgisayarlar gibi çok daha etkili ve çok daha detaylı bilgi alışverişi sağlayan kanallar eklenmiştir. Günümüzde internet yolu ile fiziksel malların alım satımının gerçekleştirilebildiği göz önüne alındığında, hizmet sektörü içinde oldukça etkin bir şekilde kullanılabileceği anlaşılabılır.

⁵ Sevgi Ayşe Öztürk: Hizmet Pazarlaması, (Eskişehir, 1998), 55

Günümüzde en etkin ve etkili elektronik dağıtım kanalı internettir. İnternet kullanımı insanlar tarafından yaygınlaştıkça işletmelerin internet üzerinden sundukları hizmetler de artış göstermektedir.

İnternet, işletmelerin tanıtımında ve hedef müşterilerine ulaşmalarında onlara büyük kolaylıklar sağlar. İnternetin dağıtım kanalı olarak kullanılmasının bir avantajı da kişiye özel hizmet sunmayı ve kitlesel pazarlamadan uzaklaşabilmeyi mümkün hale getirmesidir.

Elektronik dağıtım kanallarının, kalite kontrolün sağlanması, düşük maliyetli olması, müşteri açısından hizmete ulaşmada kolaylık sağlaması, yaygın dağıtım yapabilme imkanı sağlaması ve işletme açısından dağıtımın kolay sağlanması gibi avantajları işletmeler açısından tercih edilmelerini sağlamaktadır.

1.1.3.1.3. Fiyatlama

Fiyat işletmeyi amaçlarına ulaştırması açısından önemli olduğu kadar pazarlama açısından da oldukça önemlidir. Fiyat belirlenirken; talep göz önüne alınarak belirlenecek fiyatın tavanı, maliyetler göz önüne alınarak belirlenecek fiyatın tabanı bir kısıt oluşturmalıdır. Bununla birlikte işletmeler, fiyat oluştururken maliyetlerinin yanı sıra şirket amaçlarını da göz önüne almalıdırlar. Bu noktada rekabetçi faktörler fiyat tabanının düşmesine neden olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamadan fiyatlama doğru tek bir yaklaşımın olmayacağı, çeşitli şekillerde fiyatlama yapılabileceği anlaşılmaktadır.

Hizmetler için fiyatlama yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir:

Maliyete Dayalı Fiyatlama

Maliyetler fiyat belirlemede bir temel teşkil etmektedir. Maliyete dayalı fiyatlama, işletme hammadde ve işçiliğin maliyetlerini belirledikten sonra buna genel üretim giderlerini ekler, bu şekilde maliyete ulaşmış olur. Ulaşılan maliyete hedeflenen kar marjının eklenmesi ile fiyat ortaya çıkmış olur.

$$\text{FİYAT} = \text{Direkt maliyetler} + \text{genel üretim giderleri} + \text{kar marjı}$$

Hizmet üreten işletmeler için birim başı maliyeti doğru olarak belirlemek mal üreten işletmelerdeki kadar kolay değildir. Bu sebeple hizmetler ölçülen çıktı birimiyle değil, girdi birimiyle satılır.

Talebe Dayalı Fiyatlama

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi fiyat oluşturulurken üst sınır olarak müşterilerin söz konusu hizmet için ödemeyi kabul edecekleri maksimum para miktarı belirlenir. Fakat burada da karşılaşılabilecek problem her müşterinin aynı hizmete aynı miktarda bedel ödemeyi kabul etmeyecek olmasıdır. Bu durumda talebe dayalı fiyatlama yapacak olan işletmenin pazarı etkin bir şekilde bölümleyerek, belirlediği her pazar bölümü için ayrı maksimum fiyatlar belirlemelidir.

Bu uygulama pazarlama literatüründe fiyat farklılaştırması olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiyat farklılaştırması üç unsura göre yapılabilir. Bunlar farklı kullanıcı grupları arasında, farklı tüketim noktaları arasında ve üretim zamanına göre farklılaştırmalardır.

Başarılı bir fiyat farklılaştırması yapılabilmesi için gereken kriterler şu şekildedir:

“Farklı Pazar bölümleri tanımlanabilir olmalıdır ve bunlara farklı fiyatları uygulayabilecek bir sistem olmalıdır.

Bir pazar bölümünde, hizmete diğer bölümlerden daha düşük fiyat ödeyen müşterilerin, diğer bölümlerde yüksek fiyatla hizmet satın alan guruplara hizmeti satma imkanı olmamalıdır.

Farklı müşteri guruplarının fiyata karşı farklı tepkileri olmalıdır.

Pazar bölümü bu uygulamayı yapmaya değecek büyüklükte olmalıdır.

Fiyat farklılaştırma stratejisini uygulama maliyetinin bu stratejinin uygulanması ile elde edilecek ek geliri geçmemesi gerekir.”⁶

Rekabete Dayalı Fiyatlama

Tüm sektörlerdeki tüm işletmeler için, eğer tekel söz konusu değilse , fiyat belirlerken rakiplerin fiyatlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Tamamen rekabete dayalı yapılan fiyatlama stratejilerinde rakiplerin fiyatı işletmeler için maliyetlerinden ve gelirlerinden daha önemli hale gelir. Bu yöntemle fiyatlama yapılırken, rakiplerin fiyatları ile birebir aynı fiyatlar uygulanmaz. İşletmenin diğer pazarlama ve yönetim stratejileri göz önüne alınarak rakiplerin biraz daha altında veya üzerinde ama yakınında fiyatlar belirlenir. Örneğin çalışmamızın konusu olan otel işletmeleri için bu yaklaşım oldukça yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise sunulan hizmetin tüm işletmelerde aynı veya oldukça yakın özelliklerde olmasıdır.

⁶ Adrian Palmer, Principles of Services Marketing, (Berkshire, 1995), 252

1.1.3.1.4. Tutundurma

Tüm sektörlerdeki tüm işletmeler bir şekilde müşterileri ile ilişki kurmak iletişim sağlamak zorundadırlar. Bu iletişimi sağlamanın yolu tutundurma karması elemanlarını kullanmaktır.

“Tutundurma herhangi bir işletmenin mal yada hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir haberleşme sürecidir.”⁷

Pazarlama karmasının tutundurma bileşeni reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler/duyurum ve satış tutundurma faaliyetlerinden oluşan bir karmadır.

Tutundurma karması hizmet işletmeleri açısından ele alındığında, hizmetin sunulduğu ortamın özellikleri, hizmeti sunanların görünüş ve tavırları oldukça önem kazanmaktadır.

Hizmet işletmelerinin iletişim kurma amaçları şu şekilde sıralanabilir:

İçsel olarak (çalışanlarına yönelik)

İşgörenleri örgütteki değişimler hakkında bilgilendirmek

Plan ve programları etkin bir şekilde iletmek

Personeli örgütün performansı ile ilgili bilgilendirmek

⁷ Yavuz Odabaşı, Pazarlama İletişimi (Eskişehir, 1995), 46

Çalışanları yeni ürün ve hizmetler hakkında bilgilendirmek ve eğitmek

Örgüt içinde pazarlama bilincini yaymak.

Dışsal olarak (yakın ve uzak çevreye yönelik)

Müşterileri eğitmek

Hedef pazarları mevcut ve yeni hizmet sunumları ve faydaları hakkında bilgilendirmek

Mevcut ve potansiyel müşterileri satın almaya ikna etmek

Müşterilere hizmeti ve hizmetin nerelerde sunulduğunu hatırlatmak

Politika kararlarını duyurmak

Kamuya duyurular yapmak.⁸

Tutundurma faaliyetlerinin amaçlarından bir kısmı doğrudan satın alma kararlarını etkilemeye yönelikken bir kısmı da işletme hakkında olumlu bir imaj yaratmaya ve hizmeti rakiplerden farklılaştırmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için işletmelerin kullandıkları tutundurma araçlarından bazıları Reklam, Satış Tutundurmaları, Halkla İlişkiler, Kişisel Satış ve Hizmet sektörü için doğrudan pazarlama olarak sıralanabilir.

⁸ Sevgi Ayşe Öztürk, Hizmet Pazarlaması (Eskişehir, 1998),71

1.1.3.1.5. İnsan

İnsan, tüm pazarlama faaliyetlerinin üzerine kurulduğu, bir anlamda pazarlamanın varoluş nedeni olan bir pazarlama karması elemanıdır. Literatürde hedef kitle olarak da ele alınmaktadır.

İnsan (hedef kitle) bir işletmenin varoluş nedenidir.⁹ Bu yaklaşımla hareket eden işletmeler müşteri odaklı faaliyet sürdüren müşteri ilişkileri yönetimine önem veren yapıdadırlar. Pazarlama stratejileri geliştirilmesinin nedeni de insanlara ulaşmak, tanıtım ve satış yapmaktır. Dolayısıyla insan, modern pazarlama yaklaşımında oldukça önemli bir pazarlama karması elemanıdır. Müşteri odaklı pazarlama anlayışında temel amaç müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlamak ve bu sayede firmaya sadık bir müşteri kitlesi oluşturmaktır. Rekabetçi Piyasalarda aynı ürün yada hizmeti sunan çok sayıda işletme bulunmaktadır. Dolayısıyla müşterinin bir işletmeyi tercih etmesi için ürün yada hizmetin kaliteli, fiyatının uygun ve müşteriye katma değer sağlıyor olması gerekmektedir.¹⁰

Anlaşıldığı üzere etkili bir pazarlama stratejisi belirlerken insan unsuruna kesinlikle oldukça özen gösterilmelidir. Çünkü müşteri beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması gerekliliği diğer pazarlama karmasının nasıl kullanılacağına yön vermektedir.

Ercan Kaşıkçı pazarlama stratejilerinin sosyal sınıflara göre belirlenmesi gerektiğini ve bunun için gerekli sınıflandırmanın sosyolog W.L. Warner' in belirlediği 6 değişik sosyal sınıflandırma olduğunu belirtmiştir.¹¹

Bu sosyal sınıflandırma şu şekildedir:

⁹Ercan Kaşıkçı, Para – Mosyon Pazarlamanın 7p'si (İstanbul, 2002),129

¹⁰Ercan Kaşıkçı, Para – Mosyon Pazarlamanın 7p'si (İstanbul, 2002),130

¹¹Ercan Kaşıkçı, Para – Mosyon Pazarlamanın 7p'si (İstanbul, 2002),143

A STATÜSÜ: Toplumda az sayıda olan elit kesim. Buna üst kesimde denebilir.

B STATÜSÜ: Üst alt sosyal sınıf.

C1 STATÜSÜ: Orta tabakanın üstü.

C2 STATÜSÜ: Orta tabakanın altı.

D STATÜSÜ: Alt sosyal sınıfın üstü.

E STATÜSÜ: Alt sosyal sınıftır.¹²

1.1.3.1.6. Fiziksel Belirtiler

Ürün yani mal için fiziksel belirtiler; “Ürünün rengi ve şekli/şablonu”¹³ olarak tanımlanabilirken aynı kesin ve kısa tanım hizmetlerin fiziksel belirtileri için geçerli olmamaktadır. Bunun nedeni ise hizmeti üründen ayıran en önemli özellik olan dokunulmazlık özelliğidir.

O halde hizmetin fiziksel kanıtları, hizmeti sunan işletme ile müşterilerin bir araya gelerek hizmet alış verişini gerçekleştirdikleri fiziksel ortam ve bu alış veriş esnasında kullanılan tüm ekipmanlar olarak tanımlanabilir. Hizmet işletmelerinde müşterilere fiziksel ürünler sunulmamaktadır. Bu da tutundurma faaliyetlerinin ürün pazarlamasında olduğundan farklı yapılmasına neden olmaktadır. Bu durumda tutundurma faaliyetleri içerisinde sunulan broşürler, basılı evraklar ve bunun gibi

¹² W. Lloyd Warner, “Social Class in America”, Perspective in Consumer Behaviour, Illinois, 1981

¹³ Ercan Kaşıkçı, Para – Mosyon Pazarlamanın 7p’si (İstanbul, 2002), 161

tutundurma araçları hizmet işletmelerinin fiziksel kanıtlarını teşkil etmektedir. Çalışma kapsamında incelenen otel işletmelerinin bina, ekipman ve donanımları bir fiziksel kanıt örneği teşkil etmektedir.

Fiziksel kanıtlar yüzeysel ve esas kanıtlar olmak üzere iki farklı biçimde ele alınmaktadır. Yüzeysel kanıtlar müşterilerin sahip oldukları ve düşük seviyede bağımsız değeri olan kanıtlar esas kanıtlar ise sahip müşterilerin sahip olamadıkları fakat bağımsız değeri olan kanıtlardır. Örneğin otel işletmelerinde esas kanıt otelin fiziksel özellikleridir.

1.1.3.1.7. Süreç

Belirlenen pazarlama stratejileri ve işletme yönetimi doğrultusunda müşterilere hizmet sunulurken gerçekleşen her türlü aşamalar ve faaliyetler bütünü süreç olarak ele alınmaktadır. Kısaca pazarlamanın süreç dışındaki 6p'si sürecin kendisini oluşturmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi ve kontrol edilmesi bir anlamda süreç yönetimi olarak da ele alınabilir. Şöyle ki, belirlenen müşteri ihtiyaçlarının tatmini, hizmetin talep edildiği anda sunumunun gerçekleştirilmesi, kalite kontrol, talep kontrolleri ve hizmet sunan personelin kontrolü süreç yönetiminde gerçekleştirilen faaliyetler olarak ele alınmaktadır. Süreç, henüz işletmenin faaliyetlerine başlamadan önceki piyasa araştırması aşamasından başlayarak işletme fonksiyonları sürdürdüğü son ana kadar geçen bir zaman dilimini kapsayan faaliyetler zinciridir.

1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri Ve Otel İşletmelerinde Pazarlama

Anlayışının Gelişimi

Otel işletmelerinde pazarlama anlayışının incelenmesinden önce Otel İşletmelerinin tanımı ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

Nedeni ise bu işletmelerin kendilerine has özelliklerinden dolayı pazarlama açısından diğer işletmelerden farklılık göstermeleridir.

1.2.1. Otel Tanımı Ve Özellikleri

Otel işletmeleri hizmet sunan emek yoğun işletmelerdir. Bölümün devamında otel işletmelerinin tanımı ve özellikleri detaylı bir şekilde incelenmektedir.

1.2.1.1. Otelin Tanımı

Oteller; maddi imkanları uygun olan her insanın geçici konaklama, yeme – içme ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Her ne kadar çalışma yapılırken çoğu yazarın otel işletmelerini, “seyahat eden ve geçici konaklama ihtiyacını gidermek isteyen insanların” hedef kitle olarak belirtildiği işletmeler olarak göstermiş olsalar da günümüzde otel işletmelerinin bulundukları bölgelerdeki bütün insanlar hedef kitle durumundadırlar. Bununla birlikte, oteli aşağıdaki şekilde tanımlamak uygun olur:

Otel, insanların birinci planda konaklama, ikinci planda yeme – içme gibi fizyolojik ihtiyaçları ile eğlenme – dinlenme gibi sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı emek yoğun hizmet işletmesidir.

Bazı yazarların otel tanımlamaları ise şöyledir:

“Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme - içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış,

personeli, mimarisi uygulamaları ve müşterileriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir.”¹⁴

Uluslararası Turizm Akademisinin tanımına göre oteller; “Yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve mutlak olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri teşekküllerdir.”¹⁵

Barutçugil’ in tanımına göre ise oteller, “Seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir.”¹⁶

1.2.1.2. Otel İşletmesinin Özellikleri

Otel İşletmelerinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

*Oteller, emek yoğun işletmelerdir. Hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır.

*Satılanın hizmet olması nedeniyle üretildiği ve hazır bulundurulduğu anda satılması veya tüketilmesi zorunluluğu vardır. Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksız yapıdadır.¹⁷ Örneğin otelin bir odasının belli bir tarih veya lokantasındaki bir masanın bir akşam yemeği için satılması başka bir ifadeyle ayırılması söz konusu olabilir. Burada satılan çalışanın şahsi hizmeti ve çoğunlukla zamanıdır. Bu nedenle üretilen hizmetin stoklanması ve iade olanağı yoktur.

¹⁴ Nazmi Kozak, Otel İşletmeciliği (Ankara, 1998), 2

¹⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, Otel İşletmeciliği (İstanbul, 1989), 25

¹⁶ İsmet S. Barutçugil, Turizm İşletmeciliği (Bursa, 1984), 53

¹⁷ Nazmi Kozak, Otel İşletmeciliği (Ankara, 1998), 7

*Oteller günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir. Bu işletmelerde günün her saatinde üretim ve tüketim yapılmaktadır.

*Kuruluş ve işletme safhalarında önemli miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Otel işletmelerinde binalar ve arsalar tesisat ve donanımlar, demirbaşlar ve çeşitli malzemeler gibi sabit varlıklar otel varlıklarının %85-90'ını oluşturur.¹⁸ Bu varlıkların kısa sürede paraya çevrilememesi, riski artıran bir faktördür.

İşletme safhasında büyük sermaye ihtiyacı, personel ücretlerinin giderlerde önemli bir yer tutması ve büyük miktarda stokla çalışılmasından kaynaklanmaktadır. Stokların büyük çoğunluğu çok çeşitli yiyecek ve içecekler ile temizlik malzemeleri, bakım malzemeleri, büro malzemeleri ve yakıt maddeleri ile çeşitli yedek parçalardan oluşmaktadır.

*Üretilen mal ve hizmetlerin üretimle eş zamanlı olarak tüketilmesi, personel ve amortisman giderleri gibi sabit giderlerin yüksek miktarlara ulaşmalarına neden olmaktadır. Otel işletmelerinde muhasebe kontrolleri gün bitiminden (24:00) sonra yapılmaktadır. Müşterilerin her an otelden ayrılması durumu söz konusu olmasından dolayı tüm müşterilerin hesapları her an hazır olmalıdır; bu da iyi ve hızlı bir belge akışı ve raporlama sistemini gerekli kılmaktadır.

*Talebin ekonomik ve politik koşullardan çok çabuk etkilenmesi nedeniyle risk yüksektir ve talep tahmininde güçlük çekilir.

*Talepte mevsimsel dalgalanmalar vardır.

¹⁸ Y. Benligiray, Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü (Eskişehir, 1977), 12

*Hizmetin insan tarafından sunulması personeli belli bir sayıdan sonra azaltmaya izin vermez. Personel sayısı azaltıldığı takdirde hizmetin kalitesi düşer ve müşteriler yeterince tatmin olamazlar. Otel işletmelerinde çalışanlar üretim sırasında olduğu gibi üretilen hizmetin sunumu sırasında da önemli rol oynamaktadır.

*Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması nedeniyle bu işletmelerde, değişik meslek gruplarından farklı düzeylerde eğitim görmüş çok sayıda personel istihdam edilir. Bu durum, gerek personelin kendi aralarında gerekse müşterilerle personel arasında sosyal ilişkilerin oldukça fazla yaşanmasına neden olur. Bu nedenle, personel motivasyonu, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini açısından oldukça önemlidir.

*Personel arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması, otelin etkin şekilde yönetimi ve pazarlaması açısından olduğu kadar müşteri tatmini açısından da önemlidir. “Takım oyunu” olarak nitelendirilen bu koordinasyon ile hizmetin daha etkili sunulması sağlanmaktadır. Örneğin satış müdürü, bir toplantı için salon anlaşması yapabilir salonun düzenlenmesi misafirlerin yerleştirilmesi, yemeklerin hazırlanması ve servisinde satış müdürünün hiçbir aktif çabası yoktur. Ancak bir sorunun çıkması halinde kiralayan kişi veya kurum satış müdürünü sorumlu tutar. Bunun gibi örnekler çoğaltılabilir bu da koordinasyonun önemini göstermektedir.

1.2.2. Otel İşletmelerinde Pazarlama

Tüm işletmeler için olduğu gibi otel işletmeleri içinde pazarlama, daha kuruluş aşamasından başlayarak her dönemde oldukça önem taşıyan bir işletme fonksiyonudur.

1.2.2.1. Pazarlamanın Tanımı

“Pazarlama, günümüzde, işletmelerin başarısını sağlayan etkenlerin başında gelmektedir. Pazarlama, hedef pazarlara uygun mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan ve tüketicilerin tatminine yönelik programlar geliştiren eylemlerden oluşur.”¹⁹

Bu açıklamadan yola çıkılarak pazarlama şu şekilde tanımlanabilir:

Pazarlama üretilen mal ve hizmetlerin, üreticiden tüketicinin kullanımına sunulması işinin en etkin ve etkili şekilde yapılması faaliyetidir.

Yukarıdaki tanım klasik pazarlama anlayışının tanımıdır. Günümüzde gelişen piyasalarda ve bu piyasalardaki rekabet şartlarında bu pazarlama tanımının da geliştirilmesi söz konusu olmuştur ve pazarlama;

“Tüketicilerin istek ve arzularına göre üretilen mal ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye ve kullanıcıya doğru en hızlı ve en düşük maliyetle akışını sağlayan, malların ve hizmetlerin satışından sonrada oluşan sorunları çözümleyen eylemlerdir.”²⁰ şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüz pazarlamasında geçerli olan yaratıcılıktır. Yaratıcılıkta amaç, yeni ihtiyaçlar yaratmak yada tüketicilerin farkında olmadıkları ihtiyaçları onlara tanıtmaktır.

¹⁹ Dündar Deniz, Turizm Pazarlaması, (Ankara,1992), 26

²⁰ Dündar Deniz, Turizm Pazarlaması, (Ankara,1992), 27

1.2.2.2. Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Pazarlama anlayışının gelişimi, işletmeciliğin ve pazarlama anlayışının en fazla geliştiği ülke olan ABD' deki gelişmelerle açıklanmaktadır. Bu gelişmeler ;

Üretim ve ürün yönlü anlayış,

Müşteri Yönlü anlayış,

Pazarlama anlayışı,

Toplumsal (Sosyal) pazarlama anlayışıdır.

Bu pazarlama anlayışları ile ilgili detaylı incelemeye geçmeden önce Pazarlama ile ilgili detayları gözden geçirdiğimizde şunları görmekteyiz.

Pazarlamanın tatmin edilmemiş istekleri tanımlaması bu isteklerin boyutlarını saptaması işletmenin hangi hedef pazara daha iyi hizmet vereceğini belirlemesi bu pazarın ihtiyaç ve isteklerini tatmin eden uygun mal ve hizmetleri belirlemesi ve tüm çalışanları müşteri üzerinde odaklanmaya yönlendirmesi pazarlamaya dinamik bir yapı kazandırmaktadır.²¹ Bu nedenle pazarlama anlayışı ve uygulamaları zaman içerisinde sürekli değişmektedir.

Oteller esas olarak hizmet üreten işletmelerdir. Çalışmamızın Hizmet ve Hizmet pazarlaması ile ilgili birinci bölümünde de değinildiği gibi Hizmetin pazarlaması malın pazarlamasına göre daha güçtür. Bu güçlük çoğu zaman

²¹Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 17

hizmetin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hizmetin özellikleri dört grupta toplanabilir:

- Soyut olma.
- Üretim ve tüketimin ayrılmazlığı.
- Hizmetin üreten kişiye, zamana ve yere göre değişmesi.
- Stoklanamaması.

Hizmetin bu özelliklerini aşağıdaki örneklerle açıklayabiliriz:

Bir müşteri herhangi bir otelde belli bir tarih için oda rezervasyonu yaptırabilir. Müşterinin otel işletmesince istenilen tarih için hazır bulundurduğu odada kalması beklenir. Müşteri odada kalmadığı takdirde zaman faktörü nedeniyle satılamaması yüzünden o tarih için hazır bulundurulmuş oda ekonomik değerini yitirecektir. (Stoklanamaması).

Otel, müşterinin konaklamak istediği tarihte dolu olabilir böyle bir durum söz konusu ise müşteri kalmayı istediği otelde konaklayamayacağından dolayı farklı kişi, zaman ve yerde hizmet satın alımı yapmak durumunda kalacaktır. Ayrıca müşteri istediği tarihte otelde konaklasa bile otel personelinin bazılarının yerine getirdiği hizmeti diğerlerinin hizmetlerine kıyasla daha iyi olarak algılayabilecektir (Hizmetin üreten kişiye, zamana ve yere göre değişmesi).

Müşterinin otelde konaklayıp ayrıldıktan sonra yaptığı harcamanın karşılığı olarak sahip olduğu tek şey yaşadığı tecrübedir. Bu nedenle satın

aldığı hizmetleri başkasına gösterme şansı olmayacaktır. (Hizmetin soyutluğu)

Dünyada otel işletmeciliği alanındaki pazarlama anlayışının geçirdiği aşamaları belirli tarihlerle ayırmak olanaksızdır. Bununla birlikte otel işletmeciliğinin II Dünya Savaşını izleyen yıllarda üretim ve ürün yönlü anlayış ile yönetildikleri ve 1960'lı yılların başlarından itibaren yöneticilerin satış yönlü anlayışa yöneldikleri görülmektedir. Ayrıca 1970'li yıllarda pazarlama ile satış yönlü anlayışın birbirine karıştırıldığı, 1980'li yıllarda ise pazarlama yönlü anlayışın önemli gelişmeler gösterdiği ve 1990'lı yıllarda ise sosyal pazarlama anlayışının önem kazandığı ileri sürülmektedir.

1.2.2.2.1. Üretim Ve Ürün Yönlü Anlayış

1900'lü yılların başlarında bütün sektörlere egemen olan sorun, üretim ve arzın, talebi karşılamakta yetersiz kalmasıydı. Üretimin gelişmemiş olması nedeniyle, üretilen mal ve hizmetlerin zaten piyasadaki talebi karşılayamaması, müşteri bulmak için çok fazla bir çalışma yapmayı gerekli kılmamaktaydı. Bu durum beraberinde, işletmelerin işletme fonksiyonları içerisinde en büyük çalışmayı üretim tekniklerini geliştirme ve maliyetleri düşürme üzerine yapmalarına neden oluyordu. Pazarlama faaliyetleri ise üzerinde çok fazla emek ve sermaye harcanmadan belli belirsiz bir şekilde hatta genelde özel bir departman dahi oluşturulmadan gerçekleştirilmekteydi. Bunun yanında tüketicilerinde davranışları ihtiyaç ve isteklerini belirleyip en doğru ürünü bulmaktan daha ziyade bulduğu ürünü almak şeklindeydi. Yani kısaca üretici “Ne üretsem satarım”, tüketici ise “Ne bulursam alırım” mantığındaydı.

Üretim yönlü anlayışın esasını tüketicilerin rahatlıkla bulabilecekleri ve fiyatını uygun buldukları ürünleri satın alacakları fikri oluşturur. Bu nedenle,

bu anlayışın hakim olduğu anlayışa göre kitle üretimine yönelerek, geniş dağıtım ağı sağlanmaya çalışılır.²²

Otel işletmelerinin, üretim ve ürün yönlü anlayışın hakim olduğu piyasa koşullarında, stratejileri daha çok otelin inşa edilmesi şeklinde görülmekteydi.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, otel işletmeciliğindeki üretim yönlü anlayışın 1950’li yılların ortalarına kadar devam ettiğini ve etkilerini, daha çok otelin inşa edilmesi şeklinde gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, 1950’li yıllardan itibaren, otel işletmeciliği alanında ürün yönlü anlayışa geçilmeye başlandığı görülmektedir.

Otel işletmeciliğinde, üretim yönlü anlayıştan ürün yönlü anlayışa yönelmede motellerin de etkisinin olduğu görülmektedir.

Moteller yol kenarında kurulan ve barınma ile birlikte park ve temel yeme – içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Buradan bakıldığında da otellerin ciddi bir ikamesi olarak moteller karşımıza çıkmaktadır. Maliyet ve sundukları hizmetin fiyatının düşüklüğü de göz önüne alındığında otel işletmeleri için ciddi bir tehdit oluşturan motellerin üretim yönlü anlayışın değişmesinde etkili olduğu görülmektedir.

Bu anlayışın değişmeye başlamasıyla, İkinci Dünya savaşını izleyen yıllarda otellerin doluluk oranları oldukça yüksek düzeyde seyretmekte ve otel sahipleri de yol kenarlarında kurulan motelleri geçici bir moda olarak görmekteydiler.²³ Günümüzde bakıldığında otel işletmecilerinin bu öngörülerinin doğru olduğu görülmektedir. O yıllarda moteller, otel işletmeleri için tehdit oluşturmuşlardır.

²² Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 13

²³ Thomas Powers, Marketing Hospitality, (New York, 1990), 3

İkinci Dünya savaşı izleyen yıllarda, otel sahipleri iyi bir otelin nasıl olması gerektiğini bilmekteydiler ve bunu sunma uğraşısı içerisindeydiler. 1950'li yılların ikinci yarısına gelindiğinde ise, moteller otellere karşı rakip olmaya başlamışlardır. Motel işletmelerinin yol kenarlarında olma kolaylıkları ve uyguladıkları düşük ücretler otellerle aralarındaki rekabette moteller lehine bir üstünlük yaratmıştır. Bu durum otel müşterilerinin motellere kaymasına yol açarak otel yöneticilerinin kararlarına yansımış ve böylece işlerin planlamasında dikkate alınacak temel konunun ürün olduğu düşüncesinin doğmasına yol açmıştır.²⁴

Ürün yönlü anlayışın esasını, tüketicilerin kaliteli olarak üretilen ürünleri tercih edecekleri fikri oluşturur. Bu anlayışa göre tüketiciler, ürünün işe yarama hususu ile birlikte diğer özelliklerini de değerlendirerek ilave özellikler için ilave ücret ödemeye isteklidirler. Bu anlayışa sahip yöneticiler mümkün olan en iyi ürünü üretmeye ve zamanla geliştirmeye çalışırlar.²⁵

1.2.2.2.2. Müşteri Yönlü Anlayış

Üretim Yönlü anlayış, 1929 – 1933 arasında süren Büyük Ekonomik krizin sonlarına kadar hakim olmuştur. Bu dönemden sonra gelişmeye başlayan müşteri yönlü anlayışta üretilen mal ve hizmetlerin satışında sıkıntılar belirmeye başlamıştır. İşletmelerde üretim ve finansman bölümlerinin yanında, satış bölümlerine de yer ve önem verilmeye başlanmıştır. Genel piyasa şartları bu şekildeyken Otelcilik sektöründeki üretim ve ürün yönlü anlayış otel sayısında artışa ve rekabetin şiddetlenmesine neden olmuştur. Bu gelişme otelcilikte müşteri yönlü anlayışı gündeme getirmiştir.

²⁴ Thomas Powers, Marketing Hospitality (New York, 1990), 3

²⁵ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 14

Müşteri yönlü anlayışın esasını yoğun tutundurma ve satış çabaları olmaksızın tüketicilerin ürünü yeteri miktarda satın almayacakları fikri oluşturur. Bu anlayışa göre tüketicilerin daha fazla satın almalarını teşvik etmek için etkili satış ve tutundurma yapılması gerekmektedir.²⁶

Otel doluluk oranları ve yiyecek, içecek gelirlerinin düşmesi, otel yöneticilerini satış yönlü uygulamalara yöneltmiştir. Bunun sonucu olarak, otellerde satış bölümleri oluşturulmaya başlanmıştır. Otellerde satış bölümlerinin oluşturulması , müşteri yönlü anlayışın başlangıç dönemlerini teşkil etmiştir.²⁷

Otel İşletmeciliğinde müşteri yönlü anlayışın benimsenmeye başlanması 1960'lı yılların başlarına denk gelmektedir. Bunda etkili olan önemli nedenlerin başında, rekabet ile talebin mevsimlere göre dalgalanma göstermesi gelmektedir. Otel yöneticileri, talebin yetersiz olduğu dönemlerde satışları arttırmak için yoğun satış çabaları içerisine girerler. Bunun için oluşturulan satış bölümleri, talebin düşük olduğu dönemlerde satış yönlü anlayışın geçerli olduğunu göstermektedir.

Coffmann, bu konudaki makaleleri şu şekilde eleştirmektedir. Otelcileri bilgilendirmek için yayınlanan birçok makale, temel noktayı atlamaktadır. Halen ürün satışından söz etmektedirler. İnsanlar hakkında konuşulmamaktadır. Bunu, pazarlama olarak adlandırmalarına rağmen, halen kökleşmiş satış adeti içerisindeyler. Pazarlama, pazar için cazip gelecek faaliyetlerin her safhasının bilimsel olarak programlanmasıdır.²⁸

Otel yöneticileri uzun yıllar müşterilerin iyi şekilde üretilen ve doğru şekilde fiyatlandırılan ürünü satın alacaklarını varsayarlar, kar elde etmek için

²⁶ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 15

²⁷ S. Medlik, The Business of Hotels (London, 1986), 108

otel yöneticilerinin etkin ürün ve hizmetlerin satışına yönelmeleri gerekmektedir.²⁹

İşlerinin sadece tutundurma kısmına bakan, pazarlamayı yalnızca reklam ve satış olarak gören otel yöneticileri satış anlayışına yöneliktirler. Bu anlayış, sunulan hizmet misafirlerin ihtiyaçlarına uyduğu sürece başarılı olacaktır. Fakat misafirlerin ihtiyaçları değiştiğinde bu anlayış geçerliliğini yitirecektir.

Üretim ve müşteri yönlü anlayış sektör yöneticilerinin düşünce ve uygulamalarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

1.2.2.2.3. Pazarlama Anlayışı

1960'lı yıllara kadar süre gelen pazarlama anlayışının aksine tüketici ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalan ürün veya hizmetlerin reklam, aldatıcı satış yöntemleri veya bunun gibi yanlış yollarla satışı imkansız hale gelmeye başlamıştır. Buda gelişmiş ülkelerde pazarlama anlayışının giderek yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Birçok yazar, Otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışına 1970'li yılların başlarından itibaren geçilmeye başlandığını belirtmektedir. O yıllarda da zaman zaman günümüzde görüldüğü gibi pazarlama ve satış kavramlarının birbirine karıştırıldığı ve pazarlamaya bazı yanlış anlamlar verildiği görülmektedir.

Pazarlama anlayışının diğer anlayışlar arasındaki belirleyici özelliği işletme faaliyetlerine yön veren belirleyicinin satıcı istekleri değil alıcı isteklerinin olmasıdır. Bu anlayışa göre mal ve hizmetler pazardaki alıcıların

²⁸ C.D. Coffman, Hospitality For Sale, Techniques of Promoting Business for Hospitality Establishments (Michigan, 1984), 4

²⁹ J. W. Shephard, Marketing Practice In The Hotel and Catering Industry,(London, 1989), 10

istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde üretilmektedir. Kısacası bu anlayışta müşteri hakimdir.

Çağdaş pazarlama anlayışında, organizasyonlarda pazarlama bölümlerine yer verilmekte, satış bölümleri ise bu pazarlama bölümlerinde alt birim olarak yerlerini almaktadır.

Pazarlama anlayışının esası, tketic i ihtiyaç ve isteklerinin tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktası yapılmasıdır.³⁰ Bu anlayışa göre, hedeflerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç ve istekleri iyi şekilde belirlenen hedef müşterilerin rakiplere kıyasla daha iyi şekilde tatmin edilmesi ve tketic i tatminini etkileyen tüm faaliyetlerin eş gdmnn sağlanması gerekir.³¹

Yesawich , 1970'lerin otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışının gelişmesinde amatörlük yılları olarak değerlendirmektedir. Bunun nedeni, bu yıllarda pazarlama programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına yeni başlanması dolayısıyla acemilik çekilmesidir.

Otel işletmeciliğinde pazarlamanın satış ile karışırılmasının yanı sıra, pazarlamaya yanlış anlamlar da verildiği görülmektedir. Dorf' un bu konuyla ilgili çalışması yanlış yorumları ve bunların doğrularını şu şekilde göstermektedir.³²

Pazarlama, otel/motel işletmesi ile ilgili tüm sorunların zmleyicisidir. Bu yanlış anlama, daha çok doluluk oranlarının düşmesi, yiyecek ve içecek gelirlerinin azalması gibi durumlarda pazarlama ve yönetimde yeterince profesyonel olmayan yöneticilerin pazarlamayı, her

³⁰ I. Mucuk, Pazarlama İlkeleri, (İstanbul, 1990), 10

³¹ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 17, 18

³² D. C. Dorf, The Common Marketing Minconceptions, Hotel Sales Management Association International, (New Jersey, 1981), 5 - 6

soruna çare getirecek bir araç olarak görmeleri ve çözüm yolu olarak da bir satış veya pazarlama birimi oluşturmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece kurulan yeni birim, uzun vadeli pazarlama anlayışından ziyade, kısa vadede iş hacminin arttırılmasına yöneliktir. Pazarlama yapıyorum diye yürütülen bu uygulama, kısa vadede soruna çözüm getirmediği için sonuçta yine pazarlama suçlanır.

Pazarlamayı sadece büyük otel işletmeleri yapmalıdır. Bu yanlış anlama, mali yönden zayıf olan küçük otel işletmelerinde sıkça rastlanan bir durumdur. Halbuki küçük oteller, bütçe olanaklarına uygun pazarlama programları geliştirip uygulayabilirler. Pazarlama yapabilmeyi büyük otellere bırakmak ve hiçbir şey yapmadan müşterilerin gelmesini beklemek pazarlamanın işletme tarafından bilinmediği ve amaçlarının anlaşılamadığının göstergesidir.

Küçük otellerin pazarlama programlarının planlanması, hazırlanması ve uygulanmasında titiz davranmaları gerekmektedir. Çünkü, bir kez uygulamaya koyduktan sonra pazarlama programını değiştirmek, mali sıkıntılar ve personel sıkıntısı nedeniyle, büyük işletmelere kıyasla daha zor olacaktır.

Pazarlama, yalnızca doluluk oranlarının düşük olduğu zaman yapılmalıdır. Birinci yanlış anlamada doluluk oranının düşmesi ve yiyecek-icecek gelirlerinin azalmasına zorlayıcı etkisiyle pazarlamanın gündeme geldiği belirtilmişti. Otel yöneticileri, kar getirici bir doluluk oranı yaşıyor ve yiyecek – içecek gelirleri de arzulanan düzeyde ise, pazarlama faaliyetleri için harcama yapmayı gereksiz görebileceklerdir. Oysa pazarlama, otel doluluk oranını belli bir seviyeye getirme, bu seviyeyi koruma/ artırma amacına yönelik sürekli bir faaliyet olmalıdır. Mali durumu nasıl olursa olsun, otel yönetiminin ve sahiplerinin doğru olarak hazırlanan pazarlama programlarına

uygun şekilde yapılan harcamaların gider olmaktan ziyade, yatırım niteliğinde olduğunu anlamaları gerekir.

Pazarlama yalnızca doluluk oranlarının yüksek olduğu zaman yapılmalıdır. Bu yanlış anlamının altında yatan sebep doluluk oranının düşmesi ve yiyecek- içecek gelirlerinin azalması karşısında pazarlama için yapılan harcamaların denetlenmesi gerektiği düşüncesidir. Mali açıdan işlerin iyi olduğu zaman pazarlama harcamalarında bulunmak ve kötü olduğunda büyük miktarda azaltmak, pazarlama anlayışıyla bağdaşmaz. Kesintisiz olarak yürütülen pazarlama faaliyetleri, müşteri tatminini ve bağımlılığını sağlayacağından dolayı, iş yoğunluğunun belli bir seviyenin altına düşmesi önlenebilecektir. Bu nedenle, pazarlama için yapılan harcamalar bir gider olarak değil geleceğe dönük bir yatırım olarak değerlendirilmelidir.

Pazarlamanın temel fonksiyonu, yeni pazarlar geliştirmektedir. Pazarlamanın temel hedefi, müşteri tatminin yanı sıra otel işletmesine kar elde edebileceği bir gelir seviyesinin yaratılmasıdır. Sağladığı kar oranı düşük pazar bölümlerini terk ederek, pazarlamayı yalnızca yeni pazar bölümlerinin oluşturulması olarak algılamak, rasyonel olmayan bir uygulama olacaktır. Aksine, mevcut pazarlardaki satışların düşme nedeni araştırılarak, sorun teşhis edilmeli ve pazarlama karması elemanları kullanılarak düzeltici uygulamalar yapılmalıdır.

İyi bir pazarlama programı, hemen sonuç vermelidir. Pazarlama, olaylara kısa vadeden ziyade uzun vadeli olarak bakmayı gerektirir. Otel yöneticilerinin pazarlama yapıyorum diye kısa vadeli uygulamalara yönelmeleri, gerçek pazarlama anlayışından uzaklaşmasının yanı sıra işletme için zaman, para ve emek kaybına neden olabilir. Otel işletmeciliğinde sunulanın 'Hizmet' olması ve hizmetin algılanan değerinin veya kalitesinin potansiyel veya gerçek müşterilerin subjektif ölçüleri ile

belirlenmesi, otel pazarlamasında olaylara kısa vadenin ilerisinde bakmayı gerektirir.

1.2.2.2.3.1 Sosyal Pazarlama Anlayışı

Bu anlayış yakın geçmişten günümüze süregelen modern pazarlama anlayışıdır. Sosyal pazarlama anlayışı mantığının temelini “İşletmenin Sosyal Sorumluluğu” kavramı teşkil etmektedir. Otel İşletmeleri 1990’lı yılların başlarından itibaren bu anlayışı benimsemeye başlamışlardır.

Oteller, turizm sektörünün en önemli unsurlarındandır. Turizm ürünü, birbirinden farklı mal ve hizmetleri bir araya getiren, bir toplam ürün niteliğindedir. Dolayısıyla, otel işletmeciliğindeki sosyal pazarlama anlayışının yalnızca oteller açısından ele alınması yetersizdir. Bu nedenle, sosyal pazarlama anlayışının genelde “Turizm Sektörü” ve özelde “Otel İşletmeciliği” açısından incelenmesi gerekmektedir.

Ryan, 20. yüzyılın sonlarına doğru yaklaşırken turizm sektörünün, turizmi geliştirmekten çok, gerek fiziksel gerekse sosyal çevreyi bozmayan bir turizm kalitesi yaratma sorunuyla yüz yüze kalacağını belirtmekte ve bunun da, sektörün sosyal pazarlama fikrine ilgi göstermesi anlamına geleceğini ileri sürmektedir ve sosyal pazarlama anlayışını şöyle tanımlamaktadır:

Sosyal Pazarlama Anlayışı bir şirketin, müşterilerinin uzun vadeli isteklerini karşılayacak turistik yerler, hizmetler ve toplumun turizmden etkilenen diğer kesimlerine uzun vadeli ve karlı satış hacmi yaratacak şekilde entegre bir pazarlama programı geliştirmeye çalıştığı bir felsefedir.³³

³³ Chris Ryan, Tourism Management: Towards The Millenium (Amsterdam, 2000), 7

Chon ve Olsen, bir turizm kuruluğu için amaçların belirlenmesi safhasında, turizmin toplum üzerindeki ekonomik, çevresel, sosyal ve kültürel etkilerinin iyi anlaşılması gerektiğine işaret etmektedir. Bu, otel işletmeciliği açısından yer seçimi aşamasından mimari projeye, inşaatın doğal çevreyle uyumundan toplum üzerindeki olası etkilere kadar birçok konuyu dikkate alarak sosyal pazarlama anlayışına önem verilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.³⁴

20. yüzyılın son on yılında, turizm dünya ticaretinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Ama politik, toplumsal, ekonomik ve belki de en önemlisi çevresel engellerle karşı karşıyadır. Bu tanım Sosyal Pazarlama Anlayışının gerekliliğini göstermektedir.

Müşteri ve hatta topluma yönelik bir stratejide, kar etmeye öncelik verilmesi stratejiden büyük bir sapma yaratabilir ve satıştan daha fazla bir kar elde etmeye yönelik çabalar genelde, çevrenin, müşteri hizmetinin ve hizmet kalitesinin bozulması pahasına yapılmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde yöneticilerin toplum ile müşteriye yönelmelidir.

Turizm planlaması çalışmalarında sadece mevcut sorunların değil, gelecekte karşılaşılabilecek sorunların da üstesinden gelecek programların oluşturulması gerekmektedir. Bu hedefe ulaşabilmek için resmi turizm örgütlerinin ekonomi ve pazarlama alanındaki sorumluluklarını toplum ve evre açısından önem taşıyan konularla dengelemeleri oldukça önemlidir.

Gelişmekte olan ülkelerde ekonominin zayıf ve döviz gereksiniminin fazla olması, bu ülkelerde turizmin dengeli olarak geliştirilebilmesi için getirilebilecek kısıtlamaları azaltmaktadır. Bizim lkemiz içinde bu tanım geçerlidir.

³⁴ K. S. Chon ve M. Olsen, Turizm Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Metodunun Uygulanması, TUGEV: Turizmde Seçme Makaleler (İstanbul, 1992), 28

Kearney, yerel ve ulusal yetkililerin, turizmdeki gelişim hızını 1980'li yılların ikinci yarısından 1990'lı yılların sonlarına kadar sağlam bir çevre bilinci ile dengeleyemediklerine değinerek, kısa dönemli ekonomik ihtiyaçların uzun dönemli çevre konularından daha önemli bulunduğuna dikkat çekmektedir. Aynı zamanda sektördeki herkesin çevreye verilen zararlar geçim kaynaklarına verilen zarar arasındaki bağlantıyı idrak edemediklerine dair çok kanıtın bulunduğunu ileri sürmektedir.³⁵

1.2.3. Pazarlama Açısından Otel İşletmelerinin Özellikleri

Pazarlama, faaliyet gösterilen pazardaki müşteri beklentilerini, satın alma güçlerini, rakip işletmelerin sundukları hizmetleri, uyguladıkları pazarlama stratejilerini, hedef müşteri kitlesini araştırarak, bu araştırmalar sonucunda üretilen hizmetin müşteriye ulaşmasını sağlamak amacı ile tüm faaliyetleri belirleyen ve uygulayan bir işletme fonksiyonudur. Pazarlamanın üç temel özelliği şu şekilde sıralanabilir:

*Pazarlama bir işletme fonksiyonudur.

*Müşteriye ve satışa yönelik tüm faaliyetlerin organize edilerek bir yapı haline getirilmesi ve kontrol altında tutulması halinde işler.

*Pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinin temelini müşteri gereksinimleri oluşturur.

Otel işletmelerinde pazarlama, yapısı dolayısıyla genel pazarlamadan farklılıklar göstermektedir.

³⁵ Kearney, 1994, 38

Otel işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Otelin sunduğu hizmetin kalitesi hakkındaki müşteri tatmini onu satın aldıktan sonra oluşmaktadır. Bunun sebebi ise üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesidir.

Hizmetin özelliğinden dolayı stoklama imkanının olmaması, hizmetin hazır olduğu anda satılamaması halinde zarar edilmesine neden olacaktır.

Ürün ve hizmet pazarlamasının en önemli farklılıklardan birisi de otel işletmesinin sunduğu hizmete olan talebin, esnek ve mevsimlik olmasıdır.

Otel işletmelerindeki pazarlama faaliyetleri diğer işletmeler ile kıyaslandığında daha dinamik bir süreç gerektirmektedir. Bunun sebebi ise otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetin stoklanma imkanının olmamasıdır.

Otel müşterisi otelden ayrılırken elinde somut bir şey yoktur. Otel işletmesi ile müşteri arasında yapılan alışverişte müşterinin edindiği manevi bir tatmin yada tatminsizliktir. Bunun yanında ticari bir mal alınmadan önce incelenebilir veya denenebilir. Otel işletmeleri için bir deneme veya ön inceleme söz konusu olamaz.

Pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gereken mal ve hizmetler birleşik tek bir ürün olma özelliğine sahiptir.

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri soyut biçimde gerçekleştirilmektedir. Müşteri pazarlanan ürünü, eğer daha önce otel de konaklamadıysa veya konaklayan bir müşteri ile görüşmediyse, nasıl olduğunu bilmeden satın almak durumundadır ve neticesinde satın aldığı ürün bir hizmet olduğuna göre iade etme şansı da bulunmamaktadır.

Otel işletmeciliğinde pazarlama dağıtım kanalları tersine işlemektedir ve müşterinin ürünü satın almak için ürünün üretildiği mekana gelmesi gerekmektedir. Endüstri işletmelerinde dağıtım kanalları, üretici, toptancı ve perakendeci biçiminde bir yol izlerken, otel işletmeciliğinin ürününde yine aynı şekilde üretici, toptancı ve perakendeci yolu izleniyor olsa bile, tüketimin yapıldığı, diğer bir anlatımla, ürünün satın alındığı yer (üretimin yapıldığı yer), oteldir.³⁶

Otel işletmelerinde ürün niteliğinde değişme söz konusudur. Hizmetlerin kalite ve içerikleri, hizmeti üreten bir birimden diğerine, hizmeti talep eden bir tüketiciden diğerine ve günden güne değişerek farklı ürünlere sahip olabilir. Bu hizmet özelliğine bağlı olarak ortaya çıkan pazarlama sorunu ise, hizmetlerin standardizasyon ve kalite kontrol konularında önemli sorunlarla karşılaşılmasıdır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında otel pazarlaması ile ilgili temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

Uzun vadeli amaçları ve orta vadeli hedefleri belirlemek,

Ürün rekabetini ve ürünün pazardaki yerini analiz etmek,

Boş zamanlar için özel paketler geliştirmek,

Yiyecek ve içecek hizmetleri için mevcut pazarı tanıtmak,

Her müşteri için yaptığı harcamayı arttırmak,

Doğru bir satış tahmini yapmak,

³⁶ Nazmi Kozak, Otel İşletmeciliği (Ankara,1998), 7

Entegre bir biçimde mevcut bütün teknik ve araçları iş üretmek üzere kullanmak.

Modern pazarlama anlayışına göre pazarlama tümüyle müşteriye yönelik olmalıdır. Pazarlamanın amacı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına çözüm yolu bularak onlara fayda ve işletmeye de kar sağlamaktır. Otel pazarlamasında pazarlama karmasının fiyat elemanına çok sık başvurulmaktadır. Bunun nedeni ise rekabetin şiddetlenmesi, doluluk oranının düşmesi ve gelirlerin azalması gibi bazı durumlar karşısında, satılanın çoğunlukla “zaman” olması ve dolayısıyla stoklanamamasıdır. Fiyatları düşürme şeklinde ortaya çıkan uygulama, belli pazar bölümleri için tutundurma elemanı kullanılarak yaratılan imaj ve buna bağlı olarak uygulanması gereken fiyat düzeyi ihlal edildiği için, yürütülen tutundurma faaliyetlerinin etkinliğini azaltmaktadır. Talep fazlalığı olması halinde fiyatların yükseltilmesi, tutundurma konusunda bazı sorunlara sebep olacaktır. Ayrıca, otel yöneticilerinin tüm tutundurma faaliyetlerinde taahhüt edilen hizmeti, taahhüt edilen fiyat düzeyinden sağlamaları gerekmektedir. Yukarıda sözü edildiği gibi aksi bir uygulama, işletmeyi müşteriye yönelik bir tutumdan uzaklaştırabileceği gibi, çeşitli müşteri şikayetlerine ve karlı bir iş hacminin yaratılamamasına sebebiyet verecektir.

Her ne kadar pazarlama fonksiyonu diğerlerinden bağımsız da olsa otel pazarlamasında yönetim ve pazarlama birlikte ve birbirini etkileyen fonksiyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinin uygun şekilde yürütülebilmesi için, otel yönetiminin pazarlamaya belli bir yön göstermesi, ana hedefleri ve ilkeleri belirleyerek yardımcı olması gerekir. Pazarlamanın da işletmenin mali gücünü dikkate alarak, uygun faaliyetleri yürütmesi ve işletmeye karlı bir iş hacmini sağlaması gerekir.

Otel işletmeciliğinde pazarlama bilim ve tekniklerine ihtiyaç duyulması veya yöneticilerin pazarlama anlayışına yönelmeleri, çeşitli şartların ve

gelişmelerin ortaya çıkması ve yöneticileri zorlaması sonucu olduğu söylenebilir.

Otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışına yönelmenin sebepleri:

a- Satışların azalması,

b- Satışların yavaş artması,

c- Satın alma davranışlarının değişmesi,

d- Rekabetin artması ve

e- Pazarlama harcamalarının artması şeklinde sıralanmaktadır.³⁷

a– Satışların Azalması: Üretim anlayışına dönük otellerin yöneticileri, satışlar azaldığında umutsuzluğa düşerek telaşa kapılır ve pazarda sebebini bulmaya çalışırlar. Böyle bir gelişme karşısında, otel yöneticilerinin sundukları hizmetin analizini yapmaları ve müşterilerin ihtiyaçlarını ne derecede tatmin ettiklerini belirlemeleri gerekir.

b– Satışların Yavaş Artması: Satışların yavaş artması, bazı yöneticileri yeni pazar arayışına yöneltebilir. Bu durumda, yöneticilerin yeni pazarların tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve seçilmesi konusunda pazarlama bilgisine ihtiyaçları olacaktır. Satışların yavaş artması nedeniyle, birçok otel yöneticisinin pazar bölümleri için yeni hizmet geliştirilmesine yöneldikleri görülmektedir.

³⁷ Cristopher Hart, David a. Troy, Strategic Hotel, Motel Marketing (USA,1986), 7-8

c– Satın Alma Davranışlarının Değişmesi: Birçok işletme, tüketici davranışlarının çok çabuk değiştiği pazarlarda faaliyet gösterir. İşletme faaliyetini sürdüreceksen, yöneticiler daha fazla pazarlama bilgisine ihtiyaç duyacaklardır. Yöresel pazar, otel işletmesinin satış gelirlerinde önemli bir yer tutuyorsa, yöresel pazarın yeme – içme ve eğlenme alışkanlıklarındaki değişiklikler otelin, yiyecek – içeceklerinin ve eğlence hizmetlerinin daha iyi pazarlanmasını veya farklı pazar bölümlerine pazarlanması sonucunu doğurur yada değişen alışkanlıklara göre pazarlama karması hizmet elemanının yeniden geliştirilmesini gerektirir.

d– Rekabetin Artması: Bazı oteller, güçlü diğer otel işletmelerinin rekabeti ile karşılaşabilirler. Bu durumda otel yöneticileri, işletmenin varlığını sürdürebilmek için pazarlamayı öğrenmeye zorlanacaktır.

e– Pazarlama Harcamalarının Artması: Otel yöneticileri reklam, satış geliştirme, pazarlama araştırması ve satın alınan bazı pazarlama danışmanlık hizmetleri için yapılan harcamaların büyük miktarlarla ulaştığının farkına varabilirler. Bu nedenle, bu faaliyetlerin tek bir bölüm altında toplanmasına karar verebilirler.

Otel yöneticilerinin pazarlama anlayışına yönelmelerinin en önemli üç nedeni vardır. Bunlar verilecek kararların ve yapılacak tercihlerin karmaşıklığı, yoğun rekabet ortamı, maliyet ve harcamalardaki hızlı artıştır.

Sosyal ve kültürel değişiklikler, otel yöneticilerinin müşteriye yönelmesine neden olmaktadır. Bunun nedenler şu şekilde sıralanmaktadır:

*Daha çok harcanabilir gelir sağlayan işlerin ve maaşlı çalışanların sayısının artması,

*Eğitim standartlarının yükselmesi, kültürel faaliyetler ve hobilerin çoğalması,

*İyi bilgilendirilmiş daha çok ikna edebilen medya sektörü,

*Gelişen ulaştırma araçlarının daha fazla insanın yurt dışına seyahat edebilmesine olanak tanınması veya günümüzde olduğu gibi internet, televizyon gibi iletişim araçları ile dünyadaki her türlü gelişmeden insanların kolaylıkla haberdar olabilmesi

*Tatil ve hafta sonları için boş zamanın artması.³⁸

Bu gelişmelere, iş toplantılarındaki ve konferanslardaki hızlı artış dolayısıyla artan otel sayısı ve konaklama talebi, uluslar arası turizm hareketlerindeki büyüme de eklenebilir.

Otel işletmeciliğinde verimliliğin sağlanmasında satış yönlü anlayışın yeterli olmaması nedeniyle hizmetlerin planlanması, tasarımı ve sunumunda başlangıç noktası olarak müşteriler alınmaya başlanmıştır.

Otelcilikte pazarlama kavramının iyi anlaşılamamış olması ve pazarlama ile satış kavramının birbirine karıştırılması sonucu, birçok otel işletmesinde oluşturulan “satış müdürlüğü” veya “satış/ pazarlama müdürlüğü” gibi pozisyonlar, beklenen sorumluluklar aynı olmasına rağmen, pazarlama literatüründeki gelişmelerin de etkisiyle, “pazarlama müdürlüğü” ünvanı ile değiştirilmiştir.

Otel işletmesinin büyüklüğüne bağlı olarak pazarlama faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğu doğrudan pazarlama sorumluluğunu üstlenen yöneticide

³⁸ J. W. Shephard, Marketing Practice in the Hotel and Catering Industry, (London, 1989), 10

olmaktadır. Ancak kesin başarı için otel işletmesinde çalışan her kişinin bir pazarlama sorumluluğu olmalıdır.

1.2.4. Türkiye’ de Otel İşletmeciliğindeki Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren, ekonomisi geri kalmış her ülke gibi bizim ülkemizin de ekonomisi, kalkınmayı daha ziyade endüstriyel ürünlerin üretimini artırmaya yönelik çalışmalarla sağlamaya çalışılmaktaydı. Bu yapı içerisinde doğal olarak ne turizm sektörünün nede bu sektördeki işletmelerin pazarlama faaliyetlerine yeterli önem verilmemekteydi. Fakat 1950’li yıllardan itibaren ülkemizin sahip olduğu potansiyel göz önüne alınmaya daha destekleyici politikalarla turizm sektörü geliştirilmeye başlanmıştır. Ülke ekonomisi açısından bakıldığında turizm; milli gelir, istihdam ve ödemeler dengesine katkısı nedeniyle faydalı olarak algılanmaktadır. Turizm sektörü için önerilen politikaların temel amaçlarının başta geleni, Türkiye’nin sahip olduğu turizm kaynaklarını ülke ekonomisine olumlu katkılar sağlayacak ve ödemeler dengesinin açıklarının kapatılmasına yardımcı olacak şekilde değerlendirilmesidir.

Aşağıdaki tabloda yıllar itibariyle Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri verilmektedir. Buradan da turizmin ekonomiye katkısı ve yıllar içerisindeki gelişimini görmek mümkündür.

Tablo 1.2:Yıllar İtibariyle Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri (1990-2004)

YILLAR İTİBARIYLA TURİST SAYISI VE TURİZM GELİRİ				
YILLAR	TURİST sayısı	DEĞİŞİM%	TURİZM GELİRİ	DEĞİŞİM%
	(bin kişi)		(Milyon\$)	
1990	5 389	20,9	2 705	5,8
1991	5 517	2,4	2654	-1,9
1992	7 076	28,3	3 639	37,1
1993	6 500	-8,1	3 959	8,8
1994	6 670	2,6	4 321	9,1
1995	7 726	15,8	4 957	14,7
1996	8 614	11,5	5 650	13,9
1997	9 689	13	7 008	23,9
1998	9 752	0,6	7177	2,4
1999	7 464	-23,4	5 193	-27,64
2000	10 412	39	7 636	47
2001	11 569	11	8 090	5,9
2002	13 247	14,5	8 481	4,7
2003	14 030	5,3	9 677	14,1
2004	17 517	24,86	12 125	25,3

Kaynak: Turizm Bakanlığı, İnternet Sayfası

Turizm sektörünün teşvik edilmesi ile ilgili ilk kanun, 24/03/1950 tarihinde “Turizm Müesseselerini Teşvik Kanunu” adı altında çıkarılmıştır. İkinci kanun,22/5/1953 tarihinde çıkarılan 6086 sayılı “Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu”dur. Bu kanunlar, özel sektör yatırımcılarına bazı muafiyetler ve kredi olanakları sağlamaktaydı. Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu, 1954 yılında çıkarılan “6224 sayılı yabancı sermaye yatırımcılarını Teşvik Kanunu” ile desteklenmiş ve yabancı yatırımcıların sektöre ilgisi çekilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların ilk meyvesi, 1955 yılında İstanbul Hilton Otelinin açılması ile alınmıştır. 1963 yılında Türkiye’de planlı kalkınma döneminin başlaması ile iç ve dış turizmi geliştirmek, turizmi ulusal ekonominin verimli bir unsuru haline getirmek, ülkenin turizme elverişli olanaklarını

değerlendirmek, Turizmle ilgili çalışmalar yapmak/yaptırmak gibi bir takım amaçlarla 02 Temmuz 1963 tarihinde “Turizm ve Tanıtma Bakanlığı” kurulmuştur. 1963 yılından günümüze kadar olan sürede, gerek bakanlık gerekse turizm sektörünü dolaylı ve dolaysız yönden ilgilendiren çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Turizm sektörünü teşvik amacıyla en son olarak 16.03.1982 tarihinde “2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu” çıkarılmıştır. Bakanlıkla ilgili olarak en son 02.03.1989 tarihinde “Turizm Bakanlığı’nın kuruluşuna ilişkin 355 sayılı Kanun Hükmünde Kararname” yürürlüğe girmiştir.³⁹

Ülkemizde Turizm Sektöründe piyasa koşullarından ve sektörün yeterince gelişme gösterememesinden dolayı 1990’lı yıllara kadar üretim ve ürün yönlü anlayış hakimiyetini sürdürmüştür. Öyle ki ülkemizde Otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışı ile ilgili yeterli bilimsel çalışma dahi yapılmamıştır.

1990 Yılındaki bölgede ki değişiklikler turizm sektöründe ciddi değişikliklere sebebiyet vermiştir. Bu tarihten itibaren pazarlama yönlü ve rekabete dayalı bir anlayış hakim olmaya başlamıştır. Aşağıdaki tablo da 1990 yılından 2003 yılına kadar oda sayılarındaki değişiklikler verilmiştir.

³⁹ Turizm Bakanlığı, İnternet Sayfası

Tablo 1.3: Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısındaki Gelişmeler (1990 – 2003)

Turizm İşletme Belgeli Tesisler				Turizm Yatırım Belgeli Tesisler		
YILLAR	TESİS	ODA	YATAK	TESİS	ODA	YATAK
1990	1260	83953	173227	1921	156702	325515
1991	1404	97260	200678	1987	158372	331711
1992	1498	105476	219940	1938	148017	309139
1993	1581	113995	235238	1788	132395	276037
1994	1729	128065	265136	1578	114913	240392
1995	1793	135436	286463	1334	96517	202483
1996	1866	145493	301524	1309	96592	202631
1997	1933	151055	313298	1402	110866	236632
1998	1954	151397	314215	1365	116286	249125
1999	1907	153749	319313	1311	114840	245543
2000	1824	156367	325168	1300	113452	243794
2001	1980	175499	364779	1240	107262	230248
2002	2124	190327	396148	1138	102972	222876
2003	2240	202339	420697	1130	111894	242603

Kaynak: Turizm Bakanlığı, internet sayfası

1.2.4.1. Türkiye’de Otel İşletmelerinde Üretim Ve Ürün Yönlü Anlayış

Turizm ile ilgili kanunların çıkarılması ve hükümetlerin turizme verdiği önem ve çeşitli teşviklerle otel, motel, tatil köyü gibi konaklama tesislerinin

sayısını arttırmaya yönelik politikalar izlenmiştir. Bu durum, turizmde tek eksikliğimizin yatak kapasitesi olduğu inancından kaynaklanmıştır. Bu inanç otel yatırımcılarında ve özellikle resmi turizm örgütlerinde üretim yönlü anlayışın yerleşmesine sebep olmuştur.

bir tatil ülkesi olarak cazip bulunması, kara yolu ve hava yolu ulaşım olanaklarının iyileştirilmesi ve ülkenin ticari hayatındaki gelişmelerin etkisiyle faaliyet gösteren otel işletmelerinin hemen hepsinin 1990 yılına kadar talep fazlalığının rahatlığı içerisinde faaliyetlerini sürdürdükleri söylenebilir. Özellikle 1985 yılından 1990'lı yılların ilk yarısına kadar talebin aşırı yüksek olması nedeniyle bazı işletmelerin çoğu dönemde çifte rezervasyon yaptıklarına bile rastlanmıştır.

1990 yılı öncesinde, Türkiye' de bulunan otel işletmeleri talebi karşılamada yetersiz kalmışlar ve bu nedenle otelciler sundukları hizmet karşılığı olarak yüksek fiyatlar talep etmişlerdir. Böyle bir pazar ortamı, otelcilere iki üç yıl gibi kısa sürede yatırım harcamalarının tamamını geri elde etme fırsatı sağlamıştır. Bu durumdan yararlanmak isteyen ve turizmle ilgisi bulunmayan birçok müteşebbis, otel yatırımı yapmak istemiştir. 2634 sayılı kanunun sağladığı olanaklar sonucu, 1987 – 1990 döneminde her yıl ortalama 130 tesis ve 20.275 yatak hizmete girmiştir.

Aşağıda, üretim yönlü anlayışlı yıllara iki örnek verilmiştir:

Bu yıllarda talep fazlalılığı olan otellerde misafirlerini konuk etmek isteyen seyahat acenteleri sahipleri ve/ veya müdürleri otel genel müdürlerinin kapılarında randevu almak ve kabul edilebilmek için uzun süre beklemişler ve kesin grup rezervasyonlarını yaptırdıklarında da zamanın şartları gereği memnun, ancak işletmelere karşı kırgın olarak otellerden ayrılmışlardır.

Resepsiyondan oda anahtarının dağıtımı, yabancı misafirlere “Hoş geldiniz, iyi tatiller dileriz” temennisi ile değil, anahtarların havalara atılarak “Kim kaparsa bu odada kalır” esprisi ile dağıtılmasına işletme yöneticileri tarafından göz yumulmuştur.

Arz – talep dengesizliğinden yararlanmak isteyen bazı otelciler, Devletin zengin turisti ülkeye çekecek bir turizm ve yatırım politikası izlemesi gerektiğini savunmuşlardır. Önerilen bu politikanın amacı, arzın talebi karşılamasını uzun yıllara yaymak, ülkenin kısa sürede betonlaşmasını ve cazibe unsurlarındaki bozulmayı önlemek ve ayrıca, bu durumdan otelcilerin karlı çıkmasını sağlamaktır. Böylece, zengin turiste hitap edebilecek dört ve beş yıldızlı otellerin inşa ettirilmesi empoze edilmeye çalışılmıştır.

Bazı otelcilerin bireysel turizm önerilerine karşın, seyahat acenteleri Devletin kitle turizmine yönelmesini öneriyorlardı. Resmi turizm örgütleri de arzın artırılması gerektiğini savunuyorlardı. Arz ve talep dengesinin sağlanması ve otelcilerin yüksek fiyat isteklerinin önlenmesi için tesis ve yatak sayısının artırılması gerekiyordu. Bu nedenle, turizm sektörüne sağlanan kredilerin büyük bir bölümü yıldızlı otellere kullanılmıştır. Ayrıca oteller içerisinde de beş ve dört yıldızlı otellere ağırlıklı olarak verilmiştir. Böylece ürün yönlü anlayış, özellikle dört ve beş yıldızlı otellerin artırılması şeklinde ortaya çıkmıştır.⁴⁰

1.2.4.2. Türkiye’de Otel İşletmelerinde Satış Yönlü Anlayış

1990’lı yıllara gelindiğinde, turizmi teşvik kanununun da etkisiyle, otellerin sayıları hızla artmaya başlamıştı. Bu da beraberinde rekabetin artmasına neden olmaktaydı. Bunun yanı sıra turizm piyasasından daha fazla pay almak isteyen seyahat acenteleri de rekabeti artırmak yönünde

⁴⁰ Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, 1990, 65

alışmalarını yoğunlaştırınca hızlı bir şekilde satış yönlü anlayış gelişmeye başlamıştır. Otel işletmeleri arasında bu rekabet ygun bir fiyat rekabeti halini almıştır. Bu da Turizm Bakanlığının belirlediği fiyatların çok daha altında fiyatların oluşmasına neden olmuştur. Aracı işletmelere bağımlı olan sektörde fiyatlardaki bu düşüşler müşterilerin değil aracı işletmelerin çıkarlarına fayda sağlamıştır. Aracı işletmelere bağlılık; bir otele seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi aracı işletmeler yoluyla gelen müşterilerin toplam müşterilere oranıdır. Yaz sezonunda faaliyet gösteren otellerde bu oran, %90'a kadar çıkabilmektedir.

Otellerde doluluk oranlarının düşmesi, otel yöneticilerini kısa dönemli satış geliştirme taktiklerini uygulamaya yöneltmiştir. Otel yöneticilerinin tutundurma bütçesini tutundurma araçları arasında pay ederken en çok payı "reklam" dan sonra "satış geliştirme" ye ayırdıkları belirlenmiştir.

Satış yönlü anlayış yaygınlaşmadan önce sadece beş yıldızlı otellerin satış bölümleri oluşturulur iken, bu anlayışın yaygınlaşması ile üç ve dört yıldızlı otellerde de satış bölümleri oluşturulmaya başlanmış ve bu bölüme verilen önem gün geçtikçe artmıştır. Çünkü gün geçtikçe fazlalaşan rekabet satış becerilerinin de beraberinde gelişmesini gerekliliğini doğurmuştur.

lke ekonomisinin genelindeki olumsuz gelişmeler otel işletmelerinin maliyetlerini düşürmelerini gerektirmektedir. Ülkemizde 5 Nisan 1994 Ekonomik istikrar Paketi ile birlikte, Otel İşletmeciliği anlayışının tam olarak gelişmemesinin de etkisiyle, işletmeler, personel tasarrufu ve düşük ücretli, turizm eğitimi olmayan personel istihdam etmeye başlamışlardır. Bu durum, sunulan hizmet kalitesinin düşmesine ve pazarlama anlayışın özünü oluşturan müşteri tatmini faktörünün ihmal edilmesine neden olmuştur. Fakat yine zaman içerisinde piyasa şartlarının netleşmesi ve otel işletmelerinin işletme kalitelerini ykseltmeleriyle bu eksik taraf iyileştirilmiş ve sektör 2001

yılında yaşanan ekonomik krizden önceki kadar fazla etkilenmeden kriz ortamından çıkabilmiştir.

Türkiye’de otel yöneticilerinin satış anlayışına yönelmeleri, 1990 Körfez Krizi ve 1993 -1994’teki terör olaylarının artması ile daha da hızlanmıştır. Böylece, özellikle yaz sezonunda faaliyet gösteren otellerde arzulan düzeyde doluluk oranı sağlanamayacağı endişeleri yaygınlaşmıştır. Bu endişelere çözüm yolu olarak da “son dakika satışları” ve “konaklanacak otel isminin belli olmadığı satışlar” gösterilmeye başlanmıştır.

Son dakika satışları, tur operatörünün önceden satamadığı uçak koltuğu ve otel odasını son anda satmasıdır.⁴¹

Bir turun maliyeti içerisinde uçak giderleri önemli yer tutmaktadır. Tur operatörleri, uçak giderleri üzerinde fazla bir değişiklik yapamamaktadırlar. Bunun sonucu olarak, konaklama maliyetlerinde değişiklik yapma yolunu seçmektedirler. Böylece yoğun bir rekabet ortamının söz konusu olduğu otelcilik sektöründe, rekabet “fiyat elemanı” etrafında odaklanmakta ve otelciler fiyat indirimlerine zorlanmaktadır.

Otel yöneticilerinin son dakika satışlarına yönelmelerinde tek etken tur operatörleri değildir. Ülkede yaşanan istikrarsızlık, terör tehdidi, bölgedeki savaşlar, Türkiye’deki seyahat acentelerinin ve otellerdeki pazarlama bölümlerinin artışa uyum sağlayamaması, kitle turizminin fiyat indirimlerine yol açması ve kaliteden ziyade gelen turist sayısının arttırılmasına önem verilmesi son dakika satışları için uygun bir pazarlama ortamının oluşmasına neden olmuştur. Bazı otelcilere göre , 1993 – 1994 yıllarında Türk turizmindeki son dakika satışların toplam satışlara oranı %70 dolayındadır. Bu oranın 1995’de %40’a kadar gerilediği, resmi makamlarca ifade edilmektedir. Kalınacak otel isminin belli olmadığı satış türünde gidilecek yer

ve standartlar belli olmasına rağmen otel ismi belli değildir. Bu tür satışlarda standartları sağlayan en ucuz otel tercih edildiğinden, bu satışlardan yararlanmak isteyen otelciler fiyatları düşürmeye zorlanmaktadırlar.

Son dakika satışları, normalde sezon bitmeden önceki son iki haftayı kapsamalıdır. Ancak, son yıllarda Türkiye’de son dakika satışlarına Nisan ayından itibaren başlandığına rastlanmaktadır. Böylece, turistlerde daha fazla indirimlerin yapılacağı dönemleri bekleme eğilimleri doğmuştur. Uygun bir pazarlama ortamının oluşması sonucu, son dakika satışları hava yolu şirketleri ve tur operatörlerinin önceden organize ettikleri bir satış tipine dönüşmüştür.

Yukarıda değinilen noktalara bakıldığında görülmektedir ki 1990 öncesinde Otel işletmeleri pazarlama açısından oldukça rahat iken, rekabet şartlarının değişmesi, otel işletmelerin sayıca artması, aracı işletmelerin faaliyetleri ve turizm politikaları sonucunda bu rahatlıkların yerini yoğun bir satış ve pazarlama çalışmasına bırakmıştır. Fakat aracı işletmeleri için karlı bir dönem başlamıştır. Otel yöneticileri seyahat acentelerinin peşine düşmeye ve tutundurma faaliyetlerinde indirimli fiyatlar uygulamaya, iskonto oranlarını yükseltmeye, hafta sonları, bayram gibi özel günler için paket oluşturmaya vb. kısa vadeli faaliyetleri kapsayan “satış geliştirme” çalışmalarına önem vermeye başlamışlardır.

Gönümüzde hakimiyetini sürdüren anlayış halen satış yönlü anlayıştır. Fakat işletmelerin zaman geçirmeden modern pazarlama anlayışını benimsemeleri, hem uzun vadede işletmeler açısından hem de modern pazarlama anlayışının müşteriye esas almasından dolayı turizmin ve sektörün gelişmesi açısından gereklilik göstermektedir.

⁴¹ Turizm Bakanlığı, Konaklama İstatistikleri Bülteni, 2004

Aşağıdaki tablo incelendiğinde 1990 yılından beri doluluk oranlarında fazla artışın sağlanamadığı görülmektedir. Bunun nedeni her ne kadar işletme sayılarındaki artış bunun yanında ekonomik ve politik nedenler olarak görülse de, işletmelerin pazarlama anlayışındaki hatalar ve pazarlama faaliyetlerindeki uygulamalar da oldukça etkilidir.

Tablo 1.4: Otel İşletmelerinin Doluluk Oranları ve Ortalama Konaklama Süreleri (1990-2003)

	DOLULUK ORANLARI %			ORTALAMA KALİŞ SÜRELERİ		
	YERLİ	YABANCI	TOPLAM	YERLİ	YABANCI	TOPLAM
	%			GÜN SAYISI		
1990	16,4	31,7	48,1	1,9	3,4	2,7
1991	17	20,6	37,6	2,1	4	2,8
1992	17,6	32,2	49,8	2,2	4,5	3,3
1993	16,6	29,3	45,9	2	4,2	3
1994	14,5	24,6	39,1	2	4,4	3,1
1995	16,1	30,8	46,9	1,9	4	2,9
1996	15,9	35,3	51,2	2	4	3
1997	16	38,6	54,6	1,9	3,8	2,9
1998	15,6	30,6	46,1	2,0	4,0	3,0
1999	16,7	20,4	37,1	2,1	4,3	2,9
2000	13,49	23,34	36,82	1,9	4,2	2,9
2001	12,8	32,8	45,6	1,8	4,1	3,1
2002	12,65	36,04	48,69	1,9	4,4	3,3
2003	13,33	33,56	46,89	1,9	4,5	3,3

Kaynak: Turizm Bakanlığı, Konaklama İstatistikleri Bülteni, 2004

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama fonksiyonunun işletilmesi için gerekli unsurlar pazarlama karmasını oluşturur. Bu unsurlar, yani pazarlama karması elemanları pazarlama araçlarıdır ve bu araçlar işletme yöneticilerinin kontrolündedir. Tüm işletmeler için olduğu gibi otel işletmeleri içinde pazarlama karması elemanlarını; ürün (hizmet), fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak dört ana başlıkta toplamak mümkündür.

2.1. Pazarlama Karması Elemanları Stratejilerinin Geliştirilmesi

Her ne kadar önceki bölümde pazarlama karması elemanları yedi ana başlıkta toplanmış ve 7p Pazarlama Karması Yaklaşımı olarak belirtilmiş olsa da literatür incelendiğinde, bu temel yaklaşıma ilaveler yaparak otel işletmeciliğinde pazarlama karması elemanlarını şu şekilde kabul ettikleri görülmektedir:

Markalama

Fiyatlandırma

Hizmet Planlaması

Dağıtım

Reklam

Kişisel Satış

Tutundurma

İmaj

Hizmet Etme

Pazar Araştırması

Satış Yerinde Reklam

Talep Yönetimi.⁴²

Bazı yazarlar yukarıda belirtilen bazı pazarlama elemanlarını grup haline getirerek pazarlama karması olarak göstermişlerdir.Örneğin, McCarthy ve Perreault pazarlama karmasını ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma şeklinde gösterirlerken bazı yazarlar, otel işletmeciliğinde sunulanın temel olarak "hizmet" olması ve hizmet pazarlamasında da başarının büyük ölçüde personele bağlı olması nedeniyle dörtlü pazarlama karması yaklaşımına "insanlar" olarak beşinci elemanı eklemektedirler. Ancak genelde bakıldığında otel işletmeleri için en uygun olanın kendi yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazar koşullarında en uygun pazarlama elemanlarını kullanarak kendi pazarlama karmalarını oluşturmalarının uygun olduğu görülmektedir.

⁴² C.D. Coffmann, Hospitality For Sale, Techniques of Promoting Business For Hospitality Establishments, (Michigan, 1983), 6,7

Otel işletmesinin iş hacmini olumlu yönde etkileyebilmesi ve hedef müşterilerden yeterince talep yaratabilmesi için dengeli bir pazarlama karmasının oluşturulması gerekmektedir. Çünkü, birbiriyle uyumlu olmayan bir pazarlama karmasının oluşturulması, müşteriye tatmin ve otel işletmesine kâr yerine, müşteriyle ilgili çeşitli tatmin ve otel ile ilgili olarak da imajın yanında mali sorunlara yol açabilecektir.

Hizmet pazarlaması için genel kabul görmüş 7p pazarlama karması elemanları şu şekilde incelenebilir.

2.1.1. Hizmet (Ürün) Elemanı

Pazarlamada, üzerinde çalışılması gereken ana unsur üründür. Her türlü faaliyet temelde ürünün hem arz eden hem de talep eden taraflar için en faydalı hale getirilmesidir. Ürün, pazarlama hedeflerini gerçekleştirmenin temel taşlarından birisidir. Çünkü, müşteri tatminini sağlayacak olan esas araç üründür. Bu nedenle, pazarlama karmasının oluşturulmasında ilk adım, ürüne ilişkin stratejilerin tartışılması olmalıdır.

Ürün, bir istek veya ihtiyacı giderme olasılığı bulunan ve iktisap edilerek kullanılmak veya tüketilmek üzere pazara sunulan herhangi bir şeydir.

Otel işletmeciliğinde sunulan hizmetler fiziksel ve fiziksel olmayanlar olarak ikiye ayrılır. Hizmetin fiziksel olup olmaması şu şekilde açıklanabilir:

a – Fiziksel ürünler: Görünebilen ve dokunulabilen ürünlerdir. Bir değeri vardır ve satış/kullanım için sunulur. Otel odaları, genel kullanım alanları, konferans ve toplantı tesisleri, yiyecek ve içecek gibi.

b – Hizmetler: Hizmetler, kat görevlisi tarafından hazırlanan oda, sunulan yemek servisi, toplantı ve organizasyonlar, temizlik, oda servisi ve bagaj taşıma gibi fiziksel olmayan unsurları kapsar.

c – Duygusal Tatmin: Bu husus, imaj ve atmosfer boyutlarını içerir. Ne imaj ne de atmosfer, hizmete konu fiziksel unsurlardan ayrı tutulamaz. Hizmetin sunum yeri ve şekli üzerinde değişikliklere yol açabilir.

Otel işletmelerinin hizmet sunan işletmeler olması nedeniyle literatürde ürün için genel olarak hizmet elemanı terimi kullanılmaktadır. Bazı yazarlar hizmet kavramını şu şekilde tanımlamaktadırlar:

Hizmet iki gruba ayrılmaktadır. Birincisi, insana dayalı hizmetler ve diğeri de teçhizata dayalı hizmetlerdir. Bu ayırıma göre, otel işletmelerinin sunduğu hizmet, insana dayalı hizmetler içerisinde yer almaktadır.

Hizmet, esas olarak fiziksel nitelikte olmayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, birisi tarafından diğerine önerilen herhangi bir davranış veya faaliyettir. Hizmetin üretimi, fiziksel bir ürüne bağlı olabilir veya olmayabilir.

Literatürde hizmetin genel özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:

Stoklanamaması

Soyut olması

Sunum ve tüketimin ayrılmazlığı

Hizmetin sunan kişiye, zamana ve yere göre değişmesi

Hizmetin kolay kopya edilebilirliği

Riskin daha yüksekliği

Otel işletmeciliğinde sunulan hizmeti standartlaştırmak ve denetlemek oldukça güçtür, örneğin personel arasında nezaket, yeterlilik ve sorumluluk duygusu bakımından farklılıklar olabilir. Bu farklılık eğitim, motivasyon veya başkalarına hizmet etme görevine bağlılık duygusundan kaynaklanabilir. Dolayısıyla, hizmetin sunuluşunda büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Tüm hizmet sektöründe olduğu gibi otel işletmelerinde de ürünün dolayısıyla hizmetin kaliteli ve tercih edilir durumda olması oldukça önemlidir. Hizmeti sunanın “insan” olması hizmetin sunulması esnasında standardizasyonun sağlanmasını ve hizmet sunumunda her seferinde müşteri tatmininin aynı düzeyde olmasını güçleştirir. Bu güçlüğu aşmanın yolu ise personel eğitim programlarını geliştirerek mümkün hale gelir

Hizmet kalitesinin korunmasında tek etken elbetteki personel eğitimi ve personelin tutumu değildir. Bunun yanında yükselen maliyetler ve rekabet koşulları da hizmet kalitesinin değişmesinde etkilidir. Örneğin maliyetleri düşürmek için otellerde son yıllarda self servis uygulamalarına oldukça sık rastlanmaktadır. Ayrıca odalarda mini bar uygulamasına geçilerek gece belli saatlerden sonra oda servisini kapatarak maliyet düşürme yoluna gitmek de örnek gösterilebilir. Bu tip uygulamalar müşteri yönlü modern pazarlama anlayışına ters düşmekle beraber Otel işletmeleri tarafından tercih edilmektedir. Buraya kadarki tehlikeli olmayan maliyet düşürme yöntemlerine işsizlik nedeniyle otelcilik eğitimi almamış vasıfsız personele işletmelerde iş verilmesiyle tehlikeli bir boyut eklenmiş olmaktadır. Bu hizmet kalitesini düşürüp sektör için olumsuz gelişmelere sebebiyet verir.

Otel işletmelerinin fiziksel yapıları da müşteri tatmini açısından önem taşıdığı için hizmet kalitesini etkileyen unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu sebeple otel işletmeleri, inşaat aşamasına gelmeden önce yaptıkları pazar araştırmalarında belirledikleri hedef pazarlarına ve potansiyel müşterilerinin beklentilerine göre, uygun yer seçimi ve mimari yapıyı doğru belirleyebilmelidirler. Bununla birlikte değişen rekabet ortamına göre otel işletmesi binaların dekorasyonunu değiştirebilir, binaları yeniden inşa edebilir, ilaveler yapabilir, mutfak malzemelerini zenginleştirmesi gerekebilir.

Verilen hizmetin geliştirilmesi ve piyasa koşullarına uygun ve müşteri taleplerini en iyi şekilde karşılar halde olması için otel işletmelerinin AR – GE faaliyetlerine önem vermeleri ve gerekli bütçeyi ayırmaları gerekmektedir. Fakat yapılan araştırmalar neticesinde AR – GE faaliyetlerine ülkemizdeki otel işletmelerinin gerekli önemi göstermedikleri, hatta pek çok işletmede AR – GE bölümünün yer almadığı görülmüştür. Sektördeki işletmeler genellikle lideri taklit etmek suretiyle gelişmeleri sürdürmektedirler.

2.1.1.1. Ürün Yaşam Dönemi

Ürün yaşam dönemi, ürünün pazara girişinden geri çekilişine kadar süren pazardaki olayları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır.

Giriş süreci olarak tanımlanan pazara ilk girilen dönemini anlatmak için kullanılan, genelde satış seviyesinin düşük ve satışlardaki artışların da düşük olduğu dönem anlatan süreçtir.

Büyüme süreci, hedef pazardaki müşterilerin büyük bölümünün ürünü tanıdığı ve satışların artış göstermeye başladığı dönemdir.

Büyüme sürecinin devamında gelen süreç ise olgunluk dönemidir. Bu dönemde pazara çok sayıda rakip girer ve karlarda düşüşler söz konusu olmaya başlar. Bu dönem satışların en yüksek düzeye çıktığı gibi düşmeye de başladığı uzun bir dönem olmuştur.

Ürün yaşam sürecinin son dönemi olan dönem düşüş dönemidir. Bu dönemde satışlardaki düşüş hızlıdır. Müşteriler artık farklı ürünleri satın almaya başlarlar. Bunun nedeni müşteri ilgi ve beklentilerinin değişmesidir. Doğal olarak karlardaki düşüş oldukça belirgin bir hal alır.

2.1.2. Tutundurma Elemanı

Tutundurma en çok kullanılan pazarlama karması elemanlarındanıdır.

Tutundurma en basit tanımıyla müşterileri etkileyip pazar payını artırabilmek için mevcut ve potansiyel müşterileri işletme hakkında olumlu bilgilerle bilgilendirme işlemidir. Tutundurma çalışmaları ile müşterilerin, işletme hakkında bilgi sahibi olmaları, eğer işletme ile ilgili olumsuz düşünceleri varsa bunları olumluya çevirmeleri ve bu müşterilerin potansiyel müşteri haline getirilmeleri sağlanabilir.⁴³

Tutundurma çalışmaları ile otelin imajı pazara tanıtılır ve müşterileri olumlu yönde etkileyebildiği sürece işletmenin pazar payını arttırır.

Bu özellikleri ile tutundurma elemanı bazı yöneticiler tarafından başlı başına pazarlama faaliyeti olarak algılanabilir ki bu oldukça yanlıştır. İyi bir

⁴³ LAWS, Eric, "Tourism Marketing :Service And Quality Management Perspectives", Stanley Thornes, Leckhampton, 1992, 271

pazarlama karması ile desteklenemeyen tutundurma faaliyeti otel işletmesine her hangi bir katkı sağlayamaz.

Tutundurma faaliyetleri aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

2.1.2.1. Tutundurma Hedefleri

Tutundurma hedefleri bilgilendirme, ikna etme, hatırlatma, satın almaya yöneltme aşamalarından oluşmaktadır.

Bilgilendirme: Amacı, Otel işletmesinin kendisi veya geliştirdiği bir hizmet hakkında piyasadaki mevcut ve potansiyel müşterileri bilgilendirmektir. Örneğin her şey dahil satış paketi ile hizmet vermeyen bir işletme bu uygulamaya geçtiğini çeşitli araçlarla ve yöntemlerle piyasaya duyurduğu zaman bu bir bilgilendirme işlemidir.

İkna etme: Temel amacı, otelde konaklama ve sunulan çeşitli hizmetlerin satın alınmasını sağlayabilmek için mevcut ve potansiyel müşterileri ikna etmek, etkilemek, hizmet türleriyle ilgilenmelerini sağlamak ve mevcut imajı iyileştirmektir. Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için iletilecek mesajların yoğunluğu ve çeşitliliği, bilgilendirme hedeflerine kıyasla daha fazladır. İkna etmeyi başarabilmek için mevcut ve potansiyel müşterilerin beklenti ve isteklerini çok iyi bir şekilde belirleyebilmek gerekmektedir.

Satın almaya yöneltme: Hemen hemen ikna etmekle aynı anlama gelmekle birlikte ikna etmekten farkı her hangi bir otel işletmesinin sunduğu hizmetlerden faydalanma istek ve ihtiyacı olmayan müşteri/ müşterileri bu hizmetlerden faydalanmaya yöneltme faaliyetidir. Oldukça zor bir faaliyettir. Çünkü insanların programlarında olmayan bir tüketim için onları

etkileyebilmek pazarlamacının kişisel pazarlama yeteneği ve söz konusu tüketicilerin ilgi ve zaafalarını çok iyi bilmesini gerektirmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için işletmelerin çoğu zaman bazı tavizlerde bulunmaları gerekmektedir. Örneğin fiyatlarını aşağı çekmeli veya çeşitli avantajlı paketler sunabilmelidirler.

Hatırlatma: Bu aşama daha önce otel işletmesinden hizmet satın alan müşterilere işletmeyi ve sunduğu hizmetleri hatırlatarak söz konusu müşterilerin akıllarında kalmak ve tekrar ihtiyaç duyduklarında yeniden işletmeyi tercih etmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bunun için genellikle özel günlerde müşterilere posta, e-posta, telefon ile veya mümkünse yüz yüze ulaşarak iletişimi koparmamak ve akılda kalmak sağlanabilir. Günümüzde iletişim araçlarının gösterdiği gelişim sayesinde hatırlatmayı sağlamak oldukça kolay hale gelmiştir.⁴⁴

2.1.2.2. Tutundurma Faaliyetlerinin Kapsamı

Tutundurma faaliyetlerinde müşterilere sunulacak bilgiler otelin sunduğu fiziksel özellikler, müşterileri etkileyecek ve ilgililerini çekecek çeşitli faaliyetler ve sunulan yiyecek içeceklerin özelliklerini kapsayabilir.

Odalarda bulunan, klima, mini-bar ve bunun gibi özellikler, otelin yüzme havuzları, restoranları, sağlık ve eğlence tesisleri otelin özelliklerini oluşturur. Bu özellikleri kullanarak çeşitli reklam ve tanıtma yapılarak tutundurma faaliyetleri yapılabilir. Bunların yanında belirli günlerde çeşitli eğlenceler düzenlenerek tutundurma faaliyetleri yapılabilir. Sunulan yiyecek içeceklere ilaveler yapılarak menüler zenginleştirilebilir veya belirli günlerde farklı menüler hazırlanarak da tutundurma faaliyetleri yapılabilir.

⁴⁴ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 595

Özet olarak müşterilerin ilgilerini çekebilecek ve onların oteli tercih etmelerini veya otelden faydalanma isteğini doğurabilecek her konu tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için seçilebilir.

2.1.2.3. Tutundurma Faaliyetlerini Yürütme Şekli

Tutundurma faaliyetleri diğer otel işletmeleri ile ortaklaşa, seyahat acenteleri ve diğer turizm tesisleri ile ortaklaşa veya tek başına yapılabilir.

Diğer otel işletmeleri ile ortaklaşa yapılan tanıtım faaliyetleri, belirli bir bölgedeki turizm sektöründe yer alan tüm işletmelerin bir araya gelerek daha çok bölgenin tanıtımını yaptıkları bir yöntemdir. İyi bir organizasyon ve uygun bir maliyet belirlendiği takdirde genelde işletmelerin katılmaktan kaçmadığı bir yöntemdir. Bu yöntemle otel işletmelerinin ayrı ayrı özellikleri ön plana çıkamayabilir fakat söz konusu bölgenin müşteri potansiyelinin artırılması ile bütün işletmeler bu artıştan payını alacaktır mantığıyla işletmeler tarafından kabul edilmektedir. Ülkemizde çoğunlukla Turizm Bakanlığı tarafından organize edilen bu tip tanıtım faaliyetlerine özellikle yıldızlı oteller olumlu yaklaşmaktadırlar. Fakat yukarıda da değinildiği gibi bu faaliyetin maliyetinin otel işletmesi tarafından bireysel tanıtımdan daha fazlaya mal olmaması beklenmektedir.

Diğer bir yöntemde seyahat acenteleri ile ortaklaşa yapılan tanıtım faaliyetleridir. Bu yöntem, acentenin kendi tanıtımını yaparken anlaşmalı olduğu otel işletmelerinin tanıtımlarını kullanması ile gerçekleşmektedir. Bu da otel işletmesine çok fazla maliyet yüklememektedir. Bu yöntemle yapılan tutundurma faaliyetlerinde otel personelleri ile işbirliği yapılan işletmelerin personelleri birlikte çalışırlar. Başarı otel işletmesinin yanında diğer işletmenin mali ve insan kaynaklarına da bağlıdır.

Bu yöntemler dışında otel işletmeciliğinde en çok tercih edilen yöntem tek başına yürütülen tutundurma faaliyetleridir. Tamamen tutundurma faaliyetini yapan işletmenin kendi personeli ve mali imkanlarından oluşan bir çalışma türüdür. Genelde talebin düşük olduğu zamanlarda tercih edilen bir yöntemdir. Uzun dönemde işletmenin imajını iyileştirmeye yönelik olmakla birlikte rutin reklamlar halinde de uygulanabilir. Özel günlerde artan, normal zamanlarda azalan bir tempo ile uygulanabilir. Faaliyet gösterilen çevre, hedef müşteri portföyü ve mevcut piyasa şartlarında uygulama alanı oldukça geniş tutundurma faaliyetleri gerçekleştirilebilir. Örneğin, bölgedeki sosyal kuruluşlarla birlikte yardım etkinlikleri, televizyon programları, basın ve yayın yolu ile reklamlar, çeşitli yarışmalar, birebir müşteri ile görüşmeler, posta yolu ile bilgilendirme, internet yolu ile bilgilendirme gibi pek çok tutundurma faaliyeti gerçekleştirilebilir.⁴⁵

2.1.2.4. Tutundurma Araçları

Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi tutundurma araçları faaliyet gösterilen çevre, mevcut ve potansiyel müşteriler ve mevcut piyasa şartlarına göre değişiklik gösterirler. İşletme kendisine ve hedefine en uygun tutundurma aracını içinde bulunduğu piyasaya göre kendisi belirleyebilmelidir. Literatür incelendiğinde yazarların genelde reklam, satış geliştirme, kişisel satış ve tanıtımları tutundurma araçları olarak kabul ettikleri görülmektedir. Gelişen teknoloji ve maddi imkanlar ile tutundurma araçları fazlalaşmakta mevcut tutundurma araçları da kendi içlerinde gelişim göstermektedir. Örneğin günümüzde iletişim oldukça hızlı ve çok yönlü olarak yapılabilmektedir. Bu da müşterilere ulaşabilmeyi ve tanıtım yapabilmeyi oldukça kolaylaştırmaktadır.

⁴⁵ James Abbey, Hospitality Sales And Advertising, (Michigan, 1989), 16-18

Otel işletmesi belirlediği tutundurma araçlarını birlikte ve ayrı ayrı kullanabilir fakat tutundurma yapılırken müşterilerin sıkılmasına sebebiyet vermeden faaliyetlerin sıklık derecelerini iyi ayarlayabilmek gerekmektedir.

Ülkemizde tutundurma faaliyetleri genelde birbirinin aynısı durumundadır. Pek çok işletme sektördeki büyüklerin uygulamalarını taklit etmektedirler. Fakat bu doğru bir yöntem değildir. İşletmeler kendi hedef kitlelerine ve maddi olanaklarına göre tutundurma faaliyetleri belirlemelidirler.

Tutundurma faaliyetleri yapılırken bunun için ayrılacak bütçe ve bu bütçenin hangi yöntemler için nasıl paylaştırılacağı belirlenmelidir. Hangi yöneme daha fazla önem verileceği hedef kitleye bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Ülkemizde hangi tutundurma faaliyeti uygulanırsa uygulansın genel olarak bu uygulamalara çok büyük bütçeler ayrılmamaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde bunlara yaklaşık %20 ile %30 arasında bütçeden pay ayrıldığı görülmektedir.

2.1.3. Dağıtım Elemanı

Dağıtım elemanının rolü, ürün veya hizmeti hedef kitleye daha kolay şekilde ulaştırmaktır. İşletmelerin sundukları hizmetin hedef müşterilerce daha kolay elde edilmesini sağlamak için aldıkları kararlar, dağıtım stratejilerini teşkil edecektir. Dağıtım elemanı kullanılırken aracı işletmeler ve kuruluş yerleri önem kazanmaktadır.

2.1.3.1. Kuruluş Yeri

“Otel işletmesinin kuruluş yeri, otelin temel fonksiyonlarını ifa edeceği ve ekonomik amaçlarına en uygun olacağı kabul edilen yerdir veya diğer bir

tanımla otel işletmesinin yaşaması ve gelişmesi için zorunlu olan hayat alanıdır.”⁴⁶

Kuruluş yeri iç çevredeki rolü açısından bakıldığında işletmenin satın alacağı mal ve hizmetler, yararlanacağı hammadde kaynakları, personel istihdamı ve otel işletmesince sunulan mal ve turizm potansiyeli olan merkezlere uzaklığı ifade etmektedir.

Otel işletmesinin kurulduğu yer dağıtım elemanının ön plana çıktığı Pazarlama Stratejilerinde önem kazanmaktadır. Kuruluş yerinin özellikleri, ulaşım kolaylıkları, çeşitli merkezlere yakınlıkları veya sunduğu özelliklerine uygun doğal ortamları dağıtım açısından ve müşteri tercihleri açısından önem taşımaktadır. Kuruluş yeri kolay elde etmeye imkan sağlayabilmelidir. Bu ulaşım şeklini ve ulaşım maliyetini doğrudan etkileyecektir. Bu sonrasında dolaylı olarak işletmede konaklayan müşterilerin konaklama sürelerinin uzamalarını da sağlayacaktır.

Otele ulaşılabilirlik, hedef müşterilerin tespit edilmesi esnasında değerlendirilmesi gerekmektedir ve çeşitli müşteri grupları için ulaşım şekillerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.⁴⁷

Kuruluş yeri bunların dışında fiyatlandırma noktasında da etkilerini gösterir. İşletmenin bulunduğu bölgenin turistik veya ticari değeri, hitap ettiği müşteri kitlesinin ekonomik durumu, bu bölgeye gelen potansiyel müşterilerin ekonomik durumları ve ödemeyi kabul edecekleri fiyat düzeyi, söz konusu bölgedeki rekabet şartları, bölgedeki işletmelerin doluluk oranları oda fiyatları ve yiyecek - içecek fiyatlarının belirlenmesinde etkileyici unsurlardır.

⁴⁶ Hasan Olalı, Meral Korzay, Otel İşletmeciliği (İstanbul, 1989), 73

⁴⁷ C. H. Peters, Pre- Opening Marketing Analysis for Hotels, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, (May, 1978), 139 - 140

Bu özellikleri ve etkileri sebebiyle, otel işletmeciliği açısından pazarlama karmasının tamamlayıcı bir unsuru olan kuruluş yeri, yatırım kararı alınmadan önce üzerinde çok titizlikle araştırılması ve doğru kararın verilebilmesi gereken bir aşama durumundadır. Öyle ki kuruluş yeri seçiminde bir hata yapıldığı takdirde bunun telafisi veya geri dönüşü olmayacaktır, olsa bile bunun getireceği maliyetler oldukça yüksek olacağından tercih edilemeyecektir.

2.1.3.2. Kullanılabilecek Aracı İşletmeler

Kuruluş aşaması tamamlandıktan ve işletme faaliyete başladıktan sonra sunulan hizmetin müşteriyle buluşturulması aşamasına geçilmelidir. Otel işletmeleri hizmet işletmeleri olduğundan ürün üreten işletmelerdeki gibi dağıtım kanallarını kullanmalarına imkan bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmeler sundukları hizmetin müşterilere ulaşması amacıyla ne tür aracı işletmeler kullanacaklarını belirlemek durumundadırlar. Bunlar seyahat acenteleri, rezervasyon büroları, otellerin rezervasyon ağıları, elektronik haberleşme, tur operatörleri ve imtiyaz sistemleri şeklinde olabilir.

Satışlarda aracı işletmeleri kullanmak son yıllarda oldukça tercih edilen bir tutundurma yöntemi haline gelmiştir. Kullanılan aracı işletmelerin satış ve pazarlama becerileri otel işletmelerinin satışlarını artırma yolunda oldukça fayda sağlayabilmektedirler. Otel işletmelerinin kendi pazarlama yöntemleri ile ulaşamadıkları yerlere aracı işletmelerin ulaşarak bağlantı sağlamaları ile potansiyel müşterilerin işletmeden haberdar olmaları sağlanabilir. Aracı işletmelerin en büyük avantajlarından birisi ise bu işletmelerin genelde getirdikleri müşterilerin ödedikleri ücretler üzerinden belli miktarlarda komisyon alarak çalışmalarını nedeniyle otel işletmelerini gereksiz reklam ve promosyon maliyetlerinden kurtarmalarıdır.

Aracı işletmeleri tercih eden otel işletmeleri genelde yoğun rekabet ortamının hakim olduğu, arzın yüksek olduğu piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerdir. Müşteri talebinin yüksek, satışların her dönemde standart olduğu işletmelerde aracı kurumların tercih edilmesi gerekli görülmemektedir. Bunun yanında müşterilerin aracı işletmeler yoluyla hizmet satın almayı tercih etmeleri veya bundan kaçınmaları da otellerin aracı işletme kullanma kararlarını etkileyen faktörler arasındadır. Örneğin ülkemizde son yıllarda aracı işletmelerin sunduğu taksitli ödeme ve fiyat avantajı sağlayabilmeleri nedeniyle müşteriler tarafından tercih edilmektedir ve pek çok otel işletmesi aracı işletmeleri kullanmayı tercih etmektedirler

Tanımadıkları ülkelere gelen turistlerde kendileri için daha güvenli olacağını düşündükleri, kendi ülkelerindeki aracı işletmeler yolu ile hizmet satın almayı tercih etmektedirler. Turizm Bakanlığının yaptığı çalışmalar da göstermektedir ki ülkemize giren yabancı turistlerin 3/2 si aracı işletmeler kanalı ile hizmet satın almaktadırlar.

Otel işletmeleri aracı işletmelerin hangisi veya hangileri ile çalışacağını belirlerken öncelikle hedef müşteri kitlelerinin aracı işletmeler konusundaki tavırlarını ve aracı işletmeleri tercih edip etmeyecekleri konusunda araştırma yapmalıdırlar. Bunun sonrasında eğer aracı işletme kullanma kararı alırlar ise dağıtım kanalının yapısı, aracı işletmenin niteliği, hedef pazar alanı, dağıtım kanalının denetimi ve yönetimi ile ilgili çalışmalar yaparak kendilerine uygun aracı işletme veya işletmeleri seçerler. Bu aşamalar sonucunda, hedef müşterilerin yaşadığı bölgede faaliyet gösteren, mali açıdan güçlü, güvenilir, tanınmış, organizasyon yetenekleri gelişmiş ve müşteri gönderme potansiyelleri yüksek aracı işletmelerle işbirliği sağlamaya çalışmalıdırlar.

İş potansiyelleri ve pazar koşullarını dikkate alarak otel işletmeleri kendi aracı işletmelerini kurma yolunu da seçebilirler. Bu sayede kendi hedef müşterilerine daha rahat ve etkili bir şekilde ulaşabilmenin yanında maliyet

açısından da yabancı bir aracı işletme ile çalışmaktan daha avantajlı duruma gelebilirler.

Ülkemizde özellikle yaz turizminde otel işletmelerinin aracı işletmelere bağımlılığın oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bunun çeşitli nedenleri olabilmektedir. 1990'lı yıllarda artan otel ve dolayısıyla yatak sayıları rekabetin artmasına buda fiyatların değişiklik göstermesine neden olmuştur. Bunun yanında ekonomik gelişmeler nedeniyle alım gücü düşen tüketicilerin taksitli paketlerden yararlanma yolunu seçmeleri ve bu tür paketleri genelde aracı işletmelerin sunmaları gibi nedenlerin aracı işletmelere bağımlılığı arttırdığı tespit edilmiştir.

Aracı işletmeler aşağıdaki şekillerde incelenebilir.

Tur Operatörleri

Bu işletmeler, bir paket oluşturarak konaklama, yeme, içme, ulaşım ve diğer otel hizmetlerini bir arada sunan ve ülkemizde 1618 sayılı Seyahat Acenteleri ve Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu kapsamında hukuki yerlerini bulan işletmelerdir.

Tur operatörleri paket oluşturma özellikleri ile yeni ürün meydana getirerek pazarlama açısından üreticiler grubunda olmalarına rağmen teoride toptancılar sınıfında yer almaktadırlar

Seyahat Acenteleri

Seyahat acenteleri, kâr amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkanları sağlayan onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu

konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.⁴⁸

1618 sayılı kanuna göre, seyahat acenteleri A, B ve C gruplarına ayrılarak hizmet vermektedirler.

A grubu seyahat acenteleri, seyahat acenteleri tanımındaki tüm hizmetleri yerine getirebilmekte ve yurt dışına tur düzenleyebilmektedir.

B grubu seyahat acenteleri bilet satışının yanında A grubu seyahat acentelerinin düzenlediği turların satışını yapabilmektedir.

C grubu seyahat acenteleri ise, sadece Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenlemede yetkilidir.

Seyahat acenteleri literatürde “çeşitli ulaştırma araçlarının ve tur operatörlerinin oluşturduğu paketlerin biletlerini komisyon karşılığında satan aracı işletmelerdir” şeklinde de tanımlanmaktadır.

Ülkemizde son yıllarda seyahat acentelerinin sayısı hızlı bir artış göstermektedir. Bunun başlıca nedeni ,seyahat acentelerinin uyguladıkları pazarlama taktiklerinin yanında, taksitle tatil satışı yapıyor olmalarıdır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde son 10 yıl içerisinde Seyahat Acentelerinin sayılarının ikiye katlandığı görülmektedir.

⁴⁸ Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu, Kanun No : 1618. Madde No: 1

Tablo 2.1: Türkiye’de Seyahat Acentelerinin Sayılarındaki Gelişmeler (1995-2004)

Seyahat Acentelerinin Sayısı	
Yıl	Sayı
1995	2320
1996	2 658
1997	3 481
1998	4 308
1999	4 328
2000	4 354
2001	4 376
2002	4 465
2003	4 495
2004	4 493

Kaynak: Tursab, İnternet Sayfası

Merkezi Rezervasyon Büroları

Merkezi rezervasyon büroları, anlaşmalı olduğu otel işletmeleri için herhangi bir tutundurma faaliyetinde bulunmayan, pek çok satış büroları bulunan, ve anlaşmalı olduğu otel işletmeleri için rezervasyon işlemleri ile ilgilenen işletmelerdir. Bu işletmeler satış ağının genişliklerine göre otel işletmelerine, mevcut ve potansiyel müşterilerine ulaşma kolaylığı sağlarlar.⁴⁹

Bu tip işletmeler ülkemizde yaygın olmamasına rağmen gelişmiş ülkelerde oldukça yoğun faaliyet gösteren işletmelerdir. Kazançları, otel işletmesinin sunduğu hizmetin satışına aracılık yapmak karşılığında ya belli bir oranda komisyon almak yada belli bir sabit ücret almaları ile sağlanır.

Zincir Otellerin Rezervasyon Ağı

Büyük ve dünya çapında hizmet veren, satış ağları gelişmiş bazı zincir otellerin kendi rezervasyon ağlarını kurmaları ile oluşan sistemdir. Sisteme

⁴⁹ C.D. Coffmann, Hospitality For Sale, Techniques of Promoting Business For Hospitality Establishments, (Michigan, 1983), 168

dahil olan her bir otel dünyanın herhangi bir yerindeki diğer üye otelin hizmetlerinin satışını gerçekleştirebilmektedir.

Elektronik Haberleşme

Son yıllarda dünyanın her yerinde gelişen elektronik haberleşme ve elektronik ticaret otelcilik sektöründe de önemli bir tanıtım ve satış kolaylığı sağlayarak önemli bir yer almıştır. İnternet aracılığı ile, internet kullanan ve internet üzerinden satış ve tanıtım yapan her işletme rahatlıkla satış ve tanıtım yapabilmektedir. Müşterilerin daha önceden haberdar olmadıkları otel işletmelerinin özellikleri, yerleri ve fiyatları ile ilgili oldukça detaylı bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Müşterilerin, internet üzerinden bilgi almanın yanı sıra rezervasyon yaptırma hatta ödeme yapma imkanları dahi bulunmaktadır. Bu da hem işletmeler hem de müşteriler için kolay ve hızlı bir süreç haline gelmiştir.

Teknolojik yenilikler ve bilgisayarlaşma, hizmet işletmelerinin müşterileriyle iş yapmalarını köklü olarak değiştirmektedir. Danışmanlık, eğitim, bilgi ve eğlence gibi hizmetler tele - haberleşme yöntemleri ile dağıtılabilmektedir. Ulaştırma işletmelerinin yanı sıra otel işletmelerinin de elektronik haberleşme ve bilgisayarlar aracılığıyla belli hizmetlerin dağıtımını yapabilmektedir.⁵⁰ Bu tanım zaman içerisinde gerçekleşmiş hatta günümüzde satış ve tutundurma faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmuş durumdadır.

İmtiyaz Sistemi

İmtiyaz sistemi, bir dağıtım sistemidir ve karşılıklı yapılacak anlaşma ile bir mal veya hizmetin satışının bir satıcıya verilmesi olarak kısaca

⁵⁰ C. H. Lovelock, Services Marketing, (New Jersey, 1984), 481

tanımlanabilir. İmtiyaz veren, ismini, hizmet marka veya sembolünü, bilgisini, standartlarını, pazarlama tekniklerini imtiyaz alana verirken, imtiyaz alan da, bütün bunların karşılığında imtiyaz verene belli bir yüzde ödemektedir. Böylece, işletmeler arasındaki dikey ve yatay işbirliği ve birleşmeler ile ulaşılamayan amaçlara ulaşılması sağlanmaktadır.⁵¹

Bu sistemin otel işletmeleri tarafından tercih edilme sebebi yoğun rekabet ortamlarında rekabet üstünlüğü elde etme ve daha kolay ve karlı satış yapabilme isteğidir.

Yapılan bir araştırma, imtiyaz sisteminden faydalanmanın büyüme, gelirlerde artış, artan tanınma ve daha büyük pazar payı gibi üstünlükler sağladığını ortaya koymuştur. Bu üstünlüklerin yanında denetim, yeterli desteğin sağlanması, maliyetlerin artması, kültür ve dil farklılıkları ile yöresel ihtiyaçların değerlendirilmesinden, yasal düzenlemelerden ve bağlılığı sağlama açısından karşılaşılan güçlükler gibi çeşitli olası problemlerin varlığı tespit edilmiştir.

Tüm bunları göz önüne alarak işletmeciler, imtiyaz sisteminin işletmeye uzun dönemde avantaj veya dezavantaj sağlayacağına karar vererek bu sistemi kabul ve ya red etmelidirler. Diğer tutundurma elemanları gibi burada da karar almada ki esas kriter hiç kuşkusuz hizmet verilen piyasa şartları ve hedef müşteri profilidir.

Yönetim Sözleşmesi Sistemi

Otel işletmelerinin sahipleri adına profesyonel, başka kişi yada kuruluşlar tarafından yönetilmesi sistemidir.

⁵¹ A.Tunç, Otel İşletmelerinde Zincir Örgüt Yapıları ve Franchising Sistemi, TÜGEV, Turizmde Seçme Makaleler (İstanbul, 1991), 64 - 65

Bu sistemde tüm işletme fonksiyonları yönetici tarafından üstlenilmektedir. Yönetim firması, işletmenin sahipleri ile yaptığı, oranı sözleşmede belirtilen ve genellikle satışlardan ve net kar üzerinden belirlenen pay karşılığında yönetimi üstlenirler.

Genelde otel işletmelerinin sahipleri yönetimi devretme kararı alırken söz konusu yöneticinin mali gücü, imajı, işletmeye uzun vadede getireceği artı ve eksi yanları ve işletmenin gerçekten başka bir yönetim tarafından yönetilmesinin ne kadar karlı olacağı gibi unsurları çok iyi değerlendirilmeleri gerekmektedir.

2.1.4. Fiyat Elemanı

Fiyat, hangi sektör, hangi ürün veya hizmet, hangi pazar şartlarında olursa olsun en önemli tutundurma karması elemanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiyat, müşteri tercihinin etkileyen önemli bir faktördür. İşletme açısından da karlılığı, büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak için en önemli unsurdur.

İşletme Yöneticilerinin fiyat belirlerken oldukça hassas ve dikkatli davranmaları gerekmektedir. Belirlenecek fiyat, hem işletmeyi hedeflerine ulaştırabilecek, hem de müşterilerin işletmeyi tercih etmelerini sağlayabilecek düzeyde olmalıdır. Burada çok zor bir denklemin sağlanması gerekliliği doğmaktadır. Şöyle ki, yüksek fiyat yüksek kar demek. Ancak diğer tarafta yüksek fiyat müşteri tarafından tercih edilebilirliğin azalması da demek. Bu zor noktada fiyatı belirleyen çok sayıda etken önem kazanmaktadır. Maliyetler, giderler, karlılık hedefleri, hizmet kalitesi, mevcut ve hedef müşterilerin alım gücü ve daha pek çok unsur fiyatı belirlerken yöneticinin hesaplaması gereken unsurlar olmaktadır.

Herhangi bir ürünün fiyatlandırılmasında talep ile birlikte maliyet faktörü ve rakip işletme fiyatları ile ikame ürün fiyatlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca, fiyatın belirlenmesinde ürün maliyetinin tabanı, ürünün kendine has özelliklerinin de tavanı teşkil edecektir, belirlenecek fiyat bu iki sınır arasında olacaktır.⁵²

Otelcilik sektöründe pazarlama karması ile ilgili stratejiler ödenen fiyata kıyasla algılanan değeri artırmaya yöneliktir ve "fiyat/ değer" eşitliği aşağıdaki formülle kurulabilir:⁵³

$$(\text{Ürün} + \text{Hizmet} + \text{Yer} + \text{Atmosfer} + \text{İmaj}) / \text{Fiyat} = \text{Değer}$$

Her ürünün sabit bir değeri vardır fakat her hizmetin sabit bir değerinin olması mümkün değildir. Bunun nedeni ise sunulan hizmetin her insan üzerinde farklı tatmin düzeyi yaratacak olmasıdır. Örneğin, bir müşteri için odada mini – bar bulunması çok önemli değilken bir diğeri için kabul edilemez bir eksiklik olarak algılanabilir, bu çok da doğaldır. Bu durum fiyatlandırma yapılırken otel yöneticilerinin işlerini oldukça zorlaştırmaktadır.

Otel işletmeleri için en uygun fiyatlama şekli hedef müşterilerin ödeyebileceği ve ödemeye istekli olduğu fiyattan satış yapmaktır.

Otel işletmeciliğinde fiyatların müşteriler esas alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, sunulan hizmetlerin fiyatları bir kez belirlendikten sonra bu fiyatlara bağlı kalınması, müşteriye parası karşılığında ne sunulacağını anlatılması ve verilen sözlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.

⁵² Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 503-504

⁵³ Thomas Powers, Marketing Hospitality, (New York, 1990), 198

Fiyat düzeyinin oldukça dikkatli belirlenmesi gerekmektedir. Başlangıçta fiyatların yüksek tutulup sonradan düşürülmesi tutarlı bir yöntem değildir ve bu yöntem otel işletmesi için gelir kaybına neden olacaktır.

Fiyatlandırma yapılırken uygulanabilecek bir diğer yöntem ise müşterilerin değer yargıları ve beledikleri hizmetlere göre gruplandırılıp her guruba ayrı fiyat belirleme yöntemidir. Bu yöntem gelir artışı sağlamaya yardımcı olacaktır. Fakat bu yaklaşım müşteriler üzerinde detaylı bir araştırma gerektirir.

Bir diğer fiyatlandırma şekli ise otel işletmelerinin hizmetlerinden sıklıkla yararlanan kişi veya kuruluşlara normalin üzerinde indirimler yapmaktır. Örneğin bir kurumla yapılan anlaşma ile buranın tüm personeline belirli bir fiyat üzerinden satış yapmak bu fiyatlandırma şekline örnek olabilir. Her müşteri grubuna farklı fiyat uygularken müşterilerin fiyata olan duyarlılıkları, mevsimsel talep dalgalanmaları, mevcut doluluk oranı ile gelecekteki tahmini doluluk oranları dikkate alınmalıdır.⁵⁴

Her müşterinin sunulan hizmetten alacağı tatmin ve sunulan hizmete ödemeyi kabul edeceği fiyat düzeyi farklılık göstereceğinden otel işletmesinin hangi müşteri gurubuna hangi fiyattan satış yapmayı hedeflediğine doğru karar vermesi gereklidir ve hedef müşterilere göre fiyatlama yapılmalıdır. Örneğin aracı işletmelerle direkt müşteriler arasında farklılıklar vardır şöyle ki aracı işletmelere verilen fiyatlar üzerinden birde aracı işletmelerin kar etmeleri ve müşterilere de uygun fiyat verebilmeleri gerektiği için aracı işletmelerin fiyatı direkt müşteri fiyatından daha düşük düzeyde olmalıdır. Bu durumda otel işletmesi aracı işletme ile çalışma kararına kendi koşullarını değerlendirerek karar vermelidir.

⁵⁴ Thomas Powers, Marketing Hospitality, (New York, 1990), 199

Fiyatlama yapılırken müşterilerin karar vermelerinde etkili olacak psikolojik faktörleri bilmeli ve bu faktörlerin etkisine göre fiyatlama yapılmalıdır.⁵⁵

Karar vermede etkili olan faktörler “Psikolojik Ekonomi İlkeleri” adı altında şu şekilde sıralanabilir:

*Ödemelerin sayısı mümkün olduğunca en aza indirilmeli ve otel hizmetleri mümkün olan en çok tatmini yaratmalıdır. Fakat günümüzde bu anlayıştan ziyade en ucuz fiyat düzeyinde en uzun vadeli otel hizmetinden yararlanma isteği ağır basmaktadır.

*Müşterilerin bir otelde konaklamak için yapacağı mantıksal değerlendirme, ne kadar para harcamaya istekli olduklarını kısmen belirleyecektir.

*Müşteriler bir otelde konaklamanın uygunluğunu otel işletmesinin fiziki görüntüsü, yeri, zincire ait olup olmaması ve ilan edilen fiyatlar (rack rate) gibi otelde uygulanan fiyatlar hakkında ip ucu veren bilgilerle değerlendirir.

*Müşteriler önceden ödeme yapma ve üyelik aidatı ödemeleri gibi otel işletmeleriyle olan çeşitli taahhütlerini daha bağlayıcı olarak kabul ederler.

*Otel yöneticileri, hizmetlerin müşterilere personel tarafından bir hediye gibi sunulmasını sağlamalıdır.

*Müşteriler, para tasarrufu yapmak için, olduğundan daha fazla iskonto yapılmasını isteyeceklerdir. Bu nedenle fiyatlar, müşterilerin pazarlık yapma yollarını durduracak şekilde tespit edilmelidir.

⁵⁵ Ferguson, 1987, 35 - 39

Her ürünün yada hizmetin fiyatlandırılmasında başlıca kriter maliyettir. Her ürün yada hizmetin bir maliyeti vardır ve satılma amacı kar elde etmektir. Bu noktada, kar elde etmek için, maliyetin üzerine ne kadar fiyat koyulacağı kararı verirken çeşitli kriterler devreye girmektedir. Bu kriterlerin başında ise müşterilerin fiyata olan duyarlılıkları ve hangi fiyat düzeyinde ne kadar talep edileceği gelmektedir. Kısaca fiyatlandırmadaki iki temel etken maliyet ve müşteri olarak görülmektedir.

Yukarıdaki tanıma rağmen otel işletmeciliği için evrensel nitelikte kabul edilebilir bir fiyatlandırma yöntemi yoktur. Otel yöneticileri, benimsedikleri fiyatlama yönteminin yanı sıra rakipleri de dikkate alan farklı fiyatlama yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Otel işletmeleri fiyat belirlemede maliyetlerden daha çok rekabete ve talebe göre kararlar vermektedirler. Yani pazara yönelik bir fiyatlandırma yapılmaktadır. Bunun yanında az da olsa psikolojik fiyatlandırma yapıldığı görülmektedir.

Maliyete dayalı fiyatlamamanın uygulanamamasının temel nedeni sektörün mevsimsel etkilerden oldukça fazla etkilenmesidir. Maliyete dayalı fiyatlandırma yöntemleri müşteriyi, rekabet düzeyini, mevsimsel talep dalgalanmalarını göz ardı etmekte ve sağlanacak kâr çoğu zaman "talep fonksiyonuna" bağlı kalmaktadır.

Menü fiyatlandırması ise genelde hedeflenen kara ulaşabilmek için kar marjının menü kalemlerine dağıtılması ile yapılır. Bu sayede kar marjları farklı olan kalemlerin toplamda işletmeyi hedeflediği kara ulaştırması sağlanabilir.

Toparlamak gerekirse otel işletmeciliğinde müşteri, hizmet, yer ve zaman esas alınarak fiyatlama yapılmaktadır.

Müşteriye Göre Fiyatlama : Müşterinin esas alındığı fiyatlama yöntemine göre müşteriler guruplara ayrılır ve her guruba farklı fiyat uygulanır. Otel işletmeleri belirledikleri kabul fiyatı (rack rate) üzerinden belirli müşteriler için farklı fiyat ıskontoları yaparlar. Bu şekilde her müşteri gurubuna farklı fiyat uygulanmış olur. Örneğin aracı işletmelere, otelin devamlı müşterilerine, kendiliğinden gelen (walk-in) müşteriler için, iş adamları için farklı farklı ıskonto oranları belirlemek mümkündür.

Hizmete Göre Fiyatlama: Bu fiyatlandırma şeklinde esas olan hizmettir. Hangi müşteriye hangi hizmetin sunulacağına göre fiyat belirlenir. Bu otel işletmelerinin belirlediği bir takım hizmet paketleri ile de farklılık gösterebilir. Örneğin, sadece konaklama fiyatı veya buna ilaveten yeme – içme ve diğer hizmetler için ekstra fiyatlandırmalar yapılabilir. Son yıllarda özellikle tatil yörelerindeki otel işletmelerinde her şey dahil uygulaması yapılarak otelde sunulan hemen hemen her hizmetin dahil olduğu satış paketleri oluşturularak fiyatlama yapılmaktadır. Bu paketler sunulurken bunun dışında sadece konaklamadan yararlanma hizmeti de sunulduğu takdirde hizmete göre fiyatlama yapılmış olacaktır. Bunun yanı sıra, aracı işletmelerle yapılacak anlaşmalarla da, ihtiyaçların değişkenliğine bağlı olarak sunulacak hizmetin fiyatı da farklılaştırılabilmektedir.

Yer Esasına Göre Fiyatlama : Odanın tesis içerisinde bulunduğu konuma göre yapılan fiyatlandırma şeklidir. Örneğin odanın denize, havuza veya herhangi bir doğal manzaralı cephede bulunması bazı müşteriler için önem taşıyabilir; bu durumda müşteri bunun için ekstra ücret ödemeyi kabul edecektir. Fakat bunun tersi durumlarda yani odanın bulunduğu konumun müşteri için önem taşımadığı durumlarda ise konum için ekstra ücret talep edilemeyecektir. Fiyatlandırma bu kriterler göz önüne alınarak da yapılabilir.

Zaman Esasına Göre Fiyatlama: Talebe olan mevsimsel etki göz önüne alınarak yapılan fiyatlama şeklidir. Bu tür fiyatlandırmada kabul fiyatı

üzerinden yapılan iskontolar arasında oldukça büyük farklılıklar olmaktadır. Şöyle ki yaz turizminde talebin yoğun olduğu bir bölgedeki yaz sezonu fiyatı ile güz sezonu fiyatı oldukça büyük farklılık gösterecektir. Burada otel işletmesinin bulunduğu bölgenin önemi oldukça büyüktür. Ülkemizden örnek vermek gerekirse Antalya ile Alanya arasında, konumu birbirine çok yakın olmasına rağmen mevsimsel fiyat politikalarında oldukça büyük farklılıklar görülmektedir. Bu farklılığın sebebi Alanya'da sadece yaz turizmi olması bunun dışındaki sezonların ölü sezon olarak değerlendirilmesi hatta pek çok otel işletmesinin kapalı olması, Antalya'da ise turizm sektörü dışında diğer sektörlerin de gelişmiş olması ve yaz sezonu dışında da yoğun bir iş potansiyeli bulunmasıdır. Yaz sezonundan sonra Alanya'daki herhangi bir otel işletmesi kabul fiyatı üzerinden çok büyük oranlarda iskontolar yapmayı kabul ederken, çok yakınında ki Antalya'da otel işletmeleri bu oranlarda ki iskontoları kabul etmemektedirler.

Bu fiyatlama stratejilerinin dışında odaya göre fiyatlama da yapılabilmektedir. Bu stratejide her oda için tek fiyat, farklı tiplerdeki odalar için farklı ve iskonto oranları önceden belirlenmiş ve sınırlandırılmış fiyat uygulamaları yapılabilir.

a – Tek Fiyat Uygulama Stratejisi: Standart oda tipi dışında odası bulunmayan ve her odaya aynı fiyatın uygulanmasına engel teşkil edecek maliyetlerinin bulunmadığı otel işletmelerinin uygulayabilecekleri fiyatlandırma şeklidir. Uygulaması kolay olmayan bir fiyatlama stratejisidir. Müşteri beklentilerine cevap vermede, mevsimsel talep etkilerine duyarlı olunamayabilir.

b – Oda Türlerine Göre Farklı Fiyat Uygulama Stratejisi : Günümüzde hemen hemen tüm otel işletmeleri tarafından uygulanan bir fiyatlama şeklidir. Bunda esas odanın fiziksel özellikleridir. Fiyatlamadaki kriterler ise odanın konumu, büyüklüğü, manzarası ve konforu gibi

farklılıklardır. Her müşterinin beklentisine göre oda tercih edebildiği ve tercih ettiği odaya istenen fiyatı ödemeyi kabul edeceği için otel işletmesi açısından uygulaması kolay bir yöntemdir. Bu fiyatlama şekli gelir artırıcı bir yöntemdir.

c – Sınırları Belli İskontolu Fiyat Uygulama Stratejisi: Müşteriye yönelik olarak yapılan bir fiyatlandırma şeklidir. Belirli koşullarda ve belirli müşteri grupları için önceden belirlenen oranlarda ıskontolar yaparak uygulanan fiyatlandırma şeklidir. Örneğin erken ödeme gibi.

2.1.4.1. Türkiye’de Yasalara Göre Otel Fiyatlarının Belirlenmesi

Türkiye’de otel işletmelerinin yasal olarak bağlı olduğu kurum olan Turizm Bakanlığı fiyat belirlemede de otel işletmelerinin çeşitli kriterlere göre yapabilecekleri fiyatlandırma koşullarını işletmelere her yıl bildirmektedir. Otel işletmeleri bir sonraki yılda uygulayacakları kabul fiyatlarını bildirilen kriterlere uygun olarak belirleyip, içinde bulundukları yılın Temmuz ayı sonuna kadar Turizm Bakanlığına bildirmek zorundadırlar.

Turizm Bakanlığı’nın yayınladığı, fiyat belirleme ile ilgili genelge oluşturulurken dikkat edilen noktalar; turizm alanında rekabet ettiğimiz ülkelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak, fiyatların piyasa koşullarına göre gerçekçi olması, aynı bölgelerdeki eşdeğer tesisler arasında uyum olmasıdır. Belirlenen, kabul fiyatları ABD doları, yiyecek – içecek ve diğer ekstra hizmetler Türk Lirası cinsinden olmaktadır. Otel işletmeleri belirleyip Turizm Bakanlığı tarafından onay aldıkları fiyatları 1 Ocak tarihi itibarıyla yürürlüğe koyabilirler.

Otel işletmeleri bakanlık tarafından onaylanan kabul fiyatlarının üzerinde satış yapamazlar. Fakat bu fiyatlar üzerinden istedikleri kadar

ıskonto yapabilirler. Yani otel fiyatlarının üst sınırı bakanlık tarafından onaylanan fiyat düzeyi iken herhangi bir alt sınır yoktur.

Otel fiyatları ve her güne ait Merkez Bankası döviz kuru (ABD doları döviz alış) Türk Lirası karşılığı, Turizm Bakanlığının esaslarını belirlediği bir panoda ilan edilmek zorundadır. Uygulanacak fiyatlar müşteri otelden çıkana kadar değiştirilemez. Müşteri için esas olan ve uygulanabilecek fiyat müşterinin otele giriş yaptığı andaki fiyat olacaktır. Fakat bir ayı geçen konaklamalarda takip eden ayın ilk günündeki fiyat uygulanabilecektir. (Müşteri ile girişte anlaşma yapılmadı ise)

Otel işletmelerinin pek çoğunun kabul fiyatlarından satış yapamadıkları bilinmektedir. Hemen hemen tüm işletmeler daha önceki bölümlerde belirtilen; rekabet koşulları, sektörün içinde bulunduğu durum, müşteri portföyü ve hedef müşteri kitlesi ve işletmelerin kendi içinde bulunduğu ekonomik koşulları dikkate alarak çeşitli iskontolarla satış yaparak faaliyet göstermektedirler.

Otel işletmeciliğinde fiyatlama stratejileri ile elde edilecek kâr veya uğranılacak zarar arasında doğrudan bir ilişki kurabilmek oldukça zordur (Carroll, 1986; 13). Bazı yazarlar iskonto uygulamalarına karşı çıkarak, otel yöneticilerinin doluluk oranını artırmak ve sunulan hizmetleri daha cazip hale getirmek için sadece fiyat düzeylerini kullanmamaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu görüşün de haklılık payı vardır. Pazarlama karması elemanlarından sadece fiyatı kullanarak diğer yönlerden zayıf kalmak işletme için tehlikeli ve zaman içinde gelir düşmesine sebep olacak bir hatadır. Yapılması gereken ise iyi bir pazarlama karmasından sonra gerek kalırsa fiyat elemanını kullanmaktır.

2.1.5. İnsan Elemanı

Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi tüm pazarlama karması elemanları insana yani hedef kitleye yönelik olarak kullanılmaktadır. İnsan unsuru diğer hizmet sektörlerindeki gibi turizm sektöründe de önemli bir pazarlama karması elemanıdır.

Pazarlama faaliyetlerinin amacı insanlarla ilişki kurmak, işletmeyi ve sunduğu hizmetleri tanıtmak bu yolla müşteriyi otel işletmesinin sunduğu hizmeti satın almaya ikna etmektir.

Otel pazarlamasında tamamen müşteri odaklı bir anlayış hakimdir. Otel işletmeleri, müşteri beklentilerini oldukça iyi takip edip bu beklentiler doğrultusunda sunacakları hizmeti, otellerin fiziksel özelliklerini ve diğer pazarlama karması elemanlarını nasıl kullanacaklarını belirlemelidirler.

Otel işletmeleri kuruluş aşamasından önce hedef müşteri kitlesini belirleyip bu doğrultuda yer seçimi yapmalı ve otelin fiziksel özelliklerini hazırlamalıdır. Örneğin birinci bölümde kısaca belirtilen sosyal sınıflandırmaya göre hedef kitle seçimi yapıldığında bu müşteri grubunun beklentileri doğrultusunda otel inşa etmek gereklidir. Hedef kitle A Statüsünde ise bu grubun beklentileri diğer guruplardan daha fazla ve daha yüksek maliyetli olacaktır. Daha proje başında alınan bu karar, fiyat, tutundurma, dağıtım ve sunulan hizmet gibi ilerideki alınacak tüm kararlarda etkili olacaktır. Dolayısıyla doğru hedef kitle yani insan seçimi otel işletmeleri için hayati önem taşımaktadır. Otel işletmeleri için yapılarını, kuruluş yerlerini ve işletme özelliklerini değiştirmek diğer sektörlerdeki işletmeler için olduğu kadar kolay değildir.

Birinci bölümde değinilen sosyal statülere göre otel müşterilerini değerlendirmek gerekirse;

A STATÜSÜ: Bu gurup toplumda az sayıda olan elit tabakayı sembolize etmektedir. Bu guruptaki müşterilerin işletmeden beklentileri lüks ve sıra dışı olacaktır. Bu sosyal statüyü hedef kitle olarak seçen işletmeler ilk olarak otel işletmesini sadece konaklama yapılan ve bu ihtiyaç karşılandıktan sonra terk edilen bir mekan olarak değil fiziksel özellikler açısından en üst beklentilere göre ve günün teknolojik imkanlarının tamamını sunabilecek şekilde hazırlamalıdır. Örneğin bir helikopter pisti üst orta düzeydeki müşteri gurubu için aranan bir özellik değilken bu gurup için olmazsa olmaz nitelikte işletmenin karşısına çıkabilir. Otelin her noktası, konumu, lobisi, odaları, restoranları, açık kapalı spor tesisleri, otoparkları kısacası her noktası günün şartlarında en fazla konforu sağlayabilecek ve her türlü lüks beklentisine cevap verecek şekilde olmalıdır.

Fiziksel özellikleri hazırlayan işletme, hayati önem taşıyan personel seçiminde de oldukça özen göstermelidir. En kalifiye personel seçilmeli, hizmetler de maksimum standardizasyonu sağlayacak eğitimler bu personele verilmeli ve sonrasında da personel oldukça dikkatle kontrol edilmelidir.

Bu statüdeki müşteri gurubu için önemli olan beklentilerini tatmin edecek fiziksel şartları ve hizmet kalitesini elde etmektir. Fiyat bu kitle için diğerleri kadar önemli değildir. Gösterişli ve pahalı olması bu sosyal statüdeki müşteriler için tercih edilebilir olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla şartları sağlayan işletme için fiyat belirlemek kolay olacaktır. Bu hedef kitleyi seçen işletmeler arasında rekabet fiyattan daha çok kalitede yaşanmaktadır.

B STATÜSÜ: Bir önceki kitle ile beklentileri aynıdır. A Statüsünden en büyük farkları B Statüsündeki müşteri kitlesi için aynı otelde konakladıkları müşterilerin kendileri ile sosyal statüleri kadar aynı kültürel yapıda olmaları

da önemlidir. Bunun yanında bu kitle için ödedikleri ücretin karşılığında gördükleri saygı ve seviyeli tutumda bir önceki guruptan daha önemlidir.

Burada fiyat belirlemek bir önceki guruba uygulandığı kadar rahat olmayacaktır. Bu gurup için kaliteden ödün vermeden uygun fiyat ödemek önemlidir.

C1 STATÜSÜ: Orta tabakanın üstü olarak kabul edilen bu gurup önceki iki gurubun beklentileri kadar olmamakla beraber maddi imkanlarının elverdiği ölçüde lüks beklentiler içerisinde olan fakat beklentilerini maddi olanakları doğrultusunda değiştirebilen müşteri kitlesinden oluşmaktadır.

Ülkelerin geneli bu ve bir alt gurubu olan C2 Statüsündeki müşteri kitlelerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla pazardaki pek çok işletme bu iki gurup üzerine yatırım yapmaktadır. Çok zenginlerden oluşmayan bu guruptaki müşteriler zengin olma gayreti içerisinde ve zenginlerin yaşamlarını takip etmektedirler.⁵⁶

Bu guruba uygulanması gereken en önemli pazarlama stratejisi onlara bir önceki iki guruba sunulan hizmet ve fiziksel koşulların en yakınını en uygun fiyat karşılığında sunma yönünde olmalıdır. Bu guruptaki müşterilere önemli olduklarını hissettirmek oldukça önemlidir. Bu nedenle personel eğitimleri burada da önemlidir.

Fiyata duyarlı bir kitle olmakla birlikte ekstra hizmetlere ekstra fiyat ödeme eğiliminde olmaları işletmeler açısından cazip görünmelerine sebep olmaktadır. Üzerinde en yoğun pazarlama faaliyetleri yürütülen kitledir.

⁵⁶ Ercan Kaşıkçı, Para – Mosyon Pazarlamanın 7p'si, (İstanbul, 2002), 151

C2 STATÜSÜ: Orta tabakanın alt sınıfından oluşmaktadır. Kazançlarını daha çok tüketim yönlü kullanmayı tercih ederler.⁵⁷ Fiyat ve promosyona oldukça duyarlıdırlar. Bu kitle, C1 Statüsünü hedef kitle olarak belirleyen otel işletmeleri tarafından ölü sezon olarak adlandırdıkları, doluluk oranlarının düşük olduğu dönemlerde hedef kitle olarak seçilmektedir. İşletmeler bu kitleye daha az ve düşük kaliteli hizmeti düşük fiyattan sunarak satış yapma gayreti içerisinde olurlar.

Toplumumuzda orta direk olarak tabir edilen bu gurubun otel işletmelerini tercih etmeleri bütçelerinden belli bir miktar ayırarak bununla kısa yaz tatili yapmaları halinde gerçekleşmektedir.

Bu kitle için fiyatın düşüklüğü, sunulan hizmetin kalitesi ve otelin fiziksel özelliklerinden daha fazla önem taşımaktadır.

D STATÜSÜ: Alt sosyal sınıfın bir üstüdür. Bu kitle daha çok motel ve pansiyon müşterileridir. Büyük ölçekli ve yüksek fiyatlı hizmet sunan otel işletmelerinin üzerinde pazarlama faaliyeti sürdürmeye değer görmediği bir guruptur. Daha çok işçi olarak çalışan insanların oluşturduğu bu gruptaki müşteriler otel işletmelerinden çalıştıkları iş yerlerinin sağladıkları imkanlarla faydalanabilmektedirler. Bunun içinse otel işletmeleri bu kitleye değil söz konusu kitlenin çalıştığı şirketlere pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır.

E STATÜSÜ: Toplumdaki en alt sosyal sınıftır. Daha çok işsizlerin oluşturduğu bu kitle otel işletmelerinin sundukları hizmetlerden faydalanamaz işletmelerde bu kitle için herhangi bir pazarlama stratejisi belirlemezler.

⁵⁷ Ercan Kaşıkçı, Para – Mosyon Pazarlamanın 7p'si, (İstanbul, 2002), 152

2.1.6. Fiziksel Belirtiler

Otel işletmelerinde sunulanın hizmet olması nedeniyle ürünün fiziksel özelliklerinden bahsetmek olanaksızdır. Fakat yapılan literatür araştırmasında hizmet sunumunda, işletme ile müşterinin bir araya geldiği fiziksel ortam ve bu ortamda bulunan her türlü nesnenin fiziksel belirti olarak kabul edildiği belirlenmiştir. Bu noktada otel işletmesinin binalarını, odalarda ve otelin her yerinde müşterinin hizmetine sunulan araç ve ekipmanları, otel ve odaların renklerini fiziksel belirtiler olarak açıklamak mümkündür.

Hizmetin fiziksel özellikleri müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri açısından oldukça önem taşımaktadır. Literatürde Dışsal – Yüzeysel ve Esas Belirtiler olmak üzere ikiye ayrılan fiziksel belirtilerden sadece esas kanıtlar otel işletmeleri için söz konusu olmaktadır. Çünkü müşteri otelden ayrıldığı anda duygusal tatmin dışında elinde sahip olduğu hiçbir şey kalmamaktadır.

Fiziksel belirtilerin düzenli ve fonksiyonel olması otel işletmelerinin üzerinde önemle durmaları gereken bir husustur. Otellerde binaların dış görünüşünden, mobilyaların yerleştirilmesi ve renklerin seçimine kadar profesyonellik gerektiren titiz bir dekorasyon müşteri tatmini açısından oldukça önem taşımaktadır. Günümüzde otel dekorasyonlarının önemi oldukça artmaktadır ve otel işletmeleri dekorasyonlarını deneyimli ve eğitimli mimarlara yaptırarak müşteri psikolojisine uygun fiziksel koşullar sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunun yanında yapılan dekorasyonun hizmet sunumunda gereken fonksiyonelliği sağlayarak hem otel işletmesi hem de müşterisi için maksimum faydayı sağlamasına özen göstermelidir. Örneğin otellerde sauna, jakuzi ve hamamlar kapalı havuzların bulunduğu bölgelere yerleştirilmektedir. Bu düzenleme hem otel işletmesi hem de müşteri için maksimum fayda ve tatmini sağlayacak düzenlemedir.

2.1.7. Süreç

Otel işletmelerinde pazarlama süreci ilk başlayan işletme fonksiyonu durumundadır. Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi otel işletmelerinin kuruluş yeri, hedef müşteri kitlesi seçimi ve bu doğrultuda ekstra çalışmalar yapma gerekliliği diğer işletmelere oranla daha fazladır.

Pazarlama fonksiyonunun kuruluş aşamasındaki önemi satış öncesi, satış ve satış sonrası aşamalarında da artarak devam etmektedir. Kısaca pazarlama süreci işletmenin faaliyetleri süresince kesintisiz bir süreçtir.

Otel işletmeleri için pazarlama diğer otellerin sundukları hizmetlerin takibi, teknolojik gelişmeler ve piyasadaki daha birçok gelişmenin incelenmesini, reklam, tanıtım, müşteri bilgilendirmesi, pazar koşullarına cevap vermek adına diğer işletme birimlerini bilgilendirmek gibi birçok faaliyeti kapsamaktadır. Buda iyi organize olmuş bir pazarlama birimi, iyi bir pazarlama planını ve pazarlama stratejilerinin amaçlara uygunluğunu iyi kontrol ederek yönlendirebilecek bir işletme yönetimini gerekli kılmaktadır. Tüm bunlar Otel İşletmelerinde pazarlama sürecini meydana getirmektedir.

Uygulama planları, bütçeleme, pazarlama araştırmaları ve uygulanan pazarlama stratejilerinin denetimi pazarlama sürecinin bir parçasıdır.

Bölümün devamında sürecin bu parçaları ile ilgili çalışma yer almaktadır.

2.2. Uygulama Planları

Literatürde, uygulama planı için yapılan tanımlamaların bazıları şu şekildedir:

Uygulama planı yapılması gereken belirli faaliyetlerin tespit edilerek, stratejilerin nasıl uygulanması gerektiğinin ortaya konulmasıdır.⁵⁸

Her pazarlama stratejisi için neyin, ne zaman, kim tarafından yapılacağı ve ne kadara mal olacağının belirlenebilmesi için stratejilerin ayrıntılı olarak ele alınması gerekmektedir. Bu faaliyet ise "uygulama planı" olarak isimlenmektedir.⁵⁹

Otel işletmeciliğinde ulaşmak istenen hedefler, aylık hedeflere bölünmelidir. Aylık hedeflere ulaşımı denetlemek ve kolaylaştırmak için uygulama planları, bölüm bölüm ve ay ay ayrıntılı olarak hazırlanmalıdır.

Literatür incelendiğinde uygulama planları hazırlanırken incelenmesi gereken hususların şu şekilde sıralandığı görülmektedir.

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirli tarihleri kapsaması

Herhangi bir potansiyel iş kaynağının göz ardı edilmemesi

Başarı ölçme ve değerlendirme standartlarını kapsaması

Müşteri tatmini bakış açısını kaybetmeden mali hedeflerin ortaya konulması

Planı yürütecek kişilerin belirlenmesi.

⁵⁸ Robert L. Blomstrom, Strategic Marketing Planning In The Hospitality Industry, (USA, 1983), 58

⁵⁹ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 83

2.2.1. Bütçeleme

Uygulama planlarının oluşturulmasından sonra bu planların birleştirilmesi ile Pazarlama Planı oluşturulur. Sırada pazarlama planının uygulanabilmesi için gerekli bütçeleme yapılması vardır. Hazırlanan Pazarlama planı ne kadar bütçe gerektireceğini göstermektedir.

Teoride bütçeleme Pazarlama Planının hazırlanmasından sonra yapılmasının gerekliliği vurgulanırken uygulamada pek çok otel yöneticisinin bütçelemeyi ilk iş olarak planlamadan önce yaptığı görülmektedir. Bu durum hazırlanacak pazarlama planının başta hazırlanan bütçenin kısıtlamaları altında hazırlanmasına ve bunun da planın zayıf ve yetersiz olması riskini doğurmasına sebep olacaktır.

Yapılacak faaliyetlerin gerektirdiği harcama miktarına göre bütçe oluşturulmasının en uygun yöntem olduğu kabul edilmektedir.⁶⁰

Pek çok otel yöneticisi pazarlama bütçesini, geçmiş yılların tecrübelerine ve bir önceki yılın bütçe rakamlarına göre tahmini olarak artırarak veya satışların belli bir yüzdesine göre oluşturmaktadırlar.⁶¹ Bu tür yöntemler sağlıklı bir pazarlama planı oluşturmaya engel olacaktır. Bütçenin, belli dönemlerde uygulanacak pazarlama planlarına göre her dönemde gereken harcamalara göre yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Bu işletmenin finansmanı açısından da daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Şöyle ki her dönemde otel işletmeleri aynı pazarlama planlarını uygulamak durumunda değildir. Örneğin bir dönemde reklam harcamalarına ayırmaları gereken pay yüksek iken diğer dönemde bu pay düşük olabilir. Bu durumda işletme yöneticisi gereksiz yere, belki de bir diğer işletme fonksiyonu için

⁶⁰ James Abbey, Hospitality Sales And Advertising, (Michigan, 1989), 51

⁶¹ C.D. Coffmann, Hospitality For Sale, Techniques of Promoting Business For Hospitality Establishments, (Michigan, 1983), 33

gerekli olan bütçeden kesinti yaparak pazarlama bütçesine ayırarak işletmenin sıkıntıya girmesine sebep olabilecektir. Bu tip sıkıntılara maruz kalmamanın en iyi yolu her dönem için gerekli olan doğru pazarlama planını hazırlamak ve bunun için gerekli pazarlama bütçesini de buna göre oluşturmaktır. Otel yönetiminde tespit edilen hedeflerin seçilen stratejilerle uyumlu olarak hazırlanan bütçe ile gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğinin denetimi aylık, üç aylık ve altı aylık dönemlerle yapılmalıdır. Bütçeden sapmalar varsa, nedenleri araştırılıp düzeltici kararlar uygulamaya konmalıdır. Ayrıca, yıl sonunda, ayrı bir değerlendirme daha yapılmalıdır.

Bütçeleme gelir gider dengesini sağlamanın en iyi araçlarından birisidir. Mümkün olduğunca basit, fakat iyi düşünülmüş bir pazarlama bütçesi, otel işletmesinin gelir gider dengesini sağlayabilecektir.

Otel işletmeciliğinde bütçeleme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru olmak üzere, esas olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, bazı otel yöneticileri iki yöntemin karmasını, bütçeleme şekli olarak benimsemektedirler.

Türkiye'de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası zincir otellerde, bütçelemenin aşağıdan yukarıya doğru yapıldığına rastlanmaktadır. Bağımsız otellerde ise bütçelemenin şekli, yönetimdeki profesyonelleşme düzeyine bağlı olarak değişmekte ve genellikle de yukarıdan aşağıya doğru yapılmaktadır.

Geliştirilen pazarlama stratejilerinin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, bütçeleme sürecine katılan her bölüm yöneticisinin bütçeyi sahiplenmesi, sorumluluk duyması ve daha fazla gayret göstermesi teşvik edilmelidir. Bazı otel yöneticilerinin aşağıdan yukarıya doğru bütçeleme şeklini benimsemelerinin bir nedeni de budur.

Otel yöneticileri, pazarlama karmasının her elemanı için ne kadarlık bir bütçe oluşturulması gerektiğini;

Satışların yüzdesi,

Rakip işletmelerin harcamaları,

Karından ayırabileceği fon,

Ve yapılacak faaliyetlerin gerektirdiği harcama miktarına göre belirleyebilirler.

Uluslararası otel zincirlerinin planlama ve denetim fonksiyonunu basitleştirmek amacıyla standart ve karmaşık bütçeleme sistemlerini uyguladıkları görülmektedir. Bütçelemenin çok zaman, enerji ve masraf gerektirmesi, zincir otellerde bütçeleme sürecinin ve kullanılan formların standartlaştırılmasına neden olmuştur. Bütçeleme sistemindeki standartlaştırma, mali raporların birleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, zincirin üst karar makamlarına, alt basamaklarda bulunan otellerin başarısını değerlemede basitlik sağlamaktadır.

2.3. Pazarlama Araştırması

Pazarlama araştırması, pazarlama yöneticilerine karar vermede yardımcı olmak için veri toplama ve onları analiz etmektir.

Önceki bölümlerde pazar araştırması ile ilgili yapılan açıklamalarda hizmet için pazarın araştırılması şeklinde bir tanım yapılmıştı. Pazarlama araştırmasında ise daha kapsamlı bir çalışma ile pazarlama politikası ve pazarlama planı ile ilgili bütün faktörler üzerinde çalışılır. Pazarlama

araştırması, pazarlama fırsatları, satış artırma çabaları, reklam ve reklamın faydaları, müşteri istek ve gereksinimleri, işletmenin imajı, farklı dağıtım yollarının araştırılması ve işletmenin genel pazarlama sorunlarını kapsayan, Pazar araştırmasına göre çok daha detaylı bir araştırmadır.

Kısaca özetlenecek olursa pazarlama araştırması, pazarlama ile ilgili her sorunun çözümünde ve tanımlanmasında, uygun bilgi analizi yapmak için uygulanan sistematik ve objektif bir çalışmadır.

Pazarlama araştırması sistematik olmalıdır. Sistem sorunların tamamlanması ile başlar ardından bu sorunun ne şekilde çözüleceğine karar verilmesi ve son olarak sorunu çözmek için karar verilen araç ve yöntemlerin kullanılması ile sona erer.

Pazarlama araştırması bilimsel veriler ışığında yapılmalıdır. Bu beraberinde objektif olma gerekliliğini de getirir. Bilimsel yöntemler kullanılarak toplanan veriler istatistiksel yöntemlerin kullanılması ile yorumlanır.

2.3.1. Pazarlama Araştırması Yapılma Nedenleri

Pazarlama araştırması yapılmasının başlıca nedenleri işletme yöneticilerinin alacakları kararlardaki belirsizlikleri ve riski azaltmaktır. Müşterilerin ne istediklerini, üretilen ürün veya hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarını, rakiplerin durumlarını, sahip olunan avantaj veya dezavantajları belirlemeden başarılı bir pazarlama yapabilmek olanaksızdır. Bu belirlemeleri yapabilmek için aşağıdaki temel konular üzerinde inceleme yapılması gerekmektedir;

Pazar İçerisinde neler meydana gelmektedir? (Müşteri değerlendirmesi)

Pazara neler etki etmektedir? (Rakip Stratejilerinin Değerlendirilmesi)

Pazara olası etkiler nelerdir? (Çevre değerlendirmesi)

Bu yolla yapılan araştırmalar sonucu, işletme yöneticisi içinde bulunduğu ortam hakkında her türlü belirsizliği ortadan kaldıracak bilgiye sahip olacaktır.

2.4. Pazarlama Stratejisinin Denetimi

Pazarlama denetimi, bir firma veya biriminin pazarlamada başarısını artırmak amacıyla problemlerin ve fırsatların belirlenmesi ve bir uygulama planının önerilmesine yönelik olarak firmanın, pazarlama ortamının, hedeflerinin, stratejilerinin ve faaliyetlerinin geniş kapsamlı, sistematik, bağımsız ve dönemsel olarak incelenmesidir. Pazarlama denetimi geniş, sistematik, bağımsız ve dönemsellik özelliklerine sahip olmalıdır.⁶²

Pazarlama denetiminin amacı, ortaya çıkan sorunları tespit etmek, zamanında düzeltici önlemleri almak ve planlanan hedefler doğrultusunda sonuca ulaştıracak etkin stratejiler geliştirmektir. Otel işletmeciliğinde pazarlama denetiminin sağlıklı şekilde gerçekleştirilebilmesi, bilgi toplama sürecinin ne zaman, nerede, nasıl, ne şekilde ve hangi format ile yapılacağının planlanmasını gerektirir.

⁶² Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 247

Pazarlama denetimi, pazarlama faaliyetlerinin başarısını gösterecek bir faaliyet olarak da algılanabilir. Pazarlama denetimi, otel yöneticilerine faaliyet alanı, faaliyetlerini etkileyen faktörler, pazarlama hedefleri, stratejileri ve faaliyetleri ile ilgili olarak olası sorunlar ve fırsatları belirleme bakımından yardımcı olur ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunur.

Pazarlama denetimi yapılırken otel yöneticilerinin görüşlerinin yanında, diğer otel çalışanları, seyahat acenteleri, tur operatörleri, diğer aracı işletmeler, müşteriler ve ilişki içinde olunan diğer kuruluşlarında görüşlerini almalıdırlar. Bu sayede topyekün pazarlama planının yanında pazarlama elemanlarının tek tek eksiklerinin de görülmesi sağlanabilir.

Pazarlama stratejilerinin denetimi en az bu stratejilerin oluşturulması kadar önem taşımaktadır. Denetim sayesinde mevcut stratejilerin nerelerinde hatalar, eksikler veya uygulamalarındaki aksaklıklar olduğu görülerek düzeltme imkanı yakalanabilir. Hatta bu denetimler sayesinde fayda sağlamayacağı anlaşılan bir pazarlama stratejisinin uygulamadan kaldırılarak gereksiz harcamalar yapılmasından kurtulmak yoluyla belki de ciddi maddi kayıplar önlenabilir.

Pazarlama stratejilerinin uygulamasını takip etme ve sonuçlarını ölçme esnasında dikkate alınması gereken üç temel nokta vardır:

- * Stratejilerin uygulanması ile ilgili başarı ölçülerinin belirlenmesi,

- * Belirlenen başarı ölçülerinin gerçekçi, geliştirilen pazarlama stratejileri ve otel işletmesinin koşullarına uygun olması,

- * Raporların, yönetimin dikkatini önemli başarı ölçülerindeki sapmalara yöneltecek şekilde hazırlanması.

Pazarlama stratejinin denetimi, stratejinin uygulanma şeklinde veya stratejide değişiklik yapılmasını gerektirebilir. Otel yöneticileri, pazarlama faaliyetlerini etkileyen faktörlerdeki gelişmelere göre uygun değişiklikleri yapmalıdırlar.

Pazarlama stratejisinin kendisinde ve/veya uygulanmasında yapılacak değişiklik, iki durumda gerekebilir:

a – Pazarlama stratejisi, hazırlanan pazarlama planına göre uygulanmış, sonuçları takip edilmiş, etkisi için gerekli süre tanınmış, ancak başarı sağlanamamıştır. Bu durumda, yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gerekir.

b – Uygulanan pazarlama stratejisi, hedefini gerçekleştirmiştir. Bu durumda yeni hedefler belirleyerek, başkaca pazarlama stratejileri geliştirilmesinde fayda vardır.

Pazarlama hedeflerine ulaşmak için çok sayıda faktör etkilidir. Otel işletmelerinin hizmet sunmaları sebebiyle pazarlama hedeflerine ulaşmada en önemli faktör personel olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki personel belirlenen hedef doğrultusunda ve müşteri memnuniyetini sağlayabilecek şekilde performans gösteremez ise hedeflere ulaşmak imkansız hale gelecektir. Üst yönetim tarafından belirlenen pazarlama stratejileri ne kadar doğru ve etkili olursa olsun, personel bu stratejiye uygun performans gösteremez ise stratejide başarıya ulaşamayacaktır. Personelin her an denetlenebilmesi de olanaklı değildir. Yöneticiler her an personel denetimi yapma imkanına sahip değildirler. Bu durumda yapılması gereken personele hedeflerin iyi anlatılması ve bu hedefler doğrultusunda onların iyi motive edilmesidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE UYGULANABİLECEK PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Tüm sektörler için Pazar şartları, pazarlama koşulları, tüketici davranışları, rekabet koşulları ve rakipler sürekli değişim göstermektedir. Durum bu şekilde olunca günümüz şartlarında ve modern pazarlama anlayışına göre hiçbir işletme değişen şartlar karşısında kayıtsız kalarak varlığını ve gelişmesini sürdüremez. Bir başka deyişle pazarlama dinamik olmalıdır.

Otel işletmeleri de bu dinamizme ayak uydurabilmelidirler. Fiziki bir mekan ile sabit bulunan, kısa vadede kapasitelerini artıramayan, emek ve sermaye yoğun otel işletmelerinin, değişen ve gelişen pazarlama ortamına kendilerini uyarlayabilmeleri gerekmektedir.

Planlanan pazarlama hedeflerini gerçekleştirebilmek için otel yöneticilerinin çeşitli pazarlama stratejilerini uygulamaları gerekir. Örneğin bir otel yöneticisi bir yıl içerisinde doluluk oranını belli bir oranda artırmayı hedefleyebilir. Bu hedef, farklı stratejiler veya taktikler uygulanarak gerçekleştirilebilir. Bir yönetici, hizmetin kalitesini ve çeşidini artırma yolunu seçebilir. Diğer, “fiyat” elemanını kullanmayı tercih edebilir. Başka bir yönetici ise, seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi mevcut aracı işletmelerin yanı sıra, yenileri ile de işbirliği kurarak doluluk oranını arttırmaya çalışabilir.

Bu unsurlar göz önüne alınarak her işletmenin kendi iç ve dış çevre elemanlarına göre uygun bir pazarlama stratejisi geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

3.1. Pazarlama Strateji Kavramı

Pazarlama Stratejisi kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar şu şekildedir:

Pazarlama Stratejisi, bir hedef pazarı ve ilgili pazarlama karmasını belirler. Pazarlama stratejisi, firmanın pazarda yapacağı işlerin kapsamlı bir resmidir.

Pazarlama stratejisi, “bir işletmenin seçilen bir pazarda, pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlaması beklenen genel ilkelerdir. Bu ilkeler pazarlama giderleri, pazarlama karması ve pazarlama bütçesinin dağılımının belirlenmesi konularıyla ilgili temel kararları kapsar.”⁶³

Pazarlama stratejisi, hedef pazarların analizi ve seçimi ile hedef pazarı tatmin edecek uygun pazarlama karmasının geliştirilmesi ve geliştirilen pazarlama karmasının devamlılığını sağlama faaliyetlerini kapsar. Ayrıca, pazarlama stratejisi, şirketin hedeflerine ulaşmak için şirketin kaynak ve taktiklerinin en iyi şekilde kullanımına dönük bir plandır.”⁶⁴

Literatür incelendiğinde pazarlama stratejisinin özellikleri ile ilgili genel kabul görmüş hususların şunlar olduğu görülmektedir.

*Şirket misyonuna uygun hedef belirlemek

⁶³ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989),

71

⁶⁴ William M. Pride, O.C. Ferrel, Marketing: Basic Concepts and Decisions, (Boston, 1987),

15

*Belirlenen hedefi gerçekleştirmeye çalışmak,

*Hedefi gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini açıkça ortaya koymak,

*Hedef pazar/ pazarları belirlemek

*Hedef pazar/ pazarların ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek pazarlama karmasını/ karmalarını geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak

*Potansiyel hedef pazarları analiz etmek,

Pazarlama stratejileri; pazarlama karması, Pazar payı, rekabet yapısı, Pazar konumlandırması, ürün yaşam süreci gibi kavramlar temel alınarak; işletmeyi hedefe götürecek bir uygulama şekli, bir araç, bir ana plan, bir oyun planı veya bir reçete gibi açıklanmaktadır.

3.2. Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Stratejisi Belirleme Ve Geliştirme

Bazı yazarların pazarlama stratejisinin nasıl belirleneceği ve geliştirme sürecinin hangi kararlardan veya nelerden oluşacağına dair yaklaşımları kısaca şu şekildedir.

Pazarlama stratejisinin müşteri ve pazar bölümleri, pazardaki rekabet yapısı, firmanın rekabet pozisyonu, pazar fırsatları ve firma kaynakları gibi çeşitli faktörlerin esas alınarak formüle edilmesi gereklidir.⁶⁵

⁶⁵ Thomas Powers, Marketing Hospitality (New York, 1990), 298

Pazarlama stratejisi, üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler Pazar konumlandırması, hedef pazarların tespiti ve pazarlama karması elemanları stratejilerinin geliştirilmesidir⁶⁶

Otel işletmeciliğinde pazarlama stratejisi geliştirme süreci dört temel basamaktan oluşmaktadır. Bunlar:

- a- Müşteri ihtiyaçlarının ve hedef pazarların tespit edilmesi,
- b- Pazarlama hedeflerinin belirlenmesi,
- c- Pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkileyebilecek kısıtlama ve tehlikelerin belirlenmesi,
- d- Pazarlama kaynaklarının pazarlama karması elemanlarına tahsis edilmesidir.⁶⁷

Otel İşletmelerinde Pazar şartları sürekli değişiklikler göstermektedirler buda belirlenen stratejilerin uzun vadede geçerliliğini sürdürememesine neden olmaktadır. Bu değişkenler ekonomik, sosyal, kültürel ve politik gelişmelerin yanında talebin, mevsimlere ve sunulan hizmetlere göre gösterdiği değişimler olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

Dış çevre faktörlerinde meydana gelen değişimler, otel işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmeler değişim gösteren dış çevre faktörleri karşısında yeni stratejiler belirlemelidirler. Hatta dış çevredeki bu değişimleri işletme adına fırsat haline getirebilecek yaklaşımlar sergileyebilmelidirler. Fakat bunun tersi olduğu

⁶⁶ Robert L. Blomstrom, Strategic Marketing Planning In The Hospitality Industry, (USA, 1983), 56

durumlarda da yani pazar şartlarının durağan olduğu durumlarda da bu duruma uygun pazarlama stratejileri belirlemek gereklidir.

Otel yöneticileri, pazarlama faaliyetlerini kötü yönde etkileyen olumsuz koşullarda bile, dış çevre faktörlerinin yaratacağı tehlikelerden kaçınabilmeli ve fırsatlardan da en iyi şekilde yararlanabilmeli, pazarlama hedeflerini ve hedef pazarlarını mevcut ve olası koşullara göre belirleyebilmelidirler. Ayrıca, bütçe kaynaklarını pazarlama karması elemanları arasında uygun şekilde tahsis ederek verimli bir şekilde kullanılmalarını sağlayabilmelidirler.

Otel işletmelerinde pazarlama stratejileri belirlerken izlenecek aşamalar şu şekilde sıralanabilir

3.2.1. Otel İşletmeciliğinde Amaçların Belirlenmesi

Her işletme kuruluşunda başta karlılık olmak üzere kendisine çeşitli amaçlar belirleyerek faaliyetlerine başlar. Amaçlar ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Fakat bu amaçlar, zaman içinde gözden geçirilmeli ve işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşullarına göre yeniden belirlenmelidir.

Pazarlama fonksiyonunun görevi bir anlamda işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek olduğuna göre mevcut işletme amaçlarına ve değişen işletme amaçlarına göre pazarlama stratejileri de değişiklikler gösterecektir.

İşletmenin genel prensipleri ve felsefesini yansıtan işletme amaçları, beş faktör ile yakından ilgilidir. Bu faktörler işletmenin geçmişi, mevcut

⁶⁷ Arthur Meidan, Benjamin Lee, Marketing Strategies For Hotels, Hospitality Management, (UK,1982), 17

tercihleri/ öncelikleri, çevresel faktörler, işletme kaynakları ve işletmenin kendine özgü yetenekleridir.⁶⁸

İşletme amaçları, işletmenin faaliyetleri ile ilgili temel soruları yanıtlar. Yazılı işletme amaçları, işletmenin güçlü yanlarını da kapsayacak şekilde işletmeye özgü yetenekleri belirtmelidir. İşletme amaçlarının yazılı hale getirilmesi, otel yöneticilerine birçok yönden fayda sağlar.⁶⁹

Otel işletmesi için belirlenen işletme amaçları, belli şeyler üzerinde yoğunlaşmalı, rekabetin sınırlarını çizmeli, personel motivasyonunu sağlamalı, işletmenin temel politikasını yansıtmalı ve yöneticilere uzun dönemli bir bakış açısı sağlamalıdır. Örnek vermek gerekirse bir Otel İşletmesi ülkenin en temiz oteli olmayı veya en fazla yatak kapasiteli oteli olmayı kendisine amaç olarak belirleyebilir. Otel işletmelerinin emek yoğun olması nedeniyle, belirlenen işletme amaçları, personel secimi ve motivasyonu konusunda açık bir yönelme sağlamalıdır.

İşletme amaçlarından uzaklaşması durumunda aşağıdaki temel sorular yanıtlandırılarak, işletme amaçlarına geri dönüş sağlanabilir:

a– İşletmenin işi nedir?

b– Müşterileri kimlerdir?

c– Müşteriler açısından işin önemi ve değeri nedir?

d– İşin geleceği nedir?

⁶⁸ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 37

⁶⁹ Cristopher Hart, David a. Troy, Strategic Hotel, Motel Marketing (USA, 1986), 59 - 60

e– İş, gelecekte nasıl olacaktır?

f– İş nasıl olmalıdır?

g– İş nasıl yapıyoruz?⁷⁰

3.2.2. Durum Analizi

Durum analizi işletme fonksiyonlarının hemen hepsi için gerekli ve önemli bir unsurdur. Yapılacak yatırımlarda, mevcut yatırımlarda, personel istihdam etme konusunda ve daha pek çok kararda durum analizinin çok iyi yapıp belirlenen durumlara uygun politikalar geliştirilebilmelidir.

Pazarlama faaliyetleri açısından durum analizinin doğru yapılması oldukça önemlidir. Pazarlama direkt olarak dış çevre ile ilişki halinde olan bir fonksiyon olmasından dolayı bu çevrenin şartları pazarlama bölümleri tarafından iyi analiz edilebilmeli ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirilebilmelidir. Bunun yanı sıra dış çevre koşullarına ayak uydurabilmek için işletmenin iç çevre durumunu da iyi analiz edebilmelidir. Pazarlama faaliyetleri ile ilgili tüm kararlarda olduğu gibi, doğru stratejilerin geliştirilebilmesi de "durum analizi" yapılmasını gerektirmektedir.

Durum analizi yapılmasının temel olarak iki nedeni vardır: Birincisi, otel işletmesinin hizmet sunumunda veya herhangi bir faaliyeti yerine getirmede iyi olduğu, kendisine üstünlük sağlayan hususların belirlenerek bunların potansiyel iş fırsatları için kullanılmasıdır. Diğer de, otel işletmesince gerçekleştirilmeye çalışılan mali ve pazarlama hedeflerini engelleyecek veya

⁷⁰ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 37

tehlikeye atacak firmanın zayıf yanlarının tespit edilmesi ve dış ortamdan kaynaklanabilecek olası tehlike ve sınırlamalardan kaçınılmasıdır.

3.2.2.1. Pazar Analizi

Kozak Pazar analizini aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

“Turizmde pazar kavramı, turizm işletmeleri tarafından sınırları iyice belirlenmiş bir coğrafi alanı ifade eder. Daha genel bir anlamla ifade etmek gerekirse turizm pazarı, küresel bağlamda ele alınabilecek kadar geniş bir kavramdır.”⁷¹

Otel işletmeleri açısından Pazar kavramı, otel işletmelerinin ürettiği oldukları mal ve hizmetlere yönelen turizm talebi şeklinde tanımlanabilir. Otel işletmelerinin oluşturduğu pazar, sadece tüketicilerle sınırlı olmayıp tur operatörleri ile seyahat acentelerini de kapsamaktadır.

Otelcilik pazarı iç ve dış turizm talebi olmak üzere iki değişik turizm talebinden oluşmaktadır.

Otel işletmelerinde pazar analizi nitelik ve nicelik açılarından yapılmaktadır. Otel işletmelerinde niteliksel açıdan Pazar analizi yapılırken, turizm pazarını oluşturan tesislerin ekonomik, sosyolojik ve psikolojik yönleri araştırılır.

Nitelik açısından pazar analizi yapılırken şu sorulara yanıt aranır:

Müşterilerin otele hangi ülkelerden geldikleri,

⁷¹ Nazmi Kozak, Otel İşletmeciliği, (Ankara, 1998), 225 - 226

Hangi ulaşım aracını kullandıkları

Münferit mi, paket turla mı geldikleri,

Daha çok hangi aylarda geldikleri,

Gelir düzeyleri,

Konaklama süreleri,

Demografik özellikleri,

Gelenek-görenekleri ve tüketici alışkanlıkları.

Otel işletmelerinde nicelik açısından turizm pazarı analizinin daha çok kuruluş aşamasında yapılması gerektiği görülmektedir. Nicelik açısından yapılacak pazar analizi kapasitesini belirleyecektir. Bunun için gerekli bilgiler şunlardır:

Bölgedeki diğer otel işletmelerinin doluluk oranları,

Bölgenin turistik çekim özelliği,

Odaların tip olarak dağılımı, restoran ve barların sayısı ve kapasiteleri,

Ek hizmetlerin kapasitesi.⁷²

⁷² Nazmi Kozak, Otel İşletmeciliği, (Ankara, 1998), 225 - 226

3.2.2.2. Geçmiş Dönemlerin Analizi

Geçmiş dönemlerin analizi, iç çevreden veri sağlanarak önceki dönemlerde işletmelerin nasıl bir performans sergilediğini, o dönemlerdeki gelir tablosu, doluluk oranları, gelir ve gider hesapları incelenerek yapılan bir analizdir. Bu veriler doğrultusunda, geçmişte uygulanan pazarlama stratejilerinin değerlendirilmesi yapılabilir. Uygun stratejiler diğer koşulların uygun olmaları halinde tekrar denenebilir. Başarısızlığın görüldüğü durumlarda uygulanmış olan stratejilerden de mümkün olduğunca kaçınma yoluna gidilir.

3.2.2.3. Rakipler

Faaliyet gösterilen çevrede en önemli unsur rekabettir. Bu durumda işletmeler rakiplerinin ürünlerini, hedef pazarlarını, üretimlerini, pazarlama ve dağıtım yöntemlerini takip edip buna göre kendi stratejilerindeki ayarlamaları yapmalıdırlar.

3.2.2.4. Yasal Ortam

Satış ve pazarlama planları yapılırken faaliyet gösterilen sektörün ve bölgenin idari kanunlarının iyi ve doğru bir şekilde bilinmesi gerekmektedir.

3.2.2.5. Otel İşletmelerinde SWOT Analizi

İşletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki ekonomik, politik, yasal, sosyo – kültürel ve teknolojik gelişmeleri, pazar bölümlerinin hacmini, pazardaki fiyat değişikliklerini, kullanılan dağıtım kanallarını, rakiplerin büyüklüklerini,

sahip oldukları pazar bölümlerini, pazarlama yöntemlerini, güçlü ve zayıf yönlerini, işletmenin kendi pazar bölümlerini, satışlarını, verimliliklerini belirlemek için yapılan araştırmalarda kullanılan teknik “SWOT analizi” olarak isimlenmektedir.

SWOT, İşletmenin Güçlü ve Zayıf yönlerini (Strengths – Weaknesses), fırsat ve tehditlerini (Opportunities – Threats) anlatan kelimelerin baş harflerinden oluşmaktadır.

Her işletmenin güçlü ve zayıf yanları, her piyasada fırsatlar ve tehditler vardır. SWOT Analizinin amacı bu yönleri belirlemek ve tehditleri fırsatlara, zayıf yanları güçlü yana çevirebilmek için bir adım atmaktır.

3.2.2.5.1. Otel İşletmesinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Literatürde her ne kadar bazı yazarlara göre Güçlü ve Zayıf yanların belirlenmesi sadece iç çevre ile ilişkilendirilmiş olsa da bakıldığında “Neye göre zayıf? Neye göre Güçlü?” Soruları sorulduğunda bu soruların cevabının diğer işletmelere göre ve piyasa şartlarına göre güçlü ve zayıf yanlar olduğu görülecektir. Buradan yola çıkılarak Güçlü ve Zayıf yanların belirlenmesinin hem iç hem de dış çevre faktörlerinin incelenmesi ile yapılabilir.

Otel işletmesinin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi, firma içi faktörlerin değerlendirilmesini kapsar. Otel yöneticileri, işletmelerine bir rekabet üstünlüğü sağlayan ve rakiplerine kıyasla işletmelerini farklı kılan üstünlükleri tespit etmelidirler. Güçlü ve zayıf yan, aşağıdaki şekilde tarif edilebilir :

Güçlü yan, otel işletmesinin rakiplerine kıyasla daha iyi şekilde yerine getirdiği herhangi bir faaliyetten doğan üstünlüğü veya önemli bir üstünlüğün

elde edildiği herhangi bir otel niteliğidir. Fakat burada işletme açısından dikkat edilmesi gereken; bu güçlü yanın işletme gzyle değil müşteri gözüyle görülüyor olmasıdır.

Zayıf yan ise otel işletmesinin rakiplere kıyasla daha kötü şekilde yerine getirdiği herhangi bir faaliyetten doğan olumsuzluk veya otelde eksik bulunan ve aleyhine olan herhangi bir otel niteliğidir.

Bir otel işletmesinin diğer işletmeler karşısında güçlü yönleri, yatak kapasitelerinin fazla olması, yıldız sayısı, oda kaliteleri, sosyal tesislerinin özellikleri, yerleri, personelin eğitimleri, yemekleri olarak örneklendirilebilir. Otel işletmelerinde iki rakip arasından birisi için güçlü olan yn diğer için zayıf yn durumundadır.

3.2.2.5.2. Otel İşletmesinin Fırsatları Ve Tehditleri

Pazarlama fırsatları, otel işletmeciliğini olumlu yönde etkileyen veya onlara herhangi bir şekilde rekabet üstünlüğü sağlayan hususlardır. Fırsatlar işletmenin dış çevresindeki uygun durumu anlatmaktadır ve daha fazla satış ve daha fazla karlılık sağlar. İşletmelerin fırsatların ne kadar farkında olduğu, yöneticilere ve işletme amaçlarına bağlıdır. Yenilikçi ve sürekli araştıran işletmeler fırsatların farkındadırlar ve fırsatları değerlendirme imkanına sahip olurlar.

Pazarlama tehditleri ise, otel yöneticilerinin endişe duydukları ve uygun pazarlama karar ve stratejilerinin geliştirilmesinde dikkate almaları gereken dış çevresel hususlardır.

Otel işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarlama fırsatları ve tehditlerinin analizi, düzenli aralıklarla yapılmalıdır. Düzenli aralıklarla yapılan

bu tür analizler, yöneticilerin dikkatlerini işletmenin pazarlama stratejisindeki boşluklara çekebileceği gibi, yapılacak planlama çalışmalarına da yardım sağlayabilecektir. Yapılan bu analizler sonucunda, otel yöneticilerince doluluk oranının artırılması ve/veya korunmasında yararlanılabilecek yeni iş olanakları ile doluluk oranını kötü yönde etkileyebilecek olası tehlikeler belirlenip, her birisinin öncelikleri tespit edilmelidir.

Tespit edilen pazarlama fırsatlarını doluluk oranının artırılması veya korunmasında kullanabilmek için geliştirilecek pazarlama stratejileri otel işletmesinin güçlü yanları üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Ayrıca, otel işletmesinin doluluk oranını kötü yönde etkileyen zayıf yanları ile dış çevrenin yaratabileceği tehlikelerin neden olabileceği olumsuzluklardan olanak dahilinde kaçınılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Dış çevre şartlarının iyi belirlenebilmesi, fırsatları yakalayabilmek ve oluşabilecek tehlikelerden korunabilmek için gereklidir. Dış çevre faktörlerindeki gelişmeler, otel yöneticileri için yeni bir iş olanağı yaratabileceği gibi, doluluk oranının düşmesi veya işletmenin devamlılığını sağlamayı tehlikeye atan olumsuz şartlara neden olabilir. Örneğin Dövizin aşırı değerlenmesi turist müşteriler için daha uygun fiyatla tatil yapmak için fırsat haline gelince oteller içinde doluluk oranlarının artmasına işaret olur iken diğer yandan işletmelerin borç ve ödeme dengesinde sorun oluşması halinde işletme için tehdit haline gelebilir

Örneğin; Türkiye'nin Avrupa Birliği' ne tam üyeliğinin gerçekleşmesi halinde. Avrupa'nın bir parçası olarak algılanacağından dolayı, batılı turistlerin daha çok tercih ettiği bir ülke konumuna gelebilecektir. SWOT Analizine aşağıdaki tablo ile bir örnek vermek mümkündür.

Tablo 3.1: Otel İşletmelerinde SWOT Analizi

Güçlü Yönler Becerili pazarlama bölümü Etkili satış eğitim çalışmaları Müşteri taleplerinin farkında olma Verimli satış artırma çalışmaları Pazara rahatlıkla girebilme Yaygın dağıtım ağı Hizmet yayılma potansiyeli Fiyat esnekliği İyi hizmet imajı	Zayıf Yönler Yetersiz pazarlama bölümü Etkisiz satış eğitim çalışmaları Müşteri araştırması yokluğu Verimsiz satış artırma çalışmaları Pazara girmek için engelleri aşamama Sınırlı dağıtım ağı Sınırlı hizmet potansiyeli Esnek olmayan fiyatlandırma Kötü hizmet imajı
Fırsatlar Değişen müşteri talebinin tanınması Pazara yeni müşterilerin girmesi Yeni pazarlarda değişen tatil alışkanlıkları Diğer ülkelerde Pazar payının büyümesi	Tehditler Değişen müşteri talebi hakkında bilgisizlik Müşteri kaybı Tatil alışkanlıklarının olumsuz değişimi Yabancı pazarlarda yayılamamak

3.2.3. Hedeflerin Belirlenmesi

İşletme hedefleri, işletme amaçlarına ne kadar ulaşıp ne kadar ulaşılamadığının sayısal göstergeleridir. Otel yöneticileri işletme amaçlarını tespit edip durum analizi yaptıktan sonra hedefleri belirlemelidirler. Belirlenen bu hedefler, geliştirilecek pazarlama stratejileri ile gerçekleştirilmeye çalışılır.

Bu nedenle, otel yöneticilerinin belli bir zaman aralığında gerçekleştirilmek istenen hedefleri belirleyip, yazılı hale getirmeleri gerekmektedir.

“Otel yöneticilerince belirlenen temel hedefler, doluluk oranında bir değişikliği, yiyecek ve içecek gelirlerinde bir artışı veya otelin imajında bir değişikliği gerektirebilir. Bu nedenle, tespit edilen hedeflerin işletme amaçları ile uyumlu olması ve gerçekleştirilebilir nitelikte bulunması gerekir.”⁷³

3.2.3.1. Mali Hedeflerin Belirlenmesi

Pazar koşulları dikkate alınarak bir bütçe dönemi için mali tahminler yapılır. Bir otel işletmesi için mali tahminler, öngörülen bütçe dönemindeki tahmini doluluk oranı, ortalama oda ücreti, ortalama günlük kuver sayısı ve ortalama yiyecek ve içecek satış fiyatı ile ortalama diğer gelirler dikkate alınarak yapılmalıdır.

“Kârlılığı ölçmenin işletme için önemi küçümsenemeyecek bir değer taşımaktadır ve kârın işletmenin gerçekleştireceği amaçların hizmetinde hem araç hem de amaç rolünü üstlenmektedir.”⁷⁴

Mali hedeflerin genellikle kâr ve işletmenin devamlılığını sağlama gibi terimlerle ifade edilmekte ve otel işletmesi için konan sermaye miktarı dikkate alınmaksızın tek başına kâr hedefi belirlemenin fazla bir değeri olmamaktadır. Bu nedenle, mali hedefler belirlenirken kâr yerine, modern pazarlama anlayışının da kabul ettiği "kârlılık" hedefleri belirlemek daha rasyonel olacaktır. Sermayenin verimliliğini hesap etmede en çok kullanılan ölçü, yatırımın geri dönüş oranı olup aşağıdaki formülle hesaplanabilir:

⁷³ Cristopher Hart, David a. Troy, Strategic Hotel, Motel Marketing (USA,1986), 61

⁷⁴ Nüzhet Kahraman, Turizm'de yatırım projeleri (İstanbul, 1986), 33

$$\text{Yatırımın geri dönüş oranı} = (\text{Kar} / \text{Yatırılan Sermaye Miktarı}) \times 100$$

Yukarıdaki formüle göre otel işletmesinin karlılığını artırmanın bir yolu, yatırılan sermaye miktarını azaltmak ve diğeri de işletmenin kârını artırmaktır. Yatırılan sermaye miktarını azaltmak, modern pazarlama anlayışının karşı geldiği bir görüştür. Bunun yerine, karın artırılmasına çalışılmalıdır.

3.2.3.2. Pazarlama Hedeflerinin Belirlenmesi

Pazarlama hedefleri; anlaşılır, başarı düzeyi ölçülebilir, diğer hedeflerle uyumlu, sayısal olarak ifade edilebilir, gerçekleştirilebilir ve önem derecelerine göre sıralanmış olan, belli bir zaman dilimini (Örn: Bütçeleme Dönemi) kapsayan niteliklerde olmalıdır. Otel yöneticileri kârlılık, verimlilik, rekabet durumu, teknolojiye liderlik ve kamu sorumluluğu gibi konularda uzun dönemli hedefler geliştirebilirler.⁷⁵

"Hedefler, sadece bir önceki yılın sonuçlarına göre değil, konum çözümlmeleri ile yaratıcılık etkinliklerine dayalı olarak geliştirilmelidir. Hedefler, amaçlanan gelişmeye göre saptanmalıdır. Daha önceki yıllarda işletmenin gerçekleştirdiği amaçlar ve vardığı hedefler, sadece yol göstericidir ve sonuçsal hedeflerin saptanmasında sadece araç olarak kullanılabilir. Yeni hedefler gelir, kâr, konaklayan sayısı gibi bir önceki yılın artırılmış rakamları olmamalıdır."⁷⁶

Her bir temel hedef ile ilgili pazarlama alt hedeflerinin belirlenmesi ve bunların da en çok önemli olanından en az önemli olanına doğru hiyerarşik olarak sıralanması gerekmektedir.

⁷⁵ J. A. Pearce ve R. B. Robinson, Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, (Boston, 1994), 218

⁷⁶ İ. Yavuz, Pazarlama Hedefleri Kapsamı ve Yararları, (Turizm Yıllığı, 1991), 217

Otel işletmeciliğinde pazarlama hedefleri konaklama bölümü, yiyecek – içecek bölümü ve diğer hizmetler için olmak üzere 3 ayrı şekilde belirlenmektedir.

a– Konaklama Bölümü İçin: Bir önceki döneme göre doluluk oranının, pazar payının, münferit müşteri oranının, ortalama oda ücretinin, devamlı müşteri oranının, toplantı organizasyonlarının, işbirliği yapılan aracı işletmelerin sayılarının belli bir yüzde oranda artırılması hedeflenebilir.

b– Yiyecek ve İçecek Bölümü İçin: Bir önceki döneme göre yiyecek gelirlerini, içecek gelirlerini, masa döngü oranlarını, yöresel derneklerin, kulüplerin, organizasyon firmalarının, otelin yiyecek ve içecek hizmetlerini ilk kez satın alanların oranlarının belli bir yüzde arttırılmasını sağlamak hedeflenebilir.

c– Diğer Hizmetlerin İçin: Konaklama ve yiyecek içecek bölümü dışında sunulan ekstra hizmetlerin satışını arttırmak hedeflenebilir.

Temel pazarlama hedefleri belirlenirken pazarlama alt hedeflerinin de belirlenmesi ve bunlarla ilgili pazarlama faaliyetlerinin kontrollü bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Belli aşamaları tamamladıktan sonra belirlenen pazarlama hedeflerinin, anlaşılabilir, ulaşılabilir, başarı düzeyi ölçülebilir ve önem derecelerine göre sıralanmış özellikle belli bir zaman dilimini kapsayan (Genellikle Bütçeleme Dönemi) bir yapıda olması gerekmektedir.

3.2.4. Hedef Pazarların Tespiti

“Otel işletmeleri açısından hedef pazar seçimi, müşteri özelliklerine göre belirlenen çeşitli Pazar bölümlerinden biri yada birkaçının faaliyet alanı olarak dikkate alınmasıdır.”⁷⁷

Pazarlama anlayışının gelişme göstermesi ve modern pazarlama anlayışının benimsenmesiyle ürüne göre müşteri bulmak anlayışı yerini, pazar bölümlendirmesi sonucunda seçilen pazar bölümünde yer alan müşteri beklentilerini karşılayabilecek mal ve hizmet üretmeye bırakmıştır. Bu anlayışa göre otel işletmelerinin gerçekleştirmeleri gereken faaliyetlerde farklılaşmaya başlamıştır. Örneğin müşterileri gruplara ayırarak bunlara göre ürün geliştirme yapılması bunların başında gelmektedir.

Otel yöneticilerinin müşterileri çeşitli gruplara ayırırken daha çok müşterilerin geldikleri coğrafi bölge ve demografik özellikler gibi değişkenleri dikkate aldıkları bilinmektedir.

Günümüzde, birçok otel yöneticisi özellikle zincir otellerin üst yönetimi, müşteri gruplarının ihtiyaçlarına uygun otellerin yapılmasına önem vermektedir. Buna göre "pazar bölümlendirmesi", marka farklılaştırması amacıyla kullanılmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren Hilton Otellerinin Hilton Vista Clup ve Sheraton Otellerinin Sheraton Towers Otelleri aile marka stratejilerine örnek teşkil eder.

Otel yöneticilerinin birçoğu, müşterileri çeşitli gruplara ayırırken coğrafi kriterlere özel bir önem vermekte ve bundan birtakım faydalar beklemektedir.⁷⁸

⁷⁷ Nazmi Kozak, Otel İşletmeciliği, (Ankara, 1998), 228

⁷⁸ İ. Yavuz, Pazarlama Hedefleri Kapsamı ve Yararları, (Turizm Yıllığı, 1991), 216

Coğrafik kriterlerin otel pazar bölümlendirmesinde kullanılmasının nedenleri ve faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- a– Bölgelere göre tüketici davranışı değişir,
- b– Dağınık coğrafi bölgelerdeki potansiyel müşterilere iletişim araçları ile ulaşmak kolaylığı sağlar,
- c– Coğrafi kısımlarda var olan pazarlar ölçülebilir niteliktedir ve
- d– İstatistikler, genellikle coğrafi birimler ve sınırlar dikkate alınarak bölgesel olarak derlenir ve tutulur.

Coğrafi kriterleri kullanarak müşterileri çeşitli gruplara ayırmada, genel olarak üç yaklaşım söz konusudur.

Ulusal Coğrafik Bölümlendirme: Müşterilerin milliyetleri veya coğrafik orijinine göre yapılan gruplandırma.

Uluslararası Coğrafik Bölümlendirme: Satın alma davranışları büyük benzerlik gösteren aynı veya birbirine yakın pazarların bulunduğu bölgeler, tek bir pazar bölümü olarak ele alınır. Örneğin: Suudi Arabistan, Kuveyt, Lübnan, Ürdün gibi Orta Doğu ülkeleri; Endonezya, Malezya, Tayland, Filipinler. Singapur gibi Uzakdoğu ülkeleri; Norveç, İsveç ve Finlandiya gibi Kuzey Avrupa ülkeleri tek bir pazar bölümü olarak ele alınabilir.

Her İkisinin Ortaklaşa Kullanıldığı Pazar Bölümlendirme Yaklaşımı: Bu yaklaşımda müşteriler, milliyetlerinin yanı sıra satın alma davranışları da dikkate alınarak gruplandırılır.

3.2.5. Pazar Konumlandırması

Pazar konumlandırması yapılmadan önce Otel Yönetiminin , söz konusu Otel İşletmesinin iç ve dış çevre gözünde nasıl bir yerde ve nasıl bir imaja sahip bir şekilde bulunmasına karar vermeleri gerekmektedir. Bu belirleme işletmenin direkt olarak Pazar konumlandırması yapmasında belirleyici olacaktır. Pazar konumlandırması, otel işletmesi ve sunulan hizmetlerin seçilen hedef müşteriler tarafından nasıl algılandığının sonucuna göre yapılır.

“Pazar Konumlandırma, pazar bölümü müşterilerinin firmayı, rakiplerine göre daha farklı anlamalarını ve beğenmelerini sağlayacak şekilde, firma imajının ve önerilen değerin planlanması işidir.”⁷⁹

Otel yöneticileri, belirlenen hedef müşterilerin gözünde otel işletmesini rakipleriyle kıyasladıklarında tercih edilir hale getirmeye çalışmalıdırlar.

Müşterilerin zihninde veya tercih sıralamasında her zaman için birinci sırayı almak, iyi tespit edilmiş pazar bölümlerinin, ihtiyaç ve isteklerini tatmin eden yüksek kalitede hizmet sunmak, sürekli yenilik yapmak, yeni hizmet türleri geliştirmek, pazar bölümlerini çok iyi tanımak, pazar bölümlerinin ihtiyaç ve isteklerini bilmek ve bu ihtiyaç ve isteklerin rakiplerce karşılanmadığını tespit etmekle mümkün olabilir.⁸⁰

Pazar konumlandırması faaliyetlerinde üç unsura dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

a– İmaj

⁷⁹ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 308

⁸⁰ Cristopher Hart, David a. Troy, Strategic Hotel, Motel Marketing (USA,1986), 131

b– Algılanan fayda

c– Farklılık.

Bunların yanı sıra pazar konumlandırması faaliyetlerini yürütürken pazarlama karmasının tutundurma ve fiyat elemanlarından yararlanılabilir.

3.3. Otel İşletmeciliğinde Uygulanabilecek Pazarlama Stratejileri

Her sektörde olduğu gibi otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri turizm sektöründe de işletmelerin uygulayabileceği pazarlama stratejileri rekabete ve büyümeye yönelik olmak üzere iki şekilde belirlenebilir. Bunun yanında, ne yönde strateji belirlenirse belirlensin sektör Otel İşletmelerinin büyümesini ve kendilerini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Fakat yinede bu iki yöndeki stratejilerin ayrı ayrı değerlendirilip beklentiler doğrultusunda karar verilmesi gerekmektedir.

3.3.1. Otel İşletmeciliğinde Büyümeye Yönelik Pazarlama Stratejileri

Literatür incelendiğinde büyümeye yönelik pazarlama stratejilerinin kendi içinde üç gruba ayrıldığı görülmektedir. Bunlar yoğun büyüme stratejileri, bütünleşmeye dayalı büyüme stratejileri ve farklılaştırılmış büyüme stratejileridir.

3.3.1.1. Otel İşletmeciliğinde Yoğun Büyüme Stratejileri

Yoğun büyüme stratejilerinde, pazarlama stratejileri belirlenirken faaliyet gösterilen sektör dışındaki kollarda da pazarlama faaliyetleri

gösterilmesi söz konusudur. Otel işletmeciliğinde de yoğun büyüme stratejileri uygulanırken, hizmet satışının gerçekleşmesi için turizm sektörü dışında da pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Literatürde Yoğun Büyüme stratejileri de üç gruba ayrılmış durumdadır.

3.3.1.1.1. Pazara Derinliğine Nüfuz Etme Stratejisi

Genellikle kısıtlı mali kaynaklarla pazarlama stratejilerini yürüten işletmelerin tercih ettiği, mevcut müşteri kitlesi ve hedef pazarı değiştirme gayreti içerisine girmeden bu pazarda satışları artırma çalışmalarına yoğunlaşarak yapılan pazarlama faaliyetleridir. Bu stratejiyi uygulamanın en büyük avantajı işletmenin müşterilerin beklentilerini, müşterilerin de işletmenin özellikleri ve sundukları hizmetin kalitesini biliyor olmalarıdır. Bu sayede tanıtım faaliyetlerini yoğunlaştırma gerekliliği ortadan kalkmaktadır.

Pazara derinliğine nüfuz etme stratejisini uygularken başvurulacak birinci yöntem mevcut müşterilere satış artırma yöntemidir. Burada amaç otel hizmetlerinden daha önce yararlanan müşterilere daha fazla satış gerçekleştirebilmektir. Bunun için daha önce otel işletmesinin kayıtlarında bulunan müşterilere, kabul fiyatları üzerinden yapılan iskonto oranları artırılabilir, sunulacak ekstra hizmetler için ücret alınmayabilir veya otelde sıradan müşterilere sunulmayan birtakım hizmetler (otelin bulunduğu bölgenin yakınlarından müşterileri araçla alıp otele ulaştırmak, internet kullanımı sağlamak, bölgede kullanım için araç sağlamak vs.) sunmak gibi yollarla mevcut müşterilerden sağlanan geliri artırma yoluna gidilebilir.

Bir diğer yöntem ise sadece mevcut müşterilerle değil bunların yanında potansiyel müşterilerle de pazarlama faaliyetlerini artırıp doluluk oranlarını artırmaya çalışmak şeklindedir. Bu yöntemin uygulanması için, pazarda otel işletmelerinin hizmetlerini satın alan her müşteriye çeşitli

pazarlama taktikleri ile söz konusu işletmenin hizmetlerini satın almaya ikna etmek gerekmektedir.

Bu yöntem uygulanırken rakip otel işletmelerinin de pazarlama faaliyetlerini sürdürdükleri pazar koşullarında rekabet etme gerekliliği doğacaktır. Çünkü her otel işletmesi potansiyel müşterileri etkileyebilmek için faaliyette bulunacaktır. Bu durumda rakip otel işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin otel yöneticileri tarafından iyi analiz edilebilmeleri gerekmektedir. Bir otel işletmesinin portföyünde müşteri olarak algılanıp ona göre pazarlama faaliyetleri yürütülen bir müşteri gurubu diğer bir otel işletmesi için potansiyel müşteri olarak algılanacaktır. Bu durumda yöneticiler, pazarda rekabet edilen diğer otel işletmelerinin müşterilerini tatmin edemediği noktaları iyi belirleyip bu noktaları kendi işletmelerinde geliştirip potansiyel olarak belirledikleri müşteri guruplarına bu hizmetlerin kendi işletmelerinde müşterileri tatmin edecek düzeyde sunulduğunu anlatarak pazarlama faaliyetleri sürdürebilirler. Bunun yanında diğer otel işletmelerince bağımlılıkları sağlanamamış fiyata karşı duyarlı müşterileri, pazarlama karmasının fiyat elemanı kullanılarak etkilemek mümkün olacaktır. Fiyat elemanı genelde tatil turizminin dışında kalan şehir otelleri tarafından kullanılan bir pazarlama karması elemanıdır.

Fiyat konusuna aracı işletmeler tarafından bakıldığında da en fazla iskonto yapan otel işletmesinin tercih edileceği görülmektedir. Öyle ki aracı işletmeyle irtibata geçen müşterilere, eğer belirli bir otel işletmesi tercihleri yok ise, kendilerine en fazla iskonto yaparak en fazla kar elde etmelerine imkan sunacak otel işletmesini sunarak, buradan satış yapmaya çalışılacaktır.

Fiyat unsuru ile ilgili örnekleri çoğaltmak mümkün olmakla beraber, ülkemizde işletmeler tarafından pazar payını artırmak için en çok yararlanılan pazarlama elemanının fiyat olduğunu da vurgulamak gerekir. Yapılan incelemeler göstermektedir ki maliyetleri ve sunulan hizmetlerin kalitesini

düşürmek suretiyle en kolay şekilde uygulanan yöntem olması ve ülkemiz tüketicilerinin fiyata olan aşırı duyarlılığı bu elemanın tercih edilmesinin en önemli sebepleridir. Fakat uzun vadede fiyat üzerinden yapılan yüksek oranlı iskontolar sektör için oldukça büyük problem halini almaktadır. Yapılan iskontolar daha yüksek fiyatlara razı olacakken yapılan yüksek oranlı iskontolardan faydalanmak isteyen müşterilerin bu uygulamayı işaret ederek iskonto yapmayan işletmelerinde fiyat indirimine gitmesini zorunlu hale getirecektir. Silsile halinde sektördeki tüm fiyatların düşmesine neden olacak bu gelişmeler sunulan hizmetlerin kalitesinin düşmesine, otel işletmelerinin karlılığının azalmasına dolayısıyla da işletmelerin büyümelerini gerçekleştirememelerine ve tüm sektörün dünya ile rekabette geri kalmalarına sebep olacaktır.

“Pazara derinliğine nüfuz etme stratejisi büyük otel işletmeleri tarafından coğrafi yayılma ve farklı pazarlara girebilme faaliyetleri ile de gerçekleştirilmektedir. Uluslararası otel işletmeleri, pazara derinliğine nüfuz etme stratejisini, coğrafi yayılmayı hedefleyen yalnızca kıta veya dünya bazında uygun yerler bulma amacıyla değil, aynı zamanda farklı pazarlara girebilmek için belli ülkelerdeki farklı yerlerde faaliyet göstermek amacıyla da kullanılmaktadırlar.”⁸¹

Bir diğer strateji ise pazar geliştirme stratejisidir. Bu stratejide, sunulan hizmet türleri ile ihtiyaçların giderilebileceği yeni müşteriler bulunmaya çalışılır. Bu strateji ile mevcut ürünün yeni kullanım alanlarının tespit edilmesi ve pazarların yeni demografik, psikografik ve coğrafi değişkenlerle yeniden tanımlanması gerekmektedir.⁸²

⁸¹ D. Little John ve R. Beattie, The European Hotel Industry, Torism Management (March, 1992), 28

⁸² J. A. Pearce ve R. B. Robinson, Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, (Boston, 1994), 230

Bu strateji beraberinde “ilişki pazarlaması” kavramını doğuracaktır. İşletmeler pazar geliştirmesi ile yeni müşteriler kazanarak bunlarla çalışmaya başladıklarında bu müşterilerin nasıl korunacağı ile ilgili faaliyetleri de geliştirmek durumunda olacaktır. Müşterilerin korunması ilişki pazarlaması yoluyla sağlanacaktır. İlişki pazarlamasının esası, müşterileri cezbetmek, onları korumak ve müşterilerle olan ilişkileri güçlendirmektir. Yeni müşterilerin devamlı müşteri haline getirilebilmesi için beklentilerinin ve ihtiyaçlarının iyi belirlenmesi ve bunlarla ilişkilerin sürekli sağlanması gerekmektedir.

Pazar geliştirme stratejisi yapılacak harcamaların boşa gitme olasılığı nedeniyle pazara derinliğine nüfuz etme stratejisine kıyasla daha risklidir. Bu nedenle, stratejinin uygulanmasında imtiyaz sisteminden yararlanılması doğru olacaktır.⁸³

Literatürde bazı yazarlar bağımlılığı önceden sağlanmış müşteriler yerine yeni müşteriler aranmasının otel işletmesi için pahalı olabileceğini vurgulamaktadırlar. Buna göre bu strateji uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralanabilir:

*Bağımlılığı sağlanan müşterilerin bilinen demografik ve psikografik özelliklerine benzeyenlerin potansiyel hedef müşteriler olarak seçilmesine özen gösterilmelidir.

*Otel işletmesinin amaçları ve işletme politikasına uyan müşterilerin seçilmesi önemlidir. Verilecek yanlış bir karar, kâr yerine maliyet ve şikayetleri gündeme getirecektir.

*Pazarlama faaliyetlerinin bir kısmı, yeni müşterilerin kazanılmasına yönelik olmalıdır. Otel yöneticileri, pazarlama faaliyetlerinin eş güdümünü, rasgele hedeflerden ziyade ortak bir hedefe doğru sağlamalıdır.

Yukarıdaki açıklamalara rağmen işletmelerin büyümelerini sağlayabilmeleri için müşteri portföylerini sürekli geliştirmeye ihtiyaçları vardır ve bunun için aşağıdaki yöntemler uygulanabilir:

Yeni Müşteriler Bulmak

Yeni müşteriler bulabilmek için öncelikle sunulan hizmetleri satın almayan potansiyel müşteriler belirlenmelidir. Bu müşteriler belirlendikten sonra bunlara uygulanacak pazarlama stratejilerinin belirlenmesi gerekir. Potansiyel müşterilere yönelik olarak yapılacak tutundurma faaliyetlerinde, fiyat indirimlerinin de kapsandığı satış geliştirme çabalarıyla kişisel satış çalışmaları ortaklaşa yürütülmelidir.

Örneğin otel işletmesinin bulunduğu bölgenin bir başka bölge ile iş veya turizm ilişkileri var ise yeni müşteriler elde etmeyi hedefleyen otel işletmesi yöneticileri kendileri bu bölgelere giderek veya bir yetkililerini göndererek potansiyel müşterilere yönelik çeşitli pazarlama faaliyetleri yürütebilirler. Otel yetkilileri ilişki içinde oldukları bölgelerdeki potansiyel müşterilerle, eğer iş amacı ile otelin bulunduğu bölgede konaklıyorlar ise, ticaret ve sanayi kuruluşları ile görüşerek bunlar vasıtasıyla pazarlama faaliyetleri yürütebilirler. Eğer potansiyel müşteriler turizm amaçlı konaklıyorlar ise bölgelerdeki yerel aracı işletmeler yoluyla pazarlama faaliyetleri yapabilirler.

Seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi aracı işletmeler, oteller için birer müşteri durumundadır. Potansiyeli bulunan yeni aracı işletmelerle yapılacak anlaşmalar, yeni müşteri kazanımlarıyla sonuçlanabilecektir.

⁸³ Thomas Powers, Marketing Hospitality, (NewYork, 1990), 317

Belli bir bölgede faaliyet gösteren otellerin yöneticileri, işbirliği yaparak bölgeye olan talebi artırmaya çalışabilirler. Bu amaçla, öncelikleri ve hedef müşterileri iyi tespit edilmiş ortak tanıtım faaliyetlerinde bulunabilirler. Böylece, bölgeye yönelik talep artışından tüm oteller yararlanabilecektir.

İşbirliği Yapılan Aracı İşletmelerin Sayısını Artırmak

Yeni müşterilere ulaşabilmenin bir diğer yolu da mevcut aracı işletmelerin yanı sıra daha önce birlikte çalışılmayan aracı işletmelerle işbirliği sağlamaktır. Bu sayede kişisel satış ve satış geliştirme faaliyetleri daha yoğun şekilde yapılabilecektir.

Aracı işletmeler, kendi bölgelerinde sürekli pazarlama faaliyetleri yürüttükleri için otel işletmelerinin kendi imkanları ile yapabilecekleri pazarlama faaliyetlerinden daha etkin olacaklardır. Aracı işletmelerin yerel müşteriler ile ilişki kurmaları daha kolay ve sürekli olduğundan ihtiyaç ve beklentileri daha iyi belirleyip otel işletmelerini daha doğru yönlendirebileceklerdir.

Ülkemizde otel işletmeleri her yılın kış döneminde bir sonraki yıl için aracı işletmelerle anlaşmalarını yapmaktadırlar. Bu dönemlerde yeni aracı işletmelerle anlaşmalar yapılarak yeni müşterilere ulaşma sağlanabilir.

3.3.1.1.2. Yeni Hizmet Geliştirme Stratejisi

Yeni hizmet geliştirme stratejisi ile mevcut müşteriler için yeni hizmet türleri geliştirilmeye çalışılır. Bu amaçla otel işletmesi, mevcut hizmet türlerini farklılaştırabilir, yeni hizmetler sunmaya başlayabilir, değişik bölge ve/veya ülkelerde yeni oteller açabilir.

Fakat bu strateji uygulanırken çevresel faktörler ve müşteri beklentileri ve bağımlılığı sağlanmış olan müşterilerin değişikliklere ne gibi tepkiler vereceği çok iyi analiz edilmelidir.

Yeni hizmet geliştirme stratejisi, pazara derinliğine nüfuz etme stratejisine kıyasla maliyet ve başarısız olabilme olasılığı nedeniyle daha risklidir.

Günümüzde bu stratejiyi uluslararası otel işletmeleri başarı ile uygulamaktadırlar. Faaliyet gösterdikleri ülkede farklı niteliklerde yeni oteller açmaktadırlar. Ayrıca, dünyanın çeşitli yerlerinde imtiyaz, yönetim sözleşmesi veya ortak yatırım gibi çeşitli yöntemlerle yeni otelleri zincirlerine eklemektedirler. Bu otellerin en büyük üstünlüğü, isim ve imajlarını kullanmalarıdır.

3.3.1.1.3. Bütünleşmeye Dayalı Büyüme Stratejileri

Bütünleşmeye dayalı büyüme stratejileri ileri, geri ve yatay bütünleşme stratejileri olmak üzere üç gruba ayrılabilir. Bu stratejilerin hedefi, sektör içerisinde farklı mal ve hizmetleri üreten iş kolları oluşturmak veya mevcut işletmeleri değişik yöntemlerle ele geçirmek ve denetim altına almaktır.⁸⁴

Bütünleşmeye dayalı büyüme stratejilerinin uygulanabilmesi, otel işletmeciliği için geçerli olan dağıtım sisteminin çok iyi anlaşılmasını gerektirir. Otel işletmeciliğinde dağıtım sisteminin tersine çalışması, başka bir ifadeyle, müşterilerin hizmetin sunulduğu yerde hazır bulunması zorunluluğu, dağıtım sistemini mal pazarlamasına kıyasla daha farklı hale getirmektedir.

⁸⁴ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, (New Jersey, 1989), 48

Otel yöneticilerinin toplam turizm ürününe katkıda bulunan konaklama, ulaştırma, yeme - içme ve eğlence gibi diğer işletmeleri çeşitli yöntemlerle denetim altına almaları, yatay bütünleşme stratejisini oluşturur. Uygulamada bu strateji, çoğunlukla otel işletmeleri ile ulaştırma sektöründe ve özellikle hava yolu ulaştırma şirketlerinin birleşmesi şeklinde karsımıza çıkmaktadır. Hilton International şirketinin Trans World Airlines ulaştırma işletmesini yönetmesi, bu stratejiye örnek verilebilir.

Dikey bütünleşme, otel işletmesinin seyahat acenteleri ve/veya tur operatörleri gibi aracı işletmelerle bütünleşmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Günümüzde, birçok büyük otel zincirinin kendi aracı işletmelerini kurduklarına veya bunun tersine rastlanmaktadır. "Club Mediterranee"nin "Medtour" isminde tur operatörlüğü yapması, "Pamfilya Seyahat Acentesi"nin kiralama yoluyla "Pamfilya Tatil Köyü"nü işletmesi dikey bütünleşmeye örnek gösterilebilir. Ülkemizde, otel işletmeciliği de yapan büyük holdingler kendi seyahat acentelerini kurmaktadır. Net Holding'e bağlı Merit Otelleri ve Net Turizm Seyahat Acentesi. Doğu Holding'e bağlı Alantur Oteli ve Antur Seyahat Acentesi, ülkemizdeki örneklerden bazılarını teşkil eder.

Ülkemizdeki otel işletmeleri incelendiğinde pek çok işletmenin zaman içerisinde, bilinçli yada bilinçsiz, yatay bütünleşme ile çeşitli iş kollarında faaliyetlerini geliştirdikleri görülmektedir. Örneğin Alanya'da faaliyet gösteren Alara Otel yöneticileri kendi otelleri için kurdukları Çamaşır Yıkama tesislerini, diğer otel işletmelerinden gelen talep üzerine büyüterek kendi tesisleri dışına da hizmet vermeye başlamışlardır. Diğer bir örnek olarak ETS Tur gösterilebilir. Bir aracı kurum olarak faaliyet gösteren firma otel işletmeciliği ve uçak taşımacılığı ile faaliyetlerini genişletmiştir.

Yukarıdaki örnekleri çoğaltmak elbetteki mümkündür fakat burada önemli olan kontrolü sağlayabilmek ve farklı iş kollarında karşılaşılabilecek problemlerin üstesinden gelebilmektedir. Öyle ki olumlu örneklerin yanında

başarısızlıkla sonuçlanan örnekler de göze çarpmaktadır. Örneğin Otel İşletmeciliğinde başarılı olan bir firma Turizm Sektörü dışında her hangi bir sektörde aynı başarıyı gösteremeyebilmektedir.

3.3.1.1.4. Karma Büyüme Stratejileri

Karma stratejiler genel olarak uyumlu karma , yatay karma ve çoklu karma stratejisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Ancak, otel işletmeciliği açısından en uygunu, uyumlu karma stratejisi olmakla birlikte, yatay karma stratejisi de uygulanabilir.

Uyumlu karma stratejisi ile otel yöneticileri, pazarlama faaliyetleri benzeşen, birlikte yürütüldüğünde daha fazla fayda sağlayan ve hatta tamamen yeni müşterilere hitap edebilen yeni hizmet türleri geliştirmeye çalışırlar. Örneğin, otellerin içlerinde spor merkezleri işletmeciliği birçok otel için bir çeşitlendirme stratejisini teşkil etmektedir.

Yatay karma stratejisi ile otel yöneticileri, pazarlama faaliyetleri benzemeyen, ortak yürütülmesi -halinde fazladan bir faydanın beklenemeyeceği ve sunumu tamamen farklı olan hizmet türleri geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Yolcu gemisi ve yüzer lokanta işletmeciliği, hazır yemek sunumu, devre tatil işletmeciliği bu tür stratejilere örnek teşkil eder. Örnek olarak Holiday Inn' in prefabrik inşaat, taşıma ve lokanta isine girdiği ve sonradan bu işlerden vazgeçtikleri bilinmektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi uygulanan stratejilerde dikkat edilmesi gereken başlıca husus yeni girilen iş kolu hakkındaki bilgi birikimi ve kontrolün sağlanabilecek olmasıdır.

3.3.2. Otel İşletmeciliğinde Rekabete Yönelik Pazarlama Stratejileri

Ticari faaliyet yürütülen her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de rekabet kaçınılmazdır. Rekabet beraberinde detaylı pazar araştırmasını, rakip otellerin pazarlama faaliyetlerinin takip edilmesini, rakip otellerin sundukları hizmetlerin takip edilmesini ve mümkünse bu hizmetlerin, rekabette üstün olabilmek için, geliştirilebilmesini gerektirmektedir. Bu sayede en uygun Rekabet Stratejisinin belirlenebilmesi mümkün olabilir. Fakat Pazar ve rakiplerle ilgili gerekli olan bu araştırmalar işletmeler için zaman zaman külfetli ve maliyeti yüksek olarak algılanmaktadır. Bu durumda uygun rekabet stratejilerinin belirlenebilmesi zor hale gelecektir.

Rekabet stratejilerinin geliştirilmesi için rakipler hakkındaki bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Uygulanan pazarlama stratejilerinde başarılı olabilmek için otel işletmesinin bir şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olması gerekir. Rekabet üstünlüğü sağlamanın iki temel yolu vardır. Bunlar, farklılaştırma ve düşük maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Farklılaştırma: Bu yolla üstünlük sağlayabilmek için, sunulan hizmet veya hizmete sunulan ürünlerin fiziksel özelliklerinde veya kalitesinde müşteri memnuniyetini artıracak yönde birtakım değişiklikler yapılabilir.

Farklılaştırma, işletmenin, rakip otel işletmelerinin eksik kaldığı noktaları iyi tespit edip, kendi işletmesinde bu eksiklikleri artıya dönüştürebildiği zaman en başarılı sonucu verecektir.

Farklılaştırmayı sağlayan en önemli faktör, rakip otellerin yerine getirmediği veya müşteri ihtiyaçlarına uyacak şekilde sunamadığı otele özgü

bir faydayı müşteriye sunmaktır. Bunun yanında otelin ismi, imajı ve isminin çağrıştırdığı hizmetler, kullanılabilecek diğer farklılaştırma faktörlerini oluşturmaktadır.

Günümüzde farklılaştırmanın yöntemleri de artış göstermiştir. Şöyle ki son onbeş yılda ülkemizde çok sayıda televizyon kanalı yayın yapmaya başlamıştır. Bu kanallar bütün insanlar tarafından izlenmekte ve bu kanallardan yapılan reklam yayınları tüketiciler üzerinde, karar vermede ciddi etkiler göstermektedir. Durum böyle olunca daha başarılı reklam yapabilen yazılı ve görsel basında daha etkili reklam verebilen işletmeler bu yolla da farklılaştırma yapabileceklerdir.

Bir diğer farklılaştırma da internet aracılığı ile yapılabilir. Günümüzde oldukça yaygın hale gelen internet kullanımı, tüketicilerin otel işletmeleri hakkında detaylı bilgi sahibi olabilmelerine, otellerin hangi dönemlerde uygun olduklarını görebilmelerine, hatta bu yolla rezervasyon yaptırabilmelerine olanak sağlamaktadırlar. Bu sayede, kolay kullanılabilen, iyi hazırlanmış ve işletmenin iyi anlatıldığı internet siteleri farklılaştırma yapabilmek için bir yöntem haline gelmiştir.

Düşük Maliyet: Her tür işletme için, işletme faaliyetlerini yürütürken maliyeti düşürmek hatta en aza indirmek en başta ve en önemle üzerinde durulması gereken unsurdur. Öyle ki rekabetin oldukça yoğun yaşandığı piyasalarda en uygun fiyat ile müşterinin işletmeyi tercih etmesini sağlamanın en önemli yolu maliyetleri düşürmektir ki bu yolla en düşük fiyat veya normal fiyatlardan en fazla hizmet sunulabilir.

Düşük maliyetle hizmet sunmak, rekabet üstünlüğü sağlamanın başka bir yoludur. Düşük maliyetle hizmet sunmaya çalışmak, ölçek ekonomilerinden yararlanılmasını ve tecrübe kazanılmasını gerektirir. Bu yolu seçen otel yöneticileri, müşterilere benzer hizmetler için daha düşük fiyatlar

sunarak bir üstünlük elde edebilirler. Ancak, hizmet kalitesini sürekli kılmak isteyen otel yöneticileri için, uygun bir karar olarak görünmemektedir. Bu nedenle, uzun dönemli bir rekabet üstünlüğü sağlamada çok az etkili olabilir.

Otel işletmeleri rekabet stratejilerini belirlerken üç unsura dikkat etmelidirler. Bunlar; müşterilerin bağımlılık düzeylerinin incelenmesi, bağımlılık düzeylerine göre müşteri gruplarının ve beklentilerinin incelenmesi ve bu hususlara uygun rekabet stratejileri geliştirmelidirler.

Bunların yanında rakip işletmelerin belirledikleri hedef müşteri grupları, bu işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejileri ve sundukları hizmet de iyi takip edilmeli ve bunların doğrultusunda en uygun pazarlama stratejisi uygulanmalıdır.

Potansiyel müşteriler tarafından daha yüksek değerin algılanılmasını sağlayacak şekilde hizmet, fiyat ve tutundurma bileşiminin dağıtımı yapılmalıdır. Ayrıca, rakiplerin müşteri gruplarına sağladıkları faydaların ve bu faydaları pazarlarken kullandıkları yöntemlerin karşılaştırmalı bir listesi hazırlanmalıdır.

Rakip otel faaliyetleri değerlendirildikten sonra, eldeki bilgiler ışığında müşteri gruplarının değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bu değerlendirmede öncelikler tespit edilmelidir. Müşteri grupları, yüksek, korunması gereken ve düşük öncelikli olarak üçe ayrılabilir.

Otel işletmeleri büyüklüklerine, hedeflerine ve pazar koşullarına göre çeşitli rekabet stratejileri belirleyebilirler. Bu stratejiler, pazara egemen olma, pazar payını artırma, pazar payını koruma ve küçük pazar bölümlerine hitap etme stratejileri olarak incelenebilir.

3.3.2.1. Pazara Egemen Olma Stratejisi

Pazara egemen olma stratejisi maddi olanakları yüksek, güçlü bir imaja sahip, dağıtım ağları gelişmiş, büyük oteller tarafından uygulanmaktadır. Adından da anlaşıldığı gibi pazarda lider olan işletmeler tarafından uygulanan stratejidir. Söz konusu oteller güçlü imajları sayesinde müşteriler tarafından en çok tercih edilen otellerdir. Fakat tercih ediliyor olması pazarlama faaliyetlerinde bulunmayacağı anlamına gelmemektedir. Teorik olarak pazara egemen olan otel işletmesinin, pazarlama karması elemanlarını etkin bir şekilde kullanıyor olması beklenir. Bunun nedeni pazarda egemen olan işletmenin bu egemenliğini sürdürebilmek için sürekli doluluk oranlarını artırma gayreti içerisinde olması gerekmektedir.

3.3.2.2. Pazar Payını Artırma Stratejisi

Pazar payını artırma stratejisini en yoğun kullanan otel işletmeleri, pazarın liderini takip eden, doluluk oranlarına göre liderin arkasından ikinci sırada yer alan işletmelerdir. Bu işletmeler pazar paylarını ve doluluk oranlarını arttırarak yakından takip ettikleri lideri yakalama ve lider konumuna yükselme gayreti içerisinde olurlar. Bu işletmeler lider ile rekabet ederler ve lider için sürekli tehdit oluştururlar.

Pazar liderini izleyen ve onunla rekabet eden işletmeler, lidere karşı önemli bir konuda bir üstünlük sağlayabilmelidirler. Otel işletmeleri hizmet işletmeleri olmaları nedeniyle yeni hizmet geliştirme üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

Pazar payını artırmak yönünde stratejiler belirleyen otel işletmeleri sadece hizmet geliştirmeyle yetinmeyip kendilerini her yönden pazara

egemen olan işletmenin daha önüne götürebilmelidir. En azından lidere karşı rekabette üstünlük sağlayacak şartlar oluşturabilmelidir.

3.3.2.3. Pazar Payını Koruma Stratejileri

Bundan önceki iki stratejide pazarda egemen olan ve onu izleyen işletmelerin uygulamayı tercih edecekleri stratejiler incelenmiştir. Pazar koruma Stratejileri ise liderin ve onun rekabet ettiği, pazar payını artırma stratejisini uygulayan işletmelerinde gerisinden gelen ve bu işletmelerle rekabet etmekten kaçınan ve mevcut iş potansiyellerini ve doluluk oranlarını koruma yönünde kararlar veren işletmelerin uyguladıkları stratejilerdir.

Pazar payını koruma stratejisi geliştiren işletmeler kararlarını kısa vadeli almak durumundadırlar. Bununla birlikte bu işletmeler doluluk oranlarını veya pazar paylarını arttırmaktan ziyade karlılıklarını arttırmayı hedeflerler.

3.3.2.4. Küçük Pazar Bölümlerine Hitap Etme Stratejisi

Büyük otel işletmelerinin göz ardı ettikleri veya hedef müşteri gurubu olarak belirlemedikleri ve üzerinde herhangi bir pazarlama faaliyeti uygulamadıkları küçük müşteri gruplarına hitap etme stratejisidir. Bu müşteri kitlesi getirisi, yüksek olmayan ve üzerinde pazarlama faaliyeti yapmanın büyük otel işletmeleri için cazip görülmediği kitledir.

Bu strateji daha çok küçük oteller tarafından uygulanmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Kapsamı

Dört yıldızlı bir otel işletmesi olan ve Ankara'da faaliyet gösteren Gazi Park Otel bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bir otel işletmesinin içinde bulunduğu koşulların incelenmesi ve bu koşullarda uyguladığı pazarlama stratejileri belirlenerek bu stratejilerin yapılan literatür çalışmasına göre değerlendirilebilmesidir. Bu doğrultuda Gazi Park Otel İşletmesinin pazarlama stratejilerinin neler olduğunu tespit etmek ve bu stratejilerin işletme açısından uygunluğunu değerlendirmektir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Gazi Park Otel İşletmesi'nin uyguladığı pazarlama stratejilerinin incelenmesi ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni ise her işletme için ayrı koşulların ve ayrı stratejilerin uygulanıyor olmasıdır. Çalışmalar, otel yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Tez Çalışmasının metin kısmı hazırlandıktan sonra bu bölümdeki başlıklara göre çalışmanın yapılacağı Gazi Park Otel İşletmesi incelenmeye başlanmıştır.

Otel yöneticileri ile metin kısmındaki konu başlıkları doğrultusunda görüşmeler yapılmış ve uygulama kısmı hazırlanmıştır.

4.5. Gazi Park Otel İşletmesi Hakkında Kısa Bilgi

Gazi Park Otel 2000 yılı başında, Seki İnşaat Anonim Şirketi bünyesinde bir aile işletmesi olarak faaliyetlerine başlamıştır.

Gazi Park Otel, Beştepeler Mahallesi 1. Cadde Numara 51 Söğütözü/Ankara adresinde bulunmaktadır. Konum olarak Atatürk Orman Çiftliği' ne ve şehir merkezine yakın durumdadır. Ankara Esenboğa Havalimanına ise 28 km mesafededir.

Otel'de toplam 75 oda, 165 toplam yatak, 1 balayı odası, 1 executive suit, 3 suit oda, 3 sigara içilmeyen oda, 64 standart oda, 3 aile odası bulunmaktadır. Bu odalarda; direk telefon, mini bar, kasa, bilgisayar, ADSL internet bağlantısı, ücretli tv, uydu tv, merkezi klima, duş, küvet-banyo, wc, saç kurutma makinesi bulunmaktadır. Ayrıca otelde, merkezi klima ve ısıtma, split klima, bahçe, tv köşesi, oyun odası, kablosuz internet, business center, çamaşırhane, ütü, kuru temizleme, resepsiyonda kasa, 24 saat oda servisi, jeneratör, telefonla doktor, ücretsiz otopark hizmetleri sunulmaktadır.

Otel bünyesinde, 5 adet toplantı salonu (605 kişi max. kapasite). Tepegöz, perde, beyaz tahta, slide projektör, flipchart, projeksiyon, barkovizyon, ses sistemi, mikrofön, video player, DVD player, televizyon, fax,

klima, ışık sistemi bulunmaktadır. En büyük salon kapasitesi 250 kişi, Balo Salonu ise 250 kişi kapasitelidir.

İşletmede toplam personel 43 Kişiden oluşmaktadır. Hizmet sundukları departmanlara ayrılmış olarak aşağıdaki gibidir:

Üst Yönetim (İşletme Müdürü ve İşletme Müdür Yrd)	– 2 Kişi
Yönetim (Muhasebe ve Finansman)	– 2 kişi
Yönetim (Pazarlama)	– 2 kişi
�n Büro (Resepsiyon memuru ve bellboy)	– 8 kişi
Yiyecek İçecek Departmanı (Mutfak ve Servis)	– 16 kişi
Oda Temizlik (House Keeping)	– 8 kişi
Teknik Servis ve şoförler	– 5 Kişi

İşletme bir aile şirketidir ve yönetim aile bireyleri tarafından yürütülmektedir.

4.6. Otel İşletmesinin SWOT Analizi

İşletme için, pazarlama açısından önemli bir değerlendirme yapma olanağı sağlayan, SWOT analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

4.6.1. Otel İşletmesinin Güçlü Yönleri

Fiyat Esnekliği: İşletmenin üst yönetiminde firma sahiplerinin görev yapmaları, zamanlarının çoğunu otelde geçirmeleri ve rakip işletmeleri sürekli takip etmeleri, müşteri beklentilerini iyi belirleyip, bu beklentileri karşılama çabaları gerektiğinde fiyatta esnek davranmaları işletme için güçlü yön oluşturmaktadır.

Maliyet Denetimi: Firma sahiplerinin yoğun ve detaylı piyasa araştırmaları ve kontrol mekanizmasını geliştirmiş olmaları, maliyetlerin minimum noktada tutulmasına imkan sağlamaktadır.

İmaj: Otel Faaliyetlerine başladığı günden itibaren, yöneticilerin müşteri seçiminde titiz davranmaları ve işletme sahiplerinin, otelcilik alanında faaliyete başlamadan önce diğer sektörlerde sağladıkları güçlü ve güvenilir imaj, otel işletmesini piyasada güçlü bir imaja sahip duruma getirmiştir.

Müşteri Taleplerinin Farkında Olmak: Hedef Müşteri kitlesi olarak iş dünyasının seçilmiş olması ve işletme sahiplerinin diğer sektörlerde de faaliyet göstermeleri sayesinde iş dünyasındaki gelişmelerin ve iş dünyasının beklentilerinin takip edilmesi sayesinde müşteri talepleri belirlenip buna uygun stratejiler geliştirilmektedir. Bunun yanında işletme çalışanlarının sayılarının az olması yöneticilerin personeller üzerinde denetimi sağlayabilmelerine ve müşteri ilişkilerini kontrol edebilmelerine bu sayede müşteri beklentilerini belirleyip bunlara cevap verebilmelerine imkan sağlamaktadır.

Hızlı ve Çabuk Karar Verebilme: Yönetimde bürokrasi yok denecek kadar az durumdadır. Bunun yanında yatırımcılar da yönetici konumundadır. Bu sayede gelişmeler oldukça hızlı değerlendirilip gerekli stratejiler oldukça hızlı belirlenmektedir. Bu da işletme için bir avantajdır.

Hizmet Yayılma Potansiyeli: Yönetimdeki her alandaki esneklik, hizmet yayılma konusunda da otel işletmesi için avantaj sağlamaktadır.

Toplantı Salonları: İşletmenin belirlediği hedef müşteri kitlesi iş dünyasıdır. Binada bulunan toplantı salonları iş adamlarının beklentilerini karşılayabilecek düzeydedir. Otel binasında, kapasiteleri 15 kişilikten 250 kişiliğe kadar değişen toplam 650 kişi kapasiteli 5 farklı toplantı salonunun bulunması otel işletmesinin rakiplerine karşı üstün olmasına olanak tanımaktadır.

Farklı Tiplerde Odalar: 75 oda içerisinde 4 farklı tipte oda olması ve bu odaların 15 m2 ile 45 m2 büyüklükteki odalarla farklı beklentilere cevap vermesi işletme için üstünlük sağlamaktadır.

Otelin Konumu: Otel işletmesinin Samsun yolu, Eskişehir yolu, Konya yolu, İstanbul yolu, havalimanı, bakanlıklar, organize sanayiler ve şehir merkezlerine yakın olması ve şehir trafiğinin kalabalığına girmeden konaklayan insanlara ulaşım kolaylığı sağlaması otel işletmesi için avantaj durumundadır. Bunun yanında otelin şehir merkezine yakın olmasına rağmen sakin bir bölgede olması müşterilerin iş saatleri dışında dinlenmelerine olanak sağlamaktadır. Bu özellik hedef kitlesini oluşturan iş dünyası tarafından tercih otelin edilmesini sağlamaktadır.

Fiziksel Özellikler: İşletme 2000 yılında faaliyete girmesi nedeniyle rakiplerinin pek çoğundan daha yeni ve teknolojik olanaklardan rakiplerine kıyasla daha fazla faydalanan bir durumda olmasına sebep olmuştur.

4.6.2. Otel İşletmesinin Zayıf Yönleri

Eğitimler: Departmanlarda çalışan personel sayılarının az olması kişi başına düşen eğitim maliyetlerinin yüksek olmasına sebebiyet vermektedir. Maliyetlerin yanında personel sayılarının azlığı beraberinde eğitim için zaman ayıramama problemini getirmektedir. Bu sebeplerle işletme yönetimi personel eğitimine gerekli önemi verememektedir.

Zincir Otel Olunmaması: İşletmenin tek otelinin Ankara' daki Gazi Park Otel olması ve başka bir bölgede herhangi bir işletme ile bağlantılı olmaması rakipleri arasında zincir otel işletmeleri olanlar karşısında zayıf yön olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsallaşmanın Tamamlanamaması: Otelin aile yönetiminde olması çok başlılığa sebep olmakta ve kurumsallaşmanın sağlanamamasına sebep olmaktadır. Kurumsallaşmanın tamamlanamaması büyümeye olumsuz etki etmektedir.

Tanınımlılık: Otel, isim olarak ve konum olarak çok fazla tanınmamaktadır. Bunun sebebi hem rakiplerine kıyasla sektörde yeni olmaları hem de reklam faaliyetlerine gerekli önemin verilmemesidir.

4.6.3. Otel İşletmesinin Fırsatları

Müşteri Potansiyeli: Ankara'da konaklayan insan ayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu da bölgede faaliyet gösteren tüm işletmeler için fırsattır.

Havalimanı: Esenboğa Havalimanı'nın uluslar arası bir liman haline getirilecek olması Ankara'daki otel işletmeleri bir fırsat oluşturmaktadır.

Konum: Otelin bulunduğu bölgenin hızla gelişme göstermesi ve şehir merkezinin bu alanda yoğunlaşması otel işletmesi için fırsattır.

4.6.4. Otel İşletmesinin Tehditleri

Otel Sayılarının Artması: Son yıllarda Ankara'daki dört yıldızlı otel işletmesi sayısındaki artışın devam etmesi işletme için tehdit oluşturmaktadır.

Fiyatlar: Otel işletmelerinin sayılarının artması rekabeti, rekabette beraberinde fiyat düşüşü için piyasa baskılarını arttırmaktadır. Fiyat düşüşleri her işletme için olduğu gibi Gazi Park Otel işletmesi içinde tehdittir. Fakat işletmenin fiyat konusundaki esnekliği ve piyasa değişikliklerine hızlı tepki gösteriyor olması, sektördeki her işletme için tehdit unsuru oluşturan fiyat düşüklüğü baskısını fırsata dönüştürmeye yardımcı olabilir.

Otobüs Terminali' nin İl Dışına Çıkarılmasının Planlanması: Gazi Park Otel' in Otobüs Terminaline yakın bir konumda olması ve gününbirlik konaklama yapan insanların Terminalden çıktıklarında en yakın dört yıldızlı otel olarak işletmeyi seçmesi bir avantaj iken terminalin yerinin değiştirilmesi tehdit unsuru olacaktır.

4.7. Hedefler

Otel İşletmesinin başlıca hedefleri, rekabetin arttığı pazar koşullarında doluluk oranlarını korumak ve ekstra hizmet sunumu ile ciroyu arttırmaktır. Bu hedef doğrultusunda, artan arzın talebi karşılayamadığı durumda, ana hedefe ulaşmak için otel binası kiralamak veya satın almak yolu ile kapasite arttırmak da bir diğer hedef durumundadır.

Ankara piyasasındaki dört yıldızlı otel işletmeleri arasında lider olan Dedeman Otel'in takipçisi olmak, Gazi Park Otel' in diğer bir hedefidir.

4.7.1. Mali Hedefler

2006 yılı için Otel İşletmesinin mali hedefleri şu şekilde sıralanabilir:

Tahmini doluluk oranı:	% 75
Ortalama Oda Ücreti:	90 YTL
Kabul Fiyatları (Rack Rate):	\$150 single
	\$180 double
	\$280 suit

Yiyecek İçecek departmanı aylık ortalama ciro: 75.000 YTL

Oda gelirleri beklentisi: 1.850.000 YTL

Genel Hedef : 2.750.000 YTL

4.7.2. Pazarlama Hedefleri

İşletme faaliyetlerine başladığı günden itibaren kendisine, hedef müşteri kitlesi olarak iş dünyasını seçmiştir. Her dönemde de bu seçimi dolayısıyla pazarlama faaliyetlerini bu hedef kitle üzerinde yoğunlaştırmıştır.

2006 yılı pazarlama hedefleri arasında internet sitesinin güncellenip daha iyi hizmet sunar hale getirerek online rezervasyon payını arttırmak yer almaktadır.

Aynı zamanda otel işletmesinin piyasadaki tanınmışlığını arttırmak ve bununla beraber imaj geliştirmeye yönelik etkinliklere katılmak ve birtakım reklam çalışmaları yapmak da hedefler arasındadır.

4.8. Hedef Pazar Tespiti

Gazi Park Otel işletmesinin hedef müşteri kitlesini iş dünyası oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedeni faaliyet gösterilen pazarda iş amaçlı konaklamaların toplam konaklama miktarı içerisinde yüksek bir orana sahip olmasıdır. Bunun yanında iş adamlarının hedef kitle olarak seçilmesinin bir nedeni de işletme sahiplerinin turizm sektörü dışında çeşitli sektörlerde faaliyet göstermeleri nedeniyle iş dünyasında tanınmaları ve bunun yanı sıra çok sayıda firma ile bağlantı kurup bunlar üzerinde pazarlama faaliyeti uygulama imkanına sahip olmalarıdır.

Otelin konumu itibarıyla organize sanayilere, bakanlıklara ve şehir merkezine yakın olması nedeniyle iş dünyasının beklentilerine yanıt vermesi de hedef pazar tespitinde etkili olmaktadır.

Otel işletmesinin hedef müşteri kitlesi şu şekilde sıralanabilir:

*Yerli ve yabancı şirket yöneticileri ve şirket çalışanları,

*Şirketlerin misafirleri,

*İthalat ve ihracat yapan firmaların yabancı ülkelerdeki ticari bağlantıları sonucu gelen misafirleri,

*Firmaların eğitim ve bayi toplantıları.

Hedef Pazar tespitinde coğrafi bölge kısıtlaması yoktur. Fakat iş dünyasının İstanbul' da yoğunlukta olması pazarlama çalışmalarının İstanbul ağırlıklı olarak yapılmasına neden olmaktadır. Örneğin İstanbul Altın Sayfalarda reklam verilerek buradaki firmalara tutundurma çalışması yapılmaya çalışılmaktadır.

Gazi Park Otel işletmesi kuruluşundan itibaren iş dünyasına hitap etmeye çalışan ve iş dünyasının beklentilerine göre hizmet sunan bir otel işletmesi olmuştur. Bu sayede otel işletmesi istediği imajı müşteriler üzerinde yaratarak iş adamlarının, şirket yönetici ve çalışanlarının tercih ettiği bir otel haline gelmiştir.

İşletme ildeki kuruluş yeri dolayısıyla bakanlıklara, ithalat ve ihracat yapılan merkezlere yakınlığıyla, seminer salonlarının farklı amaçlara hizmet edebilecek, farklı büyüklüklerde olmalarıyla, ücretsiz internet kullanım olanağıyla, diğer otel işletmelerine göre daha hızlı giriş (check in) ve çıkış (check out) işlemleri yapılmasıyla iş adamlarına fayda sağlamaktadır.

Konum olarak bütün merkezlere yakın olmasının yanı sıra, merkezde fakat yerleşimin yoğun olmadığı, Atatürk Orman Çiftliğine yakın bir bölgede bulunması nedeniyle konaklayan müşterilerine, iş saatlerinin dışında sakin bir ortamda dinlenme olanağı sunmaktadır. Bu yönüyle de rakiplerinden farklılaşarak tercih edilmektedir.

Acente müşterileri, günübirlik guruplar, spor kulüpleri, yerli ve yabancı turistler otel işletmesinin hedef müşteri kitlesi dışında kalmaktadır.

4.9. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Pazar Ve Müşteri Çevresi

Ankara büyük bir şehir olma özelliğinin yanında Başkent olması nedeniyle de otel işletmeleri için büyük bir pazar durumundadır. Pazar sürekli gelişim içindedir.

Ankara'daki otel işletmelerinde konaklayan müşteriler arasında yerel halkın oranı oldukça düşüktür. Bu nedenle yerel halka pazarlama faaliyetleri konaklamadan çok özel günler ve düğünlerde Banket organizasyonları ile yapılmaktadır. Bu yolla işletmeler konaklama dışında farklı hizmet sunumuna yönelerek bu doğrultuda pazarlama stratejileri belirlemektedirler.

Ankara'ya dünyanın her bölgesinden ve her ülkesinden siyasi veya ticari amaçlarla konaklamaya gelen bir müşteri kitlesi bulunmaktadır.

Ankara'da konaklayan müşterilerin %80' i münferit fakat gruplar halinde, %20' si ise turlarla gelmektedir.

Ziyaretçi sayılarında tamamen mevsimsel bir etki olduğu görülmektedir. Yapılan istatistikler göstermektedir ki en yoğun dönemler Eylül, Mayıs ve Haziran aylarıdır. Temmuz ve Ağustos aylarında Ankara'ya yapılan seyahatlerdeki düşüş nedeniyle otellerdeki doluluk oranları minimum seviyelere inmektedir. Ramazan aylarında da doluluk oranlarında oldukça düşüş olmaktadır. Kasım, Aralık aylarına doğru artmaya başlayan doluluk oranları belli bir düzeyde Nisan, Mayıs aylarına kadar sabit kalmaktadır.

Ankara'ya gelen müşterilerin gelir seviyeleri de diğer illerde konaklayan müşteri gruplarına göre farklılık göstermektedir. Her gelir seviyesinden insanlar müşteri potansiyelini oluşturmaktadır.

Müşterilerin ortalama konaklama süreleri iki gündür.

Pazar nicelik açısından incelenecek olursa, 2005 yılı ortalaması tüm işletmeler için doluluk oranlarının ortalama %70-75 civarlarında gerçekleştiği, her işletmede standart, delux ve suit oda tiplerinin sunulduğu görülmektedir.

4.9.1. Rakipler

Gazi Park Otel işletmesinin rakipleri Ankara merkezindeki bütün dört yıldızlı oteller ve bu dört yıldızlı otellerin yanında konum olarak kendisine yakın olan otellerdir.

Ankara' da yaklaşık, üç, dört ve beş yıldızlı otel olarak, 100 adet otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerden 11 tanesi Gazi Park Otel İşletmesinin direkt olarak rakibi durumundadır. Rakip işletmeler; Dedeman, Aktif Metropolitan, Capital Plaza, Etap Altinel, Akar, İçkale, 2000, Büyükhanlı Park, Kent ve Bilkent otelleri şeklinde sıralanabilir.

4.10. Pazarlama Stratejileri Uygulanırken Kullanılan Pazarlama Karması Elemanları

Gazi Park Otel İşletmesi, pazarlama karması oluştururken pazarlama karması elemanlarını şu şekilde kullanmaktadır.

4.10.1. Hizmet (Ürün) Elemanı

Müşteri tatmini sağlamak ve hem müşteriler hem de otel işletmesinin fayda sağlaması için en önemli unsur olan ve otel işletmeleri gibi hizmet

sunan işletmeler için ürün olarak sunulan hizmettir. Her otel işletmesi gibi Gazi Park Otel işletmesi içinde sunulan hizmet, fiziksel ve fiziksel olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır.

İşletmenin sunduğu fiziksel ürünler otel odaları, genel kullanım alanları, restoranları, oyun salonu, sauna, kablosuz internet kullanım olanağı ve yiyecek – içeceklerden oluşmaktadır.

Kat görevlilerinin hazırladığı odalar, toplantı organizasyonları, yiyecek–içecek sunumları, banket organizasyonları, temizlik, oda servisi ve bagaj taşıma gibi faaliyetler ise sunulan hizmetlerdir.

İşletmenin kurulduğu günden beri samimi, ciddi, temiz ve güvenli olarak algılanan imajı sayesinde müşterilerin rahat ve sessiz bir ortamda konaklama imkanları, şehir merkezine yakınlığı, bulunduğu bölgenin yoğun trafik probleminin olmaması ise müşterilerin duygusal tatminini sağlayan hizmet unsurlarıdır.

İşletme yöneticileri mümkün olduğunca hizmeti standartlaştırmak için çalışanlar üzerinde yoğun denetim yapmakta ve bu doğrultuda çalışanlara kişisel eğitim vermeye özen göstermektedirler. İnsana dayalı hizmet veren tüm işletmeler için oldukça zor sağlanan hizmetin standartlaştırılması, Gazi Park Otel İşletmesinin az sayıda personel ile yönetilmesi ve çalışanların kişisel özellikleri sayesinde, en üst düzeyde sağlanmaktadır.

Hizmet sunumunda kalitenin hiçbir zaman düşmemesi ve müşteri tatmininin en üst düzeyde olması için, yönetici konumunda olan otel sahipleri, oldukça yoğun çaba göstermektedirler. Neredeyse otelde konaklayan tüm müşteriler ile kendileri birebir görüşerek bir nevi anket çalışması yapmakta ve bu yöntemle aynı zamanda çalışanlarının performanslarını da kontrol etmektedirler.

İşletme, konumu ile rakiplerine üstünlük sağlamasının yanında iş adamlarının beklentilerini takip ederek bunların tatminini sağlamaya çalışma yolu ile hizmet geliştirme faaliyetlerini yerine getirmektedir. Örnek olarak, kablosuz internet kullanımının sağlanması, beş ayrı toplantı salonunun birbirinden bağımsız olarak hizmete sunulması gösterilebilir.

4.10.2. Tutundurma Elemanı

İşletme tutundurma çalışmalarını ağırlıklı olarak, hedef müşterilerine ulaşip yüz yüze görüşme yolu ile yapmaya çalışmaktadır. Bu görüşmelerde öncelikli olarak otel işletmesinin sunduğu hizmetleri, konumu ve fiyatları ile ilgili bilgiler verilerek otel tanıtılmaya çalışılmaktadır. Fakat hedef müşteri kitlesinin firmalar olması ve bunların genelde toplu ve sık aralıklarla çok konaklama yapmaları nedeniyle görüşme kısa bir tanıtımdan sonra fiyat üzerinde karşılıklı ikna etme gayreti haline gelmektedir.

İşletmeyi tanıyan, daha önce konaklama yapan veya önceden bağlantı kurulan müşterilerle ise tutundurma çalışmaları dönemlik fiyat anlaşmalarından, bunun yanında varsa yeni hizmetlerden ve otel ile ilgili gelişmelerden kısaca bahsetmekten ibaret olmaktadır.

Yüz yüze görüşmeler dışında internette web sayfası aracılığıyla otel tanıtılmaktadır. Ayrıca hedef kitlenin iş dünyası olması ve önemli firmaların merkezlerinin ağırlıklı olarak İstanbul' da bulunması nedeniyle İstanbul Sarı Sayfalara reklam verilerek buradaki müşterilere ulaşılmaya çalışılmaktadır.

2006 yılında yapılması hedeflenen Tutundurma Çalışmaları arasında web sayfasının geliştirilmesi, İstanbul dışındaki sanayi bölgelerinde bulunan firmalarla bağlantı kurulması ve belirli dönemlerde gazete ve televizyonlarda reklam yayınlanması bulunmaktadır.

İşletmenin pazarlama hedeflerinin kısa vadeli olması nedeniyle, planlanan tutundurma faaliyetleri de uzun dönemli olmamaktadır. İşletmenin yönetim yapısı nedeniyle her konuda sahip olduğu esneklik Tutundurma Faaliyetlerinde de görülmemektedir. İşletme hedeflerine göre yapılacak tutundurma faaliyetleri belirlenmektedir.

4.10.3. Dağıtım Elemanı

Hizmet üretildiği yerde sunulmaktadır. Burada dağıtım elemanı kuruluş yeri olarak algılanabilir. Kuruluş yerinin özellikleri incelendiği taktirde Gazi Park Otel İşletmesinin Dağıtım konusunda rakiplerine göre avantajlı olduğu görülecektir.

4.10.3.1. Kuruluş Yeri

İşletme Atatürk Orman Çiftliğine yakın ve yerleşimin yoğun olmadığı sakin bir bölgede kurulmuştur. Bunun yanında şehrin ana girişlerine, çevre yoluna ve şehir merkezine, bakanlıklara, iş merkezlerine, organize sanayilere ve alışveriş merkezlerine oldukça yakın durumdadır. Bununla birlikte bölgede yoğun şehir trafiğinin olmaması da bir avantaj durumundadır.

İşletmenin rakipleri karşısında en güçlü yönlerinden birisi kuruluş yeridir. Hedef Müşteri kitlesinin iş ve siyaset amaçlı konaklayan insanlar olması, bu insanların beklentilerinin gün içinde ulaşımın kolay olması ve iş saatleri dışında sakin bir ortamda dinlenmek olması nedeniyle kuruluş yeri işletme için avantaj teşkil etmektedir.

4.10.3.2. Kullanılan Aracı İşletmeler

Gazi Park Otel İşletmesinin herhangi bir aracı işletme ile bağlantısı bulunmamaktadır. Bunun nedeni öncelikle işletmenin daha çok firmalarla ve belli başlı kurumlara bağlantı kurarak müşteri portföyünü genişletmeye çalışmasıdır. Bu bağlantıları kurarken de yönetici konumundaki işletme sahipleri yada işletmedeki pazarlama bölümü çalışanları görüşmeleri yapmaktadır. Bu durumda işletme aracı işletmelere gerek duymamaktadır.

4.10.4. Fiyat Elemanı

Son yıllarda Ankara'da otelcilik alanında oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Gazi Park Otel İşletmesinin rekabet halinde olduğu dört yıldızlı otel işletmeleri, sunulan hizmet ve tesislerin fiziki özellikleri itibarıyla birbirlerine denk durumdadırlar. Bu durumda, pazarlama karması elemanları arasında fiyat oldukça büyük önem kazanmaktadır.

Gazi Park Otel İşletmesi yöneticileri maliyetleri minimum düzeyde tutabilmek için önemli bir çaba içerisindeyler. En küçük bir ürünün tedarikinden, büyük bir inşaat tadilat çalışmasına kadar her konuda oldukça detaylı bir pazar araştırması yapılmakta ve maliyetlerin artmasını önlemek amacıyla en uygun fiyattan alım yapılmaktadır. Personel sayısının düşük tutulmasının en önemli nedenlerinden birisi de maliyetlerin kontrol altında tutulması amacıdır. Fakat bu maliyet yönetiminde kalitenin korunmasına da dikkat edilmektedir. Maliyetler minimum düzeyde tutulmaya çalışılırken kalite de en üst düzeyde korunmaya çalışılmaktadır.

Otel işletmesinin 2006 yılı için kabul fiyatları şu şekildedir:

Tek kişilik oda fiyatı: 150 USD

Çift Kişilik Oda fiyatı: 180 USD

Suit Oda fiyatı: 280 USD

Yukarıda sunulan kabul fiyatları Turizm Bakanlığı tarafından 2006 yılı için kabul edilen kabul fiyatlarıdır. Fakat pratikte kabul fiyatları üzerinden satış yapılamamaktadır. Kabul fiyatları üst sınır olarak görülmektedir. Bakanlığın belirlediği standartlara göre de kabul fiyatlarından daha yüksek fiyatlarda satış yapmak yasaklanmıştır.

Kabul fiyatları belirlendikten sonra, işletme bağlantı yapacağı kurum veya kuruluşların tahmini konaklama kapasitelerine göre bunlara belirli oranlarda fiyat iskontoları uygulamaktadır. Her kurum için farklı fakat birbirine yakın fiyat düzeyleri uygulanmaktadır. Elbetteki bu iskonto oranları belirlenirken rakip işletmelerin sunduğu fiyat düzeyleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Anlaşmalı kurumlar arasında BOTAS, Yüksel İnşaat, Koç Holding kuruluşları, Sabancı Holding Kuruluşları ve Set Çimento örnek olarak gösterilebilir.

Bağlantı yapılan müşterilerin yanı sıra günübirlik münferit müşterilere uygulanan fiyatlarda, söz konusu tarihteki doluluk oranlarına, rakip işletmelerin sunduğu fiyatlara özellikle müşteri ile karşılıklı yapılan pazarlıklara göre belirlenmektedir.

Gazi Park Otel İşletmesi fiyat konusunda oldukça esnek bir yapıdadır. Şöyle ki; iskonto oranları ile ilgili resepsiyon sorumlusu personellere verilen yetkinin ötesinde bir oranda iskonto müşteriler tarafından talep edildiği takdirde sürekli işletmede bulunan yöneticiler doluluk oranlarını göz önüne alarak, odanın geceyi boş geçirmesi yerine uygun bir oranda yeni iskonto sunabilmektedir. Tabi ki bu iskonto oranları belirlenirken maliyetlere göre ve imaja zarar vermeyecek şekilde uygulanmasına dikkat edilmektedir.

Menü fiyatları belirlenirken öncelikle maliyetler çıkarılmaktadır. Maliyetler belirlendikten sonra pazarlama bölümünün yaptığı çalışma sonucunda rakip işletmelerin sundukları fiyatlara da ulaşarak, bu fiyatlar ve maliyetler göz önüne alınarak sunulacak menü fiyatları oluşturulmaktadır. Menü fiyatlandırmasında da oda fiyatındaki uygulamalar geçerlidir. Burada da anlaşmalı kurum ve kuruluşlara oda fiyatında uygulanan iskontolar uygulanmakta fakat münferit müşterilere oda fiyatından iskonto yapılmış olsa dahi, menüdeki fiyatlar üzerinden her hangi bir iskonto uygulanmamaktadır.

Diğer ekstra hizmetlerde de öncelikle maliyetlere daha sonra da rakip işletmelerin sundukları fiyatlara göre fiyat oluşturulmaktadır.

4.10.5. İnsan Elemanı

Gazi Park Otel işletmesinin hedef müşteri kitlesini önceki bölümlerde değinilen sosyal sınıflar arasından A Statüsü, B Statüsü ve C1 Statüsü oluşturmaktadır.

İşletme yönetimi ve çalışanları müşteri memnuniyetine oldukça önem vermektedirler. Pazarlama faaliyetleri yürütülürken de hizmet sunumu sırasında da müşterilerle ilişkilerde müşteri beklentilerinin karşılanmasına özen gösterilmektedir. Müşterilerle konaklama sonrasında bağlantı kurularak öneri ve beklentilerinin alınıyor olması müşteriye verilen önemin bir göstergesidir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde tüm diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi bütün pazarlama faaliyetleri insan odaklı olarak, müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde yürütülmektedir.

4.10.6. Fiziksel Belirtiler

Otel 2000 yılında kurulmuş olması nedeniyle binaları yeni ve teknoloji açısından güncel durumdadır. Otel dekorasyonunun tamamı profesyonel mimarlar tarafından yapılmış olup tüm donanım ve ekipmanlar en son teknoloji ile üretilen ürünler arasından müşteri beklentilerine cevap verebilecek özelliklerde seçilmişlerdir. Tüm odalarda klima bulunmaktadır. Açık yüzme havuzu mevcuttur.

4.10.7. Süreç

İşletmede pazarlama sürecinin planlanması, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, bütçeleme ve pazarlama stratejilerinin denetlenmesi aynı zamanda otel sahibi olan üst yönetim tarafından yapılmaktadır.

Üst yönetimin belirlediği pazarlama stratejileri yine yönetim tarafından belirlenen otel personeli tarafından yürütülmekte bazı koşullarda otel yöneticileri de pazarlama faaliyetlerine katılmaktadırlar.

İşletmede pazarlama planları, uygulama ve denetimleri yıllık olarak yapılmakta ve kış sezonunun bitimi ile birlikte geçen sezonun değerlendirmesi yapılarak başlayan dönemde yeni stratejiler uygulamaya başlamaktadır.

4.11. Uygulama Planları

İşletmede uygulama planları profesyonelce, belirli bir zaman dilimini kapsayacak şekilde yapılamamaktadır. Bunun başlıca nedeni profesyonelleşmenin tam anlamıyla gerçekleştirilememiş olmasıdır.

Uygulama Planları işletmede içinde bulunan durumlara göre, en kısa vadede ve profesyonel bakış açısından uzak bir şekilde yapılmaktadır.

Belirlenen planlar yöneticilerin uygun gördüğü personeller tarafından yapılmaktadır.

4.12. Bütçeleme

Bütçelemenin, teoride dönem başlarında yapılması gerekirken, işletme pratikte uygulama planlarını yaptığında, o dönemin şartlarında ve o anki maddi imkanlar ölçüsünde bütçeleme yapmaktadır.

Gazi Park Otel işletmesi hangi dönemde ve hangi doluluk oranında faaliyet gösterirse gösterebilir pazarlama giderleri için fazla miktarlarda bir bütçe ayırmamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi otel sahiplerinin müşteriler ile diyalog kurarak genelde pazarlama faaliyetlerini kendilerinin yapıyor olmasıdır. Bir diğer neden ise çok fazla promosyon ve reklam faaliyetlerinin yapılmamasıdır.

4.13. Otel İşletmesinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Gazi Park Otel işletmesi, az sayıda personeli ile birlikte, her konudaki çalışmaların birebir yönetici konumunda olan otel sahipleri tarafından yapıldığı bir işletme özelliği göstermektedir.

Gazi Park Otel yöneticileri kendilerinin de farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri ve hedef müşteri kitlesinin beklentileri doğrultusunda çalışmalar yapmalarının gerekliliği nedeniyle, iş dünyasındaki gelişmeleri ve bu alandaki müşterilerin beklentilerindeki değişiklikleri sürekli olarak takip etmektedirler.

Otel yöneticileri sürekli olarak yeni kuruluşlar ile görüşerek ve bunlarla anlaşmalar yaparak müşteri portföylerini geliştirmeye yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu yöntem otelin faaliyetine başladığı tarihten itibaren süregelmektedir

Bunun yanında yaz ve kış aylarında otelin doluluk oranlarının düştüğü dönemlerde verimliliği arttırmak için farklı müşteri kitlelerine çeşitli paket programlar ve fiyat promosyonları sunmaktadırlar.

Müşteriye yönelik bu faaliyetlerin yanı sıra, pazarlama departmanı olarak rakip otel işletmelerinin uyguladıkları fiyat politikaları ve pazarlama faaliyetleri sürekli takip edilerek, bu doğrultuda üst yönetime bilgiler verilmektedir. Yönetim bu bilgiler doğrultusunda, eğer gerekli ise, fiyat düzeltmeleri ve pazarlama stratejilerindeki değişiklikler yapılmaktadır.

İşletmede planlar her sezonun başında kısa vadeli olarak yönetim tarafından yapılmaktadır. Literatürde uygulama planı olarak kabul gören planlamalar Gazi Park Otelde de yapılmakta ve titizlikle uygulanmaktadır. Fakat, henüz aile işletmesi olarak yönetilmesi ve profesyonel bir şekilde yönetim sistemini kuramamasının da etkileri ile: “Ne tür bir pazarlama stratejisi işletme için uygundur?” Sorusunun cevabı profesyonelce aranmaksızın, pazardaki pek çok işletmenin de uyguladığı ve işletmede daha önce uygulanmış planlar tekrar edilmektedir. Bu planlar da doluluk oranlarını ve fiyatları en üst düzeyde tutmak amacıyla yapılmaktadır.

Her ne kadar, yapılan faaliyetler detaylı ve profesyonelce hazırlanmış pazarlama planları ve stratejiler olmasa da, piyasa koşulları, işletme imkanları ve rakiplerin tutumları incelendiğinde işletmenin kendisine en uygun pazarlama stratejisini seçtiği görülmektedir.

İşletmenin uyguladığı pazarlama stratejileri, literatürde kabul edilen pazarlama stratejileri ile değerlendirildiğinde uygulanan ve uygulanmayan pazarlama stratejileri şu şekillerde görülmektedir:

4.13.1. Büyümeye Yönelik Pazarlama Stratejileri

İşletmenin yatak kapasitesini arttırmak, zincir otel işletmesi haline gelmek veya pazarda lider olmak gibi hedefleri bulunmamaktadır. Buda kendileri için yoğun büyüme stratejilerine çok önem vermelerini gerektirmemektedir. Fakat yinede uyguladıkları pazarlama strateji arasında büyümeye yönelik stratejiler bulunmaktadır.

4.13.1.1. Pazara Derinliğine Nüfuz Etme Stratejisi

İşletme tarafından uygulanan bir pazarlama stratejisidir. İşletme mevcut müşteri kitlesini ve hedef pazarını değiştirme gayreti içerisine girmeden, pazarda satışlarını arttırma gayreti içerisindedir. Gazi Park Otel işletmesinin müşterilerinin işletmenin özelliklerini, sunduğu hizmetin kalitesini biliyor olması ve işletmeninde müşteri beklentilerini biliyor olması bu stratejinin özelliğini taşıyor olduğunun göstergesidir.

İşletme mevcut müşterileri ile sürekli iletişim halinde olarak çeşitli banket çalışmaları ile satışlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Doluluk oranlarının düşük olduğu dönemlerde işletmenin kayıtlarında bulunan, önceden otelde konaklama yapmış, işletmeyi ve sunduğu hizmetleri tanıyan müşterilere ulaşarak, kendilerine kabul fiyatları üzerinden belirli oranlarda indirimler yapmak veya bu müşterileri banket çalışmaları hakkında bilgilendirmek suretiyle satışları arttırma çalışmaları yapılmaktadır.

Mevcut müşterilerin yanı sıra pazardaki potansiyel müşterilere de pazarlama çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar yapılırken, pazarlama bölümü çalışanları, Ankara'da ticari veya siyasi amaçlı konaklama yapan işletmeleri belirleyerek bunlarla bağlantı kurarak, kendilerine çeşitli olanaklar ve kabul fiyatı üzerinden indirimler önererek sundukları hizmeti satın almaya ikna etme gayreti göstermektedir.

4.13.1.2. Yeni Hizmet Geliştirme Stratejisi

Otel işletmesinin fiziksel yapısı ve yönetimin yoğun büyüme yönünde çalışma yapmaması nedeniyle hizmet geliştirme çalışması yapılmamaktadır.

Fakat sunulan hizmetlerin kalitesini yükseltmek için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin lobi bar 2006 yılı içerisinde yenilenerek daha iyi bir hizmet sunulmaya çalışılacaktır.

4.13.1.3. Bütünleşmeye Dayalı Büyüme Stratejisi

İşletme bu stratejiyi uygulamamaktadır. Bu stratejiyi uygulamanın yatay veya dikey bütünleşmeyi gerektirmesi ve bunun içinde belirli bir sermaye ihtiyacı olması işletmeyi bu tip bütünleşmelere gitmeden uzaklaştırmaktadır.

İşletme, otelcilik dışında farklı iş kollarında da faaliyet göstermektedir. Fakat bu işlerin otel işletmeciliği ile bir bağlantısı bulunmamaktadır.

4.13.1.4. Karma Büyüme Stratejisi

Bütünleşmeye Dayalı Büyüme Stratejisinin uygulanmıyor olması bu stratejinin uygulanma şansını ortadan kaldırmaktadır.

Yukarıda, yoğun büyüme stratejileri açısından, Gazi Park Otel İşletmesinin uyguladığı pazarlama stratejileri incelendiğinde, pazara derinliğine nüfuz etme stratejisi dışında büyümeye yönelik bir pazarlama stratejisinin uygulanmadığı görülmektedir. Bunun nedeni işletmenin kendi iç koşulları dışında faaliyet gösterilen pazar koşullarının da etkisi oldukça büyüktür. Pazarın müşteri açısından özellikleri; ortalama konaklama süreleri, konaklayan insan sayıları ve müşteri beklentileri, bunun yanında sayıları zaten fazla olmasına rağmen hala artış gösteren otel işletmelerinin bulunması büyüme veya çeşitli bütünleşme stratejileri uygulamayı zorlaştırmaktadır.

4.13.2. Rekabete Yönelik Pazarlama Stratejileri

Günümüzde tüm sektörler için rekabet kaçınılmaz durumdadır. Rekabet koşullarında tüm işletmeler, detaylı pazar araştırması, rakip otel işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinin takip edilmesi gibi pazarlama taktiklerini uygulayabilmelidirler. Gazi Park Otel işletmesi de pazarı takip etmekte, rakiplerinin fiyatlarını, sundukları hizmetleri ve pazarlama aktivitelerini sistematik olarak izlemekte ve buna göre stratejiler belirlemektedir.

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için farklılaştırma ve fiyat üstünlüğünün gereğini Gazi Park Otel İşletmesi yerine getirmeye çalışmaktadır.

4.13.2.1. Farklılaştırma

Gazi Park Otel yönetimi, hedef müşteri kitlesinin memnuniyetini arttırabilmek ve beklentilerine sürekli cevap verebilmek için yoğun çaba göstermektedir. Bu noktada değişen teknolojiden de faydalanarak rakiplerinden farklılaşma çabası içindedir. Örneğin günümüzde iş adamlarının yoğun olarak gereksinim duyduğu internet kullanımını, otel içerisinde ücretsiz olarak sunulmaktadır.

İşletme konumunun özellikleri sayesinde de rakiplerinden ayrılmaktadır. Önceki bölümlerde de değinildiği gibi otel, şehir merkezine, ana yollara ve iş merkezlerine oldukça yakın fakat yerleşimin yoğun olmadığı sakin, Atatürk Orman Çiftliğine yakınlığı sayesinde havanın temiz olduğu ve müşterilerine dinlenme olanağı sağlayan sakin bir bölgede bulunması sayesinde de rakiplerinden farklılaşmaktadır.

İş dünyası için oldukça önem taşıyan toplantı ve kongre salonları ile de Gazi Park Otel rakiplerinden farklılaşmayı başarabilmiştir. Farklı kapasitelerde beş ayrı salonun varlığı diğer pek çok rakip otel işletmesinin sunamadığı bir hizmet olarak önem kazanmaktadır.

4.13.2.2. Düşük Maliyet

İşletme faaliyetlerinin sağlıklı ve karlı yürütülmesi yanında fiyat olarak üstünlük sağlayabilmek içinde en önemli faktör olan düşük maliyet yönetimi Gazi Park Otel yönetimi tarafından önem verilen bir unsurdur.

Otel sahiplerinin yönetimde olması sayesinde en az sayıda personel ile otel için gerekli işler yerine getirilmektedir. Çok sayıda personel ile

yapılacak işler belli bir sayıda personelle yürütülebildiği için işletme önemli bir maliyet düşüklüğü yakalayabilmektedir.

Yine otel sahiplerinin yönetimde olmaları ve tedarikçileri kendileri, çok detaylı araştırmalar sonucunda seçtikleri için en kaliteli ürünleri en uygun fiyattan alma imkanını yakalayabilmektedirler.

İşletmede, aile yönetimi sistemi nedeniyle yeterince profesyonelleşme sağlanamamış olsa bile, bu yönetim sayesinde işletme ciddi bir maliyet düşüklüğü ile faaliyetlerine devam edebilmektedir.

4.13.2.3. Pazara Egemen Olma Stratejisi

Bu stratejinin uygulanabilmesi için yüksek maddi olanaklar, güçlü bir imaj, gelişmiş dağıtım ağı gerekliliği her işletmenin bu stratejiyi uygulamasına imkan sağlamamaktadır.

Gazi Park Otel bu stratejiyi uygulama gayreti içerisinde değildir. Bunun sebeplerinin başında Ankara'daki dört yıldızlı otel işletmeleri arasında kendisi ile aynı müşteri kitlesine hitap eden ve bu pazarda egemen durumda olan Dedeman otel işletmesinin imaj, maddi olanaklar ve yatak kapasitesi olarak işletmeden üstün durumda olmasıdır. İşletmelerin kendilerine koyacakları hedeflerin ulaşılabilir niteliklerde olması gerekmektedir. Bu durumda Gazi Park Otel yöneticileri kendilerine ulaşılabilir, makul ve kendilerine en yakın hedefleri seçmektedirler. Faaliyet gösterilen pazarda egemen olmak için her açıdan, pazarın lideri olan Dedeman Otel kadar güçlü olmak gerekmektedir.

4.13.2.4. Pazar Payını Arttırma Stratejisi

Bu stratejiyi uygulayan otel işletmeleri literatürde lideri takip eden, pazarda liderden sonra ikinci sırada gelen işletmeler olarak açıklanmış olsa da pek çok otel işletmesi gibi Gazi Park Otel işletmesi de çeşitli pazarlama taktikleri ile pazar paylarını arttırma stratejisini uygulamaktadırlar.

Pazar payını arttırmak için sürekli yeni firmalarla görüşmeler yapılarak otel işletmesinde konaklama yapmaları için ikna çabaları gösterilmektedir.

Yeni müşterilerle bağlantı sağlamaya çalışmanın yanı sıra hizmet geliştirerek bir üstünlük yakalamaya çalışılarak pazar payında artış sağlanmaya çalışılmaktadır. Örneğin, müşteriler için otel içerisinde kablosuz internet bağlantısı sağlanması, toplantı salonlarının yenilerek kapasitelerinin arttırılması, hızlı kayıt sistemi uygulaması gibi pek çok çalışma, temelinde rakiplerinden farklılaşarak Pazar payını arttırma amacı yatmaktadır.

4.13.2.5. Pazar Payını Koruma Stratejisi

Bu stratejinin temelinde doluluk oranlarını arttırmaktan öteye mevcut müşteri portföyüne satışları korumak ve bu satışlarda maksimum karlılığı sağlamak yatmaktadır. Gazi Park Otel İşletmesi de bu stratejiyi uygulamaktadır.

İşletmenin bu stratejiyi uygulamasının bir diğer ve en önemli nedenlerinden birisi de lider ile rekabet etmekten kaçınıyor olmasıdır. Çünkü pazar payını korumaktan ziyade pazar payını arttırmaya ağırlık verirse liderle mücadele etmek zorunda kalacaktır. Böyle bir durumda başarılı olması, liderin her bakımdan işletmeden üstün olması nedeniyle, mümkün görünmemektedir.

4.13.2.6. Küçük Pazar Bölümlerine Hitap Etme Stratejisi

Bu stratejinin özelliği, büyük otel işletmelerinin ilgilenmeye değer görmedikleri ve üzerinde pazarlama faaliyetleri uygulamadıkları bir pazarlama stratejisi olmasıdır. Bu durumda Gazi Park Otel' in bu stratejiyi uygulaması söz konusu değildir. Şöyle ki kendisi için hedef müşteri kitlesi olarak belirlediği müşteri gurubu pazardaki tüm büyük otel işletmelerinin hedefi durumundadır. Bu kitlenin tüm işletmeler için hedef kitle olmasının nedeni, Ankara' da konaklayan müşterilerin önemli çoğunluğunun siyasi ve ticari amaçlarla konaklama yapması dolayısıyla tercih edilen bir kitle olmasıdır.

Bu nedenlerle işletme küçük pazar bölümleri üzerinde herhangi bir pazarlama faaliyeti uygulamamaktadır. Fakat bunun yanında münferit müşteriler otele konaklamaya geldiklerinde kendilerine gerekli ilgi gösterilmekte, bunların bağlılıklarını sağlamak amacıyla başta fiyat indirimi gibi çeşitli yöntemlerle bu müşteri sadık müşteri haline getirmeye çalışılmaktadır.

SONUÇ

Hızla gelişen ve değişen günümüz piyasa koşullarında pazarlama tüm sektörler için en önemli işletme fonksiyonları arasında yer almaktadır. Hatta pazarlama, işletmelerin satış ve karlılıklarını artırma yönünün dışında, dış dünyaya açılan yüzleri olması nedeniyle pek çok işletme açısından en önemli fonksiyon olarak değerlendirilmektedir.

Pazarlamaya verilen önemin ve pazarlamanın işletmeler açısından öneminin kavranması ile birlikte pazarlama da kendi içinde hızla gelişim göstermiştir. İşletmelerin ve müşterilerin beklentilerinin sürekli değişim göstermeleri pazarlama faaliyetlerinin de değişim göstermelerini gerekli kılmıştır. Bu nedenlerle pazarlama aktiviteleri işletmelerin diğer fonksiyonları ile birlikte sürekli bir uyum içinde ve sürekli gelişerek yürütülmesi gereken işletme fonksiyonları olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm işletmeler etkin ve etkili pazarlama stratejileri belirleyebilmek için yoğun çaba sarf etmektedirler.

Literatürde, pazarlamanın öneminin yanı sıra, amacı ve tanımı net bir şekilde belirtilmiş olsa bile, hangi işletme için ne tür pazarlama stratejisinin ve pazarlama faaliyetlerinin yürütüleceği söylenememektedir.

Yapılan literatür çalışması ve piyasa incelemeleri göstermiştir ki otel işletmeleri için tek bir doğru pazarlama stratejisi belirtmek olanaksızdır. Bunun başlıca nedeni her işletmenin faaliyet gösterdiği bölgenin, hedef müşteri kitlelerinin ve en önemlisi işletme koşullarının farklılık göstermesidir. Bu durumda işletmelerin yapmaları gereken kendi faaliyet gösterdikleri çevreye, kendi işletme koşullarına en önemlisi de işletme hedeflerine göre en doğru pazarlama stratejilerini kendileri belirlemektir. Örneğin her türlü maddi manevi güce, imaja ve piyasada önemli bir yere sahip olan zincir otel işletmeleri ile kısıtlı imkanlar ile faaliyet gösteren küçük otel işletmelerinin

aynı pazarlama stratejilerini uygulamaları beklenemez. Bir şekilde aynı pazarlama stratejileri uygulansa bile iki işletmede aynı sonuçları almak imkansız olacaktır.

Bu nedenlerle işletmeler, her şeyden önce doğru hedefler belirleyip, piyasa koşullarını çok dikkatle takip edip, maddi imkanları ve işletmelerinin özellikleri doğrultusunda en uygun pazarlama stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Kısacası her sektördeki her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de doğru pazarlama stratejisi tek değildir. Bir işletmede uygulandığında başarılı olmayan pazarlama stratejisi diğerinde başarıya ulaştırabilir.

Örnek otel işletmesi olarak Gazi Park Otel seçilmiş ve yapılan çalışmaların sonuçları aşağı da sunulmuştur.

Yapılan çalışma sonucunda Gazi Park Otel İşletmesinin yoğun rekabet ortamında faaliyet gösterdiği görülmüştür. İşletme de yıllık gelir ve gider tablolarının hazırlanıyor olması planlı bir çalışma yapılmaya çalışıldığını göstermektedir. Fakat yine de işletmede, işletme yöneticilerinin de belirttiği gibi profesyonelleşme gerçekleştirilememiştir.

Oteldeki doluluk oranlarının değişmesi; rekabetin yoğunluğu ve satış örgütünün etkinliğinin yanı sıra faaliyet gösterilen bölgenin mevsimsel, siyasi ve ticari etkilerin altında olmasıdır.

Sunulacak hizmetin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin göz önünde tutulması hedef müşteri kitlesinin takip ediliyor olması işletme için olumlu bir durumdur.

Fiyat konusundaki esneklik kaliteden taviz vermeksizin başarıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu da pazarlama karması elemanlarının etkin bir

şekilde kullanıldığını göstermektedir. İşletme aynı hizmeti farklı müşterilere farklı fiyattan satmaktadır. Bunda her ne kadar doluluk oranları ve mevsimsel etkiler göz önünde tutuluyor olsa da imaja zarar verecek şekilde fiyatlandırmalardan kaçınılmalıdır.

İşletme Yönetiminin aracı işletmelerle çalışmaktan kaçınması doğru bir yaklaşım olarak görülmemektedir. En azından ölü sezon olarak nitelendirilen, doluluk oranlarının düşük olduğu dönemlerde aracı işletmeler yolu ile satış arttırmaya çalışılabilir.

İşletmede tutundurma faaliyetleri ağırlıklı olarak kişisel görüşmeler yolu ile yapılmaya çalışılmaktadır. Oysaki günümüz şartlarında pek çok tutundurma yöntemi varken işletme yönetimi bu konuya gerekli önemi vermemektedir.

İşletme tanınmamaktan şikayet ederken günümüzde tanıtım yapmak için en önemli araçlardan biri olan reklama gerekli önemi vermemektedir. Reklam ajansları ile anlaşma yaparak başarılı bir reklam kampanyası yürütmesi işletmenin tanınmışlığını arttıracak ve imajını güçlendirecektir.

Genel olarak bakıldığında işletmenin pazarlama faaliyetlerine önemli miktarlarda bütçe veya insan kaynağı ayırmadığı gözlemlenmiştir. Bunun artırılması satışlarda artış getirecektir.

İşletmede uygulanan pazarlama stratejilerinin, yetersiz ve profesyonelce yapılmasa dahi, piyasa şartlarına ve işletmenin kendi şartlarına en uygun stratejiler olduğu görülmektedir.

İşletme yöneticileri de profesyonelleşmeyi gerçekleştirebildikleri takdirde, bütçeleme, pazarlama planlaması, pazarlama uygulamaları ve pazarlama stratejilerini daha başarıyla uygulayabileceklerini belirtmektedirler.

Eksikliklere ve aksaklıklara rağmen işletme kendi yönetim sistemine ve içinde bulunduğu koşullara göre en uygun pazarlama stratejilerini geliştirmeye çalışmaktadır. Yapılan çalışmanın sonucundan çıkarılan ve işletme yöneticilerinin de belirttiği gibi en büyük eksiklik profesyonelleşmenin ve yönetim anlayışının geliştirilememiş olmasıdır.

Sonuç olarak modern pazarlama anlayışı ve uygulamaları tüm sektörlerdeki tüm işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Her işletmede başarıya ulaşmak için içinde bulunduğu koşulları göz önüne alarak doğru pazarlama stratejileri belirlemelidir.

KAYNAKÇA

ABBEY, James. R

1989, "Hospitality Sales And Advertising" The Educational Institute Of The American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan, USA,

AKTAŞ, Ahmet

1989, "Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi", Antalya

BARUTÇUGİL, İsmet S.

1984, "Turizm İşletmeciliği", Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa

BENLİGİRAY, Y

1977, "Otel İşletmelerinde Kar Planlaması Ve Maliyet Kontrolü" Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir

BERGER, Florence Ve FERGUSON, Denis

1990, "Innovation, Creativity Techniques For Hospitality Managers, John Wiley & Sons Inc., New York, USA

BLOMSTROM, Robert

1983, "Strategic Marketing Planning In The Hospitality Industry, A Book Of Readings The Educational Institute Of The American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan, USA

CEMALCILAR, İlhan

1979 "Hizmetlerin Pazarlanması", Pazarlama Dergisi, Y.4

CHON, K.S. ve OLSEN, M

1992 Turizm Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Metodunun Uygulanması,
TUGEV, İstanbul

COFFMANN, C.D.

1983, Hospitality For Sale, Techniques of Promoting Business For
Hospitality Establishments, Michigan

DENİZER, Dündar

1992, "Turizm Pazarlaması", Yıldız Matbaacılık, Ankara

DERELİ, Metin

1989, "Otel İşletmeciliğinde Önbüro" Turban Turizm A.Ş., Sim Matbaası,
Ankara

DORF, D.C.

1981, The Common Marketing Minconceptions, Hotel Sales Management
Association International, New Jersey, USA

KAŞIKÇI, Ercan

2002, Para – Mosyon Pazarlamanın 7p'si, İstanbul, TÜRKİYE

FRANK, Alison Adams

1990, "Study Guide To Accompany Tom Powers : Marketing Hospitality"
New York John Wiley & Sons, Inc.

GOODALL, Brian Ve ASHWORTH, Gregory

1988, "Marketing In The Tourism Industry" The Promotion Of Destination
Regions, Croom Helm Ltd., New York, USA

GREENE, Melvyn

1989, "Marketing Hotels And Restaurants Into The 90s: A Systematic Approach" Van Nostrand Reinhold, New York, USA

HART, Christopher ve TROY, David

1986, Strategic Hotel, Motel Marketing, USA

HACIOĞLU, Necdet

1991, "Turizm Pazarlaması" Uludağ Üniversitesi, Bursa

1996, "Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeleri Ve Uygulamalar", Ankara

2000, "Turizm Pazarlaması", VIPAŞ, Balıkesir

HOLLOWAY, J. C.

1993, "Marketing For Tourism" Pitman, London

JONES, Peter

1989, "The Management Of Hotel Operations", London

KAHRAMAN, Nüzhet

1986, "Turizm'de Yatırım Projeleri", İstanbul

KOTLER, Philip

1996, "Marketing For Hospitality And Tourism", Upper Saddle River, NT: Prentice Hall, New Jersey, USA

KOZAK, Nazmi,

1998, "Otel İşletmeciliği", Turhan Kitabevi, Ankara

KORZAY, Meral ve OLALI, Hasan

1989, "Otel İşletmeciliği", İstanbul

LAWS, Eric

1992, "Tourism Marketing :Service And Quality Management Perspectives", Stanley Thornes, Leckhampton

LOVELOCK, Christopher,

1984 "Services Marketing: Text, Cases&Readings",Englewood Cliffs:
Prentice-Hall, Inc. New Jersey, USA

MEDLIK, S

1978, "Profile Of The Hotel And Catering Industry", Heinemann, London

1993, "Dictionary Of Travel, Tourism, And Hospitality", Butterworth-
Heinemann, Oxford, England

1994, "The Business Of Hotels" Butterworth-Heinemann, Oxford

MEIDAN, Arthur

1982, "Marketing Strategies For Hotels, Hospitality Management", UK

MILL, Robert Christie.

1985, "The Tourism System : An Introductory Text", Prentice Hall,
Englewood Cliff, USA

1990, "Tourism : The International Business", Prentice Hall, Englewood
Cliff, USA

MILLS, Edward D.

1983, "Design For Holidays And Tourism." Butterworths, London

ODABAŞI, Yavuz

1995, "Pazarlama İletişimi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yayın.
No.851, Eskişehir

OLALI, Hasan

1989, "Otel İşletmeciliği" İşletme Fak., İşletme İktisadi Ens. , İstanbul

ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe

1998, "Hizmet Pazarlaması" Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

PEARCE, J.A ve ROBINSON, R.B.

1994, "Formulation, Implementation and control of Competitive Strategy",
Boston

PETERS, C.H.

1978 "Pre-opening Marketing Analysis For Hotels", The Cornell Hotel and
Restaurant Administration Quarterly,

PALMER, Adrian

1995, "Principles Of Services Marketing" Mc Graw-Hill Book Company,
Berkshire, London

POWERS, Thomas

1990, "Marketing Hospitality" John Wiley & Sons Inc., New York, USA

PRIDE, William ve FERREL, O.C

1987, "Marketing: Basic Concepts and Decisions", Boston,

REILLY, Robert

1988, "Travel And Tourism Marketing Techniques" Albany, NY: Morton
House

RYAN, Chris

2000, "Tourism Management Towards The New Millennium",
Pergamon, Amsterdam

SEZGİN, Orhan Mesut

1991, "Turizm: Tanıtma, Pazarlama, Ekonomi, Ankara

STEIN, Rob

1978, "Marketing In Action For Hotels, Motels, Restaurants", New York,
USA

TC TURİZM BAKANLIĞI

1990, "Turizm İstatistikleri Bülteni", Ankara

TUGEV

1989, "Turizmde Seçme Makaleler"

TÜRKMEN, Hasan Hüseyin

1990, "Turizm Pazarlamasında Tüketici Analizi", Ankara

USAL, Alparslan

1984, "Turizm Pazarlaması" Kan Dağıtımcılık Yayıncılık Ltd., İzmir

YAVUZ, İ.

1991, "Pazarlama Hedefleri Kapsamı ve Yaraları", Turizm Yıllığı, Ankara

WITT, Stephen F.

1989, "Tourism Marketing And Management Handbook", Prentice Hall,
New York

ÖZET

Türk ekonomisi son on yılda, Gümrük Birliği ile başlayan ve Avrupa Birliği yolundaki çalışmalarla devam eden, Avrupa ile uyum süreci geçirmektedir. Bu süreç, ekonomik ve kültürel gelişmelerin yanında tüm sektörleri etkileyen teknolojik gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Bu gelişmeler de doğal olarak pazar koşullarında ve bununla birlikte işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde değişikliklere neden olmaktadır. Elbetteki bu gelişmeler yurt dışı kaynaklı büyük sermayeli şirketlerin ülkede ticari faaliyetlerde bulunmalarına ve zaten rekabetçi olan piyasa koşullarının daha da ağırlaşmasına etki etmektedir. Söz konusu tablo göz önüne alındığında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve büyüebilmek için değişimden uzak kalmadan çeşitli fırsatlar yakalayıp işletme faaliyetlerini sürdürme gayreti içerisinde oldukları görülmektedir.

Türkiye’ de turizm, ülke ekonomisine önemli katkılar sağlaması nedeniyle teşvik edilen bir sektör durumundadır. Ülke ekonomisinde ki gelişmeler ve sektöre olan destek turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayılarında sürekli artışlara neden olmaktadır. Fakat, faaliyete başlayan birçok otel işletmesinin başarısızlık sonucu amaçlarına ulaşamadığı da gözlenmektedir.

Otel işletmelerinin başarıya ulaşamamalarının gerisinde pek çok neden yatmaktadır. Bu nedenlerin en önemlilerinden birisi Türkiye’nin coğrafi konum olarak, Dünya’da en çok savaş, terör ve iç kargaşanın yaşandığı Orta Doğuyla yakın olması ve turizm sektöründe rekabet edilen diğer ülkelerin dünyaya karşı Türkiye’yi de sanki bu olumsuzlukların tehdidi altında göstermeye çalışmalarıdır. Tabi bunun yanında ülke içindeki terör olayları da talep üzerinde oldukça önemli olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Talebin bu ve bunun gibi dışsal faktörlere aşırı duyarlı olması doluluk oranlarında

dalgalanmalara sebep olmaktadır. Bunun yanında otel işletmelerinin, son yıllarda sayıları hızla artış gösteren seyahat acentelerine bağımlılığı da artmıştır. Bu da beraberinde karın belli bir kısmının başka bir işletme ile paylaşılması anlamına gelmektedir. Ülke ekonomisinin ve turizm sektörünün içinde bulunduğu durum otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri üzerinde oldukça büyük etkiler göstermektedir.

İşletmelerin bu tablo içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri ve değişen şartlara ayak uydurabilmeleri için yöneticilerin pazarlama faaliyetlerine önem vermeleri ve bu konuda profesyonelleşebilmeleri gerekmektedir. Pazarlama halen, pek çok işletme yöneticisi tarafından sadece satış – tutundurma olarak, doluluk oranları düştüğünde, maddi sıkıntılar yaşandığında yapılması gereken faaliyetler olarak algılanmaktadır. Bunun yanında en önemli pazarlama hatalarından birisi ise değişen koşulların kısa dönemli olarak değerlendirilip uzun vadede hiçbir önlem ve pazarlama planı yapılmamasıdır. Bu işletmenin hedeflerinden uzaklaşmasına sebep olacak bir tutumdur.

Otel yöneticileri hızla değişen koşullar karşısında kendilerini hızla geliştirebilmeli, modern pazarlama anlayışının doğrultusunda müşteri beklentilerini doğru belirleyip bunların tatmini konusunda yapılması gerekenler için işletmeyi doğru yönlendirebilmelidirler.

Pazarlama Stratejileri ile ilgili olarak, tüm işletmeler için geçerli olan tek bir doğru stratejinin olmaması, otel işletmeciliği açısından da geçerlidir. Her otel işletmesi faaliyet gösterdiği piyasa koşullarına, işletme amaç ve hedeflerine göre en uygun olan, yapılan bütçeleme çalışmasından sonra maddi olarak uygulayabileceği kesinlik kazanan kendi pazarlama stratejisini oluşturmalıdır.

Yapılan çalışmada literatürde otel işletmelerinde uygulanacak pazarlama stratejileri incelenmiş ve bunlar doğrultusunda örnek otel işletmesi

olarak Gazi Park Otel İşletmesinde uygulanan pazarlama stratejisi değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

Turkish economy is in the adaptation process with Europe within the last decade starting with Customs Union and ongoing with the studies on the way to European Union. This process brings technological developments affecting all sectors together with economical and cultural developments. These developments naturally cause deviations in the market conditions and marketing activities of the enterprises. Of course these developments affect foreign enterprises with big capitals to perform commercial activities within the country and the market conditions which are already competitive to become heavier. When the abovementioned picture is considered it is observed that the enterprises are in an effort of continuing their business activities by catching various opportunities without staying away from the change in order to grow.

Tourism is an encouraged sector in Turkey due to its important contributions to the country's economy. Developments in the country's economy and support provided to the sector causes continuous increase in the number of hotel enterprises in the tourism sector. However it is also observed that so many hotel enterprises which start operating can not reach their objectives due to failure.

There are so many reasons behind the hotel enterprises not being able to succeed. One of the most important of these reasons is Turkey being geographically so close to the Middle East where the most war, terror and internal disorder take place and the other competing countries in the tourism sector trying to present Turkey as it is under the threat of these negative factors. Nevertheless ofcourse the terror events within the country has important effects on the demand. The demand being so sensitive to external factors like this cause fluctuations in the occupancy rates. In addition, the

dependence of the hotel enterprises to the travel agencies which increase fast in number in the recent years has also increased. This means sharing some portion of the profit with another enterprise. The situation that the country's economy and the tourism sector are in have big influence on the marketing activities of the hotel enterprises.

For the enterprises to survive within this frame and to keep up with the changing conditions, it is required that the administrators to attach importance to the marketing activities and to be able to become professionals on this subject. Marketing is still considered by most of the business administrators as activities to be performed in case of occupancy rates decrease and financial difficulties occur as sales and promotion. In addition one of the most important marketing defaults is the evaluation of the changing conditions in short terms and taking no long term measures and making no marketing plans. This is a behaviour which will cause the enterprise to deviate from its objectives.

Hotel administrators should be able to improve themselves against fast changing conditions, determine customer expectations properly in accordance with the modern marketing concept and to direct the enterprise for the requirements of the satisfaction of these expectations.

The fact about marketing strategies that there is not only one valid correct strategy for all enterprises is also valid for the hotel enterprises. Each hotel enterprise should establish its own marketing strategy which is the most appropriate for the marketing conditions, aims and objectives of the enterprise, and justified to be financially applicable after a budgeting study.

In this study, marketing strategies to be performed at hotel enterprises have been investigated and in accordance, the marketing strategy applied at Gazi Park Otel enterprise has been evaluated as a case of hotel enterprise.

