

162273

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

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ, MEMNUNİYETİ VE
SADAKATİ

Yusuf GÜNAYDIN

Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

İZMİR
2005

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Memnuniyeti Ve Sadakati” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01.07.2005

M. F. K.



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 23.6...../2025 tarih ve 14. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği'nin 19. maddesine göre 23.6...../2025 Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Yusuf GÜNAYDIN' ın "Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Memnuniyeti ve Sadakati" konulu tezi incelenmiş ve aday 8.7.2025 tarihinde, saat 14.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 45 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan Anabilim Dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin başarıyla olduğuna oy birliği ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Orhan İÇÖZ

Orhan İÇÖZ

ÜYE

Doç. Dr. İşe PIRNAR

İşe PIRNAR

ÜYE

Doç. Dr. Orhan İÇÖZ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu:

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: GÜNAYDIN

Adı: Yusuf

Tezin Türkçe Adı: Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Memnuniyeti ve Sadakati

Tezin Yabancı Dildeki Adı: Guest Relations Management, Satisfaction and Loyalty in Accomodation Establishments

Tezin Yapıldığı:

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Yıl: 2005

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:



Dili: Türkçe

Doktora:



Sayfa Sayısı: 120

Tıpta Uzmanlık:



Referans Sayısı: 86

Sanatta Yeterlilik:



Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Doç. Dr.

Adı: Özkan

Soyadı: TÜTÜNCÜ

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe Anahtar Kelimeler:

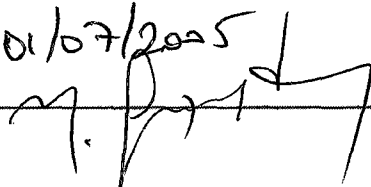
İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Konaklama İşletmeleri
- 2- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- 3- Müşteri Memnuniyeti
- 4- Müşteri Sadakati
- 5- Marmaris Bölgesi

- 1- Hospitality Companies
- 2- Guest Relations Management
- 3- Guest Satisfaction
- 4- Guest Loyalty
- 5- Marmaris Region

Tarih: 01/07/2005

İmza:



ÖZET

Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştği turizm piyasasında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları(ülkeler arası ve işletmeler arası), konaklama işletmeleri ve müşteriler arasında kurulan olumlu ilişkilerin, üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıktığı bir dönemdir.

Bu bağlamda değişim, müşteri satın alma davranışlarını ve beklentilerini, büyük ölçüde değiştirmiştir. Değişen müşteri davranışlarını, işletme amaç ve hedeflerine uygun olarak yönetebilmek; müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarını anlayabilmek ve doğru bir şekilde yorumlayabilmek ile mümkün olabilecektir. Firmaların başarılı olabilmeleri yada hayatta kalabilmeleri için yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaçları vardır. Bir pazar payına sahip olabilmek için firmalar müşteri merkezli düşünmek zorundadırlar. Müşterilerine en iyi kaliteyi sunmak artık kaçınılmazdır. Firmalar bitaraftan müşterilerini anlamaya çalışırken diğer taraftan da ürünlerini dizayn edebilmelidirler.

Konaklama işletmelerinde başarılı bir “Müşteri İlişkileri Yönetimiyle”, küresel bir dünyada ve giderek artan rekabetçi piyasalarda, işletmeler için yaşamsal önem taşıyan, müşteri için değer yaratmak, müşteri tatmini oluşturmak, müşteri sadakati sağlamak ve bu konularda kurumsallaşmayı gerçekleştirmek ile mümkün olabilecektir. Günümüz turistik işletmelerini en fazla tehdit eden “müşteri sadakatinin” sağlanması müşteri ilişkilerini yönetimini uygulayan işletmelerde başarılı bir şekilde gerçekleştirilecektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak konaklama işletmeleri ve özellikleri, müşteri ilişkileri yönetimimin önemi, uygulama örnekleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde; konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve sadakatinin tanımı, müşteri tutma yöntemleri, memnuniyet ve sadakatin nedenleri, etki eden faktörler, memnuniyet ve sadakati geliştiren stratejiler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise; Türkiye turizminde önemli bir yere sahip olan Marmaris bölgesindeki konaklama işletmelerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Oluşturulan teorik çerçeve ve uygulamadan elde edilen bulgular sonucunda, çalışmanın son bölümünde sonuç ve öneriler açıklanmıştır.



ABSTRACT

Due to changing and being cleared business conditions in tourism industry, the main criteria that firms have to have is to understand on time what changing means and improve their strategies in related ways. Today's busier competition conditions (between countries and firms) based on positive relations between hospitality establishments and costumers and also give advantages to those who interested in.

The changing itself has affected and changed the costumers buying behavior and expectations in high scale. To manage the changing attitudes of customers according to the targets of the business is possible merely by comprehending the concepts of customer relations management and by interpreting them correctly. The firms need a new management philosophy in order to survive and succeed. They should lead a customer-oriented style to have a market share. It is inevitable to present the best quality to their guests. The firms should endeavor to understand their customers in one hand and design their products on the other hand.

By means of a successful "customer relations management" in accommodation firms, it will be possible to create a value for customers, to build the satisfaction. To provide the customers' loyalty and to organize the business will add extra value to the foundation of this management.

This study consists of three sections. In the first section, the accommodation firms and their features, the importance of customer relations management were included with applied examples.

In the second section, the customer satisfaction and loyalty in accommodation firms were defined; the concepts were emphasized on keeping the customers, the reasons of satisfaction and loyalty, the effecting factors and the strategies in order to achieve their targets.

In the third section, the findings of survey study applied on hospitality companies in Marmaris region that has a significant standing in Turkey's tourism are analyzed. As a result of theoretical structure and empirical findings conclusion and suggestions are given in the last section of the study.



KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ, MEMNUNİYETİ VE SADAKATİ

YEMİN METNİ	I
TUTANAK	II
YÖK DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	XIV

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	1
1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	3
1.2. Müşteri İlişkileri Kavramı ve Özellikleri	5
1.3. Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Uygulamalarında Karşılaşılan Hatalar	13
1.4. Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkilerini Etkileyen Eylemler	15
1.4.1 Olumlu Eylemler	15
1.4.2. Olumsuz Eylemler	15
1.4.3. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Şikâyetlerinin Ele Alınması	16
1.4.4. Müşteri Merkezli Düşünme	19
1.5. Saygınlık Yaratmanın Unsurları	20

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ VE SADAKATI	22
2.1. Müşteri Tatmini Ve Sadakati Kavramı	24
2.2. Müşteri Sadakatinin Önemi	25
2.2.1. Sadakatin Boyutu	26
2.2.2. Sadakatin Formülü	27
2.2.3. Sadakatin Gerekçeleri	27
2.3. Müşterileri Kazanma Ve Elde Tutma	28
2.3.1. Uzun Dönemli Müşteri Tutma İçin Öneriler	29
2.3.2. Müşteri Tutmada Başarılı Olmak İçin Kontrol Noktaları	30
2.3.3. Müşteri Tutma Modeli	32
2.3.4. Müşteri Tutma Programlarının Geliştirilmesi	37
2.4. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakati Ve Ölçümü	41
2.5. Müşteri Sadakati Ve Tatmini Arasındaki İlişki	42
2.5.1. Müşteri Tatmini Ve Sadakati Yaratma	47
2.6. Müşteri Sadakatinin Dereceleri	54
2.6.1. Müşteriye Yönelik Değer Yaratma Çalışmaları Ve Sadakatin Oluşması	55
2.7. Müşteri Sadakatine Etki Eden Faktörler	56
2.7.1. Müşteri Sadakatiyle İlgili Faktörler	58
2.7.2. Sadakate Yol Açan Etmenler	62
2.7.2.1. Markanın Farkında Olmak	62
2.7.2.2. Markanın İtibarı	63
2.7.2.3. Promosyon	63
2.7.2.4. Tatmin	64
2.7.2.4.1. Müşteri Tatmininin Önemi	66
2.7.2.4.2. Müşteri Tatmini Ve Unsurları	69
2.7.2.5. Üstünlük İmajı	73
2.7.2.5.1. İmaj Ve Sadakat Arasındaki İlişki	74
2.7.2.5.2. Otel İmajı Ve Müşteri Memnuniyeti	75
2.7.2.6. Süregelen Alışkanlık	76
2.7.2.7. Uyuma Eğilimi	77

2.7.2.8. Riskten Kaçınma	78
2.7.2.9. Karar Verme Kolaylığı	79
2.7.2.10. Pazar Koşulları	79
2.7.2.11. Yenilikler	82
2.7.2.12. Toplam Kalite Yönetiminin Olumlu Etkileri	82
2.7.2.13. Etik	84
2.7.3. Sadakati Bozan Etmenler	85
2.7.3.1. Merak	85
2.7.3.2. Güven Tazeleme	86
2.7.3.3. Tesadüfi Değişiklik	87
2.7.3.4. Uyumsuzluk Nedeniyle Marka/Ürün Değiştirme	87
2.7.3.5. Dış Baskılar	88
2.8. Sadakat İklimi Yaratma	89
2.9. Müşteri Sadakati Tesis Etme Stratejileri	92
2.9.1. Frekans Pazarlama Programları	95
2.9.2. Kulüp Pazarlama Programları	97
2.9.3. Müşteri Kartı Programları	98
2.10. Konaklama İşletmelerinde Sadakat Programı Tasarımı	99
2.11. Başarılı Bir Müşteri Sadakat Programının Unsurları	100
3. MARMARİS BÖLGESİNDE DÖRT YILDIZLI OTEL UYGULAMASI	
3.1. Araştırmanın Amacı	101
3.2. Araştırmanın Önemi	101
3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları	102
3.4. Araştırmanın Yöntemi	103
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	105
3.6. Araştırma Bulguları	106
SONUÇ VE ÖNERİLER	113
KAYNAKLAR	
EKLER	

KISALTMALAR

Kayit	Kayıt işlemleri
Bilgi	Bilgilendirme
Resp	Resepsiyonistler
Nez	Personel Nezaketi
Sant	Santral hizmetleri
Bell	Bellboylar
İzln	Odadaki ilk izlenim
Temz	Temizlik
Rah	Rahatlık ve tasarım
Mbar	Mini bar servisi
Neza	Personel nezaketi
Tekn	Teknik hizmetler
Yces	Yemek çeşitleri
Ykal	Yemeklerin kalitesi
Skal	Servis kalitesi
Nzk	Personel nezaketi
Tmz	Temizlik
Skalt	Servis kalitesi
Shiz	Servisin hızı
Tmzl	Temizlik
Ort	Ortam
Ysaat	Yemek Saatleri
Pnez	Personel nezaketi
İces	İçecek çeşitleri
Ser	Servis
Fiy	Fiyatlar
Orta	Ortam
Pnzk	Personel nezaketi
Guv	Güvenlik hizmetleri
Galtz	Genel alanların bakımı
Kuaf	Kuaför
Mark	Market
Fitn	Sauna, Türk hamamı
Bahc	Bahçe bakımı
Tektat	Otelinizde tekrar tatil yapmayı düşünürüm.
Oneri	Otelinizi arkadaşlarıma öneririm.
Memnu	Otelinizden genel olarak memnunum

TABLÖLAR

Tablo 2.1.	Konaklama İşletmelerinde Sadakati Etkileyen Uygulamalar	56
Tablo 3.1	Katılımcıların Milliyetlerine Göre Dağılımı	107
Tablo 3.2.	Faktör Analizi Sonuçları	108
Tablo 3.3.	Özdeğerlerin Dağılımı	110
Tablo 3.4.	Regresyon analizi, sabit değişken:tekrar tatil yaparım	111
Tablo 3.5.	Regresyon analizi, sabit değişken: oteli öneririm	102
Tablo 3.6.	Regresyon analizi, sabit değişken: genel olarak hizmetlerden memnunum	113



ŞEKİLLER

Şekil 1.1.	Konaklama işletmelerinde müşteri tatminine(sadakatine) giden yol	10
Şekil 2.1.	Müşteri Karlılığında 80/20/30 Kuralı	40
Şekil 2.2.	Sadakat Süreci	55
Şekil 2.3	Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakati, Memnuniyeti ve İmaj Arasındaki İlişki	76



GİRİŞ:

Konaklama endüstrisinde son 20 yılda meydana gelen değişim, sektör içi ve dışı şiddetli bir rekabeti beraberinde getirmiştir. Müşterilerin kendilerine sunulan hizmete biçtiği değer sonucunda firmaların karı ya da karsızlığı ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir karlılığın temel anahtarı ise üst düzey hizmetin sunumundan geçmektedir.

Ağırlama endüstrisinde hızla artan ulusal ve uluslararası pazar payı elde etme mücadelesi makro ölçekte ülkeler arasında daha fazla turist çekebilme anlamında kıyasıya bir rekabetin varlığını ortaya koymaktadır. Mikro ölçekte ise ülkemizde turistik bölge, yöre, alan üzerine kurulmuş son derece yeni tesisler arasında da bir rekabetin varlığı, sunulan mal ve/yada hizmetin sayısı ve kalitesinin artması sonucunu doğurmaktadır. Turistler kendilerine sunulanı değil, kendi istediklerini tercih edecek bir konumda artık bulunmaktadırlar. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri çalışmaları sonucunda, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakati) yaratmanın ana amaç olduğu da söylenmelidir. Kaliteli hizmet alan ve böylece tatmin edilmiş ve sadık müşteriler olma yolunda ilerleyen müşterilerimize yönelik olarak, işletme içinde ve işletme dışında sürekli çalışmalar yapılmalıdır.

Günümüzde müşteriler, kendilerine daha fazla seçenek sunulmasını değil, tam aradıkları ürünün / hizmetin, tam istedikleri zamanda, yerde ve biçimde sunulmasını istemektedirler. Gelişen teknoloji bu arzunun karşılanmasında önemli fırsatlar sunmaktadır. Enformasyon teknolojisi sayesinde milyonlarca turistin bireysel ihtiyaçları ve tercihleri öğrenilebilmektedir. Böylece konaklama işletmelerinin müşterilerini daha yakından tanıması mümkün olmaktadır.

Çok önem kazanan müşteri ilişkilerinin kalıcı olabilmesi için pazardaki eğilimleri gelişmeleri iyi tanımak ve iletişim odaklı düşünmek gerekmektedir. Pazarlama kavramı, tüketici ihtiyaçları ve beklentileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun anlamı, kaliteye ve müşteri hizmetlerine önem vermektir. Bu iki konu, artık

günümüz pazarlama yönetiminin ve müşteri odaklı olmaya çabalayan bir kuruluşun önünde duran en önemli olguları oluşturmaktadır.

Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri sadık müşteriler oluşturmaktır. Özellikle, satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır. Bu açıdan sadakat, müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar, kuruluşun sunduğu ürüne, hizmete ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Ancak müşterinin memnun edilebilmesi de kolay değildir. Çünkü konaklama işletmeleri hizmet üretmenin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadırlar.

Bu çalışmada da konaklama işletmelerinin uluslararası turizm pazarlarında rekabet avantajı elde etmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri açısından, müşteri ilişkileri, müşteri tatmini ve müşteri sadakati oluşturulması yönünde öncelikli olarak yapılması gereken konular ele alınmıştır.

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Turizm, insanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetlerdir. İnsanlar tarihin her çağında değişik sebeplerle seyahat ettiklerine göre, turizm yeni bir olay değildir. Ancak, günümüzde sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, refah seviyesinin yükselmesi, insanların serbestçe kullanabilecekleri boş zamanlarının çoğalması, turizme, tarihte insanların ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir şekil vermiş, turizm 21. yüzyılın sosyal ve ekonomik olayı niteliğini kazanmıştır (Olalı ve Timur, 1988; 17).

Başka bir tanımda ise turizmi; insanları bir yerden başka bir yere taşıyan, çeşitli çekicilikler sunan, konaklama, yeme içme ihtiyaçlarını karşılayan, bir bilim, bir sanat uğraşdır şeklinde tanımlayabiliriz (Walker, 1999; 33).

Konaklama işletmelerinin esas amacı hizmet sunumudur. Hizmetin tanımı ise; müşterilerin gereksinimlerini karşılayan, fayda ve doyum sağlayan, soyut, elle tutulup gözle görülemeyen, genellikle satın alındığında hemen tüketilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Tütüncü ve Doğan, 2003; 6).

Otel işletmeleri, konaklama işletmeleri içersinde en yaygın ve en eskisi olanıdır. Bu alanda araştırma yapan uzmanlar, sektörün özelliğinden kaynaklanan, hızlı değişim içinde olmasını dikkate alarak farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Değişik zamanlarda yapılan tanımların bazıları şöyledir:

Günümüzde turizm işletmeleri, müşterilerinin yeme-içme, konaklama, seyahat ve eğlenmeden doğan gereksinmelerini karşılamak üzere hizmet veren işletmeler olarak tanımlanabilir (Tütüncü, 2000; 1).

2634 sayılı “ Turizm Teşvik Kanunu” na dayanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri, Nitelikleri Yönetmeliği” nin 67. Maddesi;”Oteller, asıl işlevi müşterinin geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence

ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurulabilen en az 10 odalı tesislerdir.

Bu konu ile ilgili bir başka tanımlama ise; Prof. Dr. Walter Hunziker tarafından yapılmıştır. Hunziker’e göre “konaklama işletmeleri, yer yabancı olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari işletmelerdir” (etiner, 1995;8).

Otel, “İşletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duymaksızın, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara, konaklama ve yiyecek-içeceklerin sağlandığı yerler şeklinde tanımlanmıştır (Şener, 2001; 3).

Diğer bir tanıma göre; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiğı nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1989; 25).

Bu genel açıklamaların ışığında otel işletmelerini şu şekilde tanımlayabiliriz: İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değıştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağılı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir.

Bu tanımlara göre turizm işletmesi (Oral, 2001; 1):

- İnsanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında yaptıkları seyahat ve geçici konaklamalarından doğan turistik ihtiyaçları karşılamayı amaç edinen bir ünitidir.
- Her işletme gibi, turizm işletmesinin nihai hedefi kardır.

- Turizm işletmesi, üretim faktörlerini sürekli, bilinçli ve rasyonel şekilde tedarik ederek turistik mal ve hizmet üreten, pazarlayan, finanse eden yada turizmle ilgili yan hizmetler gören bir ünedir.
- Turizm işletmesi, işletme faaliyetlerinin sonunda katma değer yaratarak ulusal ekonomide, ekonominin gelişmesine uyarıcı ve sürükleyici bir fonksiyon gören ekonomik ünedir.

1.1 Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri; değişik nedenlerle ikametleri dışında olan kimselere öncelikli olarak, konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını konukların beklentilerine göre karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Turizm sektörünün diğer sektörlerden farklı olarak kendine özgü belirgin bazı özellikleri vardır. Turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmeleri turizm sektörünün genel özelliklerini taşımasının yanı sıra diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler;

1. Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir iş bölümüne gereksinim duyulur (Olalı ve Korzay, 1989;11).
2. Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürelerde değişmesi, turizm işletmelerini sahip oldukları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır (Kozak vd., 1997; 26).
3. Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir (Şener, 2001;15) ve büyük ölçüde insan gücüne dayanır. Ancak son yıllarda bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler turizm ürününün özelliğini değiştirecek niteliktedir (İçöz ve Kozak, 1999; 34). Özellikle konaklama ve yeme-içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır (Barutçugil, 1989;60). Hizmet üreten diğer işletmeler teknik gelişmelerden yararlanarak işgücü yerine makine kullanabilirler. Oysa müşteri ağırlama kişisel bir hizmete gereksinim gösterdiğinden, konaklama işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür (Çetiner, 1995;10).

4. Konaklama işletmeleri zamana duyarlıdır (Şener, 2001; 14) ve günün 24 saati, haftanın 7 günü faaliyet gösteren işletmelerdir. Buna göre diğer insanlar dinlenirken konaklama işletmelerindeki iş görenler çalışmaktadır (Denizer vd., 1998;8, Çetiner, 1995;10).
5. Turizm işletmeleri, kuruluşları aşamasında ve faaliyet dönemlerinde yoğun miktarda sermayeye gereksinim duyarlar (Olalı ve Korzay, 1989;11). Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlerle karşılanmaktadır (Şener, 2001;15).
6. Bina, donatım, makineler ve aletler gibi sürekli kullanım araçları işletmelerin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürekliliğini ifade eden hayatlarında büyük yer tutar (Olalı ve Korzay, 1989;11).
7. Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilememektedir (Erdoğan, 1996;43). Konaklama işletmelerinde satışlar ekonomik, politik ve iklim şartları ile yakından ilgilidir (Çetiner, 1995;10). Bu nedenle konaklama endüstrisinde risk yüksektir.
8. İstihdam edilen personelin çok olması, personelin sosyal sorunlarından doğan problemlerin de artmasına neden olmaktadır (Olalı ve Korzay, 1989;11, Çetiner, 1995;10).
9. Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi gereksinimlerin karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan personelin hoşgörülü bir karakter ve güler yüzlü bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılar (Olalı ve Korzay, 1989;11).
10. Turizm bir hizmet endüstrisidir ve turizmde satılan hizmettir. Hizmetin üretildiği veya hazır bulundurulduğu anda satılması ve tüketilmesi zorunluluğu olduğundan gerçekte satılan zaman olmaktadır (İçöz ve Kozak, 1998;34; Barutçugil, 1989;61).
11. Hiç bir sektörde, konaklama sektöründeki işletmeler kadar işletmeler arası, birimler arası ve çalışanlar arası işbirliği zorunlu kılınmamaktadır (Olalı ve Korzay, 1989;11).
12. Konaklama işletmeleri uluslararası turizm piyasasının gereksinimlerini de karşılaması bakımından mal ve hizmet satışlarının önemi büyüktür.

13. Konaklama işletmelerinde doluluk oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belli bir oranda indirilmesi işletmenin optimum kapasiteden yararlanmasını sağlar.
14. Konaklama işletmelerinde üretilen yiyeceklerin ve hizmetlerin müşterilerin ayağına götürülme olanağı olmadığından, müşterilerin konaklama işletmelerine gelmeleri gereklidir (Çetiner, 1995;11).
15. Konaklama işletmeciliği dinamiktir. Standartlaştırma çok azdır veya zordur. Turistik ürünlerde subjektif değerlendirme daha fazladır (Akat, 1997;191).

1.2. Müşteri İlişkileri Kavramı ve Özellikleri

Konaklama endüstrisinde son 20 yılda meydana gelen değişim, sektör içi ve dışı şiddetli bir rekabeti beraberinde getirmiştir. Müşterilerin kendilerine sunulan hizmete biçtiği değer sonucunda firmaların karı yada karsızlığı ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir karlılığın temel anahtarı ise üst düzey hizmetin sunumundan geçmektedir. Sonucunda ise başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimiyle birlikte müşteri sadakati nihai hedef olmaktadır (Kandampully, Lee, Barker, 2003; 423)

Ağırlama endüstrisinde hızla artan ulusal ve uluslar arası pazar payı elde etme mücadelesi makro ölçekte ülkeler arasında daha fazla turist çekebilme anlamında kıyasıya bir rekabetin varlığını ortaya koymaktadır. Mikro ölçekte ise ülkemizde turistik bölge, yöre, alan üzerine kurulmuş son derece yeni tesisler arasında da bir rekabetin varlığı, sunulan mal ve/yada hizmetin sayısı ve kalitesinin artması sonucunu doğurmaktadır. Turistler kendilerine sunulanı değil, kendi istediklerini tercih edecek bir konumda artık bulunmaktadırlar. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri çalışmaları sonucunda, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakati) yaratmanın ana amaç olduğu da söylenmelidir. Kaliteli hizmet alan ve böylece tatmin edilmiş ve sadık müşteriler olma yolunda ilerleyen müşterilerimize yönelik olarak, işletme içinde ve işletme dışında sürekli çalışmalar yapılmalıdır.

Piyasalarda var olan ve artan rekabet baskısı, birbirine giderek benzeyen ürünlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ürün ve hizmet farklılaştırmasının daha da zorlaşması ve kar oranlarının azalması, işletmeleri, hizmet ve/yada mal

üretimi, pazarlaması ve satışı alanında da yeniden yapılanmaya yöneltmektedir (Kırım, 2001; 1).

Diğer taraftan da her sektörde olduğu gibi konaklama endüstrisinde de artan rekabet, istek ve ihtiyaçları sonsuz olan müşterilerine karlılıkla birlikte aralıksız olarak mal ve hizmet üretebilme kapasitesinde olanların var olabileceği bir iş kolu halini almıştır. (Min ve Emam, 2002; 274). Bununla birlikte en iyi otel hizmetini vermekte başarılı müşteri ilişkileri kurulduğu anlamına her zaman gelmemektedir.

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları (ülkeler arası ve işletmeler arası), konaklama işletmeleri ve müşteriler arasında kurulan olumlu ilişkilerin, üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu bağlamda değişim, müşteri satın alma davranışlarını ve beklentilerini, büyük ölçüde değiştirmiştir. Değişen müşteri davranışlarını, işletme amaç ve hedeflerine uygun olarak yönetebilmek; müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarını anlayabilmek ve doğru bir şekilde yorumlayabilmek ile mümkün olabilecektir. Firmaların başarılı olabilmeleri yada hayatta kalabilmeleri için yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaçları vardır. Bir pazar payına sahip olabilmek için firmalar müşteri merkezli düşünmek zorundadırlar. Müşterilerine en iyi kaliteyi sunmak artık kaçınılmazdır. Firmalar birtaraftan müşterilerini anlamaya çalışırken diğer taraftan da ürünlerini dizayn edebilmelidirler (Kottler vd., 1999; 345).

İşletmelerde başarılı bir “Müşteri İlişkileri Yönetimiyle”, küresel bir dünyada ve giderek artan rekabetçi piyasalarda, işletmeler için yaşamsal önem taşıyan, müşteri için değer yaratmak, müşteri sadakati sağlamak ve bu konularda kurumsallaşmayı gerçekleştirmek mümkün olabilecektir. Yeni ekonomik yapı içinde, göze çarpan üç önemli unsurun radikal bir şekilde değiştiğini görmekteyiz. Bu unsurlar; küresel rekabet, hızı gittikçe artan değişim ve değişen müşteri yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Tekin ve Çiçek, 1999). Belki de, sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri, tatmin edilmiş ve sadık müşterilere sahip olan konaklama işletmelerinin tek önemli rekabet aracı olacaktır (Odabaşı, 2003; 1). Bilindiği gibi, teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır

(Or, 2000; 45). Hizmet işletmelerinin, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu müşteri ilişkilerinin(tatmin edilmiş, sadık müşteriler) ise taklit edilebilmesi zor ve maliyetli olmaktadır. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Müşteri odaklı yönetim uygulamaları, yeni konulara ağırlık vermeleri açısından büyük gelişmeler göstermektedir. Şöyle ki;

1960' lar	Yeni ürünler
1970' ler	Düşük maliyetli üretim
1980' ler	Toplam kalite
1990' lar	Müşteri ilişkileri(tatmin edilmiş ve sadık müşteriler elde etme)

üzerine yoğunlaşmış dönemlerdir.

Günümüzde müşteriler, kendilerine daha fazla seçenek sunulmasını değil, tam aradıkları ürünün / hizmetin, tam istedikleri zamanda, yerde ve biçimde sunulmasını istemektedirler. Gelişen teknoloji bu arzunun karşılanmasında önemli fırsatlar sunmaktadır. Enformasyon teknolojisi sayesinde milyonlarca turistin bireysel ihtiyaçları ve tercihleri öğrenilebilmektedir. Böylece konaklama işletmelerinin müşterilerini daha yakından tanıması mümkün olmaktadır (Metiner, 1997; 2).

Diğer taraftan, tüm müşteriler firma açısından eşit değer taşımamaktadır. Bu nedenle firmaların, ellerindeki kıt kaynakları en iyi müşterileri üzerinde odaklandırmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, firmaların, azami sadakat ve kar sağlayabilmeleri için, en iyi değeri en iyi müşterilerine vermeleri gerekir. En iyi müşteri tabiriyle, en kolay cezp edilebilen yada kısa vadede en çok kar bırakan müşteriler değil, fakat şirketin uzun bir süre müşterisi olarak kalacak olanlar kastedilmektedir.

Rekabetin baskısı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp, “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için de “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gerekmektedir (Oral, 1999; 213).

Çok önem kazanan müşteri ilişkilerinin kalıcı olabilmesi için pazardaki eğilimleri gelişmeleri iyi tanımak ve iletişim odaklı düşünmek gerekmektedir. Pazarlama kavramı, tüketici ihtiyaçları ve beklentileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun anlamı, kaliteye ve müşteri hizmetlerine önem vermektir. Bu iki konu, artık günümüz pazarlama yönetiminin ve müşteri odaklı olmaya çabalayan bir kuruluşun önünde duran en önemli olguları oluşturmaktadır. Artık işletmeler için “ne üretirsem satarım, yeter ki satmasını bileyim” anlayışı gerilerde kalmıştır. Üretilen malı yada hizmeti her ne pahasına olursa olsun yanıltıcı, aldatıcı yollara bile başvurarak satmanın uzun vadede sağlıklı olmadığı anlaşıncaya, 1950’li yılların ortalarında işletmeler ilişkili pazarlama anlayışını benimsemeye başlamışlardır.

Müşteri odaklı hizmet anlayışı, kendi içerisinde de bir evrim geçirmiş olan pazarlama kavramının ve sonrası hizmet anlayışının son biçimidir. Böyle bir evrimin aşamalarını şu deyimlerle açıklayabilmek olanaklıdır (Odabaşı, 2003; 2):

- Ne verilirse onu alırsın.
- Ne alabilirsene onu alırsın.
- Ne istersen onu alırsın.

Son aşamadaki "ne istersen onu alırsın" deyimini ve bunun altında yatan düşünce, müşteri tatmini, sadakat ve kârlılık yoluyla gerçekleşebilmektedir. Bu ise, güçlü ve etkin "Müşteri ilişkilerini" oluşturup, uygulamayı zorunlu hale getirmektedir. Bugünün hizmet işletmeleri üç önemli soruda müşterilerinden daima yüksek oranda evet cevabını almaya çabalarlar:

- Kuruluşumuzdan ve ürünlerimizden/hizmetlerimizden hoşnut musunuz?
- Yeniden ürünlerimizi yada hizmetlerimizi satın alır mısınız?
- Başkalarına ürünlerimizi yada hizmetlerimizi önerir misiniz?

Üç temel soruya çoğu zaman "evet" cevabını alamayan kuruluşlar için "Müşteri İlişkileri" açısından alarm zilleri çalıyor demektir. O zaman, her ilişkide olduğu gibi müşteri ilişkileri konusunda da kendimiz ve kuruluşumuz için şu sorulara ne kadar iyi cevap verebildiğimizi ölçmeye, anlamaya çalışmalıyız:

- İlişkilerdeki rollerimizi ve sorumluluklarımızı nasıl tanımlıyor ve taşıyoruz?
- Müşterilerimizle nasıl ve hangi etkinlikte bir iletişim kuruyoruz?

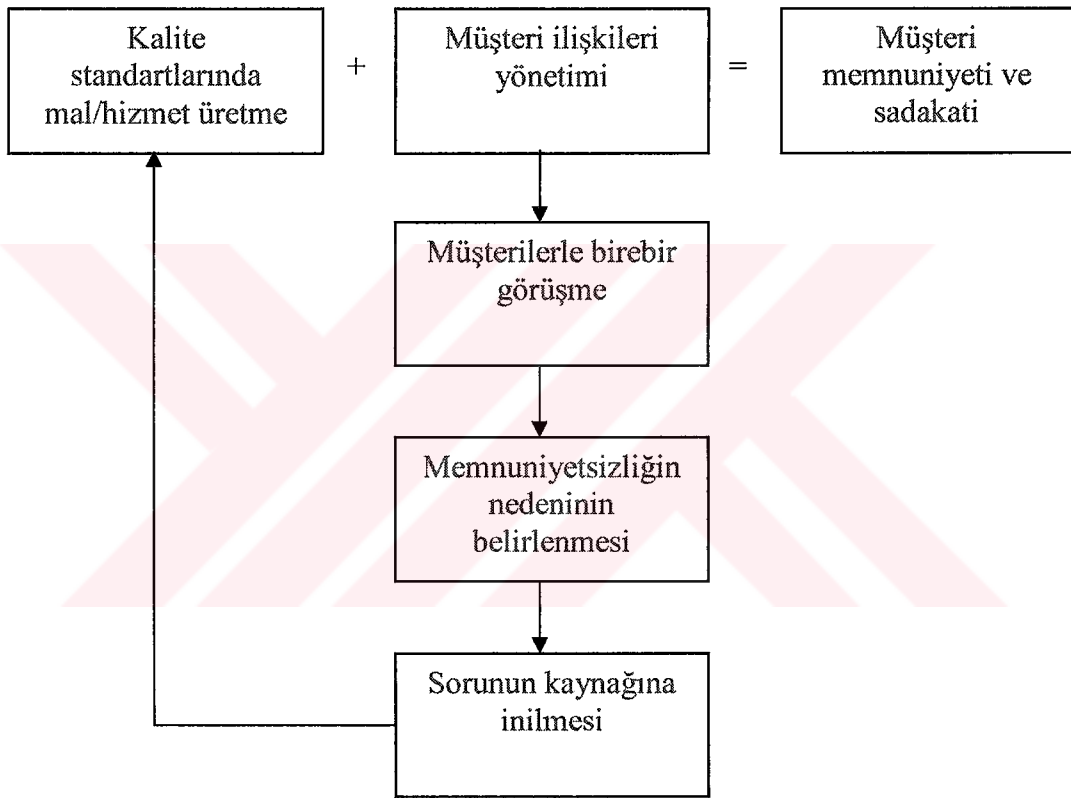
Genellikle, “Müşteri” kavramı biraz farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir konaklama işletmesinden, bir havayolu firmasından, bir tur operatöründen yada bir restorandan mal ve/yada hizmet satın alan, bu eylemi bazen veya düzenli yapan kişi yada kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin, Hill Side Beach Club’ te tatillerini geçirenlerde Alarko Holding in müşterileridirler. Seyahatini Thomson seyahat acentesinden alanlar o firmanın müşterisidirler. Öte yandan, ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlara ise "ticari müşteri" denilebilir. Bu konuya örnek olarak ise; oteller ile acenteler arasında yapılan ve dolayısıyla müşterileri etkileyen otel-acente ilişkileridir. Burada müşterilere direk olarak satış yapılmamaktadır. Diğer taraftan ise konaklama işletmelerinin karşılıklı olarak hizmet verdiği müşteriler ise bir anlamda kişiye özel hizmet şeklini almaktadır. Sonuç olarak çok genel anlamda, Müşteri herkeştir denilebilir (Odabaşı, 2003; 3).

Bu açıdan bakıldığında müşteri ilişkileri, turistik işletmelerle müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Dikkat edilirse, süreç üç önemli aşamayı da kapsamaktadır. Müşteri ilişkilerini "sadece satış eyleminin gerçekleştiği durumu kapsar" şeklinde düşünmek ilkel ve çağdışıdır. Bununla birlikte, olumlu müşteri ilişkilerinin her iki tarafın da kazancının olduğu(kazan-kazan) bir davranış biçimi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Şöyle ki; ekonomik şartların gün geçtikçe insanları zorladığı günümüzde, yılın on bir ayı çalışıp tasarruf yapan ve neticesinde tatili hak ettiğini düşünen bir turiste, ödediği paranın karşılığında tam anlamıyla hizmet verilmesi her iki taraf içinde menfaat dolu bir süreçtir. Konaklama işletmesine geldiği andan itibaren zorluklar ve imkânsızlıklar içinde yaşayan bir müşteri, ne yaptığı tatilden bir şeyler anlayabilir nede ona hizmet veren turistik işletme, bu stresli ortamda daha fazla müşteri kazanabilir ve hizmet sunabilir.

Müşteri ile karşılıklı olarak inatlaşmanın yada her talebine evet denilerek ve muhtemelen de satın alma eylemi sonrasında her iki taraf için hüsranın yaşanacağı bir mücadele ortaya konmamalıdır. Aksine ilişkinin, birbirine “dürüst” ve “samimi”

olarak davranan, yan yana bir sahil yürüyüşü yapan iki dost arasındaki yakınlık olarak düşünülmesi gerekir. Turistik işletmeler “mutlaka oda satışını ve/yada bar&restoran hizmetlerini satmalıyım, gerisini sen(müşteri) düşün, memnun olup olmamak senin bileceğin bir konudur” anlayışı yerine, kısaca "ben kazanayım, sen de kazan" düşüncesi ve uygulamasına geçmelidirler.

Şekil 1.1. Konaklama işletmelerinde müşteri tatminine(sadakatine) giden yol



(Kaynak: Odabaşı, 2003; 3)

Konaklama işletmeleri için müşterilerle uzun dönemli ilişkiler oluşturma gittikçe önem kazanmaktadır. Satış olayı bir flörtün sonu ve uzun sürecek bir beraberliğin, evliliğin başlangıcıdır. Birlikteliğin kalitesi ve etkinliği kuruluşun ilişkiyi ne kadar sağlıklı yürüttüğüne ve yaratılan memnuniyet ve sadakatin ilişkiye dönüştürülebilme oranına bağlıdır. Turizm endüstrisinin ve dolayısıyla konaklama işletmelerinin, gelecekte belirsizlik içerisinde olması ve risk taşıması özelliğinden

dolayı(Bu risk ülkemiz için diğer ülkelerden daha fazladır), müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulması, memnuniyetin ve sadakatin yaratılması zorunluluk olarak görülmelidir. Bu ilişkiler ise, ancak güçlü müşteri ilişkileri ve kaliteli hizmetin verilmesi ile gerçekleşebilmektedir.

Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri sadık müşteriler oluşturmaktır. Özellikle, satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır. Bu açıdan sadakat, müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar, kuruluşun sunduğu ürüne, hizmete ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Ancak müşterinin memnun edilebilmesi de kolay değildir. Çünkü konaklama işletmeleri hizmet üretmenin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadırlar (Cemalcılar, 1983; 454).

Bunlardan en dikkate değer olanı, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansmasıdır. Böylece sonradan giderilmesi çok zor olan bir tüketici memnuniyetsizliği doğabilmektedir. Söz gelişi bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin yada onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin hizmet üretimini "sıfır yanlış" ile gerçekleştirmesi gerekmektedir. Müşteriler, tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında sadakat derecesi artabilmektedir. Böyle bir duygu ve davranış oluşturmak için müşteri neler bekler? Bu sorunun cevabı aynı zamanda müşteri ilişkilerindeki unsurları da bizlere belirtmektedir. Bazı örnek davranışlar şöyle sıralanabilir (Odabaşı, 2003; 5):

- Karşılık Görebilme
- Bilgili Çalışanlar
- Çabukluk
- Sözlerin Tutulması
- Anlayış
- Güven
- Takip etme
- Sürpriz yokluğu

- Tutarlılık
- İletişim
- Ulaşılabilirlik
- Bire bir etkileşim
- Kaliteli hizmet

Müşteri ilişkileri yönetimi kişilere, yöneticilere bağlı kalmadan kurumsallaşabilmelidir. Ancak, süreçler ele alındığında müşteri ilişkileri insan ilişkileridir. Bunu geliştirebilmek için şu sorulara sürekli cevap aranmalıdır:

- İlişkilerimizde ne kadar iyiyiz?
- İyiye doğru mu yoksa kötüye doğru mu gidiyoruz?
- Uygun kişilerle, uygun konuları mı konuşuyoruz?
- Müşteri ilişkileri konusunda yakın zamanda neleri yapmadık?
- Müşterilerimiz kimlerdir? İhtiyaç ve beklentileri nelerdir?
- Sunduğumuz ürün ve hizmetler nelerdir? Özellikleri nelerdir?
- Müşteri ilişkilerinde daha iyi olmanın yolları nelerdir?

Bu sorulara doğru ve güncel yanıtların verilebilmesi için tüm çalışanların müşterinin önemine inanması gerekir. Müşteri ilişkilerinde, müşteri ile çalışanların karşılaştığı bağlantı noktası kritik öneme sahiptir. Müşteri ile yüz yüze gelen personelin yetki ve sorumluluklarının geliştirilmesi, sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi ve hoşnut bireyler haline getirilmeleri, kurumsallaşmadaki başarı için kaçınılmaz olmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi ve beklentilerinin ürün ve hizmetlerin performansına özellikle yansıtılması sonucunda, müşterinin ürünü hem bireysel ürün/marka temelinde hem de rakip ürün/markalar temelinde zihinsel ve duygusal olarak farklılaştırmasına neden olmaktadır (Tütüncü, 2001; 11).

1.3. Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Uygulamalarında Karşılaşılan Hatalar

Günümüz turizm hareketleri yönetimi ürün-merkezli yaklaşımdan, müşteri-merkezli yaklaşıma geçişi gerektirmektedir. Bunun için ise yeni bir kurumsal alt yapı ve yeni bir kurum kültürü gerekli olmaktadır. Yeniden yapılanma sürecinde ilk uygulama turistik işletmeye değişim kültürünü yerleştirme çabası olmalıdır. Bunun için eğitim, kurum kültürü ve organizasyon yapısı düzenlemelerini en akılcı biçimde bütünleştirmek gerekli olmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, değişimin gerekçelerini, çalışanlara açık ve ayrıntılı olarak anlatmak zorunludur. İletişim kanalları bu süreçte, sürekli, akıcı ve aktif olarak çalışmalıdır (Tekin ve Çiçek, 1999).

Hizmet işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminde zaman zaman karşılaşılabilen yanlış uygulamalar, hatalı yaklaşımlar aşağıdaki gibi örneklenebilir:

- Müşteri şikâyetlerine verilen önem sektöre göre değişir: Bu anlayışta, müşteri dar tanımıyla, bir ürünü satın alan nihai tüketicidir. Dolayısıyla müşteri şikâyetine önem vermesi gereken sektörler, turizm, perakendecilik, yiyecek-içecek, hizmet ve benzerleri ile sınırlıdır. Oysa ne üretirse üretsün bir şirketin, yarattığı değeri satın alan en az bir müşterisi vardır. Alış verişin olduğu her yerde de bazı şeylerin ters gitmesi, başka bir deyişle; birisinin, aldığı hizmetten tamamen memnun olmama olasılığı yada bir otel müşterisinin odasından memnun olmaması mümkündür. Sizin, müşterilerinizi ne derece iyi tanıdığınız ve onların beklentilerine ne kadar duyarlı olduğunuz, şikâyetlere vereceğiniz öncelikte, hangi sektörde olduğunuzdan daha belirleyicidir.
- Şikâyetler müşteri hizmetleri bölümü'nün işidir: Şikâyetlerin çözümü için görevleri ne olursa olsun, herkesin, kendi alanına düşecek topları iyi karşılamaya hazır olması şarttır. Bu da yeterli değil, her şikâyet, bölümlerin sorumlu olduğu süreçlerin ayrıntılarıyla sorgulanması ve iyileştirilmesi için kullanılmalıdır. Yoksa sorunların kaynağına bir türlü inmeden, zamanınızın tümü, küçük yangınları söndürmeye harcanacaktır.

- Müşteri memnuniyeti ahlaki bir sorumluluktur: Başka bir ifadeyle, müşterileri memnun etmek bir “insanlık görevidir”. Şikâyetçi müşteriler aslında, sunduğunuz ürün ve hizmetlerden mutsuz olan “sessizlerin” cevval sözcüleridir. Size, pazardaki imajınız ile ilgili “dost acı söyler” mesajları getirirler. Şikâyetleri, sadece çözülmesi gereken bireysel başvurular olarak değil, bire bir ticari performansınız ile ilgili değerlendirmeler olarak yorumlanmalıdır.
- Müşterileri memnun etmek için, istedikleri her şeyi vermek gerekir: Başvurunun, şirkete ulaştıktan sonraki ele alınış kalitesi, müşterinin talebinin tümüyle karşılanmasından daha kritiktir. Çoğu zaman şirketler, sakar söz ve eylemleriyle, şikâyet sahiplerini acemice karşılarına alırlar. Şikâyetlerde, müşterinin veya şirketin istedikleri yerine, yaratıcılık oktanı yüksek üçüncü çözümler daha etkilidir. Ancak buna ulaşabilmek için müşteriyi dinlemeli ve onu yanınıza almayı bilmelisiniz.
- Şikâyetlerin çözülmesinde en önemli unsur müşteri hizmetleri personelinin karakteridir: Çoğu şirket, şikâyetlerin mutlu sonla bitmesinin, güzel konuşan, güler yüzlü ve sabırlı kişilere bağlı olduğunu düşünür ama sorunların çözülmesi için şirketin politikaları ve sistemleri daha etkilidir. Sözü edilen kişilik özellikleri, tabii ki, şikâyetlerin profesyonelce ele alınması sırasında avantaj sağlar ancak “arka ofisteki” destek yeterli değilse, çaba sonuçsuz kalacaktır.
- Müşterileri hoş tutmak şirket çıkarlarıyla çelişir: Başka bir ifadeyle, şikâyet sırasında müşterinin bizden “kopardığı” tavizler, bizim kayıplarımızdır. Oysa mutsuz müşterilerin çok düşük bir oranı şikâyeti size iletir. Çoğunluğu, etrafındaki herkese kötü deneyimini “ballandırarak” aktarır ve hemen ardından başka markalara giderler. Şikâyetçi müşteri ise size sadık kalma niyeti olanlardır. Şikâyetler sırasında yapacağınız harcama, aslında, size akacak gelirin süresiz teminatı. Perakendeciler iyi bilir, her müşterinin, hayatı boyunca, bir marka için harcayacağı para bellidir. Daha çabuk kavramak için, müşteriyle birlikte sıkça andığımız “velinimet” kelimesinin anlamına bakalım: “Birine, etkisi yaşadıkça sürececek bir iyilik ve bağışta bulunan kimse.”

1.4. Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkilerini Etkileyen Eylemler

Günümüzün her tür faaliyet alanında azalan karlılık oranları turizm ve konaklama sektörünü de etkilemektedir. Yoğun rekabet, çok çabuk gelişen teknoloji, müşteri tutundurmada yaşanan zorluklar, müşteri ilişkilerini az yada çok mal ve hizmet üretiminin her safhasında konaklama işletmelerini etkilemektedir. Piyasa şartlarından olumsuz yönde en az etkilenmek için müşteri ilişkileri her turistik işletmenin vazgeçilmez çalışma alanı olmalıdır. Müşteri ilişkilerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilen uygulamalar aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (Odabaşı, 2003; 11):

1.4.1. Olumlu Eylemler

- Olumlu telefon görüşmeleri
- Önerilerde bulunma
- Açık, anlaşılır dil kullanma
- Minnettarlık gösterme
- Hizmet önerilerinde bulunma
- Sorun çözmede “biz” kelimesini kullanma
- Sorunlara ulaşma ve çözme
- Kısa ve öz iletişim
- Kişisel sorunları ortaya çıkarma
- Birlikte geleceği konuşma
- Cevapları rutin haline getirme
- Sorumluluğu kabullenme
- Geleceği planlama

1.4.2. Olumsuz Eylemler

- Sadece cevaplar için arama
- Gereksizler sunma
- Karmaşık dil kullanma

- Yanlış anlamayı bekleme
- Hizmet taleplerini bekleme
- Yasal kelimeleri kullanma
- Sadece sorunlara cevap verme
- Uzun cümlelerle iletişim
- Kişilik sorunlarını saklama
- Geçmişteki iyi günleri konuşma
- Acil, hazırlıksız cevaplamalar
- Başkasını suçlama
- Geçmiş öne çıkartma

1.4.3. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Şikâyetlerinin Ele Alınması

Ritz-Carlton oteller grubunun müşteri memnuniyeti sağlamak için geliştirdiği kalite hizmet standardı bu konuda önemli bir örnektir (Oral, 1999; 238, Walker, 1999; 468):

- Bizler “hanımefendi ve beyefendilere hizmet eden hanımefendi ve beyefendileriz”. Pozitif bir çalışma ortamı yaratmak için takım çalışması ve yatay hizmet ilkelerine uyulmalıdır.
- Hizmetin üç aşaması;
 - misafirlerinize sıcak ve samimi bir karşılama yapın
 - gerektiği ve bildiğiniz anlarda misafirinizin ismini kullanın
 - misafirinizi sevgiyle uğurlayın. vedalaşırken eğer biliyorsanız mutlaka ismiyle hitap edin.

her çalışan tarafından uygulanmalıdır.

- Bütün çalışanların kendi pozisyonlarında Ritz-Carlton standartlarını nasıl uygulayacaklarını öğrenmelerini için eğitim programını başarı ile tamamlamaları zorunludur. Bütün çalışanlar, kendi çalıştıkları bölümün ve otelin stratejik planla belirlenmiş olan hedeflerini bilmek zorundadır.

- Bizden bekledikleri ürün ve hizmetleri sunabilmemiz için bütün çalışanlar iç ve dış müşterilerin isteklerini bilmek zorundadırlar. Özel istekleri kayıt etmek için misafir tercih formu doldurulmalıdır.
- Bütün çalışanlar sürekli olarak otel içindeki hataları tespit etmelidir.
- Müşteri şikâyeti alan her personel şikâyetin sahibidir.
- Müşteri şikâyetine anında çözüm bulmak herkesin görevidir. Problemi çözmek için hızlı hareket etmeli, yirmi dakika içinde telefon ederek şikâyetin çözümünün müşteriye memnun edip etmediği öğrenilmelidir. Tek bir misafirimizi kaybetmemek için yapılabilecek her şey yapılmalıdır.
- Müşteri şikâyeti formlarının amacı müşteri memnuniyetsizliğine neden olan her hadiseyi kayıt etmek ve duyurmaktır. Her çalışan, problemi çözme ve yeniden tekrarını önleme yetkisine sahiptir.
- Mükemmel seviyesindeki temizlik her çalışanın temel sorumluluğudur.
- “Gülümseyin. Bizler sahnede olan oyuncularız”. Her zaman müşterinizle göz teması sağlayın. Konuşurken uygun kelimeler seçin. “Günaydın”, “Tabii ki”, “Memnuniyetle”, “Benim için bir zevktir” gibi kelimeler kullanılmalıdır.
- İçte ve dışta daima otelinizin temsilcisi gibi davranın. Her zaman olumlu konuşun, olumsuz yorum yapmayın.
- Otel içinde misafirlere daima gidecekleri yere kadar eşlik edin, hiçbir zaman yön tarif etmeyin.
- Misafirlerimizin sorularına cevap verebilmek için otel hakkında bilgili olun. Dışarıdakilere önce her zaman otel içindeki dükkân ve yemek salonlarını tavsiye edin.
- Telefonla konuşurken uygun hitap kelimeleri seçin. Telefona en geç üç çalışında “ gülümseyerek” cevap verin. Beklemeye alacaksanız mutlaka karşınızdakine “sizi beklemeye alabilir miyim?” diye sorun. Çok gerekmedikçe telefonda aktarma yapmayın.
- Üniformalar temiz ve düzenli olmalıdır; uygun ve emniyetli ayakkabılar giyin. İsim etiketinizi daima takın. Dış görünüşünüze önem verin.

Zairi (2000) yaptığı çalışmasında, müşteri şikayetlerinin ele alınış şeklinin işletmeye yönelik müşteri memnuniyeti ve sadakatin sağlanması ve/yada sürdürülmesi

açısından oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Kaliteli hizmet sunmak işletme içinde tüm departmanların asli görevidir ve basitçe aşağıdaki gibi bir gelişme zinciri kurulabilir:

- Müşterilerinizin istek ve ihtiyaçlarını karşılayın
- Küçük adımlarla hizmetinizi daima geliştirin
- Gelişim içinde herkesin katkısını sağlayın
- Hizmet üretimini ölçün ve denetleyin

Müşteri şikâyetlerinin ele alınışı sırasında ise aşağıdaki kriterlere genel olarak dikkat edilmelidir (Zairi, 2000; 333):

- Yönetim ve personel birlikte, çalışma sürecinde yada müşteri kaynaklı şikâyetler olduğunda, işin sahibi olarak sorunlu bölüme gerekli özeni ve dikkati göstermelidirler.
- Şikâyetlerin önlenmesi ve çözümü işin doğru yapılması kadar önemlidir.
- Personel şikâyetler karşısında yetki ve sorumlulukları ölçüsünde konuya müdahale etmelidirler.
- Departman yöneticileri her türlü sorunu çözebilecek kararı verebilmelidirler ve bu yeteneğe de sahip olmalıdırlar.
- Çözümlemesi gereken sorunlar yönetim sürecinin başarısını sınaama amaçlı kullanılmamalıdır.
- Sorunlar müşterilere en yakın şekilde çözümlenmelidir.
- Sorunlar anında, etkili ve dürüstçe çözümlenmelidir
- Sorunu mümkün olduğu kadar müşteri memnuniyeti lehine çözümleyin
- Şikâyetleri ve çözüm şekillerini ilave kalite gösterge notu olarak alınmalıdır.
- Müşterimiz, sorunun çözümü için birden fazla kişiye yönlendirilmemelidir.
- Şikâyeti ilk duyan çözüm adresini doğru tespit etmelidir.
- Sorun bir-iki denemede çözülemeyecek ise müşteriye bundan sonra yapılacak olanlarla ilgili detaylı bilgi ulaştırılmalıdır.
- Sorunla ilgili her süreç en hızlı ve doğru şekilde işletilmelidir.
- Her şikâyet sonrası yeni bir şeyler öğrenmiş olmalıyız.

Buradaki en ilginç yaklaşım son maddedir. Çözülen her bir sorun yeni bir tecrübeye neden olacaktır. Bir Amerikan telefon firması müşterilerinden gelen fatura şikâyetlerini 30 USD' lık bölümünü itiraz olarak kabul etmektedir ve faturayı düzeltmektedir. Yaptıkları çalışmada itiraz için yapılacak araştırmanın işletmeye maliyeti 40 USD olmaktadır. Yapılan indirim müşteriler üzerinde hayret duygusu yaratmakta ve firmadan hizmet almaya devam etme niyetlerini sürdürmektedirler (Gould, 1995; 18).

Kaçınılmaz olarak hizmet sektöründe emek yoğun üretim yapılmaktadır. Buda beraberinde muhtemel hataları getirmektedir. Burada önemli olan hataların veya şikâyetlerin en hızlı şekilde müşteri lehine çözümlenmesidir. Sorunlarını ileten müşterilerimizin halen işletmemize saygınlık duyguları beslediklerini asla unutmamalıyız.

1.4.4. Müşteri Merkezli Düşünme

Bugünlerde müşteri merkezli düşünmek her iş kolunun olmazsa olmaz şartı haline gelmiştir. Öyle ki bazı tanımlamalarda “iş yapabilme lisansı” anlamı verilmektedir. Firmalar dürüstçe müşteri merkezli düşündüklerini uygulamalarıyla müşterilerine ve iş çevresine gösterebilmelidirler. Bunun anlamı şudur (Zairi, 2000; 389):

- Müşteri odaklı düşünebilmek için kâğıt üzerinde belirtmek yeterli değildir.
- Tüm çalışanlar olayın önemini kavramalı ve disipline edilmelidirler.
- Temelde bir niyet gösterimidir.
- Yeni sistemler, yöntemler geliştirilerek müşterilere en iyi hizmeti doğru zaman, yer ve çalışanlarla vermektir.
- Temel amaç her şeyi yeniden yaratmak değil fakat geliştirmektir. Bu bir süreçtir ve acıdır, sancılıdır, sabır gerektirir.
- Sonuç olarak, müşteri merkezli düşünmek bir “duruştur” ve sadece sonuçları gösteren bir istatistik yada gösterge değildir.

1.5. Saygınlık Yaratmanın Unsurları

Konaklama işletmeleri açısından sadakat, ürünleri yada hizmetleri satın alırken müşterilerin tercihlerini sürekli kuruluş için kullanmaları haline gelmeleridir. Açık biçimde, rakip turistik işletmelerin sundukları hizmetleri karşısında belli bir kuruluşun tercih edilmesi durumunda müşteriler o kuruluşa saygınlık gösterisinde bulunmuş olurlar (Odabaşı, 2003; 11).

- Saygınlık ilk satışların gerçekleşmesine olduğu kadar, sonraki satışların gerçekleşmesine de olumlu etki yapar.
- Yeni müşterilerin tercihlerinde, kuruluşa saygı duyan müşteriler etkili olurlar.
- Ağızdan ağza iletişim, kuruluşa saygı duyan sadık müşteri tarafından gerçekleştirilir.

Saygınlık, aslında üç önemli unsurun gerçekleştirilmesi sonucunda oluşturulur. Bunu gerçekleştirmek ise, planlı ve programlı çalışmaları gerektirir. Müşteriler, sadece satış olayının gerçekleştiği durumlarda hatırlanmamalıdır. Satışın olmadığı durumlarda da sürekli bir hatırlamayı gerçekleştirmek çok zor bir uğraş değildir; ancak çok önemli ve olumlu etki oluşturan bir davranıştır. Müşterilerin, olanaklar elverdiği ölçüde özel günlerde (doğum günü, terfi etme gibi) ufak bir kart yada telefonla hatırlanmaları onların bunu yapan kuruluşa karşı saygı duymasında önemli bir adımdır. Bir mağazada satış elemanlarının bunun dışında gerçekleştirebileceği bazı önemli davranışlar şöyle özetlenebilir:

- Müşterinin ilgisini çekebileceği düşünülen yeni bir ürün ulaştığında, müşterinin bundan haberdar edilmesi.
- Müşterinin istediğini ve arzu ettiğini verebilmek için özel sipariş alınması.
- Müşterinin isteyebileceği ürünün bir kenara ayrılması.
- Satılan ürünün nasıl bir performans gösterdiğini, ihtiyacı tatmin edip etmediğini öğrenmek için iletişimin kurulması.

Kuruluşun kimliğinin oluşmasında önemli bir yere sahip olan çalışanlar, müşterilerin içinde yaşadıkları toplumda kişisel ün kazanmaya çalışırlar. Derneklere,

vakıflara, spor kulüplerine üye olmak ve yardımcı olmak bu konudaki en önemli davranışlardır. Toplumsal faaliyetlere katılım, o topluma ve onun üyeleri olan insanlara olan ilgiyi gösterir; ancak, ün oluşturmada özellikle dikkat edilmesi gereken konular da vardır.

- Müşterilerle ilgili özel bilgilerin kesinlikle ortaya çıkartılmaması gerekir.
- Diğer müşterilerden ve rakiplerden olumlu ifadelerle söz etmek daima iyidir.
- Müşterilerin istekleri kabul edilemez olduğunda yada üzüntü yaratan bir durum olduğunda daima gerçek söylenebilmelidir.
- Güvenilir, ilgili ve kibar olmaya özen gösterilmelidir.

Müşterileri kandırmak ve kurnaz davranmak istediğini ona kabul ettirmek bir zamanlar satış için gerekli görülürdü. Bugünkü rekabet koşulları ve toplumsal gelişmeler, bu davranışın iyi ve uzun dönemli ilişkiler yararlı olmadığını göstermektedir. Hem kuruluş hem de müşteri birbirlerine güven duymakla en fazla yaran kendileri için yaratabileceklerinin bilincindedirler. Her ticari kuruluşta satış, önemli bir amaç ve çabadır. Bunu gerçekleştirmek için gerekli olan temel şart, "müşterilerin isteklerini ve özelliklerini" bilmektir. Tüketicilerin satın alma eylemi önceki tecrübelerine, tanıdıklarının tavsiyelerine bağlı olarak gerçekleşebilir. Bu nedenle işletmeler müşterileri üzerinde beklentilerini doğru bir şekilde oluşturmalıdır. Satış eylemi sonucunda oluşabilecek tatminsizlik duyguları müşteri ile işletme arasında sorunlara neden olmaktadır (Kotler vd, 1999; 347).

Saygınlık yaratma, uzun bir uğraş sonucu ortaya çıkar. Sabır müşteri ilişkilerini geliştirmede zorunluluktur. Müşteri çıkarını zirvede tutabilmek için müşteriye tatmin edemeyecek ürünü yada hizmeti sunmaktan kaçınılmalıdır. Müşteri yönlü olma, müşteri çıkarlarını sürekli zirvede tutabilme alışkanlığı olarak düşünülmelidir. Sadece satışın düşünülmesi, müşteri yönlü olmaktan çok, satış yönlü bir düşünce ve uygulamadır.

2. KONA KLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ VE SADAKATI

Günümüzün rekabetçi ortamında tüketiciler marka seçimlerinde birçok alternatifle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ürün bağılılığına engel olabilecek birçok kuvvetli güdünün bulunduğu bu ortamda, tüketicilerin ürün çeşidine ve farklı markalara karşı duydukları ilgi de her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin tüketicilerin markalara olan sadakatsizliği ile baş edebilmeleri ancak ve ancak marka bağılılığını doğru bir şekilde ölçebilme ve doğru tahmin edebilmelerine ve bu doğrultuda hareket edebilmelerine bağlı olmaktadır. Fakat marka bağılılığının farklı araştırmacılarca değişik şekillere tanımlanması nesnel ve genel bir ölçümünün olmasını da engellemiştir. Bununla beraber, marka bağılılığı kavramı stratejik pazarlamanın başlıca odak noktalarından biri olagelmiş ve pazarlama çabaları doğrultusunda sürekli bir rekabet avantajı elde edebilmek için önemli bir temel teşkil etmiştir. Yapılan bir araştırmaya göre, marka bağılılığı ulusal markalarda daha çok görülmektedir. Tüketiciler ulusal markaları kendilerine daha yakın hissetmektedirler (Aslan, 2002; 46).

Turistlerin seçim davranışları akademisyenler tarafından sıkça incelenmektedir. Bu tür çalışmalar; karar verme kuralları, yöntemler ve seçimi etkileyen faktörler konuları üzerine odaklanmıştır. Tüketicilere yönelik yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi müşteri sadakati genel olarak üç farklı yönden ortaya çıkabilmektedir (Chen ve Gursoy, 2001; 79):

- Aynı ürünü tekrar satınalmayı sürdürme niyeti,
- Aynı üründen daha fazla satın almak,
- Ürünü başkalarına tavsiye etme isteği

Benzer araştırmalar arasında, tekrar gidilen turistik işletmelere ve/veya destinasyonlar için “destinasyon sadakati” ifadesi kullanılmıştır. Bir destinasyona yada turistik bir işletmeye tekrar gitmek yukarıda sıralanan üç yaklaşımdan ikisine uymaktadır. Bununla birlikte tekrar aynı yere yapılan ziyaretler destinasyon sadakatini ifade etmeyebilir. Bazı durumlarda turistler farklı tecrübeler edinmek, yeni

yerler görmek için aynı yerlere gitmeyebilirler. Ancak diğer taraftan önce gidilen yere olan sadakatleri devam edebilmektedir. Bunun göstergesi de turistlerin “destinasyonu tavsiye etme” durumları olmaktadır. Bu nedenle destinasyon sadakati operasyonel anlamda, turistlerin destinasyonla ilgili algılama seviyesinin tavsiye edilebilme anlamında düşünölmelidir.

Geçmiş araştırmalar göstermiştir ki bir mal ve/yada hizmet önceden kullanmış olması, sonraki kullanımlar için ürünün kalitesi, biçimi, kullanımı hakkında müşteriye bilgi sağlamaktadır. Araştırmalara göre turistlerin karar alma süreci açıkça ortaya çıkarmıştır ki, geçmiş seyahat tecrübeleri turistlerin tercihlerini direk veya dolaylı etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda, geçmişte bir uluslar arası seyahat bölgesine yapılan seyahatin ve tecrübelerinin, turistlerin karar sürecini etkileme seviyesi konulu araştırmaya göre iki türlü etki ortaya çıkmıştır (Chen ve Gursoy, 2001; 84):

- Tecrübeler belli bir bölgeye tekrar seyahat niyetini arttırmıştır,
- Tecrübeler gidilen bölgeye tekrar gitme isteğine kesinlikle engel olmuştur.

Gerçektende bir ürüne yönelik hafızada kalmış tecrübeler, o ürünün tekrar seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Yi tarafından 1993 yılında gerçekleştirilen kapsamlı bir çalışmaya göre, müşteri tatmini iki ana biçimde tanımlanmış ve ya bir sonuç yada bir süreç olarak incelenmiştir. Sonuç olduğunu ileri süren yaklaşımlar, tatilin tüketim deneyimlerinden kaynaklanan nihai bir durum olduğuna inanırlar. Satın alanın, bunun için yaptığı fedakârlıkların karşılığını yeterli yada yetersiz bir biçimde almış olduğuna ilişkin düşünceleri; satın alınan belirli ürün yada hizmetlerin yarattığı etkiler ile birlikte perakende satış yerlerinde yaşanan deneyimlere verilen duygusal tepkiler, hatta pazarın tümü kadar satın alma ve alıcı davranışlarının müşteri üzerinde bıraktığı etkiler; satın alanın, bu alışverişten beklediği sonuçlara ilişkin olarak aldığı karşılık ile harcadıklarını karşılaştırmasından doğan bir sonuç şeklinde tanımlar yapılmıştır. Yi tanımların tatminin belirli bir konuya ilişkin olması bakımından da değiştiğini gözlemlemiştir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz(Vavra, 1999; 18):

- Bir üründen duyulan tatmin
- Satın alma kararı sonucunda yaşanan deneyimden duyulan tatmin
- Performans özelliğinden duyulan tatmin
- Tüketim deneyiminden duyulan tatmin
- Bir mağaza yada kurumdan duyulan tatmin
- Satın alma eylemi öncesi bir deneyimden duyulan tatmin

2.1. Müşteri Tatmini ve Sadakati Kavramı

Günümüzde işletmelerin tüm faaliyetlerinin odak noktasında müşteri yer almaktadır. "Ne üretirsem satarım" anlayışı artık tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de geçerliliğini yitirmiştir. 1980'li yılların başında uygulamaya konulan liberalleşme ve dışa açılma politikalarıyla birlikte artan rekabet, Avrupa Birliği ile ülkemiz arasında imzalanan Gümrük Birliği anlaşmasının 1996 yılı başından itibaren yürürlüğe girmesinin ardından hemen her piyasada rekabet şimdiye kadar hiç olmadığı biçimde yoğunlaşmıştır. Böyle bir ortamda ayakta kalabilmenin yolu firmaların müşteri odaklı bir anlayışı benimsemelerinden geçmektedir.

Dünya tarihinin başlangıcından bu yana sürekli değişim ve gelişme yaşanmakla birlikte son 10–15 yıllık dönemde meydana gelen olaylar bu döneme "değişim çağı" adını verecek kadar önemli sayılmaktadır. Ülkelerin, korumacılığı büyük ölçüde kaldırıp gümrük duvarlarını aşağıya çekmesi, yabancı sermaye girişini kolaylaştırması, piyasa ekonomisine geçmesi, demokratikleşme eğilimlerindeki artış; bilim ve teknolojiye yenilikler bu dönemdeki başlıca gelişme ve değişimler arasındadır. Bu gelişmeler işletmelerin çalışma koşullarını yerel ve ulusal boyuttan küresel boyuta taşımıştır. Başka deyişle işletmeler ölümüne yarışılan bir alanın içersine sürüklenmiştir. Bu yeni yarışma alanında kolaycılığa yer yoktur. İşletmelerin önünde, beklentileri her geçen gün artan, memnun edilmesi güçleşen ve isteklerini kabul ettirme gücü artan tüketiciler, iş görenler, yöre halkı vb. çıkar gruplarından oluşan zorlu engeller vardır. Aynı zamanda bu alanda söz konusu engelleri aşma gücü yüksek çok sayıda yarışmacı işletme bulunmaktadır.

Bir tüketicinin tutumu, belli bir markayı satın almaya ikna oluncaya kadar farklı yöntemlerle etkilenebilir. Fakat tüketicinin bu markaya karşı ilgisinin ne kadar uzun süreli olacağı veya başka bir değişle, tüketicinin bir kere satın aldığı markayı satın almaya devam edip etmeyeceği gibi pazarlama çevreleri tarafından sıkça sorulan soruların cevabı ürün sadakati kavramı ile verilmeye çalışılmaktadır. Marka bağlılığı ile ilgili araştırmaların önemi oldukça fazla olsa da tüketiciden alacağımız cevaplar her zaman garanti olmayabilir. Başka bir değişle tüketicinin o ürüne bağlı kalıp kalmayacağına yönelik kesin bir şey söylemek oldukça zordur (Arslan, 2002; 46).

2.2. Müşteri Sadakatinin Önemi

Uzun dönemli ve sağlıklı müşteri ilişkileri için marka bağımlılığı yaratmak artık kaçınılmaz bir durumdur. Sürdürülebilir piyasa avantajı ise şüphesiz müşteri sadakatine dayanmaktadır (Bhattacharya, 2003; 421).

Müşteri memnuniyetini; bir hizmeti/ürünü satın almak için ödenen değer ile tüketim sonrası algılanan değer arasındaki fark olarak tanımlayabiliriz (Hallowell, 1996; 28). Sadakatli müşteri, bir mal ve/yada hizmeti ihtiyaç duyulduğunda ve de hizmete ulaşılabilir olduğunda tekrar talep eden ve ürün hakkında olumlu görüşlerini tekrarlayan kişidir. Kuvvetli bir müşteri sadakati işletmelerin sahip olabilecekleri en değerli varlıklardan biridir. Müşterilerin firmaya olan sadakatinin ve tutumlarının güçlülüğü, rakiplerin söz konusu müşteriyi kendilerine çekmeye yönelik uygulamalarını güçleştirir ve oldukça masraflı kılar. Müşteri sadakatinin firmalar açısından sağladığı başlıca avantajlar aşağıda belirtilmiştir (Walters vd., 1989; 502);

- Sadık müşteriler satış işlemini kolaylaştırırlar: Sadık müşteriler ürünün, markanın temel üstünlüklerini bilirler. Dolayısıyla, bunlara yeniden satış yapılması değil, sadece ihtiyaçlarının hatırlatılması yeterlidir.
- Sadık müşteriler pazara istikrar kazandırır: Firmanın pazar payı daha kesin olarak tahmin edilebilir. Satışlarda daha az sadık müşterilerden kaynaklandığı şekilde büyük iniş çıkışlar olmaz, istikrarlı bir pazar yönetimin daha etkili planlar yapmasını ve kaynaklarını daha etkin kullanmasını olanaklı kılar. Bu da maliyetleri düşürür.

- Sadık müşteriler fiyatlar üzerinde kontrol olanağı sağlar: Sadık müşteriler, bütüncül tatmini en önemli unsur olarak gördükleri için, fiyatlardaki küçük değişikliklerle o kadar fazla ilgilenmezler. Geniş bir sadık müşteri kitlesine sahip firmalar fiyatlandırma konusunda daha rahat davranırlar.
- Sadık müşteriler ilgili hizmet işletmesini daha sık ziyaret ederler: Bu ziyaretler esnasında, daha önceden satın almayı düşünmedikleri ürünleri görür ve satın alırlar. Firmanın özel bir ürününden kaynaklanan tatmin, müşterinin, firmanın sunacağı diğer ürünlere de olumlu yaklaşmasını sağlar.
- Sadık müşteriler firmayadağıtım kanalları konusunda yardım sağlarlar: Müşteriler belirli bir ürüne yada markaya sadık olduklarında, üretici, toptancı ve perakendecilere söz konusu ürünün herkese yetecek kadar bulundurmaları yönünde baskı oluşturlar. Bu durum perakendecilerin daha fazla temin etmelerini kolaylaştırarak düzenli alışveriş kalıpları geliştirmelerini sağlar. Bu da tedarikçilerle ilişkilerin kuvvetlenmesine ve maliyetlerin düşmesine yol açar.
- Sadık müşteriler karın sürekliliğini temin ederler: Müşteri sadakatinin faydası uzun dönemde daha çok hissedilmektedir. Müşteriler ne kadar uzun süre sadık olurlarsa o kadar kişi başı harcamaları arttırırlar (Tepeci, 1999; 224).

Müşteri sadakati tesis etmek için uygulamaya konulan programların firma açısından en önemli yanlarından biri de çok düşük maliyetle müşterilere ilişkin ayrıntılı bilgiler içeren bir veri tabanına sahip olunmasıdır. Söz konusu veri tabanı firma tarafından birçok pazarlama uygulamasında kullanılabilir.

2.2.1. Sadakatin Boyutu

Tatmin, satın alınan mal yada hizmetin, bir çok detayı tarafından oluşturulan hizmet kalitesinin beklenen ile algılanan arasında memnuniyet seviyesine neden olması yada olmaması halidir (Yu ve Dean, 2001; 234).

Müşteri sadakatinin iki boyutu vardır. Davranış (behaviour) ve tutum (attitude). Birinci tip sadakatte müşteri, ürünü tekrar satın alma ve zaman içinde de aynı markayı tercih etme davranışı gösteren tiptir (Bowen and Shoemaker, 1998; 13).

Diğer taraftan da ikinci tip sadakatte müşteri, ürünü tekrar alma niyeti olan ve başkalarına da tavsiye eden bir tutum gösterir ve buda sadakatin önemli bir göstergesidir (Getty and Thomson, 1994; 4). Bununla birlikte, bir ürünü tekrar satın alan yada bir otele tekrar gelen ve aldığı hizmeti başkalarına da önerme davranışını gösteren kişi sadakatli müşteri olmak için güçlü bir adaydır.

2.2.2. Sadakatin Formülü

Bir müşteriye sadık kılan unsurlar nelerdir? Müşteri sadakatinde hangi faktörler dikkate alınmalıdır? Cataline Marketing Corporation yetkilileri sadakat eşitliğini tanımlayan unsurların üç bölümde toplandığını belirtiyorlar (Or, 2000; 80):

Bunlardan birincisi olan *memnuniyet*, deneyimin kalite ölçüsüdür. Memnuniyet, geçmiş iş başarısını temsil etmediği gibi, gelecekteki kar veya geliri de temsil etmiyor. Memnuniyet, müşterinin ne kadar memnun olduğunun bir göstergesi olsa dahi, sadakatin tam tanımını oluşturamıyor. Eşitliğin ikinci unsurunu ürün maliyeti veya kategori maliyetinin bir ölçüsü olan *yakınlık derecesi* oluşturuyor. Müşterilerin hangi arabayı satın alacaklarına karar verirken harcadıkları zaman, hangi kalem markasını alacakları için harcadıkları zamandan daha fazladır. Eşitliğin son ve en önemli faktörü ise *zorluk derecesidir*. Buda bir ürünün kalitesini ve hangi zorlukta üretildiğini gösteriyor. Kalitenin yüksek olması beraberinde müşterinin ürüne veya hizmete olan bağlılığını da getirmektedir. Eşya üreticileri için sadık müşterileri korumak daha zor olmaktadır, çünkü ürünleri üretmek daha kolaydır. Müşteri memnuniyeti yüksek, zorluk derecesi az olsa da sonuç düşük müşteri sadakati olabilmektedir. Sadakat eşitliğini başarısını sağlayan bu üç faktörün yanında diğer önemli bir faktörde *harcama potansiyelinin payıdır*. Sadakat, potansiyel olarak harcanabilir gelir ve tüketicinin harcadığı gelirle ölçülmektedir.

2.2.3. Sadakatin Gerekçeleri

Uygulamacılar ve araştırmacılar henüz, müşteri sadakatini etkileyen faktörlerin ve teorik çatının oluşturulmasında bir fikir birliği sağlayamamışlardır. Bununla birlikte, yöneticiler ve akademisyenler, müşteri tatmini ve servis kalitesinin

müşteri sadakati için vazgeçilmez unsurların olduğunu belirtmişlerdir. Müşterilerin seçimlerini etkileyen bu teknik, ekonomik ve fiziksel faktörler sadakat için gerekli olan öncelikli etmenlerdir. Son dönemde yapılan çalışmalar, işletme imajının müşterilerin ilgilerini; ürüne verdikleri değeri, önemi ve sadakati etkilemektedir.

Diğer taraftan müşterileri davranışları farklı ürünlere farklı tepkiler yada benzer tepkiler verebildiklerini göstermiştir. Sözgelimi, çoğu insan için birkaç günlük bir yaz tatili için harcanan zaman ve plan bir deterjan alımında harcanandan daha fazladır. Bir deterjan markasına gösterilen sadakat daha önce gidilmiş olan ve tam memnuniyetin sağlanmış olduğu bir tatil yöresine gösterilen sadakatten daha fazla olabilir. Bu da gösteriyor ki bazı turistler birbirine benzer fakat değişik tecrübeler yaşamak istemektedirler (Kozak vd., 2002; 21).

2.3. Müşterileri Kazanma ve Elde Tutma

Müşteri ilişkileri sürekli gelişme, ilgi ve özen gerektiren dinamik bir süreçtir. Yeni müşteri bulma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme, birçok kuruluştaki, var olan müşterilerle ilişkilerden daha çok ilgi çekebilmektedir. Aslında, pek anlamlı olmayan bu durumdan kuruluşların canları da yanabilmektedir. Müşterilerin kuruluşa olan ilgilerinin ve devamlılıklarının süreceğini düşünmek çok riskli bir varsayımdır. Gerçek ise, müşterilerin ürün ve hizmetlerde daha geniş bir tercih sunan kuruluşları seçtiği, diğerlerinden farksız yada zayıf hizmet sunan ve müşteri ilişkileri kopuk olan kuruluşları ise terk ettiğidir (Odabaşı, 2000; 118).

İyi müşterileri tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirme işletmeler için insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmez önemdedir. Günümüzün kuruluşları, pazar koşullarının baskısıyla müşteriye yönelme ve onları hoşnut tutmaya yönelik faaliyetlerini gözden geçirmek zorunda kalmışlardır.

"Müşterilerin dönemi," "Toplam Kalite Yönetimi," "Müşteriler kraldır" gibi sloganlar kuruluşların her aşamasındaki programlarla desteklenmelidir. Hiçbir zaman tek bir faaliyet "müşteri yönlü" örgütü yaratamaz. Öte yandan, müşterileri uzun dönemde tutma, birbiriyle bağlantılı yönetim faaliyetlerinin

uygulanmasını zorunlu kılar. Böylece, örgütsel etkinlik oluşturulup geliştirilirken, müşterilerle de ilişkiler kurularak, zenginleştirilir. Yapılan araştırmalar bazı önemli sonuçları önümüze koymaktadır (Odabaşı, 2000; 120):

- Müşteri tutmada % 2'lik bir artış, genel giderlerdeki % 10'luk bir azalışla aynı kâr etkisine sahiptir.
- Kaybedilen bir müşterinin yerine benzerini koyabilmek için en az 5 kat daha fazla zaman, enerji ve para harcamak gerekir.

2.3.1. Uzun Dönemli Müşteri Tutma İçin Öneriler

Müşteri tatmininin açık yararlarına karşın, çoğu kuruluş var olan müşterisine hizmet sunma olanaklarını ciddi olarak baltalayacak bir biçimde giderlerini hızla azaltmaya devam etmektedir. Günümüzde, bu işletmelerin çoğu için müşteri tutma, ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürmek için sadece tercih ayrımı olarak görülmektedir. Müşterilerin genellikle hizmet tatminsizlikleri nedeniyle başka kuruluşları tercih ettikleri söylenebilir. Öte yandan, tatmin edilen bir müşteriyi devamlı kılma, sadece müşterinin kuruluştan ayrılma olasılığını azaltmaz, tavsiyeleri aracılığıyla işletmenin yeni müşteriler kazanma şansını da önemli ölçüde artırır. Müşterilerin hoşnut edilmesi, tatmin edilmesi, yeni müşterileri getirir. Ticaret hayatımızda geleneksel olarak söylenen "Müşteri, müşteriyi getirir." sözü bu konuda en iyi örneklerden birisidir. Müşterileri hoşnut kılma, tatmin etme kolay değildir. Özellikle de korunan yada kısıtlı rekabetten hoşlanan, geçmişe ait başarılarla dayalı varlığını sürdüren kuruluşlar için hiç kolay değildir. Talebin fazla olduğu dönemlerde her işletmenin başarılı olabilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak, artan rekabet koşulları bu durumu ortadan kaldırmıştır. Rekabet ortamının artması ve tüketicilerin tercihlerinin bollaşması sonucunda, şirketler üretip satamama durumuyla karşı karşıya kalmakta ve sonucunda tüm yapıların bir faydası olmamaktadır. Böyle bir duruma düşmemek için şüphesiz ki müşterileri bağlı kılma (sadık müşteri yaratma), müşteriyi tutma (müşteriyi sürekli kılma) ancak müşteri hizmetlerindeki

mükemmellikle başlar ve bu da tüm özenin verilmesi gereken kritik bir konuyu oluşturmaktadır.

Müşteri ilişkilerinde mümkün olduğunca iyi ilişkiler kurabilmek için aşağıdaki başlıklara genel olarak dikkat edilmelidir (Odabaşı, 2000; 115) :

- Mümkün olduğunca her müşteriye ismiyle hitap edin.
- Her müşterinin ne söylediğini dinleyin.
- Her müşteriyle bireysel olarak ilgilenin.
- Her müşteriye karşı nazik olun.
- Her müşterinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olun.
- Müşterinizin kişisel satın alma tarihlerini ve güdülerini bilin.
- Her müşteriye yeterince zaman ayırın.
- Müşterilerinizi işletmenizin bir parçası haline getirin. Öğüt ve tavsiyelerini sorun.
- Müşterilerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlayın. Onları övün.
- Müşteriyi anlamak için önce dinleyin, sonra konuşun. Böylece sizi anlayabilirler.

2.3.2. Müşteri Tutmada Başarılı Olmak İçin Kontrol Noktaları

- Belirgin bir müşteri hizmet misyonuna, vizyonuna ve felsefesine sahip olun. Bunu personelinize iletin, sonra onları eğitin ve hizmet misyonunuzu gerçekleştirmek için onlara yetki verin.
- Müşterilere kaliteli ürünler, hizmetler ve güven sunun.
- Müşterilerinizi özenle dinleyin ve sonra müşterilerin sunduğu önerilere göre harekete geçin. Personelinize de aynı şeyi uygulayın.
- Müşterilere hizmet ederken kendi sezgilerinize önem verin ve personelinizin de onlara özen göstermesini sağlayın.
- Müşterilere saygılı, güvenli, doğru, dürüst ve bir bütünlük içerisinde davranın.

- Şimdiki ve eski müşterileriniz ve rakiplerinizin müşterileri de dahil olmak üzere tüm müşterilerle düzenli olarak iletişim kurun.
- Ürün ve hizmet sunumunuzu dikkatli bir biçimde genişletin. Bu, işletmeniz büyüdüğünde kaliteli müşteri hizmeti sağlamayı sürdürmenizi garanti eder.

Müşterilerin tutulması hem kuruluş hem de müşteri için yararlıdır. Müşteri, aldığı verdiğinden farklı olduğu sürece ilişkiyi sürdürür. Müşteri, finansal ve finansal olmayan maliyetler karşılığında kalite, tatmin ve yarar elde eder. Öte yandan, müşteri açısından da ilişki kurma bir yatırımdır. Müşteri bu yatırımdan uzun dönemde yararlanmak ister. İyi oluşturulmuş ve uzun döneme yayılmış bir ilişkide harcanacak zaman, müşteri için başka bir alana kaydırılmıştır. Diğer bir yarar ise, kuruluşun müşteri için sosyal ve teknik açıdan danışman ve destekleyici rolü üstlenebilmesidir.

Müşterilerin işletmede tutulması çabası insanın nefes alması kadar önemlidir. Bir çok firma buna rağmen yeni müşteri bulmak için harcadıkları çabayı mevcut müşterilerini tutmak için harcama konusunda yetersiz kalmaktadırlar. En iyi müşterilerinin kim olduğu tespitini yapmayan firmalar aslında uzun dönemde maksimum karı elde etmek yerine en azla yetinmek zorunda kalmaktadırlar. Bu doğrultuda yapılabilecekler şu şekilde sıralanabilir (Sviokla ve Shapiro, 1993; 15):

- Müşteriyi işinizin kalbine yerleştirin
- Her zaman müşterinin bakış açısını kullanın
- Kaliteli işi yapın
- Müşteri ilişkilerinizi her zaman canlı tutun
- Gözünüz kulağınız müşteri üzerinde olsun. Tepkileri takip edin
- Müşteri memnuniyetini kara dönüştürün
- Her konuda ölçümleme yapın

Sadık müşterinin oluşturulması ve bu sadakatin sürdürülmesi kuruluşlar açısından çok yönlü yararlar getirebilmektedir. Müşterilerin, belirli bir ilişki kurdukları şirketlerin ürünleri için her geçen yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama eğiliminde oldukları araştırmalarla ortaya konmuştur. Müşteriler, şirketi

daha iyi tanıdıkça ve rakiplerle kıyasladığında hizmetlerin kalitesinden tatmin oldukça, kuruluşla daha fazla iş yapma eğilimi taşımaktadır. Müşteriler işlerinin büyümesi, gelişmesi, uzun yıllara yayılması sonucunda daha fazla özel isteklerle hizmet talep etmeye başlarlar. Diğer önemli yararlarından biri de maliyetlerdir; müşterileri cezp etmek için belirli harcamalar yapıp maliyetlerine katlanmak gerekir. Bir kez müşteri için yatırım yapıldığında, kurulan ilişkinin sürdürülmesi yapılan harcamaların karşılığının sağlıklı biçimde alınmasına olanak sağlar. Öte yandan, müşteri tutma suretiyle sadık müşterinin yaratılması, hiçbir tanıtım aracının yapamayacağı kadar etkili tanıtım sağlar. "Ağızdan ağza" iletişim olarak bilinen, olumlu öneriler ile yeni müşterilerin sağlanmasına yardımcı olan bir sonuç ortaya çıkar. Böylece, yeni müşteriler için yapılacak harcamalar daha az olabilmektedir. Müşteri tatmininin doğrudan yararlarından biri de "çalışanların tutulması"dır. Tatmin olmuş mutlu müşteriler, tatmin olmuş mutlu çalışanlar yaratır. Müşterileri tatmin olmuş kuruluşlarda çalışma ortamı da huzurlu olur ve insanlar bu tür kuruluşları tercih ederler. Çalışanların kuruluştaki uzun süre kalması, hizmet kalitesini artırmakta ve personel devir hızını azaltarak kârlılığa olumlu katkılarda bulunabilmektedir. Bütün bu önemli katkıların net biçimde ölçülmesi oldukça zordur. Bir kişinin yaşam boyu müşteri olmasının değerinin ölçülmesinde bazı teknikler geliştirilmiştir. Müşterinin ortalama yıllık harcaması ile ortalama ömrünün çarpılması ile bu değer ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu konuda daha karmaşık sistemler de geliştirilmiştir.

2.3.3. Müşteri Tutma Modeli

İnceleyeceğimiz model hâlihazırda bu konudaki modellerden biridir ve seçimi tamamen kişisel yargıyadayanır. Müşteriyi tutma modeli üç önemli bölüm ve on iki adımdan oluşmaktadır. "Kişileri Harekete Geçirme ve Müşteri Tutma İçin Örgütlenme" birinci bölümü, "Tüm Örgütü Müşteri Tutmaya Yöneltilme" ikinci bölümü oluşturmaktadır. Kuruluşun bu yeni anlayışa ve kültüre yönelmesi, uyum sağlaması küçük bir iş değildir. Değişim sürecinde, istenmeyen birçok olay ve engelle karşılaşmak her zaman olanaklıdır. Bu konuda istenilecek en önemli güvence daima sonuçlar olacaktır, "Sonuçları bir kere görelim" şeklindeki sözler en çok

rastlanan ifadelerdir. Üçüncü bölüm "Örgütsel Bütünleşme" dir ve artık kabullenip yeniden yapılanma söz konusudur.

Geleneksel otorite yapılan, iletişim ve ödemeler gözden geçirilerek, modelin başarılı uygulanmasına olanak yaratılır. Bu modelin tümü üzerinde birkaç söz söylemek gerekirse, öncelikle modelin birbirini takip eden yönetim adımlarından oluştuğu ve örgütün içinden başladığı belirtilebilir (Odabaşı, 2000; 118):

- Adım 1- "Bu işte hepimiz beraberiz." Eğer müşterilerimizi tutmak için çalışıyorsak, öncelikle birlikte hareket etmemiz gerekiyor. Sorunların çözümünde kişiliklerin ön plana çıkmasına engel olunmalı ve "senin hatandı" yada "benim hatamdı" türündeki yakınmaların, suçlamaların yapılmamasına çalışılmalıdır. Bu tür yaklaşımın kimseye yararı olmadığı gibi bu yüzden, sürecin düzeltilmesi göz ardı edilebilmektedir. Hatalı süreçler, kuruluşun önemli bir enerjisini ve zamanı yutarken müşterinin ilgisiz bırakılmasına neden olabilir. Ekip ruhunun oluşturulması ve yaşatılması, müşteri tutma modelinin en önemli adımlarından biridir ve bu adım olmadan diğerlerinin anlamı yoktur.
- Adım 2- "Müşterileri bilmek onları tutmak demektir." Eğer müşterinin gerçekte ne istediğini bilmek istiyorsan, ona sorman gerekir. Çok bilinen ve herkes tarafından kabul edilebilecek bir kavram olan bu sözcüğün gereği ne yazık ki her zaman yapılamamaktadır. Bu konuda en önemli tuzaklardan birisi kendi bilgilerimize ve deneyimlerimize çok güvenmemizdir. Örneğin; babadan kalma mesleği şekerlemecilik olan bir sanayicinin yeni müşteri ihtiyaçlarını görememesinin nedeni olarak "Biz şekerlemeciyiz ve bu işi en iyi biz biliriz." türündeki yargısı gösterilmektedir. Öte yandan, kuruluş için iyi olan her zaman müşteri için iyi olmayabilir. İki tarafın da ortak bir noktada buluşmasına çalışmak gerekir. Müşterileri anlamak ve bilmek için araştırmalar yapmak ve sonuçlarından yararlanmak yapılacak hataları en aza indirmeye yardımcı olabilmektedir.
- Adım 3- "En iyi müşterilere odaklanma." Her şirketin müşterileri kendi içlerinde A, B, C yada çok iyi, iyi, orta diye sınıflandırılır. Doğal olarak,

birinci sınıf yada A grubu müşteriler daha çok iş potansiyeline sahiptirler. Burada, 80/20 kuralı işler. Kısaca, işin %80'i müşterilerin %20' sinden gelir. Bunu gerçekleştirmek için öncelikle müşterilerin en iyilerinin kim olduklarını bilmek gerekir. Özel yaklaşımlar ve iletişim uygulamaları ile bu müşterilerle ilişkiler kurulmaya çalışılmalıdır. Örneğin; havayollarında sık uçanlar için özel indirim kolaylıklarının sağlanması gibi veya bankaya yüksek miktarda para yatıran müşteriye hizmetin istediği yerde verilmesi, hediyeler sunulması gibi yöntemlerdir.

- Adım 4- "Çalışanlara yetkiler verme." Yönetim, müşteri tutma çabalarında örgüt içinde katalizör görevi görür. Müşterilere yakın olanların, onların sorunlarını ve ihtiyaçlarını yakından bildikleri açık olarak görülmektedir. Nelerin yapılması gerektiğini, çalışanlar söyleyebilir ve yönetim bu konuda gözlerini açmalıdır. Söylenenlerin ve önerilenlerin yerine getirilmesinde, çalışanlara yetkiler verilmesi onların işi sahiplenip güdülenmesine neden olabilecektir. Kuruluş, çalışanların, durumlarına göre kolayca sorumluluk ve yetki almalarını kolaylaştırmalıdır. Uygulamalardan elde edilecek başarılar tüm çalışanlara duyurulmalı ve herkesin birbirinden bazı şeyleri öğrenmeleri sağlanmalıdır. Sonuç olarak, insanların becerilerini ve potansiyellerini kullanmalarından, güç elde etmelerinden, yetki ve sorumluluk almalarından korkulmamalıdır.
- Adım 5- "İç müşteriler." Başarı, kuruluşun içinden başlayarak inşa edilir. Bazı çalışanlar, dış müşterilerle kendileri arasında hiçbir ilişkinin olmadığı bir konumda olabilirler. Daha ileri giderek, bu çalışanlar kuruluş içinde başkalarıyla da ilişkilerinin olmadığını düşünebilirler. Ancak, gerçek olanın herkesin herkesle ilişkisi olduğudur. Özellikle iç müşteri kavramı, toplam kalite yönetimi ve anlayışıyla gündeme gelmiş ve gelişmiştir. Kuruluştaki her birim kendinden bir öncesinde ürün yada hizmet alan müşteridir. Öncelikle, iç müşterilerin kimler olduğunun belirlenmesi ve onların görüşlerinin değerlendirmeye alınması gerekmektedir.
- Adım 6- "Hata insana özgüdür." Sorunu çözülen müşteri, normal hizmetin verilmesiyle tatmin olan müşteriden daha fazla sadık müşteri olma eğilimi taşımaktadır. Öte yandan, hatalarını bilen ve bunların düzeltilmesine

odaklanan kuruluşlar daha başarılı olabilmektedirler. Bu konuda çalışanların eğitilmeleri ve bilgilendirilmeleri önkoşuldur. Ayrıca, müşterilerin sorunlara parmak basmaları da özendirilmelidir. Sorunun önceden bilinmesi, çözümünü de kolaylaştırır. Müşteri, sözleşmeleri yenilemeden vazgeçerek, görüşmeleri keserek rakiplerle ilişki kurmak zorunda olduğunun sinyallerini verir. Bunların erken uyarı sistemiyle öğrenilerek çözüme ulaştırılmaları gerekir. Hata yada başarısızlık kişinin değil, sistemindir.

- Adım 7- "Bağlantıyı sürdürme." Müşteriyle ilişkinin, bağlantının sürekli olması mutlaka satışla bağlantılı olmak zorunda değildir. Müşteriyle bağlantı isteğinin her zaman müşteriden gelmesi, ilk hareketin onun tarafından yapılması beklenmemelidir. Müşteri ilişkilerini daima dinamik ve canlı tutmak gereklidir. "Gözden uzak olan, gönülden de uzak olur." sözü bu konuda iyi bir rehber olabilecek niteliktedir. Müşteriyle bağlantının yapılması ve sürdürülmesinde yaratıcı çalışmalar yapılarak çok özgün yaklaşımlar oluşturulabilir. Eğitim programları düzenleyip, müşteriye buna davet etmek bunlardan birisidir. Bağlantıyı sürdürme konusunda, bunun bir zaman kaybı olduğu düşüncesine varılmamalıdır, Ancak, maliyetleri de düşük tutmaya çalışmak zorunluluktur.
- Adım 8- "Müşteriyle çok yönlü ilişki kurma." Müşteriyle ilişkinin sadece biçimsel olması, işe yönelik olması ilişkinin sağlıklı ve derin olmasını engeller. Sosyal ilişkiler geliştirme, sporla ilgilenme, dostluk kurma gibi faaliyetlerle ilişkiler zenginleştirilip çok yönlü biçime getirilebilir. Müşteri ilişkilerinin diğer bir yönü de; yeni satışlar ve pazarlama fırsatlarının geliştirilmesidir. Çapraz satışlar yada yeni müşteri bulmada geliştirilmiş ve sağlıklı biçimde sürdürülen ilişkilerin büyük bir önemi ve rolü vardır.
- Adım 9- "Önder olun, izleyin yada yoldan çekilin."Müşteri ilişkilerinde önemli bir konu, işin görülmesi ve zamanında bitirilmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için katı ve hiyerarşik örgüt yapısı pek uygun düşmemektedir. Müşteri ziyaretlerini ve ilişkilerini sürdürmek sadece müşteriyle yüz yüze gelen personelin görevi değildir. Genel müdür dahil herkes, müşteri ilişkilerinde etkin rol alabilmelidir. Kendinizi müşteri yerine koyma önemli bir iletişim aracı olarak kullanılabilir. Yönetimin bu konudaki tutum ve

davranışı, personele örnek olacak ve benzer tutum ve davranış benimsenebilecektir.

- Adını 10- "Karşılaşılan sorun herkesin sorunudur." Müşteri ilişkilerini sürekli kılıp, müşteriye tutmanın önemli bir boyutu, hiç kimsenin bir sorun karşısında "Bu benim sorunum değil." dememesidir. Sorunu duyan yada sorunla karşılaşan bir çalışan, sorun çözümleninceye kadar onun sahibidir. Sorunun bir başkasının önüne itelenemeyeceğini tüm çalışanlar bilmelidir. Çalışanların sorunları yerinde görüp yaşamalarını sağlama, sorumlulukların verilmesi ve dostlukların kurulmasına olanak sağlayacak düzenlemelerin yapılması gerekir. Amaç yöneticilerin değil müşterinin hoşnut tutulmasıdır.
- Adım 11- "İyi işin farkına varma." İyi iş karşılığında iyi ücret anlayışı, müşteriyle ilişkiler konusunda da geçerlidir. Müşteriyi hoşnut tutmak şirkette herkesin görevi iken, bunu yerine getiren personelin de hoşnut tutulması bir yönetim görevidir. Müşteriyi tutma çabalarının ve performansının, ücretlerle ilişkilendirilmesi zor, ancak zorunlu bir koşuldur. Güdülenmenin sadece parasal olmasının yeterli olamayacağı çok açık biçimde bilinmektedir. Ayın, haftanın personeli seçilmesi, müşteriden gelen övgülerin çalışanların önünde personele aktarılması, bu konuda verilebilecek örneklerdendir.
- Adım 12- "Bugün geçerli olan, yarın geçerli olmayabilir," Kuruluşun yanlış kararlar ve uygulamalar yüzünden kötü günleri olabilir. Nasıl iyi müşteri ilişkileri, uzun dönemde oluşturulup, sonuçlarını veriyorsa, kötü bir uygulama da hemen her şeyi anında ortadan silip süpürmez. Gerçekten müşteri tutma olayının gerçekleşmesi isteniyorsa, belirli bir düzeyde örgütsel esnekliğin olacağı başta kabul edilmelidir. Böyle bir durum kimilerine göre kaostur, kimilerine göre kurtarıcı. Müşteri ilişkilerinde çalışanlar ve müşteri tutmayı amaçlayan kişiler için bilgilerin saklanmaması, eksik sunulmaması gerekir. Ek olarak, örgüt yapısının çabuk karar vermeye ve müşteri ihtiyacını gidermeye olanak sağlayacak biçimde esnek olması zorunludur.

2.3.4. Müşteri Tutma Programlarının Geliştirilmesi

Müşteri tutma programları boşlukta gelişmez. Tüm çalışmaların pazarlama şemsiyesi altında ve rehberliğinde yerine getirilmesi gerekir. Böylece, yapılanların belirlenmesi ve ölçülmesi söz konusu olabilmektedir. Müşteri tutma programları çeşitli türlerde olabilmektedir. Bunların bir kısmı yaratıcı çalışmalarla desteklenerek özgün nitelik kazanabilmektedir.

Değer katılmış hizmet (value-added service) kavramı ve uygulamaları söz konusu programlardan biridir. Müşterilere beklentilerinden daha fazlasını verme anlamına gelir. Birçok durumda çalışanlar, müşteri tatmininin şirket politikasından daha önemli olduğuna karar verir. Örneğin; bazı şirketler para iadesi yada ürünü değiştirme politikalarını 30 günle ve fişin gönderilmesiyle sınırlamış olabilirler. Müşteri, 31. günde böyle bir istekle geldiğinde bunu kabul edip sorunu çözme kararını veren, şirket çalışanı olmaktadır. Böyle bir durumda müşteri değer katılmış hizmetten yararlanmış olur. Şirket çalışanı bu kararı vererek, müşterinin tatmin olmasından ve sürekli birlikte iş yapmaya devam edeceklerinden emin olmaktadır (Odabaşı, 2000; 123).

Bunun tam tersi bir davranış sergilenmesi durumunda, büyük olasılıkla müşteriyle uzun dönemli bir iş bağlantısı kurmak zorlaşacaktır. Müşterimize bu konuda ne kadar iyi yaklaştığımızı anlayabilmek için rakiplerin değer katılmış hizmet konusunda ne yaptığına bakmak gerekir. Yeni hizmetlerin ilave edilmesi yada var olan hizmetlerin zenginleştirilip geliştirilmesi bu çalışmalar sonunda ortaya konabilmektedir. Örneğin; oto satıcısı bir kuruluş hizmet olarak tamir için altı ay garanti vermekte yada tekrar tamir durumunda ücret almamaktadır. Hizmet geliştirmeye örnek olarak, müşteriye otosu tamirde iken kullanmak üzere bir arabanın verilmesi gösterilebilir. Ücretsiz telefonla arama olanaklarının sağlanması, satın alma gerçekleştiğinde armağan olarak başka bir ürünün verilmesi gibi örnekleri çoğaltmak olanaklıdır. Kendi kuruluşumuzda böyle bir yaklaşım ve çalışma gerçekleştirmek her zaman olanaklıdır.

Dikkat edilecek nokta,

- Var olan hizmet,
- Hizmet zenginleştirilmesi,
- Yarar,

ilişkilerinin açık ve net olarak belirlenmesine çalışmaktır. Özellikle yararların neler olabileceğinin çok belirgin biçimde ortaya konması gerekir. Bu yararlar, pazarlama ve reklâm mesajlarında kullanılmak üzere çok önemli altyapıyı oluşturacaklardır. Müşteri tutma programları sadece satın almanın hemen sonrasında gerçekleştirilmemelidir. Bizden altı ay, bir yıl, iki yıl gibi uzun zaman önce hizmet satın alımında bulunan müşterilerin de sürekli kılınması amaçlanmalıdır. Bu konuda uygulanan programlara örnek olarak şunlar gösterilebilir (Odabaşı, 2000; 125):

- Sık satın alıcılar için programlar
- Sık yön gösterenler için programlar
- Teşekkür kartları
- Bültenler/ Kişisel mektuplar/E-mail
- Telefonla aramalar
- Müşteri ödüllendirme ve hatırlama programları

Günümüzde firmalar *ürün çeşitlendirmesi* yoluyla farklı seçenekler sunma yerine, müşterinin tam olarak istediği ürünü üretme ve sunmaya geçmişlerdir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak bilinmesi, gelişen teknoloji sayesinde oldukça kolaylaşmıştır. İşletmeler, enformasyon teknolojisi yardımıyla müşterileri hakkında ayrıntılı bir veri tabanı oluşturabilmektedirler. Söz konusu veri tabanı, müşterilerin sosyo-ekonomik ve demografik özellikleri yanında, hangi ürünleri, ne miktarda ve ne sıklıkta aldıkları gibi satın alma davranışına yönelik bilgileri de içermektedir.

Araştırmalar, ünlü Pareto ilkesinin firmaların sahip oldukları müşteriler için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Yani, firmanın müşterilerinin %20'si toplam

karın %80'ini sağlayabilir. Buna karşılık firmanın müşterilerinin en dipteki %30'u diğer müşterilerce sağlanan karın yarısını tüketebilir (Metiner, 1997; 6):

Aşağıdaki grafikte 1. ve 2. çubuklarda yer alan en üst %20'lik müşteri dilimi, şirketin toplam karının %80'ini sağlarken, 8., 9. ve 10. çubuklarda yer alan en alt %30'luk dilim ise diğer müşterilerin yarattığı karın yarısını israf ederler.

Burada bir diğer önemli husus da yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin mevcut müşterileri elde tutma maliyetinden 5 misli daha fazla olduğudur. Yapılan bir araştırma, mevcut müşterileri elde tutma oranındaki %5'lik bir artışın firmaların karında %25 ila %85 arasında artışa yol açtığını göstermektedir. Aşağıdaki örnek müşteri tutma oranındaki %5' lik bir farkın bile ne denli önem taşıdığını göstermektedir (Metiner, 1997; 7):

A Firması:

Müşteri tutma oranı: %95

Yeni müşteri kazanma oranı: %10 Firma 14 yılda iki misli büyüyecektir.

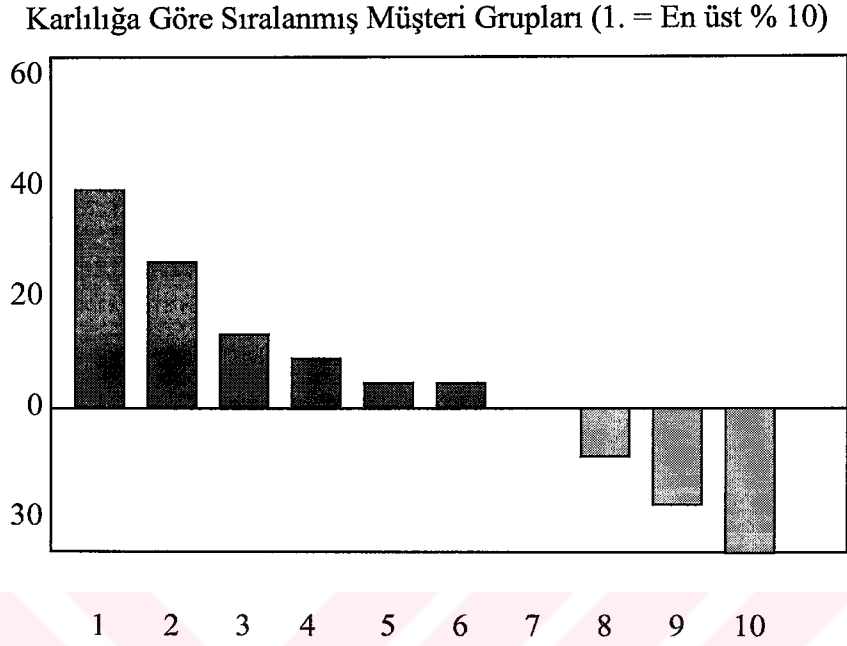
B Firması:

Müşteri tutma oranı: %90

Yeni müşteri kazanma oranı: % 10 Firma 14 yıl içinde hiç büyümeyecektir.

Görüldüğü gibi, her iki firmanın da yeni müşteri kazanma oranı aynı olmasına karşın, mevcut müşterileri elde tutma oranında aralarında bulunan 5 puanlık fark A firmasının iki misli büyümesine yol açarken, B firmasının yerinde saymasına neden olmaktadır.

Şekil 2.1. Müşteri Karlılığında 80/20/30 Kuralı



(Kaynak: Kotler, 1997; 225).

Dolayısıyla firmaların, öncelikle mevcut müşterilerini ellerinde tutmaya çaba göstermeleri gerekmektedir. Firmaların müşterilerini elde tutmak için şu 4 adımı izlemeleri gerekir (Metiner, 1997; 9):

- Birincisi, firma müşteri tutma oranını tanımlamalı ve ölçmelidir. Örneğin, bu oran bir dergi için abonelik yenileme oranıdır.
- İkincisi, firma farklı tür müşteri zayıflamasının nedenlerini birbirinden ayırt etmeli ve daha iyi yönetilebilecekleri tespit etmelidir. Örneğin, firmanın faaliyet gösterdiği bölge dışına taşındığı için firmayı terk eden bir müşteri için fazlaca bir şey yapılamaz. Ama kötü hizmet, düşük kaliteli ürün, aşırı yüksek fiyat vb. gibi nedenlerden dolayı ayrılan müşteriler için yapılabilecek çok şey vardır.
- Üçüncüsü, firmanın, gereksiz yere kaybettiği müşterilerden dolayı ne kadar kar kaybettiğinin tahmin edilmesi gerekir. Tek bir müşteri alınırsa, bu *müşteri yaşam süresi değeriyle başka* bir deyişle müşterinin normal yıllar boyunca düzenli olarak satın alması halinde firmaya kazandıracağı kar ile aynıdır.

- Son olarak, firmanın müşteri kaybetme oranını düşürmesinin maliyetini hesaplaması gerekir. Maliyet, kaybedilen kardan az olduğu sürece bu tutar harcanmalıdır.

Burada çok önemli bir husus da, müşterileri elde tutmanın yolunun firmanın kendi çalışanlarını elde tutmasından geçmekte olduğudur. Elemanlar bir şirkette ne denli uzun bir süre çalışırlarsa, işlerini o denli iyi öğrenir ve doğru bir biçimde yerine getirirler, özellikle müşterilerle doğrudan ilişkisi olan elemanların devir hızının yüksekliği müşteri sadakati tesis etmeye yönelik programların başarı şansını azaltır.

2.4. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakati ve Ölçümü

Bir müşterinin bir ürünü veya hizmeti tekrardan satın alması için iki güdü vardır. Birinci güdü, müşterinin belli bir indirim veya tekliften elde ettiği fayda, ikinci güdü ise, bir müşterinin belli bir ürüne veya hizmete yönelik duygusal bağlılığı veya yakınlığı olarak tanımlanabilir. Birinci güdünün tatmini belli bir zaman içerisinde meydana gelmekte ve indirim veya teklif geçersiz olduğunda bitmektedir. Diğer yandan sadakatle ilgili olan ikinci güdü, müşterilerin kendileri için özel saydıkları ürün veya hizmetlerle ilişkisini etkilemektedir (Smith, 1998; 98). Bowen ve Shoemaker (1998) müşteri tutundurmasının daha çok ikinci güdü ile ilgili olduğunu savunmuşlardır. Gerçek sadakatin dayanak noktası, bireyin duygusal ve mantıksal ihtiyaçlarının, kişisel ilişki biçimlerinin önem kazandığı ortamlarda karşılanıp karşılanmadığı ile doğrudan ilgilidir. Sadakat, bir hizmet veya ürüne müşteri olma sıklığı ve pozitif duygunun her ikisini de içeren ve sürekli devam eden durum olarak tanımlanmıştır (Dick ve Basu, 1994; 99-113). İhtiyaçları en üst düzeyde tatmin edilen müşteriler, diğer firmaların sundukları ürün veya hizmetlerden en az düzeyde etkilenir ve “kendi otelini” veya “kendi lokantasını” satın alırlar. Bu nedenle işletmeler, müşterilerini tatmin etmek yolu ile sadık müşteri kazanabilir ve bu müşterilerin sayısının artırılması ve elde tutulması ile rekabetten en az düzeyde etkilenecek pazar payını koruyabilirler. Müşteri sadakati ve müşteri tatmini arasında yakın bir ilişkinin oluşundan söz edilebilir. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkta

bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir. Her müdavim tatmin edilmiş müşteridir; ancak her tatmin edilen müşteri devamlı müşteri değildir (Bowen ve Shoemaker ,1998; 12-25).

Müşteri bağlılık (sadakat) düzeyinin artması için müşteri hoşnutluğunun en üst düzeyde olması, hatta %100 olması gerekmektedir (Goderis, 1998; 285). İşletmelerde tümüyle hoşnut edilmiş müşterilerin, sadece tatmin edilmiş müşterilere göre 6 kez daha fazla bağlı kaldıkları görülmüştür (Bowen ve Shoemaker, 1998; 13). Müşteri bağlılığı ve müşteri tatmini arasındaki ilişkinin yanında, müşteri tatmini ile müşteri tutundurma arasında da yakın bir ilişki vardır. Müşterilerin elde tutulması için örgüt yapılanmasının müşteri hoşnutluğu doğrultusunda oluşturulması gerekmektedir (Kotler ve Armstrong , 1994).

Müşteri sadakatinin ölçülmesinin yollarından biri müşteri olma oranının ölçülmesidir (Runyon ve Stewart, 1987; 497-531). Sadakat ölçümünde bu yolun 2 avantajı vardır. Birinci avantaj, sadakat miktarının kolayca ölçülebilmesi; ikincisi ise birden çok işletmeye sadık olanların tespitine olanak sağlamasıdır (Oh, 1995). Bir markaya olan bağlılık veya sadakat bir ürün kategorisi içerisindeki en çok satın alınan marka veya şirkete bağlı alımların aynı ürün kategorisindeki toplam satın almaların içindeki oranıdır. Müşteri sadakatinin ölçülmesinin başka yolları da vardır. Örneğin, Oh (1995), bir işletmeye olan sadakati davranışların bir birleşimi şeklinde ölçerken, sadakati geçmiş deneyimler içerisindeki satın alışların oranı ve psikolojik bağlılık olarak görmekte ve kavramı belli bir mağazadan yapılacak olan satın almaların olasılığı olarak tanımlamaktadır.

2.5. Müşteri Sadakati ve Tatmini Arasındaki İlişki

Müşteri memnuniyeti, müşteri merkezli işletmelerin temel çalışma alanı olmaktadır. Memnuniyeti artırmak ise işletmeleri daha fazla iş alanı geliştirmeye, daha çok pazar payına sahip olmaya ve dolayısıyla da işletme karını arttırmasına neden olmaktadır. Cronin ve Taylor tarafından yapılan ve bankacılık, kuru temizleme ve fast food alanlarını kapsayan araştırmalarda göstermiştir ki, müşteri memnuniyeti satın alma aşamasında müşteriler üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır. Yapılan

ve sağlık alanını kapsayan araştırmalar, müşteri memnuniyeti ve servis kalitesinin ileriki dönem harcamalarda tekrar hizmetlerden faydalanma yönünde etkili olmuştur. Yapılan diğer bilimsel çalışmalarda, konaklama hizmetlerinin kalitesi ile müşteri memnuniyetinin arasındaki ilişki incelenmiş ve sonraki satın alma davranışları ve potansiyel müşterilere tavsiye etmeleri konusunda araştırmalar yapılmıştır. Diğer taraftan da müşterilerin satın aldıkları hizmetleri başkalarına önerme davranışı, tecrübe ettikleri hizmetin kalitesi ve tatmin seviyeleri etkili olmuştur. Sonuç olarak müşteri memnuniyeti ile sadakat arasında yakın bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir (Getty ve Thomson ,1994; 3).

Günümüzde konaklama hizmetleri tüm dünya geneline yayılmış üretici ve tüketicileriyle global bir endüstri haline gelmiştir. Otellerde sunulan oda hizmetleri, restoran, bar, gece kulübü, sağlık kulübü, vb., gibi hizmetler artık lüks tüketim olmaktan ıkmiş, normal birer ihtiyaç halini almıştır. Birçok insan için bu tür hizmetler yaşamlarının vazgeçilmez parçaları olmuştur. Diğer taraftan da, son yirmi yılda, turizm hizmetlerine olan arz ve talep genel olarak konaklama hizmetlerinin ilerlemesine ve rekabetçi ortamın artmasına neden olmuştur. Konaklama endüstrisinin bugün karşı karşıya kaldığı en büyük zorluk gittikçe artan ve zorlaşan rekabet seviyesidir. Diğer taraftan da bu rekabetçi ortam tüketicilere bazı avantajlar sağlamıştır (Kandampully, 2000; 346):

- Artan seçenek sayısı
- Ödenen paranın karşılığının tam olarak alınması
- Servis standardının artması

Bununla birlikte konaklama işletmelerinin sundukları mal ve hizmetler bir birlerine kıyasla farklılık göstermektedir. Bu nedenle işletmeler için rekabetçi avantaj elde etmek zorunluluk haline gelmiştir. Otel işletmeleri için genel olarak rekabetçi avantaj elde etmek için kullanılan yöntemler şöyledir:

- Fiyatları düşürerek düşük maliyet yöntemi ve
- Özellikli ürünler sunarak müşteri sadakatini sağlamaktır.

Bununla birlikte, fiyat düşürme yöntemini uygulayan otel işletmeleri orta ve uzun vade işletme karlarında bazı riskleri de üzerlerine almaktadırlar. Bu bilgiler ışığında fiyatların üzerinde oynamak yerine, sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak, işletmeleri diğerlerinden farklılaştırır ve müşterilerin sadakatini kazanır.

Birçok örnek çalışmalar göstermiştir ki, otel işletmeleri müşteri sadakati üzerine yapılan çalışmaları, sadece fiyat ayarlamaları üzerine yapılan dar görüşlü çalışmalara göre daha da arttırmıştır. Müşteri sadakati üzerindeki %5 artış, işletme karlılığı üzerinde %25 ile %85 arasında değişen oranda artışa neden olabilmektedir. Bu nedenle müşteri sadakati üzerine yapılan çalışmalar, otel işletmelerinin gelecekte var olabilmeleri açısından da oldukça önemlidir. Otel yöneticilerine göre firmalar sadece müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabildikleri oranda karlarını arttırabileceklerdir. Bununla birlikte çalışmalar göstermiştir ki, sadece müşterilerin tatmin edilmesi, onların tekrar müşteri olarak gelmelerini garanti etmemektedir. Bu nedenle, otel yönetimlerinin başarısı için müşteri sadakati, müşteri tatmininden daha önemli olmaktadır. Günden güne daha karmaşık hale gelen müşteri istek ve ihtiyaçları ve artan pazar rekabeti otel yöneticilerine yeni zorluklar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle otel yöneticileri müşteri sadakatine etki eden en önemli faktörleri bulmak için çaba harcamaktadırlar. Bu tür bilgiler otel yöneticilerine gerekli stratejileri geliştirmekte yardım etmekte ve sadakatin hem mevcut ve hem de potansiyel müşterilerden sağlanacağını işaret etmektedir (Bowen vd., 2001; 213-217).

Müşteri sadakatinin artmasıyla birlikte artan karlılığın temelinde ise azalan pazarlama maliyetleri, artan satışlar ve azalan faaliyet giderleri gelmektedir. Sadık müşteriler diğer müşterilere göre fiyat farklılıkları nedeniyle hizmetlerinden faydalandıkları işletmeleri daha az ihtimalle değiştirirler ve daha fazla harcama yaparlar. Sadık müşteriler aynı zamanda otellerin tanıtımında, kendi aralarında konuşarak, referans vererek, olumlu dedikodular yaparak bir firmanın yapabileceği büyük bir reklam kampanyasını gönüllü olarak yaparlar. Sadık müşteriler tekrar geldikleri işletmelerde daha çok tüketim yaparak otelin satışlarını arttırırlar ve bunu sıkça yaparlar. Sadık otel müşterileri sadık olmayanlara kıyasla daha fazla yiyecek ve

içecek hizmetlerini satın almaktadırlar. Sonuç olarak, sadık müşteriler servis birimlerini, otelin yapısını bildiklerinden daha az servis bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar ve böylece hizmet giderlerinde azalmaya neden olmaktadır. Araştırmacıların servis personellerinden aldıkları bilgilere göre, sadık müşteriler otel personeli gibi zaman zaman davranabilmektedirler. Sadık müşterilere yönelik gözlemlerde, onların diğerk müşterilere hizmetler hakkında bilgiler verdikleri görülmüştür. Böylece sadık müşteriler hizmet maliyetlerini düşürmekle kalmayıp diğerk müşteriler içinde bir bilgi kaynağı haline gelmektedirler. Sadık müşteriler yaratabilmek otel endüstrisi için son derece zorlu bir iştir (Bowen ve Shoemaker, 1998; 12).

Müşteri sadakatini tam olarak tanımlamak zordur. Genel olarak, üç farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır (Bowen ve Chen, 2001; 213):

- Davranış (fiziki davranışlar): Bu yöntemde müşterinin tekrar gelmesi sadakat olarak kabul edilmektedir. Diğerk taraftan tekrar gelen müşterilerin gerçek anlamda markaya sadık olduklarını düşünmek bazen yanılgılara neden olabilmektedir. Örneğın, bir müşteri aynı otele konumu nedeniyle tekrar gelebilir. Ancak yolun karşısında açılacak başka bir otelde yeni ve daha güzel hizmeti nedeniyle geçiş yapabilir. Buda gösteriyor ki tekrar mal ve hizmet satın alan müşteriler her zaman sadık müşteri değıldirler.
- Tutum (duygusal davranışlar): Bu yöntemde duygusal ve psikolojik yaklaşımlar, dışavurumlar incelenir. Müşterilerin ait olma, sadakat duyguları ve bağılılık hisleri dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte bir kişi bir konaklama işletmesini kendi değıerlendirmesinde birinci sınıf bir işletme olarak görebilir, çevresindeki insanlara önerebilir. Ancak otelin uzak olması ve/yada fiyatının pahalı olması düzenli bir şekilde otelden hizmet alabilmesini engelleyebilmektedir.
- Çoklu yöntem (Composite measurement): Bu yöntemde müşteri sadakati; müşterinin ürün tercihleri, markalar arasında değışim isteğı, ürünü satın alma sıklığı, son zamanlarda satın alma davranışları, toplam alınan ürün miktarı açısından müşteri sadakati incelenmektedir. Müşteri sadakatini çok yönlü

incelemek günümüzde zincir işletmelerde, perakende sektöründe, eğlence sektöründe sıklıkla başvuru ve müşterilerin tam olarak ne istediklerini anlamak, dolayısıyla müşteri sadakatini oluşturabilmek açısından uygulanan bir yöntem olmuştur.

Bu açıklamaların ışığında müşteri sadakatini, müşterilerin işletmeye karşı olumlu manevi duyguları, üretilen mal ve/yada hizmeti tekrar satın alma eğilimi ve işletmeyi başkalarına tavsiye etme durumu şeklinde tanımlayabiliriz.

Saunders zincir otelleri (Boston, Connecticut, Florida) yöneticilerinin yaptıkları araştırmalarda, daha fazla sadık müşteri kazanmak için öncelikle müşterilerinin ne tür hizmetler beklediklerinin anlaşılmasının gerekliliğini tespit etmişlerdir. Bağımsız bir araştırma grubu otel müşterilerinden rast gele seçtiği küçük bir gruba yönelttiği “nasıl bir hizmet beklersiniz?” sorusuna verilen cevaplar şu şekilde olmuştur (Bowen ve Shiang, 2001; 214):

Bir müşteri; Son dakika çıkılan bir tatil sonucunda gidilen bölge otellerinde boş yer bulunamamıştır. Kaldıkları zor durumdan kendilerine otelde oda bulabilen işletmeye karşı duygusal bir yakınlık hissettiklerini bu nedenle de işletmeye yönelik sadakat duygularının oluştuğunu belirtmişlerdir.

Başka bir müşteri; eşiyle birlikte bir tatile çıktıklarında tatilden zevk almak istediklerini, seyahatin amacının eğlenmek olduğunu, daha gülen yüzler ve gözler görmek istediklerini söylemişlerdir. Ancak iş seyahatleri süresince eğlenmek esas amaç olmadığından keyfiyete yönelik davranışlar beklemediğini belirtmiştir.

Diğer bir müşteride; otel odasına geldiklerinde zamanlarını eksikliklerin tamamlanması için harcamak istemediklerini söylemiştir. Her şeyin düzgün olduğu işletmelerde ise “benim işim sizin memnuniyetinizdir” yaklaşımının görülebildiğini belirtmişlerdir.

Yapılan anket çalışmalarının sonunda ortaya çıkan sonuç “müşteri tatmini müşteri sadakatine eşit değildir.” Diğer bir deyişle her tatmin olan müşteri sadık müşteri olmamaktadır. Bowen ve arkadaşlarının yaptığı anketlerde ölçü olarak;

müşteri memnuniyeti, tekrar mal/hizmeti satın alma niyeti, işletme lehine olumlu reklâmın yapılma isteğini (başkalarına önerme) ölçmüşlerdir. Ölçümlerin sonucunda elde edilen bulgular, müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişkinin “nonlinear” ve “asimetrik” bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Memnuniyetin belli bir noktaya ulaşması neticesinde sadakat seviyesi de ciddi bir oranda artış göstermiştir. Diğer taraftan memnuniyet belli bir noktaya düştüğünde sadakatte benzer bir oranda düşme göstermiştir. Bowen ve arkadaşlarının yaptığı bu çalışmada da (7’li likert) müşteri memnuniyet seviyesinin 6 ‘dan 7’ye yükselmesine bağlı olarak müşteri sadakatinde %100 lük bir artış gözlemlenmiştir.

Memnuniyetteki küçük değişimler sadakatte önemli değişmelere neden olabilmektedir (Bowen ve Shiang, 2001; 215). Anket sonuçlarına göre katılımcıların;

- %63 ü çok memnun(7) olduklarını,
- %29 u oldukça memnun(6) olduklarını belirtmişlerdir.

Bu iki grup otelin sadık müşterileridir ve kesinlikle oteli başkalarına önereceklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan memnuniyet derecesi 7 den 6 ya düştüğünde ise sadakat(oteli başkalarına önerme) oranı %50 oranında düşme göstermiştir.

Bu tür araştırmalar gösteriyor ki, otel yöneticileri için tatmin olmuş müşterilere sahip olmak artık yeterli değildir fakat son derece tatmin olmuş müşterilere sahip olmak hedef olmalıdır. Müşteri memnuniyetindeki küçük artışlar müşteri sadakatini inanılmaz oranlarda arttırmaktadır. Sadık müşterilere sahip olmak diğer taraftan da işletmenin reklâm giderlerini, müşterilerin ağızdan ağza yaptıkları tanıtımlar nedeniyle azaltıcı bir etki göstermektedir. Sonuç olarak müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında bir ilişki vardır.

2.5.1. Müşteri Tatmini ve Sadakati Yaratma

Genel olarak müşterinin memnuniyeti, alınan mal/hizmetten elde edilen fayda ile beklenen fayda arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Müşteriler farklı ürünlerde

farklı sadakat seviyeleri göstermektedirler. Eğer üründen beklenen fayda elde edilememişse müşteri tatmininden söz etmek imkânsızdır. Beklentileri aşan bir tatmin sağlanmışsa memnuniyetten söz edilebilmektedir (Kottler vd., 1999; 348).

Hizmet sektöründe teknoloji ve rekabetteki gelişmeler de göz önüne alındığında müşterilerin yeni isteklerini kısaca şöyle özetleyebiliriz (Odabaşı, 2003; 12):

- Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucu müşteri kendine değer verilmesini istiyor.
- Müşteri, kendine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu ediyor.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmasını bekliyor.
- Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini bekliyor, istiyor.

Bu gelişmelerden yararlanarak, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurma eğiliminde olan konaklama işletmeleri-özellikle zincir işletmeler- çoğalmaktadır. Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler, tek yönlü ilişkiden çift yönlü ilişkiye ve etkilerine dönüşümü olanaklı kılmaktadır. ABD'de şirketlerin yatırım mallarına yaptığı harcamaların yarısından fazlası, bu ilişkiyi oluşturmayı amaçlayan bilgi teknolojisi alanında olmaktadır. Dönüşüm, müşteriye en üst noktada şirket ortağı olarak görme ve sunulan hizmetlerdeki ustalık derecesine gelebilmeye ve geniş bir bilgi temeline sahip olmaya yönelmektedir.

- Müşteri ile birebir ilişki,
- Sadakat yaratma,
- Tekrarlanan satışlar.

Böyle bir ilişkinin kurulması için hazır yaratıcı bir reçete kimse tarafından verilemez. Her konaklama işletmesi kendi koşullarına uygun yaratıcı uygulamayı

planlamalı ve gerçekleştirebilmelidir. Ancak, pazarlamada oluşan değişim "müşteri odaklı" olmayı zorunlu kılmaktadır. Pazarlama eylemleri ve bölümünün bir şirket içerisinde önem kazanması farklı, pazarlama uygulamalarının ve düşüncelerinin şirketin tümüne egemen olması farklıdır. İkinci yaklaşım şirketin müşteri odaklı olmasını gerektirir. Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri amaçlayan müşteri odaklı pazarlama, sonuçta müşteri ilişkilerine dayanan bir uygulamalar bütünüdür. Müşteri odaklı bir strateji; yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerinizi satmak yerine, var olan müşterilerinizin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları şunlar olabilir (Odabaşı, 2003; 14):

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma.
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler.
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcanması.
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme. Kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklâmlardan kaçınma.
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma.
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanma yerine, bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma.
- Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma.

Müşteri odaklı olmak ne demektir? Basit olarak, şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklı olmanın önemli bir bileşeni, müşteri tatmini, müşteri sadakati ve bunların ölçümüdür. Müşteri tatmini, müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur. Tatmini oluşturan bileşenler göz önünde tutularak değişik türde tatminlerden söz edilebilir. Tanım ise şu konuları kapsamaktadır;

- Müşteri bilgileri,
- Geliştirilmiş müşteri ilişkilerine bağlılık,
- Müşteri hizmet standartları,
- Şikâyet sonuçlandırma süreçleri,
- Sürdürülen müşteri tatmini ölçümleri,
- Rakiplerinkilerle müşteri tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasıdır.

Bunlara ek olarak, müşteri odaklı olmak, müşteri tatmini ve sadakati bilgilerinin şu özellikleri taşımasını da gerektirir:

- Geribildirim ve değişiklik için bilgilerin paylaşılması,
- Şikâyet sonuçlandırma için kullanılması,
- Çalışanlar, bölümler ve tüm kuruluş için gerçekçi amaçların konulmasının sağlanması.

Modelde gösterildiği gibi, geçmişte herhangi bir zamanda müşteriler ürün yada hizmet kullanmışlardır. Ürün yada hizmetin kalitesi, yaşanan problemler ve deneyimlerin sonucu ortaya çıkan geçmiş dönem tatmin düzeyini belirtmiştir. Doğal olarak, bazı müşteriler ürün yada hizmeti bir daha kullanmamaya karar vermiş olabilirler. Ancak, bu durum modelin dışında bırakılmıştır. Geçmiş deneyimin unsurları ve dereceleri şu andaki müşteri tatmini çalışmalarına bir alt yapı hazırlamaktadır. Çünkü:

- Geçmiş deneyimlerin bir kısmı şimdiki beklentileri oluşturur.
- Geçmiş deneyimler, özelliklerin öneminin bir kısmını belirler.
- Geçmiş dönemde elde edilen ürün kalitesi algısı, şu anki kalite algısıyla ilişkilidir.

Modelde, çeşitli ürün özelliklerinden doğan tatmini etkileyen dört ana değişken gösterilmiştir. Ürün kalitesi beklentileri, özelliklerin önemleri, geçmiş

deneyimler ve cinsiyet, gelir, yaş gibi demografik değişkenlerdir. Ek olarak, tavsiye bildirimleri ve rakiplerin faaliyetleri de tatmin düzeyini etkiler.

Müşteri tatmini, sadakati ve hizmet kalitesi tatmin araştırma programlarının amacı, bütün müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bu herkese aynı düzeyde hizmet etmek değildir. Yada bir restorana veya bir otele birden çok kez gelen bir müşteri ile ilk kez gelen arasında fark olacaktır. Ancak, her hizmet düzeyinde gereken kalitenin sağlanmasına çaba gösterilmelidir.

Yeni müşteri elde etmenin, şu anki müşterileri korumaktan çok daha maliyetli olduğu göz önüne alınırsa, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar kârlı olunacağı gerçeğinin birçok şirket tarafından göz ardı edildiği söylenebilir. Müşteriler her zaman en fazla beklentilerini karşılayan ürün yada hizmetlere yöneleceklerdir. Karar aşamasında da sınırlı olan bilgi, gelir ve hareket kabiliyeti etkili olacaktır (Kotler vd., 1999; 346). Müşteri tatmini ölçümüne çalışmanın aracılığıyla müşteri ilişkilerine devam etmenin bir nedeni de tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati yaratmaktır. Bu yolla, en iyi müşterilerle ilişkileri geliştirmek için sadakat (bağlılık) programları uygulanır. Bir müşterinin bir konaklama işletmesi seçim hakkı olduğunda, aynı işletmeyi satın alma yada benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı oteli tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemine müşteri sadakati, bağlılığı dendiğini biliyoruz. Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi bir müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu kılmaktadır.

Bilindiği gibi, işletmenin kilit işlerinde çalışanlar ile müşterinin karşılaşmasında ilişkinin kurulması ve geliştirilmesindeki temel gereksinimlerin belirlenmesi ilk adımdır. Bu gereksinimlerden, temel kalite belirleyicilerini ortaya çıkartmak ve bunların nasıl ortaya çıkartılacağına karar vermek gereklidir. Sürecin diğer bileşenleri tek tek incelenerek ve gerekleri yerine getirilerek sağlıklı bir müşteri ilişkileri yönetimi yaratabilmek ve sürdürebilmek olanaklı hale gelebilir. Unutulmamalı ki, tatmin edilmiş ve hoşnutluk durumuna getirilmiş bir müşteri, sadık müşteri haline rahatlıkla gelebilmektedir. Sadece tatmin olmuş olmak yetmemekte, bir üst derecedeki "hoşnutluk" durumunu yaratmak zorunlu olmaktadır.

Konaklama işletmeleri söz konusu yarışmanın belki de en çetin biçimde yaşandığı alanlardan birinde yer almaktadır. Çünkü müşterilerin seçtiği tatil türüne göre (dağ, deniz, kültür vb.) tatil yapabilecekleri ülke seçeneği ve çeşitli hizmetler sunabilen konaklama işletmesi seçeneği çok fazladır. Bir müşterinin bu kadar seçenek arasından bir ülkeyi, bir bölgeyi yada bir konaklama işletmesini seçmiş olması, seçilen işletme açısından çok iyi değerlendirilmesi gereken bir şans olarak görülmelidir.

Öte yandan makineleşme oranının yüksek olduğu işletmelere göre konaklama işletmelerinin üretimde yanlış yapma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Çünkü bu işletmelerdeki üretimin büyük ölçüde insan emeğine dayanması, müşteriye standart hizmet sunulmasını güçleştirmektedir. Bir konaklama işletmesinde aynı iş gören tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile birbirinden farklılık gösterebilmektedir. İş görenin iş doyumu, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Karakoç' a göre konaklama işletmelerinde iş görenlerin doyumu ile müşterinin memnuniyeti (yada hizmetin kalitesi) ve dolayısıyla da işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinin ana hatlarıyla çizilen bu koşullarda başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesini dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirmesi zorunludur. Bir işletmede bu zorunluluğun gerektirdiği eylemleri planlama, örgütleme, yöneltme, uyumlaştırma ve denetim görevleri bilindiği gibi doğrudan yönetimin sorumluluğundadır.

Diğer taraftan son yıllarda, başta Amerika Birleşik Devletleri ve çeşitli Avrupa ülkeleri olmak üzere, dünyada yeni bir pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır. Müşteri odaklı pazarlama anlayışının müşterilere "işlem" (satış) yönlü yaklaşmasına karşılık, "ilişkisel pazarlama" adı verilen yeni anlayış firmaların esas ilişkiyi satıştan sonra geliştirmesi gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Klasik pazarlama teori ve uygulaması, mevcut müşterileri elde tutmaktan ziyade, yeni müşterileri cezp etme sanatı üzerine kurulmuştur. Tartışmalar, *satış sonrasında* çok, *satış öncesi* ve *satış aktiviteleri* üzerinde odaklanmıştır. Yeni anlayışa göre ise, satış nişanlılık evresine

benzetilmekte ve firmanın başarılı olabilmesi için bunun kalıcı ve mutlu bir evliliğe dönüştürülmesi gerekmektedir. Burada sözü edilen evlilik müşterilerle kalıcı, sıcak ve verimli bir ilişki kurulmasını içermektedir. Günümüzde giderek daha fazla sayıda firma mevcut müşterileri elde tutmanın önemini kabul etmektedir. Bu noktada karşınıza müşteri sadakati tesis etmenin önemi çıkmaktadır. Ancak, birçok sektörde müşteri sayısının fazla olması nedeniyle, firmaların tüm müşterileriyle ilişki kurması büyük zaman, para ve emek gerektireceği gibi, çoğu kez gereksiz de olabilir. Günümüzde müşteriler, kendilerine daha fazla seçenek sunulmasını değil, tam aradıkları ürünün / hizmetin, tam istedikleri zamanda, yerde ve biçimde sunulmasını istemektedirler. Gelişen teknoloji bu arzunun karşılanmasında önemli fırsatlar sunmaktadır. Enformasyon teknolojisi sayesinde milyonlarca tüketicinin bireysel ihtiyaçları ve tercihleri öğrenilebilmektedir. Böylece firmaların müşterilerini daha yakından tanıması mümkün olmaktadır (Metiner, 1997; 2).

Diğer bir açıdan bakıldığında, tüm müşteriler firma açısından eşit değer taşımamaktadır. Bu nedenle firmaların, ellerindeki kıt kaynakları *en iyi* müşterileri üzerinde odaklandırmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, firmaların, azami sadakat ve kar sağlayabilmeleri için, *en iyi değeri* en iyi müşterilerine vermeleri gerekir. En iyi müşteri tabiriyle, en kolay cezpt edilebilen yada kısa vadede en çok kar bırakan müşteriler değil, fakat şirketin uzun bir süre müşterisi olarak kalacak olanlar kastedilmektedir.

Müşteri sadakati, müşteri tatmini ile birbirine paralel giden iki olgudur. Sadakat, müşterinin, kendisi için önemli bir üründen sürekli olarak tatmin olmasının doğurduğu sonuçtur. Müşteri sadakati, firma açısından yeniden satış yapma imkânı doğurur ve pazara istikrar getirir. Gerçekte pazar istikrarı, tatmin olmuş müşterilerin yarattığı bir durumdur. Karar verme sürecinin, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, başarılı olduğu durumlarda tüketici ürüne, markaya ve/veya mağazaya sadık hale gelir ve pazarlama yönetimi kar hedefini gerçekleştirir (Metiner, 1997; 3):

Yukarıdaki şema, firma ve tüketicilerin satmalına süreci esnasında birbirleriyle karşılıklı etkileşimde bulunduklarını göstermektedir. Tüketiciler süreçten, elde ettikleri ürünler dolayısıyla tatmin olurlar. Bu tatmin tüketici

örneklerde, Cottonbar'ın müşterileri, Çarşı mağazasının her iki müşterisinden de daha sadıktır (Metiner, 1997; 12).

Sadık müşteri nedir? Aslında bu soruya cevap vermek zordur. Restoran A' ya devamlı giden bir müşteri, restoran B ve C' ye gidiyor olabilir. Bu tip müşteri sadık müşteri olarak nitelendirilebilir mi? Blackwell (1990), Brown 100 ev kadını arasında sadakat derecesiyle ilgili olarak yaptığı bir araştırma ilgi çekicidir. Brown, belirli ürün markalarına A, B, C, D, E ve F harflerini vererek sadakatin 4 derecesini aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

1. Bölünmemiş (Mutlak) Sadakat : AAAAAA
2. Sadakatsizlik : ABCDEF
3. Bölünmüş Sadakat : ABABAB
4. İstikrarsız Sadakat : AAABBB

2.6.1. Müşteriye Yönelik Değer Yaratma Çalışmaları ve Sadakatin Oluşması

Müşterilerin satın aldıkları mal/hizmetin temelde anlamı müşterilerin tüketim sonucunda ne hissettikleri ve tatmin duygularıdır. Konaklama işletmeleri için operasyon karı temel anlamıyla müşterilerin maliyetleri ile getirileri arasındaki farktır. Müşterilerin işletmeye (olumlu-olumsuz) bakış açısı ise ürünün planlanmasından tüketim sonrası davranışlara kadar uzanan bir süreçte oluşur. Bowen ve Shoemaker' ın Amerika' da faaliyet gösteren lüks otellerde yaptığı araştırmalarda müşteri tatmini ve sadakatine etki eden etmenleri ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırmada müşterilere hangi otel faaliyetlerinin müşteriler üzerinde “sadakat” yaratıcı etki yapmıştır sorusuna cevap aranmıştır. Aşağıdaki tablo müşterilerin kendilerine sadakat duygularını yaratan hizmetleri öncelik sırasına göre sıralanmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi konaklama işletmelerinin müşteri sadakatini arttırmaya yönelik önemli avantajları bulunmaktadır. Özellikle ilk iki madde işletmeler için sadakati arttırabilme yönünde uygulaması hem ucuz hem de kolay konulardır. Otel yöneticileri bu tür araştırmaları sürekli yaptırarak müşterilerin neler

beklediğini ortaya çıkarma anlamında çalışmalar yapmalıdır. Çıkan sonuçlara göre işletme yöneticileri uygulamalarıyla diğer işletmelere kıyasla önemli avantajlar elde edebilirler. Listede de görüldüğü gibi standart bir odada konaklayan sürekli bir

Tablo 2.1. Konaklama İşletmelerinde Sadakati Etkileyen Uygulamalar

Mümkün olduğunda hizmetin bir üst seviyeye çıkarılması(oda Tiplerinin değiştirilmesi)	% 69
Önceki konaklama bilgilerine göre hizmetin düzenlenmesi	% 58
Müşteri isteğine göre oda tipinin sağlanması	% 45
Personelin müşteri problemlerini önemsemesi	% 42
Otele girişte check in işlemlerinin çabuklaştırılması	% 41
Otelin dolu olduğunda oda bulunması	% 38
Otele girişte personelin müşteriye tanınması	% 38
Sürekli konaklamaları teşvik edici üye ücretsiz konaklama programları	% 28
Otelin sunduğu hediyeler	% 24
Kredi kartları ile yapılan anlaşma sonucu ücretsiz konaklama	% 20
Otelin diğer firmalarla ortak düzenlediği aktiviteler	% 13

(Kaynak: Bowen, ve Shoemaker, 1998; 12)

müşterimizi boş olduğunda süit bir odaya alınabilirler. Böylece müşterilerin sadakati sağlanmış ve güçlendirilmiş olacaktır.

2.7. Müşteri Sadakatine Etki Eden Faktörler

Ağırlama endüstrisinde müşteri sadakatine etki eden faktörleri ve müşteri sadakatinin sonuçları konusunda değişik çalışmalar yapılmıştır. Reichheld ve Teal, reklâmcılık, yayıncılık ve sigortacılık gibi çeşitli sektörlerdeki bağlılığın etkilerini tartışmışlardır. Müşteri sadakatindeki %5 lik artış, işletmelerin karlılığında %25-80 oranında artışa neden olmaktadır. Müşteri sadakatine etki eden faktörleri öğrenmek için otel müşterileri ile yapılan bir çalışmada 6 faktörün sadakate etki ettiğini

belirlemiştir. Birinci faktör olan “kalite artırılması”nın ankete katılanların %69,4’ünde pozitif bir farklılık yarattığı bulunmuştur. Ankete katılanların %59,2’si otele geliş ve otelden ayrılış zamanlarındaki esnekliğin işletmeye sadakatlerini etkilediğini belirtmişlerdir. Ankete katılanların %57,7’sine göre daha önceki ziyaretlerden elde edilen bilgilerin kullanılarak uygun hizmetlerin yaratılması önemlidir. “Müşterilerin belli bir odayı tercihi ve bu tercihlerinin yerine getirilmesi onların sadık kalmalarını etkileyecektir” diyenlerin sayısı ankete katılanların %44,7 sini oluşturmaktadır. Çalışanlar, müşteri sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi çözümlediklerinde ankete katılanların %42,6’sı bunun kendi sadakatleri üzerinde olumlu etkiler yapacağını düşünmektedir. Son olarak, otele ikinci kez gelen müşterilerin kayıt işlemlerinin hızlandırılarak yapılması yine onların sadakatine etki eden bir etmen olmuştur (Bowen ve Shoemaker, 1998; 12).

Başka bir araştırma konusunu da müşterilerin tekrar işletmeye geri dönmesini cazip kılan ve müşteri hoşnutluğunu belirleyen etmenlerin incelenmesi oluşturmıştır. Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinden Hotel Sofitel’de uygulanan ve müşteri memnuniyetini en yüksek düzeye çıkarma amacı güden programın uygulanması ile 10 aylık bir süreçte müşteri sadakatini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan müşteri hoşnutluğu düzeyinde ciddi artışlar olduğu bulunmuştur. Hotel Sofitel’de müşteri memnuniyeti programının nasıl uygulandığını açıklayan ve işletmenin vizyon ve misyonunu da içeren bir haber bülteni oluşturmıştır. Buna ek olarak, yönetim tarafından, Hotel Sofitel çalışanlarının programla ilgili sorunlarını yanıtlamak için bir birim açılmış ve çalışanların bu birimle doğrudan bağlantı kurabilmesi amacıyla da bir telefon hattı tahsis edilmiştir.

1990 lı yıllarda restoran sektöründe meydana gelen aşırı rekabetten söz edilirken ortaya çıkan zorlukların, yönetimlerde, müşterilerde ve çalışanlarda “WOW” etkisi yaratılması ile aşılabileceğini belirtilmektedir. Restoranlarda “WOW” etkisi, tüm yöneticiler, çalışanlar ve müşterilerde her türlü beklentinin üstünde olmayı başarmaktır. “WOW” etkisinin hissedildiği ortamlarda yöneticilerin yaratıcı özelliklerini tam olarak kullanabilmelerine olanak sağlanacaktır. Cohen, yöneticilerin görevlerini yerine getirmeye ayıracakları zaman ile yaratıcı düşüncelerinin etkinliğini

ortaya çıkarmak ve geliştirmeye ayıracakları zaman arasındaki denge üzerinde ısrarla durmuştur. “WOW” etkisi müşteri sadakatini arttırabilen, müşterilerin başka bir yerde bulamayacakları menüdeki ender bir ürün şeklinde ortaya çıkabilir. Müşteri sadakati kazanımı ve tatmininin anahtarının, üretim sürecinde teknoloji kullanımı ve akşam yemeği müşterisi gereksiniminin belirlenmesi için oluşturulan pazarlama veri tabanı olduğunu ileri sürülmektedir. Müşteriler hakkında oluşturulan veri tabanı ile sadık müşterilerin özelliklerinin belirlenebileceğine üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bir “sadakat programı” oluşturularak müşteriye önemli olduğunu anımsatan duyguların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu programda dikkat edilmesi gereken unsurlar her müşterinin eşit olmadığı ve bazı özel istekler olabileceğidir. Ayrıca sadakat programının tüm organizasyonun bir parçası olarak geliştirilmesi gerekmektedir.

2.7.1. Müşteri Sadakatıyla İlgili Faktörler

Müşteri sadakatini sağlamak için işletmelerin düzenli olarak uygulaması gereken sadakat üçgeninin üç faktörü aşağıda belirtilmiştir (Bowen ve Shoemaker, 1998; 12-25):

1. Süreç
2. Değer Yaratma (ek değer ve geri alma)
3. Veritabanı Yönetimi/ İletişim

Sadakat üçgeninin birinci faktörü, müşterinin ürün veya hizmeti satın almaya başladığı andan işletmeyi terk edene kadar geçen süreç içinde meydana gelen olaylardır. Ziyaret boyunca, iş gören ve misafir arasındaki etkileşimler de bu süreç içinde incelenmelidir. Süreç faktöründe dikkat edilmesi gereken üç unsur vardır. Bu faktörler; hizmet operasyonunun tasarlanması, çalışacak elemanların bulunması ve eğitimi, müşteri istekleri hakkında haber toplamak ve beklentilerini anlamaktır.

Lewis (1981), müşteri sadakati ve restoranlar üzerine yaptığı bir çalışmada, yiyecek kalitesi, menü zenginliği, fiyat ve ortam gibi etmenleri incelemiştir. Bu

niteliklerin hangisinin daha önemli olduğu restoran türüne göre değişiklik taşımaktadır. Bu nitelikler içinde, Lewis, yiyecek kalitesini, müşterilerin restoran seçimi konusunda en önemli unsur olarak görmektedir. Restoran sektörü ve müşteri sadakati konusunda sadakati etkileyen etmenleri ve bu etmenlerin özel etkilerini 10 bölümde incelenmiştir. 22 değişik restoranda müşterilerle görüşülerek yapılan araştırmada müşteri sadakatini etkileyen 10 etmen belirlenmiştir. Bu etmenler; (%71) yiyecek çeşidi, (%59) yiyecek kalitesi, (%46) fiyatlar, (%33) imge (imaj) ve ortam, (%32) kuruluş yeri, (%15) hizmet hızı, (%11) başkasının önerisi, (%9) uygunluk, (%8) çocuk etkinlikleri ve (%8) açık kalma saatleri olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada, müşterilerin bu etmenleri gitmiş oldukları restoran tipine ve dışarıda yemek yeme amaçlarına göre önem sırasına koydukları bulunmuştur. Kişilerin dışarıda yemek yeme seçiminde yiyecek çeşidi ve yiyecek kalitesinin en önemli faktörler olduğunu ve imaj, ortam, hız gibi faktörlerin daha alt sıralarda yer aldığını ileri sürmüştür.

Restoran işletmelerinde sadakati değerlendirirken restoran seçiminin ciddi bir tüketici davranışı olmasından yola çıkılmıştır. Kişinin “müşteri olma oranı” değerlendirmelerinin yapılması ve müşteri olma faktörlerinin bulunması gerekmektedir. Yapılan bu araştırmada müşterilerin restoran seçimini yiyecek çeşidi ve lezzetine bağlı olarak yaptığı bulunmuştur. Ayrıca restoran yönetim ve çalışanlarının pozitif davranışlarının müşterilerin sadakatlerini etkilediği de bulunmuştur (Clark ve Wood, 1998; 143).

Diğer bir çalışmada Oh (1995) yedi restoran zincirinde müşteri sadakatini incelemiştir. Yapılan bu araştırmada, servis ve yiyecek- içecek kalitesinin müşteri sadakati üzerine en etkili faktör olduğu bulunmuştur. Yapılan bu araştırmaya göre işletmenin yeri ve reklâm/tutundurmanın müşteri sadakatini en az derecede etkileyeceği bulunmuştur. Hoşnut edilmeyen her 100 müşteriden 91 inin bir daha tekrar gelmeyeceği göz önüne alınarak, bir restoranın en önemli işi müşteri tatmininin pozitif bir şekilde oluşmasının sağlanması ve iyileştirilmesidir. Ayrıca her bir müşteri, kötü veya iyi deneyimini 8-10 kişiye yayacaktır. Kotler ve Armstrong’a (1994) göre, sadık müşteriler hoşlandıkları ürün hakkındaki düşüncelerini yaymaya eğilimlidirler. Ayrıca insanlar, diğer insanların belli bir ürün hakkındaki fikirlerini

dinlemeye yönelirler. Reklâm yolu ile değişik yöntemler kullanılması da sürekli müşterilerin arttırılması için her zaman geçerli bir araç olacaktır.

Müşterilere fazladan hizmet desteği yapmak, müşterinin özel ve sürekli bir müşteri olma kararı aşamasında geçerli/önemli etkindir. Yeni ürün ve hizmet üretimi, müşteri tercihleri hakkında bilgi toplama ve müşteri hoşnutluğunda bu bilgilerin kullanılması, hizmetlerin geliştirilmesi ve müşterileri bağlılığını artırılması için kullanılan yöntemlerdir. Bununla birlikte, çalışanların hazır cevap oluşu, dostluğu ve girişkenliği gibi tüm hizmet boyutları, özel bir ürüne devamlı müşteri olma güdüsünü etkilemektedir. Kaliteli ürün, müşterinin tatmin olma yargısında önemli rol oynar. Kaliteli bir ürünün, müşteri hoşnutluğuna etki eden zorunlu bir etken olduğu kabul edilmektedir (Westbrook, 1987; 24).

Teknoloji kullanımına bağlı olarak etkinlikleri artan hızlı servis restoranlarında çeşitli incelemelerde bulunulmuştur. Bu tip restoranlarda oluşturulan stratejileri genel olarak üç bölümde incelenebilir. Haber toplama aşaması birinci aşamadır. Bu aşamadan sonra toplanan haberlerin bilgiye dönüştürme aşaması gelir. Son olarak müşteri sadakatinin artması amacıyla bu bilgileri işleme dönüştürme gelir. Hızlı servis restoranlarında teknolojinin nasıl kullanılabileceğine dair örnekler vermiştir. Öncelikle müşteri masasındaki uzaktan kumanda düğmesine basarak sipariş verebileceği dahili bir TV kanalı oluşturulması düşünülebilir. Ayrıca restoran içinde uygun bir yerde konulmuş ekranlı ve bir kaç düğmeli terminallerden müşteriler siparişlerini kendileri verebileceklerdir. Son olarak akıllı elektronik kartların kullanımı ile müşterilerin tanınması olabilir.

Yukarda sözü edilen araştırmaların çoğunda müşteri sadakatini arttırmaya yönelik yöntemlerin, müşteri gereksinim ve seçimleri hakkında bilgi toplama ve bu bilgilere göre müşterilerin tercihlerine hitap edecek ürün ve servisler sunma gerekliliği savunulmuştur. Bu araştırmalardan elde edilen verilere göre müşteri sadakatine etki eden faktörler aşağıdaki gibidir (Hançer, 2003; 39):

- Çocuklara destek
- Yiyeceklerin görünüşü

- Ortam (atmosfer)
- Temizlik
- Rahat oturum
- Düzenleme
- Dış tasarım
- Bilgili iş gören
- Yemek alanı düzenlenmesi
- Işıklandırma
- Yerleşim, müzik
- Park olanağı
- Beslenme kalitesi
- Yiyecek ve içecek kalitesi
- Reklâm/tutundurma
- Hizmet kolaylığı
- Menü ürünleri lezzeti
- Dış görünüm
- Ün/isim yapmak
- Fiyat düzeyi
- Menü seçme çeşitliliği
- Ses düzeyi
- Bekleme bölümü

Müşteri sadakati ile ilgili yapılan çalışmalarda ve özellikle restoran endüstrisinde müşteri sadakatini etkileyen birçok faktörün olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalara göre, müşteri tutundurma için değişik restoranlar sayısız yollar denemiştir. Hizmet işletmeleri müşteri çekmek ve tutmak için kaynakların verimli dağıtımını, müşterilerin tercih ve önceliklerine dair bilgilerin bir araya getirilmesi gibi unsurları göz önünde bulundurmak zorundadır. Müşterilerin servis hizmetlerinin bir parçası oldukları gerçeği ile birlikte müşterilerin taleplerindeki farklılık ve önceden tahmin edilemezlik ağırlama hizmetindeki çeşitliliğin ve belirsizliğin en büyük kaynağıdır. Bunun gibi bir belirsizliğin varlığı işletmenin tutarlı ve tatmin edici bir

ürün oluşturulması konusunda güven duyulmasını güçleştirir. Müşterilerin ne istediğine karar vermenin ve taleplerini karşılamaya çalışmanın ağırlığı, otel veya restoran çalışanlarının üzerine yüklenmiştir. Müşterilerinin isteklerini iyi karşılayan ve bu istekleri önceden tahmin edebilen işletmeler kendilerine sadık müşteri kazanma yolunda çok önemli bir avantaj sağlayabilirler. Yeni müşteri edinmenin maliyeti eski müşterileri tutundurmadan çok daha maliyetli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Müşterilere kaliteli hizmet sunmak, müşteriler hakkında bilgi toplanmak ve onları tatmin eden etkilerin belirlenmesi ile sadık müşterilerin hangi müşteriler olduğunun araştırılması hizmet endüstrisi işletmeleri için rekabet ortamında öncelikli olarak uygulaması gereken en önemli stratejilerindendir (Hançer, 2003; 45).

2.7.2. Sadakate Yol Açan Etmenler

Konaklama işletmelerinde sadık müşteriler oluşturmak için öncelikle sadakati etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Buna bağlı olarak işletme strateji ve taktikler geliştirmelidir. Her farklı müşteri için sadakat farklı nedenlerden oluşabilir. Bununla birlikte genel olarak sadık müşteriler, tekrarlanan alımlar, firmanın diğer ürünlerini denemek, diğer firmaların ürünlerine direnç gösterme, tavsiyelerde bulunma, ürünün tanıtımını üstlenme gibi konularda benzerlikler göstermektedirler (Tepeci, 1999; 224).

Araştırmalar göstermiştir ki üretilen hizmetin kalitesi müşterilerin ürüne yönelik sadakatine; başkalarına tavsiye etmelerine, ürünü yeniden satın almalarına, ürün hakkında olumlu-olumsuz değerlendirmeler yapmalarına neden olmaktadır. Sunulan servisin kalitesi memnuniyete dolayısıyla sadakate yol açmaktadır. Mevcut müşteri davranışları servis kalitesi ve tatminden etkilenmektedir. Sonuç olarak ta kişiler ürünü büyük olasılıkla başkalarına da tavsiye etme davranışını göstermektedirler. Bu tür müşteriler işletmelerin en sadık müşterileri olma yolunda oldukça önem kazanırlar. Ürünü başkalarına tavsiye etmek diğer taraftan ürünü tekrar satın alma eylemine dönüşmektedir (Sivadas vd., 2000; 79).

2.7.2.1. Markanın Farkında Olmak

Marka tüketicilerin, ürüne ait etiket, reklâm ve paketleme aracılığı ile oluşan imajın anlaşılmasıdır ve benzer diğer ürünlerden farklılığını ortaya koyarak müşterilerin istek ve dileklerini bu yolla karşılayabilmektedir (Oh ve Fiorito, 2002; 206).

Tüketicinin marka bağımlısı olma yolunda ilk adımı üründen haberdar olmasıdır. Bu basamakta tüketici üründen haberdar olmakla beraber, tüketici ve ürün arasındaki bağ zayıftır. Bu durumda, markanın ismi tüketicilere ürün hakkında yüksek miktarda bilgiyi elde etme, yorumlama ve bu bilgileri depolama açısından yardım etmektedir. Tüketicilerin marka hakkında bilgilendirme süreci reklâm, doğrudan posta, basın bülteni, özendirme faaliyetleri ve ağızdan ağza iletişim yoluyla gerçekleşebilir. Tüketici üründen ne kadar fazla haberdar ise onu satın alma ihtimali o kadar yüksektir (Arslan, 2002; 55).

2.7.2.2. Markanın İtibarı

Firmanın yüksek kaliteli ürünler satması ve ürünlerine yüksek fiyatlar koyması firmanın itibarını arttırmaktadır. Bu da beraberinde marka bağlılığını getirmektedir. Firmanın itibarı ancak tüketicilere vaat ettiği kalitede ürün yada hizmet sunmasıyla gerçekleşebilir. İyi yönde şöhreti ve bu sayede itibarı olan bir firma müşterilerini tatmin eder ve tatmin düzeyi yüksek müşteriler ise firmanın yada markanın bir nevi reklâmını yaparlar ve bu sayede firmanın satışları artar (Aslan, 2002; 56).

Bununla birlikte daha önce yapılmış satın almalardan tüketicilerin hafızalarında kalan ürünün itibarı ve kişisel tecrübeler, tekrar satın almayı yada almamayı belirleyecektir. Olumlu izlenimler tüketiciyi tekrar satın almaya yönlendirecek ve üretici firmaya sadakat gerçekleştirecektir (Ruyter ve Bloemer, 1999; 324).

2.7.2.3. Promosyon

Aslında promosyon yeni bir markayı denetmek için en etkili yöntemlerden biridir. Fakat bu yeni deneyim eğer olumlu bir şekilde sonuçlanırsa marka bağlılığını hızlandıran bir sonuç çıkarabilmektedir. Promosyonlar maliyet avantajı sağlamak ve bu yönde bir fark ve marka bağlılığı yaratmak için kullanılabilir (Arslan, 2002; 56).

Diğer taraftan promosyonlu fiyatlar konaklama işletmelerinde satışları arttırmak amacıyla sıkça kullanılmaktadır. Kış aylarında yaz sezonuna yönelik alımları desteklemek için iskontolu fiyatlar hem iç pazarda hemde dış pazarda değerlendirilmektedir.

2.7.2.4. Tatmin

Müşteri tatmini aslında geleceğe dönük mal/hizmet tüketimini, beklenen performans ile algılanan performans açısından değerlendirmektir (Baker, 2000; 73). Ürün ve/veya hizmetin esas görevi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Diğer bir ifade ile ürün ve/veya hizmetler insanların gereksinimlerini karşılayan araçlardır. Bir ürünün ve/veya hizmetin kaliteli ve verimli olması, onun müşteriye ne düzeyde tatmin ettiği ile orantılı olmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Araştırmacılar tatmini müşteri davranışının anahtar bir değişkeni olarak alırken, uygulamacılar tatmini başarılı pazarlama stratejileri tasarlamada odak noktası olarak, politikacılar ise müşteri refahının göstergesi olarak ele almıştır. Bu nedenle birçok alanda, müşteri tatmininin yapısı ve süreci araştırmacıların temel ilgi alanlarından biri olmuştur (Tütüncü, 2001; 21).

Bir firmanın ürettiği mal/hizmetle ilgili müşteri memnuniyeti, o firmanın başarılı ve uzun dönemde var olabilmesi ve rakipleriyle mücadele edebilmesi için anahtar konudur. Müşteriler öncelikle ürünü kullanırlar ve beklentileri ile kıyaslarlar. Sonuç beklentileri karşılırsa ürün onaylanır (confirmation). Aksi takdirde beklentilerle ürün performansı arasında fark çıkacaktır ve ürün onaylanmayacaktır. Kuruluşlar açısından ticari hayatlarını sürdürmek, verimliliği ve karlılığı en üst

düzeye çıkarmak ve orada uzun süre kalıcı olabilmektir. Bu nedenle kuruluşlar açısından tatmin edilmiş müşteriler oluşturmak rakipler karşısında önemli bir avantaj elde etmek anlamına gelmektedir. Bunu başaran ve piyasanın değişen şartlarına uyum sağlayabilen işletmeler orta ve uzun süreli rekabet üstünlüğünü ve karlılığını elde edebilmektedirler. Satın alınan mal yada hizmetin sağladığı faydalar ile müşterinin beklentileri/istekleri uyduğu noktada müşteri tatmini ortaya çıkmaktadır. Müşterinin bir mal ve/veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile o mal veya hizmeti satın aldıktan ve kullandıktan sonra algıladığı performansı arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyonu, tatmin olarak ele alınabilir. Bu tanımlamaya göre müşteri tatmini doğrudan beklentilerden ve algılanan performanstan; dolaylı olarak ta beklenti-algılama tutarsızlığından etkilenmektedir. Ürün performansının beklentilerin gerisine düşmesi durumu, müşteri tatminsizliğini, beklentilerini karşılaması ve aşılması durumu ise tatmini ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular, müşterinin ürünü yeniden alıp almamasında ve çevresine ürün hakkında olumlu yada olumsuz şekilde bilgi vermesine neden olmaktadır (Kotler, 1997; 187).

Bazı işletmeler açısından pazar payının korunmasında müşteri memnuniyeti bir gösterge olabilmektedir. Başka bir deyişle müşteri tatmininin, işletme performansının ve pazarlama faaliyetlerinin başarısını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla tatmin olmuş ve sadık olma yolunda ilerleyen müşterilere hizmet sunmak yeni müşteri kitlesine hizmet sunmaktan daha az maliyetli ve daha kolay olacaktır. Sadık müşterilerin çevrelerine ürün hakkında söyledikleri önemli olmakla birlikte bazı firmalar müşterilerinin kendilerine ürün geliştirme amaçlı eleştirilerini de almak istemektedirler.(Heskett, 2002; 355).

Müşteri tatmini, müşterinin satın alma öncesi beklentileri ile algıladığı performansı, satın alma sonrası değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Müşterinin ürün ve/veya hizmetten beklediği performans değerlerinin aşılması durumunda beklentilerin olumlu yönde onaylanması (yüksek tatmin), beklentilerden düşük olması durumunda olumsuz yönde onaylanması (tatminsizlik) yada tam olarak karşılanması durumunda orta düzeyde memnun olma yada farksızlık duygusu oluşmaktadır. Diğer bir tanımda müşteri tatmini, tüketim sırasında elde edilen duygularla, tüketim öncesi duyguların değerlendirilmesi sonuçlarının bir bileşimi

olarak değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak satın alma sonrası müşteride oluşan duygusal tepkilerin birbirinden bağımsız olan pozitif veya negatif etkilerinin, tatmin değerlendirmesini etkilediği sonucuna ulaşılabilir (Westbrook, 1987; 258-270).

Müşteri memnuniyetini müşterinin satın alma eyleminden önceki beklentileri ile satın alma sonrası gerçekleşen ürün ve/veya hizmet performansının kıyası arasında oluşan farklılıkların değerlendirilmesine ilişkin tepki süreci olarak ele alınabilmektedir. Müşteri tatmin/tatminsizliği müşterinin bir ürün yada hizmeti satın alma sürecinde ve sonrasında geliştirdiği genel duyguları içermektedir. Tatmin bir tip müşteri tutumu olarak ele alınabilir. Müşteri memnuniyeti–memnuniyetsizliği beklentilerin karşılanıp karşılanmamasından olduğu kadar, adalet, özellik, performans değerlendirme ve etki oluşturma gibi süreçlerden de kaynaklanabilmektedir. Müşteri tatmini ve hizmet kalitesinin yükseltilmesine yönelik çabaların temel amacı bütün müşterilere en iyi hizmet sunmaktır. Bir bankanın çok yüksek düzeyde mevduatı olan bir müşterisine gösterdiği hizmeti, mütevazı bir hesaba sahip olana da sağlaması beklenemez. Ancak her hizmet düzeyinde gereken kalitenin sağlanılmasına çalışılmalıdır (Or, 2000; 60).

2.7.2.4.1. Müşteri Tatmininin Önemi

Herhangi bir iş alanında müşteri tatmininin gerekliliğini konuştuğumuz bu günlerde “tatminin” yalnızca sadık müşteriler yaratmak için yeterli olmadığını da artık biliyoruz (Griffin, 1995; 1).

Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Organizasyonları değişime zorlayan bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tütüncü, 2001; 10):

- Küreselleşme ve rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin önem kazanması,

- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler: bilgisayar kullanımının yaygınlaşması; üretim sürecinde robotlardan yararlanılması ve haberleşme alanındaki hızlı gelişmeler,
- Yeni teknolojik bulutlar,
- Yeni açılan pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma yarışı,
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,
- Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenilir olması v.b.) değişmesi,
- Değişen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları v.b.).

Bu faktörler ve bunlara eklenebilecek birçok faktör organizasyonlarda değişimin bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerin değişim sürecinde müşteri tatmininin ayrı bir yeri bulunmaktadır. Müşteri tatmini, pazarlamanın anahtar kavramlarından biri olmuştur. Müşteri beklentileri ve tatmini konusunda Cardozo' nün 1965 yılında gerçekleştirdiği öncü çalışmasından bu yana, yalnız 1982 ile 1990 arasında müşteri tatmini ve tatminsizliği üzerine odaklanmış 900' den fazla makale yayınlanmıştır. Müşteri davranışları üzerine yapılan çalışmalar, genel olarak müşterinin satın almadan sonraki dönemi üzerine odaklanmıştır. Bu kavram pazarlamacılar açısından çok önemlidir. Çünkü müşteri tatmini ağız yoluyla yapılan reklâmlarla birlikte, tekrarlanan satışları da beraberinde getirebilmektedir. Müşteri tatmininin artan önemi daha çok müşterinin satın alma sonrası davranışlarına yansımalarından kaynaklanmaktadır (Markoviç and Horvat, 1999; 2).

Müşteri tatmini yada tatminsizliği sonrası deneyimlerini, bilgi ve duygularını iletişim sürecine sokma, diğer bir deyişle bunları çevresi ve/veya işletmeyle paylaşma veya paylaşmama davranışları, müşteri tatmininin en fazla dikkat çeken olgularından biri olmaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden biri müşterilerin satın aldıkları bir mal ve/veya hizmet ile ilgili olarak tatminlerini, tatminsizliklerine oranla daha az insan ile paylaşma eğiliminde olmalarındandır (Vavra, 1997).

Geçmiş deneyimin unsurları ve dereceleri şu anki müşteri tatmini çalışmalarına temel oluşturmalıdır (Or, 2000; 60). Çünkü:

- Geçmiş deneyimlerin bir kısmı şimdiki beklentileri oluşturur.
- Geçmiş deneyimler, özelliklerin öneminin bir kısmını belirler.
- Geçmiş dönemde elde edilen ürün kalitesi algısı, şu anki kalite algısıyla ilişkilidir.

Bu nedenle müşterinin istek ve ihtiyaçlarını dinlememek veya ürün ve hizmetlere yansıtılmamak, sonuçta işletmenin pazar payını kaybetmesine yol açmaktadır. Dolayısı ile müşteri tatmini, işletmeler için yaşamsal önem taşımaktadır (Tütüncü, 2001; 11).

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi ve beklentilerinin ürün ve hizmetlerin performansına özellikle yansıtılması sonucunda, müşterinin ürünü hem bireysel ürün/marka temelinde hem de rakip ürün/markalar temelinde zihinsel ve duygusal olarak farklılaştırmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak müşteri tatmini oluşmaktadır. Böylece satışların artarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılması olanaklı olabilmektedir (Dedeoğlu, 1999).

Fornel ve arkadaşları (1996) müşteri tatmini çalışmalarının işletmelerin, endüstrilerin, ulusal ekonomilerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabileceğini belirtmektedirler. Müşteri tatmini çalışmaları aynı zamanda müşterilerin kalite hakkındaki görüşlerini ve deneyimlerinin sonuçlarını da ortaya koymaktadır. Müşteri tatmini modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Bu amaçla müşterilerin istek ve ihtiyaçları üzerine odaklanılmaktadır. Bu konuda günümüze kadar birçok çalışma yapılmış ve yapılmakta olup, kar amaçlı olan ve/veya olmayan işletmeler müşteri tatminini ölçerek, etkili çalışıp çalışmadıklarını görmeye çalışmaktadırlar. Hatta A.B.D. ve İsveç gibi bazı ülkeler ulusal ekonomileri açısından müşteri refahının bir göstergesi olarak gördükleri müşteri tatminini endeksler oluşturarak belirlemeye çalışmaktadırlar. Müşteri tatmini bir firmanın en önemli varlıklarından biri olarak düşünülebilir. Fornell ve Wernerfelt ürün ve/veya hizmetten tam olarak memnun

olmayan müşterilerin işletme için ilk öneme sahip kişiler olduğunu belirtmektedirler. Tamamen tatminsiz kalan müşteriler, genellikle o işletmeyi bırakmayı seçerken, tam olarak memnun olmayan müşteriler işletmeyi bırakmak yerine, yaptıkları şikâyetlerle işletmenin ürün ve/veya hizmetlerinin düzeltilmesi sürecine katkıda bulunurlar. Müşteri şikâyetlerini dikkatlice ele alınması, tam olarak memnun olmayan müşterilerin işletme ile diyaloglarını koparmalarında bir bariyer oluşturmaktadır. Bu süreçte sadık müşterilerin etkisi ise büyük olmaktadır. Birçok endüstride bir işletmenin karlılığının artması sadık müşterilerinin artışına bağlı olmaktadır. Yapılan çalışmalar yeni müşterilere yapılan satışların % 60' inin sadık müşterilerin yaptıkları tavsiyelerle gerçekleştiğini göstermektedir.

Müşteri bilincinin artması ve müşteri koruma hareketlerinin yoğunluk kazanması, müşteri tatmininin öneminin artmasına yol açan diğer bir unsurdur. Müşteri bilincinin artması, müşterinin ürün ve/veya hizmeti satın alması sonucunda beklentilerini karşılayacak yüksek değerli ve performansa sahip ürün ve/veya hizmetler yönelmesi ile açıklanabilir. (Tütüncü, 2001; 12).

2.7.2.4.2. Müşteri Tatmini ve Unsurları

Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin anlaşılması, organizasyonun belirtilen hedeflerine ulaşmasını sağlayacak önemli bir anahtara ulaşması anlamına gelmektedir. Müşteri tatmini üç faktör ile değerlendirilebilir. Bu unsurlar; beklentiler, istekler ve algılanan performanstır (Tütüncü, 2001; 25):

Beklentiler: Beklentiler bir ürün ve/veya hizmetin özelliklerine ilişkin yada gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusunda oluşan inançlardır şeklinde tanımlanabilir. Müşteriler açısından beklenti kavramının birden fazla anlamı olduğu söylenebilir. Bu anlamlar ümit etme veya umma, yükümlülük veya gereklilik olarak özetlenebilir. Burada birinci anlamda daha çok duygusal yaklaşım söz konusu iken ikinci anlamda bilişsel yaklaşımdan söz edilebilir.

Ürün ve/veya hizmetin algılanan niteliği ve müşterinin kişilik özellikleri onun beklentilerini oluşturan önemli etkenlerdir. Beklentiler, bu iki değişkenin etkileşimi

sonucunda belirlenmektedir. Daha sonra hizmetin ele alınmasında veya değerlendirilmesinde, müşterinin davranışlarını yönlendirmektedir. Bununla birlikte literatürde beklentiler kavramının tanımı ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bazı araştırmacılar beklentileri bir olayın olma olasılığı hakkındaki temel algılar olarak görürken, diğer bir kesim beklentilerin bir olayın olma olasılığının öngörülenmesi ve buna ek olarak olayın olumlu veya olumsuz olmasının değerlendirilmesini içerdiğini kabul etmektedir. İkinci görüş daha geniş kapsamlı olup olayın olma olasılığı hakkında bireyin yargılarını da içermektedir. Algılanan ürün performansı için kıyaslamada temel alınan beklenti düzeyleri yapılan araştırmalar ile belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar başlıca üç çeşit beklentinin olduğunun ortaya koymaktadır (Tütüncü, 2001; 26)

- Makul performans: Satın alım ve kullanıma ayrılan kaynak ve çabaların veri olarak ele alınıp, mal veya hizmetten alınması gereken performansı yansıtan normatif yargı şeklinde değerlendirilebilir. Bir para veya uğraş karşılığında en az elde edilmesi gereken performansın belirlenmesi bu kapsamda ele alınmaktadır.
- İdeal performans: En üst düzeyde ümit edilen performans değeri olarak değerlendirilebilir
- Beklenen performans: Performansın muhtemelen ne olabileceği üstünde duran değerlendirme şekli olarak ele alınabilir.

Bu sınıflamada beklenti sadece performans açısından ele alınmaktadır. Ancak diğer yandan literatürde beklentiler sadece ürün performansı ile ilgili değil aynı zamanda ürünün fiyatı ve diğer özellikleri, firmaların tutundurma faaliyetleri, diğer ürünlerin etkisi ve müşterilerin özellikleri ile de ilişkilendirilmektedir. Bu faktörlerin etkisini ölçmenin zorluğu ve çok uzun bir çaba gerektirmesi ve araştırma sonuçlarının bu faktörlerle birebir ilişkilendirilememesi sonucu literatürdeki araştırma modelleri genel olarak fiyat ve performans üzerine yoğunlaşmaktadır.

İstekler: Müşteri tatmini modellerinde genelde beklenti ile istek ayrımı yapılmamakta, ikisi aynı anlamda kabul edilmektedir. Ancak diğer bazı

araştırmacılar tarafından ortaya atılan görüşe göre beklenti ile istek farklı ele alınması gereken kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin beklentilerinde isteklerinin de rol oynayabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin otel lobisinde bir bellboy' un size nasıl yardımcı olabilirim sözü, müşterilerin bir kısmı tarafından tercih edilebilir bir yaklaşım olur iken, diğer bir kısmı tarafından istenmeyen bir davranış olarak nitelendirilebilir. Burada oluşan ilgi isteme veya istememe, beklentilerin oluşumunda önemli bir yer tutabilmektedir. Geleneksel beklenti ölçümü iki ayrımı önermektedir.

Bunlarda ilki özelliklerin, yararların yada sonuçlarının bir ürün yada hizmet ile ilişkili olma olasılığı konusundaki inançlar ki bunlar geleceğe yönelik beklentiler adı altında, ikincisi ise bir özelliğin, yararın yada sonucunun ne ölçüde istenilebilir olduğunun değerlendirilmesidir ki, bu da istekler adı altında ele alınabilir. Diğer bir deyişle, beklentiler ürünün belli özellikler, faydalar yada çıktılar sunma olasılığı hakkındaki inançlar iken; İstekler, bu özelliklerin faydaların ve çıktıların bireyin değerlerini tatmin etme/gerçekleştirme derecesi hakkındaki değerlendirmeleri olarak tanımlanabilir (Tütüncü, 2001; 26).

Algılanan Performans: İnsanlar sürekli biçimde çevrelerinden bilgi elde etmeye çalışırlar. Ancak topladıkları bu bilgileri kendi kişilikleri ve kültürlerine ve tecrübeleri yardımıyla bir araya getirerek ve işleyerek anlamlı biçimlere sokarlar ve sonra bunları davranışlarının birer temel ögesi olarak kullanırlar. Böylece algılama; “insanların çeşitli duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlama yada yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir” şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2000; 53).

Başka bir tanımlamada; herhangi bir nesne, olay, olgu, sözcük, kavram vb. uyarıcının kişinin beş duyu organının ve sezgilerinin yardımı ile; düşünsel yapısında belirlenmesi, anlaşılması, tanınması ve tanımlanması, yorumlanması, açıklanması demektir. Bireyin çevresi, içinde bulunduğu ortamda bulunan tüm canlı ve cansız varlıklardır (Usal, 1997; 40).

Performansın iki türü bulunmaktadır. Bunlardan birincisini nesnel performans, ikincisini ise algılanan performans oluşturmaktadır. Nesnel performans

ürün tasarımının istenilen özelliklere uygun olması ile ilgilidir. Bununla birlikte müşteriden müşteriye değişkenlik gösterdiğinden diğer bir ifade ile farklılaştığından, nesnel performans yerine ikinci performans olan algılanan performans kavramının kullanılması daha doğru olmaktadır. Performans, hedeflenen amaçları başarma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ürün ve/veya hizmet ile ilgili olarak müşterilerin performans değerlendirmeleri diğer müşterilere göre farklılık gösterebilmektedir. Bu müşteri davranışları üzerindeki önemli rolü ifade edilen algı farklılıklarından oluşmaktadır. Fornel ve arkadaşları (1996) algılanan performans ile tatmin arasında pozitif bir bağın olduğunu belirlemişlerdir (Tütüncü, 2000; 31).

Algılanan performans birçok elemandan oluşmaktadır. Örneğin maliyet, önem, risk ve benzeri elemanlar bir ürün ve/veya hizmetin algılanan performansına etki etmektedir. Müşteriler genellikle ürün ve/veya hizmeti, bir dizi ürün özelliği temelinde ele almaktadırlar. Daha sonra performansı her bir özellik temelinde değerlendirip, bu değerlendirmeleri ürün ve/veya hizmet performans düzeyi hakkında bir değerlendirme yapmak üzere bütünleştirmektedirler. Diğer yandan müşterinin marka ile ilgili geçmiş deneyimleri ve geçmiş tutumları da algıladığı performansı etkilemektedir. Benzer şekilde marka performansı beklentileri de, performans algılarını etkilemektedir. Buna bağlı olarak algılanan performansı etkileyen faktörler; ürün ve/veya hizmetin fiyatı, güvenli olması, amacı karşılaması gibi özellikleri, müşterinin geçmiş deneyimleri, tutumları ve beklentileri olarak sıralanabilir. Performans müşterinin önceki deneyimlerinden etkilenmektedir. Bunun nedeni önceki deneyimlerin bir ürün yada hizmetin belirli özelliklerini daha fazla öne çıkartmasından olabilmektedir. Buna bağlı olarak ürün yada hizmetin gerçek performansının değerlendirme kolaylığı, performansla ilişkin değerlendirmelerde rol oynamaktadır.

Diğer bir ifade ile tüm ürün ve/veya hizmetlerin performansı aynı kolaylıkla değerlendirememektedir. Müşteri gözüyle ürünün kalitesi ve fiyatı beraber değerlendirilmekte ve ürünün belli bir değeri oluşmaktadır. Bu noktada iki temel ayrım ortaya çıkmaktadır. Pazarın algıladığı kalite ile müşterinin değer kavramları farklılık gösterebilmektedir. Kalite, performans gibi algılanan bir kavram olarak ele alınabilir. Bunun en büyük nedenlerinden biri, kaliteyi ortaya koyan en önemli

unsurlardan birinin ürün/hizmet performansı olmasındandır. Buradan kalitenin bireyler temelinde farklı algılandığı sonucuna ulaşılabilir. Müşterilerin ürün yada hizmetleri rakip işletmelerin ürün yada hizmetleri ile karşılaştırması sonucu elde ettikleri görüşlerden, pazarın algıladığı kalite oluşmaktadır. Pazarın algıladığı kalite, pazardaki müşterilerin kaliteyi ve genel kalite performans ölçütlerini nasıl tanımladıkları, her bir kalite özelliği ile ilgili olarak rakiplerin ürün ve hizmetlerinin performansını nasıl değerlendirdikleri faktörlerine dayanmaktadır.

2.7.2.5. Üstünlük İmajı

Belki de tüm tüketici sadakatlerinin altında yatan neden, tüketicinin bir marka/ürüne atfettiği üstünlük imajıdır. Bu imaj, tüketici açısından yalın bir tatminden daha fazla önem taşır. Başka bir deyişle kalite müşteri için önemlidir. Kaliteyi; müşterilerin beklentileri ile hizmeti algılamaları arasındaki kıyas olarak tanımlayabiliriz (Caruana, 2000; 813). Bir ihtiyacı tatmin eden birden fazla ürün/marka olabilir. Buna karşılık tüketici bunlardan birini diğerlerinden daha üstün olarak algılayabilir. Bu imaj o denli güçlüdür ki tüketici, en azından kısa vadede, pazarda mevcut olabilecek daha iyi bir çözümü deneme arzusunun ortaya çıkmasını önleyebilir. Şüphesiz, er yada geç, hemen her tüketici satın alma kararını yeniden değerlendirir. Fakat kısa vadede üstünlük imajı tüketicinin belirli bir ürüne yada markaya sadık kalmasını sağlayan en güçlü etmendir (Metiner, 1997; 15).

Bir firma için sahip olduğu olumlu imaj hizmet sunduğu pazarda kalıcı olabilmesi bakımından çok önemlidir ve işletmenin başarı göstergelerini –müşteri sayısı- yakından ilgilendirir (Bloemer vd., 1998; 278). Turizm bölgeleri içinde satın alma ve/yada tekrar satın alma eylemi müşterilerin bölgelerde elde ettikleri tecrübelerle dayanmaktadır. Böylece müşteriler turistik bölgelere, uygun gördükleri imajı atfederler (Palmer ve McCole, 2000; 198).

Diğer taraftan sahiplenilen imajla bağlantılı olarak tavsiye yoluyla karar verme, hemen hemen her toplumda giderek daha yaygın hale gelmektedir. Yeni ürünlerin yada mevcut ürünlerin yeni özelliklerinin kullanıcılar tarafından en kolay kabulü, bunları kullanmış olanların tavsiyesi yoluyla olmaktadır (Kırım, 2003; 196).

Yüksek gelir grubuna dahil müşteriler sosyal statüleri gereğince ürünün imajı ile kendilerinin toplum içinde destek sağladıklarını düşünebilirler. Yada ürünün imajı ile kendilerine sembolikte olsa toplum içinde farklı bakış açısı sağlayabilirler. Gelirin yüksek olması diğer taraftan da pahalı ürünlerin bu kişiler tarafından maliyetinin düşünülmeden satın almalarını sağlamaktadır (Tepeci, 1999; 226). Seyahat endüstrisinde de imajın en etkili olduğu nokta verilecek karara etkisidir. Temel müşteri davranışları teorisine göre insanların süreç içinde çeşitli markalardan etkilenecek oluşturdukları imajla bağlantılı olarak karar vermektedirler. Bir tüketici bir ürünü üzerinde taşıdığı imajına göre tanımlamaktadır (Leisen, 2001; 50).

Konaklama endüstrisinde de marka bağımlılığı yerli ve yabancı pazarda kendini hissettirmektedir. Kendilerini bir otelin ismiyle bütünleştiren müşteriler olağan üstü durumlar olmadığı sürece alışkanlıklarını devam ettirmektedirler. Türk turizmde önemli bir zincir kuruluş olan Magic Life otellerine son on iki yılda yaklaşık olarak tüm Avusturya'lılar birkaç kez tatil amaçlı gelmişlerdir. Avusturyalılar ve Magic Life otelleri arasında diğer işletmelere kıyasla bir üstünlük duygusu oluşmuştur. Zamanla diğer tur operatörlerinin pazara girme çabaları da artık sonuç vermeye başlamış ve benzer yeni zincir işletmeler açılmaya başlamıştır. Başka bir örnekte Fethiye de kurulu ve Alarko Holdinge ait olan Hillside Beach Club oteldir. İstanbul'dan tatile gelen birçok zengin yerli turist fiyatının pahalı olmasına rağmen üstünlük duygularını ön plana çıkaran adı geçen otele gelmeye devam etmektedirler.

2.7.2.5.1. İmaj ve Sadakat Arasındaki İlişki

İmaj bir işletmenin pazarlama faaliyetlerini olumlu yada olumsuz etkileyen bir faktördür. Diğer taraftan imaj, sunulan mal ve hizmetin müşteriler tarafından algılanmalarını etkileyebilme kabiliyeti olarak da tanımlanabilir. Böylece imaj müşterilerin satın alma davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Servis literatüründe belirtildiği gibi müşterilerin aklında imajı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır (Kandampully ve Suhartanto, 2000; 346-351). Bunlar;

- Reklâm,
- Halkla ilişkiler,
- Fiziksel imaj,
- Müşteri yorumları ve
- Onların mal ve hizmet hakkındaki tecrübeleridir.

Yapılan diğer çalışmalarda göstermiştir imaj üzerinde en büyük etki sunulan mal ve hizmetin kalitesi olmuştur. Böylece bir müşterinin satın aldığı mal ve hizmet hakkındaki düşüncesi imajı belirleyen en önemli etmen olmuştur. Otel işletmeleri için yapılan çalışmalarda da imaj müşteri sadakatini belirleyen ve müşteri sayısını oldukça arttıran önemli bir faktör olmuştur. Lüks otellerde yapılan araştırmalarda, müşteri tatmini ve sadakati üzerinde imajın karşılıklı olarak etkisi görülmüştür. Buda gösterir ki istenilen(doğru) imaj müşteri memnuniyeti ve tercihlerine olumlu yönde etki yapmaktadır, aksi durumda ise memnuniyetsizlik kaçınılmazdır.

Müşteri sadakati ile müşteri tatmini ve imaj arasındaki ilişki otel endüstrisinde incelenmiş ve şu üç soru ortaya çıkmıştır. (Kandampully, 2000; 346-351):

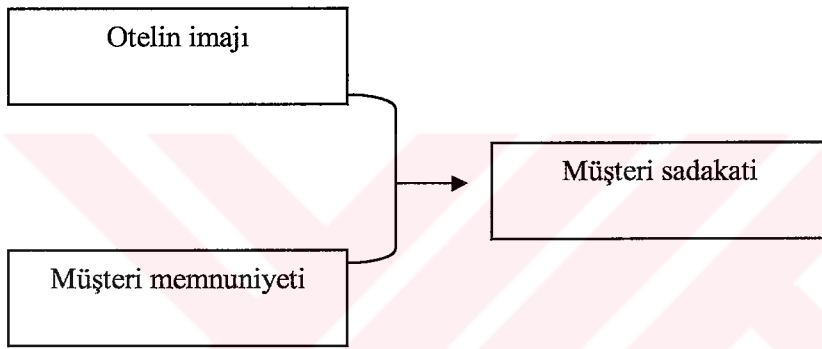
- Bir otelin imajı müşteri sadakatini nasıl etkiler?
- Müşteri memnuniyeti müşteri sadakatini nasıl etkiler?
- Müşteri memnuniyeti ve imajın kombinasyonu sadakati nasıl etkiler?

Şekilde de gösterildiği gibi, müşteri memnuniyeti ve imaj müşteri sadakatini etkilemektedir. Resepsiyon, yiyecek&içecek, oda hizmetleri gibi temel hizmet alanları müşterilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak için konaklama işletmelerinde kullanılmaktadır. Fiyat yada değerde genel olarak müşteri tatminin etkilenmesinde ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Aynı zamanda fiyat bir ölçme aracı olarak kullanılabilir.

2.7.2.5.2. Otel İmajı ve Müşteri Memnuniyeti

Otel imajı ile müşteri memnuniyetini oluşturan faktörler; housekeeping, yiyecek&içecek, resepsiyon ve fiyat incelendiğinde sadece otel imajı ve müşteri memnuniyeti ve housekeeping arasındaki ilişki anlamlı bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu sonuçlarda göstermektedir ki otel imajı ve housekeeping etkili müşteri memnuniyeti

Şekil 2.3 Konaklama İşletmelerinde Müşteri Sadakati, Memnuniyeti ve İmaj Arasındaki İlişki



(Kaynak: Kandampully ve Suhartanto, 2000; 346-351)

faktörleri müşteri için ürünü yeniden satın alma, başkalarına önerme ve sadakati gösterme açısından önemli verilerdir. Sonuç olarak, konaklama işletmesinin imajı ve müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak resepsiyon, housekeeping, yiyecek&içecek ve fiyat, müşterilerin yeniden satın alma, ürünü önerme ve ürüne yönelik sadakatlerini gösterme eğilimine sahip olma açısından temel faktörlerdir. Bütün bu faktörler arasında imaj, müşteri memnuniyeti ve housekeeping faktörleri, ürünü satın alma, sadakatin gösterilmesinde ve ürünün önerilmesinde kararı etkileyen temel faktörlerdir (Getty and Thompson, 1994; 3-22).

2.7.2.6. Süregelen Alışkanlık

Alışkanlık; herhangi bir hareketi arzu ederek yapma ve bunu devamlı suretle tekrarlama eylemidir. Alışkanlık kişiliğin bir parçası ve onun bazı hallerde de

vazgeçilmez bir unsuru olabilir (Eren, 2000; 399). Süregelen alışkanlık (inertia), alternatif bir ürün veya marka aramaya zorlayacak herhangi bir sebebin mevcut olmaması demektir. Bu etmen, genellikle tek başına sadakat açısından önemli bir role sahip değildir. Ancak, diğer etmenlerle birlikte önem kazanabilir. Tüketici açısından aynı ürünü/markayı satın almaya veya aynı tour operatöründen seyahat satın almaya devam etmek, değiştirmekten daha kolaydır. Neredeyse her satın alma kararında bu durağanlığın üstesinden gelinmesi gerekir. Hele bu durağanlık bir de imaj üstünlüğü ile birleşirse, tüketicinin yeni bir ürünü/markayı denemeye yönelik karar alması hemen hemen imkânsız hale gelir (Metiner, 1997; 15). Tüketici ancak eğer bir ürün/markayı herhangi bir çaba sarf etmeksizin keşfederse, bu takdirde söz konusu durağanlığın üstesinden gelinebilir. Örneğin, televizyon seyredirken bir ürünü görür veya bir arkadaşından yeni açılan bir mağazayla ilgili bilgi alır ve etkilenirse, bu yönde karar alabilir.

Alışkanlık; Tüketicilerin satın alma alışkanlıkları, ürünün kendileri açısından taşıdığı öneme bağlı olarak, *sadakat* yada *süregelen alışkanlık* ile ilgili olabilir. Eğer ürün kendisi açısından fazlaca önem taşımıyorsa, tüketici bu durumda süregelen alışkanlığı gereği bir davranış sergileyecektir. Aradığı marka ürünü bulamayan tüketici var olan bir başka markayı kabul edecektir. Bu durumda, aynı marka ürün tekrarlı olarak satın alınsa da sadakatten söz etmek mümkün değildir. Tüketici açısından önem taşıyan ürünlerde ise, daha köklü ve değiştirilmesi güç olan sadakat olgusu karşımıza çıkmaktadır. "Aradığınız marka ürün kalmamışsa yerine hangi ürünü tercih edersiniz?" sorusuna "hiçbirini" cevabını veren tüketici sadık tüketicidir.

2.7.2.7. Uyma Eğilimi

Uyma davranışı bir kişinin davranış ve hatta bazı durumlarda düşünce ve duygularını gerçek (somut) yada düşünsel-varsayımsal bir baskı(kısaca sosyal etki) aracılığı ile değiştirmesi ve baskı yönüne doğru uyum göstermesi demektir. Uyma davranışının derecesi, bu baskının yeğniliğine bağlı olarak artar yada azalır (Usal, 1997; 205).

Uyma eylemi durağanlıkla yakından ilgilidir. Uyma davranışı ürünün, markanın imajının tüketicinin yakın çevresindeki insanlarca tatminkâr olarak değerlendirilen normlarla uyumluysa, tüketicinin "sürüden ayrılmamak" için bu ürüne, markaya karşı sadakat geliştirebilme eğilimi demektir. Birey yakın çevresindekilerin yargılarını sorgulamak istemeyebilir. Bu durumda sırf *çevreye* uymak için kişisel olarak en iyi olduğunu düşünmediği bir ürüne yada markaya karşı sadakat geliştirebilir. Örneğin, bir iş adamı meslektaşları kullanıyor diye Rolex saat veya Cross dolmakalem satın alabilir (Metiner, 1997; 16).

İnsanlar bu denli yoğun bir enformasyon baskısı altında oldukları ve geleneksel iletişim mecralarına karşı bağımsızlık geliştirdikleri durumlarda, bilgi ve akıl almak kendi hayatlarındaki saygı, hayranlık ve güven duydukları insanlara yöneliyorlar. Kulaktan kulağa iletişim günümüzün belki de en önemli iletişim şekli haline geliyor (Kırım, 2003; 179)

2.7.2.8. Riskten Kaçınma

Sadakat, kimi durumlarda tüketicinin risk ihtimalini asgari seviyeye indirgemesine veya tamamen ortadan kaldırmasına yardımcı olabilir. Yeni bir ürün/markadan tatmin olmama riskini önlemenin bir yolu bilinen bir ürün/markaya sadık kalmaktır. Ortada bir riskin bulunması durumunda tüketicinin üzerinde düşünmesi gerekli hususlar;

- Riskin varlığının ne denli güçlü algılandığı,
- Yanılma riskini önlemenin ne denli önem taşıdığıdır

Kuşkusuz bu iki husus tüketiciden tüketiciye büyük farklılıklar gösterir. Tüketici sadakatinin, mevcut durumda ihtiyaçlarını tatminkâr bir düzeyde karşılayan ve marka/ ürün seçiminde belirli bir risk algılayan kişilerde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Metiner, 1997; 16).

2.7.2.9. Karar verme Kolaylığı

Herhangi bir zaman diliminde ortalama bir tüketici muazzam bir ürün/marka kararları dizisiyle karşı karşıya kalır; en basit ihtiyaçları bile tatmin etmek için son derece fazla alternatif arasından bir seçim yapmak durumundadır (Walters, 1989; 506). Bir satış ofisinde yapacağı tatil için otel kataloglarını inceleyen bir müşteri için onlarca tur operatörü ve yüzlerce otel hazır beklemektedir. Onca ürün arasında tüketicinin karar vermesi son derece güçtür. Tüketicinin rasyonel bir karar vereceği kabul edilse bile, bu kadar çok alternatifi değerlendirmek tüketicinin önemli zamanını alacaktır. İşte bu gibi durumlarda tüketicinin en büyük yardımcısı sadakat olmaktadır. Sadakat müşterinin alması gerekli kararların sayısını azaltır. Sadakat, aynı ihtiyacın her ortaya çıkışında yeni bir karar vermenin etkin olmadığı varsayımına dayanır. Eğer tüketici, sözgelimi, bir önceki tatil tecrübelerinde memnuniyet varsa tur operatörü ve otel seçimi daha kolay olacaktır. Tüketicilerin çok sayıda karar alma eğilimine karşı oldukları belirlenmiştir. ABD'de gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, tüketicilerin %60'ı önceki satın alma kararlarına sadık kalmaya gayret göstereceklerini belirtmişlerdir (Metiner, 1997; 17).

2.7.2.10. Pazar Koşulları

Tüketici sadakati pazar koşullarından da kaynaklanabilir. Örneğin, pazarda başka bir alternatif mevcut değilse, tüketici ya mevcut olana sadık olacak veya hiçbir şey almayacaktır. Bir tatil yöresinde bulunan ve tek alternatif olan bir otel için pazar şartları tekelcidir. Otelde konaklamak isteyen müşteriler içinde başka bir alternatif bulunmamaktadır. Çöp toplama, elektrik, telefon, su gibi kamu hizmetlerinde ve diğer tekelci pazarlarda tüketicinin seçim yapma şansı bulunmamaktadır. Kimi durumlarda ise satış sözleşmeleri tüketiciyi sadakate zorlayabilir. Örneğin, tüketici satın aldığı buzdolabını, bakım/onarım gerektirmesi durumunda, satış sözleşmesi gereğince önceden belirlenmiş yetkili servise götürmek durumundadır. Dolayısıyla, böyle bir sözleşme tüketicinin bir başka tamirciye gitmesini büyük ölçüde önleyecektir. Tekrar yapılan alışverişler için sunulan indirimler de müşteride sadakat duygusunun gelişmesine yardımcı olabilir. Bu durumda müşteri indirim imkânından

yararlanabilmek için tekrarlı alımda bulunabilir. Etrafta başka bir rakibin olmaması da sadakat doğurur. Kimi yerleşim birimlerinde yalnızca bir tane bakkal, bir tane fırın, bir tane tamirci vb. vardır. Alternatif aramak için uzaklara gitmek zaman, emek ve para kaybına yol açar. Bu nedenle çoğu tüketici çevredeki bir satış noktasını tercih etmek durumundadır (Metiner, 1997; 18).

Birçok araştırmacı ise pazar yapısı özelliklerinin marka bağlılığı üzerinde etkisiz olduğunu düşünmektedir. Bu yaklaşıma göre eğer sadakat tüketicilerin diğer markalara geçmesi karşısında bir direnç oluşturuyor ise sadık tüketicilerin zaten sadık olmayanlara göre pazardaki değişkenlere karşı daha az duyarlı olmaları gerekmektedir. Fakat Massy ve Frank, marka bağlılığı yüksek ve düşük ailelerin fiyat, reklam ve promosyon elastikiyetleri arasında belirgin istatistiksel bir fark olmadığını bulmuşlardır. Marka bağlılığına ilişkin unsurların genel bir değerlendirmesi ve özeti yapılacak olursa (Arslan, 2002; 72) ;

- Geleneksel tanımlar ele alındığında sosyo-ekonomik, demografik ve psikolojik değişkenler, marka bağlılığı olan tüketicilerde olmayanlara göre bir değişiklik göstermemektedir.
- Genişletilmiş marka bağlılığı tanımları söz konusu olduğunda sosyo-ekonomik, demografik ve psikolojik değişkenler bağlılığı ve oranını belirlemede önemli bir hal almaktadır. Fakat bu ilişkinin derecesi ürün grupları bazında değişiklik göstermektedir.
- Grup liderinin, grup üyelerinin marka bağlılıkları üzerinde kısıtlı bir etkisi bulunmaktadır.
- Mağaza bağlılığı marka bağlılığı ile ilişkilidir.
- Alış veriş yapılan mağaza sayısı ile marka bağlılığı arasında ters bir ilişki bulunmaktadır.
- Satın alınan miktar ve marka bağlılığı arasında çelişen bulgulardan dolayı kesin bir ilişki bulunamamıştır.
- Satın almada harcanan zaman ve marka bağlılığı arasında çelişen bulgulardan dolayı kesin bir ilişki bulunamamıştır.
- Algılanan risk ve marka bağlılığı arasında kısıtlı bir ilişki bulunmuştur.

- Dağıtım seviyesi(bulunurluk) ve pazar payı marka bağlılığına pozitif bir etkide bulunmaktadır.
- Alternatif markaların çokluğu, özel promosyonlar, fiyat hareketleri ve marka bağlılığı arasında çelişen bulgulardan dolayı kesin bir ilişki bulunamamıştır.

Pazar koşullarının hiç olmadığı kadar rekabet dolu olması, müşterilerin artık daha tecrübeli ve karmaşık isteklerinin ve beklentilerinin olması, pazara her geçen gün yeni rakiplerin girmesi firmaları müşteri odaklı ve müşteri değeri yaratabilen ürünler ve hizmetler üretmeye kaçınılmaz olarak itmektedir. Değer algılamaya bağlıdır ancak müşterinin ne verip karşılığında ne aldığıyla ilgili karşılaştırma yapabilmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak alınan malın/hizmetin yanında elde edilen tatmin alınan değerın sahibi olunmasına eşdeğer olmalıdır. Aksi durumda ise sadakatin bozulacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Christopher, 1996; 65).

Geleneksel anlamda gelişen ve büyüyen sektörleri-özellikle turizm alanlarını-yönetmek aslında büyümeyi buna bağlı olarak ortaya çıkan çatışmayı ve etkileşimi kontrol altında tutabilmektir. Diğer taraftan da turizm ürününün her zaman tercih edilmesini ve sadakatin oluşmasını sağlama yolunda önemli bir avantajdır (Joppe, 2003; 309).

2.7.2.11. Yenilikler

Yenilikler ürünlerin sürekli güncel istek ve ihtiyaçlara göre değiştirilmesini mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte yapılan değişikliklerin müşteriler üzerinde ne tür etkiler bıraktığı, müşterilerin algılamaları firma tarafından sürekli gözlemlenmelidir. Bazen müşteriler üründe yapılan değişiklikleri onaylamamaktadır. Yeni üründe meydana gelen köklü değişiklikler ile eski ürünlerdeki ilişki müşteri tarafından algılanmadığı durumlarda müşteri farklı ürünlere yönelebilecektir (Tepeci, 1999; 225).

2.7.2.12. Toplam Kalite Yönetiminin Olumlu Etkileri

Kalite; bir ürünün müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir. Kalite standartları ISO adı altında günümüzde artık evrensel bir boyut kazanmıştır. Toplam kalite yönetimi ise; işletmelerin sürekli gelişerek müşterilerinin tatminini üst düzeyde tutabilmeleridir (Dessler, 1999; 299). “Sürekli gelişme kabiliyeti” tüm toplam kalite yönetimi programlarının temel stratejisidir (Bowden, 1998; 249). Başka bir tanımda kalite; müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Tüm bu tanımların ortak noktası, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatminidir (Tütüncü ve Doğan, 2003; 28). ISO 9001 herhangi bir kurumun müşteri, mevcut yasal mevzuat ve kurumun kendi şartlarını karşılamadaki yeterliliğini değerlendiren bir “kalite yönetim sistemidir”(Ağaçoğlu 4). ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 serisi Kalite Güvence Sistem standartları yayınlanmıştır. Böylelikle işletmede yer alan ve kaliteyi doğrudan etkileyen tüm fonksiyonlar sistem içerisine alınmak sureti ile belirlenen kalitede sürekliliğin sağlanması yoluna gidilmiş, hem iç hem de dış müşterilerin tatmininin artırılması hedeflenmiştir (Adıgüzel, 2001). ISO ‘nun temel ilkesi kalite yönetimidir. Amacı ise müşterilerinin;

- Kalite taleplerini,
- Uygulanabilir kontrol yöntemleri ile,
- Müşteri tatminini geliştirmek ve
- Sürekli gelişen bir performansa ulaştırmaktır.

Toplam kalite kontrol yaklaşımı ise, gelişerek son yılların yönetim anlayışı üzerinde önemli değişikliklere neden olmuş ve işletme kültürüne nüfuz ederek temel sorumluluk yönetime ait olmak üzere tüm personelin amacı haline dönüşmüştür. Bu gelişmeler çağdaş yönetim anlayışına da yansımış ve toplam kalite yönetimi kavramı hem süreç hem de insan üzerinde önemli etkiler yapmıştır. Sonucunda da müşteri sadakatine giden yol işletme için aralanmıştır. Kalite kavramı zaman içinde gelişerek muayene ile başlayan evrimini günümüzün modern yönetimi biçimini ifade eden TKY anlayışına kadar ulaşmıştır. TKY kavramının evrimi şöyle özetlenmektedir (Oral, 1999; 212):

- Kalite; tüketici ihtiyaçlarının sürekli tatminidir,
- Toplam Kalite; kaliteye düşük maliyetle ulaşmaktır,
- Toplam Kalite Yönetimi; herkesin üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmesi yolu ile kaliteye ulaşmaktır.

Rekabete dayanan ekonomik hayatta mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kaliteli çalışmanın neler kazandıracağı açıktır. Gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın doyumu, verimlilik, işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla kazanılan zaman ve alıcıların bir firmanın adını kalite ile birlikte anmalarından kaynaklanan kazançtır (Efil, 1996; 5).

Kalite, turistlerin mevcut yada doğabilecek ihtiyaçlarını tatmin edecek mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol süreci ile maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araçtır. Bir başka tanıma göre kalite; bir ürün veya hizmete ait özelliklerin mevcut veya ileride duyulabilecek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir. Turizm işletmelerinde toplam kalite yönetimi ise; hizmetin kalitesinde üstünlük sağlama, çalışanların müşteriye tatmin edebilme yetenek ve becerilerinin sürekliliği yönleriyle “süreç” ve “insan” odaklı bir yönetim biçimi olarak algılanmaktadır. Tüm buna benzer çalışmalar aslında, bunda öncede bahsedilen, müşteri tutundurma, tatmin etme ve sadakat göstermelerine yönelik çalışmaların bir parçasıdır.

Turizm işletmelerinde başarılı bir kalite kontrolü için; konaklama, yiyecek&içecek, güvenlik, personel, muhasebe, teknik servis, satışlar ve çamaşırhane gibi departmanların, turistlerin ihtiyaçlarına cevap veren kalite düzeylerinin yaratılmasındaki katkıları belirlenmeli ve bu katkıların koordinasyonu sağlanmalıdır. Konaklama işletmelerinde sektörün doğası gereği kaliteli mal ve hizmet üretimi sadece bir yada birkaç departmanın sorumluluğu altında değildir. Söz konusu sorumluluk işletmede bulunan tüm departmanlar ve çalışan personelin tümü için ortak bir sorumluluktur. Ancak böyle bir anlayış, kalite düzeylerinin belirli standartlara uygun olmasını sağlayabilir. Çünkü konaklama işletmeleri sadece yatağı, yada sadece yiyecek&içeceği değil, çoğu zaman bir paket halinde bu mal ve hizmetlerin tümünü turistik tüketicilere sunmaktadır. Bu ürün halkasının birisinde

yada sunumunda ortaya çıkacak tüm hatalar ürünün tamamına mal edilecektir. Müşteri sadakatinin hedef ve amaç olduğu işletmeler içinde son derece önemlidir.

2.7.2.13. Etik

Etik; insanların sorulara doğru yada yanlış cevap vermelerine neden olan moral değerler ve ilkeler bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Konaklama işletmelerinde emek yoğun hizmet ağırlığı nedeniyle müşteri ilişkilerinde, tatmininde ve sadakatin yaratılmasında etik değer oldukça önem taşımaktadır. Hizmet insana yapılmaktadır. Hizmeti üretenin, sunanın moral ve etik değerleri her zaman ön plana çıkmaktadır.

Satış merkezli olmaktan çok müşteri merkezli olmak alıcı-satıcı ilişkilerinin güvene dayalı olarak gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda göstermiştir ki, ilişki süresi geliştikçe ve uzadıkça müşteriler tarafından algılanan kalite ve tatmin duygusu artmaktadır (Bejou vd., 1998; 170., Walker, 1999; 471) çalışmasında konaklama işletmelerinde etik değerleri incelemiştir:

- Etik ve moral değerler iş yaşamında ayrılmaz parçalardır. Verdiğimiz her kararda dürüst, yasalara saygılı ve vicdanlı davranmalıyız.
- Kişisel ve grup olarak kendimizi her zaman kontrol etmeliyiz ve bu davranışımızı hizmetimize yansıtmalıyız.
- Tam anlamıyla zamanımızı, enerjimizi ve kaynaklarımızı ürünlerimizi geliştirmek için kullanmalıyız.
- Tüm misafirlerimize hiçbir ayrım(dil, din, cinsiyet, ırk, vs) gözetmeksizin hizmet etmeliyiz.
- Ürünlerimiz her misafirimiz için eşit standartta olmalıdır.
- Çalışanlarımız ve misafirlerimiz için her zaman sağlıklı ve güvenli iş çevresi oluşturmalıyız.
- Çabalarımızın temelinde müşterilerimize, çalışanlarımıza, ortaklarımıza karşı daima dürüstlük olmalıdır.

- Her seviyede çalışanımıza işletme politikaları tam olarak anlatmalıyız ve bunu müşterilerimize yansıtma larını sağlamalıyız.
- Tüm çalışanlarımıza her seviyede eşit çalışma koşulları ve şansı sağlamalıyız.
- Doğal çevremizi ve kaynaklarımızı her şartta korumak asıl görevimizdir.
- Adil ve hak edilmiş bir kazanç hedeflemeliyiz, ne az nede fazla.

2.7.3. Sadakati Bozan Etmenler

Sadakat kesin bir durum değil, bir eğilimdir. Mutlak tatmin nadir olarak oluşur ve muhtemelen tamamen sadık bir tüketici mevcut değildir (Walters, 1989; 506). En sadık müşterilerin bile zaman zaman farklı yada rakip ürün veya markaları satın aldıkları belirlenmiştir. Müşteri sadakati, diğer tüm etmenler eşitken, inançların pozitif zorlaması mevcutsa gelişecek ve güçlenecektir. Bununla birlikte, her tüketici şu veya bu nedenle yenilik arar ve bilinçli bir şekilde inançlara ve yerleşik tutumlara karşı gelir. Akılda tutulması gerekli husus, ürün/marka değiştirmenin en az sadakat kadar normal olduğudur. Amerika Birleşik Devletleri hububat ürünleri pazarında tüketicilerin yılda on kez marka değiştirdikleri saptanmıştır. Bu pazarda yeni bir markanın daha popüler bir rakibinin pazara girmesine kadar elinde sadece altı aylık bir zaman olduğu hesaplanmıştır. Ünlü otomobil üreticisi Crysler firmasınca gerçekleştirilen bir başka araştırmaya göre ise, yerli otomobil sahipleri arasında marka değiştirme davranışının ithal otomobil sahiplerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Müşteri sadakatının son on yıl içerisinde azalma eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Tüketicilerin marka, ürün değiştirmelerine yol açan başlıca etmenler aşağıda görülmektedir (Metiner, 1997; 19):

2.7.3.1. Merak

Merak etme marka/ürün değiştirme davranışının en önemli nedenlerinden biridir. Günümüzün dünyasının en dikkat çekici özelliği "değişim"dir. Her alanda baş döndürücü bir değişiklik yaşanmaktadır. İnsanlar bu değişiklikleri tanımak ve ilginç yeni fikirleri keşfettiklerinde bunları kendi yaşam tarzlarına uyarlamak istemektedirler. Doğal olarak söz konusu yeni fikrin yada ürünün mevcut

ihtiyaçlarına çözüm getirip getirmeyeceğini belirlemek isteyeceklerdir. Bu eğilim, hâlihazırda söz konusu ihtiyaç bir başka ürün/marka tarafından tatminkâr bir düzeyde karşılanıyor olsa bile ortaya çıkabilir. Bu şekilde merak, tüketicinin ürün/marka değiştirmesine yol açar (Walters, 1989; 506).

Meraka bağlı değiştirme davranışı değişikliğin çok fazla para ve sreklielik gerektirmediği durumlarda daha çok ortaya çıkar. Harcanacak para miktarı yüksek değilse, tüketicisi fazla bir risk görmez. Eğer değişiklik sreklielik gerektirmiyorsa tüketicisi eski ürününe kolayca geri dönebileceğini düşünür. Merak duygusunu tatmin ettiğinde eski ürüne geri döner veya dönmez. Bu, yeni ürünün tüketicinin ihtiyaını daha iyi karşılayıp karşılamadığına bağlıdır (Metiner, 1997; 19).

Sonuç olarak, tüketicilerin merak sonucu üründen uzaklaşmasını engellemek için ürünle ilgili mesajın kalıcı olması bir dizi şeye ve bunların aynı anda beraber olmalarına bağlıdır.

- Çarpıcı, sıradışı ve farklı bir rn,
- Bunun hakkında yaratılabilecek ve konuşmayı başlatabilecek güzel bir hikâye,
- Virüsü yaymak için reklâm, halkla ilişkiler ve etki unsurlarını hedefleyen doğrudan pazarlama stratejileri kullanılmalıdır (Kırım 2003, 210).

2.7.3.2. Güven Tazeleme

Birçok tüketicisi hâlihazırda kullandıkları/tercih ettikleri ürün/markanın en iyi alternatif olduğunu teyidi için farklı bir ürün/markayı denerler. Çoğu durumda tüketiciler mukayesenin meşru bir biçimde yapılmasının sağlamak için tanınmış markalara yönelirler. Bununla birlikte, kimi durumlarda da önceki seçimlerine olan güvenlerini tazelemek açısından bilinçli olarak daha düşük nitelikli ürünleri satın alırlar. Her iki durumda da bu tüketicilerin birçoğu tekrar eski marka/ürüne dönerler. Güven tazeleme amacıyla marka/ürün değiştirmenin bir başka şekli de, tüketicilerin zaman içerisinde yaşam biçimlerinin ve alışkanlıklarının değişmesi nedeniyle yeni

yaşam tarzlarına en çok uyan marka, ürün yada mağazaya kaymasıdır (Metiner, 1997; 20).

2.7.3.3. Tesadüfi Değişiklik

Tüketicilerin bir marka/ürüne olan sadakatleri şans eseri de değişebilir. Örneğin, tüketici bir arkadaşının evinde yeni bir marka meşrubatı dener ve hoşuna gider yada posta yoluyla bir numune ürün alır ve dener. Veya tüketici bir restoranda içtiği kahvenin tadını çok beğenir ve garsona markasını sorar. Yada bir sohbet anında arkadaşlarının tatillerini geçirdiği otel hakkında söyledikleri çok etkileyici olabilmektedir. Bu tür tesadüfler kimi kez tüketicinin satın alma kalıplarının değişmesine yol açar.

A.C. Kielsen Araştırma Firması tarafından yapılan bir araştırmaya göre, sadık müşterilerin %58'inin her zaman tercih ettikleri markanın mevcut olmaması durumunda rakip markayı tercih edebilecekleri ortaya çıkmıştır. Değişikliğin geçici veya kalıcı olması, kısmen eski alışkanlığın kuvvetine, kısmen de yeni marka/ürünün performansına bağlıdır (Metiner, 1997; 21).

2.7.3.4. Uyumsuzluk Nedeniyle Marka/Ürün Değiştirme

Değiştirme davranışının en önemli sebeplerinden birisi, marka/üründen tatmin olmamadan kaynaklanan uyumsuzluktur. Bir insan bir ürünü belirli özellikleri dolayısıyla alışkanlıkla satın alır. Ancak ürünler zaman içerisinde değişebilirler. Söz konusu özelliklerin niteliği düşer ve müşteri hoşnutsuz olur. Satıcı ürünü geliştirmeye çalışırken, bazı müşterilerin aradıkları özellik yada özellikler ortadan kalkar. Coca Cola'nın geçtiğimiz yıllarda tadını geliştirmek isterken sadık müşterilerini hoşnutsuzluğa sevk etmesi gibi. Anlaşılmaktadır ki, Coca Cola yönetimi tat değişikliği kararını alırken sadık müşterilerini hesaba katmamışlardır. Satıcı, kalite standartlarını bazı müşterileri karşısına almak pahasına, kademeli olarak değiştirebilir. Mağazalar için de aynı şey söz konusudur. Bir zamanların gözde mağazası, zaman içerisinde ürün karışımını, fiyatların ve sunduğu hizmetleri değiştirebilir. Bu değişiklikler kimi müşterileri memnun etmeyebilir ve bunun

sonucunda başka mağazalara kayma başlar (Metiner, 1997; 21). Yada yıllardır yarım pansiyon hizmet veren birçok farklı sınıfta otel hizmet şeklini her şey dahil çevirmektedir. Bu değişim yeni kitleleri kendine çekerken bir kısmını da farklı arayışlara itmektedir.

Bununla beraber bazı ayrıcalıklı durumlarda doyumsuzluğun yada engellerin davranış ile sonuçlanmadığını gösteren örneklere de yer vermek gerekir. Örneğin turist açısından turizm ortamında “tatmin olmama” durumunun hemen hemen bir eylemsel davranışa dönüşmesi kolay olmaz. Hatta, bu ortamda edilgen bir duruşu bile(yabancı bir yerde bulunmanın verdiği çekingenlik duygusu yanında) tatili berbat edecek bireysel yada duygusal gerilimlere yol açmamak bakımından uzun süre sürdürmek olanağı bulunamaz. Turist bu durumda ya söz konusu durumu grup baskısıyla sineye çekerek unuttur ya bulunduğu yeri hızla terkeder yada doyumsuzluk ögesinin bulunduğu yerdeki (gelecekteki) turizm faaliyeti için canlı bir “yergi” makinesi olur. Buna karşın turist kabul edenler için duruş ve davranışların hızla eylemsel tepkiye dönüşmeleri çok kolaydır (Usal, 1997; 219)

2.7.3.5. Dış Baskılar

Tüketiciler bazen dış baskılar nedeniyle ürün, marka değiştirirler. Bu baskılar iki kaynaktan gelebilir: Birincisi, tüketicinin referans grupları (ailesi, arkadaşları, meslektaşları vb.). Bunlar tüketicinin karar vermesine yardımcı olmak için öneride bulunmaktan kendilerini alamazlar. İkincisi ise, firma tarafından tüketiciye yönelik baskılar söz konusudur. Promosyonun ana amacı, tüketiciyi etkilemektir. İndirim kuponları, "bir adet fiyatına iki adet" kampanyaları vb. gibi satış özendirme vasıtalarının tüketicilerin ürün/marka değiştirme kararlarında özel bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, bu tip satış özendirme kampanyaları sona erdiğinde tüketiciler tekrar eski ürün yada markalarına geri dönebilirler. Promosyonun sadık ve sadık olmayan müşteriler üzerindeki etkileri farklıdır. Sadık olmayan tüketiciler promosyon sona erdiğinde bir başka ürün, markaya kayarken, sadık müşterilerde promosyonun sona ermesinden sonra dahi olumlu etkileri görülmektedir. Buna bir örnek olarak gazetelerin özendirme kampanyaları verilebilir. Gazetelerin düzenledikleri özendirme kampanyaları esnasında, daha önce hiçbir

gazeteyi düzenli olarak satın almayan yada bir başka gazeteyi satın alan tüketiciler söz konusu gazeteyi satın almaya başlamıştır. Ancak bu tip tüketicilerin kampanya bitiminde ya gazete okumayı bırakmakta yada tekrar eski gazetelerine dönmekte oldukları gözlenmiştir. Nitekim kampanya süresince üç büyük gazetenin baskı sayısı 600 binlerde seyrederken, kampanyanın bitiminde 300 binlere düşmüştür. Satış özendirme tekniklerinin müşteri sadakati üzerinde uzun vadeli etkisine ilişkin kanıt bulunmamaktadır (Metiner, 1997; 24).

Diğer taraftan, bir diğer dış baskı unsuru olan reklâmın tüketicilerin bir ürünü yada markayı tekrar tercih etmesi üzerinde fazlaca bir etkisi bulunmadığı saptanmıştır. Buna göre reklâmın daha çok son zamanlarda söz konusu ürünü yada markayı satın almamış tüketicilere o markanın yada ürünün hatırlatılması işlevini gördüğü ve yakın zamanda satın almış kişiler için bu hatırlatmanın gereksiz olduğu belirlenmiştir.

2.8. Sadakat İklimi Yaratma

Sadakat yaratma programları sade bir pazarlama programı olarak algılanmamalıdır. Bu bir yönetim stratejisidir, bir duruştur. Uygulama tam olarak anlaşıldığında, geliştirildiğinde ve uygulamaya konulduğunda ürünle direk bir bağlantı sağlanacaktır. Sadakat programları temelde müşterilerle güçlü ve uzun soluklu ilişkiler oluşturma çabasını içerirler. Sadık müşteriler ürünle ilgili bir sorun yaşadıklarında gerekli yerlere ulaşarak sorunun giderilmesi yönünde çaba harcamayı ürününden tamamen vazgeçmeye tercih ederler (Duffy, 1998; 435).

Verimli bir yönetim örneği ancak, müşterilerinin düşlerini anlayan yada anlamaya çalışan, onların bakış açılarını önemseyen bir doğrultuda olmalıdır. Yarının ürünlerini planlamalı ve üretmeli, günümüzün müşterilerinin talepleri doğrultusunda gerçeğe çevrilebilmelidir (Kandampully ve Duddy, 1999; 55).

Konaklama sektöründe sadakat programı uygulamaları genel olarak “smart-klup kart” uygulamalarına dayandırılmaktadır. Bu tür uygulamanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, kartlar müşterileri sunulan hizmetlerin tekrar satın

alınmasında, ilgi gösterilmesine itici güç olmaktadır. Sonucunda da müşteri otele daha yakın olmaktadır ve teoride “müşteri sadakati” yaratılmaktadır. İkinci olarak ise, üyelik bilgileri nedeniyle firmaya detaylı müşteri profili bilgileri sunulmaktadır. Kartlar sayesinde kimin, ne kadar, ne sıklıkla, hangi ödeme tipiyle hizmetlerden faydalandığı ortaya çıkarılabilmektedir (Palmer ve McMahon, 2000; 55).

Müşteri sadakat programlarında başarının anahtarı tekrarlı satın almalarda yatmaktadır. Yöneticiler müşteri sadakatine yol açacak bir iklim yaratmalıdırlar. Bu kolay bir görev olmamakla birlikte, yöneticilerin en çok çaba sarf etmesi gerekli hususlardan birisidir. Bu tür bir sadakat iklimi çeşitli faktörlerden oluşmaktadır (Metiner, 1997; 25).

- Firma tatminkâr bir ürün sunmalıdır: Firmanın sunduğu ürün, sadece tüketiciler için değil, fakat firmayı etkileyen çevrede yer alan tüm gruplar için tatminkâr olmalıdır. Bu gruplar aynı zamanda tüketicileri de etkilerler. Mükemmel bir ürünün özellikleri aşağıda görülmektedir.

- Firma için karlı
- Tüketiciler tarafından talep edilen
- Yasalara uygun
- Rekabet edebilir
- Toplumsal olarak kabul edilebilir
- Kaynak kullanımında etkili

Böylesi bir ürün, firmanın içinde bulunduğu çevredeki tüm grupların ihtiyaçlarını ve firmanın kar ihtiyacını karşıladığı için başarısız olamaz. Bu denli mükemmel bir ürünün geliştirilmesi, imkânsız değilse, çok zor olmakla birlikte, değerli bir hedeftir, ideale ne denli yaklaşılsa basan şansı da o denli artar. Firmanın her yeni fikir oluştururken, bir ürünü üretirken yada satışını geliştirmeye çalışırken bu 6 kuralı akılda bulundurmasında yarar vardır.

- İnsanların ürünü, markayı tanımasının sağlanması: Firma ellerinde iyi bir ürün olduğunu müşterilere göstermelidir. Bu yalnızca etkili bir satış

özendirme programı ile gerçekleştirilebilir. İnsanların sadakatlerine değecek ürünlerin mevcudiyetini bilmeleri gerekir. Dolayısıyla insanların firmanın ürününü denemeye teşvik edilmeleri gerekir. Mağazalar için de aynı şey söz konusudur. Tüketiciler işletmelerin sunduğu özel avantajları hakkında bilgilendirilmelidir. Burada önemli bir husus, bu tür tanıtım/tutundurma etkinliklerinde firmanın en az ürün kadar vurgulanması gereğidir.

- Ürünün ulaşılabilir kılınması: Güçlü sadakat (marka/üründe ısrar) durumlarında tüketici aradığı ürünü bulamazsa, onun yerine rakip/ikame bir ürünü satın almayı reddeder. Eğer firmanın ürünü ulaşılabilir değilse, bu takdirde tüketiciler ulaşılabilir alternatiflere yöneleceklerdir. Firma açısından en etkili ulaşılabilirlik türünün saptanması ve bunun etkili bir biçimde kullanılması önem taşımaktadır.
- Firmanın sözüne sadık olması: Firmanın satış elemanları, yöneticileri, promosyonları vasıtasıyla dile getirdiği herşey, toplumun dürüstlük, ahlak ve adalet kavramlarıyla uyumlu olmalıdır. Firma yapamayacağı hiç bir konuda söz vermemeli gerçek olmayan hiç bir şeyi söylememelidir. Hiçbir şey tüketicileri, firmanın uygulamada yerine getiremeyeceği sözler sarf etmesi yada onları aldatması kadar firmadan uzaklaştıramaz. Bu durumda tüketici firmadan hizmet alımından vazgeçeceği gibi, dostlarına ve çevresindeki insanlara da firma hakkındaki olumsuz düşüncelerini aktararak onların da firmadan uzaklaşmasına yol açabilir. Bu nedenle, firmanın, tatmin edilmiş müşterinin kolaylıkla sadık müşteri haline gelebileceği gerçeğini göz önünde bulundurarak, müşterilerine vermiş olduğu sözleri yerine getirmeye çalışması büyük önem taşır.
- Satın alma işleminin kolaylaştırılması: Satış işlemleri ne denli kolay olursa, tüketicinin bir dahaki sefere aynı ürünü, markayı tercih etme olasılığı o denli yüksek olur. Sadık ve sadık olmayan tüketici arasındaki fark çoğu kez tüketicinin ürünü bulabilme ve bedelini ödeme kolaylığıdır. Dolayısıyla, firma tüketici ile ürün arasındaki mümkün olabilecek tüm engelleri, mantıklı olmak kaydıyla, ortadan kaldırmalıdır. Bu engeller kaldırılırken tüketicinin güvenliği ve hırsızlık gibi hususlar da dikkate alınmalıdır. Mücevher, saat vb. gibi pahalı ürünler kapalı teşhir üniteleri içerisinde teşhir edilmelidir. Ancak

yine de temel amaç tüketicinin satın alma işlemini mümkün olduğunca kolaylaştırmak olmalıdır. Alışverişin kolaylaştırılması satış elemanı kullanımını da kapsar. Otomobil, elektronik aletler, moda giyim eşyaları vb. gibi bazı ürünler satıcının yardımı olmaksızın tüketiciler tarafından tam olarak anlaşılamaz. Gerektiğinde tüketiciye söz konusu yardımın sunulması firma çalışanlarının sorumluluğundadır.

- Müşterilere saygılı davranılması: Kimse belirli bir firmadan mal/hizmet almak zorunda değildir. Müşteriye davranış tarzı müşteri sadakatini etkileyen temel unsurlardan biridir. Çoğu insan, müşteri beklentilerini karşılamada firmaların en çok başarısızlığa uğradığı alanın satış elemanlarının/çalışanların müşterilere davranış tarzı olduğunu düşünür. Bununla birlikte, firma yöneticilerinin müşterilerle ilişkilerin önemim tam olarak kavrayamamış olması nedeniyle bu sorun yaygın olarak görülür. Yöneticiler çoğu kez satış elemanlarının müşterilere nasıl davrandığı konusuna ve elemanlarının bu konuda eğitime çok az zaman ayırırlar. Yöneticiler, hatalı olarak, elemanlarının müşterinin önemini ve onlara nasıl davranılması gerektiğini bildiklerini varsayarlar. Hiçbir satış eyleminin müşteri sadakati üzerindeki etkisinin müşterilerle ilişkilerden daha fazla olamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, bir sadakat programına girişmeden önce tüm elemanlarının bu programın hedefleri ve işleyişine ilişkin ayrıntılı bilgilere sahip olması sağlanmalıdır. Unutulmaması gereken, firmaların yalnızca elemanları kadar güçlü olduğudur (Metiner, 1997; 26).

2.9. Müşteri Sadakati Tesis Etme Stratejileri

Stratejik pazarlama ve buna bağlı olarak sadakat yaratma çalışmalarında en önemli konu görev tanımının yapılması, hedeflerin ve bunlara uygun stratejiler ve taktiklerin oluşturulması ile işletme çevresi, ürün ve rekabet analizidir (İçöz, 2001; 138). Firma ile müşteri arasında verimli bir ilişkinin kurulması için başarılı bir pazarlama stratejisi mutlaka oluşturulmalıdır (Oh ve Fiorito, 2002; 206).

Şirketlerin müşterilerine *işlem* yönlü bakıştan *ilişki* yönlü bakışa geçtiklerinde, onların tekrar gelmelerini, daha çok satın almalarını ve kendilerine

sadık kalmalarını sağlamak için çeşitli programlar yaratıp uygulamaya koymaları gerekir. Sadakat tesis etmede en çok kullanılan yaklaşım, müşterileri motive etmede parasal menfaatlerin ana unsur olduğu programların kullanılmasıdır. Ancak bu tür uygulamalar uzun vadede, karlılık azalması, fiyatın taktik bir silah olarak kullanılması imkânının tamamen ortadan kalkması, en sadık müşterilerin yada *ağır topların* başka firmalara da gitmeye başlaması (ki bu firmanın yaşam eğrisini kısaltır) gibi riskler taşımaktadır. Bu nedenle bir sadakat programının esas unsuru, duygusal bir bağlılık yaratılmasıdır. Burada önemli olan husus, şirketin *en iyi müşterileriyle* özel ilişkiler geliştirmesidir. Bu ilişki, müşterilerin arzu edecekleri çift yönlü iletişim tecrübesi yaşamalarına ve kendilerini özel imtiyaz ve mükâfat alıyormuş gibi hissetmelerine yol açmalıdır. Esasen, geleneksel küçük turistik(pansiyon,motel) işletmelerin iyi müşterileriyle bu tür ilişkiler kurarak onların sadakatini kazanmada oldukça başarılı oldukları bilinmektedir. (Metiner, 1997; 28).

Müşterilerine ilişkili pazarlama yöntemlerini uygulamak müşteri sadakati yaratma stratejilerinde başvurulan diğer bir uygulamadır. Müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını en verimli yönden karşılarken sadece maddi avantajlar sağlamak değil fakat aynı zamanda müşterilerine kişisel anlamda manevi hazda sağlanmalıdır (Fyall vd., 2003; 652).

Günümüzde turistik şirketlerin bu tür bir ilişki, başka bir deyişle müşteri sadakati tesis etmek için, sıkça başvurdukları ve başarı kazandıkları yöntemlerin başında(özellikle Amerika’da) *frekans pazarlama programları* ve *kulüp pazarlama programları* gelmektedir. Bunlara bir de son yıllarda giderek yaygınlık kazanan ve çeşitli zincir otellerinde kullandıkları *müşteri kartı* programlarını eklemek mümkündür.

Müşteri sadakati sağlamak için geliştirilen programlar dünyanın her tarafında yaygınca kullanılmaktadır. Ayrıca, bu programların daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi için her turistik işletmenin bulunduğu ülkeye ve çevre koşullarına uygun olacak değişiklikler de yapabilmektedir. Bu yüzden, uygulanmakta olan bütün sadakat programlarının birbirinin aynısı olduğunu söylemek hiçte doğru bir tutum olmaz.

Genel olarak marka bağılılığının oluşturulması aşağıdaki yöntemlerin yardımıyla da sağlanabilir (Aslan, 2002; 91);

- Tüketicilerin rakiplere rağmen belli bir markayı tercih etmesini sağlayacak ayırt edici bir neden bulunmalı ve bu neden(özellik) vurgulanmalıdır.
- Müşteri ile yakın bir ilişki kurulmalıdır. Müşterilere ait bilgileri barındıran veri tabanları yoluyla müşterilerin özel promosyonlar/indirimlerden haberdar olması sağlanabilir.
- Satın alma esnasında tüketicilerin ihtiyaç duyduğu bilginin verilmesi ve tüketicilerin beğeneceği türde eğlenceli bir ortam sağlanmalıdır.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki müşteriler konaklama işletmeleri arasında kolaylıkla tercihlerini değiştirebilmektedirler. Bazı müşteriler için marka önemliken diğerleri için hizmetin ulaşılabilirliği yada sürekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle otel yöneticileri nelerin müşterileri sadık yaptıklarını tespit edip o yönde çalışmalarını sürdürmelidirler. Bu amaçla yöneticiler sürekli kendilerine “sadık müşterilerini daha fazla nasıl sadık yapabiliriz” sorusunu sormalıdır. Aşağıda belirtilmiş başlıkların bu yönde yöneticilere yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Tepeci, 1999; 227). Şöyle ki;

- Sürekli ürünlere ilave değerler katmak ve hizmet kalitesini sürekli kılmak
- Müşterilerle sürekli temas halinde bulunmalı, istekleri incelenmelidir
- Müşterileri satın alma alışkanlıklarına göre sınıflandırılmalıdır
- Servis kalitesine önem veren ve yetenekli personelle çalışılmalıdır.
- Kişisel bilgi bankası sayesinde müşterilerin istekleri, beklentileri daha iyi anlaşılabilir.
- Konaklama işletmelerinin sadık müşterilerine yönelik etkili çalışabilmesi için otel yönetim birimlerinin tam anlamıyla uyum ve etkileşim içinde çalışmaları sağlanmalıdır.

Rajshekhhar ve arkadaşları servis endüstrisinde yaptıkları “sadakat” konulu çalışmada sadakate neden olan konuları incelemişlerdir. Tüm iş kollarında olduğu gibi “sadakat” işletmelerin temel hedefidir ve sadakat tesis etme çalışmaları sırasında şu konulara dikkat edilmelidir (Rajshekhhar, 1997; 178):

- Tekrar ürünlerinizi alan müşterilerinize tekrar bir bakın. Neden size geri geldiklerini tespit edin. Siz, en yakın olan firmamısınız yada müşterinize zaman ve maliyet açısından avantaj mı sağlıyorsunuz? Bir kısım müşterileriniz için siz en iyisi misiniz?
- Hizmet verdiğiniz çevreyi gözden geçirin. İnsanlara çekici gelen ve/yada özel yönleriniz var mı? Etrafınızda rakipleriniz çok mu? Bulunduğunuz yer kolay ulaşılabilir mi? Her şeyin ötesinde işleri kolaylaştırıyor musunuz?
- Personelinizi iyi hizmet için eğitin. Gerektiğinde müşterinizin lehine standartların dışına çıkabiliyorlar mı?
- Müşterilerinizle diyalogunuzu inceleyin sadece bir şeyler satmak içinmi onları hatırlıyorsunuz? Müşterilerinizin sizin hakkınızda gerçekten ne düşündüklerini sorguluyor musunuz yada bundan kaçınıyor musunuz?

2.9.1. Frekans Pazarlama Programları

Turizm işletmelerinde var oldukları pazarlarda diğer iş kollarında olduğu gibi, yaşamlarını uzun süre devam ettirmek, korumak, tatmin olmuş ve sadık müşteriler yaratmak, yada pazarda daha etkin duruma geçmek amacı ile değişik stratejiler uygulayabilirler.

Genel olarak pazarlama stratejisi; firma yönetimini pazarlar, müşteriler ve ürünler konusunda özel hedefler seti saptamaya yönelten dış ve iç çevreden gelen bilgiler ışığında firma için alternatif fırsatlar ve risklerin analizidir. Genel olarak işletmeler için pazarlama stratejisinin üç temel özelliği vardır (İçöz, 2001; 190);

- Pazarlama stratejisi uzun vadeli bir karar ve eylemdir. Stratejiler kısa vadelerde değiştirilmemelidir. Bu stratejiler içindeki kısa vadeli politikalar ve planlar değiştirilebilir fakat stratejiler uzun vadeli olmalıdırlar.
- Pazarlama stratejileri örgütün üst düzey yöneticileri tarafından değiştirilir. Bu değişiklikler gelecekteki pazarlama gereksinimleri, rekabet, çevre faktörleri ve örgütün güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurularak yapılır.
- Özel bir stratejinin seçimi, örgütteki diğer fonksiyonel ve yönetimle ilgili alanları da önemli ölçüde etkiler.

Frekans pazarlama programları, düzenli, sık ve/ veya büyük miktarlarda satın almada bulunan müşterilerin ödüllendirilmesi esasına dayanır. Frekans pazarlama programları "uzun vadeli, karşılıklı, katma değerli ilişki yoluyla en iyi müşterilerden sağlanacak faydanın belirlenmesi, sürdürülmesi ve geliştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Frekans pazarlama programlarının temelinde *Pareto ilkesi* yatmaktadır. Buna göre müşterilerin % 20'si satışların yada karın % 80'ini oluşturabilir (Metiner, 1997; 32).

1980'li yılların başında sürekli uçan müşterilerine bedava uçak bileti, bir üst sınıf bilet ve diğer avantajlar sunan Amerikan Havayolları frekans pazarlama programlarının öncülerinden biriydi. Bu programın başarı kazanması üzerine diğer havayolu şirketleri de benzer programlar geliştirip uygulamaya koydular. Daha sonra oteller çeşitli frekans pazarlama programları geliştirdiler. Amerika Birleşik Devletleri'nin önde gelen oteller zincirlerinden Marriot "onur konuğu" adlı bir programı uygulamaya koydu. Bunu, Hyatt'ın "altın pasaport" programı izledi. Bu programlarla söz konusu oteller sürekli konaklayan müşterilerine rezervasyon önceliği, bedava oda, normal oda fiyatına süit oda vb. gibi avantajlar sundular. Yine, Amerika Birleşik Devletlerinde kredi kartı şirketleri kartlarının kullanım oranına göre puanlar önerdiler. Örneğin, ünlü perakende mağazalar zinciri Sears kendi çıkardığı Discover adlı kredi kartı ile yapılacak alışverişlere indirim sağladı.

Doğal olarak, frekans pazarlama programlarını ilk uygulayan firmalar, özellikle rakipleri karşı hamle yapmakta gecikirse, en büyük faydayı sağlamaktadır. Rakiplerin de benzer programları uygulamaya koymasından sonra, frekans pazarlama

programları tüm firmalar için bir maliyet unsuru haline gelir. Çünkü o ana kadar çoğu müşteri bu tip programların birçoğuna iştirak eder ve programı kim uygularsa uygulasin müşteri puanlarını biriktirmeye koyulur. Bu durumda, firmalar bir yığın bedava oda, bedava uçak bileti vb. gibi avantajı hiçbir karşılık beklemeden dağıtır duruma düşerler. Dolayısıyla frekans pazarlama programlarından en kazançlı çıkanlar, programların en etkili biçimde uygulayan veya programlarının diğerlerinininkine göre farklı yanlarını vurgulayarak tüketicileri etkileyebilenler yada sadece belirli müşterilerine ikna edici ve maksada uygun teklifler sunmak için detaylı bir veri tabanı sistemi tesis edebilenler olacaktır. Burada sıkça yapılan bir yanlış, firmaların, ne kadar harcama yaptıklarına yada ne zamandır kendi müşterisi olduklarına bakmaksızın, tüm müşterilerine eşit değer sunmasıdır. Herkese eşit ortalama bir değer sunan firmalar daha az karlı müşterilerini gereğinden fazla, karlı müşterilerini ise yetersiz düzeyde tatmin ederek kaynaklarını israf etmiş olurlar. Böylece, firmaya yüksek kar bırakan yüksek beklentileri olan müşteriler firmadan uzaklaşırken, firmanın karını emen arzu edilmeyen müşteriler etrafta dolaşmaya devam ederler.

Frekans pazarlama programlarına yönelik eleştirilerin başında, bunların firmanın müşterilerine üstün hizmet sunma arayışı üzerinde odaklanmasını azalttığı görüşü gelmektedir. Bir başka deyişle, bu eleştiriye göre frekans pazarlama programları, ekonomik bir avantaj karşılığında müşterilerin tekrardan alımda bulunmasını teşvik etmektedir. Buna karşılık, birçok Avrupa Havayolu şirketi müşterilerine üstün hizmet sunarak onların kendilerini tekrar tercih etmelerini sağlayabileceklerine inanmaktadırlar. Bu konuda önemli bir örnek SAS Havayollarının hizmete dayalı uygulamalarıdır. Şirketin başına Jan Carlzon getirilinceye değin sürekli zarar eden bir havayolu olan SAS, Carlzon'un müşteri odaklı uygulamaları neticesinde kısa sürede Avrupa'nın bir numaralı havayolu şirketi haline gelmiştir (Metiner, 1997; 30)

2.9.2. Kulüp Pazarlama Programları

Müşteri sadakati yaratmak için uygulamaya konulabilecek bir diğer strateji, firmaların ürünleri etrafında kulüp fikirleri oluşturmalarıdır. Firmalar, kuracakları

müşteri kulüplerinin üyeliğini ya her alışveriş yapana otomatikman veya belirli miktarın üzerinde alışveriş yapanlara yada belirli bir üyelik bedeli karşılığında müşterilerine sunarlar. Türk Hava Yolları ile Garanti Shop&Miles kredi kartı arasında yapılan anlaşma gereği her alışveriş sonucunda kart sahiplerine hediye puanı yada uçuşta kullanılmak üzere miller aktarılmaktadır. Bu tür uygulamalar kartı veren ve anlaşmalı firmaların tüketici tarafından tercih edilmesine yardımcı olmaktadır. Sonucunda ise sadakat oluşturma yolunda önemli adımlar atılmış olmaktadır.

2.9.3. Müşteri Kartı Programları

Son yıllarda birçok perakendecinin müşterilerine çeşitli avantajlar sunan müşteri kartları çıkardıkları görülmektedir. Bu kartların bazıları müşterilere satın alma tutarlarını kredilendirme imkânı sağlamaktadır. Müşteri kartı programlarının en büyük yararı kart için başvuruda bulunan müşterilerle ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olma imkânıdır. Ayrıca, uygun otomasyon sistemleri ile desteklenmesi durumunda müşteri kartından müşterilerin ne sıklıkta, hangi ürünleri ne miktarda satın aldıkları, ortalama satın alma tutarları vb. gibi son derece yararlı bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgilere dayanarak firmalar hangi müşterilerin kendileri için en karlı müşteriler olduğunu görebilmektedirler. Ayrıca, bu bilgilere dayanarak müşteri bazında kişiye özel stratejiler geliştirmek ve uygulamak mümkün olabilmektedir. Örneğin, satın alma sıklığı düşük olan bir müşteriyi daha sık alışverişe teşvik etmek için çeşitli teklifler yapılabilir.

Ülkemiz açısından müşteri sadakati tesis etme stratejileri konularında da çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. İşletmelerin kullandıkları kart benzeri “TurkeyCard” gibi bir isimle ülkemize her gelecek turiste verilecek bir kart aracılığı ile turistlerin her alışverişini takip edilebilir. Bu kimseler kredi kartlarında olduğu gibi topladıkları puan ile belli turizm ürünü indirimleri kazanabilirler ki bu da turistlerin bir daha ki sene Türkiye’ye gelmesinde bir bağımlılık yaratacaktır.

Günümüzde birçok firmanın müşteri kartı sunmasının yanı sıra, müşterilerin birden fazla firmanın kartına sahip olmaları, müşteri kartlarının sadakat tesisi

zerindeki etkisini tartışmalı hale getirmiştir. Bu nedenle müşteri kartı programlarının diğer sadakat programlarıyla birlikte kullanılması programın basarı şansını arttıracaktır. Müşteri sadakatine giden yol, tüketicilerin ilgili ürünü, markayı denemesinden ve en önemlisi tekrar alımda bulunmasından geçmektedir. Firmaların elinde bu amacı gerçekleştirmek için çeşitli satış özendirme araçları bulunmaktadır.

2.10. Konaklama İşletmelerinde Sadakat Programı Tasarımı

Bir turistik işletmenin frekans, kulüp pazarlama yada müşteri kartı programı geliştirirken aşağıdaki 7 konuda karar alması gerekmektedir (Metiner. 1997. 32)

- Programın amacı: Programın amacı açıklıkla belirlenmiş olmalıdır. Amaç, müşteri başına satış tutarını veya satın alma sıklığını arttırmak, karşılıklı iyi niyet ve güven tesis etmek, müşteri kaışım önlemek, yeni müşterileri cezp etmek, kişiye özel gönderiler hazırlamak vb. olabilir. Bu amaçların her biri farklı bir program tasarlanmasını gerektirir.
- Programın hedef grubu: Program tüm müşterileri mi kapsayacaktır, yoksa belirli kriterlere göre saptanacak belirli bir kesime mi yönelik olacaktır.
- Sunulacak avantajlar paketinin belirlenmesi: Firma, bu tür bir programı uygulamaya koyarken, fayda ve maliyetini tartarak, sunulacak avantajları da açıklıkla belirlemelidir. Sunulacak avantajlar, bir üst sınıf oda, ücretsiz teslim, hediye paketi, danışma hizmetleri, dergi vb. gibi özel hizmetleri kapsayan "hafif" avantajlar olabileceği gibi, bedava uçak bileti, bedava konaklama, bedava ürün, para iadesi vb. gibi ödüllerden oluşan "ağır" avantajlar da olabilir.
- İletişim stratejisi geliştirilmesi: Firmanın programını tutundurabilmesi için etkili bir iletişim stratejisi geliştirmesi gerekir. Program kitlesel iletişim araçları ile veya sadece belirli müşterilere yada müşteri olmayan kişilere posta ile yada tele pazarlama yoluyla duyurulabilir.
- Program için mali kaynak yaratılması: Firmanın programını yürütebilmek için gerekli mali kaynakları oluşturması gerekir. Program yelik aidatları ile

desteklenebileceği gibi, üyelere ilişkin veri tabanı diğer firmalara da kullanılarak maliyetin bir bölümüne onların katkıları temin edilebilir.

- Uygulamaya koyma stratejisi geliştirilmesi: Firmanın çalışanlarını iyi bir düzeyde eğiterek programı yürütmeye hazır hale gelmelerini sağlayacak bir uygulamaya koyma stratejisi geliştirmesi gerekir.
- Program performansının ölçülmesi: Hedeflerin makul bir maliyet ile gerçekleştirilmesini sağlamak için programın performansının sürekli olarak ölçülmesi ve geliştirilmesi gereklidir.

2.11. Başarılı Bir Müşteri Sadakat Programının Unsurları

En iyi müşteri sadakati programları şirket kültürünün gerçek bir yansımasıdır ve şirketin marka imajına katkı sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Müşterilere açık ve farklı bir teklifin sunulması ve en önemlisi, programın şirkete rekabetçi bir avantaj sağlaması gerekir. Cranfield Yönetim Okulu'nun 1992 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, müşteri sadakati programları ne denli karmaşıksa başarısızlığa uğrama ihtimali de o denli fazla olmaktadır. Gerçekte, her biri ihtiyaç, davranış ve yaşam tarzı açısından bir diğerinden oldukça farklı olan müşterilere yönelik bir sadakat programının karmaşıklık doğasında yer almaktadır. Doğru müşteri sadakati programı geliştirmenin anahtarı, farklı müşterilerin işletmenin satış ve karı üzerindeki katkılarını tanımlamakta yatmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçları üzerinde özel bir dikkatle odaklanarak, şirket bir yandan onların sadakatini kazanarak satışlarını arttırırken, öte yandan rakiplerden gelebilecek tehlikeleri de asgari düzeye indirgeyebilir. Dolayısıyla, bir sadakat programının başarılı olabilmesi için, şirketin kendi özellikleri dikkate alınarak ve dikkatli ve mantıklı bir biçimde planlanarak tasarlanmış olması gerekir. Bir sadakat programı geliştirilirken aşağıdaki kriterlerin göz önüne alınması gerekir (Metiner, 1997; 37):

- Program müşterilere değer verildiğini hissettirebilmeli ve şirketin onların ihtiyaçlarını anladığını göstermelidir.
- Farklı satın alma kalıplarını tanımlayıp dikkate alabilmeli ve müşterilerin buna uygun satın almalarını ödüllendirmede yeterince esnek olabilmelidir.

- Rakiplerce hemen taklit edilememelidir.
- Müşteri davranış ve alışkanlıklarında değişikliğe yol açabilmeli ve bu değişikliği gerçekleştirebilecek uzunlukta uygulanmalıdır.
- Şirketin toplam karlılığına gerçek bir katkı sağlamalı ve bu katkı ölçülebilir nitelikte olmalıdır.
- Kendi kendini finanse edebilmelidir.

Ayrıca, programın amaç, hedef ve uygulama esaslarının şirketin en önemli müşterileri olan elemanlarınca tam olarak anlaşılması başarının "olmazsa olmaz" temel unsuru olarak görülmektedir.



3. MARMARİS BÖLGESİNDE DÖRT YILDIZLI OTEL UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

“Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti Ve Sadakati “ konulu bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinden hizmet alan turistlerin işletmeye yönelik oluşan memnuniyetin yada memnuniyetsizliğin ve buna bağlı olarak sadakatin yada sadakatsizliğin nedenleri araştırılmıştır.

Ayrıca, yukarıda açıklanan müşteri memnuniyeti ve sadakati ile ilgili konular ışığında konaklama işletmelerinde, memnuniyet ve sadakate etki eden faktörlerin saptanarak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, araştırmacılara ve ilgili tüm kesime bir kaynak oluşturmaktır. Çalışma hem kavramsal olarak hem de alan araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Böylece konunun sadece kavramsal düzeyde kalması önlenerek uygulamaların daha sağlıklı gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır

3.2. Araştırmanın Önemi

Konaklama işletmelerinde temel hedef hem yüksek karlılığa ulaşmak için en fazla mal ve hizmet satışı yapmak, hem de bunu gerçekleştirirken müşterileri memnun edebilmektir. Bu nedenle konaklama işletmeleri değişime ve gelişime sürekli açık olmak zorundadır. Çünkü, insanların beklentisi, alım güçleri, inançları, değerleri kısaca insana özgü tüm değerler iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan bu değişim ve gelişim hareketinden konaklama işletmeleri de önemli derecede etkilenmektedir. Çok yoğun bir rekabet ortamında, en iyi hizmet verme yarışı içinde olan pek çok işletme, sahip oldukları kaynakları ve avantajlarını en iyi şekilde kullanmak için gerekli çalışmaları yapmaktadır. Bu alanda yalnızca fiyat, kaliteli mal ve hizmet, konukseverlik vb. etkenler tek başına yeterli olmamaktadır. Tüm değerlerin bir bütün halinde kullanılması ve uygulanması gerekmektedir. Bu araştırmada da, konaklama işletmelerinde; oda hizmetleri,

restoran&bar hizmetleri, yiyecek ve içecek kalitesi, çevre düzeni gibi faktörlerin müşteri memnuniyetine doğrudan etkileyen unsurlardan bazıları olduğu görülmektedir.

Bu nedenledir ki, araştırma belirtilen faktörler üzerine kurulmuş ve müşteri memnuniyetine ve sadakatine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu alanda hizmet veren işletmelere de önemli katkısının olacağı bir gerçektir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları

Araştırma bölgesi olarak Muğla ili, Marmaris ilçesi seçilmiştir. Bu bölgede hizmet veren ve oda sayısı en az 100 olan dört yıldızlı konaklama işletmeleri baz alınmış olup, yatak kapasitesi, milliyet çeşitliliği, verilere kolay ulaşım imkanları dikkate alınmıştır. Özellikle farklı milliyetlere mensup turistlerin tercihlerinin de farklı olabileceği düşüncesiyle bu tür özelliklere sahip konaklama işletmeleri tercih edilmiştir.

Çalışmada konaklama işletmelerinde müşteri sadakatine etki eden faktörlerin tespitine yönelik soruların dışında konuyu güçlendirmek amacıyla bazı yönetsel sorunlara ilişkin sorularda sorulmuş ancak doğrudan araştırma kapsamı içerisinde olmadığı için burada yer verilmemiştir. Marmaris bölgesindeki konaklama işletmelerinde yapılan bu çalışmada, mümkün olduğu kadar farklı milliyetlerden turistlere anket çalışması yapılmıştır. Bir işletmede en az yirmi beş (25) turist tesadüfi olarak seçilmiştir. Bu şekilde bir sınırlandırma yapılmasının nedeni, farklı konaklama işletmelerde olabilecek değişik etkenlerin tespit edilmesine yönelik olmasıdır. Araştırma yapılan konaklama işletmelerinde son beş yıllık dönemde çeşitli milletlerden yaklaşık 91.000 yerli ve yabancı turiste hizmet verilmiştir. Hizmet verilen milletler; Türk, Hollandalı, Alman, Belçikalı, İngiliz, İskandinav, Yugoslav, Bulgar, Orta Doğulu, BDT, Polonyalı ve Macar uyruklu misafirlerden oluşmaktadır.

Araştırmanın Marmaris'te yapılmasının nedeni, bu bölgenin Türkiye turizminde önemli yeri olan bölgelerden birisi olması ve bir çok işletmenin konuya olan ilgisinden verilerin daha kolay sağlanmasıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma öncelikle yazılı kaynak (literatür) taramasına dayanmaktadır. Bu çalışmada verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK), Dokuz Eylül Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Muğla Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi kütüphanelerinde yazılı kaynaklardan ve internet ortamında literatür taraması yapılmıştır. Bu aşamada yapılmış olan benzer çalışmalar analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre kavramsal bir çatı oluşturulmuştur.

Araştırmada 5' li Likert ölçek kullanılmıştır. Tüm müşterilere eşit imkan sunulmuştur. Anketler, müşteri çıkış günü odalarında görebileceği yerlere bırakılmıştır. Sonuçların sağlıklı olması için eksik doldurulmuş olan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Toplam değerlendirmeye alınan anket sayısı 165 adet olup, toplam 37 soru sorulmuştur. Bunlardan 1' i demografik, 33'ü bağımsız değişkenleri, 3' ü ise bağımlı değişkenlerden oluşturmaktadır. Ankette ilk olarak milliyet sorulmuştur. Sonra sırasıyla.:

- Resepsiyon
- Odalar
- Mutfak
- Restoran
- Barlar
- Diğer servisler
- Rekreasyon hizmetleri

faktörleri altında bağımsız değişkenlere ilişkin sorular sorulmuştur. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, 5-“kesinlikle katılıyorum” seçeneğinden 1-“kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır.

Son bölümde ise;

- Otelimizde tekrar tatil yapmayı düşünürüm
- Otelinizi arkadaşlarıma öneririm
- Genel olarak hizmetlerinizden memnunum.

ifadelerini(bağımsız değişkenler) değerlendirmeleri istenmiştir.

Alan araştırması ana kütle ulaşılabilir büyüklükte olmadığı için tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS(Statistical Program for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soru frekans dağılımları ile ele alınmış, anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Verilerin öncelikle güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve değişken sayısı azaltılmıştır. Faktörlerin etkileşimlerini ortaya koymak amacıyla Pearson Correlation Matrix'ten yararlanılmıştır. Daha sonra ilgili faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma üç temel bağımlı değişken üzerinden yürütülmektedir. Bunlar sırasıyla;

- a- Otelinizde tekrar tatil yaparım
- b- Otelinizi yakınlarıma öneririm
- c- Genel olarak hizmetlerinizden memnunum

Bunlara bağlı olarak üç temel hipotez geliştirilmiştir. Şöyleki;

H-1= Tekrar tatil yapmak ile otelin üç ana departmanı(resepsiyon, mutfak, odalar) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H-2= Otelinizi yakınlarıma öneririm ile otelin üç ana departmanı(resepsiyon, mutfak, odalar) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H-3=Genel olarak otel hizmetlerinden memnunum ile otelin üç ana departmanı(resepsiyon, mutfak, odalar) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırma Bulguları:

Araştırma sonucunda eksiksiz olarak dolduran 165 anket değerlendirmeye alınmış olup yanlış ve eksik olarak doldurulan anketler değerlendirme dışı tutulmuştur. Katılımcıların ülkelere göre dağılımı tablo 3.1’de görülmektedir. Çıkarımsal istatistik bazında verilere önce güvenilirlik testi uygulanmıştır. Testin güvenilirlik katsayısını arttırmak amacıyla 2 veri çalışma dışına alınmıştır. Test sonucunda verilerin genel güvenirliliği (Cronbach Alpha) 0.928 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç oldukça yüksek bir güvenirliliğe sahip olarak değerlendirilmektedir (Nunnaly 1978).

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, ankete katılanların milliyetleri bakımından sıralamasında en yüksek oranın % 30,3 ile İngilizlerden oluştuğu görülmektedir. İngilizleri sırasıyla % 24.8 ile Hollandalılar ve % 17 ile Ruslar takip etmektedir. Diğer bir ifade ile katılımcıların %72.1’i İngiliz, Hollandalı ve Ruslardan oluşmaktadır. Dördüncü sırada ise % 7,3 ile Türkler ve Almanlar yer almaktadır.

Tablo 3.1 Katılımcıların Milliyetlerine Göre Dağılımı

MİLLİYET	SAYI	YÜZDE
İNGİLİZ	50	30,3
HOLLANDALI	41	24,8
RUS	28	17,0
TÜRK	12	7,3
ALMAN	12	7,3
BELÇİKALI	5	3,0
AVUSTURYALI	5	3,0
BULGAR	3	1,8
SIRP	1	0,6
ROMEN	1	0,6
DİGER	7	4,2
TOPLAM	165	100,0

Tablo 3.2 Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER/ EIGENVALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	p
1. Factor (Restoran)		10.55	31.05	3.97	7.28	.94	.000
Skalt	.874						
Tmzl	.826						
Shiz	.825						
Ort	.802						
Pnez	.799						
Ysaat	.774						
2. Factor (Bar)		3.55	10.45	3.76	12.04	.93	.000
Ser	.866						
PnzK	.842						
İces	.833						
Fiy	.827						
Orta	.818						
3. Factor (Diğer Hizmetler)		3.19	9.40	3.26	13.24	.82	.000
Kuaf	.778						
Mark	.709						
Sant	.658						
Fitn	.657						
Tekn	.622						
Mbar	.499						
4. Factor (Resepsiyon)		1.72	5.07	4.39	2.24	.76	.048
Nez	.814						
Neza	.705						
Bell	.573						
Resp	.542						
Kayıt	.485						
Nzk	.444						
5. Factor (Room)		1.66	4.89	4.12	6.01	.76	.000
Temz	.771						
Rah	.723						
İzln	.619						
Bilgi	.568						
6. Factor (Mutfak)		1.39	4.11	4.18	1.55	.86	.212
Ykal	.825						
Yces	.802						
Skal	.585						
7. Factor (Rekreasyon)		1.15	3.38	4.04	6.59	.70	.000
Galtz	.831						
Guv	.741						
Tmz	.515						
Bahc	.422						

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,850; Toplam farkın(varyansın) açıklanma oranı 68,35 dir.

Barlett testi sonucu 3886,760 değeri ve $p < 0,0001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,850 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer kabul edilebilir sınırların içindedir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 31.05' tir ve altı değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler servis kalitesi, temizlik, servisin hızı, ortam, personel nezaketi ve yemek saatleridir. Değişkenler incelendiğinde faktörün "Restoran" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10,45' tir ve beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; servis, personel nezaketi, içecek çeşitleri, fiyatlar ve ortamdır. Değişkenler incelendiğinde faktörün "Barlar" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 9,40' tır ve altı değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; Kuaför, market, santral, fitness center, teknik hizmetler ve minibardır. Değişkenler incelendiğinde faktörün "diğer hizmetler" ile ilgisi olan ifadelerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

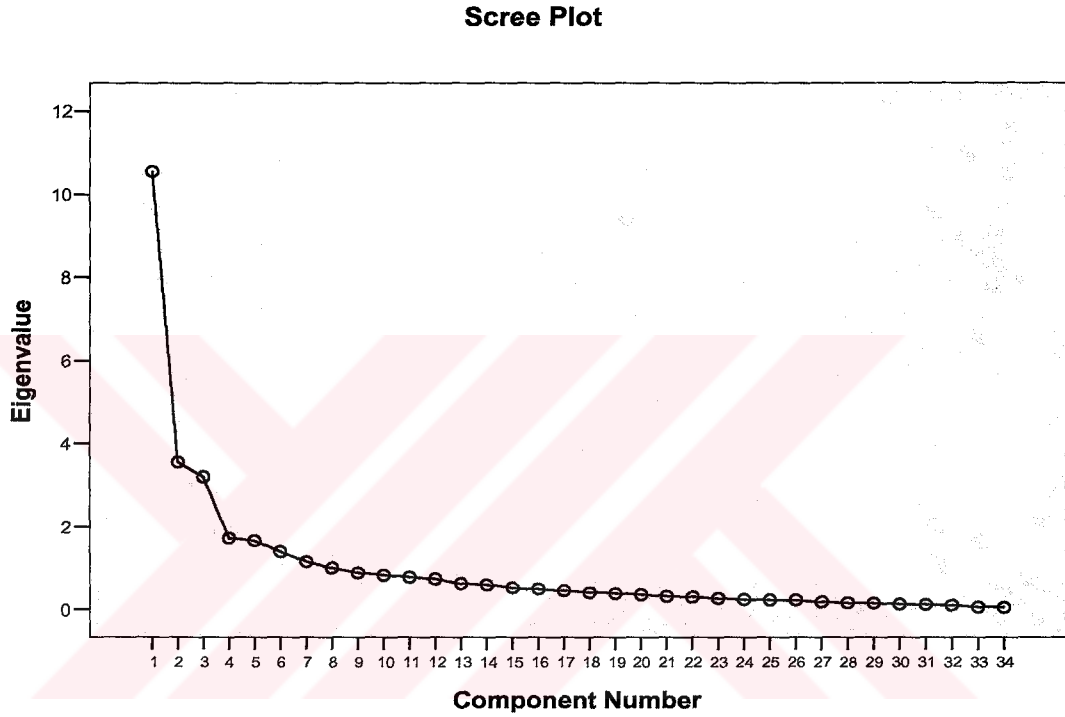
Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 5.07' dir ve altı değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; Nezaket, bellboylar, resepsiyonistler ve kayıt işlemleridir.

Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4.89' dur ve dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; Temizlik, rahatlık, izlenim ve bilgilendirmedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün "odalar" ile ilgisi olan ifadelerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Altıncı faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,11' dir ve üç değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; Yemek kalitesi, yiyecek çeşitleri ve servis kalitesidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün "mutfak" ile ilgisi olan ifadelerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Yedinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 3.38’ dir ve dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; Genel alanların temizliği, güvenlik ve bahçe bakımındır. Değişkenler incelendiğinde faktörün “rekreasyon” ile ilgisi olan ifadelerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Şekil 3.3 Özdeğerlerin Dağılımı



Şekil.3.1’de de görüldüğü gibi özdeğerlerin dağılımı (Scree Plot) teorik çerçevede sunulan yedi bağımsız değişken yapısını grafiksel olarak da aynı şekilde desteklemektedir. Diğer bir deyişle, özdeğerlerin dağılım analizi, yedi değişkenin faktör analizinde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. “Hizmetlerden genel olarak memnunum”, “otelinizi arkadaşlarıma öneririm” ve “otelinize tekrar tatile gelirim” üç bağımlı değişken kullanılmıştır. Tablo.3.3 incelendiğinde bağımlı değişken olarak “tekrar tatil yaparım” ve buna etki eden bağımsız değişkenler ise ; “resepsiyon”, “mutfak” ve “odalar” değişkenleri dikkate alınmıştır. “Tekrar tatil yaparım” bağımlı değişkenine etki eden faktörlerin regresyon analizinde, F değerinin 28,807 ve

$p=,0001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= 0,591 ve R Square= 0,349 olarak gerçekleşmiştir. R kare değerinin sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda “tekrar tatil yaparım” bağımlı değişkenine bağlı olarak bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi de yapılmıştır. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde “resepsiyon” değişkeninin 0,001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu oran, $p<0,01$ ’e göre oldukça yüksek düzeydedir. Resepsiyon hizmetlerinin müşterilerin tekrar otele tatil amaçlı gelmelerini önemli derecede etkilemektedir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgulara anlamlı olan diğer bir değişken de “mutfak hizmetleri” değişkenidir. Bu değişkenin de 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu oranda yüksek düzeydedir. Dolayısıyla mutfak hizmetlerinin kalitesi de müşterilerin tekrar otel tatile gelmelerini yakından etkilemektedir. “Oda hizmetleri” faktörünün 0,024 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değerler sonucunda müşterilerin otele tekrar tatile gelmelerini en çok etkileyen faktör “resepsiyon” hizmetleridir. Sonra sırasıyla “mutfak” ve “odalar” faktörleri gelmektedir.

H1 hipotezi bu verilere göre kabul edilir. Diğer bir ifade ile tekrar tatil yapmak ile otelin üç ana departmanı(resepsiyon, mutfak, odalar) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.4 Regresyon analizi, sabit değişken:tekrar tatil yaparım

DEĞİŞKENLER	β	T	Sig t
Sabit: tekrar tatil yaparım		0,188	0,851
Resepsiyon	0,361	4,232	0,001
Mutfak	0,180	2,613	0,010
Odalar	0,186	2,283	0,024

Multiple R=0,591 , R Square=0,349 , Adjusted R Square=0,337 , F=28.807, Sig F=0,001

Diğer bir bağımlı değişken olan “arkadaşlarıma otelinizi öneririm” ifadesine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4’te görülmektedir.

Tablo 3.5 Regresyon analizi, sabit değişken: oteli öneririm

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig t
Sabit: Öneri		0,169	0,866
Resepsiyon	0,233	2,776	0,006
Mutfak	0,284	4,179	0,001
Odalar	0,258	3,201	0,002

Multiple R=0,606 , R Square=0,367 , Adjusted R Square=0,355 , F=31.111, Sig F=0,001

Oteli başkalarına önermeye etki eden faktörlerin regresyon analizinde F değeri 31,111 ve $p=0,0001$ düzeyinde gerçekleşmesi regresyon sonuçlarının anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu regresyon analizinde Multiple R= 0,606 ; R Square= 0,367 ; Adjusted R Square= 0,355 olarak gerçekleşmiştir. “Oteli başkalarına öneririm” bağımlı değişkeninde de R kare değerinin sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar için kabul edilir düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. “Oteli başkalarına öneririm” bağımlı değişkenin, resepsiyon, mutfak ve odalar faktörlerine bağlı olarak önem düzeylerinin belirlendiği Beta değerleri incelendiğinde (Tablo 3.4) “resepsiyon” faktörünün $p=0,006$ seviyesinde anlamlı olduğu, “mutfak” faktörünün $p=0,0001$ seviyesinde anlamlı olduğu, “odalar” faktörünün $p=0,002$ seviyesinde anlamlı olduğunu $P<0,05$ koşuluna bağlı olarak söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile, bu üç faktör katılımcıların oteli başkalarına önermede olumlu bir etki yaratmaktadır. H2 hipotezi bu verilere göre kabul edilir. Diğer bir ifade ile otelinizi arkadaşlarıma öneririm ile otelin üç ana departmanı(resepsiyon, mutfak, odalar) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Diğer bir bağımlı değişken olan “genel olarak hizmetlerinizden memnunuz ” ifadesine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.5’de görülmektedir.

Tablo 3.6 Regresyon analizi, sabit değişken: genel olarak hizmetlerden memnunum

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig t
Sabit: memnuniyet		3,329	0,001
Resepsiyon	0,473	6,712	0,001
Mutfak	0,171	2,423	0,016

Multiple R=0,561 , R Square=0,315 , Adjusted R Square=0,307 , F=37.270 , Sig F=0,001

Tablo.3.5 incelendiğinde bağımlı değişken olarak “hizmetlerinizden genel olarak memnunum” ve buna etki eden bağımsız değişkenlerin oluşturduğu faktörler ise; “resepsiyon” ve “mutfaktır”. “Hizmetlerden memnunum” bağımlı değişkenine etki eden faktörlerin regresyon analizinde, F değerinin 37.270 ve p=,0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= 0,561 ve R Square= 0,315 olarak gerçekleşmiştir. Adjusted R değeri ise 0,307 dir. R kare değerinin sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için kabul edilebilir düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda “hizmetlerinizden memnunum” bağımlı değişkenine etki eden “resepsiyon” ve “mutfak” faktörlerinin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi de yapılmıştır. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde “resepsiyon” faktörünün 0,001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu oran oldukça yüksek düzeydedir. Müşterilerin resepsiyon hizmetlerinden genel olarak memnun oldukları söylenebilir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgularda anlamlı olan diğer bir faktör de “mutfak hizmetleri”dir. Bu faktörün de 0,016 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu oranda yüksek düzeydedir. Dolayısıyla mutfak hizmetlerinin kalitesi de müşterilerin genel olarak hizmetlerden memnun olduklarının bir göstergesidir. Bu durumda H3 hipotezi reddedilir. Bunun nedeni ise odalar departmanının araştırma bulgularına girmemiş olmasıdır.

Sonuç ve Öneriler

Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemi her geçen gün daha çok ortaya çıkmakta ve rekabet ortamında kalitenin ve müşteri memnuniyetinin yarattığı müşteri sadakatının önemi de oldukça artmaktadır. Herhangi bir nedenle

müşteriye sunulan hizmetlerin kesintiye uğraması, o müşterilerin bir kısmının kaybedilmesinin yanı sıra yeni müşterilerin gelmesinin engellenmesine de yol açacaktır. Konaklama işletmeleri bu tür sorunlarla karşılaşmamak amacıyla kaliteye yönelik belirli bütçeler ayırmakta ve yaptıkları yatırımların geri dönüşümünü hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti olarak almaktadırlar. Bu gelişim aynı zamanda 1980'ler de ortaya çıkan "Toplam Kalite Yönetimi" kavramının hizmet işletmelerine olan beklenen etkisidir.

Son yıllarda gerek dünyada, gerekse ülkemiz de, konaklama işletmeleri orta ve uzun vadede karlılıklarını, fiyat esnekliğinden daha çok, "Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati" aracılığıyla sağlama yönünde ciddi arayış içindedirler. Turizm sektöründe müşteri memnuniyetinin önemi her zaman kazancın bile üzerindedir. Hatta, kazancın kilit noktası müşteri memnuniyetinde gizlidir.

Konaklama işletmelerinde memnuniyet ve sadakat istenen bir sonuçtur. Bu noktaya gelene kadar her hizmet alanında bir uyumun ve sürekli gelişen kalitenin etkileri mevcuttur. Turistik işletmelerde hizmet üreten departmanlar olan; odalar, mutfak, resepsiyon, restoranlar, barlar, rekreasyon faaliyetleri ve diğer hizmet üniteleri müşterilerin en çok kullandığı alanlardır. Genel memnuniyet düzeyi belirtilen departmanlardan alınan hizmete göre oluşmaktadır. Buna bağlı olarak aldığı hizmetin kalitesini yakın çevresiyle paylaşabilecektir ve/yada işletmeye tekrar gelebilecektir. Kuşkusuz ki işletmenin en karlı müşterileri bu tür müşterilerdir.

Konaklama işletmeleri faaliyet gösterdikleri dönemde 7 gün / 24 saat hizmet veren emek yoğun işletmelerdir. Dünyanın her noktasından farklı kültürlerde, dinlerde, renklerde, beklentilerde, farklı kalite anlayışlarında insanlar turistik işletmelere gelmektedir. Özellikle son dönemlerde Avrupa da ortak para birimine (€) geçmenin yarattığı gelir dalgalanmaları, genel fiyat düzeyinin artmasına, kişisel gelirinde düşmesine neden olmuştur. Ülkemize geçen yıl gelen yaklaşık 17 milyon turistin 4 milyonu Almanlar, 2 milyonu Ruslar, 1.3 milyonu İngilizler ve 1 milyonunu da Hollandalılar oluşturmaktadır. Her geçen yıl turist sayısında artışlar olmakla beraber özellikle Antalya yöresi başta olmak üzere hizmete giren yatak

kapasitesi de hızla artmaktadır. Bir yandan ekonomik sorunlar nedeniyle parasını dikkatle harcamaya çalışan turistlere rağmen, diğer taraftan da yeni açılan tesislerin oluşturduğu cazip fiyatlar turistlere büyük olanaklar sunmaktadır. Birbirine hızla benzeyen hizmet tipleri ve markaların yarışından her zamanki gibi turistler kazançlı çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinin ürünleri, birçok bölümün sunduğu mal ve hizmetlerden oluşmaktadır. Misafir girişlerinde misafir hizmetleri bölümü ve resepsiyon ön plandadır. Bu çalışmada da görüleceği üzere müşteri karşılamada resepsiyon personelinin yaklaşımı çok önem kazanmaktadır. Personelin misafiri tanınması, isteklerine kısa sürede cevap vermesi, yönlendirmelerin doğru yapılması, güler yüzü ve yabancı dili kullanabilmesi gibi nitelikler müşteri memnuniyetine ve sadakatine etki eden önemli faktörlerdir. Kısaca, müşteri memnuniyeti resepsiyonda başlar ve sadakat ise tüm bölümlerin müşteri ilişkileri yönetimi sonucunda ortaya çıkar.

Anket uygulamasında cevapları aranan üç önemli soru (bağımlı değişkenler) “otelimizde tekrar tatil yaparım”, “otelinizi öneririm” ve “genel olarak hizmetlerimizden memnunuz” olmuştur. Misafirlerin verdiği cevaplara gerekli analizler yapıldığında ortaya ilginç sonuçlar çıkmıştır. Şöyle ki;

Katılımcılar “tekrar tatil yaparım”, “oteliniz öneririm” ve “genel olarak memnunuz” sorusuna cevap verdiklerinde; “resepsiyon” bölümlerinden aldıkları servisin düzeyi kararlarında etkili olmuştur. Otele ilk giriş yaptıklarında;

- Rezervasyon aşamasında acentelere bildirdikleri özel isteklerin otel tarafından dikkate alınıp alınmaması,
- Kayıt işlemlerinin hızı,
- Bilgilendirme hizmeti,
- Personelin güler yüzü,
- Eğer varsa daha önceki konaklamalarında kaldıkları ve beğendikleri odanın kendilerine yeniden verilmesi,

- Daha önceki kayıtlara göre servisin düzenlenmesi,
- Varsa önceki kayıt bilgilerinin kullanılarak giriş işlemlerinin hızlandırılması,
- Otelde yapılan değişikliklerin misafirlere anlatılması,
- Çıkış gününde hesap kesimlerinin süratli bir şekilde yapılması,
- Hesap detaylarının ve faturalarının eksiksiz kendilerine sunulması,
- Bellboy hizmetleri,
- Mümkün olduğunda tekrar gelen misafirlerin oda tiplerinin ücretsiz olarak yükseltilmesi,
- Odalarına meyve, şarap, çiçek gibi küçük detayların sunulması
- Özel günlerinin mutlaka hatırlanması,

gibi etmenler misafirlerin verdiği cevapları etkilemiştir. “Otelinizde tekrar tatil yaparım”, bağımlı değişkeninin etkilendiği faktörler; “resepsiyon” $p<0,001$ seviyesinde anlamlı, “otelinizi öneririm” bağımlı değişkeninin etkilendiği faktör “resepsiyon” $p<0,006$ düzeyinde anlamlı, “genel olarak hizmetlerinizden memnunuz” bağımlı değişkeninin etkilendiği faktör “resepsiyon” $p<0,001$ seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Bu sonuca göre resepsiyon hizmetlerinin yukarıda açıklanan hizmet detaylarına göre her üç bağımlı değişken üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Sonuçta; resepsiyon hizmetlerinin müşteri memnuniyeti, işletmeyi önermesi ve tekrar gelmesi kararlarında olumlu ve/yada olumsuz olarak güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Anket sonuçlarına göre katılımcılar “tekrar tatil yaparım”, “otelinizi öneririm” ve “genel olarak memnunuz” sorusuna cevap verdiklerinde; mutfak bölümünün hizmet seviyesinden etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Mutfak hizmetlerinin genel olarak içeriğine bakıldığında;

- Yemeklerin kalitesi,
- Yemeklerin çeşitliliği,
- Yemeklerin sunum şekli,
- Temizlik,
- Personel düzeyi

gibi detaylar müşterilerin genel memnuniyet düzeyini, otele tekrar gelmesini ve yakın çevresine oteli önermesine etki etmektedir. Farklı milliyetlerle çalışan otellerde yemeğin çeşitliliği ve kalitesi hakkında farklı beklentilerin olması kaçınılmazdır. Her millet kendine yakın tatları bir süre sonra aramaya başlamaktadır. Özellikle mutfak ekibinin ve buna bağlı olarak tedarikçi bölümlerin müşteri çeşitliliğine azami özen göstermeli, onların damak tatlarına yakın üretimler yapmalıdırlar. Mutfak üretiminde en sık rastlanan hata yemeği üretenlerin kendi lezzet anlayışlarına göre üretim yapma eğiliminde olmalarıdır.

Anketlerden çıkan sonuçlara göre, “tekrar tatil yaparım” diyen misafirlerin, “mutfak” hizmetlerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. $P<0,010$ seviyesinde anlamlı çıkmıştır. “Otel yakınlarıma öneririm” diyenlerin “mutfak” faktöründen etkilendiği belirlenmiştir. $P<0.001$ seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Genel memnuniyet düzeyinin “mutfak” faktöründen etkilendiği belirlenmiştir. Bu durum, $P<0.016$ seviyesinde anlamlı çıkmıştır.

Genel olarak; misafirlerimiz otele “tekrar gelirim”, “oteli öneririm” ve “genel olarak hizmetlerinizden memnunum” seçeneklerini işaretlerken mutfak hizmetlerinden etkilendikleri ortaya çıkmıştır.

Değerlendirmeye alınan anketlerden ortaya çıkan diğer bir sonuca göre ise, misafirlerimiz “tekrar tatil yaparım” ve “otelinizi öneririm” seçeneklerine cevap verdiklerinde, odalar bölümünün hizmet seviyesinden etkilendikleri sonucuna varılmaktadır. “Tekrar tatil yaparım” bağımlı değişkeni üzerinde etkili olan faktör; odalar $p<0.024$ seviyesinde anlamlı çıkmıştır. “Otelinizi arkadaşlarıma öneririm” bağımlı değişkeni üzerinde etkili olan faktör; odalar $p<0.002$ seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Burada diğer faktörlerden farklı olarak, odalar bölümünün genel memnuniyet seviyesi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte diğer departmanlar gibi “odalar” bölümünde hizmet üretiminde önemli bir etkiye sahiptir. Kuşkusuz ki; misafirlerin zamanlarının büyük bölümü odalar bölümünde geçmektedir.

Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında “müşteri memnuniyeti ve sadakati”nin yaratılması için, ankette elde edilen açık uçlu sorulara verilen cevaplardan birtakım öneriler çıkarmak mümkündür. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

- Müşterilerin hizmet aldıkları turistik işletmenin reklamlarına, ürün bilgilerine değişik kataloglar, broşürler aracılığı ile kolayca ulaşabilmeleri ürünün tercih edilmesi konusunda işletmeye yardımcı olacaktır.
- Turistik işletmenin, her pazar için Operatörler tarafından üretilen ve satışta kullanılan en üst seviye kataloglarda yer alması, müşterilerin kalite-işletme bağlantısını kurabilmeleri açısından faydalı olacaktır. Örneğin; X otelin Almanya pazarında TUI’nin dünya katalogu, Thomas Cook Almanya; Neckermann ana katalogu, Öger Almanya’ nın; Öger ana katalogunda yer alması işletmenin prestiji açısından çok faydalı olacağı kesindir.
- İşletmelerin sundukları hizmet miktar ve kalite seviyelerinin müşterilerin ödediği bedel ile kıyaslandığında müşteri lehine bir dengenin kurulması genel tatmin seviyesini yükseltecektir.
- Turistik işletmenin diğer işletmelere kıyasla müşterilerine avantajlar sunması işletmenin tercih edilmesinde önemli bir etkidir. İşletmenin özel plajının olması, ücretsiz hizmetlerinin diğerlerine kıyasla daha çok olması, ailelere daha fazla olanaklar sunması, gençlere yönelik yatırımın yapılmış olması gibi farklılıklar müşterilerin tercihlerinde etken faktörlerdir.
- Özellikle orta yaş ve üzeri grup müşteriler için alışkanlık çok önemlidir ve geçerli bir nedendir. Özellikle memnun kaldıkları standartları tekrar istemeleri ve elde etmeleri onlar için çok önemlidir. Örneğin manzarası, konforu veya kapasitesi için bir odanın tercih edilmesi ve işletme tarafından misafire sunulması muhteşem etkilere sahiptir.
- Her toplumda kabul gördüğü gibi sürü psikolojisi zaman zaman etkin olmaktadır. Bir grup misafirin seçimini başkalarıyla paylaşması, tecrübelerini başkalarına aktarması ve sonuç olarak işletmeye tekrar tatil yapmak için

geleceği fikrini yakınlarıyla, çevresiyle paylaşması henüz karar vermemiş diğer müşterilerinde kararlarını aynı yönde vermelerine neden olmaktadır.

- Önceki hizmetlerden memnun kalınmasının ardından, sonradan oluşabilecek memnuniyetsizlikten kaçınmak isteyen müşteriler için, bazı durumlarda fiyat artışları çok fazla önem arz etmemektedir.
- İşletmelerin sundukları hizmetin detaylarını tam anlaşılır biçimde kataloglarında yer alması sonucunda müşteriler, seçimleri sırasında herhangi bir şüphe ile karşılaşmayacaklarını hissettiklerinde, işletme lehine tercihlerini rahatlıkla kullanabilmektedirler.
- Ülkemizde özellikle her yıl benzer nitelikteki kaliteli tesislerin hizmete açılması işletmelerin benzer fiyatlarla piyasaya sunulmaları zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Zorlayıcı piyasa koşullarına uymak, işletmeler açısından karlılığı düşürmekle birlikte diğer yandan da müşteriler tarafından tercih edilmelerine neden olmaktadır.
- Değişen ve gelişen müşteri beklentilerine göre hizmetlerini yeniden biçimlendiren işletmeler de tercih edilebilme yarışında bir adım önde oldukları hiç kuşkusuz ki açık bir gerçektir. Golf sporu ile ilgilenenler için özel sahaların düzenlenmesi, futbol takımları için sahaların yapılması, su sporları ile ilgilenmek isteyenler içinde büyük su oyunları alanları inşa etmek bu konuda en yaygın örneklerdir.
- Ülkemizde son on yıldır bilinen ve ilgi gösterilen TKY ve HACCP işletmeler tarafından artık daha çok ilgi görmektedir. Hizmette bir standart sağlamak öncelikle iç müşterilere sadakat yaratmakta, sonra da dağıtım kanalıyla dış müşterileri memnun etmeye teşvik etmektedir. Bu tür standartların kataloglarda yer alması satış avantajı sağlamaktadır.
- İşletme yönetimlerinin tur operatörlerine, yerel acentelere, tedarikçilere ve müşterilerine karşı dürüst olması, vaat ettiği hizmeti sunması artık günümüzde ekstra bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak turistik işletme yöneticilerinin, müşteri memnuniyeti sağlamak ve bu memnuniyeti sadakate dönüştürebilmek için tüm ekibiyle birlikte ve uyum içinde çalışmaları gerekmektedir. Değişen ve gelişen piyasa şartları, yeni ve zorlaşan

rekabet olgusu işletmeleri iyiye ve daha iyiye doğru yöneltmektedir. İstenilen noktaya tam bir ekip çalışmasıyla -özellikle hizmet üreten işletmelerde- ulaşılabileceği gayet açıktır. Tepe yöneticileri asla unutmamalıdır ki; departmanlar arası uyum, müşteri ilişkileri yönetiminin iyi anlaşılması ve anlatılması, müşteri istekleri hakkında bilgi toplamak ve bunları değerlendirmek, müşteri memnuniyetine ve dolayısıyla müşteri sadakatine giden en kestirme ve başarı şansı en yüksek yoldur.



KAYNAKLAR:

- Adıgüzel, Ayfer (2001). *ISO 9000: 2000 Revizyonunun Getirdikleri*, Türk Loydu Vakfı İktisadi İşletmesi Belgelendirme Bölümü, İstanbul.
- Ağaçoğlu, Hayrullah (2004). *ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi*, Yıldız Teknik Üniv. Basımevi, İstanbul
- Akat, Ömer (1997). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Motif Matbaası, Bursa.
- Aslan, Oğuz (2002). *Marka Bağlılığının Tüketici Satınalma Davranışı Üzerine Etkisi; Kişisel Bakım Ürünleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniv., İzmir.
- Baker, Janie (2000). An Examination Of The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 28 (2), 73-82.
- Barutçugil, İsmet Sabit (1989). *Turizm İşletmeciliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Bejou, David, ve Ennew, Christine T., Palmer, Adrian, (1998). Trust, Ethics and Relationship Satisfaction, *International Journal Of Bank Marketing*, 16(4), Pp. 170-175
- Bhattacharya C.B. (1997). Is Your Brand's Loyalty Too Much, Too Little, Or Just Right?: Explaining Deviations In Loyalty From The Dirichlet Norm, *International Journal Of Research Marketing*, Goizueta Business School, Emory University, Atlanta.
- Blackwell, R.D. (1990). Customer Loyalty Defined: Myth versus Reality. 9 (3), 3.
- Bloemer, Jose ve Diğerleri (1998). Investigating Drivers Of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction, *International Journal Of Bank Marketing*, 16 (7), 276-286
- Bowden, Phil (1998). A Practical Path To Costumer Loyalty, *Managing Service Quality*, 8(1), 248-255.
- Bowen, J. T. ve Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), 12-25.
- Bowen, John ve Shiang-Lih, Chen. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.

- Cemalcılar, İlhan (1983). *Pazarlama* , Anadolu Üniveritesi Yayınevi, Eskişehir.
- Chen, Joseph ve Gursoy, Doğan (2001). An Investigation Of Tourists' Destination Loyalty and Preferences. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 13(2), 79-85
- Christopher. Martin (1996). Applied Marketing Science. *Journal Of Marketing Practice*, 2(1), 55-66.
- Clark, Mona A. ve Roy Wood (1998). Consumer Loyalty in The Restaurant Industry. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), 139-144.
- Çetiner, Ertuğrul (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Tutibay Ltd. Şti. Ankara.
- Dedeoğlu, O. (1990). *Tüketici Satınalma Davranışında Tüketici Memnuniyetinin Artan Önemi ve Geliştirilmesi: Dayanıklı Tüketim Malları İle İlgili Bir Alan Araştırması*. İzmir (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Ün. İzmir
- Demir, Mahmut (2002) *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Ün. İzmir.
- Denizer, Dündar (1998). *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Dessler, Gary (1999) *Human Resource Management*, 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, Newjersey, USA.
- Dick, A. S. ve Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward An Integrated Conceptual Framework. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Duffy, Dennis L. (1998). Costumer Loyalty Strategies. *Journal Of Consumer Marketing*, 15(5), 435-448
- Efil, İsmail (1996), *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Uludağ Ün. Güçlendirme Vakfı Yayınları, No:110
- Erdoğan, Harun (1996). *Uluslararası Turizm*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Eren, Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 6. Basım. İstanbul.
- Fyall, Alan ve Diğerleri (2003), Relationship Marketing, *Awards Of Tourism Reseach*, 30(3), 644-659.

Getty J. M. ve Thompson K. N. (1994). The Relationship Between Quality, Satisfaction and Recommending Behaviour in Lodging Decesion, *Journal Of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3-22

Griffin, Jill (1995). *Customer Loyalty: How To Earn It, How To Keep It*, Lexington Books. Ny, USA.

Goderis, J.P. (1998). Barrier Marketing: From Customer Satisfaction To Customer Loyalty, *Cems Business Review*, 2(4) 285-294.

Gould, Graham (1995) Why It Is Costumer Loyalty That Counts(and How To Measure It), *Managing Service Quality*, 5(1), 15-19

Hallowell, Roger (1996). The Relationships Of Costumer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study, *International Journal Of Service Industry Management*, 7(4), 27-42

Hançer, Murat (2003). Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçları, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 39.

Heskett, James L. (2002). Beyond Costumer Loyalty, *Managing Service Quality*, 12(6), 355-357.

Hokey, Min ve Diğerleri (2002) A Data Mining Approach To Developing The Profiles Of Hotel Customers, *Logistics and Distribution Institute (Lodi)*, University Of Louisville, USA.

İçöz, Orhan (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, Turhan Kitapevi, Ankara.

İçöz . Orhan ve Kozak, Metin (1998), *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitabevi, Anakara

Joppe, Marion (2003), Optimizing Tourism Destination Development In Canada, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 308-311

Kandampully, Jay ve Suhartanto, Dwi (2000). Customer Loyalty In The Hotel Industry: The Role Of Costumer Satisfaction and Image, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351

Kandampully, Jay ve Duddy, Ria, (1999). Competative Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationships, *Management Decesion*, 37(1), 51-56.

Kandampully, Jay ve Diğerleri (2003). Technology, Service Quality, and Costumer Loyalty In Hotels: Australian Managerial Perspectives, *Managing Service Quality*, 13(5), 423-432.

Karakoç, Nihat (1999). *Konaklama İşletmelerinin Yönetsel Uygulamaları ve Sorunları*, Balıkesir Üniv. Balıkesir Meslek Y.Okulu, Balıkesir.

- Kırım, Abdullah (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kırım, Arman (2003) *İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı*, Sistem Yayıncılık Ankara
- Kotler, Philip ve Diğerleri (1999) *Marketing For Hospitality and Tourism*. Prentice Hall, USA.
- Kotler, Philip (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall Inc. USA
- Kozak, Nazmi (1997). *Genel Turizm; İlkeler- Kavramlar*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Kozak, Metin ve Diğerleri (2002).A Systematic Approach To Non-Repeat and Repeat Travel: Loyalty Concept Implications, *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 12(4)
- Law, Agnes K.Y ve Diğerleri (2004). Modeling Repurchase Frequency and Customer Satisfaction For Fast Food Outlets, *International Journal Of Quality & Management*, 21(5), 545-563
- Leisen, Birgit (2001). Image Segmentation: The Case Of A Tourism Destination, *Journal Of Services Marketing*, 15(1), 49-66.
- Lewis, R. (1981). Restaurant Advertising: Appeals and Consumers' Intentions, *Journal Of Advertising Research*, 21(5), 69-74.
- Markoviç, Suzana ve Horvat, Jasna (1999). *Customer Satisfaction Measurement*. Ekonomski Fakultet Osijek, Sveučilište . Bratislava.
- Metiner, Hikmet (1997). *İşletmelerde Müşteri Sadakatini Arttırmaya Yönelik Programlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İst.Ünv. İstanbul,
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*. McGraw Hill, New York,
- Odabaşı, Yavuz (2003). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Oh, H.C. (1995). *An Empirical Study Of The Relationship Between Restaurant Image and Customer Loyalty*. Unpublished Dissertation. The Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Oh, Jungmi, ve Fiorito, Susan S., (2002). Korean Women's Clothing Brand Loyalty, *Journal Of Fashion Marketing and Management*, 6(3), 206-222.
- Olalı, Hasan ve Korzay, Meral (1989). *Otel İşletmeciliği*. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Olalı, Hasan ve Timur, Alp (1988). *Turizm Ekonomisi*, Ofis Ticaret Matbaası, İzmir.

Or. Kenan (2000). *Modern Perakendecilikte Müşteri Sadakati*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniv. SBE., İstanbul.

Oral, Saime (1999) *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

Palmer, Adrian ve Diğerleri (2000) A structural Analysis Of Hotel Sector Loyalty Programmes. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54-60

Palmer, Adrian ve McCole, Patrick. (2000). The Role Electronic Commerce In Creating Virtual Tourism Destination Marketing Organisations. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 198-204

Rajshekhar, Raj ve Diğerleri (1997). Service Loyalty: Implications For Service Providers, *The Journal Of Service Marketing*, 11(3), 165-179

Runyon, K. ve Stewart, D. (1987). *Consumer Behavior and The Practice Of Marketing*. Merrill Publishing Company, Colombia.

Ruyter, Ko De ve Bloemer, Josee (1999). Customer Loyalty in Extended Service Settings. The Interaction Between Satisfaction, Value Attainment and Positive Mood, *International Journal Of Service Industry Management*, 10(3), 320-336.

Sivadas, Eugene ve Prewitt-Baker, Jamie (2000). An Examination Of The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 28(2), 73-82.

Smith, R. (1998). Can You Bribe Your Way To Customer Loyalty. *Frequency Marketing Strategies*. New York: Research Institute.

Sviokla, John ve Shapiro, P.Benson (1993). *Keeping Customers*, A Harward Review Book, USA.

Sekaran, Uma (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, Inc.; New York.

Şener, Burhan (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınevi, Ankara.

Tekin, Mahmut ve Ercan, Çiçek. (1999). *Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi*, Karaman İ.İ.B.F Selçuk Üniversitesi
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268

Tepeci, Mustafa (1998). Increasing Brand Loyalty In The Hospitality Industry, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 223-229

Tütüncü, Özkan (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Turhan Kitap Evi. Ankara.

Tütüncü, Özkan ve Doğan, Özlem, İ. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000*, DEÜ Matbaası, İzmir.

Usal, Alparslan (1997). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, Barış Yayınları, İzmir.

Walker, John R., (1999). *Introduction To Hospitality*, 8.Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.

Walters, C. and B.J. Bergiel (1989). *Consumer Behaviour: A Decision Making Approach*, South-Western Publishing Co.

Westbrook, R.A. (1987). Product/Consumption Based Affective Responses and Postpurchases Processes. *Journal Of Marketing Research*, 24.

Yu, Yi-Ting ve Alison, Dean. (2001). The Contribution Of Emotional Satisfaction To Consumer Loyalty. *International Journal Of Service Industry Management*, 12(3), 234-250.

Vavra G. Terry, (1999). *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları*, Kalder Yayınları, No:28.

Zairi, Mohamed (2000). Managing Customer Dissatisfaction Through Effective Complaints Management Systems, *The Tqm Magazine*, 12(5), 331-335.

Zairi, Mohamed (2000), Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective, *The Tqm Magazine*, 12(6), 389-394

[Http://Www.ISO.Org/ISO/En/ISO9000-14000/Index.Html](http://www.iso.org/iso/en/ISO9000-14000/index.html)

EKLER

Anket Formu



ANKET FORMU / QUESTIONARY / FRAGEBOGEN

Nationality..:

	5	4	3	2	1
	very good	good	no idea	not enough	poor
	sehr gut	gut	nicht bekannt	wenig	sehr wenig
	cok iyi	iyi	kararsizim	yetersiz	pok yetersiz
RECEPTION					
Kayıt işlemleri / Check in / Anmeldung					
Bilgilendirme / Information / Information					
Resepsyonistler / Receptionists / Rezeptionisten					
Personel nezaketi / Staff politeness / Höflichkeit von dem personal					
Santral hizmetleri / Telephone operator / Telefon service					
Bellboy lar / Bellboys / Gepäck träger					
ROOMS / ZIMMER/ ODALAR					
Odadaki ilk izlenim / First impression / Ersteblick					
Temizlik / Cleaning / Sauberkeit					
Rahatlık ve tasarım / Comfort&Design / Komfortable					
Mini bar servisi / Mini bar					
Personel nezaketi / Staff politeness / Höflichkeit von dem personal					
Teknik hizmetler / Technical services / Technische dienst					
MUTFAK / KITCHEN / KÜCHE					
Yemek çeşitleri / food variety / Speise sorten					
Yemeklerin kalitesi / quality of food/ Speisen Qualität					
Servis kalitesi / service quality / Qualität von service					
Personel nezaketi / Staff politeness / Höflichkeit von der personal					
Temizlik / cleaning / Sauberkeit					
RESTAURANT					
Servis kalitesi / Service quality / Qualität von service					
Servisin hızı / service speed / Schnelligkeit von service					
Temizlik / Cleaning / Sauberkeit					
Ortam / Atmosphere / Atmosphäre					
Yemek Saatleri / times / Essen zeiten					
Personel nezaketi / staff politeness / Höflichkeit von der personal					
BARLAR / BARS					
İçecek çeşitleri / Variety of beverage / Sorten von Getränke					
Servis / Service / Bedienung					
Fiyatlar / Prices / Preise					
Ortam / Atmosphere / Atmosphäre					
Personel nezaketi / Staff politeness / Höflichkeit von der personal					
DİĞER SERVİSLER / OTHER SERVICES / SERVICE VOM HOTEL					
Güvenlik hizmetleri / Security / Sicherheitsdienst					
Genel alanların bakımı / Public area / Allgemeinen Bereich					
Kuaför / Hairdresser / Friseur					
Market					
Sauna, Türk hamamı / Fitnes center / Türkisch Bad, sauna, fitnes center					
Bahçe bakımı / Garden / Pflege von Garten					
	evet yes ja	belki maybe vielleicht	fikirim yok no idea keine ahnung	düşünmüyorum m no rein	hiç düşünmüyorum definitely not unmöglich
Otelinizde tekrar tatil yapmayı düşünürüm.					
I will think about coming back for holiday.					
Ich würde nochmal den Urlaub im Hotel verbringen					
Otelinizi arkadaşlarıma öneririm.					
I will recommend your hotel to my friends.					
Ich werde das Hotel weiter empfehlen.					
Otelinizden genel olarak memnunuz					
In general I am satisfied.					
Im Allgemeinen bin ich mit dem Hotel zufrieden					

Yorumlar..:

.....

.....

.....