

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÜKSEKLİSANS TEZİ

TURİZM SEKTÖRÜNDE DENEYİM TEMELLİ
FARKLILAŞTIRMA

ERDENİZ ERDEM
2501140427

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. SÜPHAN NASIR

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ERDENİZ ERDEM Numarası : 2501140427
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME (İKTİSAT) Danışmanı : PROF. DR. SÜPHAN NASIR
Tez Savunma Tarihi : 15.03.2019 Saati : 11.00
Tez Başlığı : TURİZM SEKTÖRÜNDE DENEYİM TEMELLİ FARKLILAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. SÜPHAN NASIR		Kobul
2- DOÇ. DR. EMRAH ÖZKUL		KABUL
3- DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. MAHMUT HIZIROĞLU		
2- DR. ÖGR. ÜYESİ ONUR ŞAHİN		

ÖZ

TURİZM SEKTÖRÜNDE DENEYİM TEMELLİ FARKLILAŞTIRMA

ERDENİZ ERDEM

Ürün yada hizmetlerin deneyim boyutuna taşınması , meta, mal, hizmet döngüsünün son aşaması olarak tanımlanmaktadır. Deneyim kavramı özellikle son yıllarda önemli hale gelmiş ve işletmeler açısından öneminin farkına varılmıştır. Deneyim yönetimi ile işletmeler rakipleri karşısında fark yaratabilme ve rekabet avantajı elde edebilme imkanına sahip olabilmektedirler. Bu tez ile rekabet stratejileri ve müşteri deneyimi kavramları üzerinde literatür araştırması yapılmış , ülkemizde hizmet üretimi faaliyetleri yürüten turizm sektörü otelcilik alanının, müşteri deneyimi konusunu işletmelerinin temel stratejilerine ne kadar taşıdıkları anket uygulaması ile ölçülmesi amaçlanmıştır. Anket uygulaması, konaklama işletmeciliği alanında çalışan yönetici, çalışan ve yatırımcılara uygulanmış ve ülke genelinde 464 katılımcı ile sonuçlanmıştır. Turizm sektöründe tüketiciler satın aldıkları ürün ve hizmetler ile direkt temas kurmaktadır. Bu durum deneyim kavramını turizm sektörü için önemli noktaya taşımaktadır. Araştırmanın turizm sektörü üzerinde uygulanması bu sebeple ciddi önem arz etmektedir.

Bu tez üç bölümden oluşmaktadır. Tezin ilk bölümünde rekabet avantajı kavramı , rekabet stratejileri kavramları ile ilgili literatür araştırması yapılmış, ikinci bölümde deneyim ve müşteri deneyimi kavramları araştırılmış, müşteri deneyimine işletmeleri ve tüketicileri yönlendiren faktörler incelenmiştir. Son bölümde ise araştırmanın amacı , yöntemi, analizi ve sonuçları üzerinde durulmuş, otelcilik sektörünün mevcut durumu ortaya konulmuş ve gerekli öneri ve tartışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın sonucunda ülkemiz otellerinin %26,7'si müşteri deneyimi mükemmelleşme aşamalarında en üst basamağında oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra %14,9'unun müşteri deneyimi konusunda hiçbir girişim yada çalışmada

bulunmadıkları, %7,5 oranında otellerin henüz müşteri deneyiminin ilk aşamasında olduğu görülmektedir. Araştırma ile yabancı menşeli otellerin yerlilere oranla müşteri deneyimi kavramını daha çok işletmelerin temel stratejilerine taşıdıkları ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Deneyimi, Deneyim Temelli Farklılaştırma, Turizm Sektörü



ABSTRACT

**EXPERIENCE BASED DIFFERENTIATION IN THE TOURISM
SECTOR**

ERDENİZ ERDEM

It is defined as the last process of the meta, product and service cycle, carrying to the experience level of the product or services. The concept of the experience is especially become more important in recent years for the companies and they are aware of its importance. The companies get a chance to create a difference and get an advantage of competition against their rivals. It is aimed to be scaled of the companies that is carrying out in tourism sector with a survey in which stages they are on customer experience of the hotel area. The survey has been concluded with four hundred sixty four participants in the worldwide and it is applied to the upper administration and investments who are working in the tourism and hotel sector. In the tourism sector, consumers are in direct contact with the products and services they purchase. This situation is an important point for the tourism sector. The application of the research on the tourism sector is of great importance for this reason.

This thesis has been consisted in three parts. In the first part of the survey, the literature survey which is about, the competition advantage concept and the strategies of the competition concept has been done, and in the second part the experience and customer experience concept has been researched, it is examined for the factors which push to the customer experience to the customers and the companies. In the last part, it is emphasized to the aim, process, analyses and the conclusions of the survey and it is mentioned about the present situation of the hotel sector and given necessary advices and discussions.

In the conclusion of the thesis, it has been found that 26,7% of hotels in our country reached at the top regarding to provide perfect customer service. However, 14,9% of the hotels has no attempts to improve customer experience and 7,5% is at the beginning process of developing a customer experience programme. This research has proven that foreign management hotel companies carried customer

experience to their essential strategies compared to local management hotel companies..

Keywords: Customer Experience, Experience Based Differentiation, Tourism Sector



ÖNSÖZ

Küreselleşen dünya ile işletmeler yalnızca yerel ve bölgesel pazarlarda rekabet etmemekte, bunun yanında uluslararası piyasalarda da pazar payı alabilmek için mücadele etmektedirler. İşletmelerin rakiplerinin artması rekabet ortamını yaratmış, işletmeler bu mücadelelerden ayrılabilme için rekabet avantajı elde edebilme arayışlarına girişmişlerdir. Bunlardan biri işletmeleri ürettikleri ürün yada hizmetlerini farklılaştırarak rekabet avantajı elde etme yoluna gitmeleri olarak görülebilir. Çağımızda tüketiciler satın aldıkları ürün yada hizmetler ile somut tatminin ötesinde farklı arayışlar ve hazlar peşindedirler. Tüketicilerinin arzu ve isteklerini doğru anlayıp onlara sundukları ürün yada hizmetleri deneyime dönüştürebilen işletmeler rakipleri arasında bir adım öne geçebilmektedir. İşletmelere sağladığı rekabet avantajından dolayı deneyim yönetimi kavramını önemli ve araştırılması gereken bir noktaya taşımıştır. Deneyim konusu önemli bir boyut kazanmış olmasına rağmen, deneyim ile ilgili yeterli çalışma yapılmamıştır. Tüketicilerin satın alma eğilimlerinde ürün yada hizmetlerin temel özelliklerinin ötesinde farklı haz ve isteklerinin yoğunlaştığı günümüzde, Bir farklılaştırma stratejisi olarak tüketicilere “*deneyim*” sunma önem kazanmış olmasına rağmen konu ile alakalı daha çok araştırma ve çalışma yapılması gereği aşikardır.

İşletmelerin, tüketicilerine üstün bir müşteri deneyimi yaratabilmeleri için gerekli faktörler sektörel bazda farklılık göstermektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren otellerin günümüz koşullarında rekabet edebilmeleri için tüketicilerine salt konaklama ve yiyecek içecek hizmetlerinin dışında daha farklı ve beklentilerin ötesinde deneyimler yaratarak fark yaratabilmelerinin önemi, otel yöneticileri ve yatırımcılarının bu konuyu ne kadar önemsedikleri ile ilgili çok daha kapsamlı çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Bu tez ile rekabet kavramını ve rekabet stratejilerinin önemini, deneyim kavramını , müşteri deneyimi ve müşteri deneyiminin mükemmelleşme aşamalarını, Türkiye otellerinin müşteri deneyimine işletme stratejilerini oluştururken ne kadar önem verdiklerini, otellerin örgütsel ve yönetsel farklılıklarının sundukları hizmeti deneyim boyutuna taşımadaki farklılıkların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Deneyimleri işletmelerinin DNA'sına yerleştiren işletmelerin rakipleri üzerinde avantaj elde etmesi kaçınılmazdır. Başarıya odaklanan işletmeler müşteri deneyimleri yaratarak hedeflerine ulaşabileceklerdir.

Araştırmanın hazırlık ve uygulama aşamasında birçok resmi ve özel kurumun destekleri vardır. Öncelikle beni bu çalışmaya yönlendiren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bütün yoğunluğu ve kısıtlı zamanı arasında çalışmanın mükemmelleşmesi adına bana sürekli zaman ayıran tez danışmanım Prof.Dr. Süphan Nasır'a teşekkürlerimi sunarım. Yoğun doktora temposuna rağmen rehberliğini ve yardımlarını esirgemeyen Dr. Yiğit Yurder'e de ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın uygulama kısmında profesyonel otel yöneticilerine ulaşabilmem adına bana gerekli desteği sağlayan, Kültür ve Turizm Bakanlığı çalışanlarına, TUROB yönetimine, TUROFED yönetimine, Skal Türkiye yönetimine, POYD yönetimine, Turistik Otelciler İşletmeleri ve Yatırımcılar Birliği Yönetimine, Balıkesir Üniversitesi Otelcilik Bölümü Mezunlar Birliği Yöneticilerine ve Mersin Üniversitesi Mezunlar Birliği Yöneticilerine yoğun talep ve ısrarlarıma rağmen bana her defasında üyelerine ulaşabilmem konusunda yardımcı oldukları için minnettarım.

Bugüne gelen kadar geçmiş eğitim ve akademik hayatımda bana kazandırdıkları yeterlilikleri dolayısı ile de bütün öğretmen ve hocalarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Uzun süren çalışmalarım boyunca her zorlukta yanımda olan, beni her koşulda motive edebilen, bana karşı sabır ve metanetini hiç bir zaman kaybetmeyen, birlikte bir yaşamı paylaşmayı düşündüğüm Hatice Kaman'a destekleri dolayısı ile her zaman borçlu kalacağım.

İstanbul, 2019

Erdeniz Erdem

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM REKABET STRATEJİLERİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN REKABET AVANTAJI

1.1. Rekabet Avantajı.....	5
1.2. Rekabet Stratejileri.....	9
1.2.1. Porter'in Rekabet Stratejileri.....	12
1.2.2. Wiersema ve Treacy Tarafından Önerilen Değer Disiplinleri.....	17
1.2.3. Mavi Okyanus ve Kırmızı Okyanus Stratejisi.....	20
1.3. Bir Farklılaştırma Stratejisi Olarak Müşteri Deneyimi Yönetimi.....	21
1.4. Deneyimsel Pazarlamanın Gelişimi.....	24

İKİNCİ BÖLÜM MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ

2.1. Müşteri Deneyimi Yaratma.....	26
2.1.1. Müşteri Odaklılık.....	31
2.1.2. Müşteri Deneyiminin Ölçümü.....	35
2.1.3. Örgüt İçi Koordinasyon ve İletişim.....	37
2.2. Müşteri Deneyiminde Süreç Yönetimi.....	44
2.3. Müşteri Deneyiminde Duyguların Rolü.....	46
2.4. Müşteri Deneyiminin Mükemmelleşme Aşamaları.....	48
2.5. Hedonik Tüketim ve Deneyim Ekonomisi Kavramı.....	51
2.6. Turizm Sektöründe Müşteri Deneyimi ve Müşteri Deneyimi ile Farklılaştırma.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN MÜŞTERİ DENEYİMİ
YÖNETİMİNDEKİ OLGUNLAŞMA SEVİYESİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	57
3.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	67
3.2.1 Katılımcılara Ait Demografik Dağılım.....	69
3.2.2 Katılımcıların Pozisyon ve Deneyimlerine İlişkin Dağılım.....	70
3.2.3 Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara İlişkin Dağılım.....	71
3.2.4 Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri.....	72
3.3. BULGULAR.....	72
3.3.1. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Olgunluk Seviyesinin Belirlenmesi.....	73
3.3.2. Merkezi Müşteri Deneyimi Yönetimi Oluşturulması İçin Gereklilikler.....	84
3.3.3. Müşteri Deneyimi Yönetimi Altın Standartları.....	86
3.3.4 Müşteri Deneyimi Yönetimi Konusuna Verilen Önem.....	87
3.3.5 Müşteri Deneyimi Yönetiminin Gelişmesini Etkileyen Faktörler.....	88
SONUÇ.....	90
KAYNAKÇA.....	97
EKLER 1 – Türkçe Anket.....	120

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kırmızı ve Mavi Okyanus Stratejilerinin Karşılaştırılması.....	19
Tablo 2: Katılımcılara Yöneltilen Soruların Puanlanması	55
Tablo 3: Birinci İlke Müşteri Odaklılık; Ürün ya da Hizmetlerin Özellikleri Yerine Tüketicilerin İhtiyaç, İstek ve Arzularına Odaklanmak	55
Tablo 4: İkinci İlke Markayı Güçlendirmek; Markayı Yalnızca İletişim İle Değil Bütün Etkileşimler İle Güçlü Tutmak	56
Tablo 5: Üçüncü İlke Müşteri Deneyimini Merkezileştirmek; Müşteri Deneyimini İşletmenin Bir Fonksiyonu Olarak Değil, Temel Stratejisi Olarak Uygulayabilmek.....	56
Tablo 6: Temel İlkelerin Sonuçların Değerlendirilmesi	57
Tablo 7: Müşteri Deneyimi Olgunlaşma Seviyeleri.....	57
Tablo 8: Temel İlkelerin Toplanarak Müşteri Deneyimi Yönetimi Olgunlaşma Seviyesinin Değerlendirilmesi.....	58
Tablo 9: Merkezi Müşteri Deneyimi Yönetimi Oluşturulabilmesi için Gereklilikler.....	59
Tablo 10: Altın Müşteri Deneyim Yönetimi Standartları.....	60
Tablo 11: Müşteri Deneyimi Yönetimi Konusuna Verilen Önem.....	61
Tablo 12: Müşteri Deneyimi Yönetimini Olumsuz Etkileyen Unsurlar.....	61
Tablo 13: Katılımcıların Demografik Dağılımı.....	64
Tablo 14: Katılımcıların Pozisyon ve Deneyimlerine İlişkin Dağılımı.....	65
Tablo 15: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Dağılımı.....	66

Tablo 16: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri.....	66
Tablo 17: Müşteri Deneyimi Yönetiminde Olgunluk Seviyesinin Belirlenmesi.....	68
Tablo 18: Müşteri Deneyimi Yönetiminde Olgunluk Seviyesi Normallik Testi.....	70
Tablo 19: Konaklama İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayılarına Göre, Müşteri Deneyimi Yönetiminin Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 20: Yıldız Sayılarına Göre Konaklama İşletmelerinin, Müşteri Deneyimi Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Göre Aralarında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskal Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları.....	72
Tablo 21: Konaklama İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayılarına Göre, Müşteri Deneyimi Yönetiminin Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Yönelik Soru Bazlı Tanımlayıcı İstatistikler	73
Tablo 22: Yıldız Sayılarına Göre Konaklama İşletmelerinin, Müşteri Deneyimi Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Göre Soru Bazlı Aralarında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskal Wallis Testi	75
Tablo 23: Konaklama İşletmelerinin Çalışan Sayılarına Göre, Müşteri Deneyimi Yönetiminin Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	75
Tablo 24: Çalışan Sayılarına Göre Konaklama İşletmelerinin, Müşteri Deneyimi Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Göre Aralarında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskal Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları.....	76
Tablo 25: Konaklama İşletmeleri Yöneticileri ile Çalışanlarının, Müşteri Deneyimi Yönetimi Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikle.....	77
Tablo 26: Konaklama İşletmeleri Yöneticileri ile Çalışanlarının, Müşteri Deneyimi Yönetimi Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Algıları Arasında Fark Olup	

Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları.....	78
Tablo 27: Merkezi Müşteri Deneyim Yönetimi için Gereklilikler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
Tablo 28: Altın Müşteri Deneyim Yönetimi Standartları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	80
Tablo 29: Müşteri Deneyimi Yönetimi Konusuna Verilen Önem ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	81
Tablo 30: Müşteri Deneyim Yönetimine Verilen Önem Seviyesi Normallik Testi.....	81
Tablo 31: Konaklama İşletmelerinin Müşteri Yönetimi Konusuna Verdikleri Önem Açısından, Yıldız Sayıları, Çalışan Sayıları ve Yöneticiler ile Çalışanların Arasında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları.....	82
Tablo 32: Müşteri Deneyimi Yönetiminin Gelişmesini Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1: Müşteri Deneyiminin Mükemmelleşmesi için Blueprint Haritası41
- Şekil 2: Müşteri Deneyimi Olgunlaşma Aşamaları.....46



KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
CEO	: Yönetim Kurulu Başkanı
NAICS	: Kuzey Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemi
POYD	: Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği
Prof Dr.	: Profesör Doktor
SIC	: Standart Endüstriyel Sınıflandırma
SPSS	: Sosyal Bilimleri İçin İstatistik Programı
TUROB	: Turistik Otelciler İşletmeciler Ve Yatırımcılar Birliği
TUROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu
TURSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

GİRİŞ

Artan rekabet koşullarının günümüze yansması ile işletmeler hedef kitleleri olan tüketicileri daha iyi anlayabilmek, onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve ihtiyaçlarının ötesinde soyut arzu ve isteklerini anlayabilmek için arayışlara girmişlerdir. Tüketicilerini doğru tanımlayabilen, onların satın alma davranışlarını ve bu davranışlara etki eden faktörleri analiz edip buna göre strateji geliştiren işletmelerin, yoğun rekabet ortamında mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri mümkündür. Bu durum işletmelerin tüketicilerine sundukları ürün yada hizmetlerin somut özelliklerine odaklanmanın ötesinde, tüketicileri için farklı değerler yaratma çabalarında olmalarını gerektirmektedir. Yeni değer yaratma çabaları salt somut anlamda ürün yada hizmeti geliştirmenin dışında hazzal ve arzusal fark yaratma mücadelesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Tüketiciler satın aldıkları ürün yada hizmetlerin rasyonel niteliklerinin ötesinde daha farklı ve soyut değerler de elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Hedonik tüketim kavramının ortaya çıkması ile değişen satın alma eğilimleri, işletmeleri farklı arayışlara itmektedir. Tüketiciler salt rasyonel fayda ile tatmin olmamakta, rasyonel fayda ile birlikte satın alma eylemi gerçekleştirecekleri ürün yada hizmetlerden elde edecekleri duygusal tatmini de önemsemektedirler. Gelişen ve değişen bu tür eğilimler işletmeleri üretim odaklılıktan tüketici odaklılık noktasına taşımaktadır (Levy,1959).

Alternatiflerin sürekli olarak arttığı bu dönemde, tüketiciler işletmelerin üretim odaklı yaklaşım ile kendilerine sundukları ürün yada hizmetleri tercih etmemekte, üretim sürecinin odağında kendi istek, ihtiyaç ve duygularını görmek istemektedirler. Tüketiciler artık duygusal tatminlerine göre satın alma eylemini gerçekleştirmekte, duygularını ve hazlarını önemseyen ve kendilerine eşsiz bir deneyim sunan işletmelere yönelmektedirler. Bu durum işletmeleri, tüketicilerini daha iyi tanımaya, onların önemsedikleri duygusal ve hazzal tatminlerini keşfetmeye ve ürettikleri ürün yada hizmetlerde farklı değerler yaratarak tüketicilerine sunmaya itmektedir.

Deneyim bugünün konusu değildir. Yaşamın bir parçası olan deneyimler, insanlık tarihinden günümüze kadar gelen süreçte sürekli karşımıza çıkmaktadır. Önceleri farklı bilim dallarının ilgisini çeken bu konu, tüketim sürecinde insanları etkilemelerinin farkına varılması ile işletmelerin de önemini cezbetmeye başlamıştır. Küreselleşen dünya pazarlarında aynılaştan ürün ve hizmetleri üreten işletmelerin deneyimler ile rakiplerinden farklılaşabilmeleri günümüz koşullarında mümkün görülmektedir. Deneyimlerin işletmeler açısından yaratacağı faydaların farkına varılmış olmasına rağmen konu ile alakalı yeterince çalışma olmadığı da görülmektedir.

Müşterilere sunulan deneyim işletmelerin rakiplerinden farklılaşabilmeleri için sahip olmaları gereken en önem faktörlerden biri haline gelmiştir (Ferreira ve Teixeira, 2013: 2; Schwarz, 1990). Forrester, 2010 yılından itibaren tüketici odaklı üretici çağında olduğumuzu öne sürmektedir (Walker, 2017).

Deneyimler ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarına göre müşteri deneyiminin yıllık satışları yaklaşık olarak %15-20 oranında arttırdığı ortaya çıkmaktadır (Kumar, Dyer, Graef ve Fera, 2014; Pulido, Stone ve Strevel, 2014). Tüketicilerin %70'nin satın alma kararlarını sahip oldukları deneyimler ile gerçekleştirdikleri, %86'sının daha iyi bir deneyim sahibi olmak koşulu ile ürün yada hizmetleri satın almaya istekli oldukları bilinmektedir (Oracle, 2011; Pazarlamasyon, 2016: 13-15), . Ayrıca Farklılaştırılmamış ürün yada hizmetler ile yalnızca fiyat odaklı rekabet yapılabilirken, tüketicilere deneyimler sunulurken onlardan daha yüksek fiyatlar talep edilebildiği de bilinmektedir (Patterson, Hodgson ve Shi, 2008).

Çalışmalar, müşteri deneyiminin başarılı bir performans ile yönetildiği işletmelerde, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin arttığını, bu durumda karlılığı ve işletmenin finansal performansını yükselttiğini göstermektedir (Brodie, Ilic, Juric ve Hollebeek, 2013; Gronholdt vd, 2015, Homburg, Jozic ve Kuehnl, 2015; Kandampully ve Suhartanto, 2003; Liat, Mansori ve Huei, 2014; Wallin, Andreassen ve Lindestad, 1998; Walls, Okumuş, Wang ve Kwun, 2011).

Turizm sektörü için müşteri deneyimi yönetimi oldukça önemlidir. Turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi özelliği tüketicileri, üretim olayının gerçekleştirildiği alanlara çekmekte ve üreticiler ile tüketicilerin direkt temaslarını

diğer birçok sektöre göre daha mümkün kılmaktadır. Tüketiciler turistik ürünü satın alarak deneyim sahibi olmayı amaçlarlar. Konaklama işletmelerinin, müşterilerine sunacakları yakınlık ve deneyim, onların salt konaklama ve yeme içme ihtiyaçlarının ötesine geçerek beklentilerini karşılaması rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlayacaktır.

Forrester (2008) dergisinin ‘‘Müşteri Deneyimi Yolcuğu’’ isimli yayınında müşteri deneyiminin olgunlaşma aşamalarından bahsedilmiştir. İşletmelerin deneyim yolculuklarında hangi aşamada olduklarını ölçmeyi amaçlayan bu çalışma, Amerika’da 287 işletme üzerinde uygulanmış ve sonuçları yayınlanmıştır. Çalışmada müşteri deneyiminin olgunlaşma aşamaları beş basamakta açıklanmış, işletmelere uygulanan anket uygulaması ile Amerikan işletmelerinin deneyim yolcuğunun hangi basamağında oldukları, deneyimleri işletme stratejilerinin temelinde ne kadar taşıdıkları ve karar verme süreçlerinde deneyimleri ne kadar içselleştirdikleri ortaya çıkarılmıştır.

Bu tez ise Türkiye konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yolcuğunun hangi aşamasında olduğunu, Konaklama sektöründeki işletmelerin müşteri deneyiminin uygulayabilmelerinde ne gibi engeller ile karşılaştıklarını ve konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi elde edebilmeleri için ne gibi gerekliliklere ihtiyaç duyduklarını belirlemeye yöneliktir. ‘‘Türk misafirperverliği’’ kavramının ne kadar ticarileşebildiği, işletmelerin müşterilerine deneyim sahneleyebilmek için gerekli olan yeterliliklere ne kadar sahip oldukları ve tüketicilerine deneyim sunmak isteyen işletmelerin ne gibi problemlerinin olduğunun belirlenmesi, hem literatüre hem de sektöre katkı sağlamaktadır.

Müşteri deneyiminin işletmelere sundukları finansal değerler, yöneticiler tarafından ne kadar doğru içselleştirilirse bu konuya verilen önem de artacaktır. Deneyim ekonomisinin içinde olduğumuz bugünlerde tüketicilerini daha iyi anlayan işletmeler rekabet avantajı elde etme konusunda bir adım öne geçeceklerdir.

Bu tez ile, ülkemiz konaklama sektöründe hizmet veren işletmelerin, müşteri deneyim yönetimini ne kadar işletme stratejilerinin merkezine yerleştirdikleri, tüketicilerine sundukları ürün yada hizmetleri deneyim boyutuna taşımalarındaki

engelleri, deneyimleri sahneleyebilmek için işletmelerin sahip olması gereken yeterlilikleri ve konaklama işletmelerinin yönetsel farklılıklarının tüketicilerine sundukları deneyimlerde ne kadar farklılığa yol açtığı tespit edilecektir. Amaçlanan veriler sektörün uzman yöneticilerine çağımızın önemli rekabet avantajlarından birisi olan deneyimleri, işletmeleri açısından değerlendirme, gözden geçirme ve rehberlik etme faydaları sağlayabilecektir. Ayrıca literatüre de deneyimlerin sektörel bazda incelenmesi ile öncülük edilerek, yeni ve daha farklı araştırmaların önü açılması katkısı sağlanacaktır.

Bu tez 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde rekabet avantajı kavramı ve rekabet stratejileri anlatılacaktır. İkinci bölümünde ise tezin konusu olan müşteri deneyimi kavramı, müşteri deneyiminin yönetimi, ölçümü ve mükemmelleşme aşamaları yer alacaktır. Tezin son bölümünde de Türkiye’de konaklama işletmeciliği sektöründe çalışanlar ve yatırımcılar ile yapılmış olan anket uygulamasından elde edilen veriler eşliğinde, Konaklama sektörüne ait müşteri deneyimi ile ilgili veriler paylaşılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN REKABET AVANTAJI

Rekabet avantajı elde edebilmek işletmelerin rakipleri karşısında güçlü bir konuma geçmesini sağlayacaktır. Rekabet avantajı kavramını Chaharbaghi ve Lynch (1999), işletmelere büyük avantajlar sağlayan, işletmelerin uzun yıllar faaliyetlerini devam ettirebilmelerini ve kâr elde edebilmelerini sağlayan en önemli dayanak olarak açıklamaktadırlar. Bu anlamda rekabet avantajı; bir işletmeyi diğerinden ayrı ve üstün kılan çeşitli nitelikleri bünyesi içerisinde barındırması sayesinde işletmenin kendi rakiplerinden çok daha iyi bir şekilde mücadele edebilmesi sonucunda üstünlük sağlaması, savaştan galip çıkması şeklinde belirtilebilmektedir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999: 45).

Rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin doğru stratejiyi tercih etmeleri gerekmektedir. Bu durumda rekabet kavramının ve rekabet stratejilerinin iyi anlaşılması önemlidir. Tezin bu bölümünde, rekabet avantajı kavramı, Porter'ın ve Wiersama ve Treacy'nin değer disiplinleri, mavi ve kırmızı okyanus stratejileri, müşteri deneyimi kavramına ve yönetimine de değinilecektir. Tezin konusu olan müşteri deneyiminin bir farklılaştırma stratejisi olarak daha iyi anlaşılması için bu ön anlatımın yapılması yerinde olacaktır.

1.1. Rekabet Avantajı

Hızla gelişen küreselleşmenin etkisi ile işletmeler hem ulusal hem de uluslararası rakiplerinden avantajlı konuma geçebilmek için çeşitli çabaların içine girmişlerdir.. Rakip işletmeler ile girilen mücadeleler rekabet kavramının önemini ve irdelenmesini gerektirmiştir.

Şirket stratejilerinin en temel unsurlarından biri olan rekabet kavramının önemi anlaşılmalı olmasına rağmen tanımlanmasında belirsizlikler söz konusudur. (Feurer ve Chaharbarhi, 1994). Rekabet kavramını açıklayabilmek için literatürde yapılmış birbirinden farklı pek çok tanıma ve farklı açıdan yapılan değerlendirmelere rastlamak mümkündür. Ebert ve Griffin (2000;348) yaptıkları çalışma ile rekabeti; işletmelerin sahip oldukları benzer kaynaklara rağmen müşteriler için göstermiş

oldukları, sarf ettikleri her türlü farklı çaba şeklinde belirtilmiştir. Bu tanımda işletmelerin rakiplerle olan mücadelelerine, gösterilen çabaya ve yarışmaya vurgu yapılmaktadır.

Daha geçmiş tarihlere gidildiğinde Porter'in yapmış olduğu rekabet tanımına da rastlamak mümkündür. Porter (1985), rekabet kavramını; kurum yada kuruluşların ürettikleri mal ya da hizmetlerin rakiplerinden farklılaştırması, farklı yapma çabası içerisinde bulunması ve bu doğrultuda gösterilen çabaların bütünü olarak belirtmiştir. Porter'ın çalışmaları bu anlamda incelendiğinde farklı olma çabasının, piyasada farklı bir ürün ortaya koymanın ve böylelikle dikkatleri üzerine çekmenin altını özellikle çizdiği söylenebilir. Porter 'competitive advantage' isimli çalışmasında işletmelerin piyasada kalabilmek, ayakta durabilmek rakiplerle mücadele edebilmek için farklı fikirlerin dolaşım içerisinde olması, tüketiciye farklı ürünler ve hizmetler sunulması gereğinin altını çizmiştir.

Rekabet, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin uluslararası pazarlara açılabilmesi ve entegre olabilmesi için üzerinde durması ve gelişim göstermesi gereken önemli bir konudur. Porter (2004), rekabet kavramını somut olarak bir ülkenin yaşam standardındaki gelişim olarak değerlendirir. Doğru rekabet ortamının yaratıldığı ulusal pazarlarda verimliliğin bağlantılı olarak artacağını, verimliliğin artmasının da ülke refahına yol açacağını belirtir. Rekabet kavramını bir diğer ifade ile ürün sahibi firmanın o ürüne ait pazardaki payı olarak açıklanabilir. Rekabet piyasalarında sahip olunmayan paya sahip olan rakiplerin bu paydan elde edecekleri kazançlar, şirketin kayıpları (zararları) olarak değerlendirilir .

Rekabet ortamının geliştiği pazarlarda, ülkelerin yaşam standartlarında kabul edilebilir bir oranda refah artışı gözlemlenmektedir. Tam rekabet koşullarının sağlandığı piyasalarda ticaret açığı kapatılabilir, ticaret dengesi sağlanabilir ve yurttaşlar için iyileştirilmiş yaşam koşulları ortamı oluşturulabilmektedir. İyileştirilmiş yaşam koşullarından kasıt, gelişmiş ve endüstri devrimini tamamlamış ülkelerin sahip olabildiği seviyelere ulaşmak olarak kabul edilmiştir (Hatsopoulos , Krugman , Summer , 1988).

Uluslararası ilişkiler alanında çalışmalar yapan Krugman (1994), global alanda

lkeler arasındaki işbirlikleri ve rekabet kavramlarını tehlikeli bir takıntı olarak tanımlamıştır . Beynelminel oluşturulan birlikler ve bu birliklerin oluşturdukları rekabet avantajları geride kalan ülkeler ve halklar karşısınızda elitist bir bloğun oluşacağı tehlikesini ne srmştir. Porter'e (1990) göre ise uluslararası alanda rekabet halinde olanların ülkeler olmadıklarını , ulusal yada global ölçekli şirketlerin ülkeleri yada ait oldukları ülkeler arası birlikler adına rekabet halinde olduklarını belirtmiştir. Porter bu işletmelerin ihracat ve diğer sağlayacakları fayda ile ait oldukları ülkeleri avantajlı duruma getireceği düşüncesindedir. Günümüzde teknoloji alanında Amerika ile Güney Kore arasındaki rekabetin Apple ve Samsung şirketleri arasında geçmesi Porter'ın bu yaklaşımını doğrulamaktadır.

Bir işletmenin rakipleri karşısında avantajlı bir pozisyon alabilmesi için, tüketiciler kitlesine rakiplerinden çok daha iyi ürün yada hizmetler sunması, ürün ve hizmet çeşitliliğine sahip olması, değişikliklere ve yeniliklere ayak uydurabilmesi ve üretilen ürün ya da hizmetlerin kalitelerinin arttırılarak daha düşük fiyatlar ile piyasalara arz edilmesi gerekmektedir. İşletmeler, tüketicilerine bu olanakları sunarak onların daha farklı ve özel olduklarını hissettirebilmektedirler. Böylece işletmeler müşteri kitlelerinin her geçen gün artarak işletme ile duygusal ilişkiler kurması ve sadık tüketicisi olması beklenen sonuçlar içerisinde olacaktır. İşletme böylece hem daha iyi bir müşteri değeri yaratmış olacak hem de bu sayede tanınırlığını arttırmaya devam edecektir. Bu anlamda isim sahibi olmak, tanınırlığını arttırmak işletmelere rekabet ortamında büyük avantajlar sağlayacaktır (Ma, 2000: 18).

Kar amaçlı faaliyetlerini sürdüren tüm işletmelerin en büyük gayesi, pazarda sağlam bir yere ve güçlü bir konuma sahip olmaktır. Yaşanan teknolojik gelişme ve değişmeler, ülkeler arası sınırların her geçen gün biraz daha esnekleşmesi, emek ve sermayenin serbest dolaşımı ve buna benzer değişimler işletmelere bir yandan pek çok fayda sağlarken diğer yandan seçmiş oldukları ve uyguladıkları stratejileri ve içinde bulunmuş oldukları konumlarını tehdit etmektedir. İşletmelerin seçmiş olduğu ve uygulamaya koydukları rekabet stratejilerinde ki ortak amaçlardan bir diğeri, kendi üretmiş oldukları ürün ya da hizmete dair müşterilerin ödemeyi kabullendiği rakamla işletmenin bu ürün ya da hizmeti ortaya koyarken yaptığı maliyeti arasında

yer alan farkı en üst seviyeye arttırmaya çalışmaktır. Böylece kısa yoldan kâr elde edilmeye çalışılır. Teknoloji ve iletişimde yaşanan değişimlerin ve gelişmelerin insanların tercih, istek ve ihtiyaçlarının da değişmesine sebep olacağı gerçeği bilinmektedir. İşletmeler yine bu teknolojik gelişmeler aracılığıyla değişen sınırsız ihtiyaç ve isteklere cevap vermeye çalışmaktadır. Bu durum birbirini ayakta tutan iki önemli yapı şeklinde var olmaktadır. İşletmelerin bu bağlamda kendilerine özgü ürün bulmakta, farklı olmakta zorlandığını ve yaşanan değişimlerin işletmeleri kendilerini bu çerçevede geliştirmeye zorladığını, ayakta kalabilmek ve rakiplerle mücadele edebilmek adına bu yönde stratejiler geliştirmenin zorunlu bir hal aldığını söylemek mümkündür (Luecke, 2010: 9-35).

İşletmeler, sektöre adım atmadan önce hem iç hem de dış güçlerin analizini yapmalıdır. Yapılan analiz doğrultusunda kendilerine en uygun olan rekabet stratejisini seçmeleri rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından önemlidir. Tüm işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu analizlerde sektöre göre üstün olduğu durumları göz önüne almalıdır. Belirlenen stratejileri yönlendirmek ve belirli aralıklar içerisinde tekrarlayarak üstünlüklerinin devam etmesini sağlamaya çalışmak durumundadırlar. İşletmeler tekrarlanan stratejiler aracılığıyla oluşan belirli bir ürün açığını kontrol etmek ve o açığı gidermek adına çalışmalar yapabilmeye şansına sahip olmaktadır (Luecke, 2010:9-35).

Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler teknoloji ve yeniliklere her zaman açık olmalıdırlar. İşletmeler uyguladıkları uzun dönemli rekabet stratejilerinde üretilen yeni ürün ve hizmetlerden zaman ile daha büyük ve katma değerli çıktılardan elde edilmesi beklemektedirler. Buna benzer bir strateji olarak, var olan benzer içerikli ya da daha yenilikçi teknoloji aracılığı ile yeni ürün ve hizmet kategorilerinin ortaya çıkmasına ve mevcut kategorilerin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Üretilen bu yeni ürün ve hizmetler o işletmenin sahip olduğu sadık müşterilerini bu durumdan hoşnut tutacağı gibi yeni müşteri kitleleri tarafından da beğeni kazanacağı anlamına gelmektedir (Loch ve Kavadias, 2008: 256).

Uzun vadeli başarı ve verimlilik elde etmek isteyen işletmelerin , sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri ve bu işletmelerin sürdürülebilirliği devam

ettirebilmek adına çeşitli rekabet stratejilerini münferit yada entegre olarak kullanabilmeleri gerekmektedir (Hoffman, 2000).

Rekabet avantajı elde edebilen işletmelerin performans grafiklerinde elde ettikleri olumlu ivme İngiltere’de yapılan bir araştırma ile açıklanabilmektedir. Araştırma ile işletmelerin ihracat performansları açısından elde ettikleri rekabet avantajı yalnızca iç pazarlardaki kritik başarı faktörlerinden kaynaklanmadığı, bunun yanı sıra uluslararası anlamda doğru rekabet stratejilerini ve politikaları uygulamaları ile rekabet avantajı elde ettikleri ortaya konmuştur. Birleşik Krallık’taki üstün ihracat performansı elde eden işletmelerin rekabetçi beceriler ve yetkinliklere sahip oldukları görülmektedir (Piercy vd., 1998).

1.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet kavramının kurum ya da kuruluşlar açısından ifade ettiği anlamı dikkate alınır ise, rekabet stratejilerinin de öneminin, doğru ve yerinde uygulanmasının yaratacağı değer bilmesinin ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkacaktır.

İşletmeler açısından rekabet stratejisi, işletmelerin buldukları endüstri içindeki rakip işletmeler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için yapılan çalışmalar olarak açıklanabilmektedir. (Porter, 1980).

Fleisher ve Bensouusan’a (2003) göre rekabet stratejileri, bir sektörde yer alan, o sektör içinde çeşitli faaliyetlerde bulunan rakiplerin vermiş olduğu kararların ve göstermiş oldukları davranışların karşısında işletmelerin nasıl ve ne şekilde hareket ettiği ya da hareket etmesi gerektiği ile ilgili konular, alınan kararlar üzerine odaklanmaktadır. İşletmelerin rekabet stratejilerini belirlemeleri ve uygulamalarında ki en önemli gaye öncelikli olarak o pazarda bulunan rekabete karşı koymak ve daha sonra işletmelerin içinde barındırmış olduğu yetenek ve varlığı geliştirip rakiplerinden daha farklı noktalara taşıyarak karşı rekabet modeli geliştirmektir. Nihai olarak geliştirmiş olunan karşı rekabet stratejisi ile rakipler karşısında rekabet avantajı elde etmektir.

Rekabet stratejisi, endüstrinin analizi, rakiplerin analizi, işletmelerin pazardaki stratejik konumlanmaları artık yönetim pratiği olarak kabul edilmektedir.

İşletmelerin hayata geçirdikleri stratejik planlama, uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için büyük önem arz etmektedir. Rekabet avantajı direkt olarak maliyetlerin düşürülmesi ve farklılaşmanın sağlanması ile karlılığın sağlanması ile ilgilidir. İşletmeler, rekabet pozisyonlarını yenilemek, kendilerini sürekli geliştirmek ve sektörel bilgilerini arttırmaktan asla vazgeçmemelidir (Porter, 2008).

Hitt , Ireland ve Hoskisson (2012;111) ise temel olarak rekabet stratejilerinin fark yaratma çabalarının bütünü olarak görmektedirler. Rekabet stratejilerini; bir işletmenin içinde yer almış olduğu mevcut pozisyonu itibariyle rakiplerinden olumlu anlamda ayrışması ve herhangi bir fark yaratma çabasına olarak açıklamaktadırlar. Kavramın temelinde daha net anlamıyla özünde tüketiciye biz diğerlerinden farklıyız mesajını vermek yatmaktadır. Burada işletmenin rakipleriyle mücadele edebilmesi ve bir strateji geliştirebilmesi adına öncelikli olarak kendini konumlandırmak adına rakiplerine göre daha farklı işler ortaya koyması, daha farklı hizmetler sunması ve yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bu bağlamda ilk olarak neyi farklı yapacağına, rakiplerinden farklı olarak geliştireceği yetenek ya da özelliğinin ne olacağına mutlak surette karar vermelidir.

İşletmelerin uygulamış oldukları rekabet stratejileri büyük ölçüde piyasada işletme açısından değer yaratmak ve rakipler ile yapılan mücadelede rekabet avantajı elde etmek maksadıyla tasarlanmaktadır. Uygulanan rekabet stratejilerine bakarak bir işletmenin rakipleri karşısında nasıl konumlanacağını, daha başarılı olabilmek için ne kadar yol kat edeceği, ilerlemiş olduğu bu yol sonrasında neler yapacağı hakkında fikir sahibi olmak mümkündür (Liao, 2005: 295).

Bir işletme, rekabet stratejilerini belirlerken öncelikli olarak sektörün çekiciliğini belirleyen kuralları ve işletmenin dış çevresini çok iyi bir şekilde analiz etmelidir. Bu analizi gerçekleştirerek özünde rekabet stratejilerinin nihai amacına hizmet edilmiş olacaktır. Bu amaç; sektörde var olan kurallarla başa çıkabilmek ve bu kuralları şirketin yararına geliştirmektir. İçinde bulunulan sektörün ulusal ya da uluslararası olması fark etmeksizin pazarın çekiciliği beş adımda belirtilmektedir (Porter, 2004). Bunlar;

- Olası yeni rakip işletmelerin piyasaya girebilme ihtimali,

- Üretilen mal ve hizmetlerin ikamelerinin oluşabilmesi,
- Tüketicinin pazarlık gücünün boyutu,
- Tedarikçilerin pazarlık gücünün ne ölçüde olduğu,
- Sektörde yer alan rakipler arasındaki rekabetin durumudur.

İşletmelerin rekabet koşulları müşteri değeri, paydaş değeri ve rekabet çevresi içerisinde hareket edebilme yetenekleri gibi birçok faktörlere bağlıdır. Bu faktörler birbirleri ile sıkı ilişki halindedirler. İşletmelerin doğru rekabet çevrelerinin analiz edilebilmesi ve rekabet stratejisi oluşturabilmeleri için güçlü ve zayıf yönlerinin , fırsatlarının ve tehditlerinin doğru tespit edilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin genel stratejik davranışları ile rekabet stratejilerini ayrı boyutlarda ele almak doğru bir yaklaşım olmaz. Öncelikle işletmelerin içinde buldukları sektör ve faaliyet alanları çerçevesinde gerekli rekabet stratejilerinin tanımlarını kendi içlerinde yapmaları gerekmektedir. Tabii bu tanımlamayı yaparken işletmelerin rekabet avantajlarından maliyet ya da farklılaştırmadan hangisinde ne derece başarılı olduklarının bilgisine sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler rekabet avantajlarını belirledikten sonra hangi rekabet stratejisine yöneleceklerinin kararını verebilirler (Campbell-Hunt, 2000).

İşletmelerin rekabet stratejilerinin başarıları çevreleriyle olan ilişkileriyle yakından ilgilidir. Yoğun rekabetin yaşandığı pazarlar işletmeler açısından zorlayıcı olabilmektedir. Teknolojinin ve ekonominin karakteristik yapısı işletmelerin karşısına yeni rekabet güçlükleri çıkarabilmektedir. Rekabet stratejilerinin işletmeler açısından önemli faydası, işletmelerin içinde bulunduğu sektör içinde doğru pozisyon olarak maksimum fayda ya da minimum zarar ile sonuç alabilmesini sağlamasıdır. Doğru rekabet stratejisi uygulandığında zorlu süreçlerde işletme en başarılı savunma hattını oluşturabilirken, sektör içinde oluşan fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmesi mümkün olacaktır (Porter, 1980). İşletmeler arasındaki rekabetin içeriğine değinilecek olursa; fiyat, tasarım, ürün ve pazarlama konularında rakiplerine göre üstünlük sağlama çabalarının tümünü incelenmesi gerekmektedir (D’Cruz ve Rugman, 1993).

İşletmeler rekabet stratejilerinin yalnızca bir tanesini seçip uyguladıkları gibi

kendilerine uygun olan birden fazla stratejiyi de uygulayabilmektedir. Birden fazla stratejiyi kombineli olarak uygulayan işletmeler de başarılı olabilmektedir. Marilyn M. Helms, Clay Dibrell ve Peter Wright (1997), beraber hazırladıkları çalışmada farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin ikisine birden odaklanan işletmelerin bunlardan birine odaklanan işletmelerden daha avantajlı olduğu sonucunu belirtmişlerdir. İşletmelerin yüksek karlılığı büyüklüklerinden, pazar paylarından ve ekonomik durumlarından bağımsız olarak elde ettikleri güçlü rekabet stratejisi ile yakından ilişkilidir (Helms vd., 1997).

1.2.1. Porter'in Rekabet Stratejileri

Porter (1980) işletmelerin rakipleri karşılarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için üç farklı strateji önermektedir. Bunlar maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejileridir.

Maliyet liderliği stratejisini, işletmelerin maliyet kalemlerini inceleyerek rekabet avantajı elde edebilmek amacı ile harcamalarını minimize etme çalışmaları olarak açıklayabiliriz (Amit, 1986). Maliyet liderliği en genel anlamıyla verimli bir ölçekte sürekli faaliyet halinde bulunan işletmelerin kurulmasını, elde edilen tecrübeler sayesinde önemli ölçüde maliyet düşüşlerinin elde edilmesini bununla birlikte sürekli kontrol ve yüksek denetim altında genel giderlerin kontrolünü ve gerekli olan düzenlemelerin yapılmasını, küçük müşterilere kıyasla büyük müşteriler üzerinde daha yoğun olarak durulmasını ve tüm bunlarla birlikte araştırma geliştirme, servis, reklamlar, satış gücü ve buna benzer alanlardaki harcamaların en az seviyeye indirilmesini ifade etmektedir. İşletmelerin maliyetlerini düşürebilmeleri; çoğunlukla rakiplere oranla daha yüksek bir pazar payına ve hammaddeye daha kolay bir şekilde erişim olanağına sahip olmayı beraberinde getirmektedir. Bu avantajlar, üretilen ürünlerin üretim aşamalarının daha kolay bir biçimde tasarlanmasını, maliyet oranını eşit ölçüde yayabilmek için birbirleriyle ilintili olan ürünlerin yelpazesini geniş tutmayı ve daha büyük bir hacme sahip olmak için büyük müşterilere hizmet etmeyi beraberinde getirebilmektedir (Porter, 2000: 260-261).

İşletmeler rakiplerle benzer ürün ya da hizmetler sunuluyorsa düşük maliyet liderliğinin uygulanması ve bu yönde stratejiler geliştirilmesi doğru olacaktır. Düşük

maliyet liderliğinin sağlanması adına öncelikli olarak iş sürecinin yenilenmesi, verimliliğin arttırılmaya çalışılması ya da daha uygun maliyete sahip tedarikçilerin seçilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda kazanç sağlamaya yönelik pek çok stratejinin yer aldığı ancak önemli olan kısmın hedeflenen stratejiler ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin uyum göstermesi olduğunun bilinmesi gerekmektedir (Luecke, 2010: 52-53).

Maliyet liderliği stratejisi ile işletmeler özellikle üretim ve dağıtım süreçlerinde etkinliğe odaklanarak maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedir. İşletmelerin üretim süreçlerinde maliyetlerini düşürmeye odaklanması, teknolojik gelişmeleri ve inovasyon stratejilerini yakından takip etmesine sebep olmaktadır. İşletmeler maliyet yapılarını rakiplerine göre daha etkin konuma getirerek bunun yanı sıra çalışanlarından aldıkları verimliliği maksimize ederek rakipleri karşısında maliyet üstünlüğü elde edebilir (Baack vd., 2008).

Temelde rekabet stratejileri içerisinde yer alan maliyet liderliği stratejilerinde en kısa ve anlaşılır biçimiyle yalnızca mal ve hizmetlere yönelik herhangi bir fiyat düşürülmesi söz konusu olmayıp genel olarak tüm faaliyet ve yapılan harcamalarda harcamaların düşürülmesine işaret edilmektedir. Bu sayede sektör içerisinde yer alan fiyatlandırmalara bakıldığında maliyetler arasındaki fark belirgin ölçüde azalacak ve beraberinde işletme var olan ortalamanın oldukça üzerinde getiri elde edecek sonuç olarak rakipleri karşısında avantajlı ve üstün bir konumda bulunacaktır. Maliyet liderliği stratejisini bir işletme içerisinde başarıyla uygulayabilmek için bir takım şartları yerine getirmek gerekmektedir. Öncelikli olarak işletmenin gerek duyduğu bilgi, beceri ve kaynakları ile genel organizasyonel ihtiyaçları karşılaması gerekmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 186).

Maliyet liderliği stratejisi işletmelere uzun vadede hayatta kalabilme avantajı sağlayabilmektedir. Rekabet avantajı elde eden işletmeler, elde etmiş oldukları düşük maliyet avantajı ile piyasalara sundukları ürün ya da hizmetleri rakiplerine göre daha düşük fiyatlarla sunabilme şansını yakalar. Düşük fiyatlama şansını elde eden işletmeler pazar paylarını arttırabilme ya da pazar paylarını ve pazardaki konumlarını savunabilmede önemli bir üstünlük yakalayabilmektedir (Duica, 2014).

İşletmelerin uygulamaya koyduğu farklılaştırma stratejisi aynı zamanda işletme açısından maliyetlerin düşürülmesini de sağlayabilir. Böylelikle hem farklılaştırma hem de maliyet liderliğini yakalayabilen işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir (Hill, 1988).

Odaklanma stratejisi Porter tarafından “*özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır*” şeklinde tanımlanmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden farklı olarak işletmeler rekabet stratejilerini pazarın bütününe değil seçilmiş hedef kitleye uygulamaktadır. Stratejisi ile işletmeler daralan pazar paylarında rakiplerine göre daha çok hizmet sunma gayreti içindedirler. Bu stratejisiyi başarılı olarak uygulayabilen firmaların karlılığı artabilmektedir. Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler seçmiş oldukları hedef kitlelerine ürettikleri ürün ya da hizmetleri farklılaştırarak, ürün ya da hizmetlerin maliyetlerini düşürerek ya da bu iki stratejiyi birlikte kullanarak başarıyı elde etmeye çalışmaktadır (Porter, 2010).

İşletmelerde uygulanan odaklanma stratejileri, belirlenen stratejilerin belirli bir pazar bölümüne yönlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu stratejide belirli bir hedef üzerine odaklanılarak uygulanan tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda şekillenmesi, o konu üzerinde yoğun çalışmalar yapılması ve bunun sonucu olarak konu üzerinde uzmanlaşma sonuç olarak tüm bunların ışığında sektörde rakiplere göre çok daha avantajlı bir konumda bulunmayı beraberinde getirmektedir. Bu stratejide odak nokta kimi zaman belirli bir alıcı kitlesi kimi zaman ürün yelpazesinin belirli bir kesiti kimi zaman ise belirlenen coğrafi bir pazardır. Merkezde yer alan nokta her zaman aynı değildir. Bu strateji, maliyet ve farklılaştırma stratejileriyle kıyaslandığında belirli bir takım farklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklar içerisinde belki de en belirgin olanı; maliyet ve farklılaştırma stratejilerinde belirlenen hedefler tüm sektör çapına yayılım gösterirken odaklanma stratejisinde belirlenen tek bir hedefe en iyi biçimde hizmet vermek amaçlanmaktadır. (Luecke, 2010: 176-178).

Odaklanma stratejisi iki farklı türde işletmelerde uygulanmaktadır. Bunlar maliyet odağı stratejisi ve farklılaştırma odağı stratejisidir. Maliyet odağı stratejisinde amaç maliyet avantajı sahibi olmakken farklılaştırma odağı stratejisinde ise en büyük amaç farklı olarak, farklı ürün ve hizmetler sunarak diğerlerinden

ayrılmaktır. Bu iki stratejide de odak noktada yer alan amaçlar birbirinden farklıdır (Porter, 2010: 48). Her iki strateji için de odaklananın hedefinde yer alan kesim ve içinde bulunmuş olduğu endüstrideki diğer kesimler arasında yer alan farklar da önem taşımaktadır.

Bir işletme içinde uygulanan sürdürülebilir maliyet liderliği yani maliyet odağı çalışmalarında ya da farklılaştırma odaklı çalışmalarda belirlemiş olduğu hedefleri kendi içinde bulunmuş olduğu sektörde başarır ve bu sektör sahip olduğu yapı ve nitelikler itibarıyla çekici bir pozisyondaysa, odaklananın kendi sektörü içerisinde ortalamanın üzerinde bir performansa sahip olması kaçınılmazdır. Burada dikkat çekici noktalardan biri de hitap ettiği kesim ve bu kesimin içinde yer aldığı yapı ve niteliklerdir. Bunun en büyük sebebi hitap edilen her kesimin aynı karlılığı getirmemesi ve aynı avantajları sağlamaması durumudur. Her sektörün kendi içerisinde barındırdığı pek çok sürdürülebilir odaklanma stratejileri bulunmaktadır. Odaklananlar kendilerine birbirinden farklı tüketici kitlesi belirlemeye çalışırlar. Bu anlamda pek çok sektörün çeşitli tüketici kitlelerine sahip olduğu ve bu doğrultuda farklı beklenti, ihtiyaç ve istekleri beraberinde getirdiği aynı zamanda farklı üretim ve dağıtım sistemlerini içerdiği söylenebilir (Porter, 2010: 49-50). Odaklanma stratejisi belirlenirken içinde bulunulan durumların tamamı öncelikle ayrıntılı olarak irdelenmeli ve bu doğrultuda karar verilmelidir.

Teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişim, küreselleşmenin sonucu olarak ülkeler arası sınırların daha esnek pozisyon alması, dünyanın her geçen gün daha da küçülmesi ve tek bir pazar haline gelmesi, zaman ve mekan kavramlarının giderek önemini yitirmesi gibi etkenler işletme faaliyetlerini yakından etkilemektedir. Değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamak bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir. Standart üretim ve dağıtım faaliyetlerinin tüketici beklentilerine cevap vermediği bu şartlar altında, işletmeler tüketicinin ihtiyaç, istek ve beklentilerini dikkate almak durumundadır. Bu doğrultuda işletmelerin farklı yollar, farklı ürünler ve farklı yöntemler kullanması zorunludur çünkü günümüz koşullarında sektörde diğerleriyle mücadele edebilmenin ve ayakta kalabilmenin en önemli koşulu farklılaşabilmektir.

Porter'e (2010) göre farklılaştırma "*firmaların sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır*". Başarılı bir biçimde uygulanması halinde farklılaştırma stratejisi işletmeyi rakiplerinden daha fazla kazanç sağlayabilecek konuma taşıyacaktır. Ürün ya da hizmetlerini farklılaştıran işletmelere karşı tüketicilerin fiyat hassasiyetlerinin düşmelerinin sebebi, alternatif yoksunluğu olacaktır. İkame ürün ya da hizmetler karşısında daha iyi durumda olan işletmeler, müşterileriyle kurmuş oldukları iletişimle sadık müşteriler elde etmiş olacaktır. Farklılaştırma stratejisinde bir işletmenin başarılı olabilmesi için ar-ge, tasarım, kaliteli hammadde ve güçlü müşteri hizmetleri desteği kurması gerekecektir.

İşletmelerinin rakiplerinin uyguladığı baskıyla baş edebilmenin, bu durumu önlemenin en önemli ve doğru yolu ürün yada hizmet farklılaştırmaktan geçmektedir. Ürün farklılaştırma çok çeşitli ürünler sunmak demek değildir. Ürün farklılaştırma, ürettiğiniz ürünü müşterinin gözünde rakiplerden daha farklı ve anlamlı hale getirmektir. (Luecke, 2010: 175).

İşletmelerin farklılaştırma stratejisi uygulamadan önce yapacakları pazar araştırması ile hedef kitlesini doğru bir biçimde belirlemesi, uygulayacakları stratejinin hedef kitlesine uygunluğunun belirlenebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle olgunlaşmış ve doymuş pazarlarda işletmelerin hedef kitlelerinin ihtiyaç ve isteklerini öncelikli olarak tespit etmeleri, doğru stratejiyi belirlemelerine katkı sağlayacaktır (Barrena ve Sanchez, 2009).

Farklılaştırma stratejisi ile müşteriler açısından değer yaratılması hedeflenmektedir. Porter'e göre işletmeler açısından değer yaratabilmenin tek yolu ürün ya da hizmetleri fiziksel olarak geliştirmek veya farklılaştırmaktan geçmemektedir. İşletmeler farklılaştırmayı yalnızca fiziksel özellikler ile kısıtlayarak hata yapmaktadır (Porter, 1985). İşletmelerin fiziksel tatminin yanında sağlayacakları irrasyonel faydalar ile de tüketicilerinin duygu ve hazlarına dokunarak fark yaratabilmeleri mümkündür.

Farklılaştırma stratejilerinin uygulanmasındaki en temel amaç; işletmenin müşteriye sunmuş olduğu ürün ve/veya hizmeti diğerlerinden farklı kılarak, tüm

sektörler içerisinde benzersiz olarak nitelendirilen şeyi başarabilmektedir (Porter, 2010). Bunun yanı sıra farklılaşma stratejilerinde amacın sadece diğerlerinden farklı ürün ve hizmet sunma olduğunu düşünmek yanlış olacaktır çünkü burada işletme ve müşteriler arasında gerçekleşen her türlü etkileşimi tanımlamak, açıklamak, algılamak, anlamak ve sonuç olarak bu etkileşimden müşteriye yönelik ilave bir değer iletebilmek için bu iletişim ve etkileşimin daha fazla “nasıl” arttırılacağını ya da değiştirilip dönüştürüleceğini hesaplamak önem kazanmaktadır (Grant ve Jordan, 2014: 191).

Farklılaşma stratejileri üzerine faaliyetlerini yürüten işletmelere bakıldığında sahip oldukları ürün ve hizmetleri algılanan değerlerine kıyasla çok daha yüksek bir değer yaratarak, rekabet konusunda büyük avantaj elde etmeyi, kâr sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu noktada tüketici algısı da büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin en büyük gayesi tüketicinin algısını değiştirip şekillendirebilmektir. Örneğin iki farklı işletme tarafından sunulan ürünler birbirlerine her ne kadar benzer nitelikte olsa da tüketiciler bunların birinin diğerinden daha değerli ve üstün olduğunu düşünürse bu işletme “farklılaşma” hususunda diğerlerinin önüne geçmiş ve bu sayede büyük bir avantaj elde etmiş olacaktır (Barney ve Hesterly, 2005).

Bugün pek çok işletme tarafından farklılaşma üzerine çalışmalar yaptığı, bu konunun önemini farkına varıldığı söylenebilir. Kimi işletmeler gerçek anlamıyla faaliyet gösterdiği alanda farklılaşmayı, diğerlerinden ayrı olmayı başarabilmişlerdir. Bunu başaran işletmeler gösterdikleri çabanın karşılığını büyük ölçüde almaktadırlar. Bu işletmeler, müşterilerin zihinlerinde kendilerini farklı gösterebildikleri, bu algıyı oluşturabildikleri için diğerlerine göre çok daha iyi bir satış grafiğine ve kâr oranına sahiptirler (Trout ve Rivkin, 2011: 74).

1.2.2. Wiersema ve Treacy Tarafından Önerilen Değer Disiplinleri

Değer disiplinleri, dünyanın önde gelen işletmelerinin bazıları tarafından takip edilen, ürün liderliği, müşterilere yakınlık ve operasyonel liderlik stratejileri olarak ele alınmaktadır. Alternatif üç rekabet stratejisi olarak anılan bu üç strateji işletmelerin rakipleri karşısında avantajlı duruma gelebilmelerini sağlayabilmektedir.

İşletmelerin çevreleri istikrarlı ve öngörülebilir olduğu koşullarda uygulanan rekabetçi stratejiler işletmeler açısından oldukça yararlı olmaktadır. Son yüzyılın rekabet perspektifi sürekli olarak işletmelerin hedeflerinin değiştirilebilmesi ve yenilenebilmesi üzerinedir. İşletmelerin sürdürülebilirliğini devam ettirebilmeleri mevcut rekabet gereksinimlerinin yanı sıra gelecekteki rekabet gereksinimlerinin de, belirlenen stratejilerde önemsenmesini gerektirmektedir. (Chang, 2006).

Treacy ve Wiersama (1997), savunmuş oldukları değer disiplinleri stratejisini geliştirirken birçok farklı pazarlarda yer alan 80'in üzerinde şirketle 3 yıllık bir danışmanlık çalışması yapmışlar ve bunun sonucunda pazar liderlerinin dikkatle seçilmiş müşteri gruplarına ayırdedici bir değer teklifi sunduklarını iddia etmişlerdir. Bu stratejiye göre, bir işletme, seçtiği müşterilere fayda sağlayan “benzersiz değer disiplini” konusunda karar vermelidir.

Ürün liderliği disiplinini takip eden şirketler, en son teknolojiye sahip ürün ve hizmetler üretmeye çalışmaktadır. Bu amaca ulaşmak için üç faktör önemlidir. Birincisi, şirketler yaratıcı olmalı, yani şirketin dışından çıkan fikirleri tanımalı ve kucaklamalıdır. İkincisi, bu tür yenilikçi şirketlerin fikirlerini hızlı bir şekilde ticarileştirmesi gerekmektedir. Bunu yapmak için tüm işletme ve yönetim süreçleri hız için tasarlanmalıdır. Üçüncüsü ve en önemlisi, ürün liderleri, en yeni ürünleri ve hizmetleriyle ilgili sorunlara yeni çözümler aramalıdır (Treacey ve Wiersema, 1993).

Örneğin, Johnson & Johnson, bu zorlukların üçünü de karşılamaktadır. J & J şirketinin iyi fikirler getirip bunları çabucak geliştirmesi ve rakiplerinden daha hızlı gelişmenin yollarını araması bir tesadüf değildir. Firmanın özel kontakt lens üreticisi Vistakon Inc. şirketinin başkanı, 1983 yılında, tek başına kontakt lens üretmek için bir yol düşünmüş olan bir Kopenhag oftalmologunu duymuştur. Vistakon, yapılan çalışmalar sonucunda astigmat hastaları için üretmiş olduğu tek kullanımlık kontak lenslerin satışıyla her yıl sadece 20 milyon dolar kazanmıştır. Bu örnek, J & J şirketinin diğer ürün liderleri gibi yeni fikirlere açık olduğunu göstermektedir. Ürün liderleri, çalışanları şirkete kazandırmaya teşvik eden bir çevre yaratmakta ve sürekli yeni ürün ve hizmet imkanlarını araştırmaktadırlar (Treacey ve Wiersema, 1995).

“Operasyonel mükemmellik” terimi, ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve teslim edilmesine yönelik belirli bir stratejik yaklaşım tanımlamaktadır. Operasyonel

mükemmellik stratejisini benimseyen bir şirket, pazarın ilişki kalitesini ve fiyatını optimize eden bir ürün sunabilmektir. Genel olarak, standartlar, emtia, ürün veya hizmetler türü, bu tür bir rekabet stratejisi gerektirmektedir (Fleury ve Fleury, 2005).

Dell Computer, operasyonel mükemmelliğe odaklanan bir şirkettir ve bunu yaparken bilgisayar alıcılarına, kişisel bilgisayarları kolay ve ucuz bir şekilde satın almak için kaliteden veya son teknolojiden ödün vermek zorunda olmadıklarını göstermiştir. 1980'lerin ortasında, Compaq ile IBM, bilgisayarlarını birbirlerinden daha ucuz ve daha hızlı yapma konularında rekabet halindeyken Austin, Texas'taki yurt odasında kalan bir üniversite öğrencisi olan Michael Dell, ürüne değil teslimat sistemine odaklanarak her iki rakip şirketi de geçme şansını görmüş ve operasyonel mükemmeliyet için çok daha farklı ve çok daha verimli bir işletme modeli geliştirerek patlama yapmıştır. Müşterilere doğrudan satış yapmak suretiyle pazarlamacıları dağıtım sürecinden tamamen koparan, siparişe dayalı bu modelle Dell, son derece düşük maliyetlerle yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üreterek rakiplerini geride bırakmıştır (Treacey ve Wiersema, 1995).

1980'lerin sonlarında, General Electric, kendisini düşük maliyetli, bayi içermeyen bir tedarikçi haline dönüştürmek için yola çıktı ve bu amaca ulaşmak için Direct Connect programını tasarladı. Bu programın amacı, eski iş süreçlerinin birçoğunu yeniden yapılandırmak, bilgi sistemlerini yeniden tasarlamak, yönetim sistemlerini yeniden yapılandırmak ve çalışanlar arasında yeni bir zihniyet oluşturmaktır. Sonuç olarak, General Electric, beyaz eşya işletmeciliğini, operasyonel koşullar disiplinini somutlaştırmak için yeniden keşfetmiş ve bayilerin net menkul kıymet maliyetlerini düşürerek ticari işlemlerini basitleştirmiştir (Treacey ve Wiersema, 1993).

Müşterilere yakınlık stratejisi ile, tek bir işlemin değerine değil, genellikle müşterinin şirkete ömür boyu olan değerine bakılmaktadır. Müşteri odaklı şirketler, özel müşterilerin gereksinimlerini karşılama konusunda dikkatlerini üzerine çekerek kendilerine özel çözümler ve hizmetler yaratmaktadır. Bu yüzden, bu tür şirketlerdeki çalışanlar, müşterilerle olan yakınlıkları nedeniyle, ihtiyaçlarını karşılamak konusunda uzmanlaşmışlardır (Fleury ve Fleury, 2005).

Müşterilere yakınlık stratejisinin özellikleri şu şekildedir (Treacey ve Wiersema, 1995):

- Müşterinin tam olarak neyin gerekli olduğunu anlamasına ve çözümün doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamasına yardımcı olur.
- Müşteriye yakın çalışanların karar verme yetkisini devreden bir işletme yapısıdır.
- Müşterilere yönelik sonuçlar üretmeye yönelik özenle seçilmiş yönetim sistemlerini içerir.
- Genel çözümlerden çok spesifik olanları içeren ve derin ve kalıcı müşteri ilişkileri üzerinde gelişen bir kültürdür.

Müşterilere yakınlık stratejisi, modüler şirketler tarafından benimsenmiştir (Chang, 2006). Nordstrom, IBM ve Home Depot müşterilere yakınlık stratejisini benimseyen şirketlere örnek olarak verilebilir (Treacey ve Wiersema, 1993). Home Depot, eski moda bilgi ve önerilerin ticarete yeri olmadığını ispatlayan bir müşteri önceliği stratejisini benimsemektedir. Bu stratejiye göre işletmenin mağaza personeli, fiyatına bakılmaksızın müşterinin doğru ürünü aldığından emin olmasını sağlamak için müşteriyle birlikte vakit harcamaktadır. Ana amacı müşterilerin bilgi ve hizmet ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak olan bu iş stratejisi, Home Depot firmasının belirgin özelliklerinden biridir (Treacey ve Wiersema, 1995).

1.2.3. Mavi Okyanus ve Kırmızı Okyanus Stratejisi

Mavi okyanus stratejisi, düşük maliyet ve farklılaşmayı bir arada ele alarak rekabetçi olmayan yeni pazarlar yaratmaya dayanmaktadır. İşletmeler, pazar alan olarak bilinmekte olan sınırları belirlenmiş kırmızı okyanuslarda, rekabete dayalı kurallar dahilinde mücadele etmektedir. Çok küçük miktarlardaki pazar payları için rekabet etmekte olan işletmeler, rakipleriyle mücadele edebilmek için fiyat ve maliyetleri düşürmeye çalışarak kanlı bir rekabete sebebiyet vermekte ve pazar kırmızıya boyanmaktadır. Yoğun rekabet içeren pazarlardan farklı olarak niş pazara ulaşmayı amaçlayan mavi okyanus stratejisi ile kırmızı okyanus stratejilerinin farklılıkları Tablo-1’de görülebilmektedir (Kim ve Mauborgne, 2004,2005).

Mavi okyanus kavramı, her ne kadar yeni sayılabilecek bir terim olsa da mavi okyanus stratejisi eski tarihlere dayanmaktadır. Otomobil, müzik kaydı, havacılık, petrokimya, ilaç ve yönetim danışmanlığı gibi temel sektörler duyulmamıştı veya yeni ortaya çıkmaya başlamıştı. 30 yıl önce ise, yatırım fonları, hücreli telefonlar,

biyoteknoloji, indirimli perakendecilik, kahve barları ve ev videoları gibi endüstriler anlamlı bir şekilde mevcut değildi (Kim ve Mauborgne, 2005).

Tablo 1: Kırmızı ve Mavi Okyanus Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kırmızı Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
Mevcut pazar alanlarında rekabet	Rekabetsiz pazar alanı
Rekabette kazanmaya çalışma	Rekabeti anlamsızlaştırma
Mevcut talebi kullanma	Yeni talep yaratma ve alma
Değer/maliyet dengesi yaratma	Değer/maliyet dengesini kırma
Şirket faaliyetlerinden oluşan tüm sistemi farklı kılma veya düşük maliyet arasındaki tercihle uyumlu hale getirme	Farklılaştırma ve düşük maliyeti gerçekleştirmeye çalışırken, firmanın faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirme

Kaynak: Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles., 72.

Mavi okyanus stratejisi, tartışmasız bir pazar alanı yaratarak ciddi rekabeti önleyebilecek bir stratejidir. Bir mavi okyanus oluşturmak için birinci yaklaşım, yeni endüstriler oluşturmaktır. Diğer yaklaşım mevcut rekabet kurallarını değiştirerek mevcut endüstride yeni bir niş pazar yaratmaktır (Kim, Yang, Kim, 2008).

1.3. Bir Farklılaştırma Stratejisi Olarak Müşteri Deneyimi Yönetimi

Rekabet avantajlarından bir tanesi olan farklılaştırma stratejisinin önemi işletmeler açısından yıllar içerisinde artmıştır. Müşteri deneyimi kavramının yoğun olarak işletmecilik literatürüne de girmesinin işletmelerdeki yansımaları müşteri ilişkileri kavramının yaygın bir biçimde kullanılması olarak değerlendirilebilir. Müşteri deneyimi kavramı, müşteri ilişkileri başlığı altında değerlendirmeye çalışılmıştır. Ancak müşteri ilişkileri yönetiminin zaman içerisinde istenilen derecede müşteri deneyimi yaratmadığı, tüketicilerce arzulanan değer gerisinde kaldığı ve işletmenin kar maksimizasyonu hedefi açısından da yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Müşteri deneyimi yönetimi ile müşteri ilişkilerinin teorik ve pratik olarak entegrasyonu hedeflenmiştir.

İşletmelerin ürettikleri ürün yada hizmetlerin küresel rekabet piyasalarında rakiplerinin de artması ile benzeşme göstermesi işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için ürettikleri ürün yada hizmetleri rakiplerinin çıktılarında farklılaştırmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Tüketicilere sunulan deneyim işletmeler

için önemsenen bir farklılaştırma unsuru haline gelmiştir (Schwarz , 1990).

Müşteri deneyimi kavramı ile pazarlamacılık anlayışında hakim olan ürün, işletme yada marka odaklı olma anlayışı yerini müşteri odaklı olma yaklaşımına bırakmıştır. Yöneticiler bu anlayış ile müşterilerinin yalnızca ihtiyaçlarına değil bunun yanı sıra duygu ve hislerine yönelik çalışmalara da yönelmişlerdir. Müşteri deneyimi yönetimi kavramı ile yöneticiler adım adım müşteri deneyimi kültürünü işletmelerinin ana stratejilerine yerleştirmeyi hedeflemektedirler. Müşteri temelli yönetim yaklaşımı olarak da açıklanan bu kültür geleneksel pazarlama yaklaşımından farklı olarak çıktı temelli bakış açısı yerine süreç temelli memnuniyeti önemsemektedir. Müşteri deneyimi yönetiminde , işletme yöneticileri ürettikleri ürün yada hizmetlerin tüketicilerin hayatlarında bıraktıkları etki ve deneyim üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım ile işletmeler tüketicileri yalnızca rasyonel satın alıcılar olarak değil , bunun yanında tüketicilerin hazzal arayışlarında değerlendirmektedirler (Schmitt,2010).

Pine ve Gilmore (1998, 1999) yapmış oldukları çalışmalar ile , pazarlamada tüketicilerin hislerinin ve tüketicilere yaşatılacak deneyimin önemine vurgu yapmış , özellikle hizmet sektöründe işletmelerin uygulayacakları deneyim temelli farklılaştırma stratejisi , tüketicilerin işletmeler ile duygusal bağ kurarak hatırlarında kalan dakikalar yaşayacaklarını belirtmişlerdir (Pine ve Gilmore, 2012).

Tüketicilerin satın alma tercihlerini oluştururken somut değerler kadar, duygusal ve hazzal durumlarında tercihlerini direkt etkilediği anlaşılmıştır. Bu durum rasyonel tüketici kavramının sorgulanmasına sebep olmuştur (Zajonc , 1980).

Sorgulanmaya başlayan rasyonel tüketici kavramı ile , tüketicilerin satın alma davranışlarının altında başka sebeplerin de olduğu bu farklı sebeplerin daha irrasyonel yada duygusal anlamda olarak tanımlanabileceği bahsedilmektedir (Hirschman ve Horlbrook , 1982). Artık işletmelerin , tüketicilerin rasyonel ve irrasyonel arzu ve isteklerinin olduğunu anlayan işletmeler için Pine ve Gilmore “ *deneyim ekonomisi*” kavramından bahsedecek ve karmaşık tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik işletmelerin müşteri deneyiminin önemine ve farkındalığına sahip olmalarını amaçlayacaklardır.

Rekabet avantajı elde edebilmek için düşük fiyat ve yenilikçi ürün yada hizmetler yeterli kalmamaktadır. Bunun yanı sıra müşterilere yaşatılacak deneyimler

ile elde edilecek rekabet avantajı, işletmeyi rakiplerine göre daha etkin hale getirebilecektir. Müşteri deneyimi yönetimi , işletmenin müşteri deneyimini yönetme stratejisi olarak öngörülebilmektedir. İşletme ile tüketiciler arasındaki kazan kazan ilişkisini müşteri odaklı olarak değerlendirmektedir (Puccinelli vd., 2009).

Her zaman deneyim ile yapılan farklılaştırma olumlu sonuçlar sağlamayabilmektedir. Hirschman ve Holbrook (1982) deneyimler ile farklılaşan ürün yada hizmetlerin zaman içerisinde tüketiciler açısından olağanlaşacağını ve arzulanandan çok beklenen isteklere dönüşebileceği riskini belirtirler. Yaşatılan deneyim başlarda yüksek tatmin yaratırken zaman içerisinde marjinal ve hazzal faydasını düşürecektir. Hatta zaman ile yaşatılan deneyimin beklentisi içine giren yolcular, aynı deneyim ile karşılaşmadıklarında şikayet dahi edebileceklerdir (Hirschman ve Holbrook, 1982). İş ve ticari anlamdaki gelişmeler ile hizmet sektörü önem kazanmıştır. Hizmet üreten işletmelerin rakip çevreler arasında farklılaşabilmek adına , üretimleri ile sundukları hizmetleri kombine ederek kişiye özgün müşteri deneyimi yaşatma faaliyetleri bulunmaktadır. Hatırlarda kalıcı bir müşteri deneyimi yaratabilmek için, müşterilerin etkilendiği etkin dokunuşları belirleyebilmekten ve bu faaliyetlerin müşterilerin algılarında oluşturduğu değeri daha iyi anlayabilmekten geçmektedir. Hem ürünün yada hizmetin fiziksel niteliklerini hemde tüketicilerin duygu dünyalarının bir kombinasyonunu içeren müşteri deneyimleri , tüketicilerin içinde buldukları durum , kişisel karakteristik özellikleri ve tüketicilerin duygusal ve bilişsel özellikleri süreçlerinden geçerek tüketiciler üzerinde aynı etkiyi bırakamayabilmektedir (Walls, 2009). İşletmelerin hedef kitlelerine yaşattığı yada sundukları deneyimler tüketiciler açısından farklı algılanabilmektedir. Bazı tüketiciler deneyimlerden yüksek tatmin elde edebilirken bazı tüketiciler aynı derecede tatmin duygusuna sahip olamayabilmektedir (Walls , 2009).

Algı kelimesi müşteri deneyimi kavramı için anahtar sözcüklerden birisidir. Müşteri deneyimi sunulan algı ile anlaşılan algı arasında gerçekleşmektedir. İşletmeler tarafından yaratılan algı ile tüketicilerce anlaşılan algı arasında farklılık olabilmektedir. Müşteri deneyiminin yönetimi ile algılar arasındaki boşluk ve farklılık giderilmeye çalışılmakta ve böylece sunulan algı ile anlaşılan algının eşdeğer olmasına çabalanmaktadır. Bu noktada öncelikle işletmelerin tüketicilerine

yaptıkları bütün dokunuş noktaları tespit edilmektedir ve akabinde bu süreçlerin müşteri deneyimi yönetimi bakış açısı ile tasarlanması hedeflenmektedir. Müşteri deneyimi yönetimini , işletmeler ile tüketiciler arasındaki bütün temas noktalarının tasarlanması olarak da açıklanabilir (Parandker, Lokku ,2012).

1.4. Deneyimsel Pazarlamanın Gelişimi

Geleneksel pazarlama tüketicileri uzun yıllardır rasyonel karar vericiler olarak değerlendirmekteydi. Tüketiciler satın alma kararlarında ürün yada hizmetlerin fonksiyonel özelliklerinin yanı sıra elde edecekleri yeni faydalara odaklanmış olarak değerlendirilmiştir. Geleneksel pazarlama anlayışına karşı doğan deneyimsel pazarlama yaklaşımında tüketicilerin satın alma eğilimlerindeki rasyonelliğin yanı sıra duygusal ve hedonistik yaklaşımlarında farkına varılmıştır. Deneyimsel pazarlamanın geleneksel pazarlamaya karşın önemli başarısı tüketiciler üzerinde bütünlük deneyim yaratabilmesidir (Schmitt , 1999).

Smilansky (2009) deneyimsel pazarlamayı müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve arzulanın elde edilebilmesi süreçlerinin tanımlanması, tüketiciler ile çift yönlü iletişim kurarak hedef tüketici kitlesinin yaşamlarına değer katabilme çalışmaları olarak tanımlamaktadır. You Ming (2010) ise Deneyimsel pazarlamayı tüketicileri fiziksel olarak ve duygusal anlamda motive eden iletişim metodu olarak tanımlamaktadır. Hauser'de (2007) deneyimsel pazarlama kavramını tüketiciler ile marka arasındaki iletişime bütünsel bir yaklaşım olarak ortaya koymuştur. Yuan ve Wu'ya (2008) göre ise deneyimsel pazarlama bütün fiziksel çevreyi ve operasyonel süreçleri işletmenin müşterilerine deneyim yaşatmak için tasarlanmasıdır. Kısaca deneyimsel pazarlamanın duygular , duyular ve hisler ile yoğun ilişkisi olduğunu belirtebiliriz (Same ve Larimo ,2012) .

Pine ve Gilmore (2010) deneyim kavramını meta, ürün ve hizmet döngüsünün son aşaması olarak açıklamaktadırlar. Bu anlayış ile tarladan çıkan kahve metadır. Kahvenin işlenerek paketlenip pazarlarda tüketiciler ile buluşması ile ürün boyutuna geçiş sağlanmış olmaktadır. Aynı kahvenin bir restoranda tüketicilere pişirilerek sunumuyula da hizmet aşamasına geçilmiş bulunmaktadır. Kahvenin, bir kahve içme geleneğinin ötesinde farklı deneyimler ve hisler eşliğinde yapılan sunumu ise

deneyim olarak açıklanmaktadır.

Deneyimsel pazarlamanın işletmelerin sundukları hizmet kalitesi , tüketicilerin işletmeler ile kurdukları duygusal bağ ve tüketicilerin işletmeye karşı sadakatları ile ilişkisi vardır (Lee ve Yang , 2010).

Shaw ve Ivens (2005) müşteri deneyimi yaratmak için geçerli kazanımlara değinmişlerdir. Bunlar, uzun dönemli rekabet avantajı elde edebilmek, tüketicilerin duygusal ve fiziksel beklentilerinin ötesinde mal yada hizmet sunabilmek, tüketicilerin duygularına dokunarak farklılaşabilmek, tüketicilerin mutluluğu ve tatminini karşılama istekli insan gücü kültürünü oluşturabilmek, içeriden dışarıya yerine dışarıdan içeriye dizayn edilen örgüt yapısı, gelirlerin arttırılması ve maliyetlerin düşürülmesi ve kalıcı marka değeri yaratabilmektir.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ

Tezin bu bölümünde, bir farklılaştırma stratejisi olan müşteri deneyimi kavramı üzerine literatür araştırması yapılmıştır. Müşteri deneyimini elde etmek için gerekli faktörler, işletmeler, tüketiciler ve süreç açısından deneyimlerin incelenmesi ve müşteri deneyimi kavramının ölçümü konularına yer verilecektir. Ayrıca turizm sektörü açısından deneyimler ve gelişen hedonik tüketim kavramları da açıklanacaktır.

2.1. Müşteri Deneyimi Yaratma

1920'lerden itibaren üretim ve satış tekniklerinin her geçen gün gelişmesi ve karmaşık bir yapı halini almasıyla birlikte müşteri ilişkilerinin de değişip farklılaştığı gözlenmektedir. Üretimde yaşanan gelişmeler, artan çeşitlilik, tüketicinin önünde yer alan seçeneklerin değişip artması yeni arzları da beraberinde getirmektedir. İşletmeler, üretmiş oldukları ürünlerin sayısı ve çeşitliliği arttıkça bunu nasıl daha çok satabilecekleri ve daha fazla kar edebilecekleri gibi düşünceler üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bu düşünceler işletmeleri en etkin şekliyle satışı gerçekleştirebilmenin yollarını aramaya yönlendirmiştir. Bu dönemde işletmelerin farkında olduğu durumlardan biri de “tüketici bilinci”nin oluştuğu ve bu hususta son derece etkin rol oynadığı gerçeğidir (Kurtz ve Louis, 2010: 16).

1950'li yıllara gelindiğinde ise tamamen tüketicinin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını önemseyen, bunları hiçbir şekilde göz ardı etmeyen tüketici odaklı bir üretim ağıyla karşılaşmaktadır. İşletmeler öncelikli olarak pazarı tanımaya çalışmış ve bunun beraberinde tüketicinin memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamıştır. İşletmeler ürünlerin tasarlanmasından dağıtıma dek tüm aşamalarda tüketici taleplerini dikkate almışlardır. Günümüzde gelişen ve değişen koşullar pazarlama faaliyetleri içerisinde işletmelerin müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri deneyiminin altını çizmektedir. Müşteri deneyimi ile anlatılmak istenen şey yalnızca ürüne ilişkin olarak buluna ihtiyaç, istek ya da beklentiler

değildir. Bunların yanında tüketim faaliyetlerinin eğlenceli bir hale gelmesi ürünün çevreye duymuş olduğu duyarlılık bağlamında da çeşitli beklentileri beraberinde getirmektedir (Kurtz ve Louis, 2010: 16-179).

Geçmişten günümüze dek müşteri deneyimi ve müşteri deneyiminin önemi üzerine yapılmış olan pek çok farklı çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar doğrultusunda müşteri deneyimi üzerine yapılan farklı tanımlamalara ve açıklamalara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan biri 1994 yılında Carbone ve Haeckel tarafından yapılmıştır. Carbone ve Haeckel bu kavramı, bir malın ya da hizmetin tüketici tarafından öğrenilmesi, tüketiciye ulaşması, tüketilmesi veya tüketicinin bu ürünü birtakım yollarla elinden çıkarması süreci boyunca ortaya çıkan toplam müşteri algısı olarak ifade etmiştir. Schmitt'in 2010 yılında yapmış olduğu çalışma doğrultusunda ortaya koymuş olduğu müşteri deneyimi tanımı ise; müşteri memnuniyeti ile ilintili olan durumu vurgulayarak müşteri deneyiminin yoğun olarak süreç odaklı olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra tüketicinin karşılaşmış olduğu logo, reklam, ambalaj gibi unsurların da ayrıca altını çizmektedir (Schmitt, 2010: 62). Biedenbach ve Marell'in (2010) yapmış oldukları çalışmada ise tüm bunlara ek olarak bilgi ve teknolojinin önemine ve ayrıca bu hususta karşılıklı iletişim ve etkileşime vurgu yapmaktadır.

Geleneksel ve modern pazarlama faaliyetleri karşılaştırıldığında günümüzde insanların değişmeye ve öğrenmeye eğilimli olan bilinçli tüketici profili oluşturduğu, bu ortamda tüketicinin tercihlerini kendi işletmelerinin lehine dönüştürebilmek ve bu olumsuz durumu olumlu yöne çevirmek işletmelerin üstesinden gelmek zorunda oldukları en önemli sorundur. Kazanmak, kar etmek ve ayakta kalmak isteyen bir işletme kesinlikle tüketicilerini doğru algılamalı ve onların arzu ve isteklerini göz ardı etmemek zorundadır (Chou, 2009: 995).

Bu bilgiler doğrultusunda deneyimsel pazarlamanın geleneksel pazarlamadan en önemli farkı, odak noktasında yer alan "tüketiciye özel ve farklı deneyimler yaşatmak" ilkesinin yer almasıdır. Burada odak nokta üründen hizmete doğru oradan da müşteri deneyimine doğru bir evrimle geçirmiştir. (Klaus ve Maklan, 2011: 38). Yaşanan bu evrim, geçen zamanla birlikte hız kesmeden devam etmiş ve tüketici

bağlamında bu yönde belirli ölçüde fark yaratan etmenler değişime uğramıştır. Bu değişimler en belirgin biçimiyle şu şekilde açıklanabilir: 1970’li yılların başlarında bir işletme için diğerlerinden ayrılmaya sebep olan en önemli unsur tüketiciye sağlamış olduğu kalite ve/veya işlevsellikken 1990’lı yıllara gelindiğinde fiyat ve marka olduğunu 2000’lerde bu durumun yerini bilgiye, teknolojiye ve dağıtım olanaklarına sahip olmaya bıraktığını, bu olanaklara sahip olmanın son derece önemli bir yere sahip olduğunu ve son olarak 2010’larda işletmeler ve özellikle adını büyük kitlelere duyuranlar için “deneyim” fark yaratan, diğerlerinden ayrılmaya, farklı olmaya aracı olan en önemli unsur haline gelmiştir (Yuan ve Wu, 2008: 392-393).

İşletmelerin günümüzde rekabet avantajı elde edebilmeleri için güçlü, olumlu ve aynı zamanda kalıcı bir müşteri deneyimi sunabilmeleri oldukça önemli bir hal almaya başlaması işletmeleri önemli bir zorlukla karşı karşıya getirmiştir. İnsanların neredeyse her şeyi deneyimleme ve öğrenme biçimlerinin farklılaşması bu zorluğun önemli sebeplerinden biridir. İnternet, mobil cihazlar, değişen zaman-mekan kavramı, dijital üretim, dronlar, otomasyon, makineleşme gibi teknolojik fırsatlar tüketici talep ve davranışlarının da değişmesine sebebiyet vermektedir (Lemon ve Verhoef, 2016: 45).

Yapılan çalışmalar ile olumlu müşteri deneyimi yaşayan tüketicilerin memnuniyetleri ile 5 kişiyi etkileyebildiklerini göstermektedir (Fornell vd.,2005). Mevcut müşterilere unutulmaz müşteri deneyimlere yaşatarak, onların etkileyeceği yeni hedef kitleleri elde edebilmek işletmelerin yeni pazarlama maliyetlerinde önüne geçebilecektir. Müşteri deneyimine odaklanan işletmelerin daha başarılı sonuçlar elde ettikleri çalışmalar ile de ortadadır. Uluslararası faaliyet gösteren TNT kargo işletmesi tüketicilerine müşteri deneyimi yaşatarak gelirlerinde %100 artış elde etmiştir (Shaw, 2007). Benzer bir durum da AMEX işletmesi için geçerlidir. Millet ve Millet’in (2002) yaptıkları çalışma ile, işletmenin tüketicilerine deneyim yaşatmalarına başlamaları ile tüketicilerin satın alma eylemlerini %43 oranında arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Gianforte (2010) bu durumu farklı bir açıdan ele almıştır. Müşteri deneyimi stratejisinden kaçınan işletmelerin ne gibi zarar ve maliyetler ile karşı karşıya geldiklerini açıklayan Gianforte işletmelerin, ellerindeki

tüketicileri kaybedecelerini, pazar paylarının azalacağını ve fiyat üzerinden rekabet edebilme şanslarını yitireceklerine değinmiştir.

İşletmelerde müşteri odaklı bir üretim ve hizmet anlayışının benimsenmesi pek çok avantajı da beraberinde getirmektedir. Bu avantajları elde edebilmek adına işletmelerin öncelikli olarak gerçekleştirmesi gereken şartlar (Prahalad, Ramaswamy ve Venkat, 2002);

- Pazarda içinde bulunulan konum, müşterinin artan bağımlılığı ile birlikte şekillenmektedir. Bu bağlamda müşteri bağlılığının yüksek olduğu bölümlerde işletmeler rakipleri karşısında pazara giriş hususunda engel teşkil etmektedir.
- Burada müşterinin talep ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek oldukça önemlidir. İhtiyaçlara daha kısa sürede cevap vermek rakipler karşısında avantaj elde edilmesine aracı olmaktadır. Bu durum işletmelere pazara karşı erken reaksiyon gösterebilme şansı tanımaktadır.
- İşletmelerin gerek müşteriler gerekse pazar hakkında araştırma yapması bilgide ilerleme yaşanmasına aracı olmaktadır. Müşterilerle kurulan ilişki ve etkileşim sayesinde elde edilen bilgiler aracılığıyla piyasada diğerlerine göre daha hızlı, daha güvenilir ve daha ucuz olabilme şansını yakalamakta ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına rahatlıkla cevap verebilmektedir.
- İşletmeler, müşteri odaklı bir politika izlediğinde geçirilen süreçlerin düzenlilik içinde bulunmasına dikkat etmek durumundadırlar.
- İşletme, müşteri odaklı bir politika izlendiğinde ve müşteri deneyimi üzerine odaklanıldığında müşterilerin ihtiyaçlarının işletme içindeki tüm birimlere iletilmesi ve departmanların sorumluluğunun bu çerçevede çizilmesi gerekmektedir.

Tüm bu aşamalar ve koşullar yerine getirildiğinde işletmeler için müşteri deneyiminin getirmiş olduğu faydalar (Meyer ve Schwager, 2007);

- İşletmeler oldukça gelişmiş bir müşteri hizmetlerine sahip olmaktadır.

- Müşteri ile gerçekleştirilen iletişim ve etkileşim aracılığıyla müşteri tatmini sağlanmış olmaktadır.
- Mevcut müşterilerin işletmeye yönelik sağlam bir bağlılığı geliştirilmiş olmaktadır.
- Yeni kazanılmaya çalışılan müşteriler için bir bağlılık durumu oluşturulmaya çalışılmaktadır.
- İşletme, pazarlama faaliyetleri sürecinde büyük ölçüde verimlilik elde etmekte,
- Güçlü bir üretici-tüketici ilişkisi oluşturulmaktadır.
- İşletme içinde çalışan bireylerin çalışmaya yönelik motivasyonu yükselmekte, çalışanlar verimli olmaya teşvik edilmektedir.

İşletmeler tarafından müşteri değerinin doğru bir biçimde belirlenmesi, belirlenen bu değere uygun tutum ve davranışların geliştirilmesi ve buna yönelik olarak müşterilere uygun şekilde hizmetlerin sunulması gerekmektedir. Bu tutum ve davranışlar, müşterilerin satın alma konusundaki tercihlerini, tutumlarını, işletmeye yönelik düşüncelerini değiştirip şekillendirmektedir. İşletmenin müşteriler için uygun koşullar oluşturması, uygun bir ortam yaratması ve uygun çevresel koşulların sağlanması müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Tüm bu şartların sağlanması ve tüketicinin kendi önerilerinin dikkate alındığını bilmesi bireyi oldukça mutlu eden, tatmin olmasını sağlayan ve işletmeye yönelik sadakatini şekillendiren bu konuyu etkileyen bir durum olma niteliği taşımaktadır. İşletmeler, müşterilerin memnuniyetini sağlamak amacıyla diğerlerinden farklı ürün ve hizmetler sunarak kendilerini diğerlerinden farklı tutmaya, tercih edilen taraf olmaya çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda müşterilerin de ürün ve hizmet anlamında işletmelere yönelik beklentileri değişip şekillenebilmektedir. Rekabetin tam anlamıyla varlığını gösterdiği günümüz koşullarında işletmelerin yeni müşteriler üzerine odaklanması, müşterileriyle olan ilişkilerini güçlendirmesi, müşterilerine gerçekleştirmiş oldukları değişimlerden ve yeniliklerden bahsetmeleri ve buna benzer eylem ve tutumlar işletmelere fayda sağlamaktadır (Pralhad, Ramaswamy ve Venkat, 2002).

Müşterinin deneyiminin işletmelerde profesyonel çalışanlar tarafından yönetilmesinin çok önemli bir konudur. Birey, karşısında kendisiyle ilgilenen

çalışanların nazik, anlayışlı ve saygılı olmasını tercih etmektedir. Karşılaşılan herhangi bir sorun karşısında kendisine yardımcı olan çalışanın deneyimli, oluşan problemlere daha kolay ve etkin çözümler bulmasını da büyük ölçüde tercih etmektedir. Bu durum örgüt içindeki profesyonelliğe vurgu yapar nitelikte olup, müşterinin olumlu bir düşünceye sahip olması için profesyonelliğin önemini ortaya koymaktadır (Jamison, 2005).

2.1.1. Müşteri Odaklılık

Ürün ve hizmete dair birbirinden farklı seçeneklerin arttığı günümüz dünyasında tüketicinin üreticiden beklediği ve ihtiyaç duyduğu şeylerde de bir değişim ve dönüşüm durumu yaşamaktadır. Tüketici gerek ürün çeşitliliği gerekse fiyat olarak oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu koşullar altında diğerlerinden farklı olanı, daha iyi olanı dileyen tüketiciye üreticilerin cevap vermesi gerekmektedir. İşletmeler büyük çoğunlukla bu farklı ihtiyaç ve beklentilere en karlı şekilde nasıl cevap verilebileceği üzerinde durmaktadırlar.

Bir işletmenin tüm faaliyet adımlarında tüketicinin talep, beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alması, ürettiği ürünlerde ve vermiş olduğu hizmette müşteri odaklı olması ve müşteri odaklı yönünü tüketiciye hissettirmesi, işletmede çalışan herkesin almış olduğu karar ve gerçekleştirmiş oldukları davranışlarda “tüketici odaklı” yönünü öne çıkarması o işletme için büyük fayda sağlayacaktır.

Değişim ve dönüşüm yaşayan tüketici ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlara göre şekillenen, bu doğrultuda faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmeler ilk olarak tüketiciye yönelik bilgilere yani sahip olduğu müşteri profilinin nasıl olduğuna, mevcut ve potansiyel tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine, gelecekte oluşacak beklentilere ve bu beklentileri karşılamaya hazır bir yapıda olup olmadığını bilmek durumundadır (Johnson, 2002: 3). Bu doğrultuda işletmenin kendini geliştirmesi, bu bilgilere göre değişip dönüşmesi gerekmektedir çünkü tüketici çevresinde kendi ihtiyaçlarını önemseyen, fikirlerini dikkate alan ve bu doğrultuda çalışan pek çok üretici ile karşı karşıyadır. Bu pozisyonda farklı olmak, rakiplerin arasından

çıkabilmek, tüketicinin tercih ettiği olabilmek adına bu faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadır.

Müşterilerin fikirlerini önemsemek, değerlendirmek, yorumlamak ve buna göre şekillenmek işletmeyle müşteri arasında güçlü bir bağın oluşmasına aracı olmaktadır. Gelişip değişen bu bağ ve oluşan güçlü ilişki neticesinde ortaya “deneyim” kavramının çıktığı ve bu deneyim kavramının işletmelerin üzerine eğilmesi gereken kavramlardan biri olduğu söylenebilir. Değişen dünyada tüketicilerde de farklı olanı kullanmak, farklı olana sahip olmak ve yaşam tarzlarına uygun olan ürün ve hizmetleri, iletişim kanallarını tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu durum “müşteri deneyimi”nin şekillenmesinde büyük önem arz etmektedir (Gentile, Spiller ve Noci, 2007: 395).

Müşteri deneyimi, merkeze müşterinin istek ve ihtiyaçlarını alan ve bu istek ve ihtiyaçları dikkate alarak üretim ve hizmet faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştiren işletme faaliyetlerini içine almaktadır. Tüketicinin talep ve isteklerini merkeze alan işletmeler, müşteriyle güçlü bir iletişim kurmaya çalışmakta, müşteriyle iyi bir iletişimin yanında “müşteri memnuniyeti” kavramına da ayrıca önem ve özen göstermektedirler. Bu işletmeler çalışmalarını, müşteriye hep daha iyi bir hizmet sunabilmek adına; iletişime, teknolojiye, kaliteye, çalışanların eğitimine, profesyonelliğe ve estetiğe ayırmaktadırlar. Tüm bu çalışmalarla birlikte hem müşteri memnuniyeti sağlanmakta hem de markanın kimliği ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmalar aracılığıyla müşteriler hem fiziksel hem zihinsel hem de duygusal olarak büyük ölçüde etki altına alınmaktadır (Gentile, Spiller ve Noci, 2007: 395).

Müşteri deneyiminin odak noktasında yer alan müşteriye, özel ve farklı teklifler sunulmaya ve diğerlerinden farklı niteliklere sahip ürün ve hizmet yaratılmaya çalışılmaktadır. Gelişen ve değişen koşullarla birlikte önceden pazarlama faaliyetlerinin temelinde bulunan ürün yerini yavaş yavaş hizmete bırakmıştır. Günümüzde ise pazarlama faaliyetlerinin temeli müşteri deneyimi haline gelmiştir. Bu değişimden en büyük memnuniyet duyan ise kuşkusuz müşteri olmuştur.

Müşteriye görelık anlayışı, müşteri memnuniyetini, müşterinin tutum ve davranışlarını etkilemiştir (Klaus ve Maklan, 2011).

İşletmelerin, müşteriye yönelik nezaket, anlayış ve göstermiş olduğu yardımlar da bu anlamda önemli bir noktada bulunmaktadır. Müşteriler, kendileriyle ilgilenmeyen, fikirlerini, memnuniyetlerini ve şikayetlerini dikkate almayan bir işletme ile tekrar bir araya gelmekten memnuniyet duymazlar. İşletmenin vermiş olduğu hizmetten, ürünün kalitesinden ya da buna benzer sebeplerden dolayı memnuniyet duyan bir müşteri eğer “sadık müşteri” konumunda yer alıyorsa yapılan herhangi bir hata karşısında şikayette bulunmaktan genellikle kaçınmaktadır. Bu sebeple “sadık müşteri” profilinin arttırılmaya çalışılması, işletmelerin bu husus üzerine yoğunlaşması hem müşteriye hem de işletmeyi uzun vadede mutlu edecek ve pek çok olumlu getiri sağlayacak bir durumdur (Walls, 2009).

Müşteri deneyimi üzerine çalışmalar sürdüren ve bu konuya özen gösteren bir işletme öncelikli olarak duyuasal deneyimlemeye ağrılık verecektir çünkü insanların duyualarına hitap etmek, kişisel algılarına hitap ederek olumlu bir deneyimlemenin ortaya çıkmasına aracı olacaktır. Yapılan araştırmalar, ürünün dış görünümünün, ambalajın renginin, ürünün kokusunun, dokunulduğunda vermiş olduğu hissiyatın önemine vurgu yapmaktadır. Bir ürünün ya da hizmetin müşteri üzerinde olumlu bir deneyimleme yaratması ne kadar çok duyu organına hitap ettiğiyle ilintili bir durumdur. Aynı ürün ya da hizmet karşısında insanların sahip olduğu deneyimler ve sahip olduğu düşünceler birbirinden farklıdır. Bireyin kendini mutlu hissetmesi ve daha pek çok kişinin bu duyguyu tatması için çeşitli kampanyalar, reklam çalışmaları ve buna benzer faaliyetlerle olumlu bir deneyimleme ortamı yaratılmaya çalışılmaktadır (Schmitt ve Simonson, 2000).

Olumlu bir müşteri deneyimine sahip olabilmek için belirli bir takım şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bu doğrultuda hem çalışan bireylerin hem müşterilerin hem de kullanılan teknolojinin kendi içerisinde uyumlu olması ve aynı zamanda değişime uyumlu bir biçimde faaliyetlerin sürdürülmesi ve “müşteri odaklı” bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Tüm bunlar olumlu bir müşteri deneyimine sahip olmanın zorunlu şartları içerisinde yer almaktadır.

Müşteri odaklı bir işletmede, müşteri ile kurulan iletişimde dikkatli olunması gereken belirli birtakım hususlar bulunmaktadır. Bunlar (Ryals ve Payne, 2001: 9);

- Müşterilerin, temelde işletmeler tarafından yönetilen ve yönlendirilen kişiler oldukları bilinmelidir.
- Müşterilerin işletmelere sağlamış oldukları katkı ve karlılığın farkında olunması gerekmektedir.
- Her bireyin nasıl farklı ihtiyaç, istek, beklenti ve olumsuz tutumu bulunuyorsa aynı şekilde her müşterinin de farklı talep, gereksinim, beklenti ve olumsuz tutuma sahip olduğunun bilinmesi ve bunlara yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir.
- Pazarlama faaliyetlerine yönelik aktiviteler kendi içlerinde kişiselleştirilebilmektedir.

Narver ve Slater'a göre tüketicinin ihtiyaçlarını dikkate almak, üstün olabilmek, ayakta kalabilmek ve kazanç sağlayabilmek adına oldukça önemli bir noktada yer almaktadır. Bu noktada tüketicilere ait bilgilerin toplanması, toplanan bu bilgilerin değerlendirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Tüketicinin ihtiyacının ne yönde ve ne ölçüde olduğunun bilinmesi de işletmelerin öğrenmek istediği hususlardandır. Tüketicinin ihtiyaçlarına yönelik üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek o anı kurtarmak için değil uzun vadede getirileri bulunan bir durumdur (Narver ve Slater, 1990: 27).

Müşteri odaklı çalışma faaliyetlerinde birbirini takip eden belirli amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçlardan biri “müşterilere ait bilgilere”, “müşteri profillerine” ulaşabilmektir. İkinci olarak “müşteri bilgisinin yayımı” ve son olarak “uyarlama” bir diğer amaçtır. Bu noktada müşterilere ait bilgilere sahip olmak, sahip olunan mevcut ve kazanılacak yani potansiyel müşterilere yönelik bilgiler, onların ihtiyaçlarını, düşüncelerini, taleplerini ve şikayetlerini öngörmede yardımcı olacaktır. İşletmeler bu doğrultuda gerçekleşen çalışmalar sayesinde gelişim ve değişimlerini gerçekleştirebilmektedir. İkinci hedef müşteri bilgilerinin yayımı ise müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi adına bulunan tüm organizasyonun buna hazır olması ve çalışan her bir bireyin performansına yönelik etkili çözümler üretmeye,

bulunan mevcut performans düzeyini geliştirmeye yönelik kullanılmasına işaret etmektedir. Son amaç olan uyarlama ise işletmelerin sahip olduğu mevcut bilgi ve deneyimleri kullanarak yeni ürünler ve hizmetler üretmesi, kendilerini bu doğrultuda yenilemeleri ve sonuç olarak sahip olunan bilginin ve alınan kararların buna yönelik olarak uyarlanması anlamına işaret etmektedir (Johnson, 2002: 7).

Müşteri odaklı işletme faaliyetlerinde odakta bulunan kavramlar yayılma, müşteriye her koşulda cevap verebilme, yardımcı olabilme ve üretimdir. Tüm bunlar bir işletmenin pazara yönelik bilgisi hakkında göstergelerdir. Tüm bunların yanında müşteri odaklı bir yaklaşımın gelişimine, değişim ve dönüşümüne etki eden üç etmen bulunmaktadır. Bunlar; kurulan karşılıklı ilişki, insan kaynakları üzerine yapılan çalışmalar ve birtakım prosedrsel çalışmalardır. Kurulan karşılıklı ilişkide en önemli amaç, müşteriyle olan uzlaşmayı sağlayabilme çabasıdır. İnsan kaynaklarına yönelik yapılan çalışmalarda ise çalışanların belirli bir eğitimden geçmesi, içlerinde profesyonelleşmesi, durumlarının değerlendirilmesini ve eğer bir sorunla karşılaşılırsa çözümlenmesi düşüncesini öngörmektedir. Bu hususta altı çizilen nokta çalışanların becerilerini yükselterek ve bilgi düzeylerini arttırarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Amaç tüm bunların işığında müşteri odaklılığı sağlamaktır (Strong ve Harris, 2004: 187).

2.1.2. Müşteri Deneyiminin lm

Müşteri deneyimi kavramı pek çok araştırmacı tarafından; bir ürünü ya da hizmeti kullanan ve/veya tüketen bireyde oluşan algı şeklinde belirtilmektedir. Tüketicinin aklında oluşan algının altını çizmekle birlikte bu algının olumlu ya da olumsuz olması müşteri deneyiminin mevcut durumu hakkında bilgi vermektedir. Bireyde oluşan algının olumlu olması durumunda çevresine bu durumu ve duymuş olduğu memnuniyetini anlatma örnekleriyle karşılaşılmaktadır (Lewis ve Chambers, 2000). Bu ve buna benzer etmenler sebebiyle müşteri deneyimi yönetimine ağırlık veren işletmeler müşteri deneyimin kontrolüne, ne lde başarılı olunduğuna ve mevcut durumun değerlendirilmesine de zen göstermektedirler.

Schmitt müşteri deneyiminin ve analizinin önemine dikkat çekmektedir. Schmitt (2003) müşteri deneyimi analizini; İşletmelerin, tüketicinin iç dünyasına girmeye çalışarak onu anlama çabası yer almaktadır. Pazarda tüketicinin deneyimsel talep, beklenti ve yaşam tarzını, yaşamış olduğu toplumu, bu toplumun siyasal, sosyal ve kültürel yapısının analiz edilmesi gerekmektedir. Endüstriyel pazarlarda bu durum biraz değişim göstermektedir. Ticari bir ilişki halinde bulunulan müşteri konumunda olan işletmenin ihtiyaçlarının oldukça net bir biçimde belirlenerek, istenilen ve beklenen çözümlerin ortaya konulması amacıyla çeşitli analizler gerçekleştirilmektedir.

Müşteri deneyiminin ölçümü ile ilgili tüketicilerin ürün yada hizmetleri online ortamda araştırırken yaşadıkları internet deneyimlerinin, işletmelere karşı tutum ve davranışlarına etkisi ile ilgili yapılan bir çalışma ile de açıklanabilir. Novak, Hoffman ve Yung (2000) tarafından yapılan çalışma ile tüketicilerin satın alma eylemleri öncesi yaşadıkları internet deneyimleri ölçülmüş ve tatminkar deneyim yaşayan tüketicilerin işletmelere karşı olumlu algıya sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır (Novak, Hoffman ve Yung, 2000).

Bunun dışında Temkin (2008) müşteri deneyiminin mükemmelleşme aşamaları ile işletmelerin müşteri deneyiminin hangi aşamalarında olduklarının ölçümü üzerine çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya tezin müşteri deneyiminin mükemmelleşme aşamaları başlığı yer verilecektir.

Yapılan çalışmalar neticesinde müşteri memnuniyetinin ve deneyiminin denli olduğu konusunda çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır. Pek çok işletme bu değerlendirmeleri müşterileri üzerinde gerçekleştirdiği anket ve benzeri çalışmalar doğrultusunda yapmaktadırlar. Örneğin bir otele giriş yaparken bireye yöneltilen; Bizi nereden duydunuz? Burayı size kim tavsiye etti? Daha önce otelimizde kaldınız mı? şeklinde sorularla müşteri deneyimlemesi ölçülmeye ve bu deneyimlemenin olumlu ya da olumsuz olduğuna dair çıkarımlar yapılmaktadır. Bugün pek çok işletme; tanınırlığını, kazancını, insanlar tarafından sevilen ve tercih edilen olmayı bu ve buna benzer çalışmalar sayesinde sürdürmektedirler.

2.1.3 Örgüt İçi Koordinasyon ve İletişim

Klasik pazarlama anlayışıyla kıyaslandığında bugünkü pazarlama anlayışında “hizmet” kavramının ön plana çıktığı ve önem kazandığı söylenebilir. Bu hususta bir ürün ya da hizmetin daha çok müşteriye hitap etmesi, daha farklı şekillerde ve çeşitli kanallarda sunulması durumuna da önem gösterilmeye başlanmıştır. Tüm bu değişimlerle birlikte ürünün sunumu ve müşteriyle kurulan iletişim bir deneyime dönüşmüştür. Bu durumda artık ürünü ya da hizmeti sunan işletmenin sahip olduğu ekonomik değer fiziksel varlığı yerine tüketiciye yaşatmış olduğu deneyimle ve iletişimle ölçülmeye başlanmıştır (Pine ve Gilmore, 2012: 30).

Tüketici ile kurulan samimi, sıcak, akılda kalan ve sağlam iletişim pek çok olumlu etkeni ardından getirmektedir. Farklılaşmanın en önemli araçlarından biri haline dönüşen iletişim yalnızca tüketici ve üretici arasında değil, o kurumda çalışan bireyler ve görevler arasında da yaşanmaktadır. Çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim öncelikle verimlilik olmak üzere pek çok alanda etkin rol oynamaktadır. Bu bağlamda işletmeler tüketiciyle kurulan iletişimin yansırı çalışanların iletişimine de büyük önem vermektedirler.

İletişim, müşteri deneyiminin oluşmasında oldukça önemli bir role sahiptir. Bir işletmenin web sitesi aracılığıyla müşterilerle iletişim ve etkileşim içerisinde yer alması, yapmış olduğu anket ve benzeri çalışmalarla onların fikirlerine ve tavsiyelerine önem vermesi, iletişim alanında yapılan çalışmalara ağırlık vermesi o işletmenin geleceği için önemli bir etmendir. Bu durum sadece işletmeye değil tüketiciye de pek çok olanak sunmaktadır. Tüketici ürünün bilgisini araştırabilmekte, tavsiyeleri okuyabilmekte ve çeşitli satın alma/inceleme olanaklarına sahip olabilmektedir. Bu bağlamda tüketici için gerek satın alma işlemi gerekse hizmet sunumu oldukça çeşitlidir. Müşteri deneyimi alanı, yüz yüze çok daha iyi geliştirilir ancak çevrimiçi bağlamda keşfetmek de oldukça önemlidir (Rose, Hair ve Clark, 2010: 24-26).

Müşteri açısından müşteri deneyimi, bireyin ürün, yapılan hizmet ve örgütün içinde yer alan diğer unsurlar ile birlikte ortaya çıkan etkileşim ve iletişim sebebiyle

gerek bireysel gerek hatırlanan gerek duyulan tatmin ve sadakat duygu ve davranışlarını içine alan çok boyutlu sonuçlara sebebiyet vermektedir (Walls, 2009). Birey, yalnızca iletişimini alım-satım süresince yaşamamaktadır. Bu sebeple alışverişin yaşanmasının ardından diğer zaman dilimini de içermektedir. Bu duygu, düşünce, tavır ve davranışların bireyde yaşanması, uzun bir sürece işaret etmektedir.

Teknolojik değişimlerin arttığı ve teknolojik ürünlerin iletişimi kolaylaştırdığı günümüz dünyasında küresel pazar kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte zaman mekân kavramı yok olmuş tüketici dilediği ürünü zaman ya da mekân fark etmeksizin elde edebilir hale gelmiştir. Artık bir işletmenin rakipleri yalnızca içinde bulunduğu ülkede yer alan diğer işletmeler değildir. Küresel bir erişim çabası ve mücadele içerisindedir. Gerek ürünün kalitesi gerek kullanılabilirliği gerekse ürünün tüketiciye ulaşım şekilleri bu ortamda önemini her geçen gün arttırmaktadır. Tüketici ihtiyaçları kaliteye doğru bir yönelim göstermektedir. Kullanacağı üründe kalite arayan tüketici bunun yanı sıra diğerleriyle karşılaştırma imkânına sahip olmaktadır. İşletmeler AR-GE çalışmalarının önemini ve geliştirilmesini hatırlatır nitelikte olan kalite arayışıyla birlikte kalite kavramı günlük yaşamda da çok sık kullanılan bir kavram olma niteliği taşımaktadır. Kişiden kişiye değişebilen bir kavram olmakla birlikte bireyin kendi ihtiyaçlarıyla ilintili olduğu için sübjektif olarak nitelendirilebilir. Tüketici kaliteyle birlikte uygun fiyatta o ürüne sahip olma fırsatına erişebilmektedir (Evans ve Linsay, 1996).

Bir işletmenin sahip olduğu çok yönlü deneyimler, yeni teknolojik gelişmelere olan yaklaşımı ve bu gelişmeleri yakından takibi, müşteriyle olan ilişkide yer alan kanallar, teklifler, çeşitli platformlar ve cihazlar, diğer müşteriler ve ortaklarla olan işbirliği zaman-mekan bağlamında belirleyici rol oynamaktadır. Temas noktaları göz önüne alındığında bu noktaların sayısının fazla olması tüketici dikkatini toplamada o işletmeye büyük ölçüde yardımcı olacaktır. Tüketicilerin günümüzde tükettikleri medya ve kullanmış oldukları kanallar üzerinde kontrol gücünü elinde tutmak işletmeye hem kar sağlayacak hem de kısa sürede adını duyurmasına yardımcı olacaktır. Tüketicinin bu anlamda üreticiyle arasında yer alan

kanalların çokluğu müşteri memnuniyeti açısından da önemlidir. Tüketici bu yollarla üreticiye çok kolay bir biçimde sesini duyurabilmektedir (Verhoef vd., 2016: 45).

İşletmede yaşanan iletişim sorununun o işyerinde bulunan çalışanların faaliyetlerine yansması oldukça olası bir durumdur. Bu durum bireyin kendini işine verememesi, dikkatinin dağılması, mutsuz olması ve verimsiz olması gibi sonuçları beraberinde getirmektedir. İletişim sorunlarının çözümlenmemesi, görmezden gelinmesi çatışmanın daha da artmasına çalışanlarda birbirilerine karşı tahammülsüzlük ve yabancılaşma gibi duygu ve düşünce durumunun oluşmasına sebebiyet verebilmektedir (Drake ve Smith, 1978: 72-73). Bu anlamda bireyin doğası gereği toplumsal bir varlık olduğu ve çevresiyle kuracağı olumlu iletişim ve etkileşimin bireyin kendisi için psikolojik ve fiziksel bir zorunluluk olduğu unutulmamalıdır.

Bir işletme içinde yaşanan iletişim durumunun izlenmesi o işletme için mutlak surette gerekli bir durumdur. İzlenen iletişim durumunun değerlendirilmesi ve bir sorun tespit edildiğinde çözümüne yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. Sorunun tekrarlamaması adına çalışmalar yapılması ve üzerine gidilmesi o işletmenin yararına olacaktır. İşletme içinde verimliliği ve çalışanlar arasındaki iş doyumunun sağlanabilmesi adına iyi ve sağlam bir iletişim ortamı tesis edilmek durumundadır.

İşletme içinde bulunan ortamın pozitif yönlü olması, üstler ve astların kendi aralarında ve birbirlerine karşı göstermiş oldukları anlayışlılık, saygı ve sevgi durumu daha önce de ifade edildiği şekliyle olumlu yönde etkiler bırakacaktır. Bu durumun aksi halinde yaşanan olumsuzluklar işletmeye tahrip edici sonuçlar ve sorunlar bırakabilmektedir. İşletmeler, içerisinde yer alan ve faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan çalışanlar tarafından ayakta kalabilmektedir. Bu sebeple işletmenin fonksiyonlarını ve amaçlarını yerine getirebilmek adına gerek çalışanlar arasında gerekse müşterilerle olan “iletişim”in üzerinde özenle durması gerekmektedir (Robins ve Langton, 2001).

Yeni dünyada işletmeler, farkındalık kazanabilmek, var olan algıları değiştirmek ve iyi bir algı oluşturmak ve aynı zamanda kısa sürede harekete geçebilmek için “gerçek zamanlı” olmalıdır. Yani zamanı, zamanın getirdiklerini ve gerekliliklerini takip etmek durumundadırlar. Bir işletme, müşteri deneyimini var edebilmek için tüketicinin istediği kanalı, formatı, zamanı ve bağlamı kullanmak zorundadır. Tüketicilere katılma şansı verebilmek adına bunları gerçekleştirmek durumundadır. Oluşan bu yeni tüketici dünyasında, pazarlama faaliyetleri tüketicinin işletmeyle olan diyalogu iyi olduğu müddetçe olumlu sonuçlar vermektedir. Bu bağlamda ilişkiyi başlatılan zaman, bu ilişkinin ve etkileşimin gerçekleşmesine diğerleri karşısında geç kalınmaması da önemli bir etmendir (Verhoef vd., 2016).

Müşteri ile olan ilişkilerin yönetimi ve müşteri deneyimi arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Pek çok açıdan işletmeler müşteri arasındaki ilişki, bu ilişkinin niteliği, zamanlaması ve amacı oldukça önemlidir (Meyer ve Schwager, 2007: 119). Müşteri deneyiminin olumlu yönde yaratımının sağlanması, bu sürecin olumlu bir kanıyla sonuçlanması pek çok faydayı da beraberinde getirmektedir. Bu faydayı elde edebilmek adına müşteriyle kurulan ilişkide birtakım hususlar dikkate alınmalıdır. Bunlar (Peppers ve Rogers, 2013);

- Müşterilerin sahip olduğu beklenti, ihtiyaç ve isteklerinin doğru bir biçimde tanımlanması ve karşılanması,
- Müşteri deneyiminin olumlu yönde var olabilmesi için iletişim faktörünün öneminin unutulmaması ve müşteri işletme ilişkisinde bu faktöre önem ve özen gösterilmesi,
- İşletmenin vermiş olduğu hizmetin daha etkin olabilmesi adına müşteri kitlesini kendi içerisinde belirli nitelikler ve beklentiler itibariyle gruplara ayrılması,
- Müşterileri kendi arasında gruplara ayırarak şirketin kazancına yönelik yapmış oldukları katkılar itibariyle müşterilerin derecelendirilmesinin sağlanması,
- Kurulan etkili iletişim itibariyle müşteriyle yüzyüze iletişime olanak tanınması,

- Müşterinin ürün ve hizmetle kurmuş olduğu iletişimle birlikte “iletişim” faktörünün bireye özel bir hal almasıdır.

Tüm bu etmenlerle birlikte işletmenin müşterisiyle sağlıklı ve etkin bir iletişim halinde bulunması ve arada yaşanan süreci müşteri için olumlu yöne çekmesi işletmelerin sahip olduğu müşterileri kaybetme riskini ortadan kaldırmakla birlikte yeni müşteriler edinmesine de yardımcı olacaktır.

Müşteri deneyimi tam anlamıyla işletme ve müşteri arasında kurulan bağ ve arada yaşanan süreçten, bu sürecin niteliğinden ileri gelmektedir. Yaşanan deneyimin niteliği artan etkileşim sayesinde şekillenmektedir. Bu etkileşim ve iletişime işaret eden noktalar sosyal medya platformlarında yer alan yorumlar, pazarlama aktiveleri ve hem ürünün satış hem de kullanım aşamasındaki yardım ve iletişim gibi çalışmaları içine almaktadır. Bu anlamda müşterinin fikirlerini en çok şekillendiren kısım ürünün satın alınmasından sonraki aşamadır. Tüketici burada herhangi bir problemle karşılaştığı takdirde üretici işletmenin kendisiyle olan ilgi, yardım, iletişim ve buna benzer nitelikleri dikkate alacaktır (Meyer ve Schwager, 2007: 120).

Bir örgüt içinde yaşanan iletişim son derece önemlidir. Örgüt içinde yaşanan iletişimde ast-üst ilişkisine vurgu yapılmaktadır. Bireyin çalışmış olduğu ortamın sıcak, samimi ve pozitif olmasının yüzeysel düşündüğünde etkili olmadığı, bir öneminin bulunmadığı düşünülse de büyük etkilere sahiptir. Çalışanların diğer çalışanlarla kurmuş oldukları iletişim ve etkileşim, karşılıklı sevgi, saygı, anlayış, yardımlaşma ve buna benzer nitelikteki etmenler çalışanların iş veriminin artmasına ve bu doğrultuda işletmenin verimliliğinin artmasına sebebiyet verecektir. Örgüt içinde yaşanan iletişim çalışanların motivasyonlarına ve iş doyumuna etki eden nihai etkenlerden biridir (Christensen vd., 2005: 164-165).

Örgüt içinde hem çalışanlar hem de diğer bireyler arasında gerçekleşen iletişim ve kurulan koordinasyon oldukça büyük bir öneme sahiptir ancak çalışan bireyler arasında yaşanan iletişim, etkileşim, koordinasyon ve yardımlaşma önem sırası bakımından önceliklidir. Bu durumun en büyük nedeni içeride problemlere, anlaşmazlıklara ve uyumsuzluklara sahip olan bir işletmenin diğerleriyle iletişim

kurma hususunda çok daha büyük problemler yaşayacağı gerçeğidir. Öncelikli olarak profesyonelliği, anlaşmayı, yardımlaşmayı o işletme içerisinde gerçekleştirmek gerekmektedir. Örgüt içinde görev dağılımı, iletişim ve daha pek çok husus doğru bir şekilde organize edildiğinde başarı devamında gelecektir. Dış ilişkilerde kusursuzluğu, müşterilerle sağlıklı ve profesyonelce kurulan bir iletişimi sağlamanın en önemli şartı iç koordinasyonu sağlamaktan geçmektedir (Meyer ve Schwager, 2007).

Günümüzde pek çok işletme kazanç elde edebilmek, ayakta kalabilmek ve diğerleri karşısında avantajlı bir pozisyonda bulunabilmek adına kendi içerisinde sağlıklı bir koordinasyon sağlamaya, güçlü bir takım ruhu oluşturmaya ve bu bağlamda çalışanlar arasında bilgi paylaşımına ve yardımlaşmaya özen göstermeye çalışmaktadır. Tüm bu çabalarının en büyük nedeni belirlenen örgütsel hedeflere daha kolay bir biçimde ulaşabilmektir.

Örgüt içi koordinasyon hakkında Narver ve Slater (1990) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada müşteri odaklı bir bakış açısıyla faaliyetlerini yürüten işletmelerin, daha üstün bir çalışma performansı sağlayabilmek, üstün değer yaratabilmek ve bu sayede kazanç elde edebilmek için zorunlu olarak sürdürmesi gereken bir durum olarak belirtmişlerdir. Narver ve Slater (1990), pazara odaklanan bir işletmenin; müşteriye odaklanması, rakibe odaklanması ve işletme içindeki bölümler arasındaki koordinasyonu sağlaması olarak belirtmiştir (Narver ve Slater, 1990: 25). Bu hususta sağlam ve güvenilir bir işleyiş için işletme içinde yer alan tüm bölümlerin koordinasyonunun sağlanması gerektiği, bunun bir zorunluluk olduğu ve profesyonelliğin bu durumu gerektirdiği ifade edilebilir. Bu durum müşteriye ve rakibe odaklanmak kadar önemli ve öncelikli bir durumdur.

Başarıyı yakalamak isteyen tüm işletmelerin, sahip olduğu tüm birimlerde kendi içerisinde planlamalar yapması gerekmektedir. Bu planlamaların dışında işletmedeki örgütlenme ve koordinasyon da son derece önemli yer tutmaktadır. Profesyonellik arayan ve bu profesyonelliği müşterilerine de hissettirmek isteyen işletmeler yöneltme ve kontrolü de düzenli bir şekilde yürütebilmelidir. Başarılı ve kazançlı bir işletmeyi yürütebilmek adına bu anlamda öncelikli olarak iyi bir

“yönetim” anlayışının bulunması gerekmektedir. İşletme içindeki tüm birimlerin kendi içerisinde kusursuz bir şekilde işleyebilmesi ve görev bilincinin oturabilmesi gerekmektedir. Tüm bu düşüncelerin yanında yapılan araştırmalar ve elde edilen veriler ikinci bir adım olarak işletmenin faaliyet alanına yönelik karakteristik çalışmalar ne ise ona uygun olarak yeterli düzeyde yetkiye sahip olması gerekmektedir. Bu durum, işletme içinde uygulanacak koordinasyon kadar önemlidir (Fayol, 2005: 90).

Profesyonelce düzenlenmiş ve kazanmak isteyen bir işletmede içinde yapılan organizasyon ve koordinasyonun çok doğru bir şekilde belirlenmesi, çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin güçlü olması gerekmektedir. Horsley ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışmada işletmelerin içinde gerçekleştirilmesi gereken düzenlemeler ve yapılması gereken koordinasyon aşağıdaki şekliyle ifade edilmiştir. Bunlar (Horsley vd., 2005: 13);

- Gerek içeride gerekse dışarıda yapılan tüm planların gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi,
- İşletmeden gerçekleşecek olan tüm iş aktivitelerinin belirlenmesi, görev dağılımının ve çalışma planının organize edilmesi,
- İş aktivitelerinin ve çalışanlara verilen tüm görevlerin kendi içerisinde küçük gruplandırmalar halinde gruplandırılması ve sınıflandırılması,
- İşletmede gerçekleşecek olan tüm aktivitelerin çalışanlara eğitim, bilgi düzeyleri ve buna benzer kriterler göz önüne alınarak dağıtılması ve yetki düzeylerinin belirlenerek dağıtılması,
- Yetki ve görevleri belirlenen bireyler arasında belirli bir sistem doğrultusunda koordinasyon kurulması ve bir görev ve organizasyon zinciri oluşturulması,
- Çalışanlar arasında sağlam bir iletişim ortamı yaratılarak yardımlaşma, paylaşma ve buna benzer olumlu eylemlerin yaşanmasına ortam hazırlamak gerekmektedir.

İşletmeler müşteri deneyiminde mükemmelleştikçe işletme içi iletişime önem vermektelerdir. JetBlue işletmesinin CEO'su vaktinin yarısını iç iletişime

ayırmaktadır. Microsoft ise kurduğu Channel9 yazılımı ile çalışanları ve tüketicileri ile iletişimini güçlendirmektedir (Temkin,2008).

2.2. Müşteri Deneyimi Yönetiminde Süreç Yönetimi

Müşteri deneyimi yönetiminde süreci koordine edecek profesyonellerin blueprint, touchpoints ve moment of truth kavramlarını içselleştirmeleri yerinde olacaktır.

Blueprint işletmelerin deneyim yaratırken bütün olanaklarını keşfederek efektif ve koordineli kullanımını amaçlayan müşteri deneyimi süreç yönetimi başlıklarındandır. Blueprint'i uygulayabilmek için üzerinde durulması gereken konular; (Shostack, 1984).

- Süreçlerin tanımlanması: Deneyim yaratılacak bütün süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir. Burada önemli olan tüketicilerin deneyimlemediği ve göremediği süreçlerinde belirlenerek tanımlamalara eklenmesidir.
- Yalıtım noktalarının belirlenmesi: Belirlenen süreçler üzerinde eksik yada yanlış giden noktaların tespit edilere çözümlenmesi amaçlanır.
- Zaman çerçevesinin oluşturulması: Müşteri deneyimi yöneticileri, yaptıkları tanımlamalar ve hassas noktaların belirlenmesi işlemlerinin akabinde aldıkları kararları icra ederken bir zamanlama çerçevesi oluşturmalıdırlar.
- Karlılık analizi: Yapılan çalışmaların karlılığa direkt ve indirekt etkileri tespit edilmelidir.

Şekil 1: Müşteri Deneyiminin Mükemmelleşmesi için Blueprint Haritası



Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*.

Temkin (2008) şekil 1’de görüldüğü üzere müşteri deneyiminin mükemmel aşamasına gelmek isteyen işletmelerin üç prensibe adapte olması gerektiğini belirtmiştir.

- İşletmelerin yeni ürün ve hizmet arayışlarının yerine tüketicilerinin ihtiyaçlarına odaklanmaları,
- Klasik marka stratejilerinin günümüzde marka gücünü azalttığını ve bu gücü sürdürülebilir kalıcığa erişirebilmek için pazarlama iletişiminin ötesinde yeni markalama stratejilerine odaklanılması,
- Tüketicilere mükemmel bir müşteri deneyimi sunmak yalnızca işletmede çalışan belirli kişilerin görevi olmamalı, işletmenin bütün çalışanları kusursuz bir müşteri deneyimi konusunda çaba ve emek sarf etmelidir.

Müşteri deneyimi, işletmenin müşteriler ile kurmuş olduğu uzun soluklu bir sürece işaret etmektedir. Müşterinin işletmeyle iletişim ve etkileşim halinde bulunmuş olduğu zaman dilimi süresince temas içinde bulunulan her noktada müşteri

işletme hakkında bir şeyler öğrenmekte, fikir sahibi olmakta ve her yeni fikrinde ve tecrübesinde daha önce öğrenmiş olduğu şeylere bağlı olarak tavır ve davranışlarında da birtakım değişimler ortaya çıkmaktadır. “Touchpoints” tüketiciler ile kurulan her türlü iletişim noktasının belirlenmesi ve bu etkileşimlerin mükemmel deneyimlere dönüşmesi adına yapılan çalışmalar olarak açıklanabilmektedir. Doğru temas noktalarının belirlenebilmesi için, tüketici profilinin bilinmesi ve uygun analitik araçların kullanılması gerekmektedir (Hogan,Almquist ve Glynn, 2005).

“Moments of truth” ile tüketiciler ile kurulan etkileşimlere odaklanarak, bu etkileşimleri tüketicilere temas eden personel aracılığı ile deneyim boyutuna taşımak amaçlanır. Tüketiciler, işletmeler ile herhangi bir konuda temas kurduklarında karşılarında mükemmel bir deneyim sunan ön personel ile karşılaşmaları, onların işletmelere karşı olumlu hisler beslemelerini sağlayacaktır. Bankada çalışan veznedarın eşsiz anlatımı yada bir konaklama tesisinde müşterilerini karşılayan resepsiyonistin kusursuz sunumu tüketicilerinin hafızalarda yer eden dakikalar yaşamasını sağlayacaktır (Beaujean, Davidson ve Madge, 2006).

2.3. Müşteri Deneyimi ve Duyguların Rolü

Müşteri deneyimi üzerine yapılan pek çok çalışma, fiziksel çevrenin müşterilerle olan ilişkide oldukça önemli bir yere sahip olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Özünde oldukça uzun bir sürece işaret eden ve pek çok faktörün etkili rol oynadığı müşteri deneyiminde en önemli etkiyi yaratan etmen müşteri ve üretici arasındaki iletişim ve etkileşimdir. Bu iletişim ve etkileşim bağlamında fiziksel çevre ise müşteriye, işletmenin rengiyle, genişliği ve ferahlığıyla, aydınlatma sistemleriyle ve ısıyla yansımaktadır. Birey bu etmenler karşısında birtakım duygusal ve fiziksel tepkiler geliştirmektedir. Bu duygusal ve fiziksel tepkiler de müşterilerin işletmeye yönelik deneyimini, düşüncelerini ve davranışlarını etkilemektedir (Pullman ve Gross, 2004: 559-563).

Bir işletmede çalınan müzik, o müziğin türü, temposu, ortamın koşulları, ortamın ambiyansı, ortamda bulunan çeşitli semboller ve buna benzer farklılıklar

dahil pek çok şey tüketiciye geçmekte ve tutum ve düşüncelerini etkilemektedir. Bu bağlamda işletmenin atmosferinin oldukça önemli olduğu ve işletmelerin bu konuya büyük ölçüde eğilmeleri gerektiği söylenebilir. Bu durum yalnızca tüketici için değil çalışanlar için de oldukça önemlidir. Fiziksel çevre, çalışan bireylerin performanslarını, işe olan yaklaşımlarını, tutum ve davranışlarını, çalışma isteklerini ve daha pek çok şeyi etkilemektedir. İşletmede verimliliği elde edebilmek için fiziksel çevre koşullarını düzenlemek ve olabildiğince iyileştirmek hem çalışanların verimini hem de müşterilerin tutumunu etkilemektedir (Pullman ve Gross, 2004: 562-563).

Pek çok araştırmacı tarafından birbirinden farklı pek çok etmenin etkin rol oynadığı bir süreç olarak nitelendirilen müşteri deneyimi, işletmelere büyük kazançlar sağladığı, tanınırlığını arttırdığı ve markalaşma sürecinde işletmelere büyük destek olması gerekçesiyle her adımı dikkatle uygulanması ve bilinmesi gereken bir durum olarak belirtilmektedir.

Olumlu bir müşteri deneyimi oluşturabilmek adına belirli koşulları gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu koşullardan bir tanesi de beş duyu organına hitap edebilme durumu ve kullanılan birtakım mekanik ipuçlarıdır. Bir işletme, gerek üretmiş olduğu ürün gerekse mekan ile müşteriye koku, tat ve renk (görsellik) gibi unsurlarla tüketiciye dokunabilmelidir. İşletme, bu anlamda başarı elde edebilmek için çevresel faktörleri ve bireyleri dikkate almak zorundadır (Yuan ve Wu, 2008).

Duygular, bireyin davranışları üzerinde yönlendirici bir güce sahiptir. Tüketici üzerinde bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde yaratılmaya çalışılan duygu, düşünce ve tutumlar, olumlu ya da olumsuz tutum sergilenmesine aracı olmaktadır. Birey üzerinde yaratılan olumlu deneyimler işletme için pek çok faydayı beraberinde getirirken olumsuz deneyimler ise olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda müşterinin olumlu deneyim geliştirebilmesi adına olumlu bir duygusal bağ yaratılması, müşteri ile olumlu bir bağ kurulması oldukça belirleyici bir role sahip olmaktadır.

Tüketici, büyük ölçüde bir ürünü duygularına dayanarak satın alır ve sonra vermiş olduğu kararı bu doğrultuda bir mantığa oturtmaya çalışır. Tüm bu bilgilerin ışığında tüketicinin bir ürünü satın alma sürecinde “duygularını anlayabilme ve kavrayabilme” durumunu işletmeler için başarıya giden yolda atılan önemli bir adımdır (Clark ve Smith, 2010).

2.4. Müşteri Deneyimi Yönetiminin Mükemmelleşme Aşamaları

Müşteri deneyimi üzerine çalışmalar yürüten ve müşteri odaklı anlayış benimseyen işletmeler kendi bünyelerinde benimsemiş oldukları politikayı daha iyi bir düzeye taşımak adına birtakım mükemmelleştirme çalışmaları yapmak durumundadırlar. Her gün değişen ve gelişen dünyada yaşanan değişimleri ve yenilikleri takip etmek, işletmeler için bir seçenek olmaktan çıkmış bir zorunluluk halini almıştır. Bu bağlamda yaşanan değişimleri, teknolojik gelişmeleri, yenilikleri takip edip bu doğrultuda müşteri odaklı bir yaklaşıma sahip olmak, var olan mevcut durumu iyileştirmek ve mükemmelleştirmek pek çok olumlu niteliği de beraberinde getirecektir.

Temkin (2008) Forrester’ın “Customer Experience Journey” isimli yayınında işletmelerin müşteri deneyimi yaratma yolculuğundaki mükemmelliğe giden aşamalarına yer vermiştir. Müşteri deneyiminin olgunlaşma aşamaları olarak adlandırılan, işletmelerin müşteri deneyiminde başlangıç aşamasından mükemmelleşme aşamasında kadar olan yolculuğu beş aşamadan oluşmaktadır. Şekil-2’de de görülebileceği üzere işletmelerin 5 aşamaya gelerek müşteri deneyiminin zirvesine çıkabilmeleri, deneyimleri işletmelerin odağına entegre edebilmeleri ile mümkün görülebilmektedir.

Birinci seviye, işletmeler müşteri deneyiminin öneminin farkına varmaya başlamaktadırlar. Bu aşamada işletmeler müşteri deneyimi sağlamak adına çeşitli uygulamalar yapsalar dahi, büyük ölçekli eylemlerde bulunmamaktadırlar. Müşteri deneyiminin önemi kabul edilmekle beraber, yeterli yönetsel ve bütçesel destek sağlanmamaktadır. İşletmeler müşteri geri bildirimlerinin öneminin farkına varmaya

başlamış ancak tam anlamıyla hizmet veren bir müşteri geribildirim sistemine sahip değillerdir. Müşteri deneyimi işletme departmanları arası derin işbirliği ve örgütsel iletişim gerektirirken bu aşamada kurumsal bir strateji belirlenememiş daha çok departmanların ve liderlerin kendi çabaları ile uygulanmaya çalışılmaktadır.

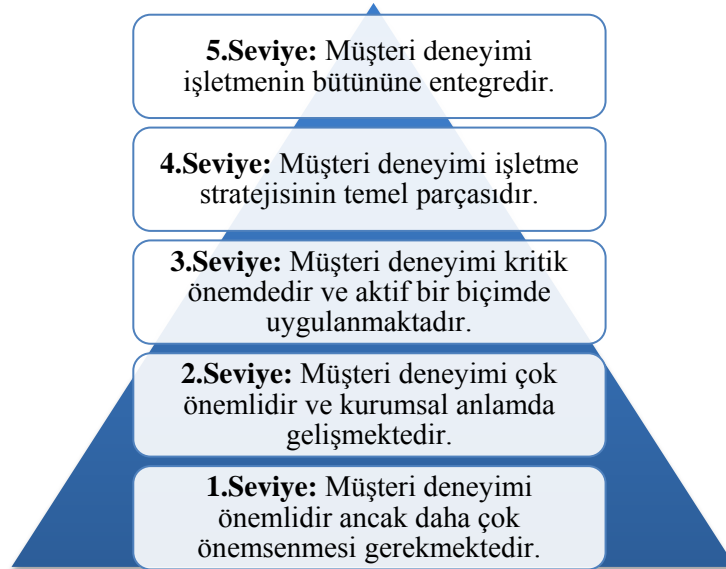
İkinci seviye, işletmeler müşteri deneyimi kavramının yarattığı değeri kabul etmektedirler. Daha organize ve problemleri çözme odaklı yaklaşıma geçiş söz konusudur. Bu aşamada işletme yöneticileri müşteri deneyimini geliştirmeye isteklidirler ancak kısa zamanda sonuçları elde etmeyi arzularlar. Yöneticilerin kısa vadede başarı arzuları örgütlerin üzerinde baskı oluşturmakla beraber yeterli ön hazırlığın yapılmasında engel olabilmektedir. Müşteri deneyimi ile ilgili yönetsel birim kurularak, müşteri geribildirimlerinin elde edilmesi, tüketicilerinin istek ve davranışsal değişimlerinin takibi ve tüketiciler ile ilgili oluşabilecek sorunların çözümü ile ilgili profesyonel çalışma sağlanır. İşletmeler deneyim kavramını çalışanlarının dikkatine sunmaya başlar ve tüketiciler ile kurulan iletişimde teknik söylemlerden kaçınılmaya başlanılır. Müşteri deneyimi ile ilgili hedefler belirlenir ve hedefler yerine getirildiğinde ilgili personeller ödüllendirilir.

Üçüncü seviye, müşterilere sunulan deneyimin büyüme ve karlılık gibi sonuçlar doğurduğunun farkına varan işletmeler bu aşamada müşteri deneyimi kavramını sahiplenmeye başlamaktadırlar. İşletmeler tüketicilerinden aldıkları geribildirimlere cevap vermekten ziyade süreçleri yeniden dizayn etmeye çabalamaktadırlar. Üst düzey yöneticiler müşteri deneyimi yaratma sürecinde aktif rol oynamaktadırlar. Yönetim toplandıklarının büyük kısmında müşteri deneyimi konusu gündemdedir. Tüketicilerin işletmeye ilgi duydukları süreçten başlayarak işletme ve müşteriler arasında geçen bütün süreçler incelenerek daha fazla tatmin ve memnuniyet kazandırmak hedeflenir. İşletme çalışanları müşteri deneyimi konusuna motive edilmektedir. Bu sebeple ayın en çok müşteri deneyimi yaratan personelleri seçilerek ödüllendirilir. Bu aşamanın en önemli unsurlarından birisi de müşteri geribildirimlerinde ihtiyatlı davranılmasıdır. Özellikle olumsuz geri bildirimler üzerine odaklanarak bu tüketici gruplarının tekrar kazanılması arzulanmaktadır. Havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin olumsuz hizmet geribildirimi

yapan müşterileri arayarak onların olumsuz deneyimlerini değiştirmeye çabalamaktadırlar.

Dördüncü seviye, müşteri deneyimi kavramı işletmenin yaptığı her faaliyette yer edinmektedir. Süreçleri yeniden dizayn etmek yerine deneyim kültürü kavramı söz konusudur. İşletmelerin bütün süreçleri ve yenilikler müşteri ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir. İşletmeler çalışanlarını müşteri deneyimi yaratabilmeleri için eğitmektedirler. İşletmeler ayrıca personellerine anketler düzenleyerek fikir ve önerilerine alır, çalışanların işletmeye duydukları memnuniyetlerini ölçerler. Deneyim kültürü üst düzey yönetimden bütün çalışanlara yayılmaktadır. Küçük alt birimler tarafından dahi kabul edilmekte ve uygulanmaktadır. Alaska havayolları, müşteri deneyimini benimsemiş ve kurum kültürü haline taşımış olan çalışanlarını “*efsane savunucuları*” olarak adlandırmaktadırlar.

Şekil 2: Müşteri Deneyimi Olgunlaşma Seviyeleri



Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. 6-13

Beşinci seviye, müşteri deneyimi kültürü işletmenin bütün fonksiyonlarına tamamen yerleşmektedir. İşletmelerin bu aşamaya gelebilmeleri birkaç yıl zaman alabilmektedir. Bütün çalışanlar deneyim kültürünü sahiplenmektedir. İşletmelerin pazarlama kampanyaları, ürün geliştirme süreçleri ve benzeri bütün süreçleri tamamı ile müşterilerin istek, ihtiyaç ve memnuniyetleri doğrultusunda şekillenmektedir. Çalışanlar müşteri deneyimi yaratabilmek için işletmenin sahip olduğu kuralları esnetebilme haklarına sahiptirler. Çalışanlar markalarını güçlendirir ve birer ‘*marka savunucuları*’ pozisyonunda görev alırlar. Ritz Carlton otelleri haftalık olarak çalışanları ile yaptıkları toplantılarda, işgörenlerine eşsiz bir müşteri deneyimi hikayesini paylaşırlar. Böylece deneyim kültürü çalışanlar tarafından tamamen sahiplenilmesi hedeflenmektedir. Müşteri deneyimi aşamalarının son aşaması olan beşinci aşamada müşteri deneyimi kavramı işletmelerin karar vericilerinin en çok önemseydiği olgu halindedir.

İşletmeler müşteri deneyimi yolculuğunda üst basamaklara yükseldikçe deneyim konusu işletme kültürünün önemli bir parçası haline gelmektedir. Forrester, üçüncü aşamadan itibaren işletmelerin müşteri odaklı DNA taşıdıklarını belirtmektedir. Forrester, müşteri odaklı DNA kavramını ‘*tüketicilerine nasıl davranıldığını yönlendiren güçlü, entegre ve inanmış bir kompleks*’ olarak tanımlamaktadır (Temkin, 2008).

2.5. Hedonik Tüketim ve Deneyim Ekonomisi Kavramı

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde rekabet, rekabet stratejileri ve deneyim konuları ile ilgili yazınsal değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bunlar çoğunlukla işletmeler ile ilgilidir. Yazınsal bölümün son kısmında hazsal tüketim kavramının irdelenmesi yerinde olacaktır. Hazsal tüketiciler satın aldıkları ürün yada hizmetlerin somut özelliklerinden daha çok arka plandaki haz ve mutluluğa daha talepkarlardır. Burada İşletmelerin müşteri deneyimi yaratmada daha çok hazsal tüketicilere yöneldiği düşünülmektedir. Özellikle konaklama endüstrisinin üretildiği yerde tüketilme özelliği gereği , tüketicilerinin satın alma ve tüketme süreçlerine gösterdikleri katılım , üretici ile tüketicinin birebir temasını sağlamaktadır. Hedonik

tüketim eğilimindeki bireylere eşsiz deneyim ve haz sunabilmenin işletmelerin sahip oldukları işgücünün önemini arttırmaktadır. (Mowen , 1988).

Tüketim, insan hayatının vazgeçilmez bir olgusudur. En temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan bireyin kendini gerçekleştirme durumuna kadar tüketim faaliyetleri devam etmektedir. Artık tüketim kavramı bireyler açısından temel ihtiyaçların karşılanması durumunu çoktan aşmış, daha çok hazzal, psikolojik, bireyin toplum içindeki konumunun belirlenmesi ve yaşam tarzının sosyal çevreye sergilenmesi konumuna ulaşmıştır (Torlak vd., 2007). Bu bağlamda ihtiyaçların da tüketiciler açısından temel ihtiyaçlar ve harici ihtiyaçlar olarak sınıflandırılabilmesi mümkün görülmektedir. Solomon (2004) hazzal tüketim yaklaşımında olan bireylerin satın alma eğiliminde oldukları ürün ya da hizmetlerin temel fonksiyonları yada rasyonel faydaları dolayısı ile olduğundan ziyade, arka plandaki tüketicilere sunulan zevk, haz ve deneyim gibi soyut değerlerin öneminden bahsetmiştir. Burada hazzal tüketicilerin ürün ya da hizmetlerin temel niteliklerini göz ardı ettiği düşünülmemeli, yeni fayda arayışlarının olduğu anlaşılmalıdır. Buradan yola çıkarak tüketicilerine zevk, haz ve deneyim gibi değerler sunabilen işletmelerin hedonik tatmin yarattığı söylenebilmektedir. Levy (1959 : 188) , satış sembolleri isimli çalışmasında *'insanlar ürünleri yalnızca kullanmak için almazlar , bunun yanında ürünün onlar için ne ifade ettiğide önemlidir''* cümlesi ile tüketicilerin satın alma davranışlarının altında genel kanının aksine farklı sebepler de olabileceğini belirtmiştir. Tüketicilerin, ürün yada hizmet tercihlerini yaparken sahip oldukları yaşam tarzları ve satın alınan ürün yada hizmetin sembolik olarak ne anlama geldiği önem arz etmektedir.

Roy ve Ng'nin 2008 yılında yaptıkları araştırma ile tüketiciler iki gruba ayrılmış, birinci gruptaki tüketicilerin ürün ya da hizmetlerin temel fonksiyonları ve fiyatlarına olan hassasiyetleri gözlenirken, ikinci gruptaki tüketicilerin ürün ya da hizmetten elde edecekleri hazzal zevk ve deneyim boyutunu önceliklediklerini ortaya çıkarmışlardır.

Hedonizm sözlüksel olarak *'haz ve zevki en üstün görme , haz ve zevkin peşinde olma , yaşam stili olarak haz ve zevk arayışına odaklanma''*(Schwarz , 1993) olarak tanımlanmaktadır. Hedonizm kavramını, Babacan (2001) bireyin zevk arayışı, zevk ve hazzal adanmışlık olarak tanımlarken hedonik tüketimi ise ürün yada

hizmetin haz ve zevk boyutundan fayda almak olarak tanımlamıştır. Hirschman ve Holbrook (1982) ise hedonik tüketimi bireylerin ürün yada hizmetler ile ilgili yaşadıkları deneyimlerin duygusal boyutu sonucu oluşan tüketim eğilimi olarak tanımlamışlardır. Kısaca hedonik tüketimi bireylerin satın alma sürecinde haz ve deneyimi ön plana çıkarmaları olarak açıklanabilir.

Hedonik tüketim yaklaşımı , tüketicilerin satın alma davranışlarının altındaki sebepleri duygusal , hazzal ve fantastik gerekçeler ile açıklar . Geleneksel satın alma davranışında tüketiciler ürün yada hizmetlerin somut özelliklerine odaklıyken hedonik yaklaşımda bu olgu tüketiciler açısından daha soyut kavramlara doğru kaymaktadır. Tüketim tercihlerinin duygusal ve hazzal olduğunun farkına varan işletmeler , tüketicilerine ürettikleri mal yada hizmetler ile yada onların sunumu ve satış süreçlerinde deneyim yaşatarak , hedef kitlelerinin hedonik yanlarına hitap etmeye çalışmakta buda ürün yada hizmete katılacak soyut değerlerin önemini göstermektedir (Hirschman ve Holbrook , 1982).

Campbell (1987) hedonik deneyim kavramına değinmiş ve yaptığı çalışmasında hedonik deneyimin direkt olarak haz ve memnuniyet ile ilgili olduğunu öne sürmüştür. Hazzal tüketicilerine hazzal doyum ve mutluluk gibi soyut tatminler yaratabilen işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebileceklerinden bahsedilmiştir.

“Mal ve hizmetler artık yeterli değildir” , cümlesi Pine ve Gilmore'nin *“deneyim ekonomisi”* adlı çalışmalarının ilk yayınında kullanılmıştır. İktisadi olarak refah düzeyinin arttırılmasını sağlayabilmek , işsizlik probleminin önüne geçebilmek ve toplumsal mutluluğu egemen kılabilmek için yalnızca mal ve hizmet üretmek yeterli değildir. Ülkelerin doğru stratejiler ile işletmelerini rasyonel üretimin daha ötesine taşımaları gerekmektedir. Yoğun rekabet koşulları içindeki piyasalarda aynılaşan mal ve hizmetleri farklılaştırabilmek için deneyim sahneleyebilmek rakipler karşısında büyük fırsat sahibi olmayı sağlayabilmektedir. Deneyim kavramına adapte olamayıp şirket stratejilerinin en temel noktalarına taşımayan işletmeler yok olmaya mahkum kalacaktır (Pine ve Gilmore , 2012).

Birçok işletme, tüketicilerine inanılmaz bir tasarım ve satış deneyimi yaşatan Apple şirketini yakından takip etmektedir. Apple bir teknoloji devi olarak ürünlerinin satış aşamasında salt bir satın alma sürecinin ötesine geçmiş, perakende mağazalarında müşterilerini karşılama konusunda Marriott otelleri grubunun lüks

markası olan Ritz-Carlton ve gene lüks segmentte müşterilere hitap eden otellerin müşterilerine yaklaşımlarından esinlenmiştir. Apple Store’de müşterilerin satın alma deneyimi lüks bir otelde güzel bir dining deneyimine benzetilmeye çalışılarak tüketicilere eşsiz ve hafızalarında yer edinen bir satın alma deneyimi sunmak hedeflenmiştir (Pine ve Gilmore , 2012).

‘‘Bir malın müşteriye uyarlanmış imalatı , o malı otomatik olarak bir hizmete dönüştürür. Bir hizmetin müşteriye uyarlanmış sunumuysa o hizmeti otomatik olarak deneyime dönüştürür’’ Bu cümle bize mal , ürün , hizmet , deneyim döngüsünü kısaca özetlemektedir. Deneyimin temel amacı müşteri feragatını bitirebilmektir. Müşteri feragatını tüketicinin arzuladığı ile satın aldığı arasındaki fark olarak tanımlanabilir (Pine ve Gilmore, 2012).

İşletmeleri hizmet zihniyetinde olanlar ve deneyim zihniyetinde olanlar olarak ikiye ayıran Pine ve Gilmore (2012) hizmet zihniyetli işletmeleri üretim sürecinin çıktısına odaklanırken , deneyim zihniyetli işletmeler çıktının yanı sıra sürecin tamamı ile ilgili olduklarını savunmaktadırlar.

En sıradan işler dahi deneyimlenerek sunulabilir ve tüketicilerin akıllarında kalması sağlanabilir. Ulaştırma sektöründen örnek verecek olursak British Airways eski CEO’su Marshall *‘‘havacılık sektöründe meta zihniyetinin yolcuları bir noktadan başka bir noktaya taşıyan şirketler olarak’’* tanımlamaktadır. Marshall’ a göre British Airways yolcularına ulaşımın dışında kişisel konforlu bir deneyim sunarak rakipleri karşısında deneyim ile farklılaşmaktadır (Prokesh , 1995).

Alvin Toffler (1980) yılında farklı bir kavram ortaya çıkarmıştır. Toffler *‘‘Prosumer’’* kavramı ile İngilizce olan production ve consumption kelimelerini birleştirerek üreten tüketici kavramını geliştirmiştir. *‘‘Prosumer’’* kavramı bireylerin kendi kullanımı için ürün ya da hizmet üretmesi anlamına gelmektedir. Üretilen ürün yada hizmetler kişiye özgüdür. Üreten tüketici kavramı aslında ilk defa ortaya atılmamıştır. İnsanlık üretim ve tüketim tarihini 3’e ayıran Toffler’e göre tarım çağındaki ilkel insanda *‘‘prosumer’’dir* .Kendisi için kullanacağı ürün yada hizmetleri kendisi üretmek zorundadır. İlk insanların tarihin başlangıcında birer üreten tüketici olarak ihtiyaç ve istekleri eğiliminde kendi ürünlerini ürettikleri bilinmektedir. Üreten tüketici kavramı ile kapitalizmin başlangıç noktasına doğru evrilmekte olduğu görülmektedir (Ritzer v.d., 2012).

Pine ve Gilmore (2012) metadan deneyime doğru akan süreci kahve çekirdeği örneği ile açıklamaktadırlar. Bir tarım üreticisi olup kahve çekirdeği satan bir şirket ürettiği kahve çekirdeğinin kilosu için 1.5 dolar , yaklaşık olarak fincan başına 1-2 sent kazanabilmektedirler. Aynı kahvenin paketlenerek perakende raflarına girmesi halinde ücret 5-25 sent olarak belirlenebilmektedir. Paketlenip raflara girerek ürün niteliği kazanan kahvenin bir restoranda müşterisine hizmet mahiyetinde sunulması ile fiyatı 1 dolara kadar çıkacaktır. Aynı kahvenin Starbucks gibi kahve deneyimi yaşatılan bir ambiyans içinde sunumu ile müşterilerden talep edilecek fiyat 1 doların çok daha üstünde olacaktır. Deneyim mal , ürün ve hizmetlerden farklı olan yeni bir katma değerdir (Pine ve Gilmore , 2012).

2.6. Turizm Sektöründe Müşteri Deneyimi ve Müşteri Deneyimi ile Farklılaştırma

Turizm sektörü, müşteri memnuniyetini önemseyen ve vermiş olduğu hizmeti değiştirip dönüştürürken müşterilerin düşüncelerinden ilham alan alanların içerisinde önemli bir sırada yer almaktadır. Tüm müşterilerle iletişimin büyük ölçüde yüz yüze yaşandığı bu alanda kazanç elde edebilmenin anahtarı olumlu müşteri deneyimi geliştirmekten geçmektedir. Bu doğrultuda tüm çalışanların profesyonelliği, bilgisi, hitap tarzı, ilgisi oldukça önemli bir yer edinmektedir. “Misafirperverlik ve gülyüz” anlayışının yoğun olarak önem kazandığı bu sektörde, bu iki etmen tahmin edilenden de çok belirleyici niteliği elinde tutmaktadır.

Turizm sektöründe çalışanların müşterilere olan yaklaşımı, müşterilerle kurmuş olduğu diyalogun içinde yer aldığı saygı çerçevesi müşteri deneyimlemesi açısından önemlidir. Memnuniyet duyan müşterilerin tavsiyelerinin büyük etki yarattığı bu sektörde yapılan araştırmalar müşterilerin özellikle belirli noktalara yoğun olarak ilgi gösterdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu noktalardan biri, müşterilerin otele giriş esnasında çalışanların kendilerine olan yaklaşımlarıdır. Kendilerine yönelik yaklaşımın yanı sıra ilk aşamada yapılan otele giriş işlemleri ve diğer işlemlerin hızlılığı, çalışanların profesyonelliği ve bilgisi de müşterilerin ilk deneyimlerinin oluşması açısından önemli bir nitelik taşımaktadır (Smith, 1994: 588-591).

Tatil, insanlara günlük yaşamın rutininin dışında farklı ve keyifli bir zaman

dilimi sunma gayesi taşımaktadır. Bu doğrultuda başlangıç aşamasında insanların beklentileri, düşünceleri ve istekleri standartın üzerinde bir niteliğe sahiptir. İşletmeler, müşterilere büyük ölçüde farklı deneyimler kazandırmaya, konfor sağlamaya ev pek çok olanağı birarada sunmaya çalışmaktadır. İnsanlar büyük ölçüde, günlük yaşamın sıradanlığından kurtulmak, bütün yıl çalışmanın vermiş olduğu yorgunluğu atabilmek, rahat bir zaman dilimi geçirebilmek ve farklı tecrübeler yaşayabilmek maksadıyla tatile çıkmaktadırlar. İnsanların tatile çıkarken taşımış oldukları bu gaye, işletmeler tarafından da dikkate alınmalıdır. Bu durumu dikkate alan işletmeler, müşterilerine konforu, rahatlığı, farklı ve daha çeşitli olanakları yaşatma çabası içerisine girmektedirler. Bu bağlamda tatil deneyimi, müşterilere farklı bir faaliyet deneyimi ve duygu yükü yaşatma amacı içinde bulunmaktadır (Hosany ve Witham, 2009: 7).

Turizm ve otelcilik sektörü içerisinde değişen ve dönüşen koşullar işletmeleri; müşteri deneyiminin, müşteri deneyimi aracılığıyla farklılaşabilmenin ve bunun neticesinde olumlu müşteri deneyimi yaratabilmenin yollarını aramaya itmektedir. İletişim, etkileşim, samimiyet, misafirperverlik, güler yüz, farklı ve daha çeşitli olanaklar sunabilme, ortamın enerjisi, fiziksel ve sosyal koşullar ve buna benzer pek çok etmen olumlu deneyimin yaratılmasına aracı olmaktadır.

İşletmelerin bu rekabet ortamında, yalnızca ürün ve hizmetlerini fonksiyonel bir seviyede bulundurması yeterli ölçüde bulunmamaktadır. İşletmeler, rakipleri karşısında farklı olabilmenin, tercih edilen taraf olabilmenin yollarını çeşitli yöntemlerle aramak durumundadırlar. Günümüz koşulları içerisinde turizm ve otel işletmeleri, eğlence sektörüne, deneyim ve profesyonelliğe, markalaşmaya (isim yapmaya, ün kazanmaya) özen gösterdiği ve büyük ölçüde deneyim ve dizayna öneme verdiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar da bu konu üzerinde deneyim ve dizaynın önemini ortaya koymaktadır (Hosany ve Witham, 2009: 7-9).

Turizm sektöründe müşteri deneyimi ile ilgili Türkiye ve yurtdışında geçmişte de yapılmış çalışmalar mevcuttur. Çeltik (2010) Türkiye’de yaptığı çalışmada 4 ve 5 yıldızlı otellerde müşteri deneyiminin otel işletmeleri açısından taşıdığı önem araştırılmıştır. Müşterilere sunulan hazzal değerlerin (eğlence hizmetleri, oryantasyon, marka ve hizmet kalitesi) konaklama tesislerine olumlu sonuçlar kazandırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİNDEKİ OLGUNLAŞMA SEVİYESİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tüketicilerin satın aldıkları ürün yada hizmetlerden elde edecekleri rasyonel faydanın ötesinde hazzal doyuma ulaşmayı arzulamaları, işletmelerin ürün yada hizmetlerini tasarlarken haz, duygu, istek ve deneyimleri de önemsemelerini gerektirmiştir. Günümüz koşullarında rekabet avantajı elde edebilmek isteyen işletmeler, müşterilerine eşsiz deneyimler sunarak farklılaşabilmektedirler.

Turizm sektörü yapısı gereği deneyimler ile direkt ilişkilidir. Tüketicilerin yeni yerler görme, yeni tadları deneme ve hatıralarında unutulmaz anlar yaşama arzularını tam olarak karşılayabilen işletmeler avantajlı duruma geçebileceklerdir. Bu durumda turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, tüketicilerine sundukları hizmetin ötesinde farklı ve yeni deneyimler, müşteriler ile kurulan ilişkiler açısından çok önemlidir. Konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimini ne kadar önemsedikleri, deneyim yönetimi temel ilkeleri üzerindeki yeterlilikleri, müşteri deneyiminin olgunlaşma aşamalarının hangi basamağında olduklarının anlaşılması, merkezi müşteri deneyimi stratejileri için ne gibi gerekliliklere ihtiyaç duydukları ve müşteri deneyimi yönetiminin mükemmelleşmesi yolunda hangi tür problemler ile karşılabileceklerinin tespit edilebilmesi işletmelere ve akademiye rehberlik edecek niteliktedir.

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmetmeciliği alanında çalışanlar üzerinde yapılacak araştırma ile, konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetiminin temel ilkelerini ne derece de yerine getirebildikleri, müşteri deneyimi olgunlaşma seviyelerinin hangi aşamalarında oldukları, müşteri deneyimi

yönetiminin işletmeler açısından merkezileşmesi için ne gibi gereksinimlere ihtiyaç duydukları, deneyimlerin işletmelerce mükemmelleşmesi ve işletmelerin deneyim yönetimi konusundaki eksiklikleri üzerine yapılmış olan araştırma yer alacaktır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde salt olarak ürün yada hizmet üretiminin ötesinde, rekabet avantajı elde edebilmenin, rakiplerin önüne geçebilmenin, tüketicileri işletmenin sadık müşterileri haline getirebilmenin ve karlılığı arttırabilmenin, rakiplerden farklı olmaktan geçmekte olduğu aşikardır. Tüketicilerin arzu ve isteklerini onlar dile getirmeden keşfedebilmek, tüketim sürecinde yalnızca rasyonel fayda sağlamak yerine irrasyonel faydalarda sunabilmek ve onların kalbine dokunabilmek satın alma tercihi yapan tüketiciler üzerinde işletmeleri avantajlı konuma taşıyacaktır. Ülkemiz gündeminde sürekli olarak *“katma değerli üretim”* konusu günümüzün başlıca tartışma konusudur. Aynı ürün yada hizmetleri tüketici bakış açıları ile tekrar dizayn ederek yada küçük dokunuşlar ile işletmeler ile müşteriler açısından daha cazip hale getirebilmek, müşterilere sunulan hizmetleri onlar açısından bir deneyim haline taşıyabilmek oldukça önemlidir.

Pine ve Gilmore (2012) deneyim ekonomisi isimli çalışmalarında, ürün yada hizmetlerin deneyim boyutuna taşınarak işletmelerin rakiplerinden farklılaşabileceğini ve rekabet avantajını elinde tutabileceklerini öne sürmüşlerdir.

Türkiye seyahat acentaları birliği güncel verilerine göre 2016 yılında 31 365 330 turist ülkemizi ziyaret etmiştir. Bu sebep ile ülkemize gelen turistlere sunulan konaklama hizmeti önem arz etmektedir. Peki sunulan bu hizmetler ülkemiz konaklama işletmelerinin global rakipleri ile rekabet edebilmeleri için yeterli midir? Bu sorudan yola çıkılarak *“katma değerli hizmet üretimi”* kavramının ülkemiz otelcilik alanında araştırılması gerekmektedir.

Temkin (2008) Forrester dergisinin *“müşteri deneyimi yolcuğu”* isimli yayınında, deneyim yönetimi kavramının işletmelerin temel stratejilerinin önemli bir parçası olması gerektiğini, müşteri deneyimini içselleştirerek işletmelerin *“DNA’sına taşıyabilen”* işletmelerin müşteri deneyimi yolcuğunun olgun seviyelerine yükselebileceğini, deneyimleri içselleştirerek yüksek olgunluk

seviyesine erişen işletmelerin rakiplerinden farklılaşarak önemli derece de rekabet avantajı elde edebileceğinden bahsetmiştir.

“Deneyim temelli farklılaştırma” kavramı, Forrester (2008) dergisinde, müşteri deneyiminin mükemmelleşmesi yolu olarak açıklanmış, “istikrarlı biçimde müşteri sadakatı yaratma yaklaşımı” olarak tanımlanmıştır.

Deneyim temelli farklılaştırmayı başarabilmek, müşteri deneyimi yönetimini işletmelerinin temel fonksiyonlarına yerleştirebilmek için işletmelerin üç temel ilke üzerinde uzmanlaşması gerekmektedir. Bunlar;

1. **İlke;** Ürün yada hizmetlerin özellikleri yerine tüketicilerin ihtiyaç, istek ve arzularına odaklanmak,
2. **İlke;** Markayı yalnızca iletişim ile değil bütün etkileşimler ile güçlü tutmak ve
3. **İlke;** Müşteri deneyimini işletmenin bir fonksiyonu olarak değil temel stratejisi olarak uygulayabilmektir.

Çalışmanın birinci amacı, konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetiminde olgunluk seviyelerinin belirlenmesine yöneliktir. Üç temel ilke altında katılımcılara sorular yöneltilmiş öncelikle ilkeler ayrı ayrı değerlendirilmiş, daha sonrasında ise üç ilkenin toplam sonuçları elde edilerek, işletmelerin müşteri deneyimi olgunlaşma seviyeleri belirlenmiştir. Katılımcılara yöneltilen soruların puanlanması Tablo 2’de gösterildiği şekilde yapılmıştır.

Tablo 2: Katılımcılara Yöneltilen Soruların Puanlanması

+2	Kesinlikle katılıyorum
+1	Katılıyorum
0	Biraz katılıyorum
-1	Katılmıyorum
-2	Hiç Katılmıyorum

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester*

Research. S.7

Birinci ilke müşteri odaklılık, İşletmelerin tüketicilerine sundukları ürün yada hizmetlerin teknik özellikleri ve niteliklerini önemsemenin ötesinde, tüketicinin arzu ve isteklerini üretim süreçlerine adapte ederek, hedef kitleleri için arzu, istek ve hazzal doyum sunacak nitelikte deneyimler sunabilmektir. Tablo 3’de işletmelere birinci ilke ile ilgili sorulan sorular belirtilmiştir.

Tablo 3: Birinci İlke Müşteri Odaklılık; Ürün yada Hizmetlerin Özellikleri Yerine Tüketicilerin İhtiyaç, İstek ve Arzularına Odaklanmak

Çalıştığım otel hedef müşteri kitlesini açık ve net bir şekilde belirlemiştir.	
Çalıştığım otel müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamaya odaklanmıştır.	
Otel genelinde çalışanların tümü hedef müşteri kitlesinin profilini zihinlerinde net ve tutarlı biçimde canlandırabilmektedir.	
Otelimiz hedef müşteri kitlesinin ihtiyaç ve satın alma davranışlarını anlamak için düzenli olarak pazar araştırmaları yapmaktadır.	

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). *The Customer Experience Journey. Forrester Research. S.9*

İkinci ilke markayı güçlendirmek, geleneksel anlamda yapılan markalama çalışmalarının günümüzde etkisini yitirdiğini, hedef kitleler üzerinde oluşturulacak marka sadakatı için yalnızca iletişim kanalları değil bütün etkileşimlerin değerlendirilmesinin yerinde olacağını öne sürmektedir. Bu amaçla işletmelere yöneltilen sorular Tablo 4’de belirtilmiştir.

Tablo 4: İkinci İlke Markayı Güçlendirmek; Markayı Yalnızca İletişim İle Değil Bütün Etkileşimler İle Güçlü Tutmak

Markamızın nitelikleri ve konumlandırması doğru bir şekilde tanımlanmıştır.	
Otel çalışanları markamızın stratejik konumlandırması ve niteliklerini tamamen kavramışlardır.	
Markamızın konumlandırması ve nitelikleri müşterilerimize sunacağımız deneyim ve hizmeti nasıl tasarlayacağımızı belirlemektedir.	

Müşterilerimize vadettiklerimiz, markamızın konumlandırması ve özelliklerine göre şekillenmektedir.	
---	--

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. S.9

Üçüncü ilke müşteri deneyimini merkezileştirmek, işletmelerin müşteri deneyimi yönetimini işletmenin basit bir fonksiyonu olarak algılayıp belirli kişilere sorumluluk vermenin ötesinde, işletmenin temel fonksiyonu olarak değerlendirip bütün çalışanlar tarafından içselleştirilerek işletmenin temel stratejik fonksiyonu olarak ele alınmasıdır. Üçüncü ilkenin işletmeler açısından değerlendirilmesi amacı ile katılımcılara yöneltilen sorular Tablo 5’de belirtilmiştir.

Tablo 5: Üçüncü İlke Müşteri Deneyimini Merkezileştirmek; Müşteri Deneyimini İşletmenin Bir Fonksiyonu Olarak Değil, Temel Stratejisi Olarak Uygulayabilmek

Üst düzey yöneticiler hedef kitemiz olan müşteriler ile düzenli olarak etkileşim / iletişim içindedir.	
Üst düzey yöneticiler hedef kitemiz olan müşterilere iyi bir hizmet sunmanın önemini sürekli olarak çalışanlara vurgular.	
Üst düzey yöneticiler müşterilere mükemmel hizmet sunan ve iyi bir müşteri deneyimi yaşatan çalışanlarını takdir ederek ödüllendirmektedirler.	
Çalışanların müşteriler ile kurdukları etkileşimin / iletişimin kalitesi otel yönetimi tarafından yakından takip edilmektedir.	

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. S.9

Müşteri deneyimi yönetiminin üç temel ilkesi araştırmaya katılanlara dörder soru yöneltilere tek tek değerlendirilmiş, işletmelerin temel ilkeler üzerindeki seviyelerinin belirmesi Tablo 6’da gösterildiği üzere; *mükemmel, iyi, problemlı ve yetersiz* olarak açıklanmıştır.

Tablo 6: Temel İlkelerin Sonuçların Değerlendirilmesi

Mükemmel	6-8
İyi	3-5

Problemlili	0-2
Yetersiz	-0

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. S.9

İşletmelerin deneyim temelli farklılaşabilmeleri için, müşteri deneyimi yönetiminin olgunlaşma seviyelerinin ölçülmesi, mevcut durumlarını ve ne gibi gereksinimlere ihtiyaç duyduklarına dair rehberlik edecek niteliktedir. Müşteri deneyimi yönetimi temel ilkelerine yönelik, katılımcılara sorulan sorular ilkelerin ayrı ayrı değerlendirilmesinin yanı sıra üç temel ilkenin toplam sonuçlarının elde edilerek işletmelerin genel müşteri deneyimi olgunlaşma seviyelerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Forrester (2008) dergisi müşteri deneyimi yolculunu beş seviyede açıklamıştır. Bu seviyeler Tablo 7 'de belirtilmiştir.

Tablo 7: Müşteri Deneyimi Olgunlaşma Seviyeleri

1. Seviye: ilgilenilen (interested)
2. Seviye: yatırımcı (invested)
3. Seviye: taahhüt eden (committed)
4. Seviye: bağlanmış (engaged)
5. Seviye: tutkulu (embedded)

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. 6-13

Üç temel ilke, katılımcılara yöneltilen sorular doğrultusunda ayrı ayrı değerlendirildikten sonra, toplam sonuçlar elde edilmiş, veriler doğrultusunda işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri belirlenmiştir. Seviyelerin belirlenmesine yönelik puanlama Tablo 8'de belirtilmiştir.

Tablo 8: Temel İlkerin Toplanarak Müşteri Deneyimi Yönetimi Olgunlaşma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Müşteri Deneyimi Yolcuğunda değildir	-0
1.Seviye	0-4
2.Seviye	5-9

3.Seviye	10-14
4.Seviye	15-19
5.Seviye	20-14

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. S.9

Çalışmanın birinci amacı ile konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyelerinin belirlenmesi ve tesislerin sahip oldukları yıldız sayısı, çalışan sayıları ve işletme yöneticileri ile çalışanları arasındaki müşteri deneyimi yönetimi algısı fark testleri yapılacaktır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler:

H1: Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğine, müşteri deneyimi yönetiminin birinci ilkesi müşteri odaklılık konusunda aralarında fark vardır.

H2: Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi ikinci ilkesi markayı güçlendirmek konusunda aralarında fark vardır.

H3: Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğinde , müşteri deneyimi yönetimi üçüncü ilkesi müşteri deneyimini merkezileştirmek konusunda aralarında fark vardır.

H4: Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri konusunda aralarında fark vardır.

H5: Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi birinci ilkesi müşteri odaklılık konusunda aralarında fark vardır.

H6: Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi ikinci ilkesi markayı güçlendirmek konusunda aralarında fark vardır.

H7: Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi üçüncü ilkesi müşteri deneyimini merkezileştirmek konusunda aralarında fark vardır.

H8: Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri konusunda aralarında fark vardır.

H9: Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetiminin birinci ilkesi müşteri odaklılık konusunda aralarında fark vardır.

H10: Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetiminin ikinci ilkesi markayı güçlendirmek konusunda aralarında fark vardır.

H11: Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetiminin üçüncü ilkesi müşteri deneyimini merkezileştirmek konusunda aralarında fark vardır.

H12: Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri konusunda aralarında fark vardır.

Çalışmanın ikinci amacı, konaklama işletmelerinin merkezi müşteri deneyimi yönetimi oluşturulabilmeleri için gerekliliklerinin tespitine yönelik olacaktır. İşletmelerin deneyim yönetiminde ki, örgüt içi koordinasyonları, sorun çözüm yönetimi, deneyim kültürü ve eğitimi, müşterilere adanmışlık, süreçlerin müşterin bakış açısı ile dizayn edilmesi, örgüt içi iletişim, deneyimlerin ölçümü ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının önceden tespit edilmesi yönetimi gibi potansiyel sorumlulukları, katılımcılara Tablo 9'da yöneltilen sorular ile değerlendirilecektir.

Tablo 9: Merkezi Müşteri Deneyimi Oluşturulabilmesi için Gereklilikler

Otelimiz müşteri geri bildirimlerini dinlemekte ve dikkate almaktadır.	
Otelimiz farklı iletişim kanallarından müşterilerinin istek ve şikayetlerini dinlemekte müşterilerin bilgisini toplamakta ve bu bilgileri analiz ederek strateji geliştirmek için kullanmaktadır.	
Müşteriye sunulan hizmeti geliştirmek için otel genelinde müşteri geri bildirimlerinden elde edilen bilginin kullanımı teşvik edilmektedir.	
Müşteri deneyiminin ve sunulan hizmetin kalitesini ölçmek için otelimizin kullandığı kriterler bulunmaktadır.	
Otelimiz , sunulan müşteri deneyimi ve hizmeti ile ilgili kriterlerin sağlanıp	

sağlanmadığını takip etmekte ve düzenli olarak müşteri deneyimini ve memnuniyetini ölçmektedir.	
Otelimiz belirli aralıklarla çalışanlar ile sürekli iletişim kurmaktadır.	
Otelimiz müşteri deneyimi süreçlerindeki mevcut durumu ve süreci geliştirmek için yapılan çabaları kurum içinde çalışanlar ile paylaşmaktadır.	
Otelimizdeki yöneticilerin çalışanlar ile kurduğu iletişimin içeriği ve tarzı tatmin edicidir.	
Otelimizdeki süreçler müşteri bakış açısı ile tasarlanmaktadır.	
Otelimizde müşteri temas noktalarında ve süreçlerdeki problemler belirlenmekte ve bu problemler geliştirilmeye çalışılmaktadır.	
Otelimizde mükemmel bir müşteri deneyimini yaşatmak için gerekli olan kriterler belirlenmeye çalışılmaktadır.	
Otelimizde karar alınırken müşterilerin bakış açısından yararlanılmaktadır.	
Otelimizde hedeflenen kültür yapısının oluşumu için kurum içindeki çalışanlar yöneticilere destek vermektedirler.	
Otelimizde yeni ve halihazırdaki çalışanlara şirket kültürünü aşılama için eğitim verilmektedir.	
İyi bir müşteri deneyimi yaratmak için kurum içindeki birimler arasında işbirliği yapılmaktadır.	
Otelimizde müşteri şikayetlerini ele alma ve cevaplama süreçleri tanımlanmıştır.	

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. S.12

Çalışmanın üçüncü amacı, Marriott Otellerinin lüks segmente hizmet veren Ritz-Carlton markasının altın müşteri deneyimi yönetimi standartlarının, işletmelere yöneltilerek müşteri deneyimi yönetiminin mükemmelleşmesi yolcuğunda işletmelerinin mevcut durumlarının belirlenmesine yöneliktir. Bu amaçla katılımcılara Tablo 10'da verilmiş olan sorular yöneltilmiştir.

Tablo 10: Altın Müşteri Deneyim Yönetimi Standartları

Otelimizde müşterilere özgü , ilgi ve konfor sunmak başlıca	
---	--

görevimizdir.	
Otelimizde müşteriler ile güçlü ilişkiler kurarak müşteri sadakatı yaratmaya çalışırız	
Otelimizde çalışanlar olarak otelimizin imajını oluşturmada müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitesinin önemini farkındayız.	
Otelimizde bireylerin fikirlerine değer verilmekte ve farklı görüşlerin dile getirilmesi için gereken ortamın yaratılmasına çalışılmaktadır.	
Müşteri deneyim yönetimine odaklanma otelimizin stratejisinin önemli bir unsurudur.	

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. S.17

Çalışmanın dördüncü amacı, katılımcılara “otelinizin müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdiği önemin derecesini lütfen belirtiniz” sorusu yöneltilerek, katılımcıların temel olarak deneyim yönetimi konusundaki bakış açılarının değerlendirilmesi, konaklama işletmelerinin yıldız sayılarına ve çalışan sayılarına göre müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem arasında fark olup olmadığı ve yöneticiler ile çalışanların müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem arasındaki farkın anlaşılması için gerekli testler yapılacaktır. Tablo 11’de bu amaçla katılımcılara yöneltilen soru belirtilmiştir.

Tablo 11: Müşteri Deneyimi Yönetimi Konusuna Verilen Önem

Otelinizin müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdiği önemin derecesini lütfen belirtiniz.	
--	--

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. S.4

Çalışmanın dördüncü amacı kapsamında oluşturulan hipotezler:

H13: Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğine, müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem açısından aralarında fark vardır.

H14: Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem açısından aralarında fark vardır.

H15: Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi

yönetimi konusuna verdikleri önem açısından aralarında fark vardır.

Çalışmanın beşinci amacı, Müşteri deneyimi yönetiminin geliştirilmesinde konaklama işletmelerinin ne gibi problemler ile karşılaştıklarının belirlenmesine yöneliktir. Katılımcılara, Tablo 12’de gösterilen altı seçenekten oluşan ve üç seçenek seçebilecekleri soru yöneltilerek, işletmelerinde müşteri deneyiminin gelişimini etkileyen unsurlar değerlendirilecektir.

Tablo 12: Müşteri Deneyimi Yönetimini Olumsuz Etkileyen Unsurlar

Aşağıda belirtilen unsurlardan hangileri, otelinizdeki müşteri deneyimi yönetimini olumsuz yönde etkilemektedir? (en fazla üç unsur işaretleyiniz)	
Otelimiz müşteri deneyimi stratejisinin net olmaması	
Oteliniz içindeki birimler arasında işbirliğinin olmaması	
Müşteri deneyimi yönetim süreçlerinin net bir şekilde belirlenmemiş olmaması	
Kısıtlı bütçe	
Müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerinin doğru anlaşılabilmesi	
Yöneticilerin müşteri deneyimi yönetimine önem vermemesi	

Kaynak: Temkin, B. D. (2008). The Customer Experience Journey. *Forrester Research*. S.4

3.2 Araştırmanın Metodolojisi

Temkin (2008), Forrester raporu ‘‘Müşteri Deneyimi Yolcuğu’’ isimli yayınında Amerika’da yer alan, yıllık geliri 500 milyon doları aşan işletmeler üzerinde, işletmelerin müşteri deneyimi olgunlaşma aşamalarının hangi basamağında olduklarını belirlemek üzere yaptığı anket çalışmasını yayınlamıştır. Çalışmanın uygulama kısmında daha önce Amerika’da yapılmış bu çalışmadan yararlanılarak, ‘‘müşteri deneyimi olgunlaşma aşamaları’’, ‘‘müşteri deneyimi yaratabilmenin

işletmeler açısından gereklilikleri” ve “müşteri deneyiminin altın standartları” ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmanın veri toplanması amacı ile 5’li likertli ölçüm uygulaması kullanılmıştır.

Öncelikle katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim, çalıştıkları şehir, iş tecrübeleri ve bağlı oldukları departmanlar gibi demografik sorular yöneltilmiş, bu sorular doğrultusunda konaklama işletmelerinde direkt tüketiciler ile iletişim kurmayan, müşteri deneyimi yönetimi ile ilgili olmayan katılımcılar elenmiştir. Konaklama işletmeleri arasında yapılacak fark testleri için kullanılmak üzere katılımcılara, çalıştıkları işletmelerin faaliyet süreleri, işletme sınıfları, yıldız sayıları, örgüt modelleri, yönetim menşeleri, yatak kapasiteleri ve çalışan sayıları gibi sorular yöneltilmiştir.

Katılımcılara ulaşabilmek amacı ile;

- Türkiye Otelciler Birliği
- Türkiye Otelciler Federasyonu
- Skal Türkiye
- Profesyonel Otel Yöneticileri Birliği
- Turistik Otelciler İşletmeleri ve Yatırımcılar Birliği
- Balıkesir Üniversitesi Otelcilik Bölümü Mezunlar Birliği
- Mersin Üniversitesi Mezunlar Birliği

gibi turizm ve otelcilik alanında faaliyet gösteren sivil toplum ve meslek örgütleri ile iletişim kurulmuş, bu kurumların üyelerine anket uygulamamız online olarak sürekli iletilmiştir.

Anket uygulamasının linki, https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_u1jwVbB1b9CCHAY9AyFs8oz_LQADnMUfsRKz8exvKM/edit#gid=1120411463 ‘dir.

Turizm sektörünün acentacılık ve rehberlik gibi diğer alanında çalışanların ankete katılımlarının engellenmesi amacı ile katılımcılara ilk olarak “*Otelcilik alanında çalışmakta mısınız veya daha önce çalıştınız mı?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru, katılımcıların iş tecrübesi ve çalıştıkları departman gibi detaylı incelemeler sonucunda 569 toplam katılımcıdan 163 tanesi elenerek 406 katılımcı sayısına ulaşılmıştır.

Anket “02.09.2016 - 12.05.2017” tarihleri arasında online olarak açılmış,

veri toplama süreci yaklaşık 8 ay sürmüştür.

3.2.1 Katılımcılara Ait Demografik Dağılım

Katılımcılara ait demografik dağılım incelendiğinde, 406 katılımcının %74.39 oranı ile büyük çoğunlunun erkekler tarafından olduğu gözle çarpılmaktadır. Yaklaşık dörtte üçünün erkek katılımcı olması, emek yoğunluklu turizm sektörünün kadınlara eşit fırsatlar sunup sunmadığını tartışma konusu yapabilmektedir. Bu konu ile ilgili ileriye dönük farklı bilim dallarında çalışma yapılabilir. Kadın katılımcıların oranı %25.61'dir. Anketi cevaplayanlar yaş gruplarına bakılarak değerlendirildiğinde, 110 katılımcının, %27.10 oranı ile 29 yaş ve altında oldukları, 296 katılımcının ise %72.90 oranı ile 30 yaş ve üstünde oldukları fark edilmektedir. Eğitim durumları açısından yapılacak değerlendirmede ise, katılımcıların %88.18'inin ön lisans ve üzeri eğitim aldıkları görülmektedir. Anketi cevaplayanlar arasındaki en büyük çoğunluk %53.69 ile lisans eğitimi alanlar tarafından oluşturulmaktadır. Ayrıca 48 katılımcının lise ve altı eğitim aldığı da görülmektedir. Katılımcılara ait cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarını gösteren dağılım Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Demografik Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Oranı %
Cinsiyet (n=406)		
Kadın	104	25.61
Erkek	302	74.39
Yaş (n=406)		
18-20 yaş	1	00.24
20-29 yaş	109	26.86
30-39 yaş	144	35.47
40-49 yaş	109	26.86
50-59 yaş	34	08.37
60 yaş ve üzeri	9	02.20
Eğitim (n=406)		
Ortaokul	4	00.98

Lise	44	10.84
Ön Lisans	82	20.20
Lisans	218	53.69
Yüksek Lisans	48	11.82
Doktora	10	02.47

3.2.2 Katılımcıların Pozisyon ve Deneyimlerine İlişkin Dağılım

Katılımcı bireylerin mesleki deneyimleri incelendiğinde en büyük çoğunluğun %66.99 ile 10 yıl ve üzerinde çalışanlardan oluştuğu göze çarpmaktadır. Toplamda 364 bireyin ise 5 yıl üzerinde sektörel deneyime sahip olanlardan oluştuğu söylenebilir. Ankete katılanların %89,65'inin 5 yıl ve üzerinde sektörel deneyime sahip olması, genel olarak katılımcıların uzun yıllar konaklama işletmeciliği alanında tecrübeli kişilerden oluştuğunu göstermektedir. 42 katılımcı ise 4 yıl ve altında sektörel geçmişe sahip bireylerden oluşmaktadır. Anketi cevaplayanlardan 238 (%58.62) kişinin bağlı buldukları departmanın genel müdürlük olması da karar alma süreçlerine en yakın çalışanlar olduğu şeklinde açıklanabilir. Ayrıca katılımcıların %58,37'sinin, çalıştıkları konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilerden oluştuğu Tablo 14'de görülmektedir.

Tablo 14: Katılımcıların Pozisyon ve Deneyimlerine İlişkin Dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Oranı%
İş Deneyimi (n=406)		
1 yıldan az	4	00.99
1-4 yıl	38	09.36
5-9 yıl	92	22.66
10 yıl ve üzeri	272	66.99
Departman (n=464)		
Genel Müdür / CEO	238	58.62
Ön Büro	94	23.15
Yiyecek ve İçecek	36	08.87
Pazarlama ve Satış	26	06.40
Kat Hizmetleri	8	01.97

Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri	4	00.99	
Çalışan ve Yöneticiler (n=406)			
Yönetici		237	58.37
Çalışan		169	41.63

3.2.3 Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara İlişkin Dağılım

Anketi cevaplayanların çalıştıkları kurumlara ilişkin dağılımları incelendiğinde, 360 (%88,67) bireyin çalıştıkları işletmelerin birden beşe kadar yıldızla sahip oldukları, 46 katılımcının ise çalıştıkları işletmelerin turizm işletme belgesi sahibi olmadıkları görülmektedir. Yıldız sayıları açısından konaklama işletmeleri incelendiğinde katılımcılardan 186 birey %45.81 oranı ile 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %85,47'sinin çalıştıkları işletmelerin yönetimi yerli, %14,53'ünün ise yabancı menşeli oldukları Tablo 15'de gösterilmiştir. Ayrıca konaklama işletmeleri çalışan sayılarına göre üç grupta incelenmiş, %37,68'inin 49 ve altı çalışana sahip oldukları, %30,53'ünün 50 ile 200 arasında personel çalıştırdıkları, %31.78'inin ise 200 ve üzeri kişi istihdam ettikleri görülmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Dağılımı

	İşletme Sayısı	İşletme Oranı %
Yıldız Sayısı(n=406)		
5 yıldızlı	186	45.81
4 yıldızlı	114	28.08
3 ve altı yıldızlı	60	14.78
Turizm İşletme Belgesi Değildir	46	11.33
Yönetim menşei (n=406)		
Yerli	347	85.47
Yabancı	59	14.53
Çalışan Sayısı (n=406)		
1-49 çalışan	153	37.68
50-200 çalışan	124	30.54
200 ve üzeri çalışan	129	31.78

3.2.4 Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri

Tablo 16’da araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerleri belirtilmiştir. Cronbach’s Alpha değerleri 0 ile 1 arasında yer almaktadır ve 0,60 ile 0,70 üstü değerler genel olarak kabul edilmektedir. Üç ölçek de tablo 16’dan görüldüğü üzere Cronbach’s Alpha kabul edilebilir değerlerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri

Ölçeğin Adı	Cronbach’s Alpha	İfade Sayısı
Müşteri Deneyim Yönetiminde Olgunluk Seviyesi	0,930	12
Merkezi Müşteri Deneyim Yönetimi için Gereklilikler	0,962	16
Altın Müşteri Deneyim Yönetimi Standartları	0,893	5

3.3 BULGULAR

Bu başlık altında katılımcı bireylerden veri toplama araçları ile elde edilen nicel verilerden hareketle araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan analiz ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.3.1 Müşteri Deneyimi Yönetiminde Olgunluk Seviyesinin Belirlenmesi

Müşteri deneyimi yönetiminde konaklama işletmelerinin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmada, öncelikle üç temel ilke ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Birinci ilke müşteri odaklılık; ‘ürün yada hizmetlerin özellikleri yerine tüketicilerin ihtiyaç, istek ve arzularına odaklanmaktır’. Katılımcılar üzerinde

uygulanan anket sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, birinci ilke açısından katılımcılar en yüksek oranda çalıştıkları işletmelerin hedef müşteri kitlelerinin ihtiyaç ve satın alma davranışlarını anlamak amacı düzenli pazar araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra çalıştıkları konaklama işletmelerinin hedef müşteri kitlesini açık ve net bir biçimde belirttikleri de verilen cevaplardan görülebilmektedir. Birinci ilke açısından değerlendirildiğinde, en düşük sonuç bütün çalışanların hedef müşteri kitlesini zihinlerinde net bir biçimde canlandıramamaları olarak görülmekte ve konaklama işletmelerinin birinci ilke üzerinde ki uzmanlaşmasının önündeki engel olarak ortaya çıkmaktadır.

İkinci ilke markayı güçlendirmek, “Markayı Yalnızca İletişim İle Değil Bütün Etkileşimler İle Güçlü Tutmaktır”. Anketi cevaplayanların sonuçları incelendiğinde, bireyler çalıştıkları markanın niteliklerinin ve konumlandırmasının doğru bir biçimde yapıldığı ve müşterilerine vadettiklerinin çalıştıkları markanın konumlandırması ve özelliklerine göre şekillendiği sorularına en olumlu cevaplar vermişlerdir. İkinci ilke açısından olumsuz görünebilecek cevap ise, otel çalışanlarının markalarının stratejik konumlandırması ve niteliklerini tamamen kavradıklarına yönelik verilen cevaptır.

Tablo 17: Müşteri Deneyim Yönetiminde Olgunluk Seviyesinin Belirlenmesi

İfadeler	N	Min.	Max.	Puan	S.S
Çalıştığım otel hedef müşteri kitlesini açık ve net bir şekilde belirlemiştir.	406	-2	2	1,20	1,00
Çalıştığım otel müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamaya odaklanmıştır.	406	-2	2	0,80	1,05
Otel genelinde çalışanların tümü hedef müşteri kitlesinin profilini zihinlerinde net ve tutarlı biçimde canlandırabilmektedir.	406	-2	2	0,71	1,17
Otelimiz hedef müşteri kitlesinin ihtiyaç ve satın alma davranışlarını anlamak için düzenli olarak pazar araştırmaları yapmaktadır.	406	-2	2	1,22	0,95
Birinci İlke Müşteri Odaklılık Toplam Puanı	406	-8,0	8,0	3,92	3,31
Markamızın nitelikleri ve konumlandırması doğru bir şekilde tanımlanmıştır.	406	-2	2	1,13	1,02
Otel çalışanları markamızın stratejik konumlandırması ve niteliklerini tamamen kavramışlardır.	406	-2	2	0,73	1,08

Markamızın konumlandırması ve nitelikleri müşterilerimize sunacağımız deneyim ve hizmeti nasıl tasarlayacağımızı belirlemektedir.	406	-2	2	1,06	0,94
Müşterilerimize vadettiklerimiz, markamızın konumlandırması ve özelliklerine göre şekillenmektedir.	406	-2	2	1,11	0,94
İkinci İlke Markayı Güçlendirmek Toplam Puanı	406	-8,0	8,0	4,02	3,50
Üst düzey yöneticiler hedef kitlemiz olan müşteriler ile düzenli olarak etkileşim / iletişim içindedir.	406	-2	2	1,08	1,15
Üst düzey yöneticiler hedef kitlemiz olan müşterilere iyi bir hizmet sunmanın önemini sürekli olarak çalışanlara vurgular.	406	-2	2	1,20	1,13
Üst düzey yöneticiler müşterilere mükemmel hizmet sunan ve iyi bir müşteri deneyimi yaşatan çalışanlarını takdir ederek ödüllendirmektedirler.	406	-2	2	0,66	1,31
Çalışanların müşteriler ile kurdukları etkileşimin / iletişimin kalitesi otel yönetimi tarafından yakından takip edilmektedir.	406	-2	2	1,14	1,07
Üçüncü İlke Müşteri Deneyiminin Merkezileşmesi Toplam Puanı	406	-8,0	8,0	4,07	3,98
Toplam Olgunluk Seviyesi Puanı	406	-23,0	24,0	12,03	9,72

Üçüncü ilke müşteri deneyimini merkezileştirmek, ‘‘Müşteri Deneyimini İşletmenin Bir Fonksiyonu Olarak Değil, Temel Stratejisi Olarak Uygulayabilmektir.’’ Katılımcı bireylerin verdikleri cevaplar incelendiğinde, üst düzey yöneticilerin hedef kitlelerine iyi bir hizmet sunmanın önemini sürekli vurguladıkları ancak tüketicilerine mükemmel hizmet sunan ve eşsiz müşteri deneyimi yaşatan çalışanlarını takdir ederek ödüllendirmedikleri görülmektedir.

Üç temel ilke incelendiğinde en yüksek oran üçüncü ilke üzerinde olduğu görülmektedir. Tablo 17’de gösterildiği üzere en düşük katılım birinci ilke için gerçekleşmiş olsa da tablo 6’da verilen kriterler üzerinden değerlendirildiğinde üç ilkenin de ‘iyi’ konumda olduğu sonucu görülmektedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar üzerinden konaklama işletmelerinin olgunlaşma seviyesi incelendiğinde, toplam olgunluk seviyesi sonucunun 12,032 olduğu görülmektedir. Tablo 8’de belirtildiği üzere 10-14 arası sonuçların, üçüncü seviyede (taahhüt eden) oldukları görülmektedir.

Temkin (2008) üçüncü seviyede olan işletmelerin, müşteri deneyimi yönetiminin kritik öneminin kavranmaya başladığını ve aktif bir biçimde uygulanmakta olduğunu belirtmiştir. Müşteri deneyimi yönetiminin işletmelere büyüme ve karlılık gibi önemli sonuçlar doğurduğunu farkına varan işletmeler deneyim kavramını sahiplenmeye başlayacaklardır. Üst düzey yöneticilerin aktif rol oynayacağı ve yönetim toplantılarının önemli bir kısmının müşteri deneyimi yaratma konusuna ayrılacağını açıklamıştır.

Konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimi konusunda henüz yapmaları gereken yeni yatırımlar olduğu sonuçlar ile görülebilmektedir. Daha olgun seviyede müşteri deneyimi yönetimi gerçekleştirebilmeleri için üç temel ilke üzerinde yeterli seviyede uzmanlaşmaları gerekmektedir.

Çalışmanın birinci amacı olan konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyelerinin belirlenmesinin gerçekleşmesi ile birinci amaç kapsamındaki fark testlerinin yapılması için Tablo 18’de gösterilen normallik testi yapılmıştır.

Tablo 18: Müşteri Deneyim Yönetiminde Olgunluk Seviyesi Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov Testi			Shapiro-Wilk Testi		
	Test İstatistiği	N	Significant	Test İstatistiği	N	Significant
2.Soru	0,270	406	0,00	0,756	406	0,00
3.Soru	0,245	406	0,00	0,863	406	0,00
4.Soru	0,220	406	0,00	0,867	406	0,00
6.Soru	0,274	406	0,00	0,759	406	0,00
7.Soru	0,261	406	0,00	0,784	406	0,00
8.Soru	0,234	406	0,00	0,872	406	0,00
9.Soru	0,271	406	0,00	0,810	406	0,00
10.Soru	0,261	406	0,00	0,802	406	0,00
11.Soru	0,271	406	0,00	0,764	406	0,00
12.Soru	0,329	406	0,00	0,719	406	0,00
13.Soru	0,222	406	0,00	0,847	406	0,00
14.Soru	0,271	406	0,00	0,770	406	0,00

Değişkenlerin normal dağılım sınaması için Kolmogrov Smirnov ve Shapiro

Wilk testleri yapılmış, elde edilen analiz sonucunda normal dağılım gerçekleşmediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Normallığın sağlanamaması sebebi ile non parametrik fark testleri ile analizlere devam edilecektir.

Konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimi temel ilkeleri ve olgunlaşma seviyelerinde, sahip oldukları yıldız sayılarına göre aralarında fark olup olmadığının tespiti amacı ile öncelikle tanımlayıcı istatistikler Tablo 19’da gösterilmiştir. Yıldız sayılarına göre aralarında farkın anlamlı olup olmadığı ise Tablo 20’de belirtilen Kruskal Wallis testi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirilmesi ile açıklanmaktadır.

Tablo 19: Konaklama İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayılarına Göre, Müşteri Deneyimi Yönetiminin Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler				
	Konaklama İşletmeleri	Ort. Değer	S.S	N
Müşteri Odaklılık	5 Yıldızlı	4,23	3,43	186
	4 Yıldızlı	3,69	3,28	114
	3,2,1 Yıldızlı	3,66	3,05	60
	Diğer	3,60	3,24	46
	Toplam	3,92	3,31	406
Markayı Güçlendirmek	5 Yıldızlı	4,22	3,46	186
	4 Yıldızlı	4,10	3,56	114
	3,2,1 Yıldızlı	3,86	3,43	60
	Diğer	3,26	3,59	46
	Toplam	4,02	3,50	406
Müşteri Deneyimini Merkezileştirmek	5 Yıldızlı	3,64	4,46	186
	4 Yıldızlı	4,17	3,75	114
	3,2,1 Yıldızlı	4,56	3,28	60
	Diğer	4,93	3,10	46
	Toplam	4,07	3,98	406
Toplam Olgunlaşma Puanı	5 Yıldızlı	12,10	10,32	186
	4 Yıldızlı	11,97	9,87	114
	3,2,1 Yıldızlı	12,10	8,65	60
	Diğer	11,80	8,35	46
	Toplam	12,03	9,72	406

Tablo 19’da görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin yıldız sayıları, işletmelerin temel ilkeler ve olgunlaşma seviyeleri arasında farklılığa yol açmıştır. Birinci ilke, ikinci ilke ve toplam olgunlaşma seviyeleri incelendiğinde 5 yıldız sahip konaklama işletmelerinin sonuçlarının diğer işletmelere oranla yüksek olduğu görülmektedir. Ancak aralarında ki bu farkın anlamlılığı incelendiğinde, Tablo 20’de görüldüğü gibi üç temel ilke ve olgunlaşma seviyeleri üzerinde yapılan çalışmada konaklama işletmelerinin yıldız sayılarına göre müşteri deneyimi temel ilkeleri ve olgunlaşma aşamaları aralarında fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 20: Yıldız Sayılarına Göre Konaklama İşletmelerinin, Müşteri Deneyimi Temel İlkeler ve Olgunlaşma Seviyelerine Göre Aralarında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları

Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları				
H	Hipotezler	Test	Sig.	Sonuçlar
H1	Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğine, müşteri deneyimi yönetiminin birinci ilkesi müşteri odaklılık konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,140	Desteklenmedi
H2	Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi ikinci ilkesi markayı güçlendirmek konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,292	Desteklenmedi
H3	Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğinde , müşteri deneyimi yönetimi üçüncü ilkesi müşteri deneyimini merkezileştirmek konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,620	Desteklenmedi
H4	Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,844	Desteklenmedi
Anlamlılık seviyesi 0,05				

Tablo 20 incelendiğinde, **H1, H2, H3 ve H4** Hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir. Yıldız sayılarının konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi temel ilkeleri ve olgunlaşma seviyeleri arasında fark yaratmadığının görülmesi üzerine, katılımcılara yöneltilmiş soruların tek tek incelenerek soru bazlı anlamlı fark olup olmadığı incelenecektir. Bu amaçla öncelikle Tablo 21’de tanımlayıcı istatistikler

paylaşılacak, Tablo 22’de yapılmış olan fark testleri belirtilecektir.

Tablo 21: Konaklama İşletmelerinin Sahip Oldukları Yıldız Sayılarına Göre, Müşteri Deneyimi Yönetiminin Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Yönelik Soru Bazlı Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler				
	Çalıştığımız konaklama işletmesi turizm işletme belgeli ise lütfen yıldızını belirtiniz :	Ort.	S.S.	N
Çalıştığım otel hedef müşteri kitlesini açık ve net bir şekilde belirlemiştir.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,27	1,02	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,11	0,99	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,10	1,03	60
	Diğer	1,24	0,89	46
	Toplam	1,20	1,00	406
Çalıştığım otel müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamaya odaklanmıştır.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,79	1,07	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,76	1,02	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,80	1,07	60
	Diğer	0,89	1,01	46
	Toplam	0,80	1,05	406
Otel genelinde çalışanların tümü hedef müşteri kitlesinin profilini zihinlerinde net ve tutarlı biçimde canlandırabilmektedir.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,92	1,14	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,63	1,14	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,57	1,14	60
	Diğer	0,24	1,28	46
	Toplam	0,71	1,17	406
Otelimiz hedef müşteri kitlesinin ihtiyaç ve satın alma davranışlarını anlamak için düzenli olarak pazar araştırmaları yapmaktadır.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,25	0,98	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,19	0,96	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,20	0,91	60
	Diğer	1,24	0,87	46
	Toplam	1,22	0,95	406
Markamızın nitelikleri ve konumlandırması doğru bir şekilde tanımlanmıştır.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,22	1,03	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,13	1,00	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,07	0,98	60
	Diğer	0,87	1,06	46
	Toplam	1,13	1,02	406
Otel çalışanları markamızın stratejik konumlandırması ve niteliklerini tamamen kavramışlardır.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,78	1,06	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,75	1,09	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,78	0,99	60
	Diğer	0,39	1,27	46
	Toplam	0,73	1,08	406

Markamızın konumlandırması ve nitelikleri müşterilerimize sunacağımız deneyim ve hizmeti nasıl tasarlayacağımızı belirlemektedir.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,08	0,95	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,09	0,95	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,00	0,92	60
	Diğer	0,98	0,95	46
	Toplam	1,06	0,94	406
Müşterilerimize vadettiklerimiz, markamızın konumlandırması ve özelliklerine göre şekillenmektedir.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,14	0,94	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,13	0,88	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,02	1,04	60
	Diğer	1,02	0,95	46
	Toplam	1,11	0,94	406
Üst düzey yöneticiler hedef kitlemiz olan müşteriler ile düzenli olarak etkileşim / iletişim içindedir.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,01	1,20	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,16	1,12	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,10	1,11	60
	Diğer	1,17	1,12	46
	Toplam	1,08	1,15	406
Üst düzey yöneticiler hedef kitlemiz olan müşterilere iyi bir hizmet sunmanın önemini sürekli olarak çalışanlara vurgular.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,15	1,22	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,20	1,11	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,28	1,04	60
	Diğer	1,33	0,94	46
	Toplam	1,20	1,13	406
Üst düzey yöneticiler müşterilere mükemmel hizmet sunan ve iyi bir müşteri deneyimi yaşatan çalışanlarını takdir ederek ödüllendirmektedirler.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,52	1,43	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,67	1,21	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,80	1,27	60
	Diğer	1,00	1,03	46
	Toplam	0,66	1,31	406
Çalışanların müşteriler ile kurdukları etkileşimin / iletişimin kalitesi otel yönetimi tarafından yakından takip edilmektedir.	5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	0,97	1,20	186
	4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,15	0,97	114
	3,2,1 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	1,38	0,86	60
	Diğer	1,43	0,83	46
	Toplam	1,14	1,07	406

Tablo 21’de konaklama işletmelerinin yıldız sayılarına göre müşteri deneyimi temel ilkeleri ve olgunlaşma seviyeleri arasında fark olup olmadığı incelenmektedir. Soru bazlı yapılan incelemelerde dördüncü soru olan “ *Otel genelinde çalışanların tümü hedef müşteri kitlesinin profilini zihinlerinde net ve tutarlı biçimde canlandırabilmektedir*” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, işletmelerin yıldız sayılarına göre hedef müşteri kitlelerinin profillerini daha net ve tutarlı bir biçimde

zihinlerinde canlandırabildikleri sonucu ortaya çıkmış, Tablo 22’de gösterildiği üzere bu soru üzerinde anlamlı fark görülmektedir. Ayrıca ‘‘Çalışanların müşteriler ile kurdukları etkileşimin / iletişimin kalitesi otel yönetimi tarafından yakından takip edilmektedir’’ sorusu katılımcılara yöneltilmiş ve anlamlı fark tespit edilmiştir.

Tablo 22: Yıldız Sayılarına Göre Konaklama İşletmelerinin, Müşteri Deneyimi Temel İlkeler ve Olgunlaşma Seviyelerine Göre Soru Bazlı Aralarında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskal Wallis Testi

Kruskal Wallis Testi Sonuçları				
	Sorular	Test	Sig.	Sonuçlar
4.Soru	Otel genelinde çalışanların tümü hedef müşteri kitlesinin profilini zihinlerinde net ve tutarlı biçimde canlandırabilmektedir.	Kruskal Wallis Testi	0,001	Anlamlı fark vardır
14.Soru	Çalışanların müşteriler ile kurdukları etkileşimin / iletişimin kalitesi otel yönetimi tarafından yakından takip edilmektedir.	Kruskal Wallis Testi	0,034	Anlamlı fark vardır
Anlamlılık Seviyesi 0,05				

Tablo 23 incelendiğinde ise, konaklama işletmelerinin çalışan sayılarına göre, müşteri deneyimi yönetiminin temel ilkeleri ve olgunlaşma seviyelerine yönelik tanımlayıcı istatistikler görülmektedir. Üç grupta ayrılan konaklama işletmelerinin çalışan sayılarının farklı olması, Tablo 24’te görüldüğü üzere yapılan Kruskal Wallis fark testi ile birinci ilke ve ikinci ilke üzerinden anlamlı farklılıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda **H5** ve **H6** hipotezlerinin desteklendiği, **H7** ve **H8** hipotezlerinin ise, desteklenmediği görülmektedir. Birinci ve ikinci ilke açısından tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, çalışan sayıları yüksek olan konaklama tesislerinin sonuçlarının, çalışan sayıları daha az olanlara göre daha olumlu sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 23: Konaklama İşletmelerinin Çalışan Sayılarına Göre, Müşteri Deneyimi Yönetiminin Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler				
	Çalışan Sayısı	Sonuçlar	S.S.	N
Müşteri Odaklılık	1-49	3,36	3,32	153
	50-199	3,99	3,03	124
	200 ve üzeri	4,53	3,48	129
	Toplam	3,92	3,31	406
Markayı Güçlendirmek	1-49	3,49	3,79	153
	50-199	4,19	2,92	124
	200 ve üzeri	4,49	3,59	129
	Toplam	4,02	3,50	406
Müşteri Deneyimini Merkezileştirmek	1-49	4,17	3,74	153
	50-199	4,29	3,67	124
	200 ve üzeri	3,75	4,51	129
	Toplam	4,07	3,98	406
Toplam Olgunlaşma Puanı	1-49	11,03	9,60	153
	50-199	12,48	8,67	124
	200 ve üzeri	12,78	10,73	129
	Toplam	12,03	9,72	406

Tablo 24: Çalışan Sayılarına Göre Konaklama İşletmelerinin, Müşteri Deneyimi Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Göre Aralarında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları

Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları				
H	Hipotezler	Test	Sig.	Sonuçlar
H5	Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi birinci ilkesi müşteri odaklılık konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,002	Desteklendi
H6	Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi ikinci ilkesi markayı güçlendirmek konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,041	Desteklendi

H7	Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi üçüncü ilkesi müşteri deneyimini merkezileştirmek konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,982	Desteklenmedi
H8	Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,076	Desteklenmedi
Anlamlılık Seviyesi 0,05				

Tablo 25: Konaklama İşletmeleri Yöneticileri ile Çalışanlarının, Müşteri Deneyimi Yönetimi Temel İlkeler ve Olgunlaşma Seviyelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler				
	Katılımcıların Pozisyonları	Sonuçlar	S.S.	N
Müşteri Odaklılık	Yöneticiler	4,52	3,01	237
	Çalışanlar	3,08	3,54	169
	Toplam	3,92	3,31	406
Markayı Güçlendirmek	Yöneticiler	4,55	3,25	237
	Çalışanlar	3,28	3,71	169
	Toplam	4,02	3,50	406
Müşteri Deneyimini Merkezileştirmek	Yöneticiler	5,22	3,17	237
	Çalışanlar	2,46	4,43	169
	Toplam	4,07	3,98	406
Toplam Olgunlaşma Seviyesi Puanı	Yöneticiler	14,31	8,41	237
	Çalışanlar	8,83	10,52	169
	Toplam	12,03	9,72	406

Tablo 25’de Konaklama işletmeciliği alanında çalışan yöneticiler ile çalışanlarının deneyim yönetiminin temel ilkeleri ve olgunlaşma aşamaları seviyelerine ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde yöneticilerin üç temel ilke ve deneyimlerin olgunlaşma seviyelerinin

çalışanların sonuçlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle üçüncü ilke ve toplam olgunlaşma seviyesi sonuçları incelendiğinde, üçüncü ilke için çalışanlardan elde edilen veriler tablo 6’da ilkelerin değerlendirilmesi eşliğinde ‘*problemlili*’ olarak ortaya çıkmaktayken aynı ilke için yöneticilerden elde edilen veriler ‘*iyi*’ sonucunu göstermektedir. Toplam olgunlaşma seviyeleri aralarındaki fark incelendiğinde ise yöneticilerden elde edilen veriler çalıştıkları konaklama işletmelerinin olgunlaşma seviyesini 3. aşamada (taahhüt eden) gösterirken, çalışanlardan elde edilen veriler 2. Aşama (yatırımcı) seviyesindedir. Yöneticiler ile çalışanların temel ilkeler ve olgunlaşma seviyeleri algılarının arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını anlamak için Tablo 26 incelenmelidir. Üç temel ilke ve olgunlaşma seviyelerinin çalışanlar ve yöneticiler açısından anlamlı biçimde farklı algılandığı görülmektedir. Bu bağlamda **H9**, **H10**, **H11** ve **H12** Hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 26: Konaklama İşletmeleri Yöneticileri ile Çalışanlarının, Müşteri Deneyimi Yönetimi Temel İlkeleri ve Olgunlaşma Seviyelerine Algıları Arasında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları

Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları				
	Hipotezler	Test	Sig.	Sonuçlar
H9	Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetiminin birinci ilkesi müşteri odaklılık konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,000	Desteklendi
H10	Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetiminin ikinci ilkesi markayı güçlendirmek konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,000	Desteklendi
H11	Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetiminin üçüncü ilkesi müşteri deneyimini merkezileştirmek konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,000	Desteklendi
H12	Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri konusunda aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,000	Desteklendi
Anlamlılık Seviyesi 0,05				

3.3.2 Merkezi Müşteri Deneyimi Yönetimi Oluşturulması İçin Gereklilikler

Çalışmanın ikinci amacı kapsamında katılımcılara 16 soru yöneltilmiş, bu sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 27’de gösterilmiştir. bu kısımda konaklama işletmelerinin merkezi müşteri deneyimi yönetimini oluşturabilmeleri için gereklilikleri üzerine sorular yöneltilmiştir. Gerekliliklerin incelenmesi konaklama işletmelerine müşteri deneyimlerini işletmelerin herhangi bir fonksiyonu olarak görmenin ötesinde temel stratejilerine taşıyabilmelerine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde, işletmelerin yeni ve mevcut personellerine işletme kültürünü aşlamak için eğitim vermeleri gerektiği görülmektedir. *Deneyim kültürü ve eğitiminin* yaygınlaşması önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinde yöneticilerin, çalışanlar ile daha tatmin edici iletişim kurabilmeleri *örgüt içi koordinasyonun* gelişimine etki edecek ve deneyim kültürünün yukarıdan aşağıya yayılmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 27: Merkezi Müşteri Deneyim Yönetimi için Gereklilikler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Sorular	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
Otelimiz müşteri geri bildirimlerini dinlemekte ve dikkate almaktadır.	406	1	5	4,44	0,938
Otelimiz farklı iletişim kanallarından müşterilerinin istek ve şikayetlerini dinlemekte müşterilerin bilgisini toplamakta ve bu bilgileri analiz ederek strateji geliştirmek için kullanmaktadır.	406	1	5	4,21	1,071
Müşteriye sunulan hizmeti geliştirmek için otel genelinde müşteri geri bildirimlerinden elde edilen bilginin kullanımı teşvik edilmektedir.	406	1	5	4,19	1,028
Müşteri deneyiminin ve sunulan hizmetin kalitesini ölçmek için otelimizin kullandığı kriterler bulunmaktadır.	406	1	5	4,13	1,021

Otelimiz , sunulan müşteri deneyimi ve hizmeti ile ilgili kriterlerin sağlanıp sağlanmadığını takip etmekte ve düzenli olarak müşteri deneyimini ve memnuniyetini ölçmektedir.	406	1	5	4,18	0,998
Otelimiz belirli aralıklarla çalışanlar ile sürekli iletişim kurmaktadır.	406	1	5	3,95	1,162
Otelimiz müşteri deneyimi süreçlerindeki mevcut durumu ve süreci geliştirmek için yapılan çabaları kurum içinde çalışanlar ile paylaşmaktadır.	406	1	5	4,01	1,095
Otelimizdeki yöneticilerin çalışanlar ile kurduğu iletişimin içeriği ve tarzı tatmin edicidir.	406	1	5	3,75	1,174
Otelimizdeki süreçler müşteri bakış açısı ile tasarlanmaktadır.	406	1	5	3,89	1,040
Otelimizde müşteri temas noktalarında ve süreçlerdeki problemlerli noktalar belirlenmekte ve bu problemlerli alanlar geliştirilmeye çalışılmaktadır.	406	1	5	4,12	0,991
Otelimizde mükemmel bir müşteri deneyimini yaşatmak için gerekli olan kriterler belirlenmeye çalışılmaktadır.	406	1	5	4,11	1,031
Otelimizde karar alınırken müşterilerin bakış açısından yararlanılmaktadır.	406	1	5	4,10	1,030
Otelimizde hedeflenen kültür yapısının oluşumu için kurum içindeki çalışanlar yöneticilere destek vermektedirler.	406	1	5	3,87	1,051
Otelimizde yeni ve halihazırdaki çalışanlara şirket kültürünü aşlamak için eğitim verilmektedir.	406	1	5	3,67	1,197
İyi bir müşteri deneyimi yaratmak için kurum içindeki birimler arasında işbirliği yapılmaktadır.	406	1	5	3,99	1,039
Otelimizde müşteri şikayetlerini ele alma ve cevaplama süreçleri tanımlanmıştır.	406	1	5	4,05	1,101

Tablo 27 incelendiğinde konaklama işletmelerinin hizmet üretim süreçlerinin deneyim üretim sürecine dönüşebilmesine, süreçlerin müşteri bakış açısı ile dizayn edilmesi gerekliliğinin daha çok önemsenmesi yerinde olacaktır. Konaklama işletmelerinin müşteri geri bildirimlerini dikkate almaları, bu geribildirimleri analiz ederek yeni stratejiler oluşturmalarına verilen cevapların olumlu olması işletmelerin

sorun çözüm yönetimine verdikleri önemi göstermektedir.

3.3.3 Müşteri Deneyimi Yönetimi Altın Standartları

Çalışmanın üçüncü amacı olan müşteri deneyimi yönetiminin altın standartlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 28’de görülmektedir. Konaklama işletmelerinin bireylerin fikirlerine değer verilmesi ve farklı fikirlerin rahatlıkla konuşabildiği bir çalışma ortamı yaratabilmesi mükemmel müşteri deneyimlerinin yaratılması açısından geliştirilebilir bir alan olarak görülmektedir. Ayrıca müşteri deneyimi yönetimine odaklanma, deneyim yönetiminin üçüncü temel ilkesinde de yer aldığı şekilde bir fonksiyonel olarak değil temel strateji olarak gerçekleşmesi, müşteri deneyimi yönetiminin mükemmelleşmesi açısından yerinde olacaktır.

Konaklama işletmelerinin müşterileri ile güçlü ilişkiler kurarak sadık müşteriler yaratma çabalarının olduğunun görülmesi, müşterilere özgü hizmet ve konfor sunma çabaları ve hizmet kalitesinin farkındalığı müşteri deneyimi yönetiminin mükemlleşmesi açısından olumlu sonuçlardır.

Tablo 28: Altın Müşteri Deneyim Yönetimi Standartları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Sorular	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
Otelimizde müşterilere özgü , ilgi ve konfor sunmak başlıca görevimizdir.	406	1	5	4,44	0,864
Otelimizde müşteriler ile güçlü ilişkiler kurarak müşteri sadakatı yaratmaya çalışırız	406	1	5	4,50	0,785
Otelimizde çalışanlar olarak otelimizin imajını oluşturmada müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitesinin öneminin farkındayız.	406	1	5	4,42	0,841
Otelimizde bireylerin fikirlerine değer verilmekte ve farklı görüşlerin dile getirilmesi için gereken ortamın yaratılmasına çalışılmaktadır.	406	1	5	4,02	1,101
Müşteri deneyim yönetimine odaklanma otelimizin stratejisinin önemli bir unsurudur.	406	1	5	4,13	0,974

3.3.4 Müşteri Deneyimi Yönetimi Konusuna Verilen Önem

Müşteri deneyimi yönetimi konusuna verilen önem açısından Tablo 29 incelendiğinde katılımcılar 5 üzerinden 4,11 oran ile müşteri deneyimi yönetimi konusunu önemsediklerini belirtmişlerdir. Deneyim yönetimine verilen önemin, konaklama işletmelerinin yıldız sayılarına, çalışan sayılarına ve yöneticiler ile çalışanlar açısından deneyimlere verilen önem arasında fark olup olmadığının anlaşılması amacı ile fark testi yapılacaktır. Tablo 30'da bu amaç ile Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilk normallik testleri yapılmış, normal dağılım olmadığı görülmüştür.

Tablo 29: Müşteri Deneyimi Yönetimi Konusuna Verilen Önem ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Soru	N	Min.	Max.	Ort.	S.S
Sizce otelinizin müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdiği önemin derecesini lütfen belirtiniz.	406	1	5	4,11	1,02

Tablo 30: Müşteri Deneyim Yönetimine Verilen Önem Seviyesi Normallik Testi

Kolmogorov-Smirnov Testi			Shapiro-Wilk Testi		
Test İstatistiği	Katılımcı Sayısı	Significant	Test İstatistiği	Katılımcı Sayısı	Significant
0,248	406	0,000	0,789	406	0,000

Tablo 31: Konaklama İşletmelerinin Müşteri Yönetimi Konusuna Verdikleri Önem Açısından, Yıldız Sayıları, Çalışan Sayıları ve Yöneticiler ile Çalışanların Arasında Fark Olup Olmadığını Tespit etmek Amaçlı Yapılan Kruskal Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları

Kruskall Wallis Testi ve Hipotez Sonuçları				
H	Hipotezler	Test	Sig.	Sonuçlar
H13	Konaklama işletmeleri yıldız sayıları açısından değerlendirildiğine, müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem açısından aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,765	Desteklenmedi
H14	Konaklama işletmeleri çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem açısından aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,059	Desteklenmedi

H15	Konaklama işletmeleri yöneticileri ile çalışanlarının, müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem açısından aralarında fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	0,000	Desteklendi
Anlamlılık Seviyesi 0,05				

Tablo 31 görüldüğü üzere yapılan Kruskall Wallis fark tesleri sonucunda konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem açısından, yıldız sayılarına ve çalışan sayılarına göre aralarında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Bu durumda **H13** ve **H14** hipotezleri desteklenmemektedirler. Ancak sonuçlar yöneticiler ve çalışanlar açısından incelendiğinde, işletme yöneticileri ile çalışanlarının müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önem açısından aralarında anlamlı fark olduğu görülmekte ve **H15** hipotezi desteklenmektedir.

3.3.5 Müşteri Deneyimi Yönetiminin Gelişmesini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde çalışmanın beşinci amacına yönelik olarak katılımcılara yöneltilen, ‘‘Aşağıda belirtilen unsurlardan hangileri, otelinizdeki müşteri deneyimi yönetimini olumsuz yönde etkilemektedir? (en fazla üç unsur işaretleyiniz)’’ sorusuna yönelik tanımlayıcı istatistikler tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32: Müşteri Deneyimi Yönetiminin Gelişmesini Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Konaklama İşletmelerine Müşteri Deneyimi Yönetimini Olumsuz Etkileyen Faktörler	Sonuçlar	Oranlar
Otelimiz müşteri deneyimi stratejisinin net olmaması	103	%25,36
Oteliniz içindeki birimler arasında işbirliğinin olmaması	136	%33,50
Müşteri deneyimi yönetim süreçlerinin net bir şekilde belirlenmemiş olmaması	102	%25,12
Kısıtlı bütçe	262	%64,53
Müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerinin doğru anlaşılabilmesi	99	%24,38
Yöneticilerin müşteri deneyimi yönetimine önem vermemesi	99	%24,38

Tablo 32 incelendiğinde, müşteri deneyimi yönetimi konusunu olumsuz etkileyen en önemli faktörün ‘kısıtlı bütçe’ seçeneği olduğu görülmektedir. Katılımcıların %64,53’ü deneyim yönetiminin gelişimini etkileyen en önemli

faktörün bütçe yetersizliği olduğunu düşünmektedirler. Bu durum henüz müşteri deneyimi yönetiminin işletmelere sağlayacağı karlılık ve büyümenin farkına varılmamış olduğu gösterebilmektedir. Bunun dışında katılımcıların %33,50'si çalıştıkları işletme içindeki birimler arasında yeterli işbirliğinin olmadığını öne sürmektedirler. Çalışmanın ikinci amacında da belirtildiği üzere merkezi müşteri deneyimi yönetimi oluşturabilmek için işletmelerin ihtiyaç duydukları gerekliliklerden birisi de örgüt içi koordinasyondur. Örgüt içi koordinasyon ile deneyim yönetimi tavandan genele yayılarak bütün işletme içinde yaygın olarak kabul edilebilir aşamaya gelmelidir.



SONUÇ

Bu çalışma ile rekabet stratejileri, rekabet avantajı elde edebilmenin işletmeler açısından önemi, bir farklılaştırma stratejisi olarak müşteri deneyimi yönetimi kavramı, işletmelerin müşteri deneyimi yaratabilmeleri, müşteri deneyimi yönetiminin temel ilkeleri ve seviyeleri, merkezi müşteri deneyimi oluşturabilmek için işletmelerin duydukları gereklilikler, müşteri deneyimi yönetiminin mükemmelleşebilmesi için gereksinimler, müşteri deneyimi yönetimine verilen önem ve işletmelerin müşteri deneyimi yönetimini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin açıklanması, Konaklama işletmeciliği sektörünün müşteri deneyimi olgunlaşma seviyelerinin hangi aşamasında olduklarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, rekabet avantajı ve rekabet stratejileri üzerine literatür araştırması yapılmıştır. Porter'in rekabet stratejileri, Wiersama ve Treacy'nin tarafından önerilen değer disiplinleri ile ilgili çalışma yapılmış, ayrıca mavi okyanus ve kırmızı okyanus stratejileri de irdelenmiştir. Porter'in rekabet stratejileri arasında yer alan farklılaştırma stratejisinin bir alt başlığı olarak müşteri deneyimi yönetimi kavramına giriş yapılmış ve deneyimsel pazarlama kavramı da birinci bölümde ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise müşteri deneyimi yönetimi konusu daha derinlemesine incelenmiş, işletmeler açısından müşteri deneyimi yaratma, deneyimlerin ölçümü, müşteri deneyiminde duyguların rolü, deneyim yönetiminin mükemmelleşme aşamaları, hedonik tüketim ve deneyim ekonomisi kavramları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın yapılacağı turizm sektöründe müşteri deneyimi ve merkezi deneyim yönetimi ile rekabet avantajı elde ederek farklılaşma konuları da açıklanmıştır.

Yazım kısmında yer alan müşteri deneyimi yönetiminin işletmeler açısından değerlendirilmesi, çalışmanın üçüncü bölümünde yer alan araştırma ile belirtilmiştir. İkinci bölümde açıklanan müşteri deneyimi yönetiminin olgunlaşma seviyeleri, konaklama işletmeleri açısından araştırılmış, elde edilen veriler eşliğinde yapılan tespitler üçüncü bölümde yer almıştır. Bunun yanı sıra konaklama işletmelerinin sahip oldukları yıldız sayıları, çalışan sayıları ve sektörün yöneticileri ile çalışanları arasında müşteri deneyimi yönetimi konuları açısından anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır.

Deneyimleri salt olarak hizmetler üzerinde değerlendiremeyiz. Ürünlerde de deneyim yaratılarak katma değer elde edilebilmektedir. Pine ve Gilmore (2012) deneyimleri ürün yada hizmetlerin katma değer elde edilmiş günümüzdeki son boyutu olarak yorumlamaktadırlar. Elde edilen değer hem tüketicilerin hem de üreticilerin lehinedir. Tüketicilerin satın alma faaliyeti gerçekleştirdikleri süreçlerde rasyonel tutumlarının dışında irrasyonel sebeplerde de etkilendikleri, hedonik tüketim kavramının günümüzde etkin olarak göz önüne alındığı unutulmamalıdır. Üretimde önceleri sanayileşme günümüzde ise otomasyon, ulaşımın kısılması ve mesai kavramının gelişmekte olan ülkelere de yaygın kullanımı gibi nedenler de tüketicileri rasyonel tüketimin ötesine itmekte, gelişen haz, arzu ve isteklerinin tatmin arayışına sebep olmaktadır.

Müşteri deneyimi yönetimi kavramı, müşteri odaklı ürün ya da hizmet üretimi olarak açıklanabilir. Üretim sürecinde ürün ya da hizmetlere deneyim gibi soyut ve duygusal öğeler eklenerek tüketicilerden aynı ürünler için daha yüksek fiyatlar talep edilebilmektedir. Tüketicilerinde bu ücretleri ödemeye razı ve istekli olması işletmeler açısından cezbedici bir durumdur.

Turizm sektörü halk dilinde “*bacasız sanayi*” kavramı ile de ifade edilmektedir. Sektör emek yoğunluklu yapısı dolayısı ile yüksek istihdam yaratabilme potansiyeline sahiptir. Ayrıca turizm sektörü salt olarak sektörel istihdam sağlamanın yanı sıra ulaşım, tarım gibi diğer sektörlerinde gelişimine ve istihdamına katkı sağlamaktadır. Türkiye Seyahat Acentacıları Birliği’nin verilerine göre 2016 yılında ülkemizi 31 milyondan fazla turist ziyaret etmiş, yaklaşık 22 milyar dolar ülkemiz turizm geliri elde etmiştir. Gene 2016 yılı için turizm gelirlerinin tüm ihracat gelirlerine oranı %15,5’ dir. Sektörün ülkemiz ekonomisi için ne kadar büyük ve önemli bir konumda olduğu aşıkardır. Türkiye ve benzeri yüksek turizm potansiyeline sahip ülkeler konaklama işletmeciliği açısından da zengin arz kapasitesine sahiptirler. Ülkemiz gene 2016 Türkiye Seyahat Acentacıları Birliği’nin verilerine göre 4776 turistik tesise sahiptir.

Tüketiciler, turizm sektörünün yapısı gereği kendilerine sunulan ürün yada hizmetler direkt olarak katılım gösterirler. İşletmeler ve tüketicileri yakınlaştıran bu özellik deneyim kavramını önemli bir duruma getirmektedir. Günümüzde turizm faaliyetleri salt olarak inanç ve iş gibi sebeplerin ötesinde yeni maceralar ve farklı

deneyimler yaşama arzusu ile de gerçekleşmektedir. Bu durum konaklama işletmelerinin aslı faaliyetleri olan tüketicilerine geceleme ve yeme içme hizmetleri sunmanın ötesinde farklı hizmetler, deneyimler ve hazlar sunmasını da gerektirmektedir. Aynı bölgede birbirine benzer hizmetler sunan konaklama işletmelerinin tüketicilerinden farklı fiyatlar talep ettikleri göz önüne alındığında, farklılaşan işletmelerin sundukları hizmetleri katma değerli boyuta taşıdıkları ve hizmetlerin ötesinde başka değerlerde sundukları bilinmektedir.

Belirtilen gerekçeler doğrultusunda turizm sektörü üzerinde deneyim çalışmaları yapabilmek mümkündür. Çalışma belirli amaçlara yönelik yapılmıştır. Bu amaçlar aşağıda sırası ile belirtilecektir.

Çalışmanın birinci amacı, İşletmelerin müşteri deneyimi yönetimi konusunda başarılı olabilmek için uzmanlaşması gereken üç temel ilke vardır. Bu ilkeler:

- 1. İlke; Ürün yada hizmetlerin özellikleri yerine tüketicilerin ihtiyaç, istek ve arzularına odaklanmak,*
- 2. İlke; Markayı yalnızca iletişim ile değil bütün etkileşimler ile güçlü tutmak ve*
- 3. İlke; Müşteri deneyimini işletmenin bir fonksiyonu olarak değil temel stratejisi olarak uygulayabilmektir.*

Katılımcılara yöneltilmiş olan ilk on iki soru ile, katılımcıların üç temel ilkeye olan yaklaşımları, konaklama işletmelerin ilkeler açısından mevcut durumunun belirlenmesi, üç ilkenin bütünsel olarak değerlendirilerek konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetiminin olgunlaşma seviyesinin hangi aşamasında olduklarının tespiti ve tesislerin sahip oldukları yıldız sayısı, çalışan sayıları ve işletme yöneticileri ile çalışanları arasındaki müşteri deneyimi yönetimi algısının anlaşılmasına yönelik fark testleri yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci amacı, konaklama işletmelerinin merkezi müşteri deneyimi yönetimi oluşturulabilmeleri için gerekliliklerinin tespitine yönelik gerçekleşmiştir. İşletmelerin deneyim yönetiminde ki, örgüt içi koordinasyonları, sorun çözüm yönetimi, deneyim kültürü ve eğitimi, müşterilere adanmışlık, süreçlerin müşterin bakış açısı ile dizayn edilmesi, örgüt içi iletişim, deneyimlerin ölçümü ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının önceden tespit edilmesi yönetimi gibi potansiyel sorumlulukları katılımcılara yöneltilen on altı (15.-30.sorular) ile değerlendirilmiş, anketi cevaplayanların verdikleri yanıtlar eşliğinde incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü amacı, Konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetiminin mükemmelleşmesi konusunda, katılımcıların verdikleri cevapların incelenmesidir.

Çalışmanın dördüncü amacı, katılımcıların çalıştıkları işletmelerin müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdikleri önemin belirlenmesine yönelik iken, *beşinci amaç* konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetiminin geliştirilmesi sürecinde ne gibi sorunlar ile karşılaştıklarının belirlenmesine yöneliktir.

Çalışma da, Temkin (2008) tarafından Forrester dergisi '*müşteri deneyimi yolcuğu*' isimli yayınında sunulan, Amerika'da 287 işletmenin çalışanları üzerinde uygulanan anket, Türkçe'ye çevrilerek uygulanmıştır. 569 kişi ankete katılım göstermiş, direkt olarak konaklama işletmeciliği sektöründe çalışmayanlar ile çalıştıkları tesislerde müşteri deneyimi sunmada etkin rol oynamayan departmanlarda görev alan katılımcılar elenerek 406 anket kabul edilmiştir.

Katılımcıların, %25,61'inin kadın, %74,39'unun ise erkek olduğu görülmektedir. Bu veri konaklama işletmeciliği alanında çalışanların yüksek çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Bu konu ile ilgili de farklı bir çalışma ilgili bilim dalları tarafından yapılabilir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, %72,90 oranında ankete cevaplayanların 30 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Eğitim durumları üzerinde yapılan dağılıma göre ise katılımcıların %88,18'inin ön lisans ve üzeri yüksek eğitim sahibi kişilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayanların %89,65'inin 5 yıl ve üzerinde konaklama işletmecili sektörü deneyimine sahip kimselerden oluşması, verilen cevapların sektörel tecrübeye dayalı bireylerden oluştuğu şeklinde açıklanabilir.

Çalışmanın birinci amacına yönelik yapılan testler sonucunda, müşteri deneyimi yönetiminin üç temel ilkesi açısından konaklama işletmelerinin '*iyi*' seviyede oldukları, '*mükemmel*' seviyeye gelebilmeleri için yapmaları gereken gereklilikler olduğu görülmektedir. Deneyimleri mükemmelleştirebilmek, rakiplerinden farklılaşabilmek adına konaklama işletmelerinin en çok geliştirmeleri gereken ilke müşteri odaklılıktır. Konaklama işletmeleri tüketicilerine sundukları hizmetlere odaklanmanın ötesinde müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını analiz ederek onlara sundukları hizmetleri deneyime dönüştürmelidirler. Çalışanların bütünün hedef müşteri kitlelerini daha iyi tanımaları ve anlamaları bu hususta önemli

görülmektedir. İkinci ilke markayı güçlendirmek açısından sonuçlar incelendiğinde ise çalışanların bütününün markanın stratejik konumlanmasını ve niteliklerini kavramalarının henüz yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. İki durumda da çalışanların genelinin hedef müşteri kitlelerini ve çalıştıkları markanın niteliklerini henüz yeterince tanımadıkları görülmektedir. Müşteri deneyimi yönetimi kavramının bütün çalışanlar tarafından içselleştirilmesi iki husus açısından gerekli görülmektedir. Üçüncü ilke müşteri deneyimini merkezileştirmek için verilen cevaplar incelendiğinde ise, üst düzey yöneticilerin çalışanlara sürekli olarak iyi bir deneyim sunmanın önemi vurgulanmasına rağmen bu konuda başarılı olan çalışanların takdir edilerek motivasyonlarının sağlanmasının yetersiz olduğu görülmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin yönetsel fonksiyonlardan birisi olan çalışan motivasyonu konusunda kendilerini geliştirmeleri gereken hususlar olduğu düşünülmektedir.

Veriler incelendiğinde konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetiminin üçüncü seviyesinde (taahhüt eden) oldukları sonucu görülmektedir. Mükemmelleşebilme adına henüz iki seviye daha yukarıya çıkılabilmesi gerekmektedir. Verilere göre bütün dünyaca bilinen “*Türk misafirperverliği*” ve kültürümüze ait olan “*tanrı misafiri*” kavramlarının henüz yeterince ticarileşemediği düşünülebilir. Konaklama tesislerinin bir an önce müşteri deneyimini kendileri sunduğu büyüme ve karlılık gibi önemli kazanımların farkına vararak daha olgun seviyede müşteri deneyimi yönetime sahip olmaları gereği aşıkardır.

Konaklama işletmelerinin yıldız sayılarına göre yapılan fark testleri incelendiğinde, yıldız sayılarına göre üç temel ilke ve müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Bu amaca yönelik katılımcılara yöneltilen sorular tek tek incelendiğinde ise çalışanların hedef kitlelerini tanımaları açısından tesislerin yıldız sayılarına göre aralarında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bir diğer anlamlı fark olan soru ise yönetimin, çalışanların müşteriler ile kurdukları ilişkinin takibine yöneliktir. Gene bu hususta işletmelerin yıldız sayılarına göre aralarında anlamlı fark vardır.

Konaklama işletmeleri çalışan sayılarına göre gruplanarak, üç temel ilke ve müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma seviyeleri konusunda aralarındaki anlamlı fark incelendiğinde ise birinci ve ikinci ilkeler üzerinde fark olduğu, üçüncü ilke ve

olgunlaşma seviyeleri üzerinde aralarında fark olmadığı belirtilmiştir. Yapılan anket çalışmasına verilen cevaplar çalışanlar ve yöneticiler ayrı ayrı gruplanarak incelendiğinde ise dört konuda da yöneticiler ve çalışanlar arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin başarılı bir müşteri deneyimi yönetimi geliştirdikleri fikirlerine çalışanlar katılmamaktadırlar.

Çalışmanın ikinci amacına yönelik veriler incelendiğinde, Konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimi kavramını işletmelerinin temel stratejilerine taşıyabilmeleri ve merkezileştirebilmeleri için, deneyimleri bir işletme kültürü haline getirmeleri ve sürekli eğitimler düzenleyerek çalışanlarının katılımlarını sağlamaları, örgüt içinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve birimler arası iletişimi etkin ve verimli hale getirmeleri, ürün yada hizmet üretim süreçlerinin müşterilerinin bakış açısı ile dizayn etmeleri en çok geliştirmeleri gereken hususlar olarak görülmektedir. Ayrıca deneyim yönetimi konusunda atılan adımlar ve yapılan çalışmaların bütün çalışanlar ile paylaşarak gerekli bilgi akışının sağlanması da yöneticilerin bu konuda ki sorumluluklarıdır. Üçüncü amaca yönelik verilen cevaplarla da işletmelerin çalışan bireylerin fikirlerini daha özgürce ifade edebilecekleri katılımcı bir ortam sağlamaları ve müşteri deneyimi yönetimi kavramını işletme stratejilerinin ana parçası olarak değerlendirmeleri mükemmelleşme adına gerekli adımlardandır.

Katılımcılara müşteri deneyimi yönetimine çalıştıkları konaklama tesislerinin verdiği önemin derecesi sorulduğunda, işletmelerin bu konuyu önemseydiğini belirtmişlerdir. Cevaplar yıldız ve çalışan sayılarına göre aralarında anlamlı fark olup olmadığını görmek için yapılan analizler eşliğinde tekrar incelendiğinde ise anlamlı fark tespit edilememiştir. Ancak çalışanlar ve yöneticiler aralarında gruplanarak incelendiklerinde ise, aralarında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Önceki yapılmış testlerde de bu iki grup arasında müşteri deneyimi yönetimi olgunlaşma aşamaları açısından verilen tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, yöneticiler konaklama işletmelerinin 3. seviyede görürken, çalışanlar 2. seviyede olduklarını düşünmektedirler.

Müşteri deneyimi yönetimini gelişmesini engelleyen faktörler incelendiğinde, işletmelerin bu konuya yeterli bütçe ayırmadıkları açıkça görülmektedir. Bu durum deneyimlerin işletmelere getirilerinin henüz yeterince kavranmadığını

düşündürmektedir. Konaklama işletmeleri daha iyi bir müşteri deneyimi yönetimi oluşturabilmek için bu alana daha çok yatırım yapmalı ve ekonomik açıdan desteklemelidirler.

Bu çalışma, konaklama işletmelerinin müşteri deneyimi yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını ortaya çıkarmak, sektör yöneticilerine literatüre rehberlik etmek amacı ile yazılmıştır. Ancak işletme yöneticilerinin çalışanlar ile müşteri deneyimi yönetimi açısından aralarındaki fark, yöneticiler ile tüketiciler arasında da bu konuda fark olabileceğini düşündürmektedir. Bu çalışma bu yolda kat edilmiş önemli bir basamak olarak kabul edilebilir ve geliştirilebilir bir ön çalışma olarak görülebilir.

Gelecekte yapılacak benzer çalışmalar ile, araştırma yalnızca üreticiler üzerinde değil, tüketiciler üzerinde de uygulanarak daha geniş bir kapsama sahip olabilecektir. Müşteri deneyimi yönetiminin mükemmelleşmesi adına geliştirilebilecek yeni ve farklı stratejilerin ortaya çıkarılması sağlanabilecek ve deneyim yönetimi kavramının işletmelerin yaşamsal fonksiyonları arasındaki yerini almasını sağlamak adına ciddi faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Amit, R.: 1986 “Cost leadership strategy and experience curves”, **Strategic Management Journal**, 7(3), 281-292.
- Arnould, E. J. ve Price, L. L.: 1993 “River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter”, **Journal of Consumer Research**, 20(1), 24-45.
- Arkadan, F., Macdonald, E. K. ve Wilson, H. N.: 2017 “Customer Experience Management Practices” **A Systematic Literature Review Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends**, Springer. (1361- 1361).
- Baack, D. W. ve Boggs, D. J.: 2008 “The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets”, **International Journal of Emerging Markets**, 3(2), 125-139.
- Babacan, M.: 2001 “Hedonik tüketim ve özel günler alışverişlerine yansması”, **Ulusal Pazarlama Kongresi**, Erzurum.
- Bagdare, S.: 2015 “Emotional Determinants of Retail Customer Experience”, **International Journal of Marketing & Business Communication**, 4(2).
- Bagdare, S. Ve Jain, R.: 2013 “Measuring retail customer experience”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, 41(10), 790-804.

- Barney, J. B. ve Hesterly, W. S.: 2005 **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts.** 2005 Pearson Education. Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 7458.
- Barrena, R.ve Sánchez, M.: 2009 “Using emotional benefits as a differentiation strategy in saturated markets”, **Psychology & Marketing**, 26(11), 1002- 1030.
- Berry, L. L.: 1983 **Relationship marketing.** American Marketing Association.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. ve Haeckel, S. H.: 2002 “Managing the total customer experience”, **MIT Sloan management review**, 43(3), 85.
- Beaujean, M., Davidson, J. ve Madge, S.: 2006 “The moment of truth” in customer service". **Mckinsey Quarterly**, 1, 62-73.
- Biedenbach, G. ve Marell, A.: 2010 “The Impact of Customer Experience on Brand Equity in a Business-to-Business Services Setting”, **Brand Management**, 17(6), pp.446–458
- Boyd, H. W. ve Levy, S. J.: 1963 “New dimension in consumer analysis”, **Harvard Business Review**, 41(6), 129-140.
- Bojanic, D.. 2007 “Hospitality marketing mix and service marketing principles”, **Handbook of Hospitality Marketing Management**, 59-84.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. “Consumer engagement in a virtual brand

- ve Hollebeek, L.: 2013 community: An exploratory analysis”, **Journal of Business Research**, 66(1), 105-114.
- Burton, S., Roberts, J. ve Sheather, S.: 2015 “Getting to Know Them: The Effect of Customer Experience in a Business-to-Business Market” **Global Perspectives in Marketing for the 21st Century**, Springer. 210-213.
- Campbell, C.: 1987 **The romantic ethic and the spirit of modern capitalism.**
- Campbell-Hunt, C.: 2000 “What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis”, **Strategic Management Journal**, 21(2), 127- 154.
- Carbone, Lewis P., Haeckel, Stephen, H.: 1994 “Engineering Customer Experience”, **Marketing Management Magazine**, 3(3).
- Carlson, R. A.: 1997 **Experienced cognition**, Psychology Press.
- Chang, T.-Y. ve Horng, S.-C.: 2010 “Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective”, **The Service Industries Journal**, 30(14), 2401-2419.
- Charlton, G.: 2013 <https://econsultancy.com/blog/61991-83-of-online-shoppers-need-support-to-complete-a-purchase-stats/>Erişim Tarihi: 30.09. 2017
- Chaharbaghi, K.. ve Lynch, R.: “Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy”, **Management**

- 1999 **Decision**, 37(1), 45-50.
- Chambers, R. E. ve Lewis, R. C.: 2000 **Marketing leadership in hospitality**, Foundations and practices.
- Chang, Y. S.: 2006 “Dynamic competitive paradigm of managing moving targets; implications for Korean industry”, **Korean Social Science Journal**, XXXIII No. 2(2006), 67-110.
- Chou, H. J.: 2009 “The Effect of Experiential and Relationship Marketing on Customer Value: A Case Study of International American Casual Dining Chains in Taiwan”, **Social Behavior and Personality**. Vol:37(7), pp.993-1008.
- Christensen, L.T., Torp, S. Ve Fırat, A.F.: 2005 “Integrated Marketing Communication and Postmodernity: An Odd Couple ?”, **Corporate Communications: An International Journal**, 10(2).
- Clark, K.. ve Smith, R.: 2010 “Unleashing the Power of Design Thinking, Design Thinking, Ed. by Thomas Lockwood”, **Design Management Institute**, New York.
- Çeltek, E.. “Deneyimsel Pazarlama Unsurlarının Otellerin Bakış Açısı İle Değerlendirilmesi: Türkiye’deki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.*

- Gürel, Ç. ve DİNÇER, D. F. İ.: **Konaklama İşletmelerinde Müşteri Deneyiminin Sadakat ve Tavsiye Davranışı Etkisi.** *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
2012
- Duica, A. ve Duica, M. C.: “Organizational Implications of the Cost Leadership Strategies”, **Valahian Journal of Economic Studies**, 5(2), 33.
2014
- Drake, R. D. ve Smith, P. J.: **Sanayide Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.
1978
- Du Plessis, L. ve De Vries, M.: “Towards a holistic customer experience management framework for enterprises”, **South African Journal of Industrial Engineering**, 27(3), 23-36.
2016
- Ebert, R. J. ve Griffin, R. W.: Business Essentials, Custom Video Series: **Small Business 2000**; Showtime. Prentice Hall.
2000
- Evans, J. R. ve Lindsay, W.M.: **The Management and Control of Quality**, Third Edition, West Publishing Company, New York.
1996
- Fayol, H.: 2005 **Industrial and General Administration: Genel ve Endüstriyel Yönetim**, Çev: M. Asım Çalikoğlu, Ankara.
- Feurer, R. ve Chaharbaghi, K.: “Defining competitiveness: a holistic approach”,

- 1994 **Management Decision**, 32(2), 49-58.
- Fornell, C., Van Amburg, D., Morgeson, F. ve Bryant, B.: 2005 "The American Customer Satisfaction Index at Ten Years, ACSI 1994-2004. **A Summary of Findings: Implications for the Economy, Stock Returns and Management.** *Ann Arbor, MI: University of Michigan Stephen M. Ross School of Business, National Quality Research Center.*
- Fleisher, C. S. ve Bensoussan, B. E.: 2003 **Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fleury, M. T. L. ve Fleury, A. C. C.: 2005 "In search of competence: aligning Strategy and competences in the telecommunications industry", **The International Journal of Human Resource Management**, 16:9, 1640-1655.
- Ferreira, H. ve Teixeira, A. A.: 2013 'Welcome to the experience economy: assessing the influence of customer experience literature through bibliometric analysis (No. 481). **Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto.**
- Garvin, D. A.: 1984 "What Does Product Quality Really Mean?", **Sloan Management Review**, Vol. 26 (Fall), pp. 25-48.
- Gentile, C., Spiller, N. ve

- Noci, G.: 2007 overview of experience components that co-create value with the customer”, **European Management Journal**, 25 (5), pp.395-410.
- Gianforte, G.: 2010 **Eight to Great; Eight Steps to Delivering an Exceptional, Customer Experience**, Lexington, Booksurge.
- Gilmore, J.H. ve Pine, J.B.: 2002 “Differentiating Hospitality Operations via Experiences: Why Selling Services is not Enough” **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, June, 43(3), 87-96.
- Grant, R.M. ve Jordan, J.: 2014 **Stratejinin Temelleri** (Çev. Gamze Sart). (1.baskı) Ankara Nobel Akademik Yayıncılık. (Eserin Orijinali 2012’de yayınlandı).
- Gupta, S. ve Vajic, M.: 2000 “The contextual and dialectical nature of experiences”, **New service development: Creating memorable experiences**, 33-51.
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. ve Jensen, P.: 2015 “Customer experience management and business performance” **International Journal of Quality and Service Sciences**, 7(1), 90-106.
- Haarla, A.: 2003 “Product Differentiation: Does It Provide Competitive Advantage For A Printing Paper Company? “, Helsinki University of Technology, **Laboratory of Paper Technology Reports**,

Series A1

- Hatsopoulos, G. N., Krugman, P. R. ve Summers, L. H.: 1988 “US competitiveness: Beyond the trade deficit”, **Science**, 241(4863), 299-307.
- Hauser, E.: 2007 **Brandweek:Experiential Marketing.** In Experiential Marketing Forum (Vol. 26, pp. 21-71).
- Helms, M. M., Dibrell, C. ve Wright, P.: 1997 “Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry”, **Management Decision**, 35(9), 689-703.
- Hirschman, E. C. ve Holbrook, M. B.: 1982 “Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions”, **The Journal of Marketing**, 92- 101.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E.: 2012 **Strategic management cases: competitiveness and globalization.** Cengage Learning.
- Hoffman, N. P.: 2000 “An Examination of the Sustainable Competitive Advantage”
- Hogan, S., Almquist, E. ve Glynn, S. E.: 2005 “Brand-building: finding the touchpoints that count”, **Journal of Business Strategy**, 26(2), 11-18.
- Holland, H. ve Ramanathan, N. : 2016 **Customer Experience Management Dialogmarketing Perspektiven**, 2015/2016 (83-101): Springer.

- Homburg, C., Jozić, D. ve Kuehnl, C.: 2015 “Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1-25.
- Horsley, M., Anderson, S., Biddle ve I., Mulas, R.: 2005 **Business Studies**, Heinemann, Australia.
- Hosany, S. ve Witham, M.: 2009 “Dimensions of cruisers’ experiences, satisfaction, and intention to recommend”, **Journal of Travel Research**. pp. 1–14.
- Jamison, T. G.: 2005 **The Six Principles of Service Excellence**, USA, Author House.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K.: 1993 “Market orientation: antecedents and consequences”, **The Journal of marketing**, 53-70.
- Johnson, M.D.: 2002 **Customer Orientation and Market Action**, PrenticeHall.
- Johne, A.: 1999 “Using market vision to steer innovation”, **Technovation**, 19(4), 203-207.
- Kandampully, J. ve Suhartanto, D.: 2003 “The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry”, **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, 10(1-2), 3-25.

- Kim, C., Yang, K. H. ve Kim J.: 2008 “A strategy for third-party logistics systems: a case analysis using the blue ocean strategy”, **Omega**, 36, 522-534.
- Klaus, P. ve Maklan, S.: 2013 “Towards a better measure of customer experience”
- Klaus, P. ve Maklan, S.: 2011 “Bridging The Gap For Destination Extreme Sports” **A Model of Sports Tourism Customer Experience. Journal of Market**, (June 2015), 37-41.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., Xie, Y. Ve Liang, C.: 2006 “Marketing for hospitality and tourism”, **New Jersey: Prentice hall**. 893
- Krugman, P.: 1994 “Competitiveness: a dangerous obsession” **Foreign affairs**, 28- 44.
- Kumar, V., Dyer, S., Graef, A. ve Fera, F.: 2014 https://www.atkearney.com/automotive/featured-article/-/asset_publisher/S5UkO0zy0vnu/content/delivering-superior-automotive-customer-experience-in-developing-markets/10192Erişim Tarihi:25 Haziran 2017
- Kurtz, L.D. ve Louis, E.B.: 2010 **Principles of Contemporary Marketing**. 14th International Edition. South Western.
- Lee, M. S., Hsiao, H. D. ve
- “The study of the relationships among experiential marketing, service quality, customer satisfaction

- Yang, M. F.: 2010 and customer loyalty”, **International Journal of Organizational Innovation**, 3(2), 352.
- Lemon, K. N. ve Verhoef, P. C.: 2016 “Understanding customer experience throughout the customer journey” **Journal of Marketing**, 80(6), 69-96.
- Levy, S. J.: 1959 “Symbols for sale”, **Harvard business review**, 37(4), 117-124.
- Lewis, R.C. ve Chambers, R.E.: 2000 “**Marketing Leadership in Hospitality**”, New York, John Wiley.
- Li, X. R. ve Petrick, J. F.: 2008 “Tourism marketing in an era of paradigm shift.”, **Journal of Travel Research**, 46(3), 235-244.
- Liao, Y. S.: 2005 “Business strategy and performance: The role of human resource management control”, **Personnel Review**, 34(3), 294-309.
- Liat, C. B., Mansori, S. ve Huei, T. C.: 2014 “The Associations Between Service Quality, Corporate Image, Customer Satisfaction, and Loyalty:Evidence From the Malaysian Hotel Industry”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 23(3), 314-326.
- Lin, Z. ve Bennett, D.: 2014 “Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmes”, **International Journal of Retail & Distribution**

Management, 42(10), 929-947.

Loch, C. ve Kavadias, S.: 2008 **Handbook of new product development management.**

Luecke, R.: 2010 **Strateji – İşinize en Uygun Stratejiyi Oluşturun ve Uygulayın** (Çev.Turan Parlak). (11.Basım). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. (Eserin orijinali2005'te yayınlandı).

Ma, H.: 2000 Competitive advantage and firm performance. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 10(2), 15-32.

Maslow, A. H.: 1964 **Religions, values, and peak-experiences**, Columbus (Ohio State University Press).

Meyer, C. ve Schwager, A.: 2007 “Understanding Customer Experience”, **Harvard Business Review, February**, 117-126.

Michael E. Porter.: 2010 **Rekabet Stratejisi . Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri.**

Mick, D., Fournier, G. ve Dobscha, S.: 1998 “Preventing the premature death of relationship marketing [J]. **Harvard Business Review**, 76(1), 42-43.

Millet, G. W. ve Millet, B. **Totally Awesome Customer Experiences. Utah:**

- W.: 2002 *Customer Experiences Inc.*
- Mossberg, L.: 2007 “A marketing approach to the tourist experience”, **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, 7(1), 59-74.
- Mowen, J. C.: 1988 “Beyond consumer decision making”, **Journal of Consumer Marketing**, 5(1), 15-25.
- Murray, A. I.: 1988 “A contingency view of Porter's generic strategies”. **Academy of management review**, 13(3), 390-400.
- Narver J., Slater, S.: 1990 “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, **Journal of Marketing**, Vol.54, N.4, pp.20-35.
- Novak, T. P., Hoffman, D. L. ve Yung, Y. F.: 2000 “Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach”, **Marketing science**, 19(1), 22-42.
- O'Sullivan, E. L. ve Spangler, K. J.: 1998 **Experience marketing: strategies for the new Millennium**. Venture Publishing Inc.
- Oh, H., Fiore, A. M. ve Jeoung, M.: 2007 “Measuring experience economy concepts: Tourism application”, **Journal of travel research**, 46(2), 119-132.

- Oracle.: 2011 <http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf>
Erişim Tarihi: 29 Ekim 2017
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L.: 1985 “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, **The Journal of Marketing**, 41-50.
- Parandker, S. R. ve Lokku, D.: 2012 **Customer experience management**. In Services in Emerging Markets (ICSEM), 2012, Third International Conference on (pp. 44-49)IEEE.
- Patterson, A., Hodgson, J. ve Shi, J.: 2008 “Chronicles of customer experience: the downfall of Lewis's foretold”, **Journal of Marketing Management**, 24(1-2), 29-45.
- Pazarlamasyon.: 2016 <http://www.pazarlamasyon.com/raporlar/pazarlama-trendleri-raporlari/2016-pazarlama-trendleri-raporu/> Erişim Tarihi:13 Temmuz 2017
- Peppers, D. ve Rogers, M.: 2013 **Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM**, İstanbul, Optimist Yayınları.
- Piercy, N. F., Kaleka, A. ve Katsikeas, C. S.: 1998 “Sources of competitive advantage in high performing exporting companies”, **Journal of World Business**, 33(4), 378-393.

- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H.: 1998 “Welcome to the experience economy”, **Harvard business review**, 76, 97-105.
- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H.: 1999 “The experience economy: work is theatre & every business a stage”, **Harvard Business Press**.
- Pine, J. ve Gilmore, H. J.: 2012 **Deneyim Ekonomisi**, (Çev. L. Cinemre), İstanbul.
- Piotrowicz, W. ve Cuthbertson, R.: 2014 “Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing”, **International Journal of Electronic Commerce**, 18(4), 5-16.
- Porter M.E.: 1985 **Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance**. New York. The Free Press.
- Porter, M.: 1980 **Corporate strategy**. New York. New York, NY.
- Porter, M. E.: 1980 “Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability”, **Financial Analysts Journal**, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E.: 2000 “Locations, clusters, and company strategy”, **The Oxford handbook of economic geography**, 253-274.
- Porter, M. E.: 2004 “Building the microeconomic foundations of

prosperity:

Findings from the business competitiveness index”, **World Competitiveness Report**, 2005.

Porter, M. E.: 2008

Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster.

Porter, M. E.: 1990

“The Competitive Advantage of Nations.”
Harvard Business Review

Porter, Michael.: 2004

Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance. Export Edition, Free Press: New York.

Prahalad, C. ve Ramaswamy, K., Venkat.: 2002

“Co-Opting Competence” **Harvard Business School Press**, Boston.

Prokesch, S. E.: 1995

“Competing on customer service”, **Harvard Business Review**, 73,100-100.

Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghuram ve P. Stewart, D.: 2009

“Customer experience management in retailing: understanding the buying process”, **Journal of retailing**, 85(1), 15-30.

Pulido, A., Stone, D. ve Strevel, J.: 2014

The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency. McKinsey Quarterly, 2.

Pullmann, M.E. ve Gross,

“Ability of experience design elements to elicit

- M.A.: 2004 emotions and loyalty behaviors”, **Decision Sciences**, 35(3), 551-578.
- R.D Entenberg.: 1959 “Suggested Changes in Census Classifications of Retail Trade”, **Journal of Marketing**. 39-43
- Ray, A.: 2008 <http://www.experiencetheblog.com/2008/05/experiential-artmarketing-imitating.html>, Erisim tarihi: 26 Agustos 2017.
- Ritzer, G., Dean, P. ve Jurgenson, N.: 2012 “The coming of age of the prosumer”, **American Behavioral Scientist**, 56(4), 379-398.
- Rose, S., Hair, N. ve Clark, M.: 2011 “Online customer experience: A review of the business-to-consumer online purchase context”, **International Journal of Management Reviews**, 13(1), 24-39.
- Robins, S. P. ve Langton, N.: 2001 **Organizational Behaviour**. U.S. Edition Published by Prentice-Hall, Inc. Toronto.
- Roy, R. ve Ng, S.: 2008 “Regulatory fit and evaluation mode: feeling right about hedonic and utilitarian consumption”, **In The Proceedings of the Society for Consumer Psychology 2008 Winter Conference** (306).
- Rugman, A. M. ve D'cruz, J. R. : 1993 “The double diamond" model of international competitiveness: The Canadian experience”, **MIR: Management International Review**, 17-39.

- Ryals, L. ve Payne, A.: 2001 “Customer Relationship Management in Financial Services Towards Information-Enabled Relationship Marketing”, **Journal of Strategic Marketing**, 9, 3-27.
- Same, S. ve Larimo, J.: 2012 “Marketing theory: Experience marketing and experiential marketing”, **In 7th International Scientifistic Conference Business and Management**, pp.10-11
- Schmitt, B.: 1999 Experiential marketing. **Journal of marketing management**, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, B.. 2010 “Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights”, **Foundations and Trends in Marketing**, 5(2), .55-112.
- Schmitt, B.. 2010 **Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers.** John Wiley & Sons.
- Schmitt, B.. 2003 www.exgroup.com, (Erişim Tarihi: 25.04.2017).
- Schmitt, B.H. ve Simonson, A.: 2000. “**Pazarlama Estetiği: Marka, Kimlik ve İmajı Stratejik Yönetimi**”, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Schwarz, C. M. (Ed.): 1993 **The chambers dictionary.** Chambers.
- Schwarz, N.: 1990 “Feeling as information: informational and

- motivational functions of affective states”,
Handbook of Motivation and Cognition, 2, 527-561.
- Shaw, C.: 2007) **The DNA of customer experience: How emotions drive value.** Springer.
- Shaw, C. ve Ivens, J.: 2005 **Building great customer experiences.** Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shin, D.-H.: 2015 “Effect of the customer experience on satisfaction with smartphones: Assessing smart satisfaction index with partial least squares”,
Telecommunications Policy, 39(8), 627-641.
- Smilansky, S.: 2009 **Experiential Marketing:** A practical guide to interactive brand experiences. Kogan Page Publishers.
- Smith, S.L.: 1994 The tourism product. **Annals of Tourism Research**, (21), 582-595.
- Solomon, M.R.: 2004 **Tüketici Krallığının Fethi**, Çev. Selin Çetinkaya, Mediacat Yayınları, İstanbul
- Strong, C.A. ve Harris, L.C.: 2004 “The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and

- procedural tactics”, **Journal of Strategic Marketing**, 12(3), pp.183-204.
- Temkin, B. D. ve Geller, S.: **The Customer Experience Journey.** Forrester Research. 2008
- Thorne, F. C.: 1963 “The clinical use of peak and nadir experience reports”, **Journal of Clinical Psychology.**
- Toffler, A.: 1980 **The Third Wave.** William Morrow and Company. Inc., NewYork.
- Torlak, Ö., Altunışık R., Özdemir Ş ve Sarıkaya N.: **Yeni Müşteri,** Hayat Yayınları, İstanbul 2007
- Treacy, M. ve Wiersema F.: “How market leaders keep their edge”, **Fortune**, 131 (2), 88-93. 1995
- Treacy, M. ve Wiersema F.: **The winning ways of product leaders.** Directors & Boards, Spring 1995. 1995
- Treacy, M. ve Wiersema, F.: “Customer intimacy and other value disciplines”, **Harvard business review**, 71(1), 84-93. 1993
- Treacy, M. ve Wiersema, F.: **The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market,** Basic Books. 1997

Trout, J. ve Rivkin, S.: 2011 **Farklılaş ya da Öl – Ölümçül Rekabet Çağında Hayatta Kalmanın Sırları** (Çev. B. Adıyaman).(2.baskı). İstanbul: Media Cat Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K.: 2013 **İşletmelerde stratejik yönetim**. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M.ve Schlesinger, L. A.: 2009 “Customer experience creation, Determinants, dynamics and managementstrategies”, **Journal of retailing**, 85(1), 31-41.

Waheeduzzaman, A. N. M. ve Ryans Jr, J. K.: 1996 “Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: a quest for a common ground”, **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 6(2), 7-26.

Walker.: 2017 <https://www.walkerinfo.com/Customers2020/ErişimTarihi>: 28.10.2017

Wallin Andreassen, T. ve Lindestad, B.: 1998 “Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise”, **International Journal of service Industry management**, 9(1), 7-23.

Walls, A.: 2009 **An Examination of Consumer Experience and Realtive Effects on on Consumer Values,**

Orlando: University of Central Florida.

- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. ve Kwun, D. J.-W.: 2011 “Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 20(2), 166-197.
- You-Ming, C.: 2010 “Study on the impacts of experiential marketing and customers' satisfaction based on relationship quality”, **International Journal of Organizational Innovation**, 3(1), 189.
- Yuan, E. ve Wu, C.K.: 2008 “Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 32(3), pp.387-410.
- Yuan, Y. H. ve Wu, C. K.: 2008 “Relationships among experiential marketing, experiential value, and customer satisfaction”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 32(3), 387-410.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J. ve Bartholomew, D. E.: 2012 “How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation”, **Journal of Marketing**, 76(3), 21-40.
- Zajonc, R. B.: 1980 “Feeling and thinking: Preferences need no inferences”, **American psychologist**, 35(2), 151

Zhang, M., Guo, L., Hu, M. ve Liu, W.: 2017 “Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation”, **International Journal of Information Management**, 37(3), 229-240.



EKLER

Değerli Katılımcılar;

Turizm sektöründe müşteri deneyiminin önemi üzerine İstanbul Üniversitesi İşletme

Bölümü'nde yüksek lisans tez çalışması yapmaktayız. Çalışmamız ile turizm sektöründe müşteri deneyimine verilen önemi ve müşteri deneyiminin şirket stratejilerinin içindeki payını ölçmeyi hedeflemekteyiz.

Anketimizi cevaplamanız yaklaşık 5 dakikanızı alacaktır. Anketimize verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak olup sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anketimizi turizm sektörü OTELCİLİK alanında çalışanlar cevaplandırabilmektedir.

Anketimizi cevaplandırıp vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Süphan NASIR İstanbul Üniversitesi , İşletme ABD , Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı Başkanı

Erdeniz ERDEM İstanbul Üniversitesi , İşletme ABD , Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Otelcilik alanında çalışmakta mısınız veya daha önceden çalıştınız mı?

Evet, şu anda otelcilik alanında çalışıyorum

Şu anda değil ama daha önce otelcilik alanında çalıştım (Lütfen bundan sonraki soruları son çalıştığınız oteli düşünerek yanıtlayın)

Hayır, otelcilik alanında hiç çalışma tecrübem olmadı (*Bu formu doldurmayı bırakın*).

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup en yakın bulduğunuz cevabı işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalıştığım otel hedef müşteri kitlesini açık ve net bir şekilde belirlemiştir.					
3	Çalıştığım otel müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamaya odaklanmıştır.					
4	Otel genelinde çalışanların tümü hedef müşteri kitlesinin profilini zihinlerinde net ve tutarlı biçimde canlandırabilmektedir.					
5	Otelimiz hedef müşteri kitlesinin ihtiyaç ve satın alma davranışlarını anlamak için düzenli olarak pazar araştırmaları yapmaktadır.					
6	Otelimizin karar alma süreçlerinde müşterilerimizin ihtiyaç ve istekleri göz önüne alınır.					
7	Markamızın nitelikleri ve konumlandırması doğru bir şekilde tanımlanmıştır.					
8	Otel çalışanları markamızın stratejik konumlandırması ve niteliklerini tamamen kavramışlardır.					
9	Markamızın konumlandırması ve nitelikleri müşterilerimize sunacağımız deneyim ve hizmeti nasıl tasarlayacağımızı belirlemektedir.					
10	Müşterilerimize vadettiklerimiz, markamızın konumlandırması ve özelliklerine göre şekillenmektedir.					
11	Üst düzey yöneticiler hedef kitemiz olan müşteriler ile düzenli olarak etkileşim / iletişim içindedir.					

12	Üst düzey yöneticiler hedef kitlemiz olan müşterilere iyi bir hizmet sunmanın önemini sürekli olarak çalışanlara vurgular.					
13	Üst düzey yöneticiler müşterilere mükemmel hizmet sunan ve iyi bir müşteri deneyimi yaşatan çalışanlarını takdir ederek ödüllendirmektedirler.					
14	Çalışanların müşteriler ile kurdukları etkileşimin / iletişimin kalitesi otel yönetimi tarafından yakından takip edilmektedir.					
15	Otelimiz müşteri geri bildirimlerini dinlemekte ve dikkate almaktadır.					
16	Otelimiz farklı iletişim kanallarından müşterilerinin istek ve şikayetlerini dinlemekte müşterilerin bilgisini toplamakta ve bu bilgileri analiz ederek strateji geliştirmek için kullanmaktadır.					
17	Müşteriye sunulan hizmeti geliştirmek için otel genelinde müşteri geri bildirimlerinden elde edilen bilginin kullanımı teşvik edilmektedir.					
18	Müşteri deneyiminin ve sunulan hizmetin kalitesini ölçmek için otelimizin kullandığı kriterler bulunmaktadır.					
19	Otelimiz , sunulan müşteri deneyimi ve hizmeti ile ilgili kriterlerin sağlanıp sağlanmadığını takip etmekte ve düzenli olarak müşteri deneyimini ve memnuniyetini ölçmektedir.					
20	Otelimiz belirli aralıklarla çalışanlar ile sürekli iletişim kurmaktadır.					
21	Otelimiz müşteri deneyimi süreçlerindeki mevcut durumu ve süreci geliştirmek için yapılan çabaları kurum içinde çalışanlar ile paylaşmaktadır.					
22	Otelimizdeki yöneticilerin çalışanlar ile kurduğu iletişimin içeriği ve tarzı tatmin edicidir.					
23	Otelimizdeki süreçler müşteri bakış açısı ile tasarlanmaktadır.					
24	Otelimizde müşteri temas noktalarında ve süreçlerdeki problemlili noktalar belirlenmekte ve bu problemlili alanlar geliştirilmeye çalışılmaktadır.					
25	Otelimizde mükemmel bir müşteri deneyimini yaşatmak için					

	gerekli olan kriterler belirlenmeye çalışılmaktadır.					
26	Otelimizde karar alınırken müşterilerin bakış açısından yararlanılmaktadır.					
27	Otelimizde hedeflenen kültür yapısının oluşumu için kurum içindeki çalışanlar yöneticilere destek vermektedirler.					
28	Otelimizde yeni ve halihazırdaki çalışanlara şirket kültürünü aşlamak için eğitim verilmektedir.					
29	İyi bir müşteri deneyimi yaratmak için kurum içindeki birimler arasında işbirliği yapılmaktadır.					
30	Otelimizde müşteri şikayetlerini ele alma ve cevaplama süreçleri tanımlanmıştır.					
31	Otelimizde müşterilere özgü , ilgi ve konfor sunmak başlıca görevimizdir.					
32	Otelimizde müşteriler ile güçlü ilişkiler kurarak müşteri sadakatı yaratmaya çalışırız					
33	Otelimizde çalışanlar olarak otelimizin imajını oluşturmada müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitesinin öneminin farkındayız.					
34	Otelimizde bireylerin fikirlerine değer verilmekte ve farklı görüşlerin dile getirilmesi için gereken ortamın yaratılmasına çalışılmaktadır.					
35	Müşteri deneyim yönetimine odaklanma otelimizin stratejisinin önemli bir unsurudur.					
36	Otelinizin müşteri deneyimi yönetimi konusuna verdiği önemin derecesini lütfen belirtiniz.					

37. Aşağıda belirtilen unsurlardan hangileri, otelinizdeki müşteri deneyimi yönetimini olumsuz yönde etkilemektedir? (en fazla üç unsur işaretleyiniz)	
Otelimiz müşteri deneyimi stratejisinin net olmaması	
Oteliniz içindeki birimler arasında işbirliğinin olmaması	
Müşteri deneyimi yönetim süreçlerinin net bir şekilde belirlenmemiş olmaması	
Kısıtlı bütçe	
Müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerinin doğru anlaşılabilmesi	
Yöneticilerin müşteri deneyimi yönetimine önem vermemesi	

DEMOGRAFİK BİLGİLER

38. Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

39. Yaşınız:

- 18-20 20-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üstü

40. Eğitim Düzeyiniz:

- İlkokul Ortaokul Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans

- Doktora

41. Çalıştığınız şehri lütfen belirtiniz:

.....

42. Kaç yıldır turizm sektöründe (otelcilik alanında) çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az 1-4 yıl 5-9 yıl 10 yıl ve üzeri

43. Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuzu lütfen belirtiniz :

.....

44. Çalıştığınız işletmede hangi departmana bağlısınız?

- Genel Müdür / CEO
 Ön Büro
 Yiyecek ve İçecek
 Kat Hizmetleri
 Pazarlama ve Satış
 Halkla İlişkiler
 Müşteri İlişkileri
 Finans
 İnsan Kaynakları
 Güvenlik
 Spor ve Sağlıklı Yaşam

45. Çalıştığınız otel işletmesi faaliyet süresi bakımından hangi sınıftadır?

- Sürekli
 Mevsimlik – Dönemsel
 Diğer:

46. Çalıştığınız otelin işletmesinin sınıfını lütfen belirtiniz:

- Belediye Belgeli
 Turizm İşletme Belgeli
 Özel Belgeli / Butik Otel
 Diğer:

47. Çalıştığınız otel işletmesi turizm işletme belgeli ise lütfen yıldızını belirtiniz

- 5 Yıldızlı
 4 Yıldızlı
 3 Yıldızlı
 2 Yıldızlı
 1 Yıldızlı
 Turizm İşletme Belgeli Değildir

48. Çalıştığınız oteli nasıl tanımlarsınız ?

- Franchise ile işletilen ulusal zincir otel

- Franchise ile işletilen uluslararası zincir otel
 - Yönetim sözleşmeli (management) uluslararası zincir otel
 - Bağımsız kurumsal işletme
 - Bağımsız aile işletmesi
 - Diğer:
49. Çalıştığınız işletmenin yönetim türünü lütfen belirtiniz:
- Yerli
 - Yabancı
50. Çalıştığınız işletmenin yatak kapasitesini belirtiniz:
-
51. Çalıştığınız işletmedeki çalışan sayısı Kaçtır ?
- 1-9
 - 10 - 49
 - 50 – 99
 - 100 - 199
 - 200 - 299
 - 300 – 399
 - 400 – 499
 - 500 ve üzeri

