

T. C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

137113

**OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞI VE PAZAR  
YÖNLÜLÜK: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ  
YILDIZLI OTELLERDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA VE  
SONUÇLARI**

Duygu EREN

Danışman: Doç. Dr. A. Celil ÇAKICI

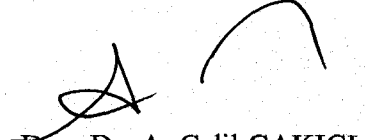
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin  
Haziran, 2003

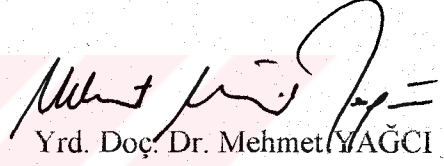
Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

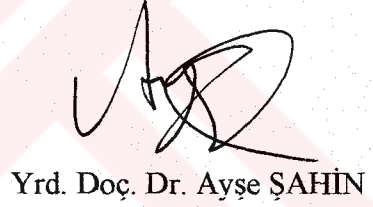
Başkan

  
Doç. Dr. A. Celil ÇAKICI  
(Danışman)

Üye

  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YAĞCI


Üye

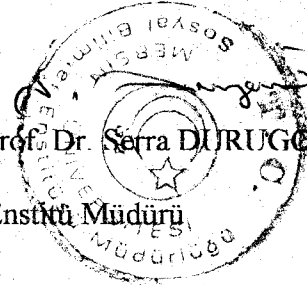
  
Yrd. Doç. Dr. Ayşe ŞAHİN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduğunu onaylarım.

27.10.6/2003

  
Prof. Dr. Serra DURUGÖNÜL  
Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Pazarlama anlayışı, işletmelerin hedef pazar/ pazarlarındaki ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet üretip, söz konusu mal ve hizmetleri uygun bir pazarlama karması çerçevesinde müşterilerine sunarak müşteri tatmini yaratmayı esas alan bir yönetim felsefesidir. Pazarlama anlayışındaki temel düşünce, müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak müşteri tatmini sağlamaktır. Pazarlama anlayışının uygulanması pazar yönlülük olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla pazar yönlülük, müşteri tatmini yaratmak için müşteri ihtiyaç ve isteklerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlayan çabalardır.

Pazarlama anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmeler pazar yönlü olarak ifade edilmektedir. Otel işletmeleri açısından da durum aynıdır. Pazar yönlü bir otel işletmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgi toplayarak hedef pazar/ pazarlarındaki değişimi takip edebilmekte, sözkonusu değişimi işletmenin tüm bölümlerine iletmektedir. Değişen ihtiyaç ve isteklere uygun pazarlama karması oluşturarak hedef pazar/ pazarlarına sunmaktadır. Böylece çevresinde meydana gelen değişmelere uyum sağlayıp, varlığını sürdürebilmektedir.

Otel işletmelerinin Pazar yönlü faaliyet göstermeleri, çevrelerindeki değişime uyum sağlamaları açısından önemlidir. Çünkü, günümüzde insan ihtiyaç, istek ve beklentileri ile birlikte işletmelerin hukuki, politik, ekonomik, rekabet çevreleri de değişmektedir. Söz konusu bu değişimler otel işletmelerini pazar yönlü olmaya zorlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışının gelişimini inceleyerek, otel işletmelerinin pazar yönlü olup olmadıklarını belirlemektir.

Çalışmanın hazırlanmasında, her türlü desteği ve anlayışı sağlayarak tecrübe ve bilgi birikimi ile yol gösterici olan ve çalışmanın anlamlı bir bütün haline gelmesini sağlayan değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. A. Celil ÇAKICI'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam süresince her zaman kıymetli yardımlarını gördüğüm, desteklerini esirgemeyen başta saygıdeğer hocam sayın Doç. Dr. Salih KUŞLUVAN olmak üzere Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nun değerli öğretim elemanlarına çok teşekkür ederim.

Araştırmaya katılarak, anketlerin yanıtlanmasında destek sağlayan otel yöneticilerine yaptıkları katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, hayatım boyunca beni daima teşvik eden ve destek veren aileme sonsuz teşekkürler ediyorum.

Saygılarımla...

Duygu EREN

**OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞI VE PAZAR  
YÖNLÜLÜK: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI  
OTELLERDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI**

**ÖZET**

Pazarlama anlayışı, işletmelerin bütün faaliyetlerine rehberlik eden ve işletmelerin başarılı olmasında önemli olan bir yönetim felsefesidir. Pazarlarını iyi tanımlama, müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini belirleme, müşteri tatminini ön planda tutarak daha kaliteli mal ve hizmet sunma, müşteriye güven verme, personelini iyi motive etme gibi özellikler, işletmelerin başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu özellikler pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin pazarlama anlayışını uygulaması, diğer bir deyişle, pazar yönlü faaliyet göstermeleri, işletmelerin başarılı olmasında esas olarak görülmektedir.

Otel işletmelerinin pazar yönlülüğünü tespit etmek amacıyla, Türkiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde 2003 yılı Nisan ve Mayıs aylarında ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, otellerin belli düzeyde pazar yönlü faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırma, otellerin pazar yönlülüğünün yönetim türüne ve yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Zincir oteller, bağımsız otellere göre; beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı otellere göre daha fazla pazar yönlüdür. Ancak, şehir oteli ve resort otel olma durumlarına göre otel işletmelerinin pazar yönlülüğü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmada, otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, otel işletmelerinin pazar yönlü olmalarının performanslarını etkilediğini ortaya koymaktadır.

**MARKETING AND MARKET ORIENTATION IN HOTEL BUSINESS:  
A SURVEY CONDUCTED AT FOUR AND FIVE STAR HOTELS OPERATING IN  
TURKEY**

**SUMMARY**

Marketing orientation is a philosophy of management which guides all activities of enterprises and plays a crucial role in the success of enterprises. Well definition of markets, determination of need, wants and expectations of markets rendering qualified service and goods giving precedence to customer satisfaction and well motivation of personnel play an important role success of establishments. These attributes form the basis of marketing concepts. Therefore, the implementation of marketing orientation, in other words, being market-oriented is considered as fundamental in the success of enterprises.

In order to determine market-orientation level of hotel enterprises, a survey was conducted based on a questionnaire in four and five star hotels operating in Turkey in April and May, 2003.

It is found that hotels have been operating in a market-oriented way. Additionally, it is determined that market orientation of the hotels is statistically different depending on the type of management (chain, group and independent) and stars hotels have (four and five). Market orientation of chain hotels compared to independent hotels, and five-star hotels to four-star hotels found to be statistically significant. However, no significant difference between city hotels and resort hotels in terms of market-orientation is found. A positive relationship is found between market-orientation and performances of hotels. This result supports the literature and implies that to be more market oriented better performance.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	iii
SUMMARY .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	viii
ÇİZİMLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>I. BÖLÜM OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ</b>	
I. 1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ İLE İLGİLİ KAVRAM VE AÇIKLAMALAR	3
I.1.1. Otel İşletmesinin Tanımı .....	3
I.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri .....	5
I.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	10
I.2. OTEL İŞLETMELİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ .....	13
I.2.1. Üretim Anlayışı .....	17
I.2.2. Ürün Anlayışı .....	21
I.2.3. Satış Anlayışı .....	23
I.2.4. Pazarlama Anlayışı .....	28
I.2.5. Sosyal Pazarlama Anlayışı .....	30

<b>I.3. PAZARLAMA ANLAYIŞI İLE DİĞER ANLAYIŞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>	<b>34</b>
I.3.1. Pazarlama Anlayışı ile Üretim Anlayışının Karşılaştırılması .....	34
I.3.2. Pazarlama Anlayışı ile Satış Anlayışının Karşılaştırılması .....	36
I.3.3. Üretim ve Satış Anlayışlarının Belirtileri .....	39
<b>II. BÖLÜM OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞI VE PAZAR YÖNLÜLÜK</b>	
<b>II.1. PAZARLAMA ANLAYIŞI VE OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ .....</b>	<b>43</b>
<b>II. 2. PAZARLAMA ANLAYIŞININ UNSURLARI .....</b>	<b>49</b>
II. 2.1. Hedef Pazar .....	50
II.2.2. Müşteri İhtiyacının Belirlenmesi .....	52
II. 2.3. Bütünleşmiş Pazarlama Faaliyetleri .....	55
II. 2.4. Kârlılık .....	59
<b>II. 3. PAZARLAMA VE PAZAR YÖNLÜLÜK KAVRAMLARI .....</b>	<b>59</b>
<b>II. 4. OTEL İŞLETMELERİNDE PAZAR YÖNLÜLÜK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>68</b>
<b>III. BÖLÜM TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN PAZAR YÖNLÜLÜKLERİNİN BELİRLENMESİNE DÖNÜK YAPILAN ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI</b>	
<b>III.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI .....</b>	<b>73</b>
<b>III. 2. DENENCELER .....</b>	<b>73</b>
<b>III. 3. YÖNTEM .....</b>	<b>75</b>



III. 3. 1. Evren ve Örneklem .....	77
III. 3. 2. Sınırlamalar .....	78
III. 3. 3. Verilerin Toplanması .....	79
III.3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	79
III. 3. 5. Verilerin Analizi .....	81
III. 4 OTEL İŞLETMELERİNİN PAZAR YÖNLÜLÜKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	81
III. 4. 1. Araştırma Yapılan Otel İşletmeleri ile İlgili Değerlendirme ..	81
III. 4. 2. Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi .....	87
III. 4. 3. Otel İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Değerlendirme ...	91
<b>SONUÇ</b> .....	102
<b>KAYNAKÇA</b> .....	107
<b>EK OTEL İŞLETMELERİNE UYGULANAN ANKET FORMU</b>	

## ÇİZELGELER LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Çizelge I. 1	Otel işletmelerinin sınıflandırılması .....	12
Çizelge I. 2	Pazarlama Anlayışı ile Üretim ve Satış Anlayışlarının Karşılaştırılması .....	38
Çizelge I. 3	Üretim, Satış ve Pazarlama Anlayışlarının Üstün ve Zayıf Yönleri .....	41
Çizelge III. 1	Anket Uygulaması Geri Dönüş Sayıları ve Oranları .....	78
Çizelge III.2	Geçerlilik Sonuçları .....	80
Çizelge III.3	Otel İşletmelerinin Bazı Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Olarak İfadesi .....	82
Çizelge III.4	Oda Sayılarına Göre Otel İşletmelerinin Dağılımı .....	84
Çizelge III.5	Yatak Sayılarına Göre Otel İşletmelerinin Dağılımı .....	84
Çizelge III.6	Doluluk Oranlarına Göre Otel İşletmelerinin Dağılımı ...	85
Çizelge III.7	Otel İşletmelerinin Son Beş Yılda Doluluk Oranlarının Gelişme Yönüne Göre Dağılımı .....	86
Çizelge III.8	Otel İşletmelerinin Son Beş Yılda Sağlanan Karlılığının Gelişme Yönüne Göre Dağılımı .....	86
Çizelge III.9	Otel İşletmelerinin Bilginin Toplanmasına İlişkin Verilerin Dağılımı .....	87
Çizelge III.10	Otel İşletmelerinin Bilginin Yayılmasına İlişkin Verilerin Dağılımı .....	89
Çizelge III.11	Otel İşletmelerinin Uygun Pazarlama Karmasının Oluşturulmasına İşletmelerinin İlişkin Verilerin Dağılımı	90
Çizelge III.12	Pazar Yönlülük Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	91
Çizelge III.13	Otel İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Verilerin Dağılımı .....	92
Çizelge III.14	Yıldız Sayısına Göre Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin T- testi Sonuçları .....	93

Çizelge III.15	Yönetim Türüne Göre Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin ANOVA Sonuçları .....	94
Çizelge III.16	Kuruluş Yerine Göre Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin T- testi Sonuçları .....	95
Çizelge III.17	Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Performansları Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları .....	96
Çizelge III.18	Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Performansları Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	97
Çizelge III.19	Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Yıldız Sayısı Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	99
Çizelge III.20	Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Yönetim Türü Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	100
Çizelge III.21	Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Kuruluş Yeri Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	101

## ÇİZİMLER LİSTESİ

		<u>Sayfa No:</u>
Çizim II. 1.	Geleneksel Organizasyon Şeması .....	57
Çizim II. 2.	Müşteri GÜdümlü Organizasyon Şeması .....	58
Çizim II. 3.	Sentezlenen Pazar Yönlülük Boyutları .....	65



## GİRİŞ

Turizm, ülkelerin ekonomik, sosyo-kültürel ve fiziksel çevrelerini etkileyen ve en hızlı gelişen sektörlerin başında gelmektedir. Günümüzde, insanlar dinlenme ve eğlenme, iş, sağlık, din, spor gibi çeşitli nedenlerle seyahat etmekte ve gittikleri yerlerde ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için turizm işletmelerinin sundukları hizmetlerden yararlanmaktadırlar. Turizm işletmeleri içinde yer alan otel işletmeleri, müşterilerin başta konaklama ve yeme içme olmak üzere konakladıkları süre içinde ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Otel işletmelerinin varlığını sürdürmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenerek, bu ihtiyaç ve isteklere uygun hizmetlerin sunumuna bağlı olabilmektedir.

Günümüzde insanların ihtiyaç ve istekleri hızla değişmektedir. Bu değişim, bir yandan pazar bölümlendirmeyi daha önemli hale getirirken; diğer taraftan, işletmelerin arasındaki rekabeti de şiddetlendirmektedir. Hizmet sunan otel işletmeleri de bu gelişimin dışında değildir.

İhtiyaç ve isteklerin hızla değiştiği, rekabetin yoğunlaştığı, dikey ve yatay bütünleşmelerin sıkça rastlandığı turizm sektöründe otel işletmelerini etkileyen diğer hususlar ekonomik, sosyal, hukuki, teknolojik, çevresel gibi makro faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu hızlı değişim otel işletmeciliğinde pazarlama uygulamalarının dinamik olmasını gerektirmektedir.

Pazarlama anlayışı, otel işletmelerinin, hedef pazarlarının ihtiyaç ve isteklerini rakiplerinden daha iyi karşılayarak müşteri tatmini yaratmaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinin başarılı olması ve örgütsel amaçlarına ulaşmasının da anahtarı olduğunu

savunan ve bütün faaliyetlerine rehberlik eden bir yönetim felsefesidir. Dolayısıyla, günümüzün yoğun rekabet ortamında otel işletmelerinin müşteri tatmini yaratarak, varlıklarını sürdürebilmeleri, pazarlama anlayışı ve buna bağlı olarak pazar yönlü faaliyet göstermeleri ile gerçekleşebilecektir.

Otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışı ile bu anlayışın uygulanması olarak kabul edilen pazar yönlülüğün irdelenmesini esas alan çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, otel işletmeciliği, özellikleri ve sınıflandırılmasından kısaca bahsedilmektedir. Ayrıca, otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışının gelişimi incelenmektedir.

İkinci bölümde, otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışı ve unsurları açıklanmaktadır. Ayrıca, pazarlama anlayışının uygulanması olan pazar yönlülük kavramı incelenmekte ve pazar yönlülükle ilgili geliştirilen farklı yaklaşımlar ve yapılan araştırmalar üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin pazar yönlülükleri değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin yapılan uygulamaya bağlı olarak elde edilen bulgu ve öneriler, sonuç bölümünde yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

#### I.1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ İLE İLGİLİ KAVRAM VE AÇIKLAMALAR

Pazarlama anlayışı, bütün diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinin de bütün faaliyetlerine rehberlik eden bir düşünme yolu, bir yönetim felsefesidir. Bu anlayış, otel işletmelerinin sadece pazarlama faaliyetlerini değil, bütün çabalarını etkileyebilmektedir. Konunun otel işletmeciliği açısından ele alınacak ve tartışılacak olması nedeniyle, otel işletmelerinin tanımlanması ve özelliklerinin açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

##### I. 1. 1. Otel İşletmesinin Tanımı

Konaklama ve otel işletmeciliği ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, otel işletmelerinin tarihsel gelişimleri ile ilgili hususlar yanında, pek çok tanımının da yapıldığı görülmektedir. Tarihsel gelişimleri ile tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Otel işletmeleri, konaklama işletmeleri içinde en yaygın olarak kullanılan ve seyahate çıkan insanlar açısından belirli bir öneme sahip işletmelerdir. Tarihin çok eski dönemlerinden günümüze kadar şekil ve içerik bakımından birçok değişiklik göstermiş olsa da, seyahate çıkan insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler olarak kabul edilmektedir. Daha düzenli bir şekilde; "seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve

müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış işletmeler” olarak tanımlanabilir (Kozak ve diğerleri, 1998:1-2).

“Otel, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan ve bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen işletmelerdir” (Kozak, 1999: 302).

Şener (1997:4), otel işletmelerini, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, aynı zamanda ürettiğini insanların psikolojik tatmin duygularına da hitap ederek sunan ticari işletmeler olarak tanımlamıştır.

“Otel, geçici oturan ve seyahat edenler için tatmin edici bir konaklama ve yiyecek- içecek sağlayan ve aynı zamanda diğer yararlananlar için de yiyecek- içecek ve diğer hizmetleri sunan kurumlardır” (Medlik,1997:4).

Geliştirilen bu tanımların ortak yanları olmasına rağmen, bazılarının farklı hususlara değindiği görülmektedir. Yapılan tanımlarda, daha çok otellerin ek bölümleri ile ilgili olan hizmet konuları en fazla tartışılan konular olurken, otellerin konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan birimler oldukları genel olarak kabul edilen hususlar olduğu söylenebilir.



### **I. 1. 2. Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Gelen müşterilere, konaklama, yeme-içme, eğlence vb. hizmetler sunan ekonomik ve sosyal bir işletme olarak otellerin sanayi ve ticaret işletmelerinden farklı özellikleri bulunmaktadır. Turizm sektörünün yapısından da kaynaklanan bu özellikler aşağıda özetlenmektedir (Gökdeniz, 1995; Kozak ve diğerleri, 1998; Medlik, 1997; Mullins, 1997; Olalı ve Korzay, 1993; Şener, 1997):

1. Otel işletmelerinde üretim faaliyeti, başka bir ifadeyle hizmet sunumu günün farklı zaman dilimlerine yayılmıştır. Otel işletmeleri konaklayan müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için birçok hizmet sunmakta ancak, bu hizmetlerin sunumu günün farklı zamanlarında olmaktadır. Örneğin; bir oda müşteri odadan ayrıldıktan sonra temizlenmekte, kahvaltı sunumu sabah yapılmakta, akşam yemeği ise akşam saatlerinde sunulmaktadır. Ayrıca içki hazırlanması gibi hizmetlerin sunum zamanı müşterinin talep ettiği zamana göre değişebilmektedir.

2. Otel işletmelerinde sunulan hizmetler, dayanıksız bir yapıdadır. Konuklara sunulan hizmetler talebin ortaya çıkması ile gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle, talebi bulunmayan hizmetlerin daha önceden hazırlanarak, talep doğrultusunda satılması söz konusu değildir. Bu nedenle, otel hizmetlerinin stoklanma, bekletilme gibi gelecek dönemlere aktarılma özellikleri bulunmamaktadır. Örneğin; bir otel odası stoklanamayacağı için aynı gün satılmak zorundadır. Satılmadığı takdirde, o gün yapılacak satışı başka bir güne aktarmak olası değildir.

3. Otel işletmelerinde hizmet sunumu ve tüketimi eş zamanlıdır. Otellerde sunulan hizmetlerin hiçbir şekilde stoklanması olanaklı değilken, aynı zamanda, sunulan

hizmetlerin de sunulduğu anda tüketilmesi gereklidir. Örneğin; bir garsonun sunduğu hizmet eş zamanlı olarak müşterilerce tüketilmektedir. Ancak, üretilen bazı yiyecek ve içeceklerin kısmen depolanması söz konusu olup; bu ürünlerin bozulma süreleri dolmadan tüketimi gerçekleşmelidir.

4. Otel işletmelerinin bir diğer özelliği, emek yoğun olmalarıdır. Bu işletmelerde büyük oranda insan gücüne gereksinim duyulmaktadır. Günümüzde sanayi işletmelerinin otomasyona giderek çalışan sayısını azaltma çabasında olmalarına karşın; otel işletmelerinde tamamen otomasyona gitmek olanaksız görünmektedir. İşlemlerin daha hızlı ve verimli yapılabilmesi için rezervasyon ve muhasebe işlemlerinde bilgisayarlardan yararlanılmaktadır. Ancak, müşterinin otelde karşılanmasından ayrılana kadar geçen süre içinde, pek çok hizmet insanlar tarafından yerine getirilmektedir.

5. Otel işletmeleri, yılın 365 günü 24 saat hizmet sunmaktadırlar.

6. Otel işletmelerinin faaliyetlerinde, bazı yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasında, özellikle bazı hizmetlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi sırasında personel arasında yakın işbirliği, yardımlaşma ve tam bir uyumun olması gerekmektedir. Otel işletmeleri, bir zincirin halkaları gibi birbiriyle bağlantılı olan önbüro, kat hizmetleri gibi çeşitli bölümlerden oluşmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonlar yerine getirilirken, personel arasında tam bir uyum ve işbirliği olması gereklidir.

7. Otel işletmelerinde personel ve müşteri arasındaki ilişkiler yoğun olmaktadır. Sanayi işletmelerinde personel birkaç istisna dışında, müşteriler ile yüz yüze gelmezken; otellerde personelin bir kısmı, müşteriyle karşı karşıyadır. Örneğin; yemek

servisi, giriş ve çıkış işlemleri gibi. Ayrıca, personelin müşteriyle sürekli karşı karşıya olması, personelin moral durumu, iş etiği ve motivasyonu ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi gündeme getirmektedir. Personelin psikolojik durumu, hizmetin sunulduğu müşteriye yansımakta ve işletmenin hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir.

8. Sunulan mal ve hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesi, otel işletmelerinde amortisman ve personel giderleri vb. sabit giderlerin çok yüksek tutarlara ulaşmasına neden olmaktadır. Bu durum, sabit giderlerin kontrolünü güçleştirmektedir (Kozak vd, 1998:9).

9. Otel işletmeleri, çevresindeki yenilik ve değişimleri takip etmek durumundadır. Müşteri ihtiyaçları, istekleri ve beklentileri sürekli olarak değişmekte ve otel işletmelerinden yeni hizmetler beklemektedir. Bu nedenle otel işletmeleri kendilerini sürekli olarak yenilemek, sektördeki değişikliklere uyum sağlamak durumundadır.

10. Otel işletmelerinde üretilen ürünün mülkiyet değişimi olmamaktadır. Sanayi ve ticaret işletmelerinde ürünün satışı yapıldıktan sonra mülkiyet değişimi olmakta, ürünün mülkiyeti müşteriye geçmektedir. Otel işletmelerinde satış sonrası herhangi bir mülkiyet değişimi olmamakta, müşteriler sadece kalış süresi boyunca sunulan hizmet ve olanaklardan yararlanmaktadırlar.

11. Otel işletmelerinde tanıtım ve satış faaliyetleri soyut biçimde gerçekleştirilmektedir. Müşterinin ürünü daha önceden görerek satın alması veya ürünü daha önceden kullanan kişide görme olanağı bulunmamaktadır. Aynı zamanda ürünün satın almadan önce denenmesi de olanaklı değildir. Burada müşteri ürünü kullanan kişinin deneyimlerinden veya kendisi ürünü daha önceden kullanmışsa kendi deneyimlerinden

faydalanabilir. Ayrıca, seyahat acentası ve tur operatörü gibi aracı işletmeler ile internet yolu ile otel işletmesi hakkında bilgi alabilir. Ancak, somut ürünlerde olduğu gibi ürüne dokunması ve ürünü denemesi olanaklı olmadığı için tanıtım ve satış faaliyetleri soyut bir biçimde gerçekleştirilir.

Mal ve hizmetler, değerlendirme sürecinde, sunulan farklı özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Buna göre mal ve hizmetler, özelliklerine göre üç kategoriye ayrılmaktadır: **Deneme, deneyim ve güven özellikleri.** **Deneme özellikleri**, müşterilerin ürünü satın almadan önce kolayca değerlendirebildikleri özelliklerdir. Renk, model, fiyat, uygunluk, görünüş vb. özellikler, deneme özellikleri içinde yer almaktadır. Otomobil, giysi, mücevher gibi ürünlerin deneme özellikleri fazladır. **Deneyim özellikleri**, sadece ürünü satın aldıktan sonra veya kullanma sürecinde değerlendirilebilen özelliklerdir. Tatil, yemek gibi ürünlerin deneyim özellikleri fazladır, çünkü bu ürünlerin özellikleri satın alıncaya kadar veya kullanıncaya kadar bilinemez ve değerlendirilemez. **Güven özellikleri** ise, müşterilerin ürünü satın aldıktan sonra bile değerlendirmesinin zor olduğu özelliklerdir. Müşterilerin ürünle ilgili bilgisi ve deneyiminin yetersiz olduğu ürünlerin güven özellikleri fazladır. Otomobil tamiri ve sağlık hizmetleri örnek verilebilir (Lamb, Hair ve McDaniel, 1998; Zeithaml ve Bitner, 2003).

Hizmetlerin deneyim ve güven özellikleri baskındır. Bu nedenle, hizmetleri değerlendirmek, somut ürünlere göre daha zordur. Değerlendirmedeki zorluk, müşterileri farklı ipuçları ve süreçlere güvenmeye zorlamaktadır.

12. Otel pazarlamasında dağıtım kanalları tersine işlemektedir. Somut ürünlerin dağıtımından farklı olarak, müşterinin sunulan otel hizmetlerini satın almak için

hizmetin sunulduğu mekana gelmesi gerekmektedir. Sanayi işletmelerinde üretilen ürün, dağıtım kanalı ve fiziksel dağıtım kararları ile toptancı ve perakendeci gibi araçlar yoluyla müşteriye ulaşmaktadır. Ancak, otel işletmelerinde hizmetin sunulduğu yer belirli bir mekanda kurulu bulunan herhangi bir otel olduğu için, müşteri hizmeti satın almak için otel işletmesine gelmek durumundadır. Hiç kimse kendi evinde iken otel hizmetinden yararlanamaz. Bu nedenle, otel işletmeciliğinde dağıtım kanalları tersine işlemektedir.

**13.** Otel işletmeleri, genellikle, büyük yatırımlar sonucu oluşmaktadır. Başka bir anlatımla, otel işletmeleri emek yoğun oldukları kadar, aynı zamanda sermaye yoğun bir özelliğe sahiptirler. Bunun nedeni, otel işletmelerinde sermayenin büyük bir bölümünün sabit değerlere bağlanıyor olmasıdır. Sermayenin büyük bir bölümünün sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırmakta, likiditeyi azaltmaktadır. Bu nedenle, otel işletmeleri büyük oranda sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar.

**14.** Otel işletmelerinin, sosyal fayda yaratma potansiyelleri yüksektir. Otel işletmeleri, pek çok ekonomik faaliyet alanıyla yakın ilişki içerisinde. Bu nedenle, hem doğrudan hem de dolaylı olarak istihdam yaratma potansiyeli vardır. Ayrıca başlı başına kendilerinin de bir sosyal ortam olmaları ile yarattıkları sosyal fayda yüksek olmaktadır.

**15.** Otel işletmeciliğinde satışlar, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel olaylardan oldukça ve çok çabuk etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, talebin önceden kesin olarak belirlenmesi çok güçtür. Bu nedenle, otel işletmeciliğinde risk, talebin tahmin edilememesinden dolayı, oldukça yüksek olmaktadır.

### **I.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Otel işletmeleri, büyüklük, kuruluş yeri gibi değişik kriterlere göre sınıflandırılabilir. Bununla birlikte, otellerin sınıflandırılmasında değişik yaklaşımlar söz konusudur. Her ülke, otel işletmelerinin özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflamaya gitmiş veya sınıflamada değişik kriterler kullanmıştır. Bu sınıflandırmalarda otel işletmeciliğindeki gelişmeler ile müşterilerin farklılaşan ihtiyaç, istek ve beklentilerine yanıt verme zorunluluğu etken olmaktadır. (Gökdeniz, 1995; Kozak, 1999; Kozak ve diğerleri, 1998; Powers ve Barrows, 1999; Lane ve Dupré, 1997).

Otel işletmeleri pek çok açıdan sınıflandırılabilir. Ancak bu sınıflandırmaların da birbirini etkilediği, hatta pek çoğunun birbiri ile örtüştüğü bile söylenebilir. Şöyle ki; otelin yerleşimi, otelin fiyatını, oda dizaynını, büyüklüğünü, sunduğu hizmeti etkileyebilecektir. Ayrıca fiyatı, kaçınılmaz olarak sunduğu hizmeti etkileyecektir. Otel işletmeleri ile ilgili sınıflandırma Çizelge I-1'deki şekilde gösterilebilir.

**1. Yerleşim (İşletmenin Kurulduğu Yer):** Bu sınıflandırmada otel işletmeleri, buldukları yerleşim yeri, turizme konu olabilecek doğal kaynaklar ile ulaşım yolları terminalleri yakınında bulunmalarına göre gruplandırılmaktadır. Örnek olarak; şehir merkezlerinde kurulan oteller, termal suların doğal ortamlarda yeryüzüne çıktıkları alanlarda kurulan oteller, deniz kenarı, havaalanı, liman, istasyon ve terminal yakınlarında kurulan oteller örnek verilebilir.

**2. Sunulan Hizmet:** Bu sınıflandırmada, işletmenin konaklama hizmeti yanında sahip olduğu olanak ve faaliyetler ile sunduğu hizmetler göz önünde bulundurulmaktadır. Örneğin; işletmenin sahip olduğu yüzme havuzu, sağlık kulübü veya

toplantı salonları; müşterilere sunduğu kumarhane salonu veya eğlence mekanları gibi eğlence unsurları veya işletmenin sağladığı faks ve internet hizmetleri gibi olanak ve hizmetler bu sınıflandırmada kriter oluşturmaktadır. Sadece konaklama hizmeti sunan oteller ve apart otellerin yanı sıra, eğlence, dinlenme, sağlık, spor, kongre hizmetlerine dönük olarak yapılmış oteller bu sınıflandırma içinde değerlendirilmektedir.

**3. Mülkiyet Durumu:** Bu sınıflandırmada otel işletmeleri şahıs, şirket, zincir, kamu, dernek, vakıf ve sendika otelleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Ayrıca, mülkiyete göre oteller, yalnızca kamu ve özel sektör otelleri şeklinde de sınıflandırılmaktadır.

**4. Belgelendirme:** Belgelendirme kriterlerine göre otel işletmeleri, turizm işletmesi ve belediye belgeli (yerel yönetim) olarak sınıflandırılmaktadır. Turizm Bakanlığı'nca yapılan belgelendirme çalışmalarına dayalı otel işletmelerinin sınıflandırılmasında, uluslararası yıldızlama sistemi ve kriterleri kullanılmaktadır. Bu sisteme göre oteller, beş, dört, üç, iki ve bir yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadır.

**5. Çalışma Sürelerine Göre:** Bu sınıflandırmada kriter, işletmenin bütün yıl hizmet sunması veya bazı mevsimlerde açık olmasıdır. Örneğin; şehir merkezinde kurulan bir otel işletmesi bütün yıl boyunca müşteri ağırlayabilirken; kayak merkezlerinde kurulan oteller ise, kış aylarında müşteri çekebilmektedir. Buna göre oteller, bütün yıl ve mevsimlik faaliyet gösteren oteller olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

**6. Büyüklük:** Bu sınıflandırmanın temelini otel işletmelerinin sahip oldukları oda sayıları oluşturmaktadır. Buna göre oteller çok küçük, küçük, orta ve büyük oteller olarak sınıflara ayrılmaktadır. 25 veya daha az odaya sahip oteller çok küçük otel; 26-99 arasında odaya sahip oteller küçük otel; 100 ve 299 arasında odaya sahip oteller orta; 300 ve daha fazla odaya sahip olan oteller ise büyük otel işletmesi olarak kabul edilmektedir.

**Çizelge I. 1**  
**Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Kriter	Sınıflama
Yerleşim	Şehir merkezleri Deniz kenarı Termal su kaynakları Havaalanı Liman İstasyon Terminal
Sunulan Hizmet	Resort Kongre Apart
Mülkiyet Durumu	Şahıs Şirket Zincir Kamu Dernek Vakıf Sendika
Belgelendirme	5 yıldızlı 4 yıldızlı 3 yıldızlı 2 yıldızlı 1 yıldızlı
Çalışma Süresi	Bütün yıl faaliyet gösteren Mevsimlik faaliyet gösteren
Büyükklük	Büyük Orta Küçük Çok küçük
Fiyat	Lüks Butik Vasat üstü Vasat Ekonomik



**7. Fiyat:** Bu sınıflandırmada kriter olarak otelin ortalama oda fiyatı baz alınmaktadır. Başka bir deyişle; müşterinin otele bir gece için ödediği oda ücreti baz alınmaktadır. Buna göre otel işletmeleri, lüks, butik, vasat, vasat üstü ve ekonomik oteller olarak sınıflandırılmaktadır.

## **1.2. OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ**

Pazarlama, günümüzde işletmelerin başarısını sağlayan fonksiyonların başında gelmektedir. Profesyonel yönetilen bazı büyük işletmelerin ortak özelliklerini belirlemeye yönelik son yıllarda yapılan bazı araştırmalar; işletmelerin müşterilerini iyi tanıma, pazarlarını iyi tanımlama, tüketici tatminini ön planda tutarak müşteriye daha kaliteli mal, hizmet ve güvenilirlik sunma ve personelini bu yönde motive etme gibi “müşteriye yakınlık” ve bu çerçevede bazı temel pazarlama ilkelerinin uygulanmasına önem verilmesi olduğunu ortaya koymuştur (Mucuk, 1991:1-2). Bu özellikler pazarlama anlayışı uygulamasını veya modern anlamda pazarlama yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

Pazarlama, geniş anlamda, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik mübadele işlemidir. Mübadele, ihtiyaç ve istekleri karşılamak amacıyla değerli bir şey alıp, karşılığında değerli bir şey vermektir. Pazarlama anlamında mübadele olabilmesi için, her iki tarafın birbirlerine verebilecekleri değerli bir şeylerinin olması, bu değişimin tamamen gönüllü olması, tarafların birbirlerinin sunduğu değeri kabul etmede özgürlüğe sahip olması ve tarafların değişimden fayda sağlayacaklarına inanmaları gerekmektedir (Baker, 1995; Boyd, Walker ve Larréché, 1998; Kotler, 2000; Mucuk, 1991).

Pazarlamanın günümüze kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Ancak, bu tanımlarda ortak bir fikir birliğine rastlanamamakla birlikte, pazarlamaya “satış” ve/veya “tanıtım-tutundurma” gibi yanlış anlamlar da yüklendiği görülmektedir.

Amerikan Pazarlama Derneği, 1946 yılında pazarlamayı, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır. Ancak, zaman içinde bu tanımın yetersiz kaldığı üzerinde durularak, pazarlamanın sadece işletmelere özgü bir faaliyet olmadığı; kar amacı gütmeyen kuruluşları da içine alacak şekilde tanım kapsamının genişletilmesi ve bazı sosyal boyutların da tanımda yer alması gerektiği vurgulanmıştır. Bu gelişmeler ışığında pazarlama tanımının kapsamı genişletilmiş ve pazarlamanın bir mübadele işlemi olması yönü giderek ağırlık kazanmıştır (Mucuk, 1991:3). Pazarlama ile ilgili son yıllarda yapılan değişik tanımlardan birkaçı aşağıdaki şekilde verilebilir:

Amerikan Pazarlama Derneği pazarlamayı, “bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek için, ihtiyaçları karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci “ olarak tanımlamıştır (Peter ve Donnelly, 1998:7).

“Pazarlama, müşterilerin, diğerleri ile mübadele yoluyla ihtiyaç duydukları ve istedikleri şeyi elde etmek ve devam eden müşteri ilişkileri geliştirmek için, bireysel ve örgütsel faaliyetleri gerektiren sosyal bir süreçtir” (Boyd, Walker ve Larréché, 1998: 4).

Kotler (2000: 7), pazarlamayı yönetsel ve sosyal pazarlama olarak ele almış, iki farklı tanım yapmış ve aralarındaki farkı şu şekilde belirtmiştir: Sosyal bir tanımlama pazarlamanın toplumda oynadığı rolü göstermektedir. Bir pazarlama yöneticisi,

“pazarlamanın toplumdaki rolünün yaşam standartlarını daha iyi seviyeye çıkarmak” olduğunu belirtmiştir. Amacına hizmet eden sosyal pazarlama tanımını ise, şu şekilde yapmıştır: “Pazarlama, kişilere ve gruplara ihtiyaç duydukları şeyi üretmek, sunarak ve mal ve hizmetlerin değerini diğerleri ile serbest şekilde mübadele etmesine olanak tanıyarak temin eden sosyal bir süreçtir”.

Kotler (2000:8), yönetsel anlamda yapılan tanımlarda pazarlamanın sık sık “ürünleri satma sanatı” olarak tanımlandığını, ancak, pazarlamanın bir buz dağı olarak düşünüldüğünde, satışın sadece buzdağının görünen ucu olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, yönetsel pazarlama tanımı için Amerikan Pazarlama Derneği'nin yapmış olduğu tanımı önermektedir.

Pazarlama kavramı ile ilgili olarak daha pek çok tanım yapılabilir veya verilebilir. Bu tanımlarda pazarlama kavramı ile ilgili ön plana çıkan hususlara değinmek faydalı olacaktır. Bu hususlar, ana başlıklar halinde şöyle sıralanabilir (Dipp ve diğerleri, 1997; Mucuk, 1991):

- Müşterileri tatmin etme,
- Pazarlama fırsatlarını tanımlama veya en yüksek düzeye çıkarma,
- “ Doğru” müşterileri hedefleme,
- Mübadele ilişkilerini kolaylaştırma,
- Değişen bir çevrede önder (lider) olma,
- Rakiplerden önce davranmaya çalışma,
- Kaynaklardan veya aktiflerden yararlanma,
- Pazar payını artırma ve,
- Karlılığı artırma.

Daha önce de belirtildiği üzere, oteller, hizmet üreten işletmelerdir. Otel işletmelerinin başarısı, müşterilere ne ölçüde iyi hizmet sunmalarına bağlıdır. Bu durum, otel faaliyetlerine pazarlama anlayışının uygulanmasının en basit şekilde ifade edilmesidir (Medlik, 1997).

Otel işletmeleri için pazarlama, geniş anlamda, hedef pazarla istenen mübadeleleri başarmak için yapılan bilinçli çabalar olarak tanımlanmaktadır. Ancak, bu mübadele sırasında çoğu zaman otel, müşteri ve toplum çıkarları çatışmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinin pazarlama çabalarına hangi anlayış rehberlik etmelidir? Toplumun, tüketicilerin ve otel işletmesinin çıkarlarına verilen oran ne olmalıdır? Bu çıkarların çatışmaması için otel işletmesi ne tür bir anlayış içinde olmalıdır? vb. sorular sıkça sorulmaktadır (Mucuk, 1991).

Üretilen ürünün özellikleri dikkate alındığında, hizmet sunan otel işletmelerinde pazarlama, somut ürünlere göre daha güç olmaktadır. Sunulan ürünün soyut olması, tamamen hizmete dayalı olması, üretimle tüketimin eş zamanlı olması, dağıtım kanalının tersine çalışması, talebin değişken ve dışsal faktörlere duyarlı olması vb. özelliklerinden dolayı otel işletmeleri, önceden belirlenmiş hedef pazarlara hizmet sunumunda başarılı olmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için müşteri tatmini, karlılık ve eşgüdüm sağlanması gibi konulara odaklanmak zorundadırlar. Ancak, pazarlama çevresinden kaynaklanan hususlar ile otellerin yönetimlerindeki profesyonelleşme düzeyi, odaklanması gereken konuların ve önceliklerin değişmesine neden olabilmektedir. Böylece, otel işletmelerinde de üretim, ürün, satış ve pazarlama gibi farklı anlayışların egemen olduğu dönemlerin yaşandığı da bilinmektedir. Bununla birlikte, bu dönemler farklı ülkelerde farklı yıllarda yaşanabilmektedir.

Otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışının gelişimi 5 aşamada ele alınabilir. Bunlar; 1) üretim anlayışı, 2) ürün anlayışı, 3) satış anlayışı, 4) pazarlama anlayışı ve 5) sosyal pazarlama anlayışıdır. (Kotler, 2000:17).

Otelciliğin tarihi gelişimi içinde bu anlayışların yoğun olarak uygulandığı dönemleri kesin tarihlerle ifade etmek pek olanaklı olmamaktadır. Ancak, 1940'lı yıllardan başlayarak, 1990'lı yıllara devam eden sürede yukarıdaki şekilde birbirini izleyen ve çoğu zaman tarihlerinin iç içe girdiği bu beş anlayışın izlendiği konusunda yazında fikir birliği bulunmaktadır (Çakıcı, 1995: 20). Bununla birlikte, bu durum bütün otel işletmelerinin bu gelişmeyi ve anlayışları izledikleri anlamına gelmemektedir. Bir çok işletme hala üretim veya satış anlayışlarını izlemekte, bazıları da pazarlama anlayışını uygulamaktadır.

### **I.2.1. Üretim Anlayışı**

Üretim anlayışı, işletmecilikte en eski anlayışlardan biridir. 19. yüzyılın ikinci yarısından, 20. yüzyılın başlarına kadar işletmecilikte bu yaklaşım hakim olmuştur. Çıktı temeline dayanan ödeme ve yapılandırılmış işlerin katı bir şekilde savunulduğu bilimsel yönetim hareketi tarafından uygulanması için teşvik edilmiştir. "Eğer üretebilirsek, satarız" düşüncesi üretim anlayışının temel özelliğini oluşturmaktadır. Bu durumda, bu anlayışı benimseyen işletmeler için asıl sorun daha fazla üretimin nasıl yapılacağı olmuştur. Bu bakımdan işletmeler, tüketiciden çok, teknolojiye ve üretim planlarına önem vermişlerdir (Denizer,1992; Dipp ve diğerleri, 1997; Mucuk, 1991; Stanton, Etzel ve Walker, 1994; Tokol, 1995).

Birtakım yazarlar (Berkovitz, Kerin ve Rudelius, 1989; Hacıoğlu, 1991; Perreault ve McCarthy, 1996; Tokol, 1995) Fransız ekonomist J. B. Say'in 19. yüzyılın

ikinci yarısında geliştirdiği ve yaygın olarak benimsenen “üretim kendi talebini yaratmaktadır” teorisini, üretim anlayışının temeli olarak almaktadırlar. Bu teoriye göre; ürünler hiçbir çabaya gerek duyulmadan, kendi talebini kendisi oluşturmakta ve kendi kendilerine satılabilmektedir. İşletmelerin asıl sorununu, gereken üretimi yapabilme kapasitesi oluşturmaktadır.

Üretim anlayışı, tüketicilerin yaygın olarak hazır bulunan ve pahalı olmayan ürünleri tercih edeceği esasına dayanmaktadır. Üretim anlayışı içindeki işletmelerin yöneticileri, üretim verimliliğinin yüksek ve maliyetlerin düşük olması ve ayrıca dağıtımın kitlesel olarak yapılması üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu yöneticiler, öncelikle, tüketicilerin ürünün hazır bulunması ve fiyatının düşüklüğü ile ilgilendiğini varsaymaktadırlar (Kotler, 2000). Yöneticiler, üretim verimliliğini artırarak, üretimin birim maliyetini azaltmaya ve böylece fiyatlarını düşürmeye çalışmaktadırlar (Bennett, 1988; Stanton, Etzel ve Walker, 1994; Yükselen, 2000).

Üretim anlayışının öncülerinden Henry Ford’un, “müşteriler, rengi siyah olmak koşuluyla, istedikleri renk otomobili seçmekte özgürdürler” ifadesi, üretim anlayışını çok iyi açıklamaktadır. Henry Ford, otomobil üretimine başladığı yıllarda sadece tek renk ve tek model otomobil üreterek (siyah T modeli) birim maliyetlerini düşürmüştür. Bunu da tüketici fiyatlarına yansıtarak, pek çok ailenin erişebileceği bir fiyat uygulamıştır (Arpacı ve diğerleri, 1994; Bennett, 1988; Cemalcılar, 1998; Morrison, 1996).

Üretim anlayışını günümüzde, tüketicilerin ürünün özellikleri yerine, ürünü elde etmeyle daha fazla ilgilendikleri gelişmekte olan ülkelerde daha çok benimsenmektedir. Anlayış, aynı zamanda, bir işletme pazarını genişletmek istediğinde

kullanılmaktadır. Üretim anlayışı, pek çok Japon şirketinin dünyaya açılıp yeni pazarlara girmelerinin ilk yıllarında anahtar stratejisi konumundaydı. Felsefeleri, teknolojiyi geliştirerek, üretimi verimli kılmaya odaklanmıştı (Cemalcılar, 1998; Cemalcılar, 1990; Kotler, 2000)

Bazı hizmet işletmeleri de üretim anlayışı üzerine faaliyetlerini yürütmektedirler. Sağlık ve diş sağlığı ile ilgili pek çok uygulama, montaj hattı ilkelerine göre organize edilmektedir. Ayrıca, bazı resmi kurumlar (iş ve işçi bulma kurumu, ehliyet kursları) üretim yaklaşımına göre faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu yaklaşım, birçok durumun üstesinden gelebilmesine rağmen, düşük kaliteli hizmet ve belli bir kitleyi hedef almayan fiyatlara açık olabilmektedir (Kotler, 2000:17).

Otel işletmeciliğinde, bu anlayış talebin arzdan fazla olması sonucu, mal ve hizmet yetersizliği ile ifade edilmektedir. Üretim anlayışının otel işletmeciliğindeki etkileri daha fazla otel binasının inşa edilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde “eğer inşa edersen, geleceklerdir” görüşü hakim olmuştur (Çakıcı, 1995: 21; Hsu ve Powers, 2000:3; Medlik, 1997:134).

İkinci Dünya Savaşı yıllarında yapılan işin sadece otel inşa edip, hizmete açmak, ondan sonra müşterilerin gelmesini beklemek, geldiklerinde onları selamlamak ve giderken de onları uğurlamak olduğu belirtilmektedir. İkinci Dünya Savaşı yıllarından, 1950’li yılların ortalarına kadar yoğun olarak uygulanan bu anlayış süresince, otel sayısında önemli artışlar ve oteller arasında rekabet yoğunlaşması ortaya çıkmıştır (Çakıcı, 1995:21). Bu dönemde, otel işletmeleri, daha çok kat hizmetleri, menü tasarımı, önbüro işlemleri, işgücü ve yiyecek içecek maliyetlerini kontrol etme gibi içsel faaliyet ve

yöntemler üzerine odaklanmışlardır. Ürünler otel sahibi veya yöneticisinin düşüncelerinden hareketle hazırlanmakta ve müşterilerin bu ürünlere uyum göstermesi beklenmekteydi (Lazer ve Layton, 1999).

Türkiye’de özellikle 1963 yılında planlı dönemin başlamasıyla birlikte, çeşitli teşviklerle otel sayısını artırmayı amaçlayan politikalar izlenmiştir. Bu durum, turizmdeki tek eksikimizin yatak kapasitesi olduğu inancından kaynaklanmıştır. Bu inanç, otel yatırımcılarında ve resmi turizm örgütlerinin yöneticilerinde üretim anlayışının yerleşmesine neden olmuştur. Sektörde üretim yönlü anlayış 16.0.3.1982 tarih ve 2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu”nun çıkarılması ile hız kazanmıştır. Kanunun çıkarılması sonucu, özellikle 1985-1990 yılları arasında, otel sayısı hızla artış göstermiştir (Çakıcı, 1996: 33).

Üretim anlayışı dönemindeki talep fazlalığı “nasıl bir hizmet sunarsam sunayım, satabilirim” düşüncesinin doğmasına neden olmuştur. Hatta öyle ki, müşterilere oda anahtarlarının “hoş geldiniz, iyi tatiller dileriz” temennisi ile değil, anahtarların havaya atılarak “kim kaparsa bu odada kalır” esprisi ile dağıtılmasına otel yöneticileri tarafından göz yumulmuştur (Çakıcı, 1996: 34).

Üretim anlayışı döneminde bile Ray Kroc, Conrad Hilton, Kemmons Wilson, E. M. Statler ve J. W. Marriot gibi sektörün önde gelen üyeleri müşterilerine karşı duyarlıydı. Bundan dolayı işletmelerini geliştirebilmişlerdir. Bu liderler sektörde iki önemli etkiye sahip olmuşlardır: İlki, bugün de hala her şekilde liderliklerini sürdüren faydalı işletmeler geliştirmişlerdir. İkincisi ise, sektörde, üretici zihniyeti ile anne-baba yaklaşımından, karmaşık pazarlama anlayışına öncülük etmeleridir (Lazer ve Layton, 1999).



### **I.2.2. Ürün Anlayışı**

Ürün anlayışı, tüketicilerin en kaliteli, gösterişli veya yenilikçi özellikler sunan ürünlere daha olumlu baktıklarını ve bu ürünler için oldukça yüksek fiyat ödemekten çekinmeyecekleri esasına dayanmaktadır. Bu durumda üreticiler, kaliteli ürün üretmek için çabalamakta ve yeterli satış düzeyine ve kara ulaşmak için çok az satış çabasının yapılmasını öngörmektedirler (Burke ve Resnick, 2000; Cemalcılar, 1998; Kotler, 2000).

Ürün anlayışını izleyen işletmelerin yöneticileri, en iyi ürünleri üretmeye ve zaman içinde onları iyileştirmeye odaklanmaktadırlar. Bu yöneticiler, tüketicilerin iyi üretilmiş ürünlere hayran olacağını ve ürünün kalitesi ile performansını değerlendirebileceğini varsaymaktadırlar. Bununla birlikte bu yöneticiler, bazen kendi ürettiği ürünlere aşık olmakta ve pazarın neye ihtiyacı olduğunu anlayamamaktadırlar (Burke ve Resnick, 2000; Kotler, 2000).

Ürün anlayışını izleyen işletmeler, ürünlerini, müşterilerini çok az dikkate alarak veya hiç almayarak tasarlamaktadırlar. Yöneticiler, mühendislerinin olağanüstü ürünler tasarlayabileceğine o kadar güvenmektedirler ki; rakip ürünleri bile çok sık takip etmemektedirler. Yıllar önce General Motors'un yöneticilerinden biri, "sunuma hazırlanan ürünün ne olduğunu görene kadar, insanlar ne çeşit bir otomobil istediğini nasıl bilebilirler" demişti. General Motors'un tasarımcıları ve mühendisleri yeni bir otomobil tasarlayabilir ve üretimini yapabilirlerdi. Finans bölümü fiyatını belirleyebilirdi. Sonuç olarak, pazarlama ve satış bölümleri otomobili satmaya çalışabilirdi. Otomobilin zorlu bir şekilde satılmaya ihtiyacının olması, son derece normaldi. Bugün, General Motors, müşterilerine bir otomobilde neye değer verdiklerini sormakta ve tasarımın en başından itibaren pazarlama çalışanlarına yer vermektedir (Kotler, 2000:18).

Ürettiği ürünün kusursuz olduğuna inanarak, ihtiyaçları ve istekleri göz önünde bulundurmuyarak ürün anlayışını izlemek, “pazarlama körlüğü” yaratabilmektedir (Cemalcılar, 1998:19; Cemalcılar, 1999:16; Kotler, 2000:18). Pazarlama körlüğü, planlama veya düşünmede kısa görüşlülük veya ileriye görememektir (Morrison, 1996:13; Richard, Womack ve Allaway, 1993:1). Daha değişik bir ifadeyle, pazarlama körlüğü, Theodore Levitt tarafından işletmelerin kendi ürünleri üzerinde yoğunlaşarak, müşteri ihtiyaç ve isteklerini gözardı etmeleri olarak tanımlanmaktadır (İçöz, 1998: 6). Üretilen ürünlerin asla ikame edilemeyeceği fikri, ölçek ekonomilerinin sonsuzluğuna inanma ve işletmenin tüm çabalarının tek bir ürün üzerinde yoğunlaştırması bağlamında pazarlama körlüğü, işletmelerin başarısız olmalarındaki nedenlerdir (Arpacı ve diğerleri, 1994: 3). Sinemacıların yedinci sanatın hiçbir zaman ikame edilemeyeceğine inanmalarına karşın, televizyon ve videonun sinemaya ikame edilmesi, pazarlama körlüğünü daha da somutlaştırmak için örnek verilebilir.

Ürün anlayışına en iyi örnek olarak, demiryolu işletmeciliği verilebilir. Hemen hemen bütün ülkelerde demiryolu işletmelerinin yönetimi, yolcuların, diğer ulaştırma araçlarından ziyade trenleri tercih edebileceğini düşünmüş ve havayolları, otobüsler ve otomobillerin gittikçe artan rekabetine aldırılmamıştır. Sonuçta, diğer ulaştırma araçları hızlı bir şekilde gelişmiş ve demiryolları bu rekabete dayanamamıştır. Başka bir örnekte ise, mekanik hesap makinesi üreticileri, mühendislerin mekanik hesap makinesi istediğini düşünmüş ve elektronik hesap makinelerinin rekabetini dikkate almamıştır. Kamu işletmeleri, kolejler ve pastanelerin hepsi ürün anlayışını benimsemekte, halka en doğru ve en kaliteli ürünleri sunduklarına ve halkın kendilerinden çok memnun olduğuna inanmaktadırlar. Ürün anlayışını benimseyen işletmeler, genellikle, pencereden dışarı bakmak yerine, aynaya bakmaktadırlar (Cemalcılar, 1998: 19; Kotler, 2000:18).

Otel işletmeciliğinde ürün anlayışı, etkisini en iyi otelin yapılması şeklinde göstermektedir. 1960'lı yılların başlarına kadar yoğun şekilde benimsenen anlayışın yaygınlaşmasında motellerin ortaya çıkmasının etkisi oldukça büyük olmuştur. Yol kenarlarında kurulmasından dolayı ulaşım kolaylığı sağlaması ve uyguladığı düşük ücretler, motellerin daha fazla talep görmesine yol açmıştır. Bu durum, otel yöneticilerinde, faaliyetlerin planlanmasında dikkate alınacak temel konunun ürün olması gerektiği düşüncesini doğurmuştur (Burke ve Resnick, 2000:5; Çakıcı, 1995:21; Hsu ve Powers, 2000: 3).

Otel işletmelerinde, yönetici ile personelin uzun saatler bir arada bulunmaları, yöneticilerin ürün anlayışını benimsemelerinde etkili olan faktörlerden biridir. Bu durum müşterilerin ihtiyaç duymayacağı hizmetlerin sunulmasına da yol açabilmektedir (Çakıcı, 1995:22). Bunun örneklerine Türkiye'de halen rastlanabilmektedir. İşverenin hoşuna giden, ancak müşteri için pek de anlamı ve önemi olmayan bir husus otel özelliğine eklenebilmektedir.

### **I.2.3. Satış Anlayışı**

Satış anlayışı, yaygın uygulanan anlayışlardan birisidir. Artan rekabetten dolayı işletmelerin satış çabalarını yoğun olarak artırdığı dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. 1920'li yılların ortasından 1950'li yılların başına kadar işletmeler tarafından yaygın bir şekilde benimsenmiştir (Dipp ve diğerleri, 1997; Perrault ve McCarthy, 1996). Bu dönemde artan rekabet işletmeler için anlamlıydı, fakat bu sefer de pazara ulaşma problemleri ortaya çıkmıştı. Bu anlayışı benimseyen Pillsbury şirketi, bu sorunun çözümüne yönelik felsefesini "muhasabe kayıtlarımızı tutması için muhasebeci işe

aldığımız gibi, ürünümüzü satması için de satış personeli işe almalıyız” şeklinde açıklamıştı (Perrault ve McCarty, 1996; Stanton, Etzel ve Walker, 1994).

Satış anlayışının temelinde tüketicilere etki edilmez ise veya bir yönü ile müşteriler yalnız bırakılırlarsa, işletmelerin ürünlerini genellikle yeterince satın almayacakları düşüncesi yatmaktadır. Bu nedenle, işletmenin baskılı bir satış ve tutundurma çabası üstlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Arpacı ve diğerleri, 1994; Kotler, 2000; Mucuk, 1991; Stanton, Etzel ve Walker, 1994; Yükselen, 2000).

Satış anlayışı, tüketicilerin her zaman olduğu gibi satın alma isteksizliği ve direnci göstereceğini ve bu nedenle de satın almaya ikna edilmeleri gerektiğini varsaymaktadır. Ayrıca, işletmenin satın almayı daha da canlandırmak için etkili satış ve tutundurma araçlarına sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Arpacı ve diğerleri, 1994; Denizer, 1992; Kotler, 2000).

Satış anlayışı, en çok, istenmeyen, tüketicinin almayı düşünmeyeceği, aranmayan ürünlerde uygulanmaktadır. Örneğin; sigorta, ansiklopedi, mezarlık parseli...vb. Bu tür işletmeler, olasılıkları saptamak ve ürünlerinin faydaları üzerine tüketiciye satış yapmak için çeşitli satış tekniklerinde uzmanlaşmışlardır (Kotler, 2000:18).

Satış anlayışı ayrıca, vakıflar, kolej kabul büroları ve siyasi partiler gibi kar amacı gütmeyen alanlarda da uygulanmaktadır (Cemalcılar, 1998: 19; Kotler, 2000:18). Örneğin; bir siyasi parti, yoğun bir şekilde “adaylarını satmaya” çalışmaktadır. Aday, oy bölgelerinde sabahtan akşama kadar, elleri sıkarak, bebekleri öperek, hayırseverlerle buluşarak ve konuşmalar yaparak dolaşmaktadır. Radyo ve televizyon reklamlarına, posterlere ve halka gönderilen mektuplara hesapsızca para harcanmaktadır. Adayın,

hataları, kusurları, zaafı halktan saklanmaktadır. Çünkü amaç, satın alma sonrası tatmin hakkındaki merak değil, satış yapmaktır. Seçimlerden sonra yeni görevli, satış odaklı bir politika izlemeye devam etmekte, halkın ne istediği konusunda çok az araştırma, politikacının veya partinin isteklerini halka kabul ettirmek için çok fazla satış yapılmaktadır (Kotler, 2000:18).

Pek çok işletme satış anlayışını, stok kapasitelerini aştıkları zaman uygulamaktadır. Amaçları pazarın istediği şeyi üretmek değil, ürettikleri şeyi satmaktır. Modern ve sanayileşmiş ekonomilerde üretim kapasitesi en fazla alıcıların baskın olduğu, başka bir deyişle, satıcıların müşteriler için yarışmak zorunda olduğu pazarlarda toplanmaktadır. Müşteriler, TV reklamları, gazete ilanları, doğrudan posta ve telefonlar ile bombardıman edilmektedir. Her köşede, birisi bir şey satmaya uğraşmaktadır. Sonuç olarak, pazarlama sık sık yoğun satış ve reklam olarak tanımlanmaktadır (Kotler, 2000:18).

Yoğun satışa dayanan pazarlama faaliyetleri, yüksek risk taşımaktadır. Bu anlayışı izleyen işletmelerin yöneticileri, bir ürünü almaya ikna edilen müşterinin üründen hoşlanacağını; eğer hoşlanmazsa, kötü duyurum yapmayacağını, tüketici kuruluşlarına şikayet etmeyeceğini, hayal kırıklığını unutacağını ve ürünü tekrar satın alacağını varsaymaktadırlar. Tüketici tatminine fazla önem verilmediği için, tüketiciler işletmeye olan güvenlerini yitirebilmektedir. Araştırmalar, tatmin olmamış müşterilerin ürün hakkında on veya daha fazla tanıdığına kötü duyurum yapabileceğini göstermektedir (Cemalcılar, 1998; Kotler, 2000). Dolayısıyla, satış anlayışındaki varsayımlardan birinin geçersiz geldiği anlaşılmaktadır.

Otel işletmeciliğinde satış yaklaşımının yoğun olarak 1960'lı yılların başından 1970'li yılların başına kadar uygulandığı görülmektedir. Bu dönemde, otel sayısının

fazlalığından ve aralarındaki yoğun rekabetten dolayı otel yöneticileri, amacı satışları arttırmak olan tutundurma faaliyetleri ile satışa yönelik çabaları arttırmışlardır (Çakıcı, 1995:22). Bu dönemde Holiday Inn gibi büyük zincir otel işletmeleri tarafından desteklenen bu anlayış dönemi boyunca, otel işletmeleri, rekabetçi fiyatlama, uygun yerleşim, hızlı hizmet ve birbirine benzer otel faaliyetleri ile öne çıkmışlardır. Arzda meydana gelen artışlar sonucunda işletmeler, satış yaklaşımını benimsemiş ve otellerde satış bölümleri kurulmaya başlanmıştır (Lazer ve Layton, 1999).

Otel işletmeleri, ilk önce satış personeli çalıştırmaya başlamış, daha sonra reklam, merchandising, pazar araştırması, doğrudan mektup ve diğer tutundurma alanlarında uzmanlar istihdam etmişlerdir. Çünkü, düşen doluluk oranları ve boş ziyafet salonları ayrıca bir satış çabasını gerektirmektedir (Lazer ve Layton, 1999; Medlik, 1997).

Otel işletmeciliğinde yöneticilerin satış anlayışını izlemesinde etkili olan nedenlerin başında, yoğun rekabet ve talebin mevsimsel olarak dalgalanma göstermesi gelmektedir. Otel yöneticileri, talebin yoğun olmadığı dönemlerde, satışları artırma uğraşı vermekte, bu nedenle, çeşitli satış geliştirme taktikleri ile rezervasyon almaya çalışmaktadırlar. Bu belirtiler otel işletmelerinde satış anlayışının göstergeleri olmaktadır (Çakıcı, 1995:22).

Satış anlayışını benimseyen otel yöneticileri, doluluk oranları veya karın azalması durumunda fiyatlarını düşürme yolunu seçmektedirler. Böylece sorunun çözülebileceğini düşünmektedirler (Hodgson, 1993). Ayrıca, iyi bir şekilde sunulan ve doğru fiyatlandırılan ürünlerin müşteriler tarafından satın alınacağı da varsayılmaktadır. Bu nedenle müşteriler, ihtiyaç duymadığı ürünleri satın alması için yoğun tutundurma faaliyetleri ile ikna edilmeye çalışılmaktadır (Shephard, 1989).

Pazarlamayı satış ve reklam olarak algılayan ve sadece tutundurma faaliyetlerine ağırlık veren otel yöneticileri, satış anlayışını izlemektedirler. Bu yöneticiler için “satmak” düşüncesi otel işletmesinin başarısının anahtarı olmaktadır. Ürünün satılması için yeterli çaba gösterilirse, müşterilerin ürünü hiç duraksamadan satın alacaklarını düşünmektedirler. Bu anlayışla yönetilen otel işletmelerinde başarı, sunulan hizmet ile müşteri ihtiyaçlarının uyuşmasına bağlı olmaktadır. Fakat müşteri ihtiyaçları sürekli değiştiğinden dolayı, satış anlayışının izlenmesi otel işletmesinin başarısını sürekli kılmayacaktır (Hsu ve Powers, 2000; Powers and Barrows, 1999).

Türkiye’ye dönük talebin olumsuz etkileneceği koşulların oluştuğu yıllarda, tur operatörleri ve seyahat acentaları, bilinçli olarak otel işletmeleri arasındaki rekabeti şiddetlendirmektedirler. Bunun sonucu olarak da otel işletmeleri arasında yoğun bir fiyat rekabeti yaşanmaya ve aracı işletmelere bağımlılık artmaya başlamaktadır. Otel işletmeleri arasındaki bu fiyat rekabeti ayrıca, Turizm Bakanlığı’nın onayladığı fiyatların çok altında fiyat oluşmasına neden olmaktadır (Çakıcı, 1996: 35).

Otel işletmelerinde doluluk oranlarının düşmesi, otel yöneticilerini kısa dönemli satış geliştirme tekniklerini uygulamaya yöneltmektedir. Yapılan bir araştırmada, otel yöneticilerinin tutundurma bütçesini tutundurma araçları arasında dağıtırken, en çok payı reklam ve daha sonra da satış geliştirmeye ayırdıkları belirlenmiştir. Ayrıca, tur operatörü ve seyahat acentası gibi aracı işletmelere yönelik tutundurma faaliyetlerinde, satış geliştirme aracına diğerlerine kıyasla daha fazla önem verildiği tespit edilmiştir (Çakıcı, 1996: 35).

Türkiye’de satış yaklaşımına yönelik uygulamalar, 1991 Körfez Krizi, terör olayları gibi turizm talebinin olumsuz etkilendiği yıllarda gözlenmektedir. Bu durum, bize,



turizm talebinin düşüş gösterdiği dönemlerde otel yöneticilerinin satış anlayışına yönelik uygulamalara yönelebileceğini göstermektedir.

#### **I.2.4. Pazarlama Anlayışı**

Pazarlama anlayışı, tartışılan üç anlayışa meydan okuyan bir işletme felsefesidir. Ana ilkeleri 1950'li yılların ortalarında belirginleştirilmiştir. Pazarlama anlayışı, seçilen hedef pazar/pazarlarda, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesinin ve rakiplerinden daha etkili ve verimli müşteri tatmini yaratmanın örgütsel amaçları başarmada anahtar olduğunu savunmaktadır (Kotler, 2000; Mucuk, 1991; Stanton, Etzel ve Walker, 1994; Yükselen, 2000).

Pazarlama anlayışı, pazarlamanın ikinci bir tanımı olarak görülmemeli, işletmelerin bütün faaliyetlerine rehberlik eden bir düşünme yolu, bir yönetim felsefesi olarak görülmelidir. Bu anlayış, işletmenin sadece pazarlama değil, bütün çabalarını etkilemektedir. Bununla birlikte, pazarlama anlayışı, işletmelerin zararına, müşterilere yardım etmeyi amaçlayan insansever bir felsefe de demek değildir. Pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerin, sadece müşterilerin amaçlarını değil, kendi amaçlarını da başarmaları gerekmektedir. Pazarlama anlayışı, işletmelerin amaçlarını en iyi şekilde müşteri tatmini sağlayarak başarabileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, pazarlama anlayışını uygulamanın müşteriler gibi, işletmeye de fayda sağlaması gerekmektedir (Cemalcılar, 1998; Dipp ve diğerleri, 1997; Tokol, 1995).

Pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler, pazarlama anlayışını uygulamanın her zaman kolay olmadığını, fakat kararlarında bir "rehber" olarak hizmet ettiğini ifade etmektedirler. Çok büyük işletmeler bile, zaman zaman pazarlama anlayışının ilkelerini



gözardı etmekte ve bu nedenle müşteri eğilimini anlamakta başarısız olmaktadırlar (Berkovitz, Kerin ve Rudelius, 1989).

Otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışının benimsenmesinin 1970'li yılların başlarından itibaren görülmeye başlandığı, pek çok yazar tarafından ifade edilmektedir. Ancak bu yıllarda, pazarlama ve satış kavramlarının birbirine karıştırıldığı ve pazarlamaya yanlış anlamların verildiği de olmuştur (Çakıcı, 1995:23).

Önde gelen otel işletmeleri, 1970'li yıllarda müşteri ihtiyaç ve istekleri konusunda daha duyarlı olmuşlardır. Otel yöneticileri yönelimlerini içselden dışsala, başka bir ifade ile, faaliyetlerini işletme rutinlerinden müşteriler üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Daha esnek, değişimi kabul eden ve pazarlarına karşı daha sorumlu oldular. Pazar bölümlerini belirleyip, hedef pazarlarını seçtiler ve ürünlerini farklılaştırdılar. Rekabet üstünlüğü kazanmak, pazar payını artırmak ve kârını çoğaltmak için pazarlama anlayışı ve mantığını kullanmaya başladılar (Lazer ve Layton, 1999).

Daha fazla pazarlama eğitilmiş ve tecrübeli insanların otelcilik alanına girmesiyle birlikte, girişimciler iş yaklaşımlarını değiştirdi. Varolan satış bölümlerinin faaliyetleri ve sorumlulukları genişletilerek gelişmiş pazarlama bölümleri oluşturuldu. Pazarlama araştırmaları, müşteri bilgilerini toplamak ve incelemek ve pazardaki değişimleri takip etmek için kullanılmaya başlandı. Yöneticiler dikkatlerini stratejik pazarlama planlarına ve gelişen pazarlama sistemlerine çevirdiler. Mal ve hizmet sunma, fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma, anlaşmalar ve iştiraklerle ilgili pazarlama faaliyetleri, etkili otel yönetiminin tamamlayıcı bir unsuru haline geldi (Lazer ve Layton, 1999).

Otel işletmeleri açısından pazarlama anlayışını benimsemek, ürün sunum sürecine müşteri ihtiyaç ve istekleri ile başlamak anlamına gelmektedir. Bu nedenle, mal ve hizmet planlanması, tasarımı ve sunulmasında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin başlangıç noktası olarak alınması ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılayan ve tercihleri ile uyuşan ürünler sunmak gerekmektedir (Hsu ve Powers, 2000; Medlik, 1997).

Diğer işletmelerde olduğu gibi, otel işletmeciliğinde de pazarlama anlayışını 4 temel unsur oluşturmaktadır. Bunlar; (1) hedef pazar, (2) tüketici ihtiyaçları, (3) bütünleşmiş pazarlama faaliyetleri ve (4) kârlılıktır. Bir işletme tüketici ihtiyaç ve isteklerini koordineli veya birbiriyle bütünleşmiş pazarlama çabalarıyla tatmin etmeli ve bu yoldan kendi amaçlarına ulaşmalıdır (Kotler, 2000: 20).

Otel işletmeciliğinde de başarı sağlamak için çeşitli faaliyetleri kapsayan, amaçlara ulaşılması için ortak çabalarla desteklenen, yeterli pazar bölümleri oluşturulmaya çalışılan ve böylece müşteri tatminini sağlayarak otelin karlı ve sürekli bir şekilde çalışmasının benimsendiği pazarlama anlayışının uygulanması gerekmektedir. (Çakıcı, 1995:23). Otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışı üzerinde ikinci bölümde daha ayrıntılı durulacaktır.

### **1.2.5. Sosyal Pazarlama Anlayışı**

Pazarlama anlayışının, 1990'lı yıllardan sonra, çevresel bozulma, kaynak kıtlığı, ciddi nüfus artışı, dünyadaki açlık ve sefalet ve sosyal hizmetlerin ihmal edilmesi gibi konularda uygun bir yaklaşım olup olmadığı sorgulanmaya başlanmıştır (Cemalcılar, 1998; Denizer, 1992; Kotler, 2000; Yükselen, 2000). "Müşteri ihtiyaç ve isteklerini mükemmel bir şekilde karşılayan işletmeler, acaba uzun dönemde müşterilerin ve

toplumun ilgilerinde nasıl bir rol oynamaktadır?” sorusu bilim adamlarınca sık sık gündeme getirilmektedir. Pazarlama anlayışı, müşteri istekleri ve ilgileri ile uzun dönemde sosyal refah arasındaki olası çatışmalardan kaçınmaktadır. Bu çatışmalara aşağıdaki gibi bir örnek verilebilir (Kotler, 2000: 23):

Hazır yiyecek endüstrisi (fast-food), müşterilerine lezzetli fakat sağlıksız yiyecekler sunmaktadır. Hamburgerlerin içinde yüksek oranda yağ bulunmaktadır. Restoranlar fazla yağlı ve nişastalı olan hamburger, kızartma ve böreğin tüketilmesi için müşterileri teşvik etmektedir. Bu yiyecekler servis için uygun şekilde paketlenmektedir fakat, daha fazla çöp çıkarılmasına neden olmaktadır. Müşteri isteklerini tatmin etmek için bu restoranlar, müşteri sağlığını tehlikeye atabilmekte ve çevresel problemlere neden olabilmektedir.

Yukarıdaki örnekte açıklandığı gibi, müşteri istekleri ve ilgileri ile uzun dönemde sosyal refah arasındaki olası çatışmalar, pazarlama anlayışını yaygınlaştıracak yeni bir anlayış dönemini gerektirmektedir. Öneriler arasında “Hümanistik Pazarlama” ve “Çevresel Pazarlama” yer almaktadır (Kotler, 2000: 23). Ancak, pek çok kaynakta bu anlayışın “ Sosyal Pazarlama Anlayışı” olarak adlandırıldığı görülmektedir.

Sosyal pazarlama anlayışı, işletmelerin görevlerinin tüketicilerin ve toplumun sağlık ve mutluluğunu koruyan ve iyileştiren bir yolda, hedef pazarın ihtiyaç, istek ve ilgilerini belirlemek ve rakip işletmelerden daha etkili ve verimli bir şekilde karşılamak olduğunu savunmaktadır. Bu anlayış, işletmelerden, pazarlama uygulamalarında sosyal ve ahlaki hususları oluşturmalarını istemektedir. Toplum refahını bozmadan, ihtiyaç ve istekleri karşılama anlayışını gütmektedir. Pazarlamacılar, sık sık çatışan işletme kar

kriterleri, müşteri istekleri ve halkın ilgilerini dengelemelidirler. Henüz birkaç işletme sosyal pazarlama anlayışını benimseyerek ve uygulayarak önemli derecede satış yapmayı ve kar sağlamayı başarmıştır (Kotler, 2000). Ancak, tüketicilerin toplumsal ihtiyaçlarıyla ilgili baskıları arttıkça, kavramın benimsenmesinin de yaygınlaşacağı söylenebilir (Cemalcılar, 1998). Sosyal pazarlama anlayışı konusunda tam bir fikir ve uygulama birliği söz konusu olmamakla birlikte, pazarlama anlayışına toplumsal çıkarları ekleyen bir anlayış olduğu söylenebilir (Yükselen, 2000).

Bazı işletmeler, neden-ilişkili pazarlama (cause-related marketing) olarak adlandırılan sosyal pazarlama anlayışının bir şeklini uygulamaktadır. Neden- ilişkili pazarlama, Pringle and Thomson tarafından, mal ve hizmet sundukları pazarda belirli imaja sahip olan işletmelerin, karşılıklı fayda için bir veya birkaç nedene dayanan ilişkiler içinde bulunması veya ortaklık oluşturması faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler bu ilişkileri, varolan şöhretlerini iyileştirmek, müşteri bağlılığını sürdürmek, satışları arttırmak ve basında daha fazla haber yer almasını sağlamak için bir fırsat olarak görmektedirler (Kotler, 2000: 24).

Son birkaç yıl içinde uygulaması hızla yaygınlaşan bu yaklaşımda, işletmeler ürünlerinin satın alınmasının sosyal bir dava için fayda sağlayacağına halkı ikna etmektedir. Örneğin; ürünlerine “satın alın kimsesiz çocuklar vakfına 1 milyon bağış yapın” şeklinde logolar yapıştirarak kampanyalar düzenlemekte ve sosyal bir dava için ürünlerinin satın alınmasını teşvik etmektedirler. Ancak, bazı eleştirmenler, neden-ilişkili pazarlamanın müşterilerin doğrudan bağış yapma yerine, birkaç nedenle ürün satın alarak insanlık görevlerini yerine getirmiş hissettiremeyeceğini vurgulamaktadır (Kotler, 2000).

Otel işletmeleri açısından sosyal pazarlama yaklaşımı, bir otel işletmesinin, müşterilerin uzun vadeli isteklerini karşılayacak mal ve hizmetler ile birlikte, toplumun diğer kesimlerine uzun vadeli faydalar yaratacak şekilde bütünleşmiş bir pazarlama karması geliştirmeye çalıştığı bir felsefe olarak tanımlanabilmektedir (Ryan, 1992). Otel işletmeciliğinde sosyal pazarlama fikri 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu anlayışla turizmle doğrudan veya dolaylı olarak ilgilenen toplum kesimlerinin ihtiyaçları ile üzerinde yaşanılan çevrenin uzun dönemli korunması dengelenmeye çalışılmaktadır (Çakıcı, 1995).

Fiziksel çevrenin turizm ürününün bir unsurunu oluşturması nedeniyle, turizm sektörü yöneticileri, sosyal pazarlama yaklaşımına karşı kayıtsız kalamayacaktır. Yöneticilerce çevrenin dikkate alınmaması, turizmin varlık nedenini tehlikeye atabilecek, hatta sona erdirebilecektir (Çakıcı, 1995). Bu konuda Ryan (1992), gelecekte turizm sektörünün turizmi geliştirmekten çok sosyal çevreyi bozmayan, sürdürülebilir bir turizm planlaması sorunuyla karşı karşıya kalacağını belirtmekte ve bunun da sektörün sosyal pazarlama fikrini daha fazla benimsemesi anlamına geleceğini ifade etmektedir.

Turizm sektörü yöneticileri, sosyal pazarlama anlayışının yaygınlaşabilmesi için, öncelikle resmi turizm örgütlerinin turizmin toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerine karşı sosyal pazarlama anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Resmi kurumların, turizmin topluma faydalı ve çevreye duyarlı bir şekilde geliştirilmesini sağlamada öncelikli sorumluluğa sahip olmaları bunun için geçerli bir neden teşkil etmektedir (Çakıcı, 1995).

Otel işletmeciliğinde sosyal pazarlama yaklaşımına örnek olarak Steigenberger zincir otelleri örnek olarak gösterilebilir. Zincirin her bir işletmesinde genel müdüre karşı

sorumlu olan bir çevre temsilcisi istihdam edilmektedir. 1989 yılında bu oteller zinciri için merkezi bir çevre komitesi kurulmuştur. Bu komite otelcilik şirketi için araştırmalar yapmakta ve ayrıca, yönetim kuruluna çevre iyileştirme önlemleri konusunda önerilerde bulunmaktadır (Höfels, 1992).

Otel işletmelerinin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerini giderecek bir takım önlemler almaları için yol gösterecek bir sistem olan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS) oluşturulmuştur. Çevre yönetim Sistemi, tüm canlıların sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşamaları için doğal kaynakların korunması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini içeren bir yönetim sistemidir. ISO 14001 ÇYS standardı otel işletmelerini; atık su ve katı atıkların kontrolü, gürültü kirliliği kontrolü, enerji ve su tasarrufu, kimyasal madde kullanımı gibi konularda bilinçlendirmektedir (Çevik, 2002:17-18 ).

Çevre Yönetim Sistemi ISO 14001 standardı otellerin maliyetlerini düşürerek kârın artmasına olanak sağlamasının yanında, çevreye duyarlı otel imajı ile farklı müşteri gruplarına hitap edebilmektedir. Bu durum, sosyal pazarlama anlayışının uygulanmasına olanak sağlamaktadır (Tavmergen ve Özdemir, 1999).

### **I.3. PAZARLAMA ANLAYIŞI İLE DİĞER ANLAYIŞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI**

#### **I.3.1. Pazarlama Anlayışı ile Üretim Anlayışının Karşılaştırılması**

Pazarlama ve üretim anlayışları daha önce açıklanmıştı. Bu açıklamaların ışığında her iki anlayış kısaca şu şekilde kıyaslanabilir (Arpacı ve diğerleri, 1994; Bennett, 1988; Berkowitz, Kerin ve Redilius, 1989; Cemalcılar, 1998; Hacıoğlu, 1991; Perreault ve McCarthy, 1996):

1. Üretim anlayışında, maliyetler düşürülerek ve daha çok ürün üretilerek, müşterilerin ürünlerden memnun olmak zorunda olduğu kabul edilmektedir. Pazarlama anlayışında ise, işletme planlarını müşteri ihtiyaçları belirlemektedir.

2. Üretim anlayışında “üretebileceğimiz ürünleri satarız” düşüncesi hakim olmaktadır. Pazarlama anlayışında ise, tam tersine “satabileceğimiz ürünleri üretiriz” düşüncesi benimsenmektedir.

3. Üretim anlayışında, eğer müşteri ürünü hiç kullanmazsa, müşterinin ürüne karşı tepkisi bu yolla belirlenmektedir. Pazarlama anlayışında ise, müşteri ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve işletmenin bu ihtiyaçları en iyi şekilde nasıl karşılayacağını belirlenmesi için pazarlama araştırması yapılmaktadır.

4. Üretim anlayışında teknolojiyi geliştirmek ve bu yolla maliyetleri azaltmak önemli olmaktadır. Pazarlama anlayışında ise, müşteriye memnun edecek yeni fırsatların değerlendirilmesi önemli olmaktadır.

5. Kâr, üretim anlayışında, bütün maliyetler karşılandıktan sonra geriye kalan miktar olarak görülmektedir. Pazarlama anlayışında kâr müşteri tatmininin bir sonucu olarak oluşmaktadır.

6. Müşteriye sağlanan kredi olanakları üretim anlayışında, katlanılması gereken bir zorunluluk olarak görülmektedir. Pazarlama anlayışında ise, müşteriye sağlanan bir hizmettir.

7. Ürün ambalajı üretim anlayışında sadece ürünün korunması için gerekli bir unsurdur. Pazarlama anlayışında ise ambalaj, müşterinin ürünü daha rahat fark etmesi,

satılması,ve kullanması için tutundurmaya destek olarak tasarlanan bir satış aracı olarak görülmektedir.

8. Ürünün dağıtımı, üretim anlayışında üretim ve depolama faaliyetlerinin bir uzantısı olarak görülmektedir. Pazarlama anlayışında ise dağıtım, bir müşteri hizmetidir.

9. Reklam üretim anlayışında ürünün özelliklerini ve ürünün nasıl yapıldığını açıklamak için kullanılmaktadır. Pazarlama anlayışında ise, ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılamadaki faydalarını anlatmak için bir araçtır.

10. Üretim anlayışında satış, işletmenin diğer bölümleri veya diğer tutundurma araçları ile koordinasyon kurmaksızın sadece ürünün satışının yapılması anlamına gelmektedir. Pazarlama anlayışında ise, işletmenin diğer bölümleriyle işbirliği içerisinde, eğer ürün müşteri ihtiyaçları ile uyuyorsa, müşterinin ürünü almasına yardım etmektedir.

11. Üretim anlayışında, müşteri ilişkileri, satış yapıldığında kısa süreli bir amaç olarak görülmektedir. Pazarlama anlayışında ise, satıştan önce ve sonra müşteri tatmini, faydalı bir uzun süreli ilişkiye öncülük etmektedir.

### **I.3.2. Pazarlama Anlayışı ile Satış Anlayışının Karşılaştırılması**

Birçok yönetici, faaliyetlerine yanlış anlam vererek, “pazarlama” olarak söz etmektedirler. Reklam ve kişisel satış, pazarlama ile karıştırılmaktadır. Bu tür faaliyetler, sorgusuz pazarlama fonksiyonunun bir parçası olmasına rağmen, birebir pazarlama olarak isimlendirilmemesi gerekmektedir. Oysa, reklam ve kişisel satış sadece tutundurmanın bir



parçasıdır ve tutundurma da pazarlama karmasının bir elemanıdır. Pazarlama ve satış arasındaki fark çok belirgindir ve her iki anlayış aşağıdaki şekilde karşılaştırılabilmektedir (Bennet, 1988; Kotler, 2000; Mucuk, 1991; Reid ve Bojanic, 2001; Shaw ve Morris, 2000; Stanton, Etzel ve Walker, 1994):

1. Satış anlayışında, işletme müşteri ihtiyaç ve isteklerini değiştirmeye çalışarak, ürettiği ürün ile uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Başka bir deyişle, talep arza uydurulmaya çalışılmaktadır. Pazarlama anlayışında ise işletme, öncelikle müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirleyerek, ürettiği ürün ile bu ihtiyaç ve istekleri tatmin etmeye çalışmaktadır. İşletme, ürünü müşteri talebine göre üretmektedir.

2. Satış anlayışında işletme yönetimi, tutundurma çabalarına ağırlık vererek, satış hacminin artırılması yoluyla kâra odaklanmaktadır. Pazarlama anlayışında ise, yönetim için, işletme faaliyetlerinde bütünleşmiş pazarlama çabalarının söz konusu olduğu ve müşteri tatmini yoluyla kâr önemli olmaktadır.

3. Satış anlayışında gelecek dönemdeki değişiklikler dikkate alınmadan o günkü pazar ve ürünler çerçevesinde kısa süreli planlar yapılmaktadır. Pazarlama anlayışında ise, gelecekte pazarda olabilecek değişimler ve büyüme göz önüne alınarak, yeni ürünler ve pazarlar çerçevesinde uzun süreli planlar yapılmaktadır.

4. Satış anlayışında satıcının veya işletmenin istekleri ön planda olmaktadır. İşletme, satış hacmini arttırmak için elindeki mevcut ürünleri nakite dönüştürmek üzerine odaklanmaktadır. Satış personeli ve diğer tutundurma araçları işletmenin mevcut ürünlerine talep yaratmak için kullanılmaktadır. Pazarlama anlayışında ise, müşteri istekleri daha önemlidir. Bir mal veya hizmet müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde karşılamışsa, müşteri ihtiyaçları yeni bir ürün geliştirme sürecinin en başından düşünülmeli

ve ürün müşterilerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmalıdır. Bu şekilde ürünün satılması için çok az bir satış çabası gerekecektir, çünkü müşteri zaten ürüne ihtiyaç duymaktadır ve ürün bu ihtiyacı karşılamak için üretilmiştir.

### Çizelge I. 2

#### Pazarlama Anlayışı ile Üretim ve Satış Anlayışlarının Karşılaştırılması

Özellikler	Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Pazarlama Anlayışı
<b>Müşteriye Bakış</b>	Müşteri işletmenin ürettiği ürünlerden memnun olmak zorundadır	İşletmenin satışa sunduğu ürünler ile yetinmek zorundadır	İşletme faaliyetlerine müşteri ihtiyaçları yön vermektedir
<b>Ürüne bakış</b>	İşletme ürettiğini satar. Ürün kendini sattırır.	İşletme ürettiğini satar	İşletme satabileceği ürünü üretir
<b>Yenilik</b>	Teknolojik yeniliklerle maliyetleri düşürmek	Yeni tutundurma araçları ile satışları arttırmak	Müşteriyi memnun edecek yeni fırsatları değerlendirmek
<b>Kâr</b>	Maliyetler karşılandıktan sonra geriye kalan miktar	Yüksek satış hacmi ile elde edilecek miktar	Müşteri tatmini yoluyla ulaşılabilecek bir hedef
<b>Ambalaj</b>	Ürünü koruması için gerekli bir unsur	Ürünün çekiciliğini arttırmak ve satışını kolaylaştırmak için bir araç	Ürünün fark edilmesi, satın alınması kullanımını kolaylaştırmak için tutundurmaya destek olarak tasarlanan bir araç
<b>Müşteri Kredisi</b>	İşletmenin katlanması gereken bir zorunluluk	Satışları arttırmak için bir araç	Müşteriye sunulan bir hizmet
<b>Ürün dağıtım</b>	Üretim ve depolama faaliyetlerinin bir uzantısı	Eldeki ürünleri nakde dönüştürmeyi kolaylaştırıcı bir faaliyet	Bir müşteri hizmeti
<b>Reklam</b>	Ürünün özelliklerini ve nasıl yapıldığını açıklamak için kullanılır	Ürün özelliklerini açıklamak ve satış hacmini arttırmak için kullanılır	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamadaki faydalarını anlatmak için kullanılır
<b>Müşteri İlişkileri</b>	Satışın yapılması için kısa süreli bir amaç	Satışın yapılması için kısa süreli bir amaç	Satış öncesi ve sonrası uzun süreli bir ilişki için gerekli bir amaç
Özellikler	Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Pazarlama Anlayışı
<b>Satış</b>	İşletmenin diğer bölümleriyle veya diğer tutundurma araçlarıyla işbirliği kurmaksızın sadece ürünün satılması	Yoğun tutundurma çabalarıyla sadece ürünün satılması	Eğer ürün müşteri ihtiyaçları ile uyuyorsa, müşteriye ürünü satın alması için yardım etme
<b>Pazarlama Araştırması</b>	Eğer müşteri ürünü hiç kullanmazsa, müşterinin ürüne karşı tepkisi pazarlama araştırması yoluyla belirlenmektedir	Eğer müşteri ürünü hiç kullanmazsa, müşterinin ürüne karşı tepkisi pazarlama araştırması yoluyla belirlenmektedir	Müşteri ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve işletmenin bu ihtiyaçları en iyi şekilde nasıl karşılayacağını belirlenmesi için pazarlama araştırması yapılmaktadır

**Kaynak:** Arpacı ve diğerleri, 1994:2; Hacıoğlu, 1991: 7; Perreault ve McCarty, 1996: 41; Stanton, Etzel ve Walker, 1994:7).

5. Pazarlama müşteriye kazanmak ve korumaktır, başarılı bir işletme yönetimine makro yaklaşımdır. Satış ise, müşteri bulmayı ve ürettiği ürün ile müşteri

ihtiyaçlarını eşleştirmeyi gerektirmektedir. Müşteri tatminine mikro veya “bire-bir” bir anlayıştır.

Pazarlama anlayışı ile üretim ve satış anlayışlarının karşılaştırılması Çizelge I. 2’de özetlenebilmektedir:

### **I.3.3. Üretim ve Satış Anlayışlarının Belirtileri**

Bir çok otel işletmesinin yöneticisi, hala faaliyetlerinde üretim veya satış anlayışını izlemektedir. Bu tür işletmeler nasıl tespit edilebilir? Üretim veya satış anlayışını izleyen işletmeler genellikle işletme içi faaliyetlere odaklanan bir eğilim içerisinde olmaktadır. Bu yöneticilerin tüm dünyası, işletme duvarları içinde olan olay ve faaliyetlerden oluşmaktadır. İşletmelerin yöneticileri kendi en iyi hizmetlerini veya kendi fikirlerine dayanan ve müşterinin hoşlanacağını düşündüğü hizmetleri sağlayabilmektedirler. Üretim ve satış anlayışını uygulayan işletmelerin belirlenebilmesi için bir takım belirtiler söz konusudur. Bu belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Morrison, 1996: 14-15):

1. Planlar kısa sürelidir. Uzun süreli planlara çok az değer verilmektedir.
2. Uzun vadeli kararlar, sadece ciddi sorunlar ortaya çıktığı zaman alınmaktadır. Her şey iyi gittiğinde ise, bu tür kararlara yer verilmemektedir.
3. Değişime karşı belli bir isteksizlik olmaktadır.
4. İşlerin büyümesine kesin gözüyle bakılırken, mevcut iş hacmi garantilenmiş olarak görülmektedir. Örneğin, bir otel işletmesi talebinin sürekli olarak büyüyeceğini, her şekilde en iyi hizmeti vereceklerini düşünmektedir.

5. “Daha iyi fare kapanı yanılıısına” düşölmektedir. En iyi veya en kaliteli hizmeti sağlamanın başarının otomatik bir garantisi olduğu varsayılmaktadır.

6. Müşterinin belirli özellikleri ve ihtiyaçları hakkında çok az şey bilinmektedir. Müşteri ihtiyaçları üzerine araştırmalara öncelik verilmemektedir. Yöneticiler, araştırma yapılmaksızın müşterilerin neye ihtiyaç duyabileceğini bildiklerini varsaymaktadırlar.

7. Tutundurma çabaları tatmin edeceği müşteri ihtiyaçlarından çok mal veya hizmetin özelliklerini vurgulamaktadır.

8. Müşteriye sadece istediği ve normalde sunulan şey verilmektedir. Daha fazlası veya azı değil.

9. Kararlar, müşteri ihtiyaçları dikkate alınmadan üretim ve satış açısından değerlendirilerek alınmaktadır.

10. İşletme veya bölüm “kendi başına bir ada” olarak görölmektedir. Diğer bölümlerle işbirliği veya bütünleşmiş faaliyetler, çok faydalı olarak düşünölmemektedir. Sadece acil durumlarda işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

11. İşletmenin diğer bölümlerinde pazarlama ile örtüşen faaliyetler ve sorumluluklar bulunmaktadır.

12. Bölüm yöneticileri, faaliyet alanlarını korumak ve savunmak yönünde eğilim göstermektedir.

13. “Sevdiğin işi yap” sendromu ile işletme kurulmakta ve ürün sunulmaktadır. Çünkü işletme sahip ve yöneticileri oluşturdukları ürünü sevmektedirler.

Çizelge I. 3'de üretim, satış ve pazarlama anlayışının üstün ve zayıf yönleri kısaca özetlenmiştir. Her üç anlayışın odaklandıkları konular da çizelgede yer almaktadır. Çizelge I.3'ü kısaca özetlemek gerekirse, üretim ve ürüne yönelik anlayışların odak noktası ürün ve ürünü üretme bilgisi ve uygulama yeteneği olmaktadır. Bu anlayışların üstünlüğü, ürünün en iyi şekilde nasıl yapılacağına, bu yaklaşımı benimseyen işletmeler tarafından çok iyi bilinmesidir. Zayıf yönü ise, üretilen şeyin her zaman müşteriler tarafından istenmeyebileceğidir.

**Çizelge I. 3**

**Üretim, Satış ve Pazarlama Anlayışlarının Üstün ve Zayıf Yönleri**

Anlayış	Odak Noktası	Üstün Yönü	Zayıf Yönü
Üretim Anlayışı	Ürün ve ürünü üretme bilgisi ve uygulama yeteneği	Ürünün en iyi şekilde nasıl yapılacağı	Üretilen şeyin her zaman müşteriler tarafından istenmeyebileceği
Satış Anlayışı	Ürünün satılma zorunluluğu ve ürünün satılması için verilen garantiler	Satış çabalarını uygulamada işletmelerin kararlı olması	Eğer müşteri üründen tatmin olmazsa, satışların istenildiği gibi sonuçlanmaması
Pazarlama Anlayışı	Müşteri ihtiyaç ve istekleri; müşteri bakış açısı ve müşteri değeri	Hem üretim hem de satış çabalarının uygulanması  Müşteri ihtiyaçları değiştiğinde ürünlerin de değiştirilebilmesi	Uygulanmasının, diğer anlayışların uygulanmasından daha zor olması  Plan ve problemlerin daha dikkatli analiz edilmesini gerektirmesi  Uygulamak için daha fazla bilgi ve yetenek gerektirmesi

**Kaynak:** Hsu ve Powers, 2000: 5.

Satış anlayışının odak noktası, ürünün satılma zorunluluğu ve ürünün satılması için verilen garantiler olmaktadır. Satış çabalarını uygulamada işletmelerin kararlı olması, bu anlayışının üstün yönüdür. Eğer müşteri, üründen tatmin olmazsa, satışlar istendiği gibi sonuçlanmayabilir. Bu durum anlayışın zayıf yönünü oluşturmaktadır.

Pazarlama anlayışında ise, müşteri ihtiyaç ve istekleri, müşteri bakış açısı ve müşteri değeri önemli olmaktadır. Hem üretim hem de satış çabalarının uygulanması ve müşteri ihtiyaçları değiştiğinde ürünlerin de değiştirilebilmesi bu anlayışın üstün yönleridir. Ancak, pazarlama anlayışının uygulanması diğer anlayışların uygulanmasından daha zor olmaktadır. Plan ve problemlerin daha dikkatli analiz edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca pazarlama anlayışı, uygulama yeteneğinden daha fazla bilgi ve yetenek gerektirmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZARLAMA ANLAYIŞI VE PAZAR YÖNLÜLÜK

#### II.1. PAZARLAMA ANLAYIŞI VE OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Satış anlayışının hakim olduğu 1930'u izleyen yıllarda işletme yöneticileri, yoğun satış çabalarının zamanla müşteriyi ikna etmede yetersiz kaldığını anlamışlardır. İşletmeler müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate almak gerektiğini kavramışlar ve 1950'li yıllarda müşteri ihtiyaç ve isteklerini ön plana çıkaran pazarlama anlayışını benimsemeye başlamışlardır (Yükselen, 2000).

Pazarlama anlayışının pazarlamanın ikinci bir tanımı olmayıp, bir yönetim felsefesi olduğuna birinci bölümde, pazarlama anlayışı açıklanırken değinilmişti. Bu yönetim felsefesinin en başta gelen özelliği, sunulan mal ve hizmetlerin mübadele edilmesiyle ilgili olarak "müşteri ve müşteri tatminine" önem verilmesidir. Buna göre pazarlama anlayışı en basit şekliyle, mal ve hizmetlerin mübadelesinde müşteriyi ve müşteri tatminini ön plana çıkaran bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilmektedir (Mucuk, 1990:10). Pazarlama anlayışına göre üzerinde durulması gereken konu, hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerinin rakiplerden daha önce ve daha iyi karşılanarak müşteri tatmini yaratılmasıdır (Yükselen, 2000:21).

Pazarlama anlayışı dıştan içe doğru bir bakış açısı gerektirmektedir. Bu anlayış, iyi tanımlanmış bir pazar ile faaliyetlerine başlayan, müşteri ihtiyaç ve isteklerini tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktası yapan; müşterileri etkileyebilecek bütün

faaliyetlerin eşgüdümünü sağlayan, müşteriye yönelik tutumu bütünleşmiş bir biçimde tüm işletme çalışanlarına benimseten ve böylece eşgüdümlü çalışmalarla müşterileri mümkün olan en iyi şekilde tatmin etme yolunda uzun vadede kâr sağlamayı temel alan bir işletme yönetimi anlayışıdır (Kotler, 2000:20).

Pazarlama anlayışın amacı, pazarlama yöneticilerinin ilgisini, işletmenin mevcut ürünleri (üretim anlayışı) veya müşterileri mevcut ürünlere çekmek için yeni yöntemler tasarlama (satış anlayışı) yerine, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etme fikri üzerine çekmektir. Bu nedenle, etkili pazarlama, müşteri ihtiyaçlarını anlama ile başlamakta ve bu ihtiyaçları karşılamak için mal ve hizmet üretmede tersine çalışmaktadır. Bununla birlikte, etkili pazarlama örgütsel karar vermede müşteri ihtiyaçlarının ilk başta dikkate alınmasını gerektirmektedir (Peter ve Donnelly, 1998).

Pazarlama anlayışında, işletmelerin çeşitli bölümlerinde dağınık olarak yer alan pazarlama ile ilgili faaliyetler, pazarlama fonksiyonu adı altında bir araya getirilmiştir. Pazarlama fonksiyonunun asıl görevi ise, müşterilerin ihtiyaç, istek ve ilgileri ile uyuşan ürünler tasarlayıp, üretmektir. Ancak, pazarlamanın asıl görevi bu olmasına rağmen, pek çok işletmenin pazarlama anlayışını uygulamakta güçlük çektiği görülmektedir (Mucuk, 1990; Peter ve Donnelly, 1998).

Pazarlama anlayışı son derece mantıksal ve ileri bir işletmecilik yaklaşımı veya felsefesidir. Ancak, pazarlama anlayışının tam anlamıyla uygulanması hiç de kolay olmamaktadır. Bu nedenle, tüm işletmelerin pazarlama anlayışını uygulamakta olduğu söylenemese de, genelde gelişmiş ülkelerde yaygın şekilde kabul görmüş olduğu söylenebilir (Mucuk, 1990).



Gerçekte kaç işletmenin pazarlama anlayışını uyguladığı tam olarak bilinmemekle birlikte, çok az işletmenin pazarlama anlayışını uyguladığı söylenebilir. Bununla birlikte, Procter & Gamble, Disney, Nordsrom, Wal-Mart, Milliken & Company, McDonald's, Marriott Otelleri, Amerikan Havayolları, Sony, Toyota, Canon gibi birkaç Japon şirketi, Club Med, Electrolux, Nokia, ABB, Lego, Marks & Spencer gibi büyük işletmelerin pazarlama anlayışını uyguladıkları bilinmektedir (Kotler, 2000: 24).

Pazarlama anlayışını uygulayan işletmeler müşteri üzerine odaklanmakta ve değişen müşteri ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde karşılık vermek için örgütlenmektedirler. Bu işletmelerin hepsi tüm pazarlama faaliyetlerinin tek bir bölüm altında yürütüldüğü ve pazarlama uzmanlarının çalıştığı pazarlama bölümlerine sahiptirler. Ayrıca, işletmenin üretim, finans, AR-GE, insan kaynakları ve satın alma gibi diğer bölümleri de pazarlama faaliyetlerine destek vermektedir (Kotler, 2000).

Pek çok işletme, koşullar tarafından yönlendirilene kadar pazarlama anlayışını uygulamamaktadır. Çeşitli gelişmeler, işletmeleri pazarlama anlayışını uygulamaları için yönlendirmektedir. İşletmelerin pazarlama anlayışına yönelmelerinin nedenleri aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir (Kotler, 2000:24):

- **Satışların Düşmesi:** Satışlar düştüğünde veya düşmeye başladığında işletmeler, satışların neden düştüğüne yönelik pazarlarında araştırmalar yaparak çeşitli yanıtlar aramaktadırlar. Örneğin; otel işletmeleri, doluluk oranları düştüğünde, müşterilerin dikkatini çekebilecek ve onların işletmelerine gelmelerini sağlayacak yeni hizmetler tasarlamaktadırlar. Ayrıca, müşterilerine hizmetleri hakkında daha fazla bilgi verebilmek için web sayfaları hazırlamaktadırlar.

- **Yavaş Büyüme:** Satışların yavaş artması, bazı işletmelere yeni pazarlar araştırması için öncülük etmektedir. Yeni fırsatları tanımlamak ve değerlendirmek için pazarlama becerisine ihtiyaçları olduğunu anlamaktadırlar. Örneğin, Türk otelcileri, son yıllarda Rusya pazarına yönelerek, pazardan pay almak istemektedirler.

- **Satınalma Biçiminde Değişme:** Pek çok otel işletmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin farklı olduğu pazarlarda faaliyetlerini yürütmektedirler. Bununla birlikte, çağın gereklerine uygun olarak müşterilerin yaşam tarzının değişmesiyle birlikte, müşteri ihtiyaç ve istekleri de hızla değişmektedir. Bu nedenle, otel işletmeleri değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerini takip etmek için, daha fazla pazarlama uygulama yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar. Tatil amaçlı müşterilerin satın alma kararlarının değişmesi, tatile çıkma kararı ve satın alma ile tatil arasındaki zamanın daralması nedeniyle, son dakika satışlarının artması örnek olarak verilebilir.

- **Artan Rekabet:** Günümüzde, pazarların büyümesi, globalleşme, işletme sayısının artması gibi pek çok etken işletmeler arasındaki rekabeti şiddetlendirmektedir. Turizmin gelişmesiyle birlikte, pek çok otel işletmesi hizmete açılmakta ve aynı pazarlara birçok otel işletmesi hizmet verebilmektedir. Bu durum otel işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmaktadır. Bu rekabete karşı koyabilmek için otel işletmeleri pazarlamaya daha fazla önem verip, satış ve pazarlama uzmanlarını işe alabilmektedirler.

- **Artan Pazarlama Giderleri:** İşletmeler, yetersiz yapılan reklam, satış çabaları, pazarlama araştırması ve müşteri hizmetleri gibi pazarlama faaliyetleri için yapılan giderleri fazla bulabilmektedir. Bu nedenle pazarlama faaliyetlerini iyileştirmenin daha iyi bir gider denetimi olduğuna karar verebilmektedir. Otel işletmeleri için de aynı

durum söz konusudur. Otel yöneticileri, yetersiz yapılan reklam, satış çabaları, pazarlama araştırması ve müşteri hizmetleri gibi pazarlama faaliyetleri için yapılan giderleri azalmak için pazarlama faaliyetlerini iyileştirmektedirler.

Pazarlama anlayışının uygulanmasında işletmeler üç türlü güçlük ile karşılaşmaktadırlar. Bunlar; örgütsel karşı koyma, yavaş öğrenme ve hızlı unutmadır (Kotler, 2000: 25):

İşletmenin bazı bölümleri, çoğunlukla üretim, finans ve AR-GE, güçlü bir pazarlama fonksiyonunun işletmede kendi güçlerini tehdit edeceğine inanmaktadırlar. Kendi bölümleri gibi pazarlamanın da işletme faaliyetlerinde aynı derecede eşit role sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. Pazarlamacılar ise, kendi bölümlerinin daha önemli olduğunu hatta işletmenin esas fonksiyonu olduğunu savunmaktadırlar. İleri görüşlü pazarlamacılar, işletmenin faaliyet merkezine pazarlamadan ziyade müşteriyi koyarak, soruna açıklık getirmektedirler. Bütün fonksiyonların, müşteriyi anlamak, hizmet etmek ve memnun etmek için birlikte çalışması gerektiğini savunmaktadırlar. Bazı pazarlamacılar ise, müşteri ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması ve etkin bir biçimde tatmin edilmesi için merkezi bir pozisyonda pazarlamaya hala ihtiyaç duyulacağını belirtmektedirler.

Örgütsel karşı koyma, pazarlamayla ilk kez tanışan işletmelerde güçlü olmaktadır. Avukatlık büroları, kolejler, piyasa kontrolü bulunmayan endüstriler ve resmi bürolar buna örnek verilebilir. Bununla birlikte pek çok işletme ise, karşı koyma olmadan pazarlama düşüncesi ile tanışmayı başarabilmektedir. İşletme yöneticisi pazarlama bölümünü oluşturmakta, pazarlama uzmanı işe almakta, kilit yöneticiler pazarlama seminerlerine katılmakta, pazarlama bütçesi önemli ölçüde arttırılmakta, pazarlama

planları yapılmakta ve kontrol sistemleri başlatılmaktadır. Ancak, bütün bu ilerleme ile birlikte pazarlama uygulamasının öğrenilmesi çok yavaş olabilmektedir.

Pazarlama anlayışı kısmen de olsa işletme içine yerleştirildikten sonra bile, özellikle gelen başarıların ardından temel pazarlama ilkelerinin unutulması eğilimi görülebilmektedir. Yönetim bu eğilim ile savaşılabilmelidir. Örneğin; 1950'li ve 1960'lı yıllarda Amerikan şirketleri, karmaşık ürünleri ve pazarlama yetenekleri ile dikkat çekebilecek bir başarı elde etmeyi bekleyerek Avrupa pazarına girmişlerdir. Amerikan şirketleri, hedef pazarın özelliklerine göre pazarlama karmasını oluşturmak yerine, mevcut pazarlama karmasını Avrupa pazarında uygulamışlardır. Bu nedenle birçoğu temel pazarlama ilkelerini unuttuğu için başarısız olmuştur. (Kotler, 2000).

Kâr amacı gütmeyen işletmelerde pazarlama anlayışının uygulanabilirliği konusunda tartışmalar söz konusu olabilmektedir. Tartışmalar, pazarlama anlayışının kâr amacı gütmeyen işletmelerde en iyi şekilde nasıl uygulanabileceği ve müşteri tatmininin nasıl sağlanabileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin, hastaneler, hastaların sadece temel sağlık hizmetinden daha fazla hizmet beklediğini anlamaya başlamışlardır. Hastaneler, gittikçe artan bir şekilde, daha samimi hemşireler ve sağlık personeli, daha hızlı hizmet ve dikkat, daha güzel döşenmiş odalar ve bazı durumlarda damak zevkine hitap eden yemekler gibi memnun edici ek hizmetlerin önemini vurgulamaktadır (Guilinan, Paul ve Madden, 1996).

Pazarlama anlayışı, bir işletmenin pazarlama faaliyetlerinin bütün bölümler tarafından iyi anlaşılmasını ve birlikte yürütülmesini gerektirmektedir. Bu durum herkes tarafından çok iyi bilinen ve uygulanmaya çalışılan bir işletme felsefesi olan Toplam Kalite

Yönetimi ile benzerlik göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi, bütün bölümlerin ve çalışanların kalite için sorumluluğunu paylaşması ve ciddi olarak yerine getirmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu sorumluluk, kalitede, müşteri memnuniyetini etkileyen boyutları kapsamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi sürecinde pazarlama fonksiyonu önemli bir rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle, pazarlama, müşteri tatmini yaratmak için, müşterilerin öncelikli ihtiyaç, istek ve ilgilerini daha açık bir şekilde belirlemede en fazla sorumluluğa sahip olan bölümdür (Guiltinan, Paul ve Madden, 1996).

Pazarlama anlayışı 1950'li yılların başında ilk olarak sanayi işletmelerinde uygulanmış, daha sonra 1970'li yıllarda ise otel işletmelerine uyarlanmıştır. Birinci bölümde bahsedilen farklı özelliklerinden dolayı, pazarlama anlayışının otel işletmelerinde uygulanmasında da farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Ancak, temelde aynı ilkeler geçerli olmaktadır. Pazarlama anlayışının; 1) hedef pazar, 2) müşteri ihtiyaçları ve müşteri tatmini, 3) bütünleşmiş pazarlama faaliyetleri ve 4) karlılık olmak üzere 4 unsuru bulunmaktadır (Kotler, 2000:20).

## **II. 2. PAZARLAMA ANLAYIŞININ UNSURLARI**

Pazarlama anlayışına göre bir işletme öncelikle hedef pazar veya pazarlarını belirlemelidir. Daha sonra hedef pazar/pazarlarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini eşgüdümlü veya birbiriyle bütünleşmiş pazarlama çabalarıyla tatmin etmelidir. Kar, müşteri tatminin bir sonucudur. Pazarlama anlayışında kardan ziyade, karlılığın artırılması önemlidir.

### **II.2.1. Hedef Pazar**

Otel işletmeleri, pazarını oluşturan tüm müşterilerin özelliklerine göre mal ve hizmet sunamayacağı için hedef pazar veya pazarlarını belirleyip, bunların özelliklerine uygun pazarlama karması oluşturmalarıdır. Ancak, otel işletmeleri hedef pazarlarını belirlemeden önce müşterileri benzer özelliklerine göre gruplandırmalı ve daha sonra kaynak ve olanakları ile uyumlu en iyi hizmet verebileceği pazar bölümünü veya bölümlerini seçmelidir. Daha sonra işletmeler, bu bölümler için pazarlama karması hazırlayabilirler (Denizer, 1994; Kotler, 2000).

Pazar bölümlendirme, pazar analizinde ilk adımı oluşturmaktadır. Toplam pazar, çeşitli özelliklere göre benzer bölümlere ayrılmaktadır. İkinci adım, işletmenin kaynaklarını en iyi şekilde tahsis edebileceği her bir pazar bölümünün çekiciliğinin değerlendirilmesi ve hedef pazarın seçimi ile ilgilidir.

Pazar bölümlendirme, ihtiyaç, istek ve beklentileri birbirinden farklı özellikler gösteren bir bütün pazarı, ihtiyaç, istek ve beklentileri birbirine benzeyen alt pazar bölümlerine ayırma sürecidir. Başka bir deyişle; heterojen bir pazarı homojen gruplara ayırma sürecidir (Kuşluvan, 1997). Müşterileri aynı pazarlama karmasına ihtiyaç duyacak şekilde bir araya getirmektir.

Başka bir tanıma göre turizmde pazar bölümlendirme; toplam pazarı farklı ve tamamen homojen grup veya bölümlere ayırma sürecidir. Bölümler ayrılırken tüketici ihtiyaçları, istekleri, tutumları, davranışları vb. pek çok faktör dikkate alınmaktadır (Lazer ve Layton, 1999:181)

Pazar bölümlendirmenin otel işletmeleri için en büyük üstünlüğü, işletmenin çok sayıda turist ya da tüketici kitlesi üzerinde değil, kendi hizmetlerine en uygun homojen grubu belirlemeleridir. (İçöz, 1996: 98). Bölümlendirmede ana ilke, pazar bölümlerini kendi içinde olanaklı olduğu kadar benzer (bölüm içi homojenlik) ve kendi aralarında da olanaklı olduğu kadar farklı yapmaktır (bölümler arası heterojenlik)(Lazer ve Layton, 1999:181).

Pazarını bölümlendiren ve bölümlerin potansiyelini değerlendiren bir otel işletmesi, daha sonra bu bölümler arasından daha etkin hizmet sunabileceği ve daha karlı olan bölüm veya bölümleri seçmelidir. Bu noktada otel işletmeleri iki hususta karar vermelidir: Hangi pazar bölümü veya bölümleri en büyük fırsatları sunmaktadır? Hedef pazar olarak kaç bölüm seçilmelidir? Bu nedenle otel işletmeleri hedef pazar veya pazarlarını belirlerken aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (Lewis, Chambers ve Chacko, 1995: 325; Lumdson, 1997:74):

- Müşterilerin olası geliri ve pazar payı,
- Talebin özellikleri ve satınalma konusundaki isteklilikleri,
- Rekabet durumu,
- Hedef pazar/pazarların işletme hedefleri ile uyumu,
- Hedef pazar/pazarların işletme kaynakları ile uyumu ve,
- Hedef pazar/pazarların gelişme ve büyüme kapasitesi.

Otel işletmeleri bu faktörleri göz önünde bulundurarak, bir bölüm veya birkaç bölüme mi veya tüm pazara mı gireceğine karar vermelidir. Daha sonra hedeflediği pazar

bölüm veya bölümlerin özelliklerine uygun pazarlama karması oluşturarak müşterilerine hitap etmelidir.

### **II.2.2. Müşteri İhtiyaçları**

Pazarlama faaliyetleri, diğer anlayışların tersine, üretim öncesi faaliyetlerle başlamaktadır. İşletmeler ürünün üretilmesinden önce müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirlemekte ve ona göre pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir. Bunun için de işletmelerin, pazarı oluşturan müşterileri iyi bir şekilde analiz ederek tanımlaması gerekmektedir (Mucuk, 1990).

Pazarlama anlayışında kâra, müşteriyi tatmin ederek ulaşılmakta ve bu nedenle uygun plan ve programların hazırlanıp uygulanması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle müşteri ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi pazarlama anlayışının en başta gelen temel unsuru niteliğindedir (Mucuk, 1991; Tokol, 1995).

Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesinde ve bunun sonucunda müşteri tatminin sağlanmasında tüm işletme genelinde çalışanların güçlü bir bağlılık göstermesi gerekmektedir. Ancak, bu bağlılığın öneminin fazla abartılmaması gerekmektedir (Guiltinan, Paul ve Madden, 1996).

İşletmeler için müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirlemek her zaman için basit değildir. Bazen işletmeler müşteri ihtiyaç ve isteklerini eksiksiz, tam olarak anlamada başarısız olabilmektedirler. Bazı müşterilerin farkında olmadıkları ihtiyaçları bulunabilmektedir veya bazı ihtiyaçlarını açık ve seçik olarak ifade edememektedirler. Müşteriler bazen de ihtiyaçlarını tanımlarken yorum gerektiren kelimeler



kullanmaktadırlar. Örneğin; müşteri “pahalı olmayan” bir araba, “güçlü” bir çim biçme makinesi, “hızlı” bir torna aleti, “çekici” bir banyo veya “sakin” bir otel istediğinde, bu ne anlama gelmektedir? Yazında 5 çeşit müşteri ihtiyacından bahsedilmektedir (Kotler, 2000: 21). Bunlar:

1. **İfade edilmiş ihtiyaçlar:** Müşteri pahalı olmayan bir otel odası istediğini ifade etmiştir.
2. **Gerçek ihtiyaçlar:** Müşteri sadece odasının fiyatının düşüklüğünü değil, toplam harcamalarının düşük olmasını istemektedir.
3. **İfade edilmemiş ihtiyaçlar:** Müşteri otelden iyi bir hizmet beklemektedir.
4. **Keyfi ihtiyaçlar:** Müşteri otel yönetiminden çeşitli ikramlar beklemektedir. Odaya meyve sepeti, karşılama kokteyli, sauna keyfi vb.
5. **Gizli ihtiyaçlar:** Müşteri arkadaşları tarafından bilinçli bir tüketici olarak görülmek istemektedir.

Müşteri ihtiyaçlarını belirlerken karşımıza dikkat etmemiz gereken üç çeşit kavram çıkmaktadır: **Duyarlı Pazarlama, Tahminleyici Pazarlama ve Yaratıcı Pazarlama.** Duyarlı bir pazarlamacı, müşterilerin ifade edilmiş ihtiyaçlarını bulmakta ve gidermektedir. Tahminleyici bir pazarlamacı, müşterilerin yakın gelecekte sahip olabilecekleri ihtiyaçları önceden görmektedir. Yaratıcı bir pazarlamacı ise, müşterilerin sormadığı, fakat yanıtlanmasını istediği şeylere çözüm bulmakta ve üretmektedir. Sony firması yaratıcı pazarlamacının iyi bir örneğini teşkil etmektedir. Çünkü müşterilerin asla istemediği veya üretebileceğini düşünmediği pek çok yeni ve başarılı ürün üretmiştir. Walkmanler, VCR’ler, video kameralar, CD’ler ve benzerleri. Sony firması, “müşteri

yönlü” pazarlamanın ötesinde gitmektedir. Sadece pazarın yönlendirdiği değil, aynı zamanda pazara öncülük eden bir firmadır. Kurucusu Akio Morita, sadece pazarlara hizmet etmediğini, aynı zamanda pazarlar yarattığını da ifade etmektedir (Kotler, 2000: 21-22).

Müşterileri tatmin etmek, işletme için, neden son derece önemli olmaktadır? Çünkü bir işletmenin satışları yeni müşteriler ve sürekli müşteriler olmak üzere iki gruptan gelmektedir. Yeni bir müşteri çekmenin, sürekli bir müşteriyi tatmin etmekten 5 kat daha maliyetli olabileceği ifade edilmektedir. Aynı şekilde, yeni bir müşteriyi sürekli bir müşteri haline getirmek, bir müşteri kaybetmek kadar, 16 kat daha maliyetli olabilmektedir. Bu nedenle sürekli bir müşteriyi tatmin ederek tutma, müşteri kazanmadan daha önemli olmaktadır (Kotler, 2000).

Yapılan araştırmalar, bir müşteri kazanmak için harcanan miktarın, mevcut müşteriyi korumak için harcanan miktardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmalara göre, bir ürünün deneyip bir daha dönmeyen müşterilerin, karlılığa, pazar payına ve rekabet gücüne çok büyük olumsuz etkisi vardır. Kaybedilen müşterilerin sadece %5’inin dahi yeniden alışveriş yapmasını sağlamak, karlılığı %100 oranında arttırabileceği düşünülmektedir. Doğru şekilde hizmet aldıklarında ve memnun olduklarında, müşteriler ilerleyen yıllarda daha çok harcamakta ve kazandırmaktadırlar (Birdir ve Çakıcı, 2000:208).

Otel işletmelerinde de ürünün sadece satışını düşünmekten ziyade mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarından hareket ederek plan ve programlar yapmak gerekmektedir. Bir otel işletmesi tüm kaynaklarını müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayan

ürünlerin üretilmesi ve sunulması için kullanılmalıdır (Denizer, 1992). Örneğin; bir otel işletmesi Fransa pazarına girmeyi hedefliyorsa, menü planlaması yaparken, Fransız turistlerin ne tür yiyecekler tercih ettiğini belirlemelidir. İçecek olarak kırmızı şarap tercih ediyorlarsa, stoklarında mutlaka kırmızı şarap bulundurmalıdır.

### **II.2.3. Bütünleşmiş Pazarlama Faaliyetleri**

Bütünleşmiş pazarlama faaliyetleri, en basit şekliyle, tüm fonksiyonel bölümlerin ve personelin alınacak kararlarda uyumlu olmasını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, pazarlama yönetiminin öngördüğü şekilde, işletmenin tüm bölümleri arasında işbirliği, uyum ve haberleşmenin sağlanmasıyla yürütülen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan ürünün kalitesiyle fiyatının, zamanıyla yerinin çelişmediği bir durumun yaratılmasıdır. İşletme içinde sadece pazarlama bölümünün çabaları değil, bütün bölümlerin çabaları uyumlu bir şekilde müşteri ihtiyaçlarının tatminine yöneltilmelidir. İşletmenin bütün bölümleri müşterilere birlikte hizmet etmeye çalıştıklarında sonuç, bütünleşmiş pazarlamadır (Karahana ve Varinli, 2002; Kotler, 2000; Mucuk, 1991; Tokol, 1995).

Bütünleşmiş pazarlama faaliyetleri iki seviyede meydana gelmektedir. İlk olarak, pazarlama bölümünün kendi içindeki faaliyetlerinin eş güdümünün sağlanmasıdır. Fiyatlandırma, reklam, dağıtım, satış, müşteri hizmetleri, ürün yönetimi, pazarlama araştırması gibi fonksiyonların birbiriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesi, diğer bir deyişle, bu fonksiyonlar arasında etkin bir eşgüdümün kurulması gerekmektedir. Örneğin, fiyat veya satışa ilişkin kararları bu fonksiyonların sorumluları birlikte vermelidirler. Tüm bu fonksiyonların pazarlama bölümünde toplanması ve pazarlama yöneticisinin denetiminde,

birbiriyle eş güdümlü olarak müşteri bakış açısından yürütülmesi gerekmektedir (Kotler, 2000; Mucuk, 1991).

İkinci olarak, pazarlama bölümü faaliyetlerinin, işletme içindeki diğer bölümlerin faaliyetleri ile eşgüdümünün sağlanması gerekmektedir. Pazarlama faaliyetleri, işletmenin diğer bölümleri tarafından da benimsenmeli ve müşteriye düşünmelidir. Örneğin; pazarlama bölümü farklı kalitede ve daha çeşitli ürün üretimi isterken, üretim bölümü sınırlı kalite ve çeşitte ürün istememelidir. Aynı şekilde, pazarlama bölümü kredili satışları önerirken finansman bölümü sıkı kredi politikası izlememelidir. Hewlett Packard'ın sahibi David Packard'a göre, pazarlama, sadece pazarlama bölümüne bırakılmayacak kadar önemlidir. Pazarlama bir bölümden ziyade, bir işletme yönetimidir (Kotler, 2000; Mucuk, 1990).

Bütün bölümler arasında takım çalışmasının gelişmesine yardımcı olmak için, işletme dış pazarlama çabaları kadar iç pazarlama çabalarını da uygulamalıdır. Dış pazarlama, işletme dışındaki kişiler tarafından yürütülen pazarlama çabalarıdır. İç pazarlama ise müşterilere daha iyi hizmet edecek personeli işe alma, eğitme ve motive etme çabalarıdır ve iç pazarlama dış pazarlamadan daha önce gelmelidir. Çünkü, işletme personeli mükemmel hizmet sağlamaya hazır olmadan önce, bunun için söz verilmesi anlamsız gözükmektedir (Kotler, 2000).

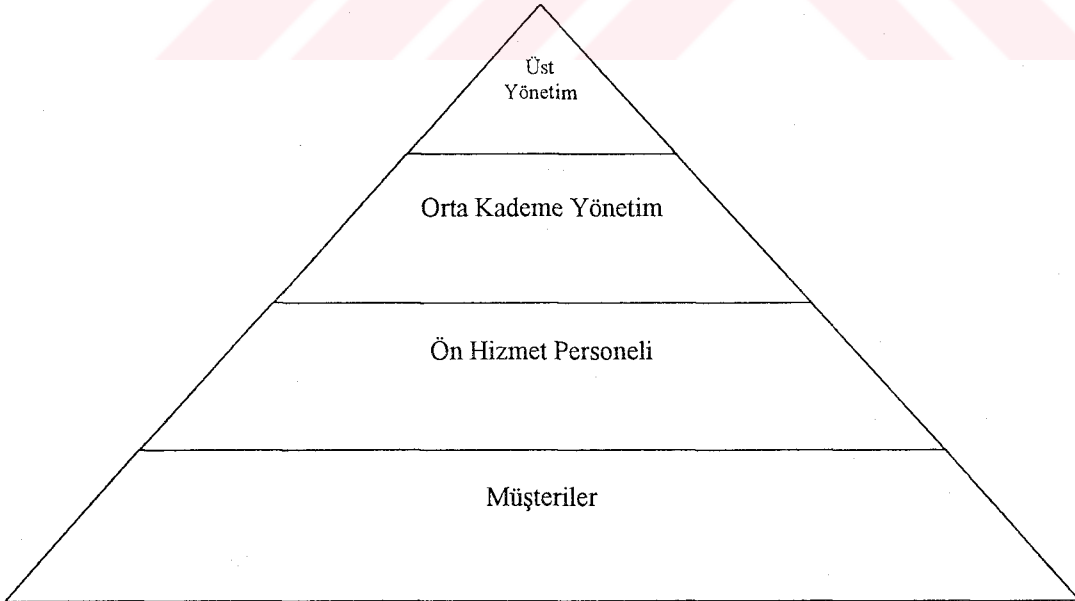
Müşterilerin, işletmenin sadece "kâr merkezi" olduğuna inanan yöneticiler Çizim II-1'deki modası geçmiş organizasyon şemasını uygulamaktadır. Organizasyon şeması, en üstte üst yönetim, ortada orta yönetim, ön hizmet personeli ve en altta da

müşterilerin bulunduğu bir piramittir. Pazarlama konusunda uzman olan işletmeler ise, bu şemayı baş aşağı, yani tam tersine döndürmektedirler (Çizim II.2).

Müşteri güdümlü organizasyon şemasının en üstünde müşteriler bulunmaktadır. Organizasyon şemasında ikinci önemli grup, müşterilerle karşılaşan, hizmet eden ve onları tatmin eden ön hizmet personeli bulunmaktadır. Daha sonra, görevleri ön hizmet personeli desteklemek olan orta kademe yöneticileri gelmektedir. En altta ise, görevleri yetenekli orta kademe yöneticilerini işe almak ve onları desteklemek olan üst kademe yöneticileri bulunmaktadır. Bütün işletme yöneticilerinin müşterileri daha iyi tanıma, anlama ve hizmet etmede kişisel olarak ilgilenmesi gerektiğini göstermek için organizasyon şemasının her kademesine müşteriler eklenmiştir.

### Çizim II. 1

#### Geleneksel Organizasyon Şeması

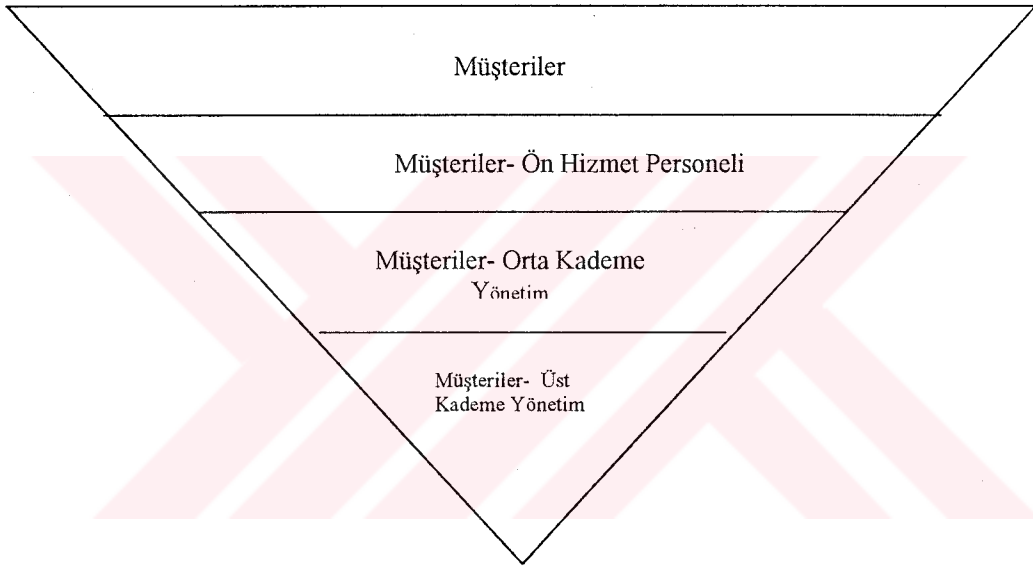


**Kaynak:** P. Kotler (2000). *Marketing Management (milenium edition)*. Prentice Hall International, Inc. s.23.

Pazarlama anlayışını uygulamak için işletmedeki bölümler arasında eş güdümü sağlamayı başarmak kolay bir iş olarak görülmemelidir. Etkili bir eşgüdüm, müşteri ihtiyaçları hakkındaki bilginin işletme tarafından biliniyor olmasını ve her bir fonksiyonel bölümün, diğer bölümlerin karşılaştığı sınırlamaları anlamalarını gerektirmektedir (Guiltinan, Paul veMadden, 1996).

## Çizim II. 2

### Müşteri GÜdümlü Organizasyon Şeması



**Kaynak:** P. Kotler (2000). *Marketing Management (milenium edition)*. Prentice Hall International, Inc. s.23.

Otel işletmelerinin özelliklerinden bir tanesi daha öncede bahsedildiği üzere, hizmetlerin sunulması sırasında bölümler arasında yakın işbirliği, yardımlaşma ve uyumun olmasının gerektiridir. Otel işletmeleri birbirleri ile bağlantılı bölümlerden oluştuğu için, gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonlar yerine getirilirken tam bir uyum ve işbirliği olması gereklidir. Otel işletmelerinde de sadece işletme bölümlerinin birbiriyle uyumlu çalışması yeterli olmamaktadır. Pazarlama bölümü de kendi alt bölümleri ile

uyumlu bir şekilde işbirliği yapmalıdır. Ayrıca, pazarlama anlayışının tüm otel çalışanlarına benimsetilmesi, müşteri tatminini etkileyebilecek her türlü hususun eşgüdümünün sağlanması da gerekmektedir.

#### **II.2.4. Kârlılık**

Pazarlama anlayışının en önemli ve en son unsuru işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır. Pazarlama anlayışının bu unsuru, sadece satış hacmini arttırmanın veya sadece tüketiciyi tatmin etmenin işletme için yeterli olamayacağını, işletmenin kâr elde etmesi gerektiğini de ifade etmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere satış anlayışında satışların en üst düzeye çıkarılması söz konusu iken; pazarlamada uzun vadeli kâr ön planda olmaktadır. Ancak, kârlılığın müşteri tatmini ile uyumlu olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kotler, 2000; Mucuk, 1991).

Müşteri tatmini sağlama, işletmenin kâr elde etme amacını gerçekleştirme aracı olarak görülebilmektedir. Ancak hiçbir zaman müşteri refahını ifade etmemektedir. Bu nedenle, işletmeler, kendi çıkarları ile müşteri çıkarlarını uygun bir denge içinde tutarak faaliyetlerini sürdürmelidirler. Klasik ekonomistlerin dediği gibi, işletmelerin amacı müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Kâr, hizmetin sadece mükafatı olmalıdır (Mucuk, 1991; Tokol, 1995).

### **II.3. PAZARLAMA VE PAZAR YÖNLÜLÜK KAVRAMLARI**

Pazarlama kavramı, işletmelerin hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet üretmek ve bunları bir pazarlama karması çerçevesinde pazara sunarak müşteri tatminini esas alan bir yönetim felsefesidir. Bu anlayışı benimseyen işletmeler,

hareket noktası olarak sadece müşteri ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurmakla kalmamakta, işletmenin tüm bölümlerinde bu yaklaşımın yerleşmesini de sağlamaya çalışmaktadırlar (Yükselen, 2000:22).

Pazarlama anlayışındaki temel düşünce müşteri tatmini sağlamaktır. Pazar yönlülük ise, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin en iyi şekilde karşılanmasını öngören bir çabadır. Bu açıdan bakıldığı zaman pazar yönlülüğün, pazarlama anlayışının bir unsuru olduğu söylenebilir (Karahana ve Varinli, 2002:4). Yazında genel olarak, “pazarlama felsefesinin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Narver ve Slater, 1990:1; Kohli ve Jaworski, 1990:1; McCarty ve Perreault, 1994:36). Aşağıda pazar yönlülük ile ilgili yapılan tanım ve tartışmalarda yer verilmiştir.

Hunt ve Morgan(1995:1), pazarlama ve pazar yönlülük kavramlarının ne aynı, ne de farklı bir uygulama olduğunu vurgulamaktadırlar. Pazar yönlülük, pazarlama anlayışını tanımlayıcı olarak kavramsallaştırmalıdır. Daha özelde, pazar yönlülük, (1) mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler hakkında bilginin sistematik olarak toplanması, (2) pazar bilgisini geliştirmek amacıyla bilginin sistematik analiz edilmesi ve (3) strateji tanıma, anlama, oluşturma, seçme, uygulama ve değişikliğine kılavuzluk etmesi için bu bilginin sistematik olarak kullanılması olarak tanımlanmaktadır.

Shapiro’ya (1988:120-122) göre pazar yönlülük terimi, müşteriye yaklaşma kalıbından uzaktır. Pazar yönlülük terimi, işletmenin bütün bölümlerine temas etme sürecini temsil etmektedir. Pazar yönlülüğü örgütsel bir karar verme süreci olarak kavramsallaştırmakta ve ayrıca pazar yönlü bir işletmenin sahip olması gereken üç özelliği vurgulamaktadır:



1. Bütün önemli satınalma davranışları hakkında bilgi toplanmalı ve bilgi, işbirliği içinde çalışan her bölüme yayılmalıdır (Müşterileri anlamak, onlarla ilgili bilgi toplamak ve bilgiyi tüm bölümlerle paylaşmak).

2. Stratejik ve taktiksel kararlar, tüm bölümlerin işbirliğinde alınmalıdır. Bütün bölümler birbirini dinlemeye istekli olmalı ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde açıklamak için teşvik edilmelidir. Mantıklı kararlar almak için, bölümler farklılıklarını anlamalı ve açık bir karar verme sürecinden faydalanmak için istekli olmalıdırlar.

3. Bölüm ve fonksiyonlar, işbirliği içinde iyi kararlar almalı ve bağlılık duygusu ile onları uygulamalıdır. Pazar yönlü bir işletme, alternatif çözümlerin fikir ve tartışmalarını paylaşarak, güçlü yönlerinin etkisini arttırabilir. Yetersiz eşgüdümün kaynakların yanlış kullanılması ve pazar fırsatlarını değerlendirmede başarısızlıkla sonuçlanacağını, buna karşılık işletme içi güçlü bir eşgüdümün iletişimi daha etkin hale getirdiğini ve daha güçlü bir bağlılık yarattığı belirtilmektedir. Ayrıca işletmenin rekabette güçlü ve zayıf yönlerini anlamasının pazar yönlü bir işletme olmanın parçası olduğunu vurgulamaktadır.

Narver ve Slater'a (1990:21) göre pazar yönlülük, müşteriler için daha iyi bir değer yaratılması ve böylece işletmenin daha iyi bir performans sağlaması ve devam ettirmesi için gerekli davranışları en etkili ve verimli şekilde oluşturan örgütsel bir kültürdür. Yazarlar araştırmaları sonucunda, pazar yönlülüğün müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası eşgüdüm olmak üzere üç davranışsal unsurdan oluştuğu sonucuna varmışlardır.

Müşteri yönlülük unsuru, müşteriler için sürekli ve daha iyi bir mal ve hizmet değeri yaratmak anlamına gelmektedir. Değer yaratma, işletmenin maliyetleri düşürülürken, müşterilerin faydaları artırılarak başarılmaktadır. Müşterileri anlama seviyesini geliştirmek, müşteriler hakkında bilgi edinmeyi ve müşterilerin karşı karşıya kaldıkları ekonomik ve politik baskıların yapısını anlamayı gerektirmektedir. Bu durum işletmenin mevcut veya potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarının farkında olmasını ve bu ihtiyaçları tatmin etmeye çalışmasını sağlayacaktır (Narver ve Slater,1990; Slater ve Narver, 1994).

Rakip yönlülük, işletmenin rakiplerinin uzun dönemdeki kapasiteleri ve stratejileri gibi güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesi demektir. Rakip odaklılık, bilgi toplamada müşteri yönlülük ile benzerlik göstermekte ve rakipler ile aynı müşterileri tatmin etmede rakiplerin teknolojik kapasitelerini değerlendirmek için titizlikle yapılan bir analizi kapsamaktadır (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994).

Narver ve Slater (1990:22) tarafından tanımlanan üçüncü unsur, işletmenin fonksiyonlararası eşgüdümüdür. Fonksiyonlararası eşgüdüm, hedef pazarda en yüksek müşteri değeri yaratmak üzere kaynakların eşgüdümlü bir biçimde kullanılması, her bir birimin diğer birimlerle en iyi şekilde iletişim sağlaması, bilgi alışverişi içinde olması ve uyum içinde çalışmasıdır. İşletme kaynaklarının bütünleşmiş eşgüdümü, müşteri ve rakip odaklılık ile yakından ilişkilidir. Bu unsur, işletme kaynaklarının kullanılarak müşteri ve rakipler hakkında bilgi toplama ve bilginin işletme içinde yayılmasından yararlanmaktadır.

Ruekert'e (1992:228) göre, bir işletmede pazar yönlülüğün seviyesi, işletmenin müşterilerden bilgi elde etmesi ve bu bilgiyi kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak

bir stratejiyi, müşteri ihtiyaç ve isteklerine karşılık vererek uygulama derecesidir. Bu tanım, Kohli ve Jaworski(1990) ve Narver ve Slater(1990) tarafından sunulan pazar yönlülük tanımları birleştirilerek yapılmıştır.

Pazar yönlülük ile ilgili Ruekert'in (1992) yaklaşımı, yöneticilere amaç ve hedefleri belirlemek ve bunun için kaynakları tahsis etmek için dış çevreden bilgi toplamasına ve yorumlamasına olanak sağlamaktadır. Yazara göre pazar yönlülüğün geliştirilmesi için en kritik dış çevre faktörü müşterilerdir. Pazar yönlülüğün ikinci boyutu ise, bir faaliyet planı veya müşteri odaklı bir strateji geliştirilmesidir. Bu boyut, stratejik planlama sürecinde müşteri ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurma ve bu ihtiyaç ve istekleri tatmin etmek için özel stratejiler geliştirme derecesini dikkate almaktadır. Pazar yönlülüğün üçüncü boyutu, müşteri odaklı stratejidir. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için uygun pazarlama karması oluşturularak uygulanmalı ve yönetilmelidir.

Pazar yönlülük ile ilgili olarak bir başka tanım Deshpande, Farley ve Webster (1993:27) tarafından yapılmıştır. Yazarlar diğerlerinden farklı olarak, müşteri odaklılık ile eş anlamlı bir pazar yönlülük tanımı sunmaktadırlar. Yazarlara göre, müşteri odaklılık, uzun dönemde kârlı bir işletme geliştirmek için müşteri ilgilerini öncelikli tutan, ancak işletme sahiplerini, yöneticilerini ve çalışanlarını da dikkate alan inançlar dizisidir.

Deshpande, Farley ve Webster (1993), işletmelerin karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarından çok, rakiplerin üstün yönlerine odaklandığında, rakip odaklılığın müşteri odaklılık ile taban tabana zıt iki unsur olabileceğini tartışmaktadırlar ve rakip odaklılığı pazar yönlülük kavramının dışında tutmaktadırlar. Bununla birlikte, fonksiyonlar arası eşgüdümün müşteri odaklılık ile tutarlı olduğunu ve anlamının bir parçası olması

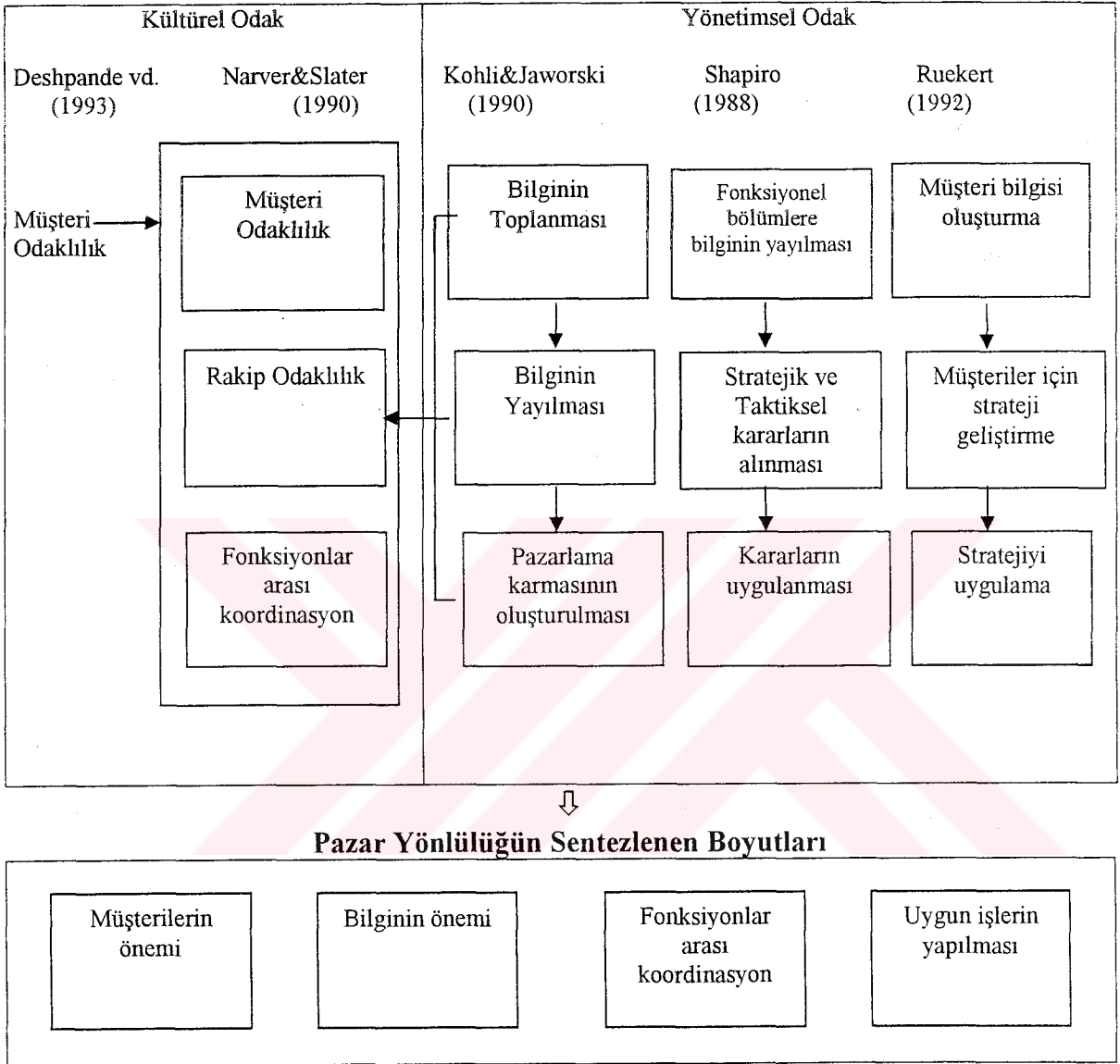
gerektiğini kabul etmektedirler. Ayrıca, müşteri odaklılığı, değerleri güçlendiren ve sürdüren ortak kültürün bir parçası olarak görmektedirler.

Lafferty ve Hult (2001:94-95), yazında pazar yönlülük kavramına her birinin farklı bir yaklaşım getirdiği beş ayrı bakış açısı geliştirildiğini belirtmektedir. Bunlar; (1) karar verme bakış açısı, (2) pazar bilgisi bakış açısı, (3) kültür temelli davranışsal bakış açısı, (4) Stratejik bakış açısı ve (5) müşteri odaklı bakış açısıdır.

Beş model arasında bazı doğal farklılıklar vardır ve pazar yönlülüğün temel ilkelerini oluşturan unsurlar üzerinde genel bir fikir birliğini yansıtan birkaç benzerlik bulunmaktadır. Bu nedenle farklı beş yaklaşım sentezlenerek, fikir birliği sağlanan dört genel alan tanımlanmaktadır. Bunlar, (1) müşterinin önemi, (2) paylaşılan bilginin önemi, (3) pazarlama faaliyetleri ve ilişkilerin fonksiyonları eşgüdümü ve (4) uygun pazarlama karmasının oluşturulmasıdır. Sentezlenen bu boyutlar Çizim II.3'de gösterilmektedir (Lafferty ve Hult, 2001:100).

Kohli ve Jaworski (1990:1;6), pazar yönlülüğü, “pazarlama yaklaşımının uygulanması” olarak ele almaktadırlar. Daha özelden ise, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin toplanması (müşteri ve rakip odaklılık), işletme içinde tüm bölümlere toplanan bilginin duyurulması (bütünleşmiş pazarlama çabaları) ve işletme genelinde bu bilgiye uygun pazarlama karması oluşturularak karşılık verilmesi (amaçlara ulaşma-karlılık) olarak tanımlanmaktadır. Pazar yönlü işletmeler, pazarlama felsefesine uygun faaliyet gösteren işletmelerdir.

### Çizim II.3 Sentezlenen Pazar Yönlülük Boyutları



**Kaynak:** Barbara A. Lafferty ve G. Tomas Hult(2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 100.

Pazarlama, işletme, ürünler ve rakipler hakkında bir düşünme felsefesi iken, pazar yönlülük bu felsefenin uygulamaya koyulması için gereken şeylerin yapılmasıdır (Wrenn, 1997:34). Pazar yönlü bir işletme titizlikle pazarını bölümlendirir, daha fazla yeni ürün geliştirme faaliyetinde bulunur, pazar bölüm veya bölümlerini hedefler ve bu

bölümlerde işletme faaliyetlerini koordine eder, daha detaylı pazarlama planı geliştirir ve daha fazla pazarlama araştırması yürütür (Liu, 1995).

Kohli ve Jaworski'ye (1990:4-6) göre, pazar yönlülüğün tanımlarında da ortaya konulan üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar:

- a. Pazar bilgisinin toplanması (Market Intelligence),
- b. Bu bilginin tüm bölümlere yayılması (Dissemination of Intelligence) ve,
- c. Uygun pazarlama karmasının oluşturulmasıdır (Responsiveness).

Pazar yönlülüğün başlangıç noktası, pazar bilgisidir. Pazar bilgisi, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin ötesine giden, daha geniş bir kavram olarak kavramsallaştırılmaktadır. Pazar bilgisi, rakiplerin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin müşteri üzerindeki olası etkilerinin denetlenmesi, hükümet düzenlemeleri, teknoloji ve çevresel güçler gibi dışsal faktörlerin etkisinin de incelenmesini kapsamaktadır. Ayrıca, etkili pazar bilgisi sadece müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını değil, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçları da gerektirmektedir. İhtiyaçları karşılayacak ürünler geliştirmenin yıllar alabileceğini düşünerek, işletmelerin ihtiyaçları önceden belirlemeleri gerekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Kohli ve Jaworski (1990) tarafından yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere, pazar yönlülüğün ilk unsuru, pazar ile ilgili bilginin toplanmasıdır. Bu bilginin toplanması, müşteri araştırmaları, müşteri ve aracılar ile toplantı ve forumlar, satış raporlarının incelenmesi, müşteri tutum araştırmaları ve pazar araştırmaları gibi resmi ve resmi olmayan yöntemlerle yapılmaktadır. Bilgi toplama işinin sadece pazarlama bölümüne özel

bir sorumluluk olmadığı, bu unsurun önemli bir parçasıdır. Mevcut ve potansiyel müşteri ve rakiplerle ilgili bilgi, AR-GE, üretim ve finans gibi işletmenin bütün fonksiyonel bölümleri tarafından elde edilmelidir. Bununla birlikte, bilginin etkili bir biçimde işletmenin tüm bölümlerine yayılmasını sağlamak için, işletme, güçlü bir bilgi sistemine sahip olmalıdır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Yukarıda açıklanan durum, bilginin yayılması olarak tanımlanan ikinci unsura öncülük etmektedir. Fonksiyonel bölümler arasında pazar bilgisinin etkili bir biçimde nasıl iletileceği ve yayılacağı, işletmenin müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmesi için yapacağı faaliyetlerin bir parçasıdır. Pazar bilgisinin bütün fonksiyonel bölümlere yayılması önemlidir, çünkü pazar bilgisi, farklı bölümlerin ortak faaliyetleri için paylaşılan bir temel teşkil etmektedir. Daha önce belirtildiği gibi, bilginin toplanması sadece pazarlama bölümünün sorumluluğu olmadığı gibi, pazar bilgisi de işletme içine sadece pazarlama bölümü tarafından yayılmamaktadır. Bilgi toplandığı bölüme (AR-GE, finans, üretim vb.) bağlı olarak, işletme içinde yayılmalıdır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Pazar yönlülüğün üçüncü temel unsuru, pazar bilgisine uygun pazarlama karması oluşturularak karşılık verilmesidir. Eğer işletme, pazar bilgisine ve hedef pazarın ihtiyaçlarına yanıt veremezse ilk iki unsurun hiçbir değeri olmamaktadır. İşletmenin pazar bilgisine karşılık vermesi, uygun hedef pazarların seçimi ve hedef pazarın mevcut veya önceden tahmin edilmiş gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin tasarlanması, üretilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımıdır. Diğer bir deyişle, işletmenin hedef pazardaki müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak uygun pazarlama karmasının oluşturulmasıdır. Pazar yönlü bir işletmede, sadece pazarlama bölümü değil bütün bölümler pazarın eğilimlerine yanıt vermeye katılmalıdır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Bir işletme pazar yönlü olmak için, pazar ile ilgili bilgi toplamalı, toplanan bu bilgiyi işletmenin tüm bölümlerine iletmeli ve bu bilgiye göre en uygun pazarlama karmasını oluşturmalıdır. İşletme tüm bunları, uzun vadeli bir bakış açısı içinde ve kârlılığını da dikkate alarak yapmalıdır.

#### **II.4. OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZAR YÖNLÜLÜK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Pazarlama ile ilgili yazın incelendiğinde, pazarlama felsefesi ve bu felsefenin uygulanması olan pazar yönlülük ile ilgili araştırmaların 30 yıldan fazla bir süredir yürütüldüğü görülmektedir. Yapılan çalışmalarda genellikle pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişki ele alınmıştır (Dalgıç ve Gazi, 1997; Desphande, Farley ve Webster, 1993; Doyle ve Wong, 1998; Han, Kim ve Srivastava; Karahan ve Varinli, 2002; Kohli ve Jaworski, 1993; Kumar ve Ram, 1998; Liu, 1995; Matsuno, Mentzer ve Rentz, 2000; Narver ve Slater, 1990; Ngai ve Ellis, 1998; Pitt, Caruana ve Berhton, 1996; Ruekert, 1992; Sargeant ve Mohamad, 1999; Stanley ve Narver, 1994; Ural, Balıkcıoğlu ve Yükselen, 2002; Van Egeren and O'Connor, 1998). Yapılan bu çalışmalarda pazar yönlülük ile işletme performansı arasında genelde pozitif bir ilişki bulunmuştur ve rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak pazar yönlülüğünün önemi vurgulanmıştır.

Sargeant ve Mohamad (1998) ve Tse (1998) yapmış oldukları araştırmalarında, pazar yönlülüğünün işletme performansına bir etkisi olmadığını bulmuşlardır. Sargeant ve Mohamad (1998), İngiltere'de büyük otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında pazar yönlülüğünün performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Bununla birlikte İngiltere'deki büyük otellerin sürekli olarak sadece orta düzeyde bir pazar



yönlülük sergilediğini ortaya koymuşlardır. Tse(1998), Hong-Kong'da büyük ölçekli sanayi işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmasında, pazar yönlülük derecesi ile işletme performansı arasında nedensel bir ilişki bulamamıştır.

Pazar yönlülük ile ilgili olarak araştırmalar genellikle Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde yapılmıştır (Appiah-Adu ve Singh, 1999; Baker ve Sinkula, 1999; Desphande, Farley ve Webster, 1993; Doyle ve Wong, 1998; Han, Kim ve Srivastava,1998; Haris ve Watkins, 1998;Kohli ve Jaworski, 1993; Kumar ve Ram, 1998; Lado, Maydeu- Oliveras ve Rivera, 1998; Liu, 1995; Matsuno, Mentzer ve Rentz, 2000; Narver ve Slater, 1990; Pitt, Caruana ve Berhton, 1996; Ruekert, 1992; Sargeant ve Mohamad, 1999; Stanley ve Narver, 1994; Van Egeren ve O'Connor, 1998). Pazar yönlülük ile ilgili çalışmaların genellikle gelişmiş ülkelerde ve sanayi işletmelerinde yapılmış olması dikkat çekicidir. Bununla birlikte yapılan bu çalışmalar arasında hizmet sektörü ve özellikle otelcilik sektörü üzerine yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Appiah-Adu ve Singh, 1999; Han, Kim ve Srivastava, 1998; Karahan ve Varinli, 2002; Kumar ve Ram, 1998; ; Lado, Maydeu- Oliveras ve Rivera, 1998; Sargeant ve Mohamad, 1998; Ural, Balıkçioğlu ve Yükselen,2002).

Pazar yönlülükle ilgili olarak yapılan birkaç araştırmada öğrenme, işletme büyüklüğü ve işletmelerin mülkiyet durumu ile pazar yönlülük arasında ilişki kurulmuştur. Pazar yönlülük ve öğrenme ile ilgili yapılan çalışmada, işletmelerde bir iç çevre düzenleyicisi olan öğrenmenin pazar yönlülüğe etkisi incelenmiştir. Sonuçta pazar yönlülük ve öğrenmenin bağımsız olarak yeni ürün geliştirme faaliyetlerine öncülük edebildiği bulunmuştur (Baker ve Sinkula, 1999).

Pazar yönlülük ve işletme büyüklüğü ile ilgili yapılan çalışmada, değişik büyüklükteki işletmeler arasında pazar yönlülük dereceleri incelenmiştir. Büyük ve çok büyük ölçekli işletmelerin, orta ölçekli işletmelerden daha fazla pazar yönlü olduğu ve daha iyi bir kâr performansı sergilediği bulunmuştur. Ayrıca, inceleme yapılan işletmelerin pek çoğunun kısa dönemli bir bakış açısıyla yönetildiği ortaya konulmuştur (Liu, 1995).

Dalgıç ve Gazi (1997), özel, özelleştirilen ve devlet mülkiyetindeki çimento işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında bu işletmeler arasında değişik pazar yönlülük dereceleri bulmuşlardır. Özel işletmelerin en yüksek, devlet sahipliğindeki işletmelerin ise daha düşük pazar yönlülük gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Avlonitis ve Gounaris (1999), Yunanistan'da sanayi ve tüketim malları üreten işletmeler arasında pazar yönlülük derecelerini karşılaştırmışlardır. Bu karşılaştırma sonucunda tüketim malları üreten işletmelerin endüstriyel ürünler üreten işletmelerden daha fazla pazar yönlü olduklarını belirlemişlerdir.

Balabonis, Stables ve Phillips (1997), İngiltere'de vakıflar üzerinde yaptıkları araştırmada, vakıfların, bir yönetim felsefesi olarak pazarlama kavramını benimseme derecesi ve pazar yönlülüğün performansları üzerine etkisi incelenmiştir. Ayrıca araştırmanın sonuçları beş yıl önceki sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Vakıflarda pazar yönlülük derecesinin düşük olmasına rağmen, beş yıl öncesine göre giderek yükselmekte olduğu bulunmuştur. Ayrıca beş yıl önce pazar yönlülük derecesi vakıfların performansının etkilerken, bu araştırma sonucunda performansı etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Pazar yönlülüğü ölçmek için birçok ölçek kullanılmıştır. Bunlar arasında Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen MARKOR ölçeği, pazar yönlülüğü

belirlemeye dönük araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir başka yaygın olarak kullanılan ölçekte ise Slater ve Narver (1994) tarafından geliştirilmiştir (MKTOR). Her iki ölçekte literatürde genel kabul görmüş ve en çok kullanılan ölçeklerdir.

Pazar yönlülüğü ölçmek için bu iki ölçeğin dışında, araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeklerde kullanılmıştır. Lado, Maydeu- Olivares ve Rivera (1998), pazar yönlülüğü ölçmek için 36 önerme ve 9 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir (MOS).

Matsuno, Mentzer ve Rentz (2000), Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen MARKOR ölçeğine yeni önermeler ekleyerek ileri düzeyde bir pazar yönlülük ölçeği geliştirme girişiminde bulunmuşlardır. MARKOR ölçeği 32 önermeden oluşmaktadır. Kohli ve Jaworski'nin (1990:4-6), tanımladığı pazar yönlülük unsurlarından oluşan (pazar bilgisinin toplanması (BT), bilginin tüm bölümlere yayılması (BY) ve uygun pazarlama karmasının oluşturulması (UPK)) üç boyutu bulunmaktadır. Matsuno, Mentzer ve Rentz (2000), MARKOR ölçeğine 20 önerme daha ekleyerek, 52 önermeden oluşturdukları bu yeni ölçeğin, geçerlilik ve güvenilirlik çerçevesinde daha ileri ve arzulan özellikler sergilediği ortaya çıkmıştır ( BT= .65, BY= .75, UPK= .81 Genel güvenilirlik = .85).

Çalışmamızda Matsuno, Mentzer ve Rentz (2000)'in geliştirmiş oldukları yeni ve gelişmiş MARKOR ölçeği kullanılacaktır. MARKOR ölçeği yapılan çalışmalarda en fazla kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği pek çok kez test edilen bir ölçektir. Bu ölçeğe Matsuno, Mentzer ve Rentz (2000) tarafından yeni önermeler eklenerek ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği yeniden test edilmiştir. Yeni ve geliştirilmiş pazar yönlülük ölçeğinin tercih edilmesinin bir diğer nedeni de, yeni ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğinin daha yüksek çıkmış olmasıdır.

### III. BÖLÜM

#### TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN PAZAR YÖNLÜLÜKLERİNİN BELİRLENMESİNE DÖNÜK YAPILAN ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

Her alanda yaşanan gelişme ve değişmelerle birlikte insan yaşamı, buna bağlı olarak da insanların ihtiyaç, istek ve beklentileri de değişmiştir. Müşterilerin tüketim alışkanlıkları değişmiş ve daha bilinçli hale gelmişlerdir. İşletmeler, her ürettiklerini kolayca satamayacaklarının ve müşterilerin yoğun satış çabalarıyla satın almaya ikna edemeyeceklerinin farkına varmışlardır. İşletmeler, müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlayıp, onları daha iyi karşılamayarak müşteri tatmini yaratmanın önemini kavramışlardır. Bu gelişmeler, işletmeleri yönetim felsefelerini değiştirmeye yöneltmiş ve pazarlama anlayışı işletmeler tarafından benimsenmeye başlayarak, giderek önem kazanmıştır.

Pazarlama anlayışı, otel işletmelerinin müşteri ihtiyaç ve isteklerini rakiplerinden daha iyi karşılayarak müşteri tatmini yaratmasının başarılı olmasında gerekli olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir. Müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin değişmesi, müşterilerin daha bilinçli hale gelerek satın aldığı hizmetin kalitesini sorgulaması, rekabetin yoğunlaşması gibi nedenler otel işletmelerini sözkonusu değişimlere duyarlı olmaya yöneltmiştir. Otel işletmelerinin varlığını sürdürmesi için hedef pazarlarındaki değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Bu ise otel işletmelerinin pazarlama anlayışını uygulamaları, bir başka deyişle pazar yönlü olmaları ile olanaklıdır.

### III. 1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI

Otel işletmeleri, diğer işletmeleri için de geçerli olduğu üzere, değişen pazarlama çevre koşulları içinde faaliyet gösterirler. Değişen çevre koşulları, otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin dinamik olmasına neden olur. Böylece, otel işletmeleri değişen ve gelişen şartlara uyum sağlama yolunu ararlar.

Otel işletmelerinin değişen çevre koşullarında, çevre koşullarına uyum sağlaması ve müşteri memnuniyeti yaratabilmesi pazarlama anlayışını uygulaması ile olanaklı olabilir. Diğer taraftan, turizm talebinin dışsal olaylara duyarlılığı pazarlama anlayışı ve pazar yönlü uygulamaları zorunlu hale getirir.

Yukarıdaki açıklanan nedenlerle, araştırmanın amacı, otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet gösterip göstermediklerini tespit etmek şeklinde belirlenmiştir. Bu genel amacın yanında, otellerin pazar yönlülükleri ile performansları arasındaki ilişki de belirlenmeye çalışılacaktır. Böylece, pazar yönlülüğün otel işletmelerinin performansına etkileri de belirlenmiş olacaktır.

### III. 2. DENENCELER

Otel işletmeleri, yıldız sayısına göre belirli kriterlerle birbirinden ayrılmaktadır. Beş yıldızlı oteller, asıl işlevleri müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan, bunun yanında yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler taşıyan, en az 200 odalı tesislerdir. Dört yıldızlı oteller ise; asıl işlevleri müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan, bunun

yanında yeme-içme, eğlenme gibi yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran en az 100 odalı tesislerdir (Kozak, 1999). Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı otellere göre, daha büyük kapasiteli olup, yönetimleri daha profesyoneldir. Bu nedenle, beş yıldızlı otellerde, gelişme ve değişmelerin takibine çok daha fazla önem verilmektedir.

Otel işletmeleri yönetim türüne göre kendi aralarında farklılaşabilmektedir. Uluslararası zincir oteller, birden fazla ülkede aynı isimle faaliyet gösteren otellerdir ve uluslararası alanda görünüş, personel, hizmet kalitesi vb. özellikler açısından belirli bir standarda ve üne sahip otellerdir. Ulusal zincir oteller ise, ülke içinde aynı isimle faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Uluslararası zincir otellerde olduğu gibi, ulusal zincir otellerde ülke içinde belirli bir üne sahiptir. Grup oteller, farklı isimle faaliyet gösteren, ancak bir gruba ait olan otellerdir. Zincir oteller ve grup oteller, kendi yönetiminden ayrı, genel bir merkeze bağlı olarak yönetilmektedir. Bağımsız oteller ise, herhangi bir merkeze bağlı olmadan, bağımsız olarak bir genel müdür tarafından yönetilen otel işletmeleridir. Zincir ve grup oteller, bağımsız otellere göre, hem yatırım hem de kapasite açısından daha büyüktür. Bu nedenle, söz konusu otellerde, çevrelerinde meydana gelen değişme ve gelişmeler daha fazla önem arz etmektedir.

Otel işletmeleri kuruluş yerine göre farklılaşabilmektedir. Şehir otelleri, şehir merkezlerinde kurulan ve genellikle iş amacıyla seyahat edenlere yönelik hizmet sunan otel işletmeleridir. Resort(sayfiye) oteller ise, büyük şehir merkezleri dışında genellikle deniz kenarında kurulan ve dinlenme ve eğlenme amacıyla seyahat edenlere yönelik hizmet sunan otel işletmeleridir. Resort oteller genellikle turizm sezonunda faaliyet gösterirken, şehir otelleri bütün yıl faaliyet göstermektedirler. Söz konusu otellerin hedef

pazarları ve sundukları hizmet ile açık olduğu süre farklı olduğundan dolayı pazar yönlülükleri farklı olabilecektir.

Otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermeleri, daha değişik bir ifade ile, pazarlarına ilişkin bilgiyi toplayıp, bu bilgiyi bütün işletme bölümlerine iletip; eşgüdümlü bir şekilde müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun hizmet sunmak, performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermelerinin bir sonucu olarak, performanslarının iyileşmesi beklenmektedir.

Açıklamalara dayanarak, araştırmada aşağıdaki denenceler test edilecektir:

H10: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, otellerin yıldız sayısına göre farklılık göstermemektedir.

H1a: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, otellerin yıldız sayısına göre farklılık göstermektedir.

H20: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, otellerin yönetim türüne göre farklılık göstermemektedir.

H2a: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, otellerin yönetim türüne göre farklılık göstermektedir.

H30: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, otellerin kuruluş yerine göre farklılık göstermemektedir.

H3a: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, otellerin kuruluş yerine göre farklılık göstermektedir.

H40: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında bir ilişki yoktur.

H4a: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında bir ilişki vardır.

### III. 3. YÖNTEM

Araştırmada, Matsuno, Mentzter ve Rentz'in (2000) geliştirmiş oldukları Market Orientation (MO) ölçeği kullanılmıştır. Yazarlar, Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen 32 önermelik MARKOR ölçeğine 20 yeni önerme ekleyerek, yeni bir pazar yönlülük ölçeği elde etmişlerdir. Yeni ölçeğin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar

vermesi nedeniyle, ölçekteki önermeler otelcilik sektörüne uyarlanmış ve araştırma konusuna ilişkin birincil veri elde etmede kullanılmıştır.

Önermeler otel işletmeciliğine uyarlandıktan sonra, önermelerin açık ve anlaşılır olup olmadığını tespit etmek amacıyla ön test yapılmıştır. Ön test için hazırlanan anket formu, Nevşehir bölgesi dışında faaliyet gösteren ve tesadüfi olarak seçilen 30 otel yöneticisine e-posta yoluyla gönderilmiştir. Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 13 otel yöneticisine ise yüz yüze uygulanmıştır. Anketin amacı yöneticilere açıklanarak anketin yeniden düzenlenmesine yardımcı olmaları istenmiştir. Ön test sonucunda açık ve anlaşılır olmayan önermeler belirlenerek, bazı soruların içeriği değiştirilmiştir. Ön test uygulaması, 2003 yılı Mart ayında yapılmıştır.

Son şekli verilen anket, üç bölümden oluşmaktadır (EK -1). Birinci bölümde, otel işletmelerinin pazar yönlülüğünü belirlemeye yönelik üç boyut altında 44 önerme bulunmaktadır. 1.-15. sorular, bilginin toplanması ve 16.-27.sorular, bilginin yayılmasına dönük olup; 28.-44. önermeler, uygun pazarlama karmasının oluşturulmasına dönüktür.

Anketin ikinci bölümünde, otel yöneticilerinin kendi otellerinin performanslarını değerlendirmelerine ilişkin 8 ifade bulunmaktadır (45-52). Burada otel yöneticilerinden geçen yıl sağladıkları genel başarı, ortalama doluluk oranı, ortalama oda ücreti, net kar, karlılık ve kredi tahsilat oranı gibi hususlarda otellerini değerlendirmeleri istenmiştir.

Anketin üçüncü bölümü, otel işletmelerinin özelliklerini tespit ile ilişkilidir (53-64). Bu sorularla, otel işletmelerinin yıldızı, faaliyet süresi, yönetim şekli, doluluk oranı, oda sayısı, yatak sayısı gibi özellikleri öğrenilmeye çalışılmıştır.



Anket formu geliştirilirken açık ve kapalı uçlu sorulardan yararlanılmıştır. Pazar yönlülük ile ilgili önermeleri ile subjektif performansa ilişkin önermelerde aralıklı ölçek kullanılmıştır.

Otel yöneticilerinden pazar yönlülük ile ilgili önermelere katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Bu nedenle, yöneticilerden herhangi bir önermeyi okuduktan sonra, “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmış ölçekten doğru olduğunu düşündükleri seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Subjektif performans ölçüleri ise, “çok kötü”, “kötü”, “orta”, “iyi” ve “çok iyi” olarak belirlenmiştir. Yine yöneticilerden doğru olduğunu düşündükleri seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

### **III. 3. 1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Hotel Guide 2001, 2002 kitaplarında ve [www.hotelguide.com.tr](http://www.hotelguide.com.tr) adresinde yer alan ve elektronik posta adresleri bulunan tüm dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına dahil edilmiş ve anket uygulanmıştır.

Anket formları toplam 437 otel işletmesine gönderilmiştir. Yanıt alınamayan otellere birer hafta arayla iki kez daha gönderilmiştir. Böylece, üç dalga sonunda 123 otelden yanıt alınabilmiş ve geri dönüş oranı % 28 olarak gerçekleşmiştir. Anket formlarının geri dönüş oranlarına ilişkin bilgiler, Çizelge III. 1’de yer almaktadır.

**Çizelge III. 1**  
**Anket Uygulaması Geri Dönüş Sayıları ve Oranları**

Yıldızı	Araştırma Kapsamına Alınan Otel Sayısı	Yanıt Alınan Otel Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
Dört	249	67	26
Beş	188	56	29
<b>Toplam</b>	<b>437</b>	<b>123</b>	<b>28</b>

### III. 3. 2. Sınırlamalar

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren ve elektronik posta adresi bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlıdır. Araştırma kapsamına yalnızca dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin alınmasının nedeni, bir, iki ve üç yıldızlı otellere kıyasla daha profesyonelce yönetildikleri ve pazarlama anlayışını daha iyi uyguladıkları varsayımıdır.

Araştırmada, yalnızca Nevşehir bölgesinde bulunan otel yöneticilerine yüz yüze anket uygulanmış, diğer otellere elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Elektronik posta ile anket uygulaması zaman ve maliyet açısından üstünlük sağlamanın yanında, yanıtlayan kişilerin bilgisayar ortamında sıkılmadan ve ilgi ile anketi yanıtlamalarına olanak sağlamaktadır. Bu araştırma için geçerli olmasa da, elektronik posta ile anket uygulamasının olumsuz yanı, her araştırma için uygun bir anket uygulama yöntemi olup olmayacağı yönündeki tartışmalardır. Çünkü, her araştırmanın evreni ya da örneklemini oluşturan kişilerin e-posta sahibi olmama ve internete bağlı bir bilgisayarının bulunmama olasılığı vardır.

### III. 3. 3. Verilerin Toplanması

Veriler, daha önce açıklandığı şekilde geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. (EK-1). Anket, Nevşehir bölgesi dışında faaliyet gösteren tüm dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine elektronik posta aracılığı ile gönderilmiştir (%89). Nevşehir bölgesindeki otel yöneticilerine ise yüz yüze uygulanmıştır (%11). Anket uygulaması 2003 yılı Nisan- Mayıs aylarında yapılmıştır.

### III. 3. 4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Veriler analize hazır hale getirilirken, pazar yönlülük ile ilgili önermelerin ölçeği aşağıdaki şekilde kodlanarak derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan bazı olumsuz ifadeler ise ters kodlanmıştır (Kesinlikle katılmıyorum= 1, Katılmıyorum= 2, Kararsızım=3, Katılıyorum= 4, Kesinlikle katılıyorum= 5).

Otellerin performanslarına ilişkin ölçek ise aşağıdaki şekilde derecelendirilmiştir:

Çok kötü= 1, Kötü= 2, Orta= 3, İyi=4, Çok iyi= 5

Geliştirilen ilk anketin ön test çalışmaları yapıldıktan sonra, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, düşük korelasyon gösteren, açık ve anlaşılır olmayan önermelerin ifade şekli değiştirilmiş ve yapılan nihai uygulamada daha anlaşılır olduğu görülmüştür.

Anket uygulaması yapıldıktan sonra, pazar yönlülük ölçeğinin yeniden güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Ölçeğin önce alt ölçeklerin güvenilirliğine

(Cronbach Alpha Katsayısı) bakılmıştır (Herbir boyutun- alt ölçeğin iç tutarlılığı).

Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

<u>Boyut</u>	<u>Cronbach Alpha Katsayısı (<math>\alpha</math>)</u>
Bilginin Toplanması	0,7145
Bilginin Yayılması	0,7461
Uygun Pazarlama Karmasının Oluşturulması	0,7339
Pazar Yönlülük (Genel Güvenilirlik)	0,9087

Otellerin performanslarının değerlendirildiği ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,7397$  olarak hesaplanmıştır.

Anketin geçerliliği için ise her bir alt ölçeğin toplam puanlarının bir biriyle olan korelasyona bakılmıştır. Korelasyon katsayılarının pozitif ve .40 ile .60 arasında olması gerekmektedir. Test sonucunda herbir alt ölçeğin birbiriyle pozitif korelasyon gösterdiği ortaya çıkmıştır. Geçerlilik analizine ilişkin sonuçlar Çizelge III.2'de yer almaktadır.

**Çizelge III.2**  
**Geçerlilik Sonuçları**

	Bilginin Toplanması	Bilginin Yayılması	Uygun Pazarlama Karmasının Oluşturulması
Bilginin Toplanması	1,000	,615**	,596**
Bilginin Yayılması	,615**	1,000	,543**
Uygun Pazarlama Karmasının Oluşturulması	,596**	,543**	1,000

\*\* Korelasyon 0,001 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

### III. 3. 5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde frekans, oranlar, aritmetik ortalamalar, korelasyon testi, t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Elde edilen veriler gerekli analizler yapılarak çizelgeler haline dönüştürülmüş ve yorumlanmıştır.

## III. 4. OTEL İŞLETMELERİNİN PAZAR YÖNLÜLÜKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Verilerin değerlendirilmesinde önce yöneltilen sorulara ilişkin elde edilen verilere dayalı çizelgeler oluşturulmuştur. Daha sonra, çizelgelerle ilgili yorumlamalara gidilmiştir.

### III.4.1. Araştırma Yapılan Otel İşletmeleri ile İlgili Değerlendirme

Ankette yöneltilen, işletmenin yıldız sayısı, faaliyet süresi, yönetim durumu, işletmenin açık tutulduğu süre, işletmenin türü ve anketi yanıtlayanların görevleri ile ilgili veriler için ortak çizelge oluşturulmuştur. Yorumlar, bu ortak çizelge üzerinden yapılacaktır.

Çizelge III.3'den de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan otel işletmelerinin %45'i beş, %55'i dört yıldızlıdır. Araştırma kapsamına dahil edilen beş yıldızlı otel işletmelerinin %29'u ve dört yıldızlı otellerin %27'si anketi yanıtlamıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %42'si 6 ile 10 yıldır faaliyet göstermektedir. %33'ü 11 ile 15, %13'ü 16 ile 20 ve %11'i 1 ile 5 yıl arasında faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan sadece bir otel işletmesinin faaliyet süresi 20 yılın üzerindedir.

**Çizelge III.3**  
**Otel İşletmelerinin Bazı Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Olarak İfadesi**

	Frekans	Yüzde (%)
<b>Otel İşletmelerinin Yıldızı</b>		
Dört	67	55
Beş	56	45
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
<b>Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresi</b>		
1-5	14	11
6-10	51	42
11-15	41	33
16-20	16	13
26-30	1	1
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
<b>Otel İşletmelerinin Yönetim Durumu</b>		
Ulusal Zincir	24	20
Uluslararası Zincir	10	8
Grup	21	17
Bağımsız	68	55
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
<b>Otel İşletmelerinin Açık Tutulduğu Süre</b>		
Bütün Yıl	85	69
Turizm Sezonunda	38	31
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
<b>Otel İşletmelerinin Türü</b>		
Şehir	48	39
Resort (Sayfiye)	75	61
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
<b>İşletme Yöneticilerinin Görevi</b>		
Genel Müdür	46	37
Genel Müdür Yardımcısı	9	7
Satış/ Pazarlama Müdürü	38	31
Önbüro Müdürü	28	23
Odalar Bölümü Müdürü	2	2
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

Çizelge III.3'e göre, araştırmaya en fazla katılımın bağımsız otel işletmelerinden (%55) olduğu görülmektedir. Bunu, %20 ile ulusal zincir oteller

izlemektedir. Araştırmaya grup otellerin katılımı %17, uluslararası zincir otellerin katılımı ise %8 oranında gerçekleşmiştir.

Çizelge III.3'den araştırmaya katılan otel işletmelerinin %69'u bütün yıl açık olduğu görülmektedir. %31 ise, sadece turizm sezonunda faaliyet göstermektedir. Yine araştırmaya katılan otel işletmelerinin %61'i resort ve %39'u şehir otelidir. Buradan genellikle sahil bölgelerinde faaliyet gösteren resort otellerin de tüm yıl boyunca faaliyet gösterdikleri söylenebilir.

Çizelge III.3'e göre, anketi yanıtlayanların %37'si, otellerin genel müdürleridir. %31'i Satış/ Pazarlama Müdürü, %23'ü Önbüro Müdürü, %7'si ise Genel Müdür Yardımcısıdır. Anketi yanıtlayanların 2 tanesi ise otelin Odalar Bölümü Müdürüdür. Yanıtlayanların dağılımı, verilerin doğruluğunu ve geçerliliğini destekler niteliktedir.

Çizelge III.4'e göre, araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 33'ü 101-200 arasında değişen oda sayılarına sahiptirler. Bunu, % 20 ile 40-100 ve 301-400 oda sayısına sahip otel işletmeleri izlemektedir (oranlar %20 ile birbirine eşittir). 201-300 arası odaya sahip otellerin oranı %17, 401-500 arasında odaya sahip otellerin oranı %8'dir. 500'ün üzerinde odaya sahip otel sayısı sadece 3 olup oranı %2'dir. Buradan, araştırmaya katılan otellerin genellikle orta (100 ve 299 arasında odası olan) ve büyük (300'den fazla odaya sahip olan) ölçekli işletmeler olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan otellerin ortalama oda sayısı 222'dir.

**Çizelge III.4**  
**Oda Sayılarına Göre Otel İşletmelerinin Dağılımı**

Oda Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
40-100	25	20
101-200	40	33
201-300	21	17
301-400	24	20
401-500	10	8
500 ve üzeri	3	2
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
<b>Ortalama oda sayısı 222</b>		

**Çizelge III.5**  
**Yatak Sayılarına Göre Otel İşletmelerinin Dağılımı**

Yatak Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
80-200	22	18
201-300	20	16
301-400	16	14
401-500	15	12
501-600	10	8
601-700	10	8
701-800	12	9
801-900	7	6
901 ve üzeri	11	9
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
<b>Ortalama yatak sayısı 484</b>		

Çizelge III.5’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan otellerin % 18’i 80-200 arasında yatak sayısına sahiptir. 201-300 arasında yatağa sahip olan otellerin oranı %16, 301-400 arasında yatağa sahip otellerin oranı % 14 ve 401-500 arasında yatağa sahip otellerin oranı ise % 12’dir. 901’in üzerinde yatağa sahip olan otellerin sayısı 11 (% 9)’dir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin ortalama yatak sayısı 484’dür.

Çizelge III.6’da 2002 yılında sağlanan doluluk oranlarına göre araştırmaya katılan otel işletmelerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre; otel işletmelerinin %31’i



yüzde 70 ile 79 arasında değişen doluluk oranlarına sahiptirler. Bunu, %24 ile yüzde 80-89 arasında doluluk oranına sahip otel işletmeleri izlemektedir. 50-59 ve 60-69 arasında doluluk oranına sahip otel işletmelerinin oranı %15 ile birbirine eşittir. Araştırmaya katılan otel işletmesinin %6'sı 90-100 arasında doluluk oranına sahiptir. Otellerin ortalama doluluk oranı ise %70'dir.

Şehir otellerinin ortalama doluluk oranı % 64 ve resort otellerin ortalama doluluk oranı ise %75'dir. Bunun birkaç nedeni olabilir: (1) şehir otelleri genellikle turizm sezonunda, şehir otelleri ise bütün yıl faaliyet göstermektedirler. Kış aylarında ise otellerde konaklayan kişi sayısı, yaz aylarına göre daha az olmaktadır. Bu durum şehir otellerinin ortalama doluluk oranını aşağıya çekebilmektedir. (2) Resort oteller şehir otellerine göre daha ucuz konaklama olanağı sağlayabilmektedir. (3) Yaşanan ekonomik kriz nedeniyle iş amacıyla seyahat edenlerin sayısında azalma olmuş olabilir.

**Çizelge III.6**  
**Doluluk Oranlarına Göre Otel İşletmelerinin Dağılımı**

<b>Doluluk Oranı (%)</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
30-39	1	1
40-49	10	8
50-59	19	15
60-69	18	15
70-79	38	31
80-89	30	24
90-100	7	6
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
<b>Ortalama doluluk oranı %70</b>		

Çizelge III.7'de otellerin son beş yıla ait doluluk oranlarına ilişkin veriler yer almaktadır. Çizelge, "hızla azalmaktadır" ile "azalmaktadır" seçenekleri ve "artmaktadır" ile "hızla artmaktadır" seçenekleri birleştirilerek yorumlanmıştır. Çizelgeye göre; otellerin %67 oranında, çoğunluğunun, son beş yıl içinde doluluk oranları artış göstermektedir.

%22'sinin doluluk oranları son beş yıl içinde değişme göstermezken, %11'inin ise azalmaktadır.

Otelleri şehir ve resort otel olmaları ile son beş yıldaki doluluk oranının gelişme yönü arasında bir ilişki sözkonusudur ( $X^2=11,774$ ,  $\alpha=0,008$ ). Bu durum, şehir otellerinin ekonomik krizden daha fazla etkilenmeleri, resort otellerin daha ucuz olması ve resort otellerin genellikle turizm sezonunda faaliyet göstermesi ile açıklanabilir.

**Çizelge III.7**  
**Otel İşletmelerinin Son Beş Yılda Doluluk Oranlarının Gelişme Yönüne Göre Dağılımı**

Değerlendirme	Frekans	Yüzde (%)
Azalmaktadır	14	11
Değişmemektedir	27	22
Artmaktadır	82	67
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

Çizelge III.8'de otel işletmelerinin son beş yıla ait karlılığına ilişkin veriler görülmektedir. Çizelge, “hızla azalmaktadır” ile “azalmaktadır” seçenekleri ve “artmaktadır” ile “hızla artmaktadır” seçenekleri birleştirilerek yorumlanmıştır. Çizelgeden de görüldüğü üzere, otel işletmelerinin son beş yıla ait karlılığının gelişmesi artış yönündedir (%70). %20'sinin son beş yıl içindeki karlılığı değişmemekle birlikte, %10'unun karlılığı ise azalış göstermektedir. Çizelge III.7 ve Çizelge III.8'deki verilere dayanarak, otel işletmelerinin turizm sektöründe ve ülke genelinde yaşanan değişimlerden etkilenmediği ve değişime uyum sağlayarak başarılı şekilde faaliyet gösterdiği söylenebilir.

**Çizelge III.8**  
**Otel İşletmelerinin Son Beş Yılda Sağlanan Karlılığının Gelişme Yönüne Göre Dağılımı**

Değerlendirme	Frekans	Yüzde (%)
Azalmaktadır	13	10
Değişmemektedir	24	20
Artmaktadır	86	70
<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

### III.4.2.Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinin pazar yönlülükleri, boyutlara göre değerlendirilecektir.

Boyutlara göre değerlendirme aşağıdaki gibidir:

**Çizelge III.9**  
**Otel İşletmelerinin Bilginin Toplanmasına İlişkin Verilen Dağılımı**

	BİLGİNİN TOPLANMASI	Kesinlikle Katılıyorum + Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum		Ort. <sup>1</sup>	Std. Sap.
		f	% <sup>2</sup>	f	% <sup>2</sup>	f	% <sup>2</sup>		
1	Misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetleri tespit etmek için onlardan bilgi alırlar.	17	14	6	5	100	81	4,07	1,05
2	Oteldeki misafirlerle doğrudan teması olan çalışanlar, misafirlerimize daha iyi nasıl hizmet edilebileceğini öğrenmek için mümkün olduğunca misafirlerle iletişim kurarlar.	6	5	2	2	115	93	4,37	0,81
3	Pazar araştırmalarının çoğunu otelde konaklayan misafirler üzerinde yaparız.	52	42	14	11	57	47	3,09	1,06
4	Otel olarak müşterilerimizin beklenti ve tercihlerindeki değişimi tespit etmekte geç kalıyoruz. (T)	1	1	1	1	121	98	4,48	0,56
5	Otelimizde sunulan hizmetin kalitesini değerlendirmek için misafirlerimizle sürekli görüşürüz.	26	21	2	2	95	77	3,97	1,21
6	Otelimizde, müşterilerimizin tercihlerini ve satın alma kararlarını etkileyen seyahat acentası ve tur operatörü gibi aracı işletmelerle sürekli görüşürüz veya onları inceleriz.	0	0	1	1	122	99	4,54	0,52
7	Otelimizde gayriresmi yöntemlerle turizm sektörü ile ilgili bilgi toplarız (örneğin; rakip işletme yöneticileri ile yemek yemek, sivil toplum örgütü başkanları -TÜRSAB, TUROB vb.- ile sohbet etmek).	10	8	2	2	111	90	4,15	0,92
8	Rakip oteller hakkında, otelin farklı bölümleri birbirinden bağımsız olarak ve ayrı şekilde bilgi toplar. (T)	17	14	16	13	90	73	3,66	0,89
9	Otelimizde turizm sektöründeki ve turist talebindeki ana eğilimler ile köklü değişimleri tespit etmekte geç kalıyoruz.	1	1	3	2	119	97	4,44	0,59
10	Otelimizde, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, politik, hukuki gibi alanlardaki değişim ve gelişmelerin müşteriler üzerindeki olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.	9	7	1	1	113	92	4,19	0,78
11	Otelimizde, ülkenin makro ekonomisi ile ilgili verileri (GSMH, faiz oranları, büyüme oranı, enflasyon oranı, döviz kurları gibi) düzenli olarak toplar ve değerlendiririz.	15	12	6	5	102	83	3,97	0,90
12	Turizm sektörü ile ilgili bilgi toplamak ve değerlendirmek için Turizm Bakanlığı, İl Turizm Müdürlükleri, TÜRSAB gibi resmi turizm kurumları ile TBMM İl Emniyet Müdürlüğü, Valilik ve Belediye gibi diğer kurumlara sürekli temas halindeyiz.	11	9	7	6	105	85	3,98	0,86
13	Otelimizi etkileyebilecek genel sosyal eğilimlerle (örneğin; çevre bilinci, yaşam tarzı vb.) ilgili bilgi toplarız ve değerlendiririz.	13	11	21	17	89	72	3,81	0,90
14	Otelimizde, mal ve hizmet satın aldığımız tedarikçilerin işlerinin boyutları ve ayrıntılarını daha fazla öğrenebilmek için onlarla görüşürüz.	4	3	2	2	117	95	4,33	0,71
15	Otelimizde rakip otellerle ilgili bilgi toplama işi birkaç kişi tarafından yapılır. (T)	22	18	19	15	82	67	3,68	1,10

1. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum
2. Cevap vermeyenlerin çıkarıldığı düzeltilmiş (geçerli) yüzde
3. (T) Bu önermeler olumsuz olduğu için tersten kodlanmıştır.
4. Güvenilirlik Katsayısı  $\alpha = 0,71$
5. Genel ortalama=4,04 ve Std. Sapma= 0,4

Çizelge III. 9'da otel yöneticilerinin pazar bilgisinin toplanmasına yönelik ifadelerine verdikleri katılma düzeylerinin sayısı, yüzde, ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Çizelge hazırlanırken, "kesinlikle katılmıyorum" ile "katılmıyorum" seçenekleri ile "katılıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" seçenekleri birleştirilmiştir. Çizelgeden de görüldüğü üzere, otel yöneticilerinin pazar bilgisinin toplanmasına yönelik önermelere verdikleri katılma düzeylerinin ortalaması 3,09 ile 4,48 arasında değişmektedir. Bilginin toplanması boyutunda yer alan önermelerin genel ortalaması 4,04 ve standart sapması 0,40'dır. Bu durum, otel yöneticilerinin müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve istekleri, rakipler, ülkeye ait makro ekonomik faktörler, müşterilerin satınalma kararını etkileyebilen aracı kurumlar ve genel sosyal eğilimler, turizm sektörü ile işletmelerini etkileyebilecek makro faktörler ile ilgili bilgileri toplama ve çevresel faktörlerdeki değişme ve gelişmeleri takip etme eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge III. 10'da, otel yöneticilerinin elde edilen pazar bilgisinin yayılmasına yönelik önermelere katılma düzeyleri yer almaktadır. Çizelgede dikkat çeken husus, gayri resmi sohbetlerde rakipler üzerinde fazla konuşulmadığıdır. Bu durum hariç bırakılırsa, bilginin yayılması ile ilgili önermelerin ortalaması 3,97 ile 4,63 arasında değişmektedir.

Bilginin yayılması boyutunda yer alan önermelerin genel ortalaması 4,23 ve standart sapması 0,41'dir. Otel işletmeleri pazardaki eğilim ve gelişmeleri, müşteri ve devlete karşı yasal yükümlülükleri değerlendirmek için düzenli toplantılar yapmaktadırlar. Misafirler, müşteriler, rakiplerle ilgili ve diğer toplanan bilgiler ilgili tüm bölümlere iletilmekte ve tüm işletme bölümlerinin gelişme ve değişmelerden haberi olmaktadır. Bu

durum otel yöneticilerinin bilginin periyodik resmi toplantılar yoluyla paylaşılması, tüm departmanlara iletilmesi ve eşgüdüm konularına önem verildiği şeklinde yorumlanabilir.

**Çizelge III.10**  
**Otel İşletmelerinin Bilginin Yayılmasına İlişkin Verilen Dağılımı**

	BİLGİNİN YAYILMASI	Kesinlikle Katılmıyorum + Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum + Kesinlikle Katlıyorum		Ort. <sup>1</sup>	Std. Sap.
		f	% <sup>2</sup>	f	% <sup>2</sup>	F	% <sup>2</sup>		
16	Otelimizdeki gayriresmi sohbetlerin konusunu çoğu zaman rakiplerimizin taktik ve stratejileri oluşturur.	53	43	23	19	47	37	2,87	1,02
17	Otelimizde pazardaki eğilim ve gelişmeleri değerlendirmek için ayda en az bir kez tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparız.	1	1	0	0	122	99	4,63	0,53
18	Otelin satış-pazarlama departmanı çalışanları, misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetlerle ilgili olarak, diğer departmanlarla bilgi alışverişinde bulunurlar.	1	1	1	1	121	98	4,61	0,55
19	Otelimizde misafirlerle ilgili bilgi içeren dokümanlar (örneğin; raporlar, mektuplar vb.) düzenli olarak tüm bölümlere dağıtılır.	2	2	1	1	120	97	4,58	0,60
20	Önemli bir müşterimizde (Örn; bir şirket) veya pazarımızda (örn; Alman pazarı, Rus pazarı vb.) önemli bir gelişme yaşandığında bundan tüm otel departmanlarının anında haberi olur.	6	5	3	2	114	93	4,36	0,76
21	Otelimizde, müşteri memnuniyetine ilişkin veriler ve bilgiler, tüm departmanlara düzenli olarak dağıtılır.	4	4	2	2	117	94	4,49	0,76
22	Otelin satış-pazarlama departmanı ile diğer departmanlar arasında pazardaki gelişme ve eğilimler hakkında çok az bilgi alışverişi vardır.(T)	0	0	1	1	122	99	4,48	0,52
23	Otelin herhangi bir departmanı, rakip oteller hakkında bir bilgi edindiğinde, bunu diğer departmanlara iletmede yavaş davranır.(T)	0	0	7	6	116	94	4,32	0,58
24	Otelimizde, pazar eğilim ve gelişmelerini (bir ülke pazarı, misafirler, rakipler, tedarikçiler) değerlendirmek için düzenli olarak sık sık toplantılar yaparız.	6	5	1	1	116	94	4,33	0,73
25	Otelimizde, personel, devlet ve müşterilerimize karşı yasal yükümlülüklerimizle ilgili bilgilerimizi güncelleştirmek için, tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparız.	4	3	4	3	115	94	4,24	0,71
26	Otelimizdeki teknik servis ve bilgi işlem departmanı çalışanları yeni teknolojik gelişme ve uygulamaları diğer departmanların çalışanlarına iletme için yeterince zaman ve emek harcarlar.	11	9	10	8	102	83	3,97	0,85
27	Müşterilerimiz ve pazarlarımız ile ilgili bilgiler, otel içinde ilgili departmanlara hızlı şekilde iletilir.	4	3	1	1	118	96	4,47	0,72

1. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katlıyorum, 5= Kesinlikle Katlıyorum
2. Cevap vermeyenlerin çıkarıldığı düzeltilmiş (geçerli) yüzde
3. (T) Bu önermeler olumsuz olduğu için ters kodlanmıştır.
4. Güvenilirlik Katsayısı  $\alpha = 0,74$
5. Genel ortalama=4,23 ve Std. Sapma= 0,41

Pazar yönlülüğün üçüncü boyutu uygun pazarlama karmasının oluşturulmasıdır. Otel yöneticilerinin uygun pazarlama karmasının oluşturulmasına yönelik ifadeler katılma düzeyleri Çizelge III. 11'de yer almaktadır. Çizelgeden de görüldüğü üzere, yöneticilerin önermelere katılma düzeylerinin ortalaması 3,80 ile 4,71 arasında değişmektedir.

**Çizelge III.11**  
**Otel İşletmelerinin Uygun Pazarlama Karmasının Oluşturulmasına İlişkin Verilen Dağılımı**

	UYGUN PAZARLAMA KARMASININ OLUŞTURULMASI	Kesinlikle Katılmıyorum + Katılıyorum		Kararsızım		Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum		Ort. <sup>1</sup>	Std. Sap.
		f	% <sup>2</sup>	f	% <sup>2</sup>	f	% <sup>2</sup>		
28	Rakip otellerin fiyat değişikliklerine nasıl karşılık vereceğimize karar vermek, çok uzun zaman almaktadır.(T)	0	0	3	2	120	98	4,48	0,55
29	Farklı müşterilerimiz ve pazarlarımızın farklı ihtiyaç ve istekleri, otelimizde yeni mal ve hizmet geliştirme çabalarını yönlendirmekte ve teşvik etmektedir.	4	4	3	2	116	94	4,37	0,76
30	Otelimizde, çeşitli nedenlerle, müşterilerimizin ihtiyaçlarındaki değişimleri göz ardı etme eğilimi vardır. (T)	0	0	3	2	120	97	4,58	0,54
31	Otelimizde, yeni hizmet geliştirme faaliyetlerini, müşterilerimizin istek ve beklentilerine uygun olabilmesini sağlamak için düzenli araıklarla gözden geçiririz.	3	3	5	4	115	93	4,36	0,75
32	Otelimizde bir sonraki yılın bütçesi müşteri ihtiyaç ve beklentilerinden ziyade bir sonraki yılda hedeflenen doluluk oranı ile uygulanması düşünülen fiyatlar dikkate alınarak hesaplanır.	14	12	20	16	89	72	3,80	0,93
33	Otelimizde, turizm sektörü ve pazardaki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla planlar hazırlamak üzere tüm departmanların katıldığı toplantılar yaparız.	12	9	8	7	103	83	4,09	0,98
34	Otelde, sunduğumuz hizmet çeşitleri, kalitesi ve fiyatları müşterilerimizin veya pazarımızın ihtiyaçlarından ziyade, yönetim kararlarında etkin olan kişi ve gruplara göre belirlenir.*	1	1	4	3	118	96	4,50	0,61
35	Otelimizde, mal ve hizmet satın aldığımız işletmelerden daha iyi olduğunu düşündüğümüz yeni işletmelerle anlaşma yapmakta yavaş hareket edilmektedir.(T)	3	2	7	6	113	92	4,28	0,68
36	Önemli rakiplerimizden biri, müşterilerimizi hedef alan bir satış kampanyası başlatırsa, biz de hemen karşılık veririz.	30	24	10	8	83	63	3,59	1,09
37	Otelimizde, farklı departmanların faaliyetleri arasında çok iyi eşgüdüm sağlanmaktadır.	7	6	5	4	111	91	4,32	0,89
38	Otelimizde, misafir şikayetlerine gereken önem verilmemektedir. (T)	1	1	1	1	121	98	4,71	0,52
39	Otelde, çok iyi bir pazarlama planı hazırlansa bile, büyük olasılıkla planı zamanında uygulamayız. (T)	0	0	5	4	118	96	4,49	0,58
40	Rakip oteller fiyatlarını değiştirdiklerinde, biz de fiyatlarımızı hemen değiştiririz.	17	14	8	7	98	80	3,86	1,05
41	Otelimizde, misafirlerimizin hizmet kalitesinden memnun olmadıklarını öğrendüğümüzde veya tespit ettiğimizde, hemen düzeltici tedbirler alırız.	4	4	0	0	119	97	4,56	0,74
42	Otelimizde, misafirlerimiz hizmetlerimizle ilgili ufak değişiklikler yapmamızı istediğinde, ilgili departmanlar bunu yapmak için yoğun çaba gösterirler.	5	4	3	2	115	94	4,26	0,77
43	Eğer toplumun bir kesimi (örn; TEMA, Greenpeace gibi), otelimizin olumsuz ve zararlı faaliyetlerde bulunduğunu iddia ederse, eleştiriye hemen yanıt veririz.	14	12	23	19	86	70	3,88	1,01
44	Otelimizde, yeni hukuki düzenlemelere, rakip otellerden daha geç uyum sağlanmaktadır.(T)	0	0	10	8	113	93	4,33	0,62

1. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum
2. Cevap vermeyenlerin çıkarıldığı düzeltilmiş (geçerli) yüzde
3. (T) Bu önermeler olumsuz olduğu için ters kodlanmıştır.
4. Güvenilirlik Katsayısı  $\alpha=0,73$
5. Genel ortalama=4,26 ve Std. Sapma= 0,40

Uygun pazarlama karmasının oluşturulmasına yönelik ifadelerin genel ortalaması 4,26 ve standart sapması 0,40'dır.



Otel yöneticileri, toplanan ve tüm işletme bölümlerine ilişkin bilgiye yönelik yeni mal ve hizmet tasarlarırken müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve isteklerini önemsemekte, fiyatlandırmada müşteriler, rakipler ve makro ekonomik faktörleri dikkate almaktadırlar. Ayrıca planlarını, sundukları hizmet çeşitlerini ve kalitesini müşteri beklentileri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak hazırlamakta ve müşteri tatminine önem vermektedirler. Bu durum, otel işletmelerinin pazarlama karmasını geliştirirken mevcut pazarları dikkate aldıklarına işaret etmektedir.

**Çizelge III. 12**  
**Pazar Yönlülük Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

	Ortalama	Standart Sapma
Bilginin Toplanması	4,04	0,40
Bilginin Yayılması	4,23	0,41
Uygun Pazarlama Karmasının Oluşturulması	4,26	0,40
<b>Pazar Yönlülük</b>	<b>4,20</b>	<b>0,36</b>

Çizelge III. 12'den de anlaşılacağı üzere, yapılan araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin belli bir düzeyde pazar yönlü olarak faaliyet gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Buna göre; otel işletmelerinin müşterileri ve kendilerini etkileyebilecek bilgiyi toplayarak, çevrelerindeki değişimi takip ettikleri, müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate aldıkları, bilgiyi işletme içindeki tüm bölümlere ileterek, işletme içindeki eşgüdümü sağladıkları ve bunun sonucunda da müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun hizmet sundukları söylenebilir.

#### **III.4.3.Otel İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Değerlendirme**

Çizelge III.13'de otel yöneticilerinin subjektif performans değerlendirmelerine ilişkin veriler yer almaktadır. Otel işletmelerinin geçen yıla ait genel başarı, ortalama doluluk oranı, ortalama oda ücreti, satış hasılatı, yeni pazarlardaki satış oranı, net kar, karlılık ve kredi tahsilat oranı değerlendirilmiştir.

**Çizelge III.13**  
**Otel İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Verilen Dağılımı**

		Çok kötü +		Orta		İyi +		Ort. <sup>1</sup>	Std. Sap.
		Kötü		f	% <sup>2</sup>	f	% <sup>2</sup>		
45	Otelimizin geçen yıl sağladığı genel başarı	5	5	24	20	92	76	3,93	0,82
46	Otelimizin geçen yıl sağladığı ortalama doluluk oranı	3	3	36	29	84	68	3,77	0,71
47	Otelimizin geçen yıl uyguladığı ortalama oda ücreti	1	1	37	31	82	69	3,70	0,53
48	Otelimizin geçen yıl sağladığı satış hasılatı	4	3	21	18	95	79	3,90	0,67
49	Otelimizin geçen yıl sağladığı yeni pazarlardaki satış oranı	6	5	30	25	83	70	3,80	0,75
50	Otelimizin geçen yıl sağladığı net kâr	7	6	18	15	93	79	3,79	0,71
51	Otelimizin geçen yıl sağladığı kârlılığı (net kar/ sermaye)	7	6	26	23	83	71	3,68	0,71
52	Otelimizin geçen yıl sağladığı kredi tahsilat oranı	0	0	16	14	100	86	4,09	0,60

1. Ölçek: 1= Çok kötü, 2= Kötü, 3= Orta, 4= İyi, 5= Çok iyi
2. Cevap vermeyenlerin çıkarıldığı düzeltilmiş (geçerli) yüzde
3. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,73$
4. Ölçeğin genel ortalaması 4,30 ve standart sapması 0,48

Otel yöneticilerinin subjektif performans değerlendirmelerinin ortalamaları 3,68 ile 4,09 arasında değişmektedir. Bu durum, otel yöneticilerinin 2002 yılından genel olarak memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ancak, karlılığa ilişkin ifade en düşük ortalamaya sahip olup; bu konuda bir sorun olduğuna işaret etmektedir. Bu durum ekonomik kriz sonrasında işletmelerin karlılığının azalma eğilimi ile açıklanabilir.

Analizlerimizin bu kısmında, otel işletmelerinin pazar yönlülükleri, başka bir ifade ile pazarlama anlayışını uygulayıp uygulamadıkları test edilecektir. Bu nedenle, pazar yönlülüğün otelin yıldızına, yönetim türüne, şehir ve resort otel olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ve pazar yönlülük ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığı belirlenecektir.

Araştırmamızın birinci denencesi şöyledir:

H1o: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü yıldız sayısına göre farklılık göstermemektedir.

H1a: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü yıldız sayısına göre farklılık göstermektedir.



Yıldız sayısına göre otel işletmelerinin pazar yönlülükleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır. T-testi sonuçları Çizelge III.13’de yer almaktadır.

**Çizelge III.14**  
**Yıldız Sayısına Göre Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin T- testi Sonuçları**

	Beş Yıldız N=56		Dört Yıldız N=67		T Değeri	S.d.	Anlamlılık Düzeyi
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma			
Bilginin Toplanması	4,12	0,44	3,98	0,35	- 1,917	121	0,063
Bilginin Yayılması	4,36	0,47	4,20	0,33	- 2,028	121	0,045
Uygun Pazarlamasının Oluşturulması	4,32	0,49	4,21	0,30	- 1,445	121	0,152
Pazar Yönlülük	4,26	0,42	4,13	0,28	- 1,960	121	0,053

1.  $\alpha=0,005$

2. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

Çizelge III.14’e göre, otel işletmelerinin pazar yönlülükleri yıldız sayısına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık beş yıldızlı oteller lehinedir. Bir başka ifade ile beş yıldızlı oteller dört yıldızlı otellere göre daha fazla pazar yönlüdür. Bunun nedeni, beş yıldızlı otellerde departmanlaşmanın daha iyi ve daha formal olması, profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları, uzman pazarlama çalışanları istihdam etmeleri, bu nedenle de pazarlama faaliyetlerini daha iyi yerine getirmeleridir.

Pazar yönlülük boyutlarına göre bir karşılaştırma yapıldığında ise sadece bilginin yayılması konusunda bir farklılık görülmektedir. Bu durumda, beş yıldızlı otel işletmeleri, toplanan bilginin hem resmi toplantılar, hem de raporlar yoluyla işletme içindeki tüm bölümlere yayılmasında önem vermekte ve bilgiyi iletmektedirler.

Araştırmamızın ikinci denencesi ise şöyledir:

H20: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, yönetim türüne göre farklılık göstermemektedir.

H2a: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, yönetim türüne göre farklılık göstermektedir.

**Çizelge III.15**  
**Yönetim Türüne Göre Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin ANOVA**  
**Sonuçları**

	Zincir n=34		Grup n=21		Bağımsız n=68		F değeri	Anlam Düzeyi
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma		
Bilginin Toplanması	4,15	0,36	4,15	0,47	3,96	0,36	3,316 (B)	0,040
Bilginin Yayılması	4,40	0,34	4,31	0,48	4,20	0,40	2,844	0,062
Uygun Pazarlama Karşılığının Oluşturulması	4,42	0,31	4,35	0,37	4,14	0,43	6,661 (B)	0,002
Pazar Yönlülük	4,32	0,29	4,27	0,39	4,10	0,35	5,347 (B)	0,006

1.  $\alpha=0,005$
2. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum
3. A: Zincir Grup, B: Zincir Bağımsız ve C: Grup- Bağımsız otel çifteleri arasındaki farkı göstermektedir.

Çizelge III.15'de de görüldüğü üzere otel işletmelerinin yönetim türü ile pazar yönlülükleri arasında  $\alpha= 0,005$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F= 5,37$ ). Bu durumda H2a denencesi kabul edilirken H20 reddedilmiştir. Başka bir ifade ile, otellerin yönetim türüne göre pazar yönlülükleri farklılık göstermektedir.

Bu farklılığın hangi yönetim türü arasında bulunduğunu görebilmek amacıyla Tukey karşılaştırma testi yapılmıştır. Bu farklılık, zincir oteller ile bağımsız oteller arasında olup; zincir oteller lehinedir. Bunun nedeni; zincir otellerde otel yönetiminden başka birde zincirdeki tüm otellerin bağlı olduğu başka bir merkezin olması, genellikle faaliyetlerin bu merkezden uzman kişiler tarafından yürütülmesi, müşterilerle doğrudan iletişim kurabildikleri kendi rezervasyon ağlarının olması, ayrı bir satış ve pazarlama ofisinin olması sayılabilir. Zincir otel işletmelerinde yönetim anlayışı, bağımsız otellere göre daha profesyoneldir ve pazarlama dahil bütün faaliyetler uzman kişiler tarafından

yürütülmektedir. Bu nedenlerle; bağımsız otellere göre, zincir otel işletmelerinin daha fazla pazar yönlü faaliyet göstermesi normal sayılmalıdır.

Pazar bilgisinin toplanması ve uygun pazarlama karmasının oluşturulmasına ilişki pazar yönlülük boyutlarında da zincir otel işletmeleri ile bağımsız otel işletmeleri arasında da bir fark görülmektedir. Zincir otel yöneticileri başta müşterileri olmak üzere işletmelerini etkileyebilecek rakipler, aracı işletmeler, sivil toplum örgütleri, resmi kurumlar, ülke ekonomisi gibi konularda bilginin toplanmasına, bu bilginin işletme içinde tüm departmanlara iletilmesine önem vermektedir. Ayrıca pazarlama karması oluştururken, bilgiyi dikkate almaktadırlar. Bu durum ayrıca, zincir otellerin daha fazla pazar yönlü faaliyet gösterdiğini açıklamaktadır.

Araştırmamızın bir diğer denencesi, otellerin kuruluş yeri ile pazar yönlülükleri arasında farkın olduğu yönünde olup; aşağıda ifade edilmiştir:

H3o: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, otelin kuruluş yerine göre farklılık göstermemektedir.

H3a: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, kuruluş yerine göre farklılık göstermektedir.

**Çizelge III.16**  
**Kuruluş Yerine Göre Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin t- testi**  
**Sonuçları**

	Şehir Oteli N=48		Resort Otel N=75		T Değeri	Anlamlılık Düzeyi
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma		
Bilginin Toplanması	4,06	0,43	4,03	0,38	0,324	0,746
Bilginin Yayılması	4,27	0,38	4,27	0,43	0,008	0,993
Uygun Pazarlamasının Oluşturulması	4,28	0,34	4,24	0,43	0,538	0,592
Pazar Yönlülük	4,20	0,35	4,18	0,36	0,352	0,725

1.  $\alpha=0,005$

2. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

Çizelge III. 16'ya göre; H3<sub>0</sub> denencesi kabul edilirken, H3<sub>a</sub> reddedilir. Daha açık bir anlatımla, şehir otelleri ile resort otellerin pazar yönlülükleri arasında bir fark yoktur. Kuruluş yerinin pazar yönlülük açısından bir farklılığa neden olmaması normaldir. Çünkü; otelin kuruluş yeri mevcut veya potansiyel pazarların ihtiyaçları dikkate alınarak seçilmektedir.

İnsanlar dinlenme-eğlenme, sağlık, spor, iş gibi amaçlarla seyahat etmekte ve bu amaçları insan ihtiyaç ve istekleri belirlemektedir. Resort otellerde genellikle dinlenme-eğlenme amacıyla seyahat eden müşteriler; şehir otellerinde ise, iş amacıyla seyahat eden müşteriler konaklamaktadır. Sözkonusu otellerde, hedef pazarların ihtiyaç ve istekleri dikkate alınarak kuruluş yeri seçilmekte ve bu ihtiyaç ve isteklere uygun hizmet verilmektedir. Bu nedenle, şehir otelleri ve resort otellerin pazar yönlülükleri arasında farklılık görülmemektedir.

Araştırmamızın son denencesi şöyledir:

H4<sub>0</sub>: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında ilişki yoktur.

**H4<sub>a</sub>: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında ilişki vardır.**

Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla, korelasyon testi yapılmıştır. Korelasyon testi sonuçları Çizelge III. 17'de görülmektedir.

**Çizelge III.17**  
**Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Performansları Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları**

		<b>Pazar Yönlülük</b>
<b>Performans</b>	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,308 **
	Anlamlılık Düzeyi (2-yönlü)	0,001

Çizelge III. 17'den de görüldüğü üzere otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermeleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,308). Daha açık bir anlatımla otel işletmelerin pazar yönlü faaliyet göstermeleri, diğer bir deyişle, pazar ve çevresine ilişkin bilgiyi toplayıp, bu bilgiyi bütün işletme bölümlerine iletip, eşgüdümlü bir şekilde müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun hizmetler sunmaları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. İşletmelerin pazar yönlü faaliyet göstermelerinin bir sonucu olarak işletme performansının iyileşmesi beklenmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993: 57). Araştırmamızda elde edilen pazar yönlülük ve işletme performansına ilişkin sonuçlar bu sonucu destekler niteliktedir.

Otellerin pazar yönlülükleri ile performanslarına ait puanların ortalamaları ve standart sapmaları dikkate alınarak, otel işletmeleri yeniden sınıflandırılmıştır. Bu amaçla, ortalamadan 1 standart sapma çıkarılarak pazar yönlülük için düşük düzeyinin sınırı belirlenmiştir. Yüksek düzey pazar yönlülük için ise ortalamaya 1 standart sapma eklenmiştir. Böylece, otellerin pazar yönlülükleri düşük, orta ve yüksek şeklinde sınıflandırılmıştır.

**Çizelge III. 18**

**Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Performansları Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Performans				
			Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Pazar Yönlülük	Düşük	f	3	16	0	19
		%	15,8	84,2	0	100
	Orta	f	12	55	9	76
		%	15,8	72,4	11,8	100
	Yüksek	f	0	13	7	20
		%	0	65	35	100
	Toplam	f	15	84	16	115
		%	13,0	73,0	13,9	100

$X^2: 12,934; sd: 4; \alpha: 0,012; p:0,005$

Çizelge III. 18'de otel işletmelerinin pazar yönlülükleri ile performansları arasındaki ilişkinin dağılımı görülmektedir. Buna göre; otellerin büyük çoğunluğu (%61,7) orta düzeyde pazar yönlülük göstermektedir. Düşük pazar yönlülük gösteren otellerin % 15,8'i düşük performans göstermektedir. Pazar yönlülüğü düşük olan otellerin % 84,2'si orta düzeyde performans sergilemektedir. Pazar yönlülüğü düşük hiçbir otelin yüksek performans sergilememesi dikkat çekicidir ve pazar yönlülük ile performans arasında olması gereken sonucu ortaya koymaktadır.

Pazar yönlülüğü orta olan otellerin % 15,8'i düşük performans göstermektedir. % 72,4'ü ise orta düzeyde performans sergilemektedir. Orta düzeyde pazar yönlü faaliyet gösteren otellerin % 11,8'inin ise performansı yüksektir.

Pazar yönlülüğü yüksek otellerin hiçbirinin performansı düşük değildir. % 65'inin performansı orta ve % 35'inin performansı yüksektir. Pazar yönlülüğü yüksek olan otellerin performanslarının düşük olmaması, pazar yönlü faaliyet göstermelerinin performansı olumlu yönde etkilediğinin göstergesi kabul edilebilir.

Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $X^2$ : 12,934; sd: 4;  $\alpha$ : 0,012; p:0,005). Otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermesi performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Çizelge III.19'da otel işletmelerinin pazar yönlülükleri ile yıldız sayısı arasındaki ilişkinin dağılımı görülmektedir. Buna göre; dört ve beş yıldızlı otellerin %65,9 gibi büyük çoğunluğu orta düzeyde pazar yönlü faaliyet göstermektedirler. Dört yıldızlı otellerin % 17,9'u düşük pazar yönlülük gösterirken, beş yıldızlı otellerin % 16,1'inin pazar yönlülüğü düşüktür. Dört yıldızlı otellerin % 76,1'inin, beş yıldızlı otellerin %

53,6'sının pazar yönlülükleri orta düzeydedir. Beş yıldızlı otellerin % 30,4'ü yüksek düzeyde pazar yönlülük gösterirken; dört yıldızlı otellerin sadece % 6'sının pazar yönlülüğü yüksektir.

**Çizelge III. 19**

**Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Yıldız Sayısı Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Yıldız Sayısı			
			Dört	Beş	Toplam
Pazar Yönlülük	Düşük	f	12	9	21
		%	17,9	16,1	17,1
	Orta	f	51	30	81
		%	76,1	53,6	65,9
	Yüksek	f	4	17	21
		%	6	30,4	17,1
	Toplam	f	67	56	123
		%	100	100	100

$X^2$ : 13,041; sd: 2;  $\alpha$ : 0,001; p: 0,005

Otel işletmelerinin yıldız sayısı ile pazar yönlülüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $X^2$ : 13,041; sd: 2;  $\alpha$ : 0,001; p: 0,005). Bu durum, daha önce de belirtildiği üzere, beş yıldızlı otellerde departmanlaşmanın daha iyi ve formal olması, profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları, uzman pazarlama çalışanları istihdam etmeleri, bu nedenle de pazarlama faaliyetlerini daha iyi yerine getirmeleri ile açıklanabilmektedir.

Çizelge III.20'de otel işletmelerinin pazar yönlülükleri ile yönetim türü arasındaki ilişkinin dağılımı görülmektedir. Çizelgeye göre; zincir otel işletmelerinin % 5,9'unun; grup otel işletmelerinin % 19'unun ve bağımsız otel işletmelerinin %22,1'inin pazar yönlülüğü düşüktür. Zincir otellerin % 70,6'sının pazar yönlülüğü orta düzeyde iken; grup otellerin % 47,6'sının, bağımsız otellerin %69,1'inin pazar yönlülüğü orta düzeydedir. Yüksek pazar yönlülük gösteren otellerin % 23,5'i zincir, % 33,3'ü grup otelleridir. Bağımsız otellerin ise sadece % 8,8'i yüksek pazar yönlülük göstermektedir.



## Çizelge III. 20

## Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Yönetim Türü Arasındaki İlişkinin Dağılımı

			Yönetim Türü			Toplam
			Zincir	Grup	Bağımsız	
Pazar Yönlülük	Düşük	f	2	4	15	21
		%	5,9	19,0	22,1	17,1
	Orta	f	24	10	47	81
		%	70,6	47,6	69,1	65,9
	Yüksek	f	8	7	6	21
		%	23,5	33,3	8,8	17,1
	Toplam	f	34	21	68	123
		%	100	100	100	100

$X^2$ : 11,611; sd: 4;  $\alpha$ : 0,020; p: 0,005

Yüksek pazar yönlülük gösteren zincir otellerin oranı (23,5) düşük iken; sayı olarak diğer otellerden fazladır (8). Bu durum, daha önce de açıklandığı üzere, zincir otellerde otel yönetiminden başka birde zincirdeki tüm otellerin bağlı olduğu başka bir merkezin olması, genellikle faaliyetlerin bu merkezden uzman kişiler tarafından yürütülmesi, müşterilerle doğrudan iletişim kurabildikleri kendi rezervasyon ağlarının olması, ayrı bir satış ve pazarlama ofisinin olması sayılabilir. Zincir otel işletmelerinde yönetim anlayışı, bağımsız otellere göre daha profesyoneldir ve pazarlama dahil bütün faaliyetler uzman kişiler tarafından yürütülmektedir.

Çizelge III. 21'de otel işletmelerinin pazar yönlülükleri ile kuruluş yeri arasındaki ilişkinin dağılımı görülmektedir. Çizelgeye göre; şehir otellerinin %18'i, resort otellerin ise %16'sı düşük pazar yönlülüğe sahiptir. Yine şehir otellerinin %60,4'ü orta düzeyde pazar yönlü faaliyet gösterirken; resort otellerin % 69,3'ü orta pazar yönlü faaliyet göstermektedir. Pazar yönlülüğü yüksek olan şehir otellerinin oranı % 20,8 iken, resort otellerin oranı % 14,7'dir. Oranlar arasında farklılık olmasına rağmen, otel sayıları arasında farklılık görülmemektedir (şehir: 10- resort: 11). Ayrıca, otellerin kuruluş yeri ile



Pazar yönlülüğü arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum, şehir otellerinin pazar yönlülüğü ile resort otellerin pazar yönlülüğü arasında bir fark olmadığını göstermektedir. Her iki otel grubu da müşteri ihtiyaçlarını dikkate almakta, buna uygun pazarlama karması oluşturmakta ve pazar yönlü faaliyet göstermektedirler.

**Çizelge III. 21**

**Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Kuruluş Yeri Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

			İşletmenin Türü		
			Şehir	Resort	Toplam
Pazar Yönlülük	Düşük	f	9	12	21
		%	18,8	16,0	17,1
	Orta	f	29	52	81
		%	60,4	69,3	65,9
	Yüksek	f	10	11	21
		%	20,8	14,7	17,1
	Toplam	f	48	75	123
		%	100	100	100

$$X^2:1,135; sd:2; \alpha: 0,567; p:0,05$$

İşletme performansı ile pazar yönlülük arasında pozitif bir ilişki olduğu yapılan bir çok çalışmada da ortaya konmuştur (Dalgıç ve Gazi, 1997; Desphande, Farley ve Webster, 1993; Doyle ve Wong, 1998; Han, Kim ve Srivastava; Karahan ve Varinli, 2002; Kohli ve Jaworski, 1993; Kumar ve Ram, 1998; Liu, 1995; Matsuno, Mentzer ve Rentz, 2000; Narver ve Slater, 1990; Ngai ve Ellis, 1998; Pitt, Caruana ve Berhton, 1996; Ruekert, 1992; Sargeant ve Mohamad, 1999; Stanley ve Narver, 1994; Ural, Balıkcıoğlu ve Yükselen, 2002; Van Egeren and O'Connor, 1998). Türkiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine yaptığımız araştırma, otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Böylece, yukarıda sözü edilen araştırmalara benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

## SONUÇ

Pazarlama anlayışı, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinin de bütün faaliyetlerine rehberlik eden bir düşünme yolu, bir yönetim felsefesidir. Daha açık bir anlatımla, iyi tanımlanmış bir pazar ile faaliyetlerine başlayan, müşteri ihtiyaç ve isteklerini tüm faaliyetlerinin odak noktası yapan, müşterileri etkileyebilecek tüm faaliyetlerin eşgüdümünü sağlayan, müşteriye yönelik tutumu tüm işletme çalışanlarına benimseten ve böylece uzun vadede kar sağlamayı esas alan işletme yönetimi yaklaşımıdır (Kotler, 2000:20).

Pazarlama anlayışı, işletmelerin sadece pazarlama faaliyetlerini değil, tüm faaliyetlerini etkileyebildiği için, benimsenmesi ve uygulanması oldukça önemlidir. Pazarlama anlayışının uygulanması, yazında pazar yönlülük, pazarlama anlayışını uygulayan işletmeler ise pazar yönlü olarak ifade edilmektedir.

Otel işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Üretimle tüketimin eş zamanlı olması, üretimin hizmete dayalı olması ve hizmetlerin dayanıksız olması, stoklanamaması, dağıtım kanalının tersine işlemesi, talebin değişken ve dışsal faktörlere bağlı olması gibi özelliklerinden dolayı otel işletmelerinde pazarlama anlayışının uygulanması, diğer işletmelere göre daha zor ve önemli olmaktadır. Otel işletmelerinin başarısı, müşterilerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılayacak hatta onları aşacak hizmetlerin sunumu ile sağlanacak müşteri tatminine bağlı olabilmektedir. Bu durum, pazarlama anlayışının otel işletmeleri tarafından uygulanmasının, diğer bir deyişle pazar yönlü olmalarının önemini en basit şekilde ifade etmektedir.

Türkiye'deki otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet gösterip göstermedikleri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla, bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kapsamıştır.

Araştırmada, Matsuno, Menzter ve Rentz (2000) tarafından geliştirilen pazar yönlülük (MO) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin önermeleri, otel işletmeciliğine uyarlanarak, ön test yapılmıştır. Öntest sonucunda anketteki açık ve anlaşılır olmayan önermeler değiştirilerek, ankete son şekli verilmiştir. Anketin nihai uygulaması yapıldıktan sonra güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin otel işletmelerinin pazar yönlülüklerini belirlemede kullanılacak güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna varılmıştır ( $\alpha=0.90$ ).

Araştırma, 2003 yılı Nisan ve Mayıs aylarında yapılmıştır. Anket, Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerine yüz yüze, Nevşehir bölgesi dışındaki otellere ise e-posta ile uygulanmıştır. Uygulama sonucunda anketlerin geri dönüş oranı %28'dir.

Anketlere yanıt veren toplam otel sayısı 123 olup, bunun %45'i beş, %55'i dört yıldızlıdır. Yine bu otellerin %61'i resort otel, %39'u şehir otelidir. Otellerin %69'u bütün yıl boyunca faaliyet gösterirken, %31'i sadece turizm sezonunda faaliyet göstermektedirler. Ankete en fazla yanıt bağımsız işletilen otellerden gelmiştir (%55). Ulusal ve uluslararası ayrımı yapılmaksızın zincir otellerin araştırmaya katılım oranı %28'dir. Ankete yanıt veren otellerin ortalama oda sayısı 222 iken, ortalama yatak sayısı 484'tür. Ortalama doluluk oranı ise %70'dir.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %67'si işletmelerinin son beş yıl içinde doluluk oranlarının artış gösterdiğini belirtmiştir. Yine otel yöneticilerinin %70'i işletmelerinin son beş yıllık karlılığının gelişmesinin artış yönünde olduğunu ifade etmiştir.

Otel işletmelerinin pazar yönlülüklerini belirlemeye yönelik ölçekte, pazar yönlülüğün boyutları olan pazar bilgisinin toplanması, bilginin işletme içine yayılması ve uygun pazarlama karmasının oluşturulmasına yönelik ifadeler yer almaktadır. Otel yöneticileri, müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve istekleri, rakipleri, ülkeye ait makro ekonomik faktörler, müşterilerin satınalma kararını etkileyebilen aracı kurumlar ve genel sosyal eğilimler, turizm sektörü ile kendilerinin etkileyebilecek makro faktörler ile ilgili bilgileri toplama ve çevresel faktörlerdeki değişme ve gelişmeleri takip etme eğilimindedirler.

Pazar yönlülüğün ikinci boyutu olan, bilginin yayılması konusunda otel yöneticileri, pazardaki eğilim ve gelişmeleri, müşteri ve devlete karşı yasal yükümlülükleri değerlendirmek için düzenli toplantılar yapmaktadırlar. Misafirler, müşteriler, rakiplerle ilgili ve diğer toplanan bilgiler ilgili tüm bölümlere iletilmekte ve tüm işletme bölümlerinin gelişme ve değişmelerden haberi olmaktadır. Bu durumda, otel yöneticilerinin bilginin periyodik resmi toplantılar yoluyla paylaşılması, tüm departmanlara iletilmesi ve eşgüdüm konularına önem verdiği söylenebilir.

Pazar yönlülüğün üçüncü boyutu olan uygun pazarlama karmasının oluşturulması konusunda otel yöneticileri, toplanan ve tüm işletme bölümlerine iletilen bilgiye yönelik yeni mal ve hizmet tasarlarırken müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya

çıkabilecek ihtiyaç ve isteklerini önemsemekte, fiyatlandırmada müşteriler, rakipler ve makro ekonomik faktörleri dikkate almaktadırlar. Planlarını, sundukları hizmet çeşitlerini ve kalitesini müşteri beklentileri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak hazırlamakta ve müşteri tatminine önem vermektedirler. Bu durum, otel işletmelerinin pazarlama karmasını geliştirirken mevcut pazarları dikkate aldıklarına işaret etmektedir.

Araştırmada, yönetim türüne göre ve yıldız sayısına göre otel işletmelerinin pazar yönlülüklerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Zincir oteller, bağımsız otellere göre; beş yıldızlı oteller dört yıldızlı otellere göre daha fazla pazar yönlüdür. Bunda, sözkonusu otellerde deparmanlaşmanın daha iyi ve formal olması, uzman pazarlama çalışanları istihdam etmeleri ve daha profesyonel yönetim anlayışına sahip olduklarının etkili olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, şehir otelleri ile resort otellerin pazar yönlülükleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sözkonusu otellerin müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine göre pazarlarını bölümlendirdikleri ve bunları dikkate alarak hizmet sundukları anlaşılmaktadır.

Otel işletmelerinin pazar yönlülükleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermelerinin, performanslarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Otel işletmelerinin belli düzeyde pazar yönlü faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Otel işletmeleri hedef pazar/pazarlarını etkileyebilecek tüm faktörlere ilişkin bilgiyi toplamakta, bilgiyi tüm işletme bölümlerine ileterek değişim ve gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamaktadır. Bunları dikkate alarak müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun hizmet sunmaktadır.

Yaptığımız araştırma sonucunda, otel yöneticilerine önerilerimiz şunlardır:

- Özellikle dört yıldızlı otellerde pazar yönlü uygulamalara daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü, yapılan gecemelerin yaklaşık %25'i dört yıldızlı otellerde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, bu otellerde müşteri ihtiyaç ve istekleri dikkate alınıp, bunlara uygun hizmet sunulması ve müşteri tatmininin sağlanması gerekmektedir.
- Bağımsız otellerde de, pazarlama anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Çünkü çoğunlukla satış anlayışı ile yönetilen bu otellerde müşteri memnuniyeti rastlantılara bırakılmakta ve çoğu zamanda başarısız olunmaktadır. Bu durum, aynı zamanda, pazarlama anlayışını ve dolayısıyla pazar yönlü faaliyet göstermelerinin önündeki engeli de oluşturmaktadır. Bu nedenle, bağımsız otellerin satışa yönelik uygulamalardan vazgeçip, müşteriye yönelik uygulamalara geçmesi gerekmektedir.
- Genel olarak, otellerimizin pazarlama anlayışının gereklerini daha iyi uygulamaları için daha profesyonelce yönetilmeye ihtiyaçları olduğu söylenebilir.

Bu araştırma, yalnızca dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanmıştır.

Araştırma bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılabilmekte ve kapsamı genişletilebilir.

Bununla birlikte; otellerin performanslarını ölçen subjektif ölçüler yerine gerçek verilerin alınması ve en az beş yıllık bir dönemde araştırmanın yapılmasında fayda vardır. Ayrıca, Türkiye ile benzer özelliklere sahip ülkelerdeki otel işletmelerine uygulanıp karşılaştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Appiah- Adu, K. ve Singh, S. (1999). "Marketing Culture and Performance in UK Service Firms". *The Service Industries Journal* 19 (1), 152-170.
- Arpacı, T, Tuncer, D, Ayhan, D. Y. Böge, E. ve Üner, M. M. (1994). *Pazarlama* (2. basım). Ankara: Gazi Yayınları.
- Avlonitis, G. J. ve Gounaris, S. P. (1999). "Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis". *European Journal of Marketing* 33 (11/12), 1003-1037).
- Balabanis, G. Stables, R. E. ve Phillips, H. C. (1997). "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact on Their Performance". *European Journal of Marketing* 31 (8), 583-603.
- Baker, M. J. (1995). *Marketing theory and practice* (3. basım). London: Macmillan Business.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance." *Journal of the Academy of the Marketing Science* 27 (4), 411-427.
- Benett, P. D. (1988). *Marketing*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Berkowitz, E. N., Kerin, R. A. ve Rudelius, W. (1989). *Marketing* (2. basım). Boston: Irwin, Inc.
- Birdir, K. ve Çakıcı, A. C. (2000). "Türkiye'ye Gelen Turistlerin Tekrar Dönme Eğilimlerinin Lojistik Regresyon Yöntemiyle Analizi." *1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu*, İzmir: 2-3 Kasım.
- Boyd, H. W., Walker, O. C. Ve Larrèchè, J. C. (1998). *Marketing management* (3. basım). Boston: Irwin McGraw- Hill Companies.
- Burke, J. ve Resnick, B. (2000). *Marketing & selling the travel product* (2. basım). Canada: Delmar- Thomson Learning.
- Cemalcılar, İ. (1998). *Pazarlama: kavramlar-kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Çakıcı, A. C. (1995). "Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışının Gelişimi." *Anatolia* (3-4), 20-26.
- Çakıcı, A. C. (1996). "Türkiye'de Otel İşletmeciliğindeki Pazarlama Anlayışının Gelişimi". *Anatolia* (3-4), 32-37.

- Çevik, F. (2002). "Konaklama İşletmelerinde ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine Geçiş Planlaması". *Standart 41* (488), 17-20.
- Dalgıç, T. ve Gazi, A. (1998). "Privatization and Market Orientation: The Case of Turkish Cement Companies". *Journal of Internatonal Marketing* 60, 54-63.
- Denizer, D. (1992). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Yıldız Matbaacılık.
- Deshpandè, R. , Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). "Corparate Culture, Customer Orientation and İnnovativeness in Japanese Firms: A Guadrad Analysis". *Journal of Marketing* 57, 23-27.
- Dibb, S., Simkin, L. Pride, W. M. Ve Ferrel, O. C. (1997). *Marketing: concepts and strategies* (3. basım). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Doyle, P. ve Wong, V. (1998). "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study". *European Journal of Marketing* 32 (5/6), 1-15.
- Gökdeniz, A. (1995). *Otel işletmeciliğinde önbüro yönetimi*. Balıkesir: İnce Ofset.
- Gultinan, J. P. Paul, G. W. ve Madden, T. J. (1996). *Marketing management: strategies and programs* (6. basım). New York: The McGraw- Hill Companies.
- Hacıoğlu, N. (1991). *Turizm pazarlaması* (2. baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is İnnovation a Missing Link?". *Journal of Marketing* 62, 30-45.
- Harris, C. L. ve Watkins, P. (1998). "The İmpediments to Developing a Market Oriantaion: An Exploratory Study of Small UK Hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (6), 1-8.
- Hodgson, P. (1993). "Turizmde Pazar Araştırması Ne Kadar Önemli?". *Turizmde Seçme Makaleler* 18.
- Hofels, T. (1992). "Turizm; Çevre Suçlusu ve Kurbanı: Seyahat Endüstrisi Uzun Vadede Nasıl Başarılı Olur?". *Turizmde Seçme Makaleler* 16, Özel Sayı: Turizm ve Çevre.
- Hsu, C. H. C. ve Powers, T. (2000). *Marketing hospitality* (3. basım). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1995). "The Comperative Advantige Theory of Competition". *Journal of Marketing* 59, 1-15.



- İçöz, O. (1996). *Turizm işletmelerinde pazarlama: İlkeler ve uygulamalar*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing* 57, 53-70.
- Karahan, K. ve Varinli, İ. (2002). "Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Pazarlama Dünyası* 16 (01), 4-11.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing* 54, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. ve Kumar, A. (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research* 30, 467-477.
- Kozak, A. M. (1998). *Otel işletmeciliği: kavram ve uygulamalar*. Kozak, N. (Derl.) içinde, Otelcilik endüstrisi (1-18). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, N. (1999). *Turizm mevzuatı el kitabı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (millenium baskısı). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kumar, A. ve Ram, S. (1998). "Examining the Market Orientation- Performance Relationship: A Context- Specific Study". *Journal of Management* 24 (2), 201-229.
- Kuşluvan, S. (1997). *Turizm Pazarlaması Ders Notları*. Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Nevşehir.
- Lado, N., Maydeu-Oliveras, A. ve Rivera, J. (1998). "Measuring Market Orientation in Several Populations". *Journal of Marketing* 32 (1/2), 23-39.
- Lafferty, B. A. ve Hult, G. T. M. (2001). "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives". *European Journal of Marketing* 35 (1/2), 92-109.
- Lane, H. R. ve Duprè, D. (1997). *Hospitaliy world: an introduction*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lazer, W. ve Layton, A. R. (1999). *Contemporary hospitality marketing*. Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Lewis, R. C. , Chambers, R. E. ve Chacko, H. E. (1995). *Marketing leadership in hospitality* (2. basım). New York: Von Nostrand Reinhold.

- Liu, H. (1995). "Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms". *European Journal of Marketing* 29 (1), 57-71.
- Lumsdon, L. (1997). *Tourism marketing*. Oxford: Thomson Business Press.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. ve Rentz, J. O. (2000). "A Refinement and Validation of the MARKOR Scale". *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4), 527-539.
- Medlik, S. (1997). *Otel işletmeciliği* (çev. Ömer L. Met). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Morrison, A. M. (1996). *Hospitality and travel marketing* (2. basım). Albany: Delmar Publisher.
- Mucuk, İ. (1991). *Pazarlama ilkeleri* (5. basım). İstanbul: Der Yayınları.
- Mullins, L. (1997). *Hospitaliy management: a human resources approach* (2. basım). England: Longman.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing* 10, 20-35.
- Ngai, J. C. H. ve Ellis, P. (1998). "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence Form Hong Kong". *Marketing Review* 15 (2), 119-139.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği* (2. basım). İstanbul: Beta Basım Yatım Dağıtım A.Ş.
- Pitt, L., Caruana, A. ve Berthan, P. R. (1996). "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence". *International Marketing Rewiew* 13 (1), 5-18.
- Perreault, D. W. ve McCarthy, E. J. (1996). *Basic Marketing* (12. basım) Chicago: Irwin, Inc.
- Peter, J. P. ve Donnelly, J. H. (1998). *Marketing management: knowledge and skills* (5.basım). Boston: Irwin McGraw- Hill Companies.
- Powers, T. ve Barrows, C. W. (1999). *Introduction to management in the hospitality* (6. basım). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Raid, R. D. ve Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality marketing management* (3. basım). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Richard, M. D., Womack, J. A. ve Allaway, A. W. (1993). "Marketing Myopia: An Integrated View". *The Journal of Product and Brand Management* 3 (2), 49-54.

- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research Marketing* 9, 225-245.
- Ryan, C. (1992). "Turizm ve Pazarlama Zorunlu Bir İlişki mi?" *Turizmde Seçme Makaleler* 13.
- Sergeant, A. ve Mohamad, M. (1999). "Business Performance in the UK Hotel Sector- Does it Pay to Be Market Oriented?". *The Service Industries Journal* 19 (3). 42-59.
- Shapiro, B. (1988). "What The Hell is Market Oriented?" *Harward Business Rewiew*, 119-125.
- Shaw, M. ve Morris, S. V. (2000). *Hospitality sales: a marketing approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shephard, J. W. (1989). *Marketing practice in the hotel and catering industry*. London: Billing & Sons.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?". *Journal of Marketing* 58, 46-55.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. ve Walker, B. J. (1994). *Fundamentals of marketing* (10. basım). New York: McGraw- Hill, Inc.
- Şener, B. (1997). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon* (2. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tavmergen, İ .P. ve Özdemir, P. (1999). "Çevre Korumasına Yönelik Turizm Uygulamaları: Yeşil Doğa Turizmi ve ISO 14000". *Turizmde Seçme Makaleler* 33, 19-38.
- Tokol, T. (1995). *Pazarlama yönetimi* (6. basım). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Tse, A. C. B. (1998). "Market Oriantaion and Performance of Large Property Companies in Hong Kong". *International Journal of Contemporary Marketing* 8 (1). 57-69.
- Van Egeren, M. ve O'Connor, S. (1998). "Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms". *Journal of Services Marketing* 12 (1), 1-18.
- Wrenn, B. (1997). "The Market Orientation Construct: Measurement And Scaling Issues". *Journal of marketing* 3, 31-54.
- Yükselen, C. (2000). *Pazarlama: ilkeler ve yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zeithaml, V. A. Ve Bitner, M. J. (2003). *Service Marketing* (3. baskı). Boston: Mc Graw- Hill Irwin.

EK- 1

**OTEL İŞLETMELERİNİN PAZAR YÖNLÜLÜKLERİNİ BELİRLEMeye  
YÖNELİK HAZIRLANAN ANKET FORMU**

Sayın Yönetici,

Size uygulanan aşağıdaki anketin amacı, otel işletmelerinin pazar yönlülüklerini belirlemeye dönüktür. Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm 4 ve 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilmektedir.

Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, “CEVAPLAR” sütununa tıklayınız ve ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. Katılma düzeyi konusunda, **akınıza gelen ilk seçeneği** işaretleyiniz.

Anket sorularına mümkün olduğunca **GERÇEKÇİ ve DOĞRU** cevaplar verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında çok büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, anket formunu doldurup, göndermeniz bizleri sevindirecektir. Elde edilecek veriler, sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup; kesinlikle **GİZLİ** tutulacaktır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi bir turizm sezonu geçirmenizi dileriz.

**Araš. Gör. Duygu EREN**

**Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetleri tespit etmek için onlardan bilgi alırlar.					
2. Oteldeki misafirlerle doğrudan teması olan çalışanlar, misafirlerimize daha iyi nasıl hizmet edilebileceğini öğrenmek için mümkün olduğunca misafirlerle doğrudan iletişim kurarlar.					
3. Pazar araştırmalarının çoğunu otelde konaklayan misafirler üzerinde yaparız.					
4. Otel olarak müşterilerimizin beklenti ve tercihlerindeki değişimi tespit etmekte <b>geç kalıyoruz</b> .					
5. Otelimizde sunulan hizmetin kalitesini değerlendirmek için misafirlerimizle sürekli görüşürüz.					
6. Otelimizde, müşterilerimizin tercihlerini ve satın alma kararlarını etkileyen seyahat acentası ve tur operatörü gibi aracı işletmelerle sürekli görüşürüz veya onları inceleriz.					
7. Otelimizde gayriresmi yöntemlerle turizm sektörü ile ilgili bilgi toplarız (örneğin; rakip işletme yöneticileri ile yemek yemek, sivil toplum örgütü başkanları -TÜRSAB, TUROB vb. - ile sohbet etmek)					
8. Rakip oteller hakkında, otelin farklı bölümleri birbirinden bağımsız olarak ve ayrı şekilde bilgi toplar.					
9. Otelimizde turizm sektöründeki ve turist talebindeki ana eğilimler ile köklü değişimleri tespit etmekte <b>geç kalıyoruz</b> .					
10. Otelimizde, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, politik, hukuki gibi alanlardaki değişme ve gelişmelerin müşteriler üzerindeki olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.					
11. Otelimizde, ülkenin makro ekonomisi ile ilgili verileri (GSMH, faiz oranları, büyüme oranı, enflasyon oranı, döviz kurları gibi) düzenli olarak toplar ve değerlendiririz.					
12. Turizm sektörü ile ilgili bilgi toplamak ve değerlendirmek için Turizm Bakanlığı, İl Turizm Müdürlükleri, TÜRSAB gibi resmi turizm kurumları ile TBMM İl Emniyet Müdürlüğü, Valilik ve Belediye gibi diğer kurumlara sürekli temas halindeyiz.					
13. Otelimizi etkileyebilecek genel sosyal eğilimlerle (örneğin; çevre bilinci, yaşam tarzı vb.) ilgili bilgi toplarız ve değerlendiririz.					
14. Otelimizde, mal ve hizmet satın aldığımız tedarikçilerin işlerinin boyutları ve ayrıntılarını daha fazla öğrenebilmek için onlarla görüşürüz.					
15. Otelimizde rakip otellerle ilgili bilgi toplama işi <b>bir kaç kişi</b> tarafından yapılır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16. Otelimizdeki gayriresmi sohbetlerin konusunu çoğu zaman rakiplerimizin taktik ve stratejileri oluşturur.					
17. Otelimizde pazardaki eğitim ve gelişmeleri değerlendirmek için ayda en az bir kez tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparız.					
18. Otelin satış-pazarlama departmanı çalışanları, misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetlerle ilgili olarak, diğer departmanlarla bilgi alışverişinde bulunurlar.					
19. Otelimizde misafirlerle ilgili bilgi içeren dokümanlar (örneğin; raporlar, mektuplar vb.) düzenli olarak tüm bölümlere dağıtılır.					
20. Önemli bir müşterimizde (Örn; bir şirket) veya pazarımızda (örn; Alman pazarı, Rus pazarı vb.) önemli bir gelişme yaşandığında bundan tüm otel departmanlarının anında haberi olur.					
21. Otelimizde, müşteri memnuniyetine ilişkin veriler ve bilgiler, tüm departmanlara düzenli olarak dağıtılır.					
22. Otelin satış-pazarlama departmanı ile diğer departmanlar arasında pazardaki gelişme ve eğitimler hakkında <b>çok az bilgi</b> alışverişi vardır.					
23. Otelin herhangi bir departmanı, rakip oteller hakkında bir bilgi edindiğinde, bunu diğer departmanlara iletmeye <b>yavaş davranır</b> .					
24. Otelimizde, pazar eğilim ve gelişmelerini (bir ülke pazarı, misafirler, rakipler, tedarikçiler) değerlendirmek için düzenli olarak sık sık toplantılar yaparız.					
25. Otelimizde, personel, devlet ve müşterilerimize karşı yasal yükümlülüklerimizle ilgili bilgilerimizi güncelleştirmek için, tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparız.					
26. Otelimizdeki teknik servis ve bilgi işlem departmanı çalışanları yeni teknolojik gelişme ve uygulamaları diğer departmanların çalışanlarına iletmek için <b>yeterince zaman ve emek harcarlar</b> .					
27. Müşterilerimiz ve pazarlarımız ile ilgili bilgiler, otel içinde ilgili departmanlara hızlı şekilde iletilir.					
28. Rakip otellerin fiyat değişikliklerine nasıl karşılık vereceğimize karar vermek, <b>çok uzun zaman</b> almaktadır.					
29. Farklı müşterilerimiz ve pazarlarımızın farklı ihtiyaç ve istekleri, otelimizde yeni mal ve hizmet geliştirme çabalarını yönlendirmekte ve teşvik etmektedir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
30. Otelimizde, çeşitli nedenlerle, müşterilerimizin ihtiyaçlarındaki değişimleri <u>göz ardı etme eğilimi vardır.</u>					
31. Otelimizde, yeni hizmet geliştirme faaliyetlerini, müşterilerimizin istek ve beklentilerine uygun olabilmemesi sağlamak için düzenli aralıklarla gözden geçiririz.					
32. Otelimizde bir sonraki yılın bütçesi müşteri ihtiyaç ve beklentilerinden ziyade bir sonraki yılda hedeflenen doluluk oranı ile uygulanması düşünülen fiyatlar dikkate alınarak hesaplanır.					
33. Otelimizde, turizm sektörü ve pazardaki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla planlar hazırlamak üzere tüm departmanların katıldığı toplantılar yaparız.					
34. Otelde, sunduğumuz hizmet çeşitleri, kalitesi ve fiyatları müşterilerimizin veya pazarımızın ihtiyaçlarından ziyade, <u>yönetim kararlarında etkin olan kişi ve gruplara göre</u> belirlenir.					
35. Otelimizde, mal ve hizmet satın aldığımız işletmelerden daha iyi olduğunu düşündüğümüz yeni işletmelerle anlaşma yapmakta yavaş hareket edilmektedir.					
36. Önemli rakiplerimizden biri, müşterilerimizi hedef alan bir satış kampanyası başlarsa, biz de hemen karşılık veririz.					
37. Otelimizde, farklı departmanların faaliyetleri arasında çok iyi eşgüdüm sağlanmaktadır.					
38. Otelimizde, misafir şikayetlerine gereken önem <u>verilmemektedir.</u>					
39. Otelde, <u>çok iyi bir pazarlama planı</u> hazırlansa bile, büyük olasılıkla planı <u>zamanında uygulamayız.</u>					
40. Rakip oteller fiyatlarını düşürdüklerinde, biz de fiyatlarımızı <u>hemen</u> değiştiririz.					
41. Otelimizde, misafirlerimizin hizmet kalitesinden memnun olmadıklarını öğrendüğümüzde veya tespit ettiğimizde, hemen düzeltici tedbirler alırız.					
42. Otelimizde, misafirlerimiz hizmetlerimizle ilgili ufak değişiklikler yapmamızı istediğinde, ilgili departmanlar bunu yapmak için yoğun çaba gösterirler.					
43. Eger toplumdun bir kesimi (örn; TEMA, Greenpeace gibi), otelimizin <u>olumsuz ve zararlı</u> faaliyetlerde bulunduğunu iddia ederse, eleştiriye hemen yanıt veririz.					
44. Otelimizde, yeni hukuki düzenlemelere, rakip otellerden <u>daha geç</u> uyum sağlanmaktadır.					



	Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi
45. Otelimizin geçen yıl sağladığı <u>genel başarı</u>					
46. Otelimizin geçen yıl sağladığı <u>ortalama doluluk oranı</u>					
47. Otelimizin geçen yıl uyguladığı <u>ortalama oda ücreti</u>					
48. Otelimizin geçen yıl sağladığı <u>satış hasılatı</u>					
49. Otelimizin geçen yıl sağladığı <u>yeni pazarlardaki satış oranı</u>					
50. Otelimizin geçen yıl sağladığı <u>net kâr</u>					
51. Otelimizin geçen yıl sağladığı <u>kârlılığı (net kar/ sermaye)</u>					
52. Otelimizin geçen yıl sağladığı <u>kredi tahsilat oranı</u>					

53. Otelinizde son beş yılda doluluk oranının gelişme yönünü belirtiniz  
a. Hızla azalmaktadır b. Azalmaktadır c. Değişmemektedir d. Artmaktadır e. Hızla artmaktadır
54. Geçen yıl sağladığımız ortalama doluluk oranını belirtiniz % .....  
c. Değişmemektedir d. Artmaktadır e. Hızla artmaktadır
55. Son beş yılda otel karımızın gelişme yönünü belirtiniz.  
a. Hızla azalmaktadır b. Azalmaktadır c. Değişmemektedir d. Artmaktadır e. Hızla artmaktadır
56. İşletmenizin yıldız sayısı: ( ) Dört( ) Beş
57. Oda sayısı: .....
58. Yatak sayısı: .....
59. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?  
a. 1-5 b. 6-10 c. 11-15 d. 16-20 e. 21-25 f. 26-30
60. İşletmenizin yönetim/mülkiyet durumu:  
a. Ulusal zincir b. Uluslararası zincir c. Grup d. Bağımsız
61. İşletmenizin açık tutulduğu süre:  
a. Bütün yıl b. Turizm sezonunda
62. İşletmenizin türü:  
a. Şehir b. Sayfiye (Resort)
63. İşletmedeki göreviniz/ünvanınız:  
a. Genel Müdür b. Genel Md. Yardımcısı c. Satış/ Pazarlama Müdürü/Direktörü d. Diğer ...
64. Bu araştırmanın özetinden haberdar olmak ister misiniz?  
a. Evet b. Hayır