

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Leman Pelin ÖZDENİZ

**BİR YÖNETİM FELSEFESİ OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ:
“İSTANBUL VE ANTALYA MERKEZLERİNDE YER ALAN 5 YILDIZLI ŞEHİR
OTELLERİNDE, MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ”**

Danışman

Dr. İ. Serdar TETİK

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Leman Pelin ÖZDENİZ

**BİR YÖNETİM FELSEFESİ OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ:
“İSTANBUL VE ANTALYA MERKEZLERİNDE YER ALAN 5 YILDIZLI ŞEHİR
OTELLERİNDE, MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ”**

Danışman

Dr. İ. Serdar TETİK

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından
..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:

Üye (Danışman):

Üye:

Üye:

Üye:

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

.../.../....

İmza

.....

Müdür

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

BİR YÖNETİM FELSEFESİ OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı	2
1.2. MİY Neden Önemlidir?	5
1.3. MİY'in Tarihsel Gelişimi, Rekabet ve MİY = Müşteri Odaklılık.....	6
1.4. Müşteri Odaklı Kurum Kültürü, Vizyon ve Yapılanma.....	8
1.5. Müşteri Değeri Yaratmak	14
1.5.1. Müşteri İhtiyaçlarını Karşılama	15
1.5.2. Farklı Olma Üstünlüğü Yaratmak	17
1.5.3. Müşterilerle İlişkiler Kurmak	18
1.6. MİY ve Değişim Trendleri	22
1.6.1. Kar Kayması / Müşteri Karlılık Sistemi	22
1.6.2. Mikrosegmentasyon	24
1.6.3. Müşteriyi Yeniden Tanımlama	25
1.7. Hizmeti Butik Hale Getirme	27
1.8. Müşteriyi Tanıma / Öğrenme	30
1.9. MİY Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri	32

2. BÖLÜM

MİY MODELLERİ

2.1. Dünya'daki Otel İşletmelerinde MİY Uygulama Örnekleri	35
2.2. MİY'in 8 Temel Taşı	39
2.3. Bir MİY Modeli: The Ritz-Carlton Otel Şirketi	43
2.3.1. Otel Sanayiinde Hizmet Mükemmelliğinin Tarihi	43
2.3.2. The Ritz-Carlton İş Mükemmelliği Yol Haritası	46

3. BÖLÜM

İSTANBUL VE ANTALYA MERKEZLERİNDE YER ALAN 5 YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE, MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Konusu	55
3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı	55
3.3. Araştırmanın Kapsamı	55
3.4. Araştırmanın Varsayımları	57
3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Zamanlaması	57
3.6. Araştırma Bulguları	58
3.7. Sonuç	109
KAYNAKÇA	113
KILAVUZLAR	118
EK	119
ÖZGEÇMİŞ	124

ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1.1: Müşteri Tatminine Giden Yol	3
Şekil 1.2: Satın Alma Sürecini Anlamak	15
Tablo 1.1: Müşteri İhtiyaçlarını Anlamak	16
Şekil 1.3: Farklı Olma Üstünlüğünü Geliştirmek	17
Şekil 1.4 : Güvene Dayalı İlişkiler Geliştirmek	19
Tablo 1.2: 10 yıllık Zaman Diliminde Toplam Müşteri Sayısındaki Büyüme	20
Şekil 1.5: % 90 ile % 95 Müşteri Tutma Oranındaki Farklılık	21
Tablo 2.1: Hizmet Kalitesini En İyi Uygulayan Şampiyonlara Genel Bir Bakış	36
Tablo 2.2: Hizmet Kalitesinde En İyi Uygulamalar, Kararlar ve Uygulama için Metodlar	37
Tablo 2.3: MİY'in 8 Temel Taşı	39
Şekil 2.1: Ritz-Carlton Mükemmel Performansının Kronolojisi	45
Şekil 2.2: İşletme Yönetim Süreci	46
Şekil 2.3: Temel Yetkilendirme Süreci	51
Şekil 2.4: Yedi Piramit Kararı	52
Tablo 2.4: The Ritz-Carlton İş Mükemmelliği Yol Haritası	53
Şekil 3.1: İstanbul Haritası	56
Şekil 3.2: Antalya Haritası	56
Şekil 3.3: İstanbul Otelleri:Cinsiyet Dağılımı	58
Şekil 3.4: Antalya Otelleri:Cinsiyet Dağılımı	58
Şekil 3.5: İstanbul Otelleri:Yaş Dağılımı	59
Şekil 3.6: Antalya Otelleri:Yaş Dağılımı	59
Şekil 3.7: İstanbul Otelleri:Eğitim Durumu	59
Şekil 3.8: Antalya Otelleri:Eğitim Durumu	59
Şekil 3.9: İstanbul Otelleri:Meslek Durumu	60
Şekil 3.10: Antalya Otelleri:Meslek Durumu	60
Şekil 3.11: İstanbul Otelleri:Otel Faaliyet Sür.	60
Şekil 3.12: Antalya Otelleri:Otel Faaliyet Sür.	60
Şekil 3.13: İstanbul Otellerinin Aynı İşletme Tarafından İşletilme Süreleri	61
Şekil 3.14: Antalya Otellerinin Aynı İşletme Tarafından İşletilme Süreleri	61

Şekil 3.15: İstanbul Otelleri:Ort.Geceleme Sür.	62
Şekil 3.16: Antalya Otelleri:Ort. Geceleme Sür.	62
Şekil 3.17: İstanbul Otelleri:TKY	62
Şekil 3.18: Antalya Otelleri:TKY	62
Tablo 3.1: İstanbul Otelleri:Standartların Sıralaması	63
Tablo 3.2: Antalya Otelleri:Standartların Sıralaması	63
Şekil 3.19: İstanbul Otelleri:Devir Hızı Oranı	64
Şekil 3.20: Antalya Otelleri:Devir Hızı Oranı	64
Şekil 3.21: İstanbul Otelleri:Hizmet İçi Eğitim	64
Şekil 3.22: Antalya Otelleri:Hizmet İçi Eğitim	64
Şekil 3.23: İstanbul Otelleri:MİY	66
Şekil 3.24: Antalya Otelleri:MİY	66
Şekil 3.25: İstanbul Otelleri:Tekrar Misafir Or.	68
Şekil 3.26: Antalya Otelleri:Tekrar Misafir Or.	68
Şekil 3.27: İstanbul Otelleri:Tekrar Misafir Yüzdesi (Aynı Yıl İçerisindeki)	68
Şekil 3.28: Antalya Otelleri:Tekrar Misafir Yüzdesi (Aynı Yıl İçerisindeki)	68
Şekil 3.29: İstanbul Otelleri:Tekrar Misafir Yüzdesi (Üç Yıl İçerisindeki)	69
Şekil 3.30: Antalya Otelleri:Tekrar Misafir Yüzdesi (Üç Yıl İçerisindeki)	69
Şekil 3.31: İstanbul Otelleri:Misafir Kayıtları	69
Şekil 3.32: Antalya Otelleri:Misafir Kayıtları	69
Şekil 3.33: İstanbul Otelleri:Veritabanı	71
Şekil 3.34: Antalya Otelleri:Veritabanı	71
Şekil 3.35: İstanbul Otelleri:Müşteri Tanıma Sistemi	71
Şekil 3.36: Antalya Otelleri:Müşteri Tanıma Sistemi	71
Tablo 3.3: İstanbul Otelleri: Müşteri Tanıma Sisteminin Sağladığı Verilerin Sıralaması	72
Tablo 3.4: Antalya Otelleri: Müşteri Tanıma Sisteminin Sağladığı Verilerin Sıralaması	72
Şekil 3.37: İstanbul Otelleri: Müşteri Analizi	74
Şekil 3.38: Antalya Otelleri: Müşteri Analizi	74
Tablo 3.5: İstanbul Otelleri: Müşteri Tarafından Performans Verilerinin Sıralanışı	75
Tablo 3.6: Antalya Otelleri: Müşteri Tarafından Performans Verilerinin Sıralanışı	76
Tablo 3.7: İstanbul Otelleri: Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklamayı Tercih Etmesindeki Faktörler	77

Tablo 3.8: Antalya Otelleri: Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklamayı Tercih Etmesindeki Faktörler	77
Tablo 3.9: İstanbul Otelleri: Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklama Amaçları	78
Tablo 3.10: Antalya Otelleri: Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklama Amaçları	78
Şekil 3.39: İstanbul Otelleri: Fiyat/Kalite	79
Şekil 3.40: Antalya Otelleri: Fiyat/Kalite	79
Şekil 3.41: İstanbul Otelleri: Misafir Memnuniyeti Tespit Edebilme	79
Şekil 3.42: Antalya Otelleri: Misafir Memnuniyeti Tespit Edebilme	79
Şekil 3.43: İstanbul Otelleri: Yetkilendirme	84
Şekil 3.44: Antalya Otelleri: Yetkilendirme	84
Şekil 3.45: İstanbul Otelleri: Kayıt İşlemleri	88
Şekil 3.46: Antalya Otelleri: Kayıt İşlemleri	88
Şekil 3.47: İstanbul Otelleri: Önceki Konaklama Bilgileri	88
Şekil 3.48: Antalya Otelleri: Önceki Konaklama Bilgileri	88
Şekil 3.49: İstanbul Otelleri: Özel Günler İçin Sürprizler	89
Şekil 3.50: Antalya Otelleri: Özel Günler İçin Sürprizler	89
Şekil 3.51: İstanbul Otelleri: Misafire Karşı Memnuniyetini Göstermek	89
Şekil 3.52: Antalya Otelleri: Misafire Karşı Memnuniyetini Göstermek	89
Şekil 3.53: İstanbul Otelleri: Misafire Adı ile Hitap Etme	90
Şekil 3.54: Antalya Otelleri: Misafire Adı ile Hitap Etme	90
Şekil 3.55: İstanbul Otelleri: Misafir Sorunları Personel İçin Önemlidir	90
Şekil 3.56: Antalya Otelleri: Misafir Sorunları Personel İçin Önemlidir	90
Şekil 3.57: İstanbul Otelleri: Personel Misafirlerden Memnuniyet Duyar	91
Şekil 3.58: Antalya Otelleri: Personel Misafirlerden Memnuniyet Duyar	91
Şekil 3.59: İstanbul Otelleri: Erken C/In(Giriş)	92
Şekil 3.60: Antalya Otelleri: Erken C/In(Giriş)	92
Şekil 3.61: İstanbul Otelleri: Misafir Özel Oda Talebi Temini	92
Şekil 3.62: Antalya Otelleri: Misafir Özel Oda Talebi Temini	92
Şekil 3.63: İstanbul Otelleri: Güvende Hissetme	93
Şekil 3.64: Antalya Otelleri: Güvende Hissetme	93
Şekil 3.65: İstanbul Otelleri: Misafirlerin İstekleri Dikkate Alınır	93
Şekil 3.66: Antalya Otelleri: Misafirlerin İstekleri Dikkate Alınır	93

Şekil 3.67: İstanbul Otelleri: Personelinizin Yarattığı Güven Hissi	94
Şekil 3.68: Antalya Otelleri: Personelinizin Yarattığı Güven Hissi	94
Şekil 3.69: İstanbul Otelleri: Otelinizin Kalitesi Değişmez	94
Şekil 3.70: Antalya Otelleri: Otelinizin Kalitesi Değişmez	94
Şekil 3.71: İstanbul Otelleri: Tavsiye Edilme	95
Şekil 3.72: Antalya Otelleri: Tavsiye Edilme	95
Şekil 3.73: İstanbul Otelleri: Misafirlerle Sürekli İletişim	95
Şekil 3.74: Antalya Otelleri: Misafirlerle Sürekli İletişim	95
Şekil 3.75: İstanbul Otelleri: Personel Memnuniyeti Misafir Memnuniyeti İçin Önemlidir	96
Şekil 3.76: Antalya Otelleri: Personel Memnuniyeti Misafir Memnuniyeti İçin Önemlidir	96
Şekil 3.77: İstanbul Otelleri: İş Hedeflerinde Misafir Memnuniyeti Rol Oynar	96
Şekil 3.78: Antalya Otelleri: İş Hedeflerinde Misafir Memnuniyeti Rol Oynar	96
Şekil 3.79: İstanbul Otelleri: Personel Memnuniyeti Misafire Yansır	97
Şekil 3.80: Antalya Otelleri: Personel Memnuniyeti Misafire Yansır	97
Şekil 3.81: İstanbul Otelleri: Sürekli Olarak Misafir İhtiyaçları Ölçümlenir	97
Şekil 3.82: Antalya Otelleri: Sürekli Olarak Misafir İhtiyaçları Ölçümlenir	97
Şekil 3.83: İstanbul Otelleri: Rakip Stratejilerini Belirlemede Müşteriler Rol Oynar....	98
Şekil 3.84: Antalya Otelleri:Rakip Stratejilerini Belirlemede Müşteriler Rol Oynar	98
Şekil 3.85: İstanbul Otelleri: Müşteriye Sunduğumuz Değeri Maksimize Etmek, İş Stratejimizi yönlendirir	98
Şekil 3.86: Antalya Otelleri: Müşteriye Sunduğumuz Değeri Maksimize Etmek, İş Stratejimizi yönlendirir	98
Şekil 3.87: İstanbul Otelleri: Müşteri İlişkileri Yönetimine Verdiğimiz Önem Satışlarınızı Arttırır	99
Şekil 3.88: Antalya Otelleri: Müşteri İlişkileri Yönetimine Verdiğimiz Önem Satışlarınızı Arttırır	99
Şekil 3.89: İstanbul Otelleri: MİY'i Tercih Etmek Rekabet Üstünlüğü Sağlar	99
Şekil 3.90: Antalya Otelleri: MİY'i Tercih Etmek Rekabet Üstünlüğü Sağlar	99
Şekil 3.91: İstanbul Otelleri: MİY'i Tercih Etmek Reklam Maliyetlerinde Azaltıcı Etki Yapar	100
Şekil 3.92: Antalya Otelleri: MİY'i Tercih Etmek Reklam Maliyetlerinde Azaltıcı Etki Yapar	100

Şekil 3.93: İstanbul Otelleri: Personeliniz Misafiri Kendiliğinden Düşünür ve Misafir Üzerinde Şaşırtıcı Bir Etki Bırakır	101
Şekil 3.94: Antalya Otelleri: Personeliniz Misafiri Kendiliğinden Düşünür ve Misafir Üzerinde Şaşırtıcı Bir Etki Bırakır	101
Tablo 3.11: İstanbul Otelleri – Verilen Yanıtların Tekrarlanma Sayıları	102
Tablo 3.12: Antalya Otelleri – Verilen Yanıtların Tekrarlanma Sayıları	103
Şekil 3.95: 5’li Likert Ölçeği “Tamamen Katılıyorum” Seçeneğine Cevap Verme Yüzdesi, İstanbul-Antalya Karşılaştırması	104
Şekil 3.96: 5’li Likert Ölçeği “Katılıyorum” Seçeneğine Cevap Verme Yüzdesi, İstanbul-Antalya Karşılaştırması	105
Şekil 3.97: 5’li Likert Ölçeği “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” Seçeneklerinin Toplamına Cevap Verme Yüzdesi, İstanbul-Antalya Karşılaştırması	106

KISALTMALAR LİSTESİ

6 P's Concept	:6 P Konsepti şunları içermektedir: 1. Müşterinin Problemi veya ihtiyacı (Problem or need of the customer), 2. Ürünü (Ürün nedî?)(Product), 3. Müşteriye verilen sözler (Promises), 4. Kişisel fayda (firmanın temin ettikleri ile müşteri neler yapabilir?) (Personal Advantage), 5. Rakiplere karşı, karlılık için pozisyon alma(positioning) ve 6. Fiyat/Değer karşılığında müşteriler ne kadar zaman ve ne kadar para harcarlar? (Price/Value).
B2B	:Business to Business = Şirketten şirkete ticaret. E-Ticaret, şirketlerin internet üzerinden birbirlerine mal ve hizmet satmasıdır.
BPR	:Business Process Re-Engineering = İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması
CPR	:Customer Process Re-Engineeering = Müşteri Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması
CRM	:Customer Relationship Management = Müşteri İlişkileri Yönetimi
CSO Forum	:The Research and Discussion Network For Chief Sales Officers = Satış Şefleri için Tartışma ve Araştırma Ağı
Dr.	:Doktor
EBM	:En Büyüyebilecek Müşterileriniz
EDM	:En Değerli Müşterileriniz
ERP	:Kurumsal Kaynak Planlama
H.R. Leaders	:İnsan Kaynakları Liderleri
GR	:Guest Relation = Misafir İlişkileri
MBNQA	:Malcolm Baldrige National Quality Award = Malcolm Baldrige Yerel Kalite Ödülü
MDY	:Müşteri Değeri Yaratma (Customer Value Management(CVM))
MİY	:Müşteri İlişkileri Yönetimi
MÖD	:Müşteri Öneri Değeri
MYD	:Müşteri Yaşam Süreci Değeri
NLP	:Nöro Linguistik Programlama
P& L. Statement	:Precede & Lag Statement = Öncelik ve Gecikme Raporları

P.Q.I.	:Product Quality Indicators = Ürün Kalite Göstergeleri
Q.S.P.	:Quality Selection Process = Kalite Seçim Süreçleri
RevPAR	:Revenue Per Available Room = Her Uygun Oda Başına Gelir (Ortalama Oda Geliri)
RC	:The Ritz-Carlton Hotel Company
s.	:Sayfa no
S.Q.I.	:Service Quality Indicators = Servis Kalite Göstergeleri
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
vb.	:Ve başkaları, ve benzerleri, ve bunun gibi.
vd.	:Ve diğerleri
VIP	:Özel misafirlere yapılan uygulama
vs.	:Ve saire

ÖZET

Son yıllarda işletmecilik anlayışında “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kavramı giderek önem kazanmakta ve uygulamaya geçirilmektedir. Müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları çerçevesinde ürün ve hizmeti sunarak müşteri memnuniyeti yaratabilmenin en temel yolu “Müşteri İlişkileri Yönetimi”ni en etkili şekilde uygulayabilmekten geçmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Davranışının Anlaşılması, Takip ve Analizi sonucunda gerçekleştirilen davranışların bütünü ifade etmektedir. Bütün çabaların müşteri üzerinde bıraktığı etki ise müşterilerimizin memnun olmalarını ve işletmemizi tekrar tercih etmelerini sağlar. İşte bu yüzden “Müşteri İlişkileri”nin yönetilmesi çok önemlidir. Bu çalışma ile, İstanbul ve Antalya merkezlerinde yer alan en az 3 yıldır aynı işletmede faaliyet gösteren 5 yıldızlı Şehir Otellerinin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” uygulamalarına bakış açılarının saptanması, yapmış oldukları uygulamanın tespiti ve uygulama farklılıklarının saptanması amaçlanmıştır.

Bu amaçtan hareketle, çalışmanın birinci bölümünde; “Bir Yönetim Felsefesi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)” ele alınmış, MİY kavramı, MİY’in önemi, tarihsel gelişimi, bileşenleri ve diğer kavramlarla etkileşimine yer verilmiştir.

İkinci bölümde, dünya genelinde otelcilik sektöründe uygulanan “MİY Modelleri”nden örneklerle yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, “İstanbul ve Antalya Merkezlerinde yer alan, en az 3 yıldır aynı işletmede faaliyet gösteren 5 yıldızlı Şehir Otellerinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Karşılaştırmalı Analizi”ne yer verilmiştir. Analiz yöntemi olarak tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden faydalanılmış ve iki kent arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan en önemli fark İstanbul’daki konaklama tesislerinde Antalya’daki konaklama tesislerine nazaran, MİY anlamında yapılan çalışmalarda önemli bir ilerleme kaydedilmiş olduğudur.

ABSTRACT

Customer Relationship Management (CRM) is a very popular concept among contemporary business approaches. In order to understand the guests thoroughly and reach guest satisfaction, an effective CRM implementation seems to be the only option.

Customer Relationship Management is the set of actions developed by understanding, monitoring and analysis of the guest behavior. The impact on the guest leads to guest satisfaction and commitment to the facility. Therefore guest relations and hospitality management is very crucial for a hotel.

This study's objective is to identify and compare the CRM approaches of 5-star city hotels that are owned by the same company for at least 3 years located in downtown Antalya & Istanbul.

In the first section CRM -as a management concept- is analyzed thoroughly focusing on its significance, historical evolution, components, and relations with other management concepts.

Second section includes some examples of CRM models that are being implemented in the hospitality sector throughout the world.

The last section includes the comparison of applicability analysis of CRM in 5-star city hotels. Descriptive statistics are used as the analysis method for comparisons between these cities.

The result of this study indicates that accommodation facilities in Istanbul are more developed than the ones in Antalya with respect to their CRM activities and applications.

ÖNSÖZ

Bu çalışma öncesinde beni bu konuya yönlendiren ve çalışmam süresince bana yön gösteren danışman hocam sayın Dr. İzzet Serdar Tetik başta olmak üzere çalışmam boyunca benden zaman ve desteğini esirgemeyen Hotel Mina Eski Genel Müdürü Melike Doğruer, Hotel Princess İstanbul Ön Büro Müdürü Birsun Birtürk, The Plaza Hotel İstanbul Ön Büro Müdürü Mustafa Kokalı, Asuta Travel Seyahat Acentası Genel Müdürü Asuman Tarıman ve Hande Tarıman Özkan'a içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmam süresince hep yanımda olan ve manevi desteğini hiç esirgemeyen eşim Nevzat Niyazi Özdeniz'e ve sevgi, sabır ve büyük bir emekle beni bugünlere getiren anne ve babama şükran borçluyum.

Leman Pelin ÖZDENİZ

GİRİŞ

Başarılı pazarlamanın başlangıç noktası, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve onların üstün değer önerisi olarak nitelendirecekleri ürünü geliştirmektir. Daha sonra ise müşterilerin güvenecekleri ve iş ilişkisine devam etmek isteyecekleri hizmeti geliştirmektir. Tüm bunların adım adım gerçekleştirilmesi, rakiplerin sunduğu değerden çok daha üstün bir değer yaratılmasına vesile olan hüneler, yetenekler ve işe kendini adanma gibi unsurların kurum içinde geliştirilmesine bağlıdır.

Bu çalışma ile, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” olarak ifade edilen bu kavramların, turizm sektöründe uygulanabilirliğinin hangi faktörlere (eğitilmiş personel, veri tabanları, işletme politikası, toplam kalite yönetimi... vb.) bağlı olduğunun, karşılaştırmalı analiz ile ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın kapsamı, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” konusunun literatür çalışmasının yapılmasını ve neticesinde İstanbul ve Antalya merkezlerinde yer alan şehir otellerinde, anket çalışması uygulayarak konunun tespitini içerir.

1. BÖLÜM

BİR YÖNETİM FELSEFESİ OLARAK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

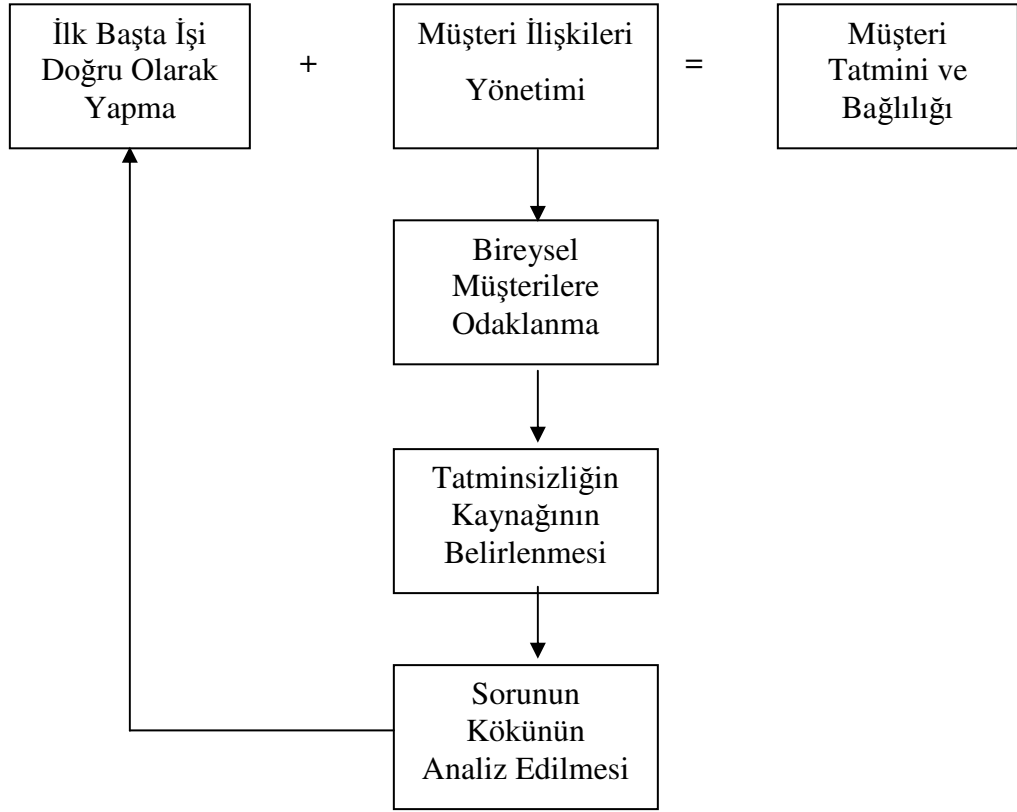
Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) (Customer Relationship Management (CRM)), uygulayacak her şirkete uygun tek bir tanımla özetlenemeyecek kadar geniş kapsamlı bir stratejiler bütünüdür. MİY'in çok farklı tanımlarının yapılması, MİY tariflerinin uygulama alanına ve uygulayıcılarına bağlı olarak farklılaşması gerekliliğinin bir sonucudur. Bununla birlikte genel bir tanımla ifade etmek gerekirse; “MİY, müşteri memnuniyetini kar maksimizasyonuna dönüştürmek amacı taşıyan, istediği müşteriye istediği deneyimi yaşatabilecek kabiliyette bir kurum felsefesi ve bu hedefe ulaşmak için gerekli insan, süreç (proses), teknoloji yapılanmasıdır.” (Dereli, F.Z. 2006).

Başka bir tanıma göre: “MİY, müşterilerimizle olan ilişkilerin, teknoloji, insan ve iş süreçlerinin etkin ve koordineli şekilde kullanarak yürütülebilmesidir” (Arslan, 2006).

“**Müşteri**, belirli bir mağaza ya da kuruluşun düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir.”. Örneğin, Vakko'dan giysilerini alanlar ya da Migros'tan alışveriş yapanlar onların müşterileridir. Çok genel olarak “Müşteri herkeştir.” denilebilir (Odabaşı, 2000,s.3).

Bilindiği gibi, işletmelerde müşteri kavramı ikiye ayrılır. Bir “İç Müşteri” ve bir de “Dış Müşteri”den söz etmek mümkündür. İç müşteriden kasıt örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Dış müşteri ise, üretilen mal ve hizmeti satın alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanır. Bu da MİY kapsamında ilgilenilen müşteri tanımıdır (Ersen, 1997, s.25).

“MİY, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir.”



Şekil 1.1: Müşteri Tatminine Giden Yol (Odabaşı, 2000, s.3-4)

“MİY; bir uygulama olarak hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem de arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) için olmakla kalmayıp, tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan, müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.” (Bozgeyik, 2006(b)).

MİY uygulayan – uyguladığını iddia eden şirketlerin tümündeki “Müşteri Memnuniyeti” sloganı, aslında çok eskilerden beri bilinen “Müşteri Velinimetimizdir” deyişi kadar basit ve sade gözükse de; günümüz şirketlerinin müşteri sayıları ve müşterilerin yükselen beklentileri göz önüne alındığında, “müşteriyle temas edilen her noktada müşteri memnuniyetini sağlayabilmek”, çok iddialı bir hedeftir (Dereli, F.Z. 2006).

Müşteri İlişkileri Yönetimi denilince akla, gülümseyen genç insanlardan oluşan çağrı merkezlerinde, müşteri memnuniyeti için anlık ve tek seferlik çözümler bulunması gelirken; MİY, bu memnuniyeti gerçek ve sürekli kılan karmaşık bir yapıdır. Çünkü günümüz tüketicisi, haklı olduğunu duymaktan ve gülümseyen bir yüzden daha fazlasını

istemektedir. Şikayeti oluştuğunda, prosedürlere bakılmaksızın sorununun çözülmesini isteyecek yüksek beklentilere ve sunduğunuz ürün - hizmeti başka yerden de alabilecek yığınla seçeneğe sahiptir. Müşterilerinizi gerçekten memnun edebilmeniz için, ürünün kalitesi yanında tüm satış sonrası hizmetler, servis, dağıtım... gibi, müşterilere yaşatılan deneyimin her ayrıntısında yüksek verimliliğe ve verdiğiniz standart hizmetin bir adım ötesinde, farklı beklentilerini karşılayacak esnekliğe sahip olunması gereklidir (Dereli, F.Z. 2006).

Müşteriler kimlerdir? Onların kim olduklarını bilmeden iyi bir müşteri ilişkileri sağlamak son derece güç olacaktır. (Bee ve Bee 1997, s.18-19).

Gelişen rekabet ortamında hizmet veren firmalar, müşterinin ihtiyaçlarını, müşteriden önce görmeli ve çözümünü sunmalıdır. Örneğin; bir mahalle bakkalı tüm mahalle sakinlerini tanır, neleri aldıklarını ve bakkala ne zaman geldiklerini bilir, müşteri bir süre bakkala uğramazsa, yokluğunu sezer, müşteriyi gördüğü zaman bakkala gelmemesinin sebebini sorar, eğer müşteri her akşam evine ekme alıyorsa bakkala geldiğinde ekmeğini ayrılmış olarak bulur. Bakkal müşterisi hastalandığında: “geçmiş olsun” der ve bayramlarda ziyaretine gider. Müşteri ile bakkal birbirine bağlıdır. Burada oluşan bakkal - müşteri ilişkisi, MİY’in amacıdır (8 Mayıs 2006, <http://www.vodasoft.com.tr /learningcenter/makale01.php?mid=3>).

Müşteri ilişkilerinin niteliği nedir? MİY’in niteliğini ortaya koyarken dört önemli öge vardır:

- **Uygunluk:** Sunulan hizmet ya da mallar müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını karşılamalı,
- **Süreklilik/Güvenilirlik:** Sunulan hizmet ya da mallar her zaman istenilen standartta olmalı,
- **Zamanlama:** Mal ve hizmetler müşterinin ihtiyacı olduğu zaman makul bir sürede sağlanabilmeli,
- **Tatmin:** Mal ve hizmetleri sunuş biçimi müşteriler açısından iyi bir deneyim sağlamalıdır (Bee ve Bee,1997, s.18-19).

MİY uygulamasının başlangıç noktası öncelikle bir müşteri stratejisi oluşturmaktan geçmektedir. İşletmeler nasıl bir müşteri kitlesine ulaşmak istediklerinin resmini önceden çizmeli ve bu resimdekiyle ulaşabilmek için, müşteri odaklı olmalıdır. Müşteri odaklı yapılanmada bir yönetim felsefesi olarak MİY devreye girmektedir.

1.2. MİY Neden Önemlidir?

MİY günümüze özgü veya yeni bir kavram değildir. Ünlü yönetim Gurusu Peter Drucker 1954 yılında “Her firmanın gerçek işi müşteriyi edinmek ve elde tutmaktır” demekle müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır (Bozgeyik, 2006(a)).

Kalite devrimi, “sıfır hata” kavramı, her zaman mükemmel ürünlere ulaşmak amacının doğduğu imalat sektöründe başlamıştır. Bu fikir müşterilere doğru: “Sıfır hata yaparak hiçbir müşteriyi kaybetmeme amacına” doğru genişlemiştir. Bir müşteri kaybetmenin ağır maliyetini ya da bir müşteri “hatası” yapıldığında karda ortaya çıkan azalmayı gösteren araştırmalar yapılmıştır. Kanıtlar, bir müşteriden kazanılan karın, zaman içinde belirgin bir biçimde artmakta olduğunu göstermiştir. Bu artışın kaynakları şunlardır:

- Müşterinin zamanla aldığı mallarda artış,
 - İşlem maliyetlerinden tasarruf (satış düzeyinde değil, müşteriye bağlı olan pek çok maliyet),
 - Tatmin olmuş bir müşterinin etkilediği yeni müşteriler,
 - İnsanların güvendikleri mal ve hizmetler için ödedikleri fazladan ücret
- (Bee ve Bee, 1997, s.9-11).

Bir müşteriyi kaybettiğimizde bunun genellikle **yalnızca kaybedilmiş bir satış değil, ömür boyu sürecek bir satış zinciri** olması önemli bir noktadır.

MİY neden önemlidir?:

- Tatmin olmuş müşteriler daha az gerilime neden olurlar,
- Tatmin olmuş müşteriler daha az zaman alırlar,
- Tatmin olmuş müşteriler, firmanın iyi tanınmasına yardımcı olurlar,
- Tatmin olmuş müşteriler, iş tatminini sağlarlar ve hem yöneticiyi hem de ekibi motive ederler,

- Müşteriler insandır, saygılı, yardımsever ve etkili bir hizmet istemeleri çok doğaldır. Önemli bir kural: “Müşteriniz, işinizdir. Başka tercih yoktur. Müşteriler önemlidir.” (Bee ve Bee, 1997, s.9-11),
- MİY uygulamasına geçmek suretiyle satış ve pazarlama gelişi-güzellikten kurtulup uzun dönemli müşteri yönetimi “süreçlerine” kavuşabilecektir,
- MİY en önemli rekabet üstünlüğü olabilir,
- MİY bilançonun aktifine ve pasifine aynı anda hizmet eder.
- MİY tüm kurum içindeki verimi arttırır,
- MİY, satış, pazarlama, müşteri hizmeti aktiviteleri ile internet fırsatlarını harikulade birleştirebilir, hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgileri ve hem de bu alternatif çok kanaldan sağladığı bilgileri senteze ulaştırıp, maksimum müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlayabilir.

“Müşteriler MİY’i zaten talep ediyorlar.” Müşteriler, MİY yardımıyla sunulması mümkün olan bir şeyi istiyorlar: bilginin nasıl alındığına bakılmaksızın, kendilerini tüm kurumun tanınmasını istiyorlar, onların verdiği geri bildirim doğrultusunda işin “onların istediği şekilde” yapılmasını istiyorlar (Kırım, 2001, s.134-138).

Özetle, müşteriler ben-merkezli kurumlardan bıktılar. Artık her zamandan daha fazla seçeneğe sahipler. İşte bu yüzden kurum değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmiyorlar. Müşterilerle iş yapmak için işi onların istediği gibi yapmak gerekiyor. Bu da müşterilere önem vererek, müşterileri tanıyarak, edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurarak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirerek mümkün olabilmektedir. Bir başka deyişle MİY, müşterileri muhafaza etmek ve onlarla yapabileceğiniz işi maksimize etmek için çok önemli bir fırsattır (Kırım, 2001, s.134-138).

1.3. MİY’in Tarihsel Gelişimi, Rekabet ve MİY = Müşteri Odaklılık

Her konuda olduğu gibi MİY’de de bir “tarihçe” karmaşası yaşanmaktadır. Kimileri aslında MİY’in, günün şartlarına göre farklı şekillerde uygulanarak, “ticaret” kavramının doğuşuyla başladığını (onbinlerce yıl önce) varsayarken, kimileri çağrı merkezlerinin doğuşunun (20. yüzyılın ilk yılları) MİY’in kendini gösterdiği dönemler olarak kabul etmektedir. Günümüzde MİY denildiğinde, kabul edilen temel alt kavramların bir disiplin

çerçevesinde ele alınması dünyada son 10 yılda ülkemizde ise son 5 yılda gerçekleşmiştir (Arslan, 2006).

Aslında MİY felsefesinin Türkiye’de (Dünya’da da) tanınmasının, benimsenmesinin ve hayata geçirilmesinin bu kadar uzun bir süreç alması, ürünlerin, fikirlerden daha hızlı yaygınlaşması ve MİY’in ise bir felsefe olmasından dolayı “Kavram Olgunluğu” aşamasına ancak bu kadar uzun bir zaman sonra ulaşabilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bundan sonrası uygulama / uygulanma safhasıdır ki, MİY’in gerçek anlamda katkısı da bu safhada oluşacaktır (Arslan, 2006).

Ülkemizde MİY’in şu ana kadar ciddi bir literatür platformu oluşamamıştır. Değişik iş dergilerinin bazı sayılarındaki yüzeysel yazılar, bazı teknoloji dergilerindeki yazılım tanıtımları ve bazı iyi niyetli portalların girişimlerinin ötesinde ciddi bir zemin oluşamamıştır (Arslan, 2006).

Bundan otuz yıl önce müşterinin işletmeler için hiçbir önemi yoktu. Hiçbir önemli yönetim kararında müşteri ciddi olarak yer almamıştır. Dünya tek kelimeyle bir arz cennetiydi. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyor ve hatta müşterileri, kimi zaman paralarını önceden alarak, mal kuyruğunda aylarca bekletiyorlardı. Bugün ise ortam tam bir alıcı cennetine dönüşmüştür. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte artmaktadır. Her yıl çalışılan alana yeni yeni rakipler girmektedir. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünleri ya da hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır (Ergunda ve Tunçer, 2006).

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Belki de sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir (Odabaşı, 2000, s.1-2).

Müşteri odaklı düşünme bu noktada ortaya çıkar. Koşulsuz müşteri tatmini anlamına gelir. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içerir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak, maliyetleri fazlasıyla karşılayacaktır (Ergunda ve Tunçer, 2006).

Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. Kuruluşun, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu “müşteri ilişkileri”nin taklit edilmesi zor ve maliyetli olması rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir (Odabaşı, 2000, s.1-2).

- 1960’lar → Yeni Ürünler
- 1970’ler → Düşük Maliyetli Üretim
- 1980’ler → Toplam Kalite
- 1990’lar → Müşteri İlişkileri

Çok önem kazanan “müşteri ilişkileri”nin kalıcı olabilmesi için pazardaki eğilimleri, gelişmeleri iyi tanımak ve iletişim odaklı düşünmek gerekmektedir (Odabaşı, 2000, s.1-2).

Bugünün kuruluşları, üç önemli soruda müşterilerinden daima yüksek oranda “evet” cevabını almaya çabalarlar: “Kuruluşumuzdan ve ürünlerimizden/hizmetlerimizden hoşnut musunuz?”, “Yeniden ürünlerimizi ya da hizmetlerimizi satın alır mısınız?” ve “Başkalarına ürünlerimizi ya da hizmetlerimizi önerir misiniz?” (Odabaşı, 2000, s.2-3).

MİY kavramı neredeyse herkes tarafından belli oranda bilinir durumdadır. Buna rağmen MİY konusunda çok az ve belli çapta şirketin bir şeyler yapmış olduğu da bir gerçektir (Arslan, 2006).

1.4. Müşteri Odaklı Kurum Kültürü, Vizyon ve Yapılanma

Müşterinin önemi çok uzun yıllar öncesinden beri vurgulanmıştır. Ancak MİY’de yeni olan şey: “Müşterinin pazarda olmanın olmazsa olmaz koşulu olduğu düşüncesinden hareketle müşteriye işin merkezine koymak; müşteri odaklı olmak, ürünü, hizmeti, organizasyonu, yönetim şeklini ve insan kaynağı dahil olmak üzere tüm kaynakları müşteriye göre düzenlemek, bunu yaparken de çeşitli yönetim tekniklerinden, yazılımlardan ve teknolojiden yararlanmaktır.”. Günümüzde tüm bunları yapabilmek için,

müşterilerin her birine, ki müşteri sayısı milyonlarla ifade edilse bile, ulaşabilmek ve bireysel çözümler sunabilmek gerekmektedir (Bozgeyik, 2006(a)).

MİY uygulamalarından istenilen verimin alınabilmesi açısından, başarı kriterleri için öncelikle, şirket içindeki MİY vizyonu müşteri odaklılık prensibi ile üst yönetim tarafından ortaya konmalı ve hedefleri tüm şirket çapında benimsenmelidir. MİY uygulamalarının başarı kriterlerinin somut ve ölçülebilir verilere dayanması son derece önemlidir. Şirket yönetimi tarafından ortaya konulan vizyon, MİY proje ekibi tarafından sahiplenilmeli ve somut iş sonuçlarına etkileri başarı kriterleri olarak ortaya konmalıdır. MİY yaklaşımının bir iş stratejisi olduğu ve başarısının uygulanan teknolojiye çok iş bilgisine, iş süreçlerine ve organizasyonel hedeflere bağlı olduğu unutulmamalıdır. (14 Nisan 2006, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=284).

MİY'in üç temel unsurunu oluşturan insan, süreç (proses) ve teknoloji yapılanmasında:

- **İnsan (çalışanlar):** Müşterinin beklentilerini anlayıp, standart prosedürlerin ötesinde çözümler üretir,
- **Süreç (proses):** Çalışanların ilettiği müşteri taleplerini hızlı süreç revizyonları ile müşteri odaklı yapılanmaya dönüştürür,
- **Teknoloji:** Müşteri bilgilerinin tüm temas noktalarından takip edilmesine ve farklı müşteri isteklerine hızlı çözüm üretilmesine imkan tanıyacak şirket içi otomasyonu sağlar.

Aslında büyük bir takım oyunu olan MİY, tek bir bölümün ya da departmanın işi olmayıp, organizasyonun tüm birimlerinin katılımını gerektirir (Dereli, F.Z. 2006).

MİY projeleri: iş stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejiler paralelinde uygun insan, süreç, teknoloji üçlüsünün yapılandırılmasıdır (Akça, 2006(a)).

İnsan bileşeni müşteri odaklı yeniden yapılanma projelerinde en temel unsur olarak tanımlanabilir. MİY yolculuğuna çıkan işletme ciddi bir değişim içerisine girecektir ve işletme kültürü bu değişim programının başarısında en belirleyici rolü oynamaktadır (Akça, 2006(c)).

Değişim kültürel ve organizasyonel olarak iki başlıkta toplanabilir. Kültürel boyuta bakarsak bireylerin yeni düşünce iş yapış biçimini anlamaları ve benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanların - ki işletmenin en değerli varlıklarıdır - değişimleri hiç kolay bir süreç değildir. Değişim talebi üst yönetimden gelmiyor ise MİY çalışmalarının başarılı olma şansı yoktur. Üst yönetim (şirketin sahibi, genel müdür, yürütme kurulu başkanı ... en etkin merci) MİY projesini işletmenin geleceği olarak görüyor ise başta yöneticiler olmak üzere diğer çalışanların katılımı sağlanmalıdır (Akça, 2006(c)).

Bireylerin iş yapış biçimini anlamaları için belli bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış pazarlama, satış, müşteri yönetimi, müşteri hizmetleri ve üretim departmanları gibi... Pazarlama marka stratejisini belirler ve bunu destekleyecek teminat materyalini hazırlar, yani broşürler, reklam, promosyon ve halkla ilişkiler gibi... Satış ekibi yeni müşteri getirir ya da mevcut olanlara daha fazla satmaya çalışır. Müşteri hizmetleri müşteri danışmanlığı ve şikayet dinleme görevini görür. Üretim ise malı veya hizmeti üretir. Sonuçta, birbirleri ile bütünleştiğinde, amacı en iyi ürünü yapıp en fazla müşteriye pazarlamak olan bir organizasyon yapısı oluşur (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.42-43).

Bu tür bir yapının yararları ancak aynı zamanda sakıncaları vardır. Yararları, insanların başka departmanlardan müdahale olmaksızın kendi işlerine konsantre olabilmeleri ve uzmanlaşmanın getirdiği verimlilik artışıdır. Sakıncaları ise, bu tür bir örgüt yapısı tek bir birey müşteriye farklı işlevsel alanlar ve iş(business) birimlerinin tümünde özel olarak muameleye tabi tutmayı imkansız kılmaktadır. Ayrıca, yatay iletişimi zorlaştırdığından, departmanlar arasında gereksiz enerji israfına yol açan rekabet ve husumete yol açabilmektedir (Kırım, 2001:116-121).

Bugünün kurumları ağırlıklı olarak bu şekilde organize olmuşlardır. Bu tür yapılanma kesinkes “kötüdür” diye bir şey yoktur. Her şey, ne yapılmak istendiğine bağlıdır. Eğer “piyasaya” satmak isteniyorsa, bu örgüt yapısı oldukça gerçekçi bir yapı sergilemektedir. Ancak birey “müşteriye” değil de “piyasaya” satmak bugünün rekabet dünyasında çok kısa bir süre sonra emtialaşmaya ve fiyat rekabetine yol açmaktadır. Eğer amaç birey müşteriye çok farklı departmanlarla birlikte uyum içinde yönetmek olursa, yukarıda anlatılan kurumsal yapı, bu amacın önünde çok ciddi bir engel teşkil edecektir. Çünkü birey müşteri ile olan ilişkileri hatırlamak ve bunları daha rafine, daha yoğun ve

daha değerli ilişkilere çevirebilmek için kurumun her departmanı birbiri ile bu bağlamda müşterek uyum içinde çalışmak zorundadır. Amaç müşteriye sürekli öğrenen ve onların ihtiyaçları değiştiği ölçüde sunumunu değiştiren bir organizasyon olmak olduğu zaman, örgüt yapısı ister istemez değişmek zorunda kalmaktadır (Kırım, 2001:116-121).

MİY projeleri büyük değişim projeleridir. Bu projelerin önlerindeki en büyük engel değişimin yönetim tarafından desteklenmemesi ve çalışanların değişime direnci olacaktır (Akça, 2006(c)).

Tüm süreçler müşteriye en fazla değer sağlayacak şekilde elden geçirilmelidir. "Nereden başlanmalı" sorusu için somut olarak şu adımlar önerilebilir:

1. Müşterilere en fazla zorluğu hangi süreçlerde yaşadıkları sorulmalıdır. İyileştirme önerileri nelerdir? Müşterilerin belirttiği, zorluk çektikleri süreçler % 100 doğrudur, bunlar iyileştirilmelidir. Öneriler ise analiz edilmelidir (Bir müşterinin talebi diğer müşteri için istenmeyen bir uygulama olabilir.).
2. Çalışanlara sorulmalıdır.
3. Belirlenen iş süreçleri bir katalogta toplanmalı, bunları, basit (tek birimi ilgilendiren/içeren), bileşik (birden çok birimi ilgilendiren/içeren), kompleks (sürecin değişimi kesinlikle üst yönetim onayı gerektiren) süreçler olarak sınıflandırılmalı ve çözüm üretmek için çalışma grupları / ekipler oluşturulmalıdır (Akça, 2006(d)).

Geçmişte firmalar müşterilerle bireysel ilişkileri geliştirmeye ve/veya yönetmeye birçok nedenden hatta bazı durumlarda mevcut teknoloji bu düşünceyi hayata geçirmeye imkan tanımadığından dolayı odaklanamamaktaydı. Ama günümüzde bu odaklanma mümkün olabilmekte, yeni teknolojiler ve internet kullanımının artması sonucu küçük hatta yeni kurulmuş firmalar dahi büyük firmalarla fiyat, kalite ve ürün özellikleri konularında rekabet edebilmektedir (Bozgeyik, 2006(a)).

Teknoloji ürünleri, operasyonel (sales management..), analitik (data warehousing..) ve işbirlikçi (call center...) MİY alanlarında kullanılabilir. Bunlar aşağıda toplu olarak verilmiştir:

- İş Zekası (Business Intelligence)
- Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)

- Kontak Yönetimi (Contact Management)
- Bilgisayar – Telefon Entegrasyonu (CTI Computer Telephony Integration/Customer Interaction Center)
- Telefon Merkezi (Call Center)
- Bilgi Sistemleri (Information Systems/ ERP Integration)
- Veritabanı Yönetimi/ Veri Madenciliği / Veri Ambarcılığı / Raporlama (Database Management/Data Mining/Data Warehousing/Report Writing)
- Dijital Dosya Yönetimi (Digital Document Management)
- Elektronik Ticaret (Electronic Commerce)
- Elektronik Pazarlama (EMarketing)
- Elektronik Servis (eService)
- Web Tabanlı Yazılımlar (Web-Based Solutions)
- Web Analizleri (Web Analysis)
- Saha Otomasyonun Gücü (Field Force Automation)
- Saha Servisleri (Field Service)
- Pazarlama Otomasyonu ((Marketing Automation)
- Tahminleme (Forecasting)
- Satış Otomasyonu (Sales Automation)
- Mobil Hesaplama / Kablosuz (Mobile Computing/ Wireless)
- Satış/ Kontak Yönetim Servisleri (Sales/ Contact Management Services)
- Talep Yönetimi / Dağıtım(Yayılma) (Order Management/ Distribution)
- Partner İlişkileri Yönetimi (Partner Relationship Management)
- Kişiselleştirme (Personalisation)
- Telefon Pazarlamacılığı / Telefonda Satış (Telemarketing/ Telesales)

Bu unsurların her biri üzerine uzmanlaşmış ürünler/firmalar bulunduğu gibi diğer taraftan MİY yazılımları yukarıda verilen ana başlıkların büyük bir kısmını toplu olarak kapsamaktadır. Merkezde bir MİY yazılımı, geride ERP (veya başka kurumsal yönetim sistemi), ileride ise temas noktaları otomasyonu araçları (call center, mobile devices...) kullanılmaktadır (Akça, 2006(b)).

MİY yazılımları ise aşağıda verilen temel fonksiyonları yerine getirebilirler (yukarıda verilen birçok başlık burada yer almaktadır):

Müşteri Analizleri (Customer Analysis)

Müşteri Bölümlendirme (Gruplama) (Customer Segmentation)

Müşteri Profillerinin Oluşturulması (Customer Profiling)

Müşteri Potansiyeli (Customer Potential)

Müşteri Payı (Customer Share)

Müşteri Karlılığı (Customer Profitability)

Müşteri Yaşam Süresi (Customer Lifetime)

Müşteri Yaşam Süresi Değeri (Customer Lifetime Value)

Müşteri Memnuniyeti (Customer Satisfaction)

Satış Fonksiyonları (Sales Functions)

Öncü Yönetim (Lead Management)

Kontakt Yönetim (Contact Management)

Satış Tahminleri (Sales Forecasting)

Satış Döngüsü Yönetimi (Sales Cycle Management)

Elektronik Satış (E-Sales)

Petrol Hattı Yönetimi (Pipeline Management)

Anahtar Hesap Yönetimi (Key Account Management)

Müşteri Ekibi Yönetimi (Customer Team Management)

Bölge Yönetimi (Territory Management)

Fiyat Yönetimi (Quotation Management)

Takvim / Zamanlama (Calendar/Scheduling)

Pazarlama İletişimleri (Marketing Communications)

Şirket Yönetimi (Campaign Management)

Direk Posta Yönetimi (Direct Mail Management)

E-Posta Yönetimi (Email Management)

Telefon Pazarlamacılığı Yönetimi (Telemarketing Management)

Gösteri / Seminer Yönetimi (Show/Seminar Management)

Manşet Yönetimi (Banner Ad Management)

Dokümantasyon / Tamamlayıcıların Yönetimi (Documentation/Collateral Man.)

Servis Fonksiyonerliği (Service Functionality)

Elektronik Servis (E-Service)

Arama Yönetimi (Call Management)

Saha Servisi (Field Service)

Müşteri Kontak Merkezi (Customer Contact Center)

Talep Yönetimi (Order Management)

Servis Yönetimi (Service Management)

Yardım Masası Yönetimi (Help Desk Management)

E-Posta Trafiği İmkanları (Email Traffic Facility)

Faks Trafiği İmkanları (Fax Traffic Facility)

Online Sohbet İmkanları (Online Chat Facility)

(Akça, 2006(b)), (Dereli, U. 2006).

1.5. Müşteri Değeri Yaratmak

Pazarlamanın temel fikri, müşterilere üstün bir değer sunmaktır. “Müşterilere üstün bir değer sunmakla yönetim, hissedarlarına da üstün değer yaratır.”. Serbest girişim sistemi içinde müşteriler paralarını nasıl harcayacaklarına karar verir, şirketler de birbirleriyle müşteri çekmek için rekabet ederler. Müşterileri cezbetmeyen ürün ve hizmetleri sunan şirketler pazardan çekilir çünkü malzeme, işgücü, kapital kaynaklarına ödeme yapacak nakit akışını yaratamazlar (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.12).

Kuruluşlar müşterisine yarattığı değer ölçüsünde başarılı olacaktır. Müşteri Değer Yönetimi (MDY)(Customer Value Management (CVM)) şirketin pazarda rekabet edebilme durumunu anlama ve rakiplere göre daha fazla değer sunumu üzerinde duran sistematik bir metodolojidir. MDY’de temel hedef, pazar payını ve gelir yüzdesini artıracak olan hedef pazarları belirleyerek, müşteriye en güçlü rakiplerden daha fazla değer sunmayı sağlamaktır. Bir kuruluşun tek başına müşteri tatminini ne kadar artırdığı yeterli değildir. Müşterilerini rakiplerinden daha fazla memnun edecek şekilde değer yaratması gerekir (Fıkırkoca, 2006).

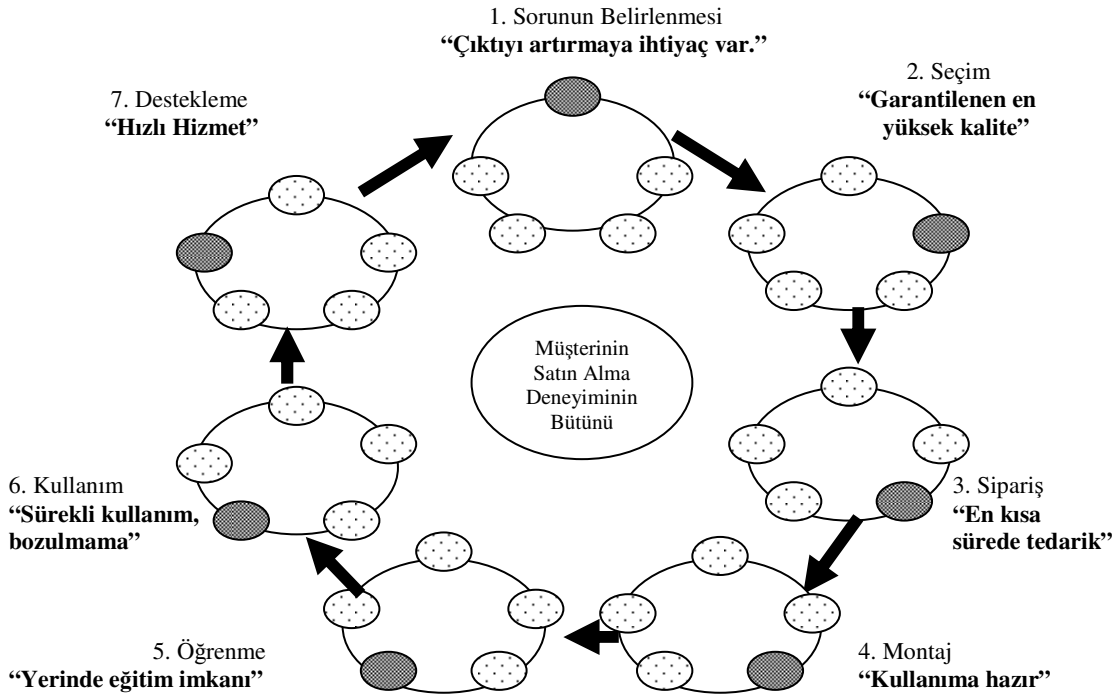
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, farklı olma üstünlüğü yaratmakta önemli bir adımdır. Ayrıca müşterilerle ilişkiler kurup, bu ilişkiler geliştirildiğinde üstün bir değer yaratmak mümkündür.

1.5.1. Müşteri İhtiyaçlarını Karşılama

Değeri yaratmadan önce tanımlamak gerekmektedir. Bu aşama müşterinin, ihtiyaçlarını tespitten geçer. Müşteri için yaratılacak değer müşterinin ihtiyaçlarına göre tanımlanmazsa, değer sunulduğunda bunu kimse almayacaktır (Akı, 2006).

Günümüzde değer, üründen değil, bilgi birikiminden kaynaklanır. Ürünler (ya da hizmetler); bilgisayarlar, restoranlar, bankalar, konfeksiyon, ev gereçleri, kimyasallar,... düşük kar marjlı ürünlerdir. Kar ise, müşterilerin “zor” addettikleri sorunların çözümünden elde edilir. Ürünler sadece müşterilere sunulan çözümleri iletmenin bir aracıdır (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.12).

Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve sorunlarını çözmek ise sadece sipariş kararını değil, tüm alışveriş tecrübelerini araştırmayı gerektirir. Şekil 1.2 pazarlama bölümünün, sonu satın almayla biten bir sorun çözme sürecini, alıcının zihnindeki seçim kriterlerini, siparişe doğru nasıl yönleneceğini, ürünün kuruluşunu ve kullanımını öğrenmeyi kapsayan süreci ve ne tür satış sonrası hizmetler beklediğini anlaması gerektiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 1.2 : Satın Alma Sürecini Anlamak (Doyle, 2003, s.146)

Bu aşamaların her birinde bireysel ihtiyaçlara bağlı olarak müşterinin algıladığı değeri yaratacak, satın alma ya da almama kararı verecek, alıcı ile satıcı arasında paylaşılan bir ya da iki önemli ortak nokta olacaktır. Bu ortak noktalar, müşteri hızla tamirat yapılmasını istediğinde tedarikçinin aradaki tüm engelleri kaldırma istekliliği yada müşteriye etkin bir şekilde eğitim verme yeteneği olabilir. Bunlara kritik an denilmektedir. Bu sürece ait detaylı bilgi birikimi ve kritik anların yönetimi, müşteriye değer sunacak bir stratejinin ve rekabetçi üstünlüğün temelidir (Doyle, 2003, s.142-145).

Müşteri benzine ihtiyacı olduğu için benzinciye, tedaviye ihtiyacı olduğu için doktora, bir yerden bir yere ulaşabilmek için tren istasyonuna gider. Müşterinin mükemmel müşteri ilişkileri olarak tanımlayabileceği türden bir etkileşimi ortalama ya da kötü olandan ayırt eden şey, müşterinin temel ya da minimum ihtiyaçlarının neler olduğu ve onun için daha başka nelerin önemli olduğu bilgisidir.

Tablo 1.1: Müşteri İhtiyaçlarını Anlamak

Müşteri Etkileşimi	Minimum İhtiyaç	Ek İhtiyaçlar	Bu ihtiyaçları ne kadar karşılayabiliyorsunuz?
Benzin almak için benzinciye gidiyor.	Çok fazla beklemeden kendisine gereken türde benzin almak.	Temiz ve düzenli bir alan. El silmek için kağıt havlu. Arkadaşça ve hızlı servis. Geceleri iyi bir ışıklandırma.	?

(Bee ve Bee, 1997, s.34-37)

Mükemmel müşteri ilişkilerini mükemmel olmayan müşteri ilişkilerinden ayırt eden genellikle ayrıntılardır. Ancak, ilk önce ortaya konulması gereken, müşteri için neyin önemli olduğudur. Kurumlar bu bilgiyi sağlamak için çeşitli yollara başvururlar. Örneğin:

- **Müşteri ihtiyaçları araştırmaları:** Müşterilerin dolduracağı anketler ya da mülakatlar,
- **Müşteri toplantıları:** İhtiyaçların neler olduğu ve sağlanan hizmetle ilgili hoşnut oldukları veya olmadıkları noktaların müşterilere düzenli olarak danışılması,
- **Müşteri odak grupları:** Müşterilere en uygun hizmetin ayrıntılı olarak tartışılacağı müşteri toplantıları (büyük bir müşteriyle ya da bir grup müşteriyle),

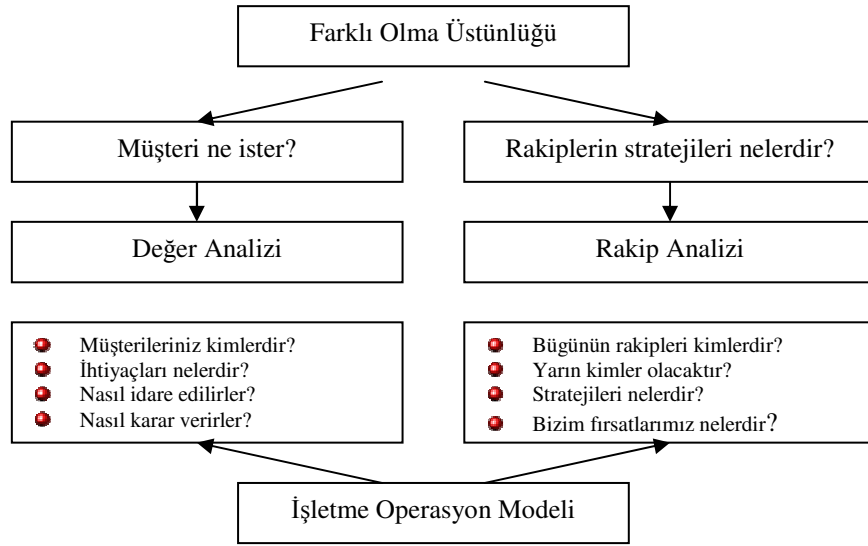
- **Müşteri yorum kartları:** Otellerde sağlanan hizmetle ilgili müşterinin duygularının öğrenilmesini amaçlayan ama aynı zamanda sessiz bir oda, vejeteryan yiyecekler gibi müşteri ihtiyaçları ile ilgili değerli bilgiler sağlayan formlar,
- **Müşteri telefon hattı:** Şikayet ve memnuniyetlerini bildirebilmeleri için müşterilere sunulan ücretsiz telefon hattı.

Bu kaynaklardan sağlanan bilgilerin işe yarayabilmesi için ve bir eyleme yol açabilmesi için bir araya getirilip analiz edilmesi gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçları ile ilgili algıları ve anlayışı sürekli ve düzenli kontrol etmek çok önemlidir. Çünkü, bunlar sürekli değişirler (Bee ve Bee, 1997, s.34-37).

1.5.2. Farklı Olma Üstünlüğü Yaratmak

Değer müşterinin ihtiyaçlarına göre tanımlandıktan sonra yaratma aşamasına gelindiğinde şirketin uzmanlık alanına gelinmiştir. Burada ürün-hizmet üreten şirket, yaratıcılığını ortaya koyacaktır (Akı, 2006).

İşletmeler, yalnızca müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda rekabetçi bir tutum izlerler. Yöneticiler hem müşteriler ne istiyor, hem de rakipler onlara ne sunuyor, bilmelidirler. İşletme, hedef müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılayacak bir “değer” yaratma arayışında olmalıdır. Buna farklı olma ya da rekabetçi üstünlüğü denilmektedir.



Şekil 1.3: Farklı Olma Üstünlüğünü Geliştirmek (Doyle, 2003, s.150-152)

Ürün veya hizmet ile rakiplere göre üstünlük, avantaj sağlanamayabilir. Çünkü kullanılan araç/gereç, yöntem, yazılım, teknoloji,... kısaca herşey rakipler tarafından da kullanılabilir. Bazı durumlarda dezavantajlı durumda dahi olunabilir. Rakipler daha kaliteli ve/veya ucuz ürün veya hizmeti sunuyor olabilir. Bunun için MİY felsefesi, MİY'in nasıl uygulandığı, rakiplerden farklılaşarak müşteri tarafından nasıl algılandığı önem kazanmaktadır (8 Ağustos 2006, http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1546).

Farklı olma üstünlüğü, şirketin tercih edilmesi için gereklidir. Sadece farklı olma üstünlüğüne sahip olduğunda yeni müşteriler çekilebilir ya da mevcut müşterilerin rakiplere kaptırılması önlenemez (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.18).

1.5.3. Müşterilerle İlişkiler Kurmak

Pazarlamada ilk adım, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, ikinci adım, farklılık üstünlüğü yaratmak, üçüncü adım ve son adım ise müşterileri anlamak ve yaratılan üstünlüğü müşterilerin tekrar alım yaptıkları sürekli ilişkiler haline dönüştürmektir (Doyle, 2003, s.156-157).

Son adımda tüketiciye yaratılan değer en iyi şekilde sunulması, anlatılması gerekmektedir. Bu, kimi zaman reklamla, kimi zaman birebir pazarlama yöntemleriyle yapılabilir. Firmalar, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderebileceklerine dair müşterilerini ikna etmek zorundadırlar (Akı, 2006).

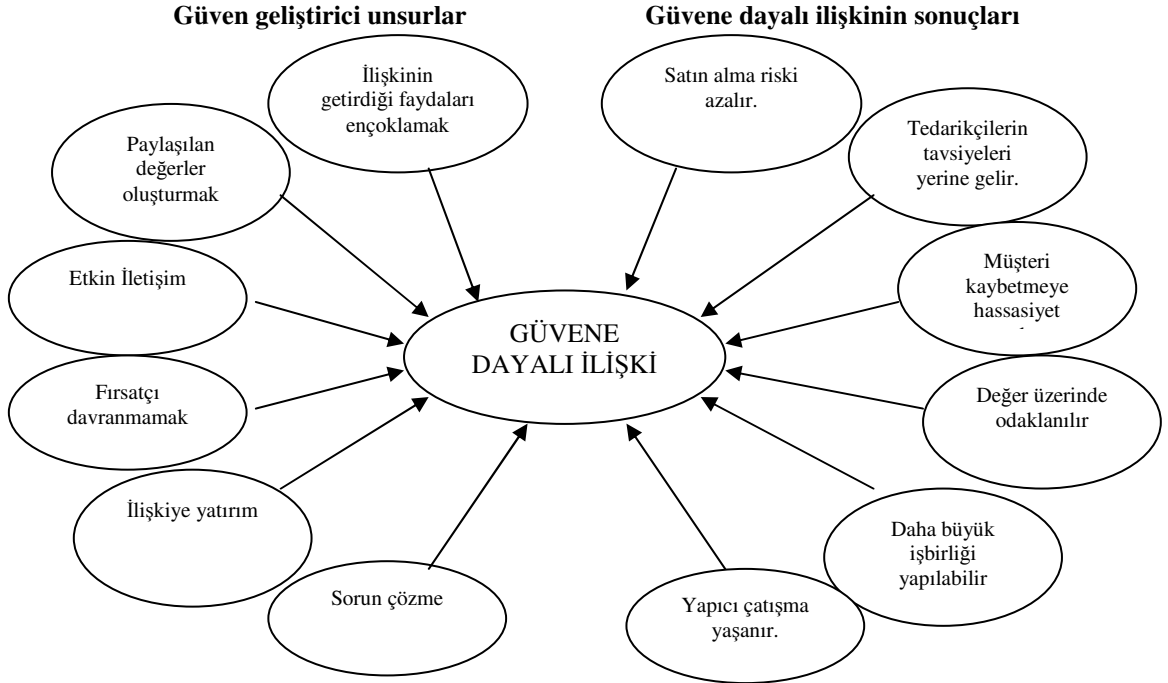
Sadakat geliştirmenin esası müşterinin tatmin edilmesidir. Algılanan tatmin, beklenen tatmine eşit olduğunda, müşteri tatmin olmuştur. Gittikçe artan sayıda şirket araştırmalarıyla müşterilerinin tatmin düzeylerini düzenli olarak ölçmektedir. Artan tatminin sadakati arttıracığına ve dolayısıyla gelecekteki büyümenin, karlılığın ve hissedar değerinin artacağına inanmaktadırlar (Doyle, 2003, s.163-164).

Müşteri tatmini, müşterinin şirketle yaptığı son alışverişlerden duyduğu mutluluğu ölçer. Son bir kaç yıl içinde zirvedeki pazarlama şirketleri, ürünler ve

satış işlemlerinden kayıp, müşteriyle uzun süren ilişkilere yönelmektedirler (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.25).

Uzun dönemli ilişkilerin yaratılabilmesi, her iki tarafın da kurulacak işbirliğini hayata geçirmek üzere göstereceği katkıdan kaynaklanan bağlılığa dayanır (Doyle, 2003, s.165-166).

Pek çok şirket için müşteri sadakati, uzun dönemli büyümenin ve kar marjlarının en önemli belirleyicisidir. Müşterinin şirketten satın alım yapmaya devam etme istekliliğini ifade eder. Genellikle de müşteri tutma oranıyla (bu yıl alım yapmış ve gelecek yıl da alım yapacak müşterilerin yüzdesiyle) ölçülür. Ortalama her şirket her yıl müşterilerinin % 10 kadarını kaybeder. Bu nedenle de müşteri tutma oranı % 90 kadardır. Eğer yönetim, müşteri tutma oranını, ortalama % 90'dan % 95'e çıkarabilirse, şirketinin büyüme oranını da çok büyük ölçüde arttırabilir (Doyle, 2003, s.157).



Şekil 1.4 : Güvene Dayalı İlişkiler Geliştirmek (Doyle, 2003, s.165-166)

Örn.: Şirketlerden biri yılda müşterilerinin % 10'unu, diğeri ise, % 5'ini kaybetmekte olsun. Eğer her iki şirket yılda % 10 oranında yeni müşteri kazanıyorsa, ilk şirket hiç büyümemiş olacak, ikinci şirketse % 5'lik bir büyüme gerçekleştirecektir. 15 yılın üzerinde bir zaman diliminde ilkinin büyüklüğü değişmeyecek, ikincisi ise iki katı büyüklüğe ulaşacaktır (Doyle, 2003, s.157).

Tablo 1.2: 10 yıllık Zaman Diliminde Toplam Müşteri Sayısındaki Büyüme

Müşteri Tutma Oranı (%)	Yeni Müşterilerdeki Artış (Yıl Başına %)		
	0	10	20
95	-34	55	252
90	-61	0	136
85	-77	-37	55
80	-87	-67	0

(Doyle, 2003, s.157)

Sadakatin büyüme üzerindeki etkisi yüksek, faaliyet karı üzerindeki etkisi ise fevkalade yüksektir. Pek çok endüstride fiyatları birbirine benzeyen şirketlerin karlılıkları farklıdır. Bu farkın nedeni ise müşteri tutma oranıdır. Şirketle iş yapmaya devam eden müşteriler her yıl gittikçe artan net nakit akışı yaratırlar (Doyle, 2003, s.158-160).

Bain ve Company yönetim danışmanlık şirketinin, Harvard Business Rewiew'de geçen bir yazılarında: “% 5 müşteri sadakati firmanız gelirlerini % 25 arttırır !” denmektedir (Bain ve Company - Harvard Business Rewiew, 1993).

Şirketle uzun yıllardır, diyelim ki yedi yıldır çalışan bir müşteri, yeni kazanılan bir müşterinin altı – yedi katı fazla ciro yapar. Yine Bain & Company yönetim danışmanlığı şirketinin yöneticilerinden Frederick Reichheld, “sadık müşterileri daha sadık hale getirmenin 6 yolu”nu şu şekilde ifade etmiştir:

- 1. Ele Geçirme Maliyeti:** Reklam, doğrudan posta, satış komisyonları ve yönetim zamanı gibi maliyetler göze alındığında, yeni müşterileri kazanmak oldukça pahalıdır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin, eski bir müşteriyi elde tutmanın maliyetinden altı katı fazla olduğu tahmin edilmektedir.
- 2. Baz Karlılık:** Şirketin müşterileri sadakat kazanmazdan önce yaptığı alımlarla getirdiği kazançtır. Bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa, yıllık baz karlılık toplamı o kadar yüksek olacaktır.
- 3. Gelir Büyümesi:** Sadık müşteriler, harcamalarını zaman içinde arttırlar. Şirketin ürün hattını daha iyi öğrenir ve şirkete daha çok güvendikleri için de daha fazla iş bağlantısı kurarlar.
- 4. Faaliyet Maliyetleri:** Müşteriler şirketi daha iyi tanıdıkça, onlara hizmet sunmanın maliyeti azalır. Soruların cevaplanmasında ve her iki

tarafın nasıl hareket ettiğinin öğrenilmesi sürecinde daha az zaman harcanır.

5. **Tavsiyeler:** Tatmin olmuş müşteriler, potansiyel müşterilere tavsiyelerde bulunurlar. Pek çok pazarda tavsiyeler, yeni işler kazanmanın en iyi yoludur. Genelde kişisel tavsiyeler reklam ve bedeli ödenmiş diğer iletişim yollarından daha fazla ikna gücüne sahiptir.
6. **Yüksek Fiyat:** Eski müşteriler, yenilere nazaran fiyat konusuna daha az duyarlıdır. Yeni müşteriler çoğunlukla indirim yapılarak şirkete çekilir, bu ise düşük kar marjı yaratır.

Müşteri Yaşam Süreci Değeri (MYD), bir müşterinin net şimdiki değeridir. Yani müşterinin şirketle ilişkisini sürdürdüğü zaman diliminde yaratacağı nakit akışının iskonto edilmiş bugünkü değeridir. Nakit akışı başlangıçta ve çoğunlukla düşüktür, hatta zaman zaman negatif olur, ancak sonrasında yukarıdaki faktörlerin sonucu olarak gittikçe büyür. MYD'nin en önemli belirleyicisi, "müşteri tutma oranı"dır (Doyle, 2003, s.158-160).

Büyüme ile kar marjı etkisi bir araya getirildiğinde, artan müşteri sadakatinin hissedar değerini fevkalade arttıracacağı görülür. Daha önce de gösterildiği gibi, ortalama büyüyen bir pazarda müşteri tutma oranının % 90'dan % 95'e çekilmesi müşteri sayısını % 55 arttıracaktır. Yani, örneğin 100 bin müşterisi olan bir sigorta firması 10 yıllık bir zaman diliminde 55 bin yeni müşteriyi portföyüne katacaktır. Bu, büyümenin yarattığı etkidir. Buna ek olarak, şirketle iş yapmaya devam eden bir müşteri için iş yapma süresi de ikiye katlanacaktır. Daha az ele geçirme maliyetleri, faaliyet maliyetleri, daha fazla tavsiye edilme, gelir büyümesi ve yüksek fiyatların sonucunda da bir müşterinin yaşam süreci değeri % 80 artar.

% 90 müşteri tutma oranındaki değer:	
Müşteriler	100.000
Ortalama MYD	280 sterlin
İşletmenin değeri	28 milyon sterlin
% 95 müşteri tutma oranındaki değer:	
Müşteriler	155.000
Ortalama MYD	515 sterlin
İşletme değeri	80 milyon sterlin

Şekil 1.5: % 90 ile % 95 Müşteri Tutma Oranındaki Farklılık (Doyle, 2003, s.160-163)

1.6. MİY ve Değişim Trendleri

Bu bölümde ele alınan konular, şirketlerin karlılıklarını sağlarken, hangi uygulamaya ile daha fazla kar elde edebildiklerinin sorgulanması sonucu ortaya çıkmış ve MİY ile birlikte kullanıldığında etkisinin ne denli artacağı kanıtlanmış olan kavramlardır. Öncelikle şirketler zarar etmelerinin ya da karlılıklarındaki düşük oranların nedenlerini tespit edip, sonra bu durumu nasıl düzeltebileceklerini bulmaya çalışmışlar ve aşağıdaki değişim trendlerini kullanarak karlılıktaki değişimi gözlemlemişlerdir. Bu trendlerin en belirginleri, “Kar Kayması”, “Mikrosegmentasyon” ve “Müşteriyi Yeniden Tanımlama”dır.

1.6.1. Kar Kayması / Müşteri Karlılık Sistemi

Bundan yaklaşık on-on beş yıl öncesine kadar karlılık denilen şeyin gizemli hiçbir tarafı yoktu. Satıcının sunduğu bir ürün ve bunu satın alan bir alıcı vardı. Eğer satıcının müşteriye bu ürünü sunmak ve hizmet vermek için üstlendiği maliyet satış fiyatının altında ise, bu alışveriş karlı bir alışveriş oluyordu. Bugünün dünyasında böyle bir düşünce inanılmaz “tehlikeli” bir boyut kazanmıştır. Artık pek çok sektörde ve piyasada müşterilerin hepsi karlı değildir. Müşterilerin büyük bir bölümü tam tersine, çoğu yerde karsızdır. Eğer firmalar gerçek fiyatları ile müşteriye hizmet sunmanın “gerçek” maliyetlerini ciddi bir analize tabi tutarlarsa, müşterilerin büyük çoğunluğundan aslında zarar edildiğini göreceklerdir (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.26).

Günümüzün rekabetçi ve küreselleşen ortamında rakiplerin baskısı ile işletmeler geleneksel ürünlerinden gün geçtikçe daha az kar etmektedirler. Bu nedenle işletmeler karlı müşterilerine yönelmeli, karsız müşterilerini elemelidirler (8 Ağustos 2006, http://www.kedi.com.tr/products /success/musteri_tr.htm).

Karlılığın belli müşteri gruplarından diğerlerine kayması dramatik olmaktadır. Örneğin İsveç elektronik ekipman firması Kanthal için durum aşağıdaki gibidir: müşteri tabanının % 40’ı, karın % 150’sini gerçekleştirmiş, diğer % 20 sadece başa baş, son % 40’ın zararı ise karların %50’sini oluşturmaktadır. Bankacılıkta da durum aynıdır. Bazı bankalar için müşteri tabanının % 30’u, karların % 130’unu sağlarken, diğer % 30, başa baş, en alt % 40 ise bankaların

faaliyet karının % 30'u kadar zarar getirmektedir. Bu kadar fazla müşteri arzusu "pazar payı" döneminin bir sonucudur. "Pazar payı artık ölmüştür". "Pazar payımı arttırayım karlılık arkasından gelir." düşüncesi 70'li ve 80'li yılların dünyasında geçerlidir (Kırım, 2001, s.31-33).

Ortalama maliyet ve ortalama fiyat analizi yapıldığı zaman satış fiyatı maliyetten yüksek ve de işlem karlı gibi gözükmektedir. Örneğin: "A" ve "B" müşterilerine aynı ürün birimi 100 YTL.'ye satılmaktadır. Ortalama maliyet 90 YTL.'dir. Bu durumda iki müşteriden de para kazanılıyor gibi gözükmektedir. Ama "A" müşterisi için harcanılan zaman ve onun her işlemi için giden işlem masrafı çok fazla iken, "B" müşterisi için çok daha az zaman ve işlem masrafı harcanmaktadır. Aslında "A" müşterisi 100 YTL.'ye mal olurken, "B" müşterisi 80 YTL.'ye mal olmaktadır. Toplam maliyet 180 YTL.'dir ve ortalaması yine 90 YTL.'dir. Bir günde "A" müşterisi için 4 saat, "B" müşterisi için 1 saat harcanıyor ise; sonuç olarak para kazandırmayan müşteriye daha fazla emek, zaman ve ilgi gösterildiği, para kazandıran ise yapılabilecek hizmet yatırımının azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla "B" müşterisi ilgisizlikten bir gün sıkılıp, hesabını başka şirkete kaydırabilir. "Neden kaydırmam?". "B" müşterisinden kazanılan 20 YTL'nin 10 YTL'si, hiçbir getirisi olmayan "A" müşterisine hizmet etmek için harcanmaktadır (Kırım, 2001, s.105-109).

Şirketler "kar kayması" trendi ile karşı karşıya olduklarında nasıl kar elde edileceği önemli bir soru haline gelmektedir. Yanıtı ise, müşteri karlılık sistemi kurmak için zaman, para ve çaba harcamaları gerektiğidir. Şirketler müşterilerini karlılıklarına göre farklılaştırmalı, ratinge tabi tutmalı, fiyat, hizmet ve müşteriye yatırım seviyelerini bu çalışmalara göre yeniden belirlemelidir (Kırım, 2001, s.31-33).

Bir başka deyişle, şirketler müşterilerini "iyi" ve "kötü" müşteriler diye gruplandırmalı ve bunu yaparken mutlaka "gelecekte potansiyel olabilirler mi?" sorusunu sormalıdır. Şirketler en karlı müşteriye en farklı "hizmeti" verebilmek için neler yapabileceklerini sorgulamalı ve bu müşterileri sadık müşteriler olarak tutmanın yollarını araştırmalıdır. Adamına göre muamele yapmalıdırlar. Adamına göre muamele, her bireyi ayrı ayrı, karakterine varıncaya kadar tanımak

ve her müşteri için ayrı ürün paketi üretip bunu ayrı ayrı pazarlayabilmeyi gerektirir. Şirketler için, “Müşteri Karlılık Sistemi”ni kurmak, adamına göre muamele yapabilmeleri için en önemli adımdır. Ancak yeterli değildir. Hepsi bir bütündür. Şirketler bunu yapabildikleri ölçüde “müşteri ilişkilerini yönetebilirler” (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.28-29).

1.6.2. Mikrosegmentasyon

Müşterilerin değişim trendlerinin ikincisi “mikrosegmentasyon”dur. Tıpatıp aynı olandan daha farklı olana, daha sonra ise çok daha özel olana doğru hareket etmektir. Üreticiler müşterilerinin ihtiyaç ve öncelikleri arasında kategorik olarak çok sayıda fark tespit edebilirlerse, müşteriler segmentlerden mikrosegmentlere doğru ayrılabilirler (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.29).

İşletmeler “birebir pazarlama” stratejisi doğrultusunda müşterilerini en ince detaylarda kategorize etmelidirler (8 Ağustos 2006, http://www.kedi.com.tr/products/success/musteri_tr.htm).

MİY, tamamen müşterilerin nasıl segmentlere ve alt-segmentlere ayrılacağına, müşteriye nasıl ulaşılacağına, onlarla nasıl kalıcı ilişkiler kurulabileceğine içerir (Kırım, 2006).

Bu konuda en güçlü örneklerden birisi Levi Strauss şirkettir. Şirket, 1994 yılında ABD’de “Kişiyeye Özel Üretim”(Personal Pair Program) diye bir pazarlama faaliyeti başlatmıştır. Hedefleri, dükkana girip ancak 15 pantolon denedikten sonra aradığını bulabilen müşkülpesent kadın müşterilerdir. Şirket, eğer terzi usulü jean sunarsa, kadınların bunun için ek bir fiyat ödeyeceğini ve bu uğurda birkaç hafta beklemeye razı olabileceklerini saptamış ve bu program sonunda 1997 yılında şirketin kadın pantolonu satışlarının % 25’i bu kanaldan yapılır hale gelmiştir. 1998’de Levi’s bu programı kaldırmış ve yerine hem kadın ve hem de erkek jeanleri terzi usulü yapılan bir programa geçmiştir. Pantolonların etiketlerine kişisel ölçüleri içeren barkodlar basılmış ve yeni siparişler tekrar ölçü aldirmaya gerek kalmaksızın bu barkodlar okutularak verilmiştir (Kırım, 2001, s.25-29).

Mikrosegmentasyon yapabilmek için üç önkoşulun oluşmuş olması gerekmektedir:

1. Müşteri çeşitliliğinde çok ciddi bir artış olmalı,
2. Müşterinin sofistikasyon düzeyi yükselmiş olmalı,
3. Çok fazla segmente hizmet verebilecek teknolojik altyapı olgunlaşmış olmalıdır (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.30).

1.6.3. Müşteriyi Yeniden Tanımlama

2000’li yılların temel müşteri trendleri (patternleri) konusunda mikrosegmentasyona ek olarak gözlenen çok ciddi bir değişim trendi de “müşteriyi yeniden tanımlama” trendidir (redefining the customer) (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.30).

Şirketler güç dengelerini müşteriye kaptırmış ya da kar artışında düzleme erişmiş olabilir ya da sektörde müşteri tabanı genişleme noktasının sonuna gelmiş olabilir, veya mevcut müşterilere iyi hizmet vermenin önünde potansiyel bir müşteri grubu bulunuyor olabilir. Bu koşullar var olduğunda müşteriyi yeniden tanımlama trendi genelde harekete geçmektedir. Bu trendleri (patternleri) tahmin edebilmek ve bunlardan yararlanabilmek, şirketlerin sürekli değer(şirketin “piyasa değeri”(bugünkü kar ile gelecekteki beklenen karların net bugünkü değerleri toplamı)) artışları için birçok fırsat yaratabilmektedir (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.30).

1980’lerde Bang & Olufsen (B & O) Danimarka kökenli tüketici elektroniği ve perakendecisi olan şirketin geleneksel müşterileri “stereo hastaları” ve sofistike teknolojisini ve ince dizaynını tercih eden müşterilerdi. Ancak tüm bu özelliğine ve farklılığına rağmen B & O tüm sektörün derdi olan “Sıfır Kar” probleminden kurtulamadı. “Sıfır Kar” trendinde(patterninde), bir zamanlar karlı olan işler para kazandırmaz hale gelmektedir. Sektörde kar kalmıyor ve yakalanacak değer ortadan kalkıyor. Bu durumlarda sektör liderlerinin durumu da pek iç açıcı olmuyor. “Sıfır Kar” trendi(patterni) sadece kötü geçen bir yıl sonunda oluşmuyor. Burada esas ölçüt, iyi geçen yılların karlarının toplamından kötü yılların zararlarının toplamı çıkarıldığında geri kalan bakiyedir. Eğer bu bakiye sıfır veya eksi ise o zaman sıfır

kar sendromu ile karşı karşıyasınız demektir. Sıfır kar duvarına iki ön koşul yol açmaktadır:

1. Sektörde aynı “iş tasarımına” ya da “iş yapma modeline” (aynı “business dizaynına”) sahip şirketlerden bolca bulunması,
2. Sektördeki kar destek sistemlerinin beklenmeyen bir şekilde ortadan kalkmasıdır (Yani devlet desteği, siyaset yoluyla para kazanma, anlaşarak fiyatları belirleme (fiyat yönetimi) olanaklarının azalması, müşterinin artık giderek “makul” olmaktan çıkmaya başlaması gibi.).

Bunun üzerine şirket, karşısında duran farklı stratejik opsiyonlardan, müşterisini yeniden tanımlamayı seçmiştir. Yeni hedef kitlesi stereo düşkünleri değil, “lüks düşkünü” müşterilerdir. 1990’lı yılların başlarında B & O, bu yeni müşteri grubu için yeni bir iş tasarımı geliştirmiştir. Bu yeni iş tasarımının temeli "elegans", ya da “şıklık”tır. Firma, ürünlerini birer mühendislik harikası olan ürünlerden çıkarıp onları birer statü sembolü olarak konumlandırmıştır. Bu konum, yeni tanımlamış olduğu müşteri tabanı için çok uyumludur. Bunun sonucunda da B & O ürünlerini, piyasadaki benzer performanslı ürünlerden 4 hatta 5 misli yüksek fiyata satmaya başlamıştır (Kırım, 2001, s.15).

Müşteriyi yeniden tanımlama, ya da hedef müşteri kitlesini yeniden tanımlama konusunda şu önerileri göz önünde bulundurmak gerekir:

- **Farklı Parçalar (Segmentler):** Mevcut müşteri bazına bakılmalı ve fırsat alanı yaratabilecek hangi potansiyel ayrımlar olabileceği düşünülmelidir,
- **Değer Zincirine Yeni Katılımlar Sağlamak:** Örneğin geçtiğimiz yıllarda Pınar Süt, apartman kapıcılarını belli bir eğitime tabi tutmuştur. Bu eğitimlerin sonucunda kapıcılarda Pınar Süt’ün kalitesi konusunda bir bilinç oluşmuştur. Apartman sakinleri sabahları kapıcılarına iki kilo süt siparişi verdiğinde çoğu zaman marka belirtmemektedirler. Ancak kapıcı, kendisinde Pınar Süt lehine oluşmuş bu pozitif etkilenme nedeniyle gidip apartman sakinleri için Pınar Süt almaktadır. Şirketin satışları bu kampanya sayesinde çok ciddi bir artış sağlamıştır. Bu tür müşteri gruplarına “etki unsurları” (key influencers) adı verilmektedir.

Eğer mevcut müşteri kesiminde karlılık baskısına girildiyse ve bunu müşteriye yeniden tanımlayarak aşmak hedefleniyorsa, mevcut müşteri kümesinin ötesine bakmalı, en önemli ve en karlı müşteriler için daha geniş bir sistem araştırmalı ve iş tasarımınızı bunlara göre oluşturmalısınız (Kırım, 2001, s.31-33).

“Ancak MİY fazladan bir masraf olmamalıdır.”. MİY hakkında sık sık sorulan bir soru vardır: “Evet ama müşterilere bu kadar şeyi vermeye gücümüz nasıl yetecek? Daha fazla iletişim masrafı çıkarmaktan söz ediyormuşsunuz gibi görünüyor.”. Çoğu şirket müşteri iletişimleri için para israf etmektedir. Müşterileriniz için nelerin doğru olduğunu öğrenmek ve isteğe göre iletişim geliştirmek yeni pazarlama harcamaları getirecektir ama bunların ilave maliyet olması gerekmez. MİY’in mutlaka maliyeti olacaktır. Müşteri ilişkileri girişimlerini doğru MİY ile geliştirmek, ek masraf gerektirmeyecektir (Newell, 2004, s.205-214).

1.7. Hizmeti Butik Hale Getirme

MİY’in nihai amacı, “butik hale getirme” (customize), yani müşteri hakkında öğrenilenleri kullanmak ve müşteri bilgisinden her müşteriye nasıl davranmanız gerektiği konusunda yararlanmaktır. Gerçek anlamda “adamına göre muamele”: Her müşteri için ayrı ve farklı ürün ya da hizmet, veya hem ürün hem de hizmet üretmektir. Birebir pazarlamanın altında yatan temel fikir, müşteri hakkında öğrendiklerinize dayanarak bu müşteriye karşı davranışınızı değiştirmektir. Yani her müşteriye yönelik olarak daha fazla ve sadece bu müşterinin ihtiyaçları çerçevesinde sunumlar geliştirmek, benzersiz (unique) sunumlar oluşturmaktır (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.35).

Tam bu noktada “teknoloji” ve “maliyet” problemi ortaya çıkmaktadır. Firmalar, herkes için ayrı üretim yapabilirlerse, her müşteriye çok önemli bir dertten kurtarmış olacaklardır: “tam olarak istediği malı alabilmek ve tam olarak istediği malın parasını ödemek”. Örneğin; lüks bir araba satın alındığında belli işlevlerin mutlaka olması istenir, ancak, koltuk ısıtıcı ve sağ ila sol tarafı ayrı ısıtan ya da soğutan klima sistemi istenmediği farz edildiğinde, lüks paketin içine bunlar da dahil olduğu için, istenmediği halde bunlar da satın alınmakta ve parası ödenmektedir (Kırım, 2001, s.174-179).

MİY müşteriye bu ayrıcalığı sunabiliyor. Ancak MİY anlayışına geçecek olan kurumun öncelikle butik hizmet ve üretime gönüllü olması gerekmektedir. “Maliyet sorununu nasıl çözümleneceğiz?”, “Seri üretim daha ekonomik değil mi?” gibi sorular için aşağıdaki açıklamalar önemlidir:

1. **Butik üretim aşında “seri butik üretim” (mass customization) haline getirilebilir :** Her müşteriye ayrı üretim yapmak, ama tüm bu süreci seri üretim mantığı içinde geliştirmek mümkündür. Yani seri üretimin maliyet düşürücü etkisini kullanarak her müşteriye ayrı (butik) üretim yapabilme olanağını geliştirmek mümkündür. Bunun yolu ise üretim sürecini “modüler” hale getirmekten geçmektedir. Adrian Slywotzky (2000) bu şekilde oluşturulmuş olan iş dizaynına “seçme tablosu iş dizaynı” (choiceboard business design) adı vermektedir. Örneğin; bilgisayar piyasasında kar oranları oldukça düşüktür. Ancak, Dell Computers, herkes için ayrı bilgisayar üretebilecek bir yapı oluşturmak suretiyle tüm sektörün en karlı firması haline gelebilmiştir. Bunu yapabilmesinin altında yatan, müşteriye web-sitesi yoluyla belli bir tablodan bileşenlerini müşterinin kendisinin seçip bilgisayar konfigürasyonunu müşterinin kendisinin yapmasına olanak vermesidir. Ancak burada yapılan hem herkese ayrı üretmek aynı zamanda bu üretimi seri üretim mantığı içerisinde yapmaktır. Konunun temelinde permütasyon fikri yatmaktadır. Levi’s firmasının yukarıda da belirtildiği gibi, herkese terzi usulü özel olarak dikilen bluejean programında kullanılan bel/kalça ölçüsü 227 tane ve bacak boyu ölçüsü 25 tanedir. Aslında oldukça standarttır. Ancak herkese ayrı beden anlamına gelen programda toplam 5,700 jean opsiyonu meydana getirebilmiştir (Kırım, 2001, s.174-179).
2. **Her müşteriye sunumunuzu farklılaştırmak için ürünün etrafındaki unsurları ve müşteriye davranışınızı butik hale getirebilirsiniz:** Ürün yerine müşteriye davranışınızı butik hale getirmek mümkündür. Öncelikle “En Değerli Müşterileri” (EDM) ve “En Büyüyebilecek Müşterileri” (EBM) belirleyip, sonra bunların her birinin şirkete olan değerine (reytingine) göre, örneğin; müşterinin programına uygun teslimat, bu müşterilere hizmet arttırımı ve çok özel servis, ödeme koşullarında ayrıcalık, müşterinin arzusuna uygun paketleme (standarttan daha büyük veya daha küçük)... vb. gibi uygulamalar yapılabilir.

Firmalar, bu farklılaştırmış oldukları müşterilerin önceliklerinin neler olduğunu belirlemeli ve bunun akabinde hangi davranış modellerini uygulamaya geçirecek bu müşterilere butik sunum yapabileceklerini bulmalıdırlar. Amaç, sunumu kitlesel olmaktan çıkartmaktır. Örneğin; Adana'daki bir otel müşterilerine on birden fazla yastık alternatifini seçimi sunabiliyor ve bu resimli menüyü komidinin üzerinde sergiliyor. Bu, otel piyasası için çok rafine ve bayağı gelişmiş bir uygulamadır. Ancak bunu MİY uygulamasına geçirdiklerinde, otele gelen EDM'lerin hangi yastığı tercih ettiğini bilmeleri, o kişi giriş (check-in) yapmadan önce söz konusu yastığı odaya yerleştirmeleri ve yastığın üzerine "Sn. Ahmet Bey: Tercihiniz Olan Kuştüyü Yastık" ibareli küçük bir kartoncuk koymaları gerekmektedir (Kırım, 2001, s.174-179).

MİY kurum genelinde düşünülmesi gereken bir strateji olmak zorundadır. "A" birimi ile "B" birimi ayrı ayrı örgütlenmiş olabilirler, ancak, aynı müşteriye hizmet ediyorlar. Müşterinin stratejik değerini arttırmak için birlikte hareket etmek zorundadırlar. MİY'in amacı ürettiğiniz ürün için daha fazla müşteri bulmak yerine, ihtiyaçlarını daha iyi öğrendiğiniz müşteri için daha fazla ürün bulmaktır (Kırım, 2001, s.174-179).

"Biz zaten bire-bir pazarlama yapıyoruz." diyenler aslında çoğu kez portföylerinde müşterilerinin adresleri ve alışveriş tarihçelerinin var olduğunu söylemektedirler. Müşterileri ile etkileşime girmelerine rağmen sistematik olarak her müşteri için butik üretim uygulamasını yapmamaktadırlar. "EDM'lerimize daha iyi hizmet ve daha cazip fiyat veriyoruz." demektedirler, ancak gerçekte yaptıkları tüm EDM'lerine eşit iyilikte hizmet ve aynı cazip fiyat ve vadeleri vermektir. MİY'in temelinde müşteriyi öğrenmeye, bunun üzerine farklılaştırmaya ve sonunda her müşteriye benzersiz sunumlar geliştirmeye ve davranışı değiştirmeye dayalı, asıl amacı da müşteri sadakat ömrünü uzatarak müşteri payını azami kılma amacı olan ve tüm şirketi saran bir "strateji" yatmaktadır (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.38).

1.8. Müşteriyi Tanıma / Öğrenme

Satılan ürün, ürün özellikleri açısından ne kadar farklı olursa olsun, bu ürün pazara sürüldüğü andan itibaren saat işlemeye başlamaktadır. Rakipler birbiri ardına piyasaya girip farklılıkları kapatmaya çalışırlar. Sonunda, fiyatlar düşmek zorunda kalır. Ürün ne denli farklı ve başarılı olursa, bu ürünün en kısa zamanda taklit edilme şansı o denli yüksek olmaktadır. Ürünler birbirine benzer ve rekabet stratejisi, fiyat rekabetine dönüşür. Bu sonuca ulaşılmasının temel nedeni “piyasaya” mal satma, kitlesel pazarlama anlayışının egemen düşünce tarzıdır (paradigmasıdır) ve hemen hemen her sektördeki her firma için geçerlidir. Bunun sonucu ise kaçınılmaz olarak “emtialaşma” (commoditization) ve fiyat rekabetidir. Teknolojinin yaygın olduğu bugünün dünyasında taklitten ve emtialaşmadan korunmanın yolu ise ürünü “piyasaya” değil, birey “müşteriye” satmaktan geçmektedir (Kırım, 2001:116-121).

Amaç müşteriyi sürekli öğrenen ve onların ihtiyaçları değiştiği ölçüde sunumu değiştiren bir organizasyon olmak olduğu zaman, örgüt yapısı ister istemez değişmek zorunda kalmaktadır. Örgüt içindeki tüm birimlerin “müşteriyi” öğrenmesine dayanan ve ilişkileri bu bilgiler ışığında yeniden tanımlamayı içeren bir pazarlama stratejisi geliştirilebilir (Özdeniz ve Tosun, 2005, s.43).

Örneğin; San Antonio Texas’da La Mansion del Rio.adındaki bir otel işletmesi, 350 personel ile çalışmaktadır. 350 kişinin hepsi, müşteriyi tanıma, müşteriyi farklı yollardan öğrenme konularında sürekli eğitime tabi tutulmaktadırlar. Örneğin otele ilk giriş esnasında bellboy bagajdan eşyaları alırken, bagajın arka tarafında golf sopaları olduğuna dikkat ediyor. La Mansion del Rio, oteli bir golf oteli değildir. Bellboy’un yanında bu tür bilgilerin toplanacağı özel bir form sürekli olarak vardır. Bellboy bu gözlemini hemen bu kağıtlara yazıyor ve gidip bir “toplama kutusu”na atıyor. Ertesi sabah otelin genel müdürü müşteriyi arayıp, kendileri için, yöredeki bir golf sahasında bir organizasyon yapmalarını isteyip istemeyeceklerini soruyor. Müşteri otelin restoranı Las Canarias’a ikinci gidişinde garson geçen defa içtikleri şarabın aynısından mı istediklerini sorabiliyor. Otele birden fazla gelen müşteriler otelden kendileri için yumuşak yatak mı yoksa sert mi, kuştüyü yastık mı yoksa anti-alerjik yastık mı, bahçe tarafı mı yoksa nehir tarafı oda mı tercih ettiklerini bilmesini rahatlıkla bekleyebiliyorlar. Müşteri ile bir şekilde doğrudan veya dolaylı olarak karşılaşan otel personeli, çalıştığı departman ne olursa olsun, bu müşteri

hakkındaki en ayrıntılı bilgiyi hissettirmeden topluyor ve hemen akabinde bunun otelin veri-tabanına girilmesini sağlıyor. Böylece bu toplanan bilgiler tüm otel için müşteri-merkezli stratejiler geliştirilmesine olanak sağlıyor (Kırım, 2001:116-121).

La Mansion otelinin özel günlerini kutlamak için orayı tercih eden müşterilerine de uyguladıkları bir programları mevcuttur. Doğum günü, evlilik yıldönümü vs. gibi özel günler ilgili personel tarafından takip ediliyor ve durumuna göre müşteri, daha romantik bir üst kategori odaya yerleştiriliyor ya da Las Canarias'da yemek sonrasında sürpriz olarak çok özel bir şekilde hazırlanmış bir tatlı ikramı ile karşılaşılıyor. La Mansion otelinde, adamına göre muamele yapılmakta ve sıradan her odaya "meyve sepeti" gönderilmemektedir (Kırım, 2001:116-121).

Geleneksel otelcilik işinde pazarlama ve satış direktörü grup piyasasına odaklanmaktadır. Münferit konaklamalar için pek fazla enerji harcanmamaktadır. Çünkü grup işi garantilidir, doluluk ve nakit akışının belli bir düzende gitmesini sağlamaktadır. Münferit müşteri piyasasına eğilmediğiniz zaman karlılığı arttırmanız mümkün değildir. Çünkü grup işi iskonto işidir ve acentaların amacı otele para kazandırmak değil, kendilerinin para kazanmasıdır. Münferit müşteriler birbirlerinden öylesine farklılıklar gösterir ki, bu alanda karları arttırmak için inanılmaz olanaklar bulunmaktadır (Özdeniz ve Tosun,2005, s.44-45).

La Mansion otelinin bulunduğu bölgede grup işi % 80, münferit işi % 20 olarak oluşmaktadır. Otelin tüm personelini MİY konusunda bilinçlendirip, bire-bir pazarlama kültürü yerleştirmek ve bu şekilde bir müşteri ilişkisi stratejisi oluşturarak şirket münferit müşteri oranını % 50'ye çıkarabilmiş, böylelikle 1998 karı, 1997'nin % 20 üzerine, 1999 karı ise bir önceki yılın % 12 üzerine çıkabilmiştir (Kırım, 2001:116-121).

Bu stratejiyi savunurken yöneticilerin söyledikleri çarpıcı konular aşağıdaki gibidir:

1. "Yeni müşteri bulabilmenin maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutabilmenin çok üzerindedir.",
2. "Tekrar işinde sağlanan % 5'lik bir artış, karlılık üzerinde % 25'ten daha fazla bir artış getirmektedir.",
3. "Otelin 'en iyi' müşterileri diğerlerinden ortalama beş kat daha fazla para harcamaktadır."

“En İyi” müşteriler ise otelde üç veya daha fazla kalanlar olarak tanımlanmaktadır. La Mansion oteli her müşterisine çok farklı, çok özel ve çok bireysel muamele yapmaktadır. Ancak en iyi müşterilerine, onları daha yakından tanıdığı ve sadakatlerini ödüllendirdiği için çok daha özel muamele yapmaktadır (Kırım, 2001:116-121).

1.9. MİY Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri

Tüm iş sektörlerinde MİY uygulamalarına karşı çok fazla ilgi vardır. Sanal ortamdaki endüstrilerde, satış süreçlerini optimize etmeye odaklanan firmalar bunu yapmanın sağlayacağı çok önemli avantajların da farkındadırlar. Bu şekilde, bu firmalar rakiplerine oranla satışlarını % 50 artırmakta, satış için gerekli süreyi yarıya indirmekte, daha fazla müşteri odaklı olabilmekte, daha etkili çalışmakta ve bütün bunları oldukça düşük maliyetle yapabilmektedirler (Dickie, 2006).

İyi planlanmış, ölçülmüş başarıya ulaşmış birçok MİY uygulamaları olmasına rağmen MİY'e yeni başlamış birçok firma bu tip sonuçlara ulaşamamaktadır (Dickie, 2006).

MİY projeleri genelde başarısız olmaktadır. Başarı oranı % 20 ile % 30 civarında değişmektedir. Ters açıdan düşünmek gerekirse, başarısızlık oranının % 70 ila yüzde 80 civarında olması; MİY felsefesinin yanlış olduğunun değil, yanlış algılandığının, anlatıldığının ve uygulanmaya çalışıldığının bir göstergesi olduğudur. Kısaca hata yapılmaktadır. Bu kanı, “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)”, “Yeniden Yapılanma” ve “Örnek Alma (Benchmarking)” için de geçerlidir. Ağırlıklı olarak öne çıkan hata ise “Proje Yönetimi”ni bilmeme veya yanlış uygulamadır (8 Ağustos 2006, http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1546).

Satış merkezli süreçler tekrardan dizayn edilebilir ve bu düzenlemelerde hata yapılmayabilir, fakat başarı garanti değildir. CSO Forum tarafından (Satış Şefleri için Tartışma ve Araştırma Ağı), 202 MİY projesi incelenmiş ve projelerin sadece % 30.7'sinde müşterilere olan satış ve hizmetlerde önemli gelişmelerin olduğu saptanmıştır. MİY programının başarılı veya başarısız olması arasındaki fark çok belirgin değildir, firmanın uygulamaya olan yaklaşım şeklinin sonucu önemli olmaktadır. Başarı, firmanın projeyi tamamlamak için sahip olduğu bilgi-birikim ve yeteneğe bağlı olmaktadır (Dickie, 2006).

Geçen altı yıl içerisinde, CSO Forum tarafından, firmaların satış yöntemlerinin optimizasyonu konusunda neler yaptıkları üzerine bir araştırma yapılmıştır. 1200 MİY girişimi gözden geçirilerek, projelerde önemli gelişmelerin elde edilmesi konusunda başarısızlık sebebi olarak genelde karşılaşılan 9 kritik hata belirlenmiştir. Bu kritik hatalar:

- Hata 1:** Satış süreçlerinin yeniden dizaynına inanmamak,
- Hata 2:** MİY teknolojilerinden çok fazla şey beklemek,
- Hata 3:** İşletme çapında katılım gerektirdiğine inanmamak,
- Hata 4:** MİY'e gerekli yatırımı yapmamak,
- Hata 5:** Teknolojinin ileriye dönük ihtiyaçları karşılayabilir olmasına dikkat etmemek,
- Hata 6:** Satış süreçlerinin ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli zamanı tanımamak,
- Hata 7:** Teknolojiye "insan"dan fazla önem vermek,
- Hata 8:** Her bir üyenin aktif katılımını sağlayamamak,
- Hata 9:** MİY konusunda gerekli eğitimleri vermemek, sistem ve bütçe desteğini sağlayamamaktır (Dickie, 2006).

White House Council of Consumer Affairs tarafından yayınlanan bir yazıda "Şirketler Neden Müşteri Kaybeder?" sorusuna aşağıdaki yanıtlar bulunmuştur: "Bundan birkaç yıl önce restoranlar, bankalar, mail hizmeti sağlayan firmalar, fabrikalar,... gibi firmalar müşteri kaybetmenin 6 nedene dayandığını fark ettiler:

1. % 1 Ölüm
2. % 3 Taşınma
3. % 5 Ani Değişim
4. % 9 Fiyat
5. % 14 Ürün Hizmeti
6. % 68 Personel Davranışı" (White House Council of Consumer Affairs, 1996)

Özet olarak; 1200 MİY projesi incelendiğinde dört husus göze çarpmaktadır:

1. Kolay değildir,
2. Çabuk olmaz,
3. Ucuz değildir,
4. Ve – Bir tercih değildir!

Koşulsuz “Müşteri Memnuniyeti”ni oluşturabilmenin ciddi bir maliyeti vardır. Nitelikli insan kaynağının yüksek maaşları, müşterilere ve MİY uygulamalarına harcanan işgücü, süreç yapılanması ve şirket içi değişim yönetimi maliyetleri, MİY programına ödenen yüklü tutar ve müşteriye yakın olabilmek için gerekli ilişki maliyeti (birebir pazarlama giderleri), üründen ya da verilen hizmetten edilen karın üzerine çıkmamalıdır. MİY tanımında özellikle, “istenen müşteriye istenen deneyimi yaşatabilme kabiliyeti” devreye girmekte ve müşteri segmentasyonu (müşterileri değerlerine göre sınıflandırma) ortaya çıkmaktadır. Ürünün standart kalitesi ve standart ek hizmetlerin yanında, müşterilerle kurulacak ilişkinin “özel”liği, müşterinin şirkete kattığı değere göre belirlenmelidir. % 1 karla çalışılan müşterinin ekstra taleplerini, “Müşteri Memnuniyeti” adına karşılıyor olmak, şirketteki MİY uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır (Dereli, F.Z. 2006).

2. BÖLÜM

MİY MODELLERİ

Birinci bölümde literatürde yer alan MİY tanımları, MİY'in tarihsel gelişimi, MİY ve değişim trendleri, MİY'in başarısız olma nedenleri,... vb. gibi konulara değinilerek, MİY'in günümüze nasıl yansıdığı ve bu yansımanın ne şekilde algılandığı ya da algılanması gerektiği konusunda bilgi vermek amaçlanmıştır. İkinci bölümde ise, turizm sektöründe otel işletmeciliği alanında, tüm dünya üzerinde MİY uygulayan otel firmaları hakkında örnekler, MİY'i firmalarında nasıl geliştirdiklerine dair ipuçları bulmak hedeflenmektedir. Bu amaca yönelik, bazıları ülkemizde olmak üzere yurt dışındaki otelcilik sektöründen uygulama örneklerine yer verilecek, optimum verimliliği sağladığına inanılan yaratılmış örnek bir modele bakılacak ve uygulama alanında örnek alınabilecek bir işletme, çalışma modeli olarak daha detaylı incelenecektir.

2.1. Dünya'daki Otel İşletmelerinde MİY Uygulama Örnekleri

Hizmet kalitesini en iyi uygulayan, “Hizmet'te – Kalite Şampiyonları” olarak adlandırılan otelcilik firmalarına genel olarak bakıldığında, firmaların belirledikleri hedefler olduğu görülmektedir. Bu hedefler:

- % 100 Müşteri Memnuniyeti,
- Artan Müşteri Sadakati ve RevPar,
- Müşterilerin Tekrar Gelme Arzusu'dur.

Firmalar bu hedeflerine;

- Eğitilmiş/Yetiştirilmiş,
- Yetkilendirilmiş,
- Dikkatli Seçilmiş,

Personelleri ile,

- İlkeler tespit ederek,
- İlkelerin yerleşmesi için, eğitimler vererek (personeler müşterinin neler hissettiğini göstermek için yaşamalarını sağlayarak eğitmek...),
- Misafir isteklerine “Hayır” demeyen çalışanlarla,
- Personeli doğru davranışları doğrultusunda ödüllendirerek,

- İş Gören Devir Hızını azaltarak,
- Çalışan Memnuniyetinde artışı sağlayarak, Çalışan Komiteleri kurarak,
- Çalışan Performansını sürekli geliştirerek,
- Güçlü Misafir Tanıma Yöntemlerini kullanarak,
- El Kitapları geliştirerek,
- Misafir başına, yüksek oranda çalışan sayısını hedefleyerek,

ulaşmaktadırlar. Tablo 2.1’de geliştirilerek pratikte uygulanan MİY çalışmalarının başarı ölçümlerinin ne şekilde yapıldığı anlatılmaktadır.

Tablo 2.1: Hizmet Kalitesini En İyi Uygulayan Şampiyonlara Genel Bir Bakış

Hizmet - Kalite Şampiyonu	Pratikte Uygulanan, Geliştirilmiş	Başarının Ölçümü
Ashley House Otelleri - Keswick Hall	Hizmet kalitesi eğitimi ve oryantasyon programı; ki bu programda personel, misafir deneyimlerini anlamak için misafir rolünde olması benimsenmiştir.	İşgören devir hızının azaltılması başarı ölçütüdür.
Boulders'lar (The Boulders)	10 ilke ile geliştirilmiş bir hizmet kültürü, yetiştirme, ödüller ve eğitim benimsenmiştir.	İşgören devir hızının azaltılması; üstün misafir hizmetinden ötürü, Andrew Harper Ödülü ölçüttür.
Carlson Hospitality Worldwide	Toplam Müşteri Memnuniyeti Programı, Çalışanın yetkilendirilmesi ve zincirlerinde interaktif on-line veritabanı benimsenmiştir.	Doluluk Oranı, Pazar Payı ve Misafirin Hatırlanması ölçüttür.
Cincinnati Marriott Northeast	12 maddeli Misafir Hizmet Programı benimsenmiştir.	İki yıldan az bir sürede, 4 kez "Top Marriot Ödülü"; misafir memnuniyetinde birinci; çalışan memnuniyetinde yüksek seviyeler yakalanmıştır.
Doubletree'nin Club Oteli	Misafir İlişkileri ve Çalışan İlişkileri için "CARE" Komitelerinin kuruluşu benimsenmiştir.	Çalışan memnuniyetinde artış, iş gören devir hızında azalma ölçütleridir.
Dahlman Mülkleri (Properties)	Hizmet ortamına değer katmak için tasarlanıp, geliştirilmiş 7 maddeli hareket planı benimsenmiştir.	Olumlu iş ortamı; iş gören devir hızında azalma; ilerlemiş misafir hizmeti; yüksek seviyede misafir memnuniyeti ölçüttür.
Four Seasons & Regent Otelleri ve Resort'ları	Geliştirilen ve sürdürülen Hizmet Kültürü, misafirler için yüksek oranda çalışan benimsenmiştir.	Zincirin büyümesinde ve karlılığında yüksek seviyeler; çalışmak için her daim en iyi ilk 100 şirket arasında olmak ölçüttür.
The Inn at Essex	Misafir isteğini hiçbir zaman hayır demeyen çalışan yetkilendirmesi benimsenmiştir.	Uzun süredir, 4 yıldızlı bir otel; yüksek çalışan memnuniyeti, yüksek hatırlanma oranları, yüksek misafir hatırlanması ölçüttür.
Promus Hotel Corporation	%100 Misafir Memnuniyeti garantisi benimsenmiştir.	Tüm beklentileri fazlasıyla karşılanmış misafirlerin tekrar gelme arzuları ölçüttür.
Ritz-Carlton Otel Şirketi	Misafir hizmetlerini maksimuma çıkartmak için, dikkatli seçilmiş, eğitilmiş ve yetkilendirilmiş personel benimsenmiştir.	Orta seviyedeki denetçi personeline azalma, iş gören devir hızında azalma, artan müşteri sadakati ve RevPAR (Ortalama Oda Geliri) başarı ölçütleridir.
The Waldorf = Astoria	Kalite sorgulamaları (quiz'leri) ile misafir geri bildirimlerini almak ve bu bildirimleri kullanarak çalışan performansını geliştirmek benimsenmiştir.	Müşteri memnuniyetinde ve oda doluluğunda artış sağlamak ve en iyi 25 lüks otel listesinde yer almak ölçüttür.
Windsor Court Otel	Güçlü misafir tanıma ve çalışan yetkilendirmesi programı benimsenmiştir.	Condé Nast Traveler dergisi tarafından dünyada bir numaralı otel seçilmiştir.
Winegardner & Hammons	Ayrıntılı açılış öncesi el kitabının geliştirilmesi benimsenmiştir.	Bütçe dahilinde kalan açılışlar ve açılışlarda yüksek misafir memnuniyeti başarı ölçütüdür.

(Enz ve Siguaw, 2000, s.21)

Tablo 2.2’de, uygulamalar geliştirilirken hangi metodların kullanıldığı hakkında detaylı açıklama yapılmıştır.

Tablo 2.2: Hizmet Kalitesinde En İyi Uygulamalar, Kararlar ve Uygulama için Metodlar

Hizmet - Kalite Şampiyonu	Olay Tanımlama	Uygulama için Metodlar
Ashley House Otelleri - Keswick Hall <i>Çalışanlar için Kaliteli Hizmet Yönetimi Programı</i>	3 aşamalı, hizmet kalitesine dahil olan uygulama, çalışanların misafir deneyimlerini anlamak için iş başında oryantasyon ve diğer eğitimlere tabi tutulmasıdır.	Her bir çalışan için, haftalık olarak tasarlanmış, "Kaptan Kalite" çalışması. Bu rol ile, çalışan, bir misafir gibi her bir departmanı ziyaret eder. Yıl boyunca bütün çalışanlar, iletişim ve atmosfer (ses, ışık...) üzerine eğitilir.
Boulders'lar (The Boulders) <i>Köşetaşı (Cornerstone) Programı: Geliştirilen Bir Hizmet Kültürü</i>	10 ilke tarafından desteklenerek, mükemmel misafir hizmetinin bakış açısı yaratılmıştır. Eğitimciler, oryantasyon, hizmet içi eğitimler ve çalışan tanıma programının birer parçasıdır.	Sahipleri ve yöneticileri, bu vizyonu ve prensipleri yaratmışlardır. Yöneticiler eğitici olacak olan kişileri seçer, eğitimciler eğitimleri verir, ve sonra boşlukları doldurmak için yapılan çalışmalar denenmelidir (Sonra Vizyona uygun olup olmadıkları denir.).
Carlson Hospitality Worldwide <i>Online veritabanı ve Yetkilendirilmiş Çalışan aracılığı ile Toplam Misafir Memnuniyeti</i>	Misafir problemlerini çözmek için yetkilendirilmiş çalışanlar, misafir memnuniyetini garanti altına alanlar olarak tanımlanmışlardır. Bütün otellerinde online veritabanı kullanarak misafir bilgilerini geliştirmişlerdir.	Misafir, çalışan ve operatör odak gruplarını dahil eden teminatlar üzerine yönetim araştırmaları; Geliştirilmiş Eğitim materyalleri ve programları; 28 Radisson Otelinde test edilmiş ve olumlu sonuçlar alınmış 1998'den beri global olarak bu program kullanılmaktadır.
Cincinnati Marriott Northeast <i>Misafirlere ailenin bir ferdiymiş gibi davranılması</i>	Çalışan tanıma programı, enerji toplantıları ve taahhüt kartlarının dahil olduğu 12 noktalı misafir hizmet programı geliştirilmiştir.	Orijinal olarak açılış ekibi tarafından geliştirilmiş olan 12 noktalı misafir hizmet programı Genel Müdür tarafından tekrar tanıtılır. Günlük toplantılar ve diğer bir araya getiren kuvvetlendiriciler kullanılır ve misafir hizmet noktalarına önem verilir.
Doubletree'nin Club Oteli <i>Çalışan "Care" Komiteleri</i>	Biri misafir ilişkileri biri çalışan ilişkileri için kurulmuş olan iki alt komiteden oluşan "Care" Komiteleri geliştirilmiştir.	İnsan kaynakları departmanı, Çalışan "Care" Komitelerinin imtiyazlı üyelerini arzu etmektedir.
Dahman Mülkleri (Properties) <i>İş çevrelerini geliştirmek ve İşgören devir hızı oranını azaltmak</i>	Hizmet alanlarını ve çalışan eğitimlerini arttırmak için değişik bir girişim, bir hareket planı ile geliştirilmiştir.	Bu uygulamada benchmark çalışması ilk sırayı almıştır. İki otelden departman yöneticilerinden oluşan geliştirici ekip, hareket planını kurmak, oluşturmak için çalışmışlardır. İlk deneme, bir otelin bir departmanında uygulanmıştır.
Four Seasons & Regent Otelleri ve Resort'ları <i>Misafirler için çalışanların yüksek oranda (fazla sayıda) olması geliştirilmiştir.</i>	Özenle seçilmiş ve hizmet kültürü zerine oryante edilmiş, misafirler için yüksek oranda çalışan bulundurulmaktadır.	Bu uygulama Şirketin kurucusu Isadore Sharp'ın kendi inançları ve prensipleri doğrultusunda kurulmuştur. Bu ilkeler Four Seasons Kültürüne dayandırılmıştır.
The Inn at Essex <i>Toplam Misafir Memnuniyetinin sağlanması.</i>	Felsefesi, misafir taleplerinin hiçbirine hayır dememektir.	Bir sayfalık bir taahhüt manueli, rastgele uniformalar, iş tanımlamaları yok, içerden destek (herkes birbirine destek oluyor), çalışan ödülleri, diğer misafir taleplerini yerine getiren oteller gibi olan New England otelleri ile değişim programı kullanılmaktadır.
Promus Hotel Corporation <i>Garantili Misafir Memnuniyeti</i>	Misafirler için tam anlamıyla memnuniyet sağlamaya söz vermişlerdir. Bir şikayette veya sorunda otel sorgusuz sualsiz hiçbir ücret alınmamaktadır.	İlk olarak, araştırmalar, garantili memnuniyeti yönetmek içindir. Onun ardından çalışanlar ve misafirler önerilerini değerlendirmek için sorgulanırlar. Pratikte değişik otellerde 12 aylık bir program ile denenmiştir. 1989'dan beri bu garanti tüm sisteme yerleştirilmiştir.
Ritz-Carlton Otel Şirketi <i>Misafir hizmetlerini maksimize etmek</i>	Üst düzey Misafir memnuniyetini sağlamak için, birtakım prensipler üzerine temellendirilmiştir. Eğitilmiş, dikkatli seçilmiş personel benimsenmiştir.	Misafir hizmetlerinin temel konsepti, yönetim düzeyinde geliştirilmiştir ve aşağı seviyelere doğru seçim, seminerler, proje ekipleri ve çalışan yetkilendirilmesi şeklinde aktarılmıştır.
The Waldorf = Astoria <i>Misafir geribildirimlerini almak ve Performansı kodlamak</i>	Her bir hizmet kontak noktasında misafirler için verilen kalite sorgulamaları (quiz'leri) ile operasyonun gelişimi için yollar tanımlamak ve sonuçları kod şeması ile izlemektir.	Hilton, J.D.Power ile iş ortaklığı içerisinde 30 saniyelik kalite sorgulaması (quiz'i) geliştirilmiştir. Sonuçlar, ay sonunda netleşir, özetler çalışanların neyi nasıl yaptığını göstermektedir.
Windsor Court Otel <i>Entelektüel Misafir Tanıma Programı</i>	Temel olarak misafir tanıma ve çalışan yetkilendirmesi programlarıdır.	Her çalışanın misafir istekleri üzerinde yetkisi vardır. Tekrar gelen misafirlere özel karşılama ve hediyeler sağlanır.
Winegardner & Hammons <i>Yeni otel özellikleri için açılış öncesi el kitabı</i>	Otel açılışlarına rehberlik eden ve hizmet standartlarını gösteren bir el kitabı geliştirmişlerdir. Bu el kitabı, küçük malların maliyetinden, çalışan seviyelerine kadar 35 alanı kapsamaktadır.	Bu uygulama 12 yıllık bir periyod sonucunda oluşmuştur. Kıdemli yöneticiler daha önceki açılış öncesi el kitaplarını birleştirerek ve genişleterek yenilemişler ve detaylı bir el kitabı haline getirmişlerdir.

(Enz ve Siguaw, 2000, s.22-23)

Firmalar çalışanları ortak düşünce noktalarında toplamayı hedeflemişlerdir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise bazı prensipler belirlemişlerdir.

Örneğin, The Boulders'lar 10 "köşetaşı" prensibini geliştirmişlerdir. Bu prensipler:

1. Mesafeye dikkat, (Misafir sizden 5 adım uzaklıkta, göz kontağı kurma, önce(ilk) konuşma, gülümseme ve misafire ismiyle hitap etme.)
2. Misafirin isteklerine sahip çıkma,
3. Mali sorumluluk,
4. Elçi,
5. İmaj,
6. Telefon etiketi,
7. Temizlik,
8. Önceliklere saygı,
9. Tecrübeyi kişiselleştirmek,
10. Keyif alma'dır (Enz ve Siguaw, 2000, s.24).

Örneğin, Cincinnati Marriott Northeast ise 12 maddeli programını geliştirmiştir. Bu program:

1. Mümkünse her misafire ismiyle hitap etme,
2. 20 adım içerisinde olan misafirle göz kontağı kurmak,
3. 10 adım içerisinde olan misafire gülümseme,
4. Misafire cevap verirken "Rica ederim" yerine, "Benim için bir keyiftir" demek,
5. Misafire yolu tarif edeceğine, ona eşlik etmek,
6. Çalışan misafirin isteğini sahiplenir, başka bir çalışana devretmez,
7. Çalışanın "yapamam"dan ziyade "yapabilirim"e konsantre olması,
8. Telefonun 4 veya daha az çalmasını sağlamak, (en fazla 4 kez çalsın...)
9. Herhangi bir kazada departman yöneticilerini uyarın,
10. Her daim düzgün bir üniforma, isimlik, parlayan ayakkabılar ve yanınızda 12 maddelik taahhüt kartı,
11. Beklenen saatte ulaşın,
12. Her daim diğer çalışanlara saygı gösterin ve onlarla yakın çalışın'dır (Enz ve Siguaw, 2000, s.24).

2.2. MİY'in 8 Temel Taşı

Birkaç şirketin analizini takip ederek Gartner Araştırma ve Geliştirme şirketi, adı "MİY'in 8 temel taşı" olan bir MİY çerçevesi ve haritası yaratmıştır. Tablo 2.3'te görülen, "MİY'in 8 Temel Taşı" çizelgesinin amacı, şirketlere büyük resmi görmelerine, ticari hedeflerini koymalarına ve bunları gerçekleştirmeyi planlamalarına yardımcı olmaktır (Radcliffe v.d. 2001, s.2).

Tablo 2.3: MİY'in 8 Temel Taşı

1. MİY Vizyonu : Liderlik, Pazar Konumu, Değer Savı	
2. MİY Stratejisi : Konular, Kısımlar, Verimli Birbirini Etkileme	
3. Misafir Deneyimlerinin Değeri Talepleri Anlamak Beklentilere Monitör Olma Rekabete Karşın Memnuniyet İşbirliği ve Geri Bildirim Misafir İletişimi	4. Organizasyonel İşbirliği Kültür ve Yapı Misafirleri Anlama İnsanlar: Beceriler, Yeterlilikler Teşvik Edici ve Telafi Edici(Dengeleyici) Çalışan İletişimi İş Ortakları ve Tedarikçiler
5. MİY Süreçleri: Müşteri Yaşam Döngüsü, Bilgi Yönetimi	
6. MİY Bilgisi: Veri, Analiz, Tüm Kanalları Bir Bakışta Görebilme	
7. MİY Teknolojisi: Uygulamalar, Yapılar, Altyapılar	
8. MİY Ölçümleri: Değer, Muhafaza Etme(Hatırlama), Memnuniyet, Sadakat, Hizmetin Maliyeti	

(Radcliffe v.d. 2001:2)

1. **MİY Vizyonu:** MİY vizyonu, müşteri odaklı olmanın neye benzediğini işletmelere gösterir. MİY vizyonu yok ise, çalışanlar, müşteriler ve diğer çıkar sahipleri aşağıdaki konularda net bir fikre sahip olamazlar:

- Şirketin sunduğu öneri değeri,
- Hangi müşteriler ile ilişkilendirileceği,
- Şirket stratejisi için, MİY'in önemi ve katkıları,

- Müşteri deneyiminin tabiatı (ne tarz müşteriye hitap edilecek?) (Radcliffe v.d. 2001, s.3).

MİY vizyonu en basit Müşteri Öneri Değeri (MÖD) (Müşteri Öneri Değeri = Customer Value Proposition) ile başlar. MÖD nedir? En basit açıklaması ile maliyetlerin(tedarikçi kapasitesine bağlı olarak), ürün/hizmet mükemmeliyetinin(tedarikçinin yenilenmesine bağlı olarak) ve müşteriye (tedarikçinin müşteri yüzleşmesi kaynaklarına bağlı olarak) yakınlığın benzersiz bir karışımıdır. Bu değerler hedef müşteriye çekici gelmeli ve onların bakış açlarına uygun düşmelidir. Rakiplerle farkı yaratan da budur (Radcliffe v.d. 2001, s.3).

2. **MİY Stratejisi:** MİY stratejisini, pazarlama stratejileri, bilişim teknolojileri, insan kaynakları ve ürün stratejileri olan operasyonel stratejilerde olduğu gibi harmanlamak gerekir. Tüm bu stratejilerin tek sürücüsü, birleşik iş stratejisidir ve pazardaki değerini diğer çıkar sahiplerine bu belirler. Pazarlama stratejisi işletmenin pazardaki konumu olarak yapılandırılır. Eğer şirket, pazardaki payını müşteri sadakati ile arttırmak istiyorsa, pazarlama stratejisine bir müşteri yönetim stratejisi ilave etmelidir (Radcliffe v.d. 2001, s.3).

MİY Stratejisi Oluşturma:

- Müşterinin değeri, sadakati ve memnuniyetinin şu anki pozisyonu,
- Müşterileri bölümlendirmek,
- Müşteri konularını belirlemek (elde edilen, hatırlanan ve gelişen),
- Stratejilerin uygulanması için gerekli ölçümlerin belirlenmesi (memnuniyet, sadakat ve hizmetin maliyeti),
- Müşteriye uygun strateji belirlemek için, ürün bölümlendirmesi, fiyatlandırma, iletişim ve kontak, kanal, müşteri hizmeti ve bölümlenme(segment) yönetimi,
- Diğer operasyonel stratejilere yön verebilmek için müşteri altyapı ihtiyaçlarını bilmek gerekir (Radcliffe v.d. 2001, s.3).

3. **Misafir Deneyimlerinin Değeri:** İnsanlar anladıkları ve etkileyebilecekleri şeyler üzerine odaklanmaya yatkındırlar; teknolojiye, müşteri bilgisine,

süreçlere veya organizasyona... Sonuç olarak çoğu MİY uygulaması yapan şirketler içeri dönüktürler (Müşteri ile değil yaptıkları işle ilgilenirler.). Lider şirketler veya organizasyonlar, müşteri bakış noktalarının ihtiyaçlarını anlamak ve şirketlerin üst düzeylerinde bunun duyulmasını garanti etmek için pozisyonlar yaratırlar. Bunlar çoğunlukla MİY ofis şeflerinin bulunduğu noktalarda olur ki, bu kişiler iş süreçlerinin, müşteri araştırmaları ve müşteri işbirlikleri temelinde gelişmesini garanti ederler. Ancak bu tek başına yeterli değildir. Müşteriler, gelişmeler hakkında bilgi verilmesine ihtiyaç duyarlar ve onların memnuniyet düzeyleri rutin olarak monitör edilmelidir (Radcliffe v.d. 2001, s.4).

4. **Organizasyonel İşbirliği:** Gerçek MİY, değişen iç süreçlerini, organizasyonel yapılarını ve çalışanların beceri ve davranışlarını da kapsar. Bir girişimin değer teklifi kısmen tedarikçilere ve ticari(iş) ortaklarına da bağlıdır. İşletmelerin içinde MİY'i optimize etmekle birlikte, bu ticari ortaklarla ve tedarikçiler ile birlikte çalışarak ortak bir vizyon ve MÖD yapılandırılmalıdır (Radcliffe v.d. 2001, s.4).
5. **MİY Süreçleri:** Bu ilişkiler ile müşteri ihtiyaçları gösterilmeli ve müşteri yaşam döngüsünün dönemleri yönetilmeli ve yaşam döngüsünü yönetmek için süreçlerin yaşaması formüle edilmelidir. Her süreç müşteri için aynı önemde değildir. Fakat müşteri merkezli bir organizasyonda tüm süreçler MÖD'ü desteklemelidir (Radcliffe v.d. 2001, s.4).
6. **MİY Bilgisi:** MİY'in anahtarı müşteri bilgisidir. Bu bilgiler, elde edilmeli, depolanmalı, analiz edilmeli, dağıtılmalı ve tüm işletme dahilinde uygulanmalı ve belli aralıklarla potansiyel iş ortakları ile paylaşılmalıdır. Çoğu işletmenin MİY enformasyonu zayıftır. Çünkü yalnızca bölümlenmiş veritabanı ve sistemler ve yolunda gitmeyen kalite stratejisi veya bilgi temizlik stratejisinden oluşur. Şirketler, hangi müşteri bilgilerinin talep edildiğini anlayış (analitik) ve operasyonel süreçlerde istenenleri desteklemek için düşünmelidirler. Fakat gerçek MİY, gelişim içinde efektif bir iletişime ihtiyaç duyar (Radcliffe v.d. 2001, s.5).

7. **MİY Teknolojisi:** MİY yalnızca teknoloji değildir, ancak, teknoloji analitik anlayış için çok önemlidir ve operasyonun iletişimi için temin edilmelidir. Birçok işletmede MİY teknoloji temelleri bölümlendirilmiştir. Kanallar ve iş bölümleri arasında bütünleşme sağlamak için, anlaşılabilir yapısal bir yaklaşım olmalı ki, bu yaklaşım, uygulama kaynaklarının standartları ve sigortası; hangi performans, güvenlik ve standartların uygulanabileceği ve bu standartların ne zaman ve nasıl yenilenmesi gerektiğini ve nasıl birbiriyle karşılıklı operasyon halinde olacaklarını göstermelidir. Yazılım, donanım, ağ çalışması, telefon altyapıları, beceri yönetimi ve ticaret yönetimi bütünleşme hedefini sağlamak için gereklidir. Entegrasyon MİY uygulamaları için bir anahtardır. Entegrasyon MİY uygulamaları olmayan sistemler için de önemlidir. Mesela, finansal sistemler, tedarik zinciri, yönetim sistemleri veya ticari ortakların sistemleri ... vb. gibi (Radcliffe v.d. 2001, s.5).

8. **MİY Ölçümleri:** Müşteri odaklı bir işletme olmak üzere olan şirketler, ölçümlenebilir. Spesifik MİY konuları ortaya konup, göstergeleri münitör edilmelidir. MİY ölçümleri yalnızca başarılilik düzeylerini göstermekle kalmaz, stratejilerin ve taktiklerin sürekli gelişimini sağlayacak olan geri bildirim mekanizmasını da sağlayacaktır. Kendi MİY stratejisini de uygulayıp MİY ölçümlemesini geliştirmek için, 2 öncelikli halledilmesi gereken nokta vardır. Bunlar:

- Düzeyler arasındaki bağlantı noktalarını anlamak,
- Aşırı karmaşık, ya da aşırı basitleştirilmiş, iç ve dış ölçümlerle yapılmış MİY başarı veya başarısızlıklarından uzak durmaktır (Radcliffe v.d. 2001, s.5-6).

Sonuç olarak büyük resmi görüp, gerçekten sürebilecek çabuk kazanç ve karlı ortaklıklar bulmak için kazandıracak bir stratejik çerçeve içerisinde firmalar kendi işletmelerini planlamalıdır. 2005 boyunca, küçük adımlarla altyapı ön çalışma çerçevesi dahilinde stratejik MİY altyapısını oluşturan şirketler, bu ön çalışma çerçevesini hazırlamayanlardan 2 kat daha başarılı olmuşlardır. Şirketler, verimliliklerini geliştirmek ve MİY programlarının başarılarını uzun vadede tutabilmek için Gartner Araştırma ve

Geliştirme şirketinin geliştirdiği “MİY’in 8 Temel Taşı”nı kullanabilirler (Radcliffe v.d. 2001, s.6).

2.3. Bir MİY Modeli: The Ritz-Carlton Otel Şirketi

Bir MİY modeli olarak The Ritz-Carlton (RC) Otel şirketinin ele alındığı bu bölümde, The Ritz-Carlton’ın tarih içinde MİY’i nasıl geliştirdikleri, bünyelerinde ne gibi prensipler oluşturdukları ve “İş Mükemmelliği Yol Haritası” ele alınmıştır.

2.3.1. Otel Sanayiinde Hizmet Mükemmelliyetinin Tarihi:

Eskiden küçük otel ve misafirhanelerde, otelci(hancı) tüm organizasyonu, kalite yönetimi dahil şahsen yönetirdi. Oteller büyüdükçe, hancı tek başına yetişemediğinden, işleri başkalarına devretmeye ihtiyaç duydu. Stajyerler bu sanatta eğitildiler ve verdikleri sınavlarla “sanatkar” olmaya hak kazandılar. Hancı (Patron-Master), kalite yönetiminin büyük bölümünü bu sanatkarlara devretti ve sadece muhasebe kontrolü ve denetim yaptı. Standartların çoğu 100 yıl eskisine Caesar Ritz ve efsanevi Chef August Escoffier dönemine dayanır (The Ritz-Carlton, 2000, s.1).

20. yüzyıla girerken, otellerin boyutları ve organizasyonları çok belirgin bir şekilde büyümüştür. Bunun sonucunda büyük otellerde fonksiyonel departmanlara ihtiyaç duyulur. Hancı şimdiki Genel Müdür, her departmanın başı olarak, kaliteden ve fonksiyonun düzgün işlemesinden sorumludur. Teknolojinin ortaya çıkıp gelişmesiyle otel ürün ve süreçleri gittikçe karmaşıklaşmıştır. Bu yeni karmaşa ile baş edebilmek için otel sanayisi planlamayı uygulamadan ayırmaya karar vermiştir. Hancı, çeşitli departmanların planlamasını departman müdürlerine ve bölüm şeflerine aktardı. (Örnek: Yiyecek ve İçecek Müdürü, Oda Temizlikçileri, Satın Alma Müdürleri...vs.) Bunların uygulanmasını birinci derecedeki sorumlulara (supervisor) ve çalışma güçlerine bıraktı. Planlama ve uygulamanın ayrılmasının 4 ana sonucu oldu:

1. Bir fabrika konseptindeki gibi 1 iş bir işçiye verildi. Yani tüm görev zinciri bir kişi tarafından değil, herkes bu zincirin bir görevinden

sorumlu oldu. Bu fabrikada, diyelim 11.görev 24.görev için sorun yaratıyorsa, sorun misafire yansıyana kadar ve yansdıktan sonrasında da devam etmesine rağmen tanımlanamamaktadır,

2. Üretimde dramatik bir artış,
3. Bölüm ve departmanlara ayrılış,
4. Kalite yönetiminden gittikçe uzaklaşan üst düzey yönetim(The Ritz-Carlton, 2000, s.1).

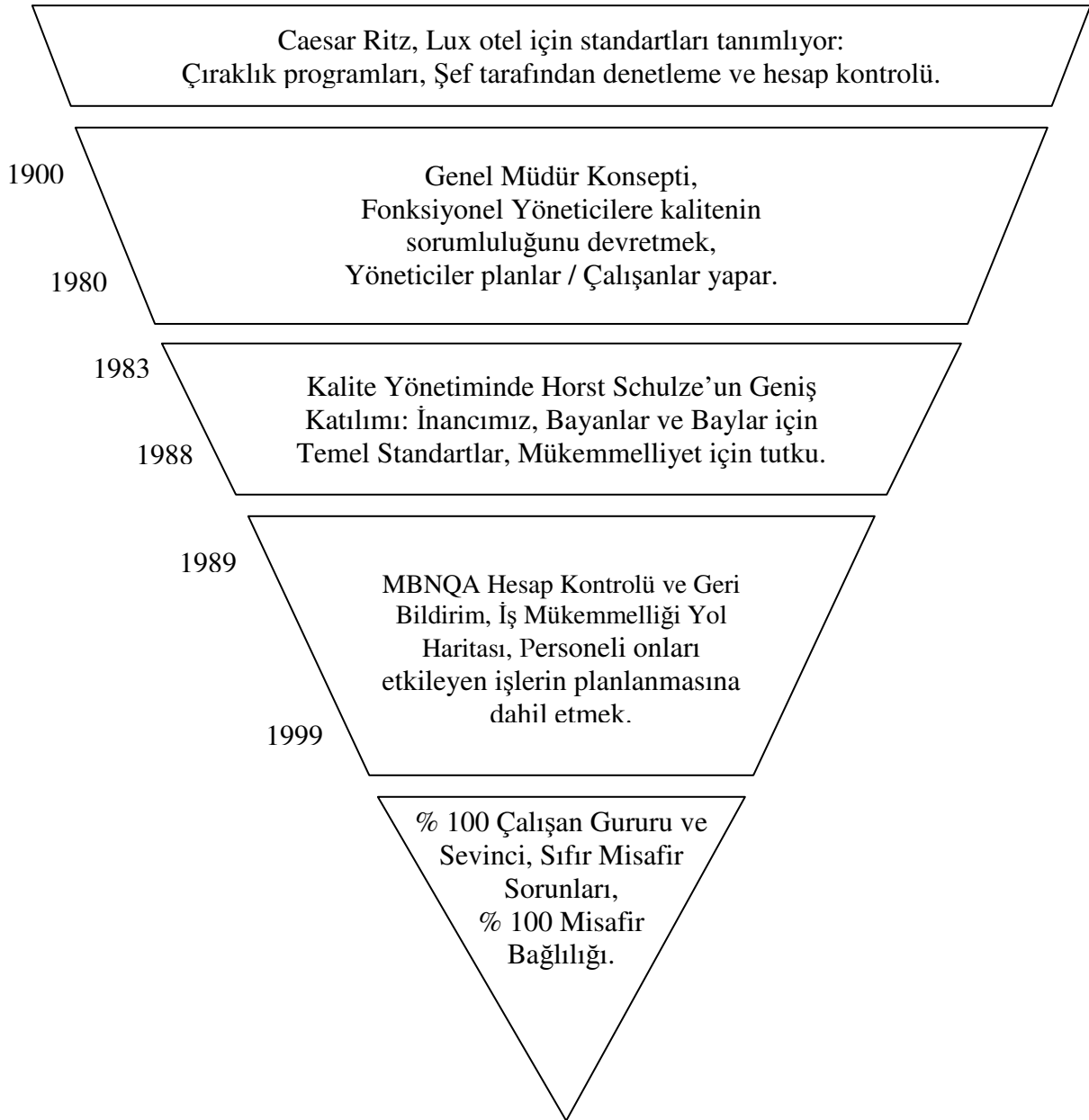
Üst yönetimin, gelişmelerden dolayı kalite yönetiminden uzaklaşmasının kalite üzerinde negatif etki yaratması, tipik olarak ya performansta düşüklük yarattı ya da ihtiyaçları karşılama maliyeti karşılanamaz oldu. Ayrıca kalitesizliğin sonucu olarak otellerde büyük kronik maliyetler oluştu. Rakipler de aynı sıkıntıları yaşıyordu. 1983 yılı Horst Schulze geldi. Gelişmekte olan yeni RC otelleri vardı. Horst Schulze ve ekibi kalite yönetimini ele aldı. Çünkü kalite yönetiminin devredilemeyeceğini anlamışlardı. Horst Schulze ve ekibinin, üst yönetim katılımı, geniş bir yelpazedeydi, fakat en önemli aktiviteleri şunlardan oluşmaktaydı:

- “İnançlarımız”da (Credo’da) bulunan şirket ürünlerinin özelliklerini tanımlamak (İnançlarımız’ın tam açıklamasına bakınız),
- Bay ve bayanlarımız için kalite sorumluluklarının daha iyi anlaşılması için İnançlarımız’ın temel standartlara çevrilmesi (tercüme edilmesi). Bunlardan en önemlilerinin içeriği:
 1. Misafirlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini önceden sezinlemek,
 2. Sorunlarını çözümlenmek,
 3. Misafirler ile ve kendi içlerinde içtenlikle davranmak.
- Genel olarak “Altın Standartlar” olarak tanınan İnançlar (Credo) ve Temel Standartları, yeni RC’lardaki bay ve bayanlara şahsen eğitim vererek öğretmek,
- Mükemmeliyet için agresif bir şekilde tutku aşlamak (The Ritz-Carlton, 2000, s.1).

Horst Schulze, 1989’da RC performansını optimize edebilmek için daha anlaşılır bir yapıya ihtiyaç olduğunu anlamıştır. Bunun için Horst Schulze, Malcolm Baldrige Yerel Kalite Ödülü (MBNQA) kriterlerini seçmiştir. Kriterlere

uyum sağlamak için kullanılan tahakkuk araçları ve bunlardan dönen sonuç raporları ile RC bir ticari mükemmeliyet modeli geliştirmiştir (Bakınız Şekil 2.1 ve Tablo 2.4) ve en yüksek performans düzeylerine belirgin bir şekilde ulaşacak, iş modeli için bir yol haritası geliştirmiştir. Bu yaklaşımın önemli bir parçası, personeli onları etkileyen işlerin planlanmasına dahil etmektir (The Ritz-Carlton, 2000, s.1).

Başlangıç Noktası 1890'lar



Şekil 2.1: Ritz-Carlton Mükemmel Performansının Kronolojisi (The Ritz-Carlton, 2000, s.3)

2.3.2. The Ritz-Carlton İş Mükemmelliği Yol Haritası

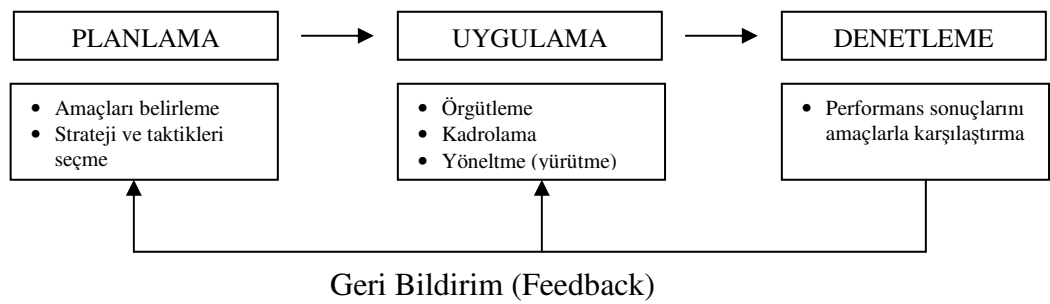
Kıdemli liderler 1983'te başladıkları güçlü, mükemmel yürütülen liderliklerini 1992 MBNQA ile devam ettirmişlerdir. Ödülü takip eden yıllarda, iş mükemmeliyeti için yapılandırılmış yaklaşımın operasyonu ve gelişimine kıdemli liderlerin katılımları artarak devam etmiştir (The Ritz-Carlton, 2000, s.6).

RC'nin MBNQA için belirledikleri, "İş Mükemmelliği Yol Haritası"nın adımları Tablo 2.4'te yer almaktadır. İzlenecek yol haritasındaki adımlar:

- a. Liderlik
- b. Stratejik Planlama
- c. Müşteri ve Pazar Odaklılık
- d. Bilgi ve Analiz
- e. İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi
- f. Süreç Yönetimi
- g. İş Sonuçları (Ticari Sonuçlar)'dır.

İşletmede görev yapan tüm elemanların belirlenen amaçlar doğrultusunda uyumlu, planlı ve düzenli çalışmasının sağlanması yönetim işlevini oluşturmaktadır. Yöneticinin görevi işletmeyi çalışanlar aracılığı ile en etkin ve en kısa zamanda amaçlarına ulaştırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995, s.71).

Böyle bir yaklaşımla yönetim görevlerinin temel gruplarından oluşan ve her bir adımdan kontrollü bir şekilde geçebilmek için RC, Şekil 2.2'de yer alan "İşletme Yönetim Süreci"ni kullanmıştır (Mucuk, 1997, s.32).



Şekil 2.2: İşletme Yönetim Süreci (Mucuk, 1997, s.32).

Kıdemli liderlerin mükemmellik için ihtirasları vardır. Bunun ana nedenleri 1.Horst Schulze’un performans beklentileri, 2.Altın Standartlar, 3. Mükemmelliye ulaşmanın verdiği gurur ve mutluluktur. İş mükemmeliyetinin yönünü belirlemek için, kıdemli liderler tarafından ortaklaşa alınan 7 belirleyici karar aşağıdaki gibidir (bakınız Şekil 2.4):

1. 10 Yıllık Vizyon (10 yıl sonrası görebilme gücü)
2. 5 Yıllık Misyon
3. 3 Yıllık Hedefler
4. 1 Yıllık Taktikler (Yöntemler)
5. Strateji
6. Methodlar
7. Temel (The Ritz-Carlton, 2000, s.6).

Şu an “Altın Standartlar” ile ilişkilendirilen RC’ın temelleri kıdemli liderler tarafından şahsen yapılandırılmıştır. Bu standartlar:

1. İnancımız

“İnancımız (Credo)

Ritz-Carlton Oteli, konuklara içten özen ve konfor sağlanması anlayışının önemli ve öncelikli görev olarak kabul edildiği bir mekandır. Her zaman sıcak, rahat ve aynı derecede zarif bir ortamı yaşayacak olan konuklarımıza, en kaliteli kişisel hizmeti ve olanakları sunmayı taahhüt etmekteyiz. Ritz-Carlton deneyimi, konuklarımızın memnuniyetini arttıracak, kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak, hatta akıllarına bile gelmeyen istek ve ihtiyaçlarını dahi karşılayacaktır.” (The Ritz-Carlton, 2000, s.2).

2. Kurallar (Temel Kurallar)

“Yirmi Kural

1. İnancımız kurumumuzun temel taşıdır, bu nedenle, herkes tarafından bilinmeli, sahip çıkılmalı ve her koşulda uygulanmalıdır.
2. ‘Bizler, Hanımefendi ve Beyefendilere Hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendileriz.’ sloganımıza bağlı profesyonel hizmet personeli

olarak, hem konuklarımıza, hem de birbirimize karşı saygılı ve ölçülü davranırız.

3. Hizmetin Üç Aşaması, Ritz-Carlton konukseverliğinin temelidir. Tatminkar, unutulmaz ve sadık bir hizmet için bu aşamaların her fırsatta uygulanması gerekmektedir.
4. Personel Andımız, Ritz-Carlton çalışma ortamının özüdür. Bu anlamda, tüm personelimiz tarafından benimsenmelidir.
5. Tüm personel, kendi görevleri ile ilgili olarak yıllık Eğitim Sertifikasını almak üzere gerekli eğitim ve çalışmalarını tamamlayacaktır.
6. Şirketin hedefleri, tüm personele açıklanmıştır. Herkes bu hedeflere ulaşmak için gerekli desteği sağlamakla yükümlüdür.
7. İşyerinde özgüven ve mutluluk yaratmak için, her çalışanın, kendisini ilgilendiren işlerin planlanmasına katılma hakkı vardır.
8. Her personel, devamlı olarak, Otel içerisinde gördüğü aksaklıkları (Bunlar İngilizce M.R. B.I.V olarak anılıp, Türkçe açılımı ise; 'Hatalar, Yeniden Yapılma, Kırılma/Bozulma, Verimsizlik ve Sapma'dır) bildirmekle yükümlüdür.
9. Her bir eleman, konuklarımızın ve diğer çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde bir çalışma ortamı yaratmak üzere, takım çalışmasına katkıda bulunmaktan sorumludur.
10. Her personel yetkilendirilmiştir. Örneğin, bir konuğumuzun bir sorunu ya da özel bir ihtiyacı varsa, konuyla ilgilenmek ve/veya çözüme ulaştırmak için iş programınızın dışına çıkmamız mümkündür.
11. Ödün verilemeyecek konulardan biri olan temizlik, her personelin sorumluluğu altındadır.
12. Konuklarımıza en üstün hizmeti sunmak için, tüm çalışanlar, konukların her birisinin kişisel tercihlerini öğrenmek, ve diğer çalışanlara da iletmek üzere, belgelendirmekle yükümlüdür.
13. Hiçbir zaman, hiçbir konuğu kaybetmemeliyiz. Konuklarımızın şikayetlerinin hemen çözülmesi, her bir çalışanın sorumluluğu altındadır. Bir şikayet alan çalışan, bu şikayeti sahiplenecek, konuğu

tatmin edecek şekilde olayı çözümlenecek ve durumu rapor edecektir.

14. 'Gülümseyin – Sahnedeyiz' Her zaman için konuk ve çalışma arkadaşlarınız ile olumlu bir göz kontağı kurunuz. Konuklarınızla ve birbirinizle konuşurken yerinde sözcükler kullanınız. ('Günaydın', 'Elbette' ve 'Memnuniyetle' gibi sözcükler kullanmaya dikkat ediniz.)
15. Hem işyeriniz dahilinde, hem de dışarıda otelinizin elçisi olunuz. Her zaman olumlu yönde konuşunuz. Herhangi bir sorununuz olduğunda ilgili ve doğru kişi ile görüşünüz.
16. Konuklara, otelin başka bir bölümünü tarif edip, işaret ile göstermek yerine, onlara eşlik ederek gidecekleri yere götürünüz.
17. Ritz-Carlton telefon görgü kurallarına uygun olarak, telefonu ilk üç çalışı içinde 'gülümseyerek' cevaplayınız. Mümkünse konuğa ismiyle hitap ediniz. Gerekirse, arayan kişiye, 'Sizi beklemeye alabilir miyim?' diye sorunuz. Telefonda kim arıyor sorusunu sormayınız. Mümkün olduğunca telefonu aktarmaktan kaçınınız. Sesli mesaj standartlarına sadık kalınız.
18. Kişisel görünümünüze özen gösteriniz ve kendinize saygı duyunuz. Herkes, Ritz-Carlton kıyafet ve giyim standartlarına uygun, profesyonel bir görünüm sergilemekle sorumludur.
19. Öncelikle emniyeti göz önüne alınız. Her personel, hem tüm konuklar, hem de diğer çalışanlar için, emniyetli ve kaza ihtimali olmayan bir ortam sağlamakla yükümlüdür. Tüm yangın ve emniyet talimatlarını öğreniniz ve herhangi bir emniyet riskini derhal rapor ediniz.
20. Bir Ritz-Carlton Otelinin değerlerini korumak, muhafaza etmek çalışanların sorumluluğu altındadır. Enerji tasarrufu yapınız, Otelin ve çevrenin korunmasına özen gösteriniz." (The Ritz-Carlton, 2000, s.2).

3. Hizmetin Üç Aşaması

“Hizmetin Üç Aşaması

- a. Sıcak ve içten karşılayınız. Mümkünse ve yerindeyse, konuğa ismiyle hitap ediniz.
- b. Konuğun ihtiyaçlarını ve beklentilerini sezmeye çalışınız.
- c. Konukları sıcak ve içten uğurlayınız ve mümkünse ismiyle hitap ediniz.” (The Ritz-Carlton, 2000, s.2).

4. Sloganımız

“Sloganımız

Bizler, Hanımefendi ve Beyefendilere Hizmet Sunan Hanımefendi ve Beyefendileriz.” (The Ritz-Carlton, 2000, s.2).

5. Personel Andı

“Personel Andı

Ritz-Carlton Otelinde çalışan Hanımefendilerimiz ve Beyefendilerimiz, konuklarımıza sözünü verdiğimiz üstün hizmetin en önemli kaynağıdır.

Güven, dürüstlük, saygı, güvenilirlik ve sorumluluk prensiplerini esas alarak, her bir bireyin yeteneklerini hem kendi yararına hem de şirketin yararına geliştirmek ve maksimum faydayı sağlamak amacındayız.

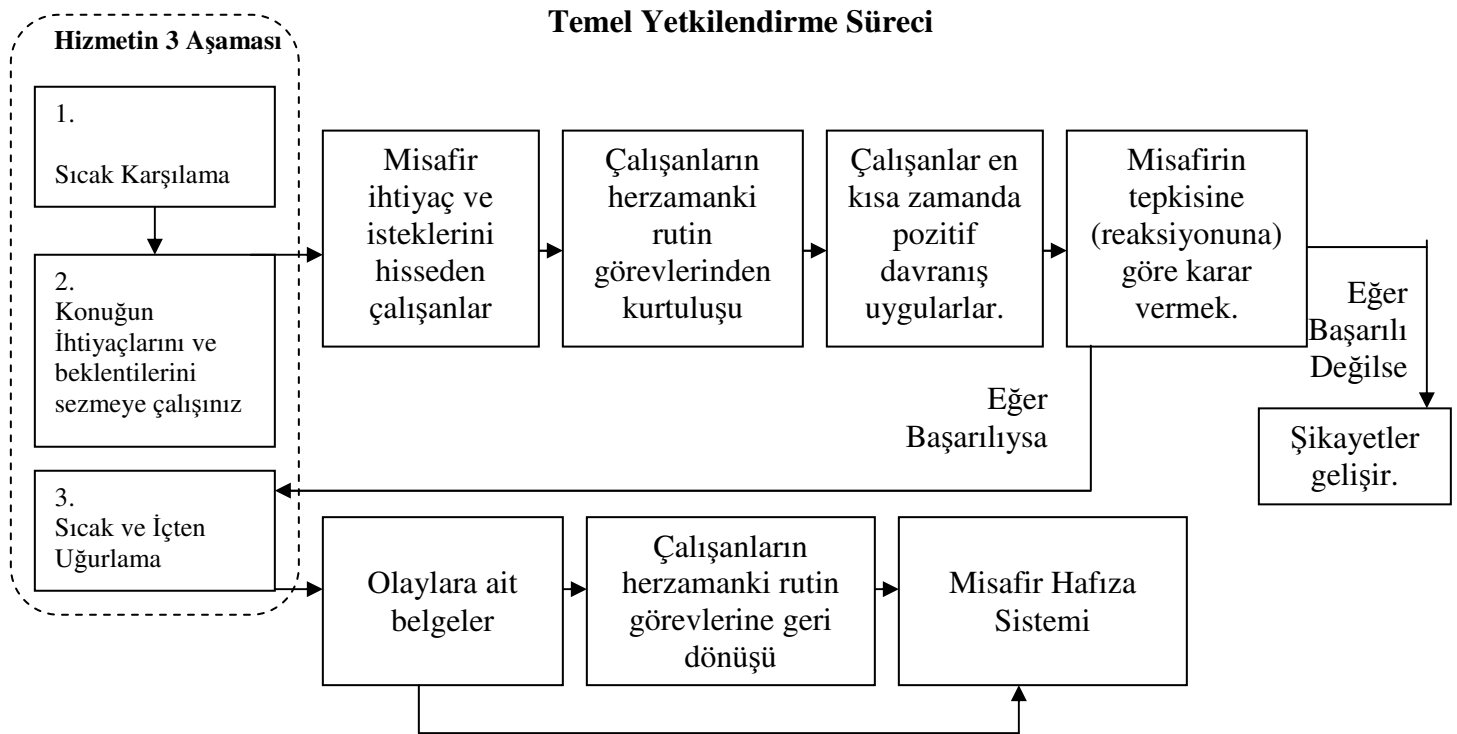
Ritz-Carlton, farklılığa değer verilen, yaşam kalitesinin zenginleştirildiği, bireysel tutkuların dikkate alındığı ve Ritz-Carlton gizeminin güçlendirildiği bir çalışma ortamı sunmaktadır.” (The Ritz-Carlton, 2000, s.2).

Müşteri ve organizasyonun her ikisinin de yararına olacak düşünce ve bağımsızca hareket edebilmek için, bu standartların RC'daki bay ve bayanlar (çalışanların) üzerinde inanılmaz bir motivasyon etkisi vardır (The Ritz-Carlton, 2000, s.6).

Altın Standartlar her gün çeşitli forumlarla güçlendirilmektedir:

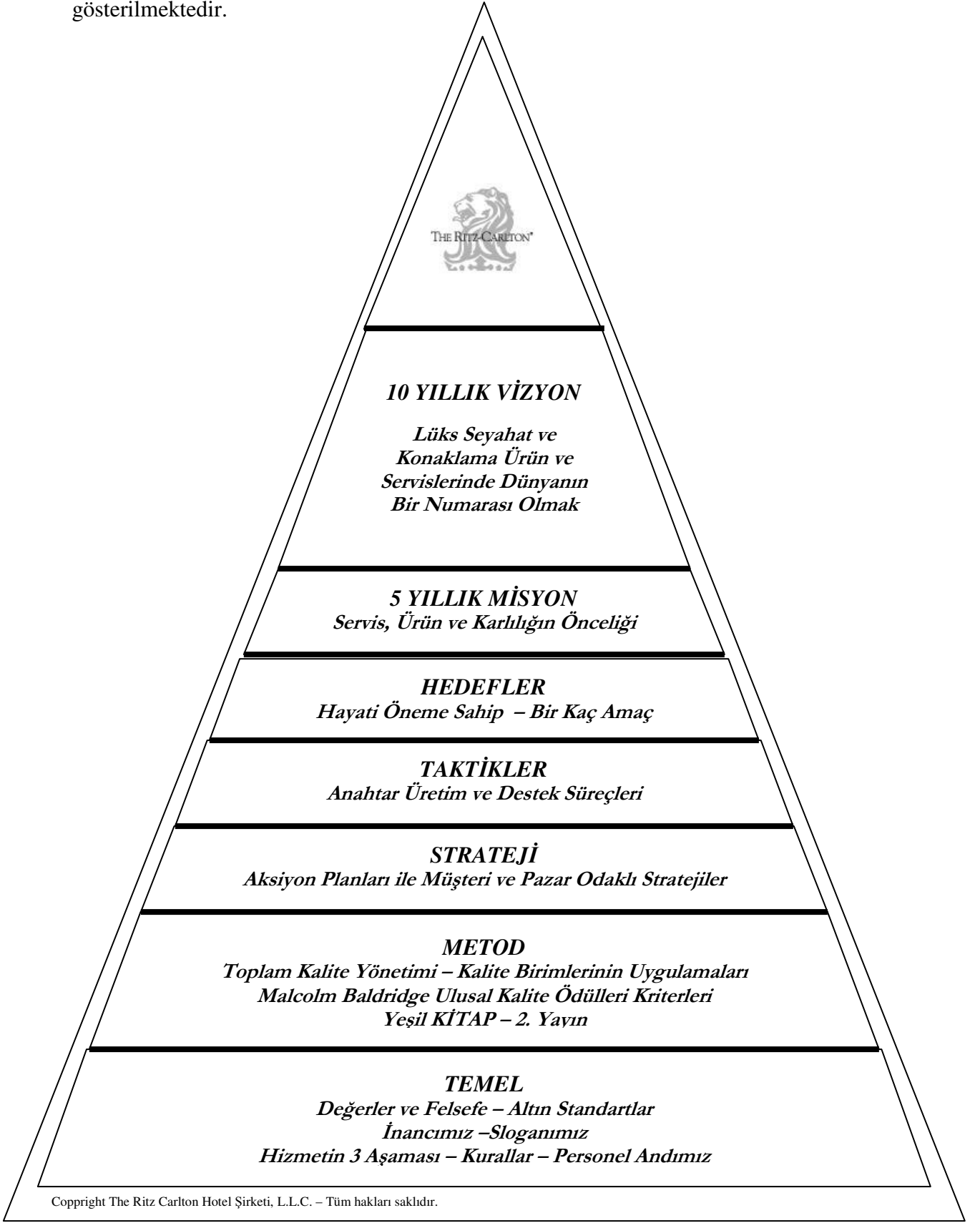
- Yeni çalışan oryantasyonu dersleri ile,
- Geliştirici çalışmalar (training),
- Günlük iletişim toplantıları (line up),
- Hem pozitif hem negatif kuvvetlendirmenin yönetimi,
- Misyon açıklamalarının gösterilmesi,
- İnancımız (Credo) kartlarının dağıtımı,
- İç toplantılarda "İnancımız"ın birinci konu olarak işlenmesi,
- Eş baskı (Peer Pressure) (The Ritz-Carlton, 2000, s.3).

Şekil 2.3'de gösterilen temel yetkilendirme süreci ile birleştirilmiş olan hizmetin 3 aşaması, yenilikçi, hızlı, kişisel hizmet ile yetkilendirilmiştir.



Şekil 2.3: Temel Yetkilendirme Süreci (The Ritz-Carlton, 2000, s.6).

Yıllık strateji planlama sürecinin 7 spesifik kararının sonucu bir piramit konsepti oluşturulmuş ve tüm organizasyona dağıtılmıştır. Şekil 2.4'te 2000 yılına ait piramit gösterilmektedir.



Şekil 2.4: Yedi Piramit Kararı (The Ritz-Carlton, 2000, s.7).

Horst Schulze, 1989'da RC performansını optimize edebilmek için, MBNQA kriterlerini seçmişti. Kriterlere uymak için ise Tablo 2.4'te yer alan "The Ritz Carlton İş Mükemmelliği Yol Haritası"nı geliştirdi.

Tablo 2.4: The Ritz-Carlton İş Mükemmelliği Yol Haritası

The Ritz Carlton İş Mükemmelliği Yol Haritası

MBNQA	Ulaşılabilir "Planla"	Düzenle "Yap"	Sonuçları "Kontrol Et"	Geliştir "Harekete Geç"
1. Liderlik	Mükemmelliyet için Tutku Yedi Piramit Kararı Temel Yetkilendirme Süreci	Kıdemli yöneticiler yeni otellerde başlarlar "Piramit" in Dağıtımı Altın standartların günlük takviyesi (kuvvetlendirilmesi)	Performans Gelişimi	Gelişim / Eğitim Planları Yönetici Merkezi Gelişime bağlı iş sözleşmeleri
2. Stratejik Planlama	Gerçek Temelli Stratejik Hedefler Gerçek Temelli Kilit Süreç Tanımlamaları	Bölünmüş/Kısımlara Bölünmüş Hedefler Süreç Sahiplerini Seçme Süreçleri Geliştirme Gerekli Kaynakları Sağlamak	Üst düzey yöneticiler tarafından, her çeyrekte bir, otel düzeylerinde ve şirket bazında, planlanan performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması Günlük operasyonların çalışma gücü (yönetim) tarafından gözden geçirilmesi	Farklılıklar üzerinde çalış Planlama Sürecini Geliştir / Mükemmelleştir
3. Müşteri ve Pazar Odaklı	Otel aktivitelerinin (facility) ve operasyonunun kalitesine odaklanmış Pazar araştırması	6 P Konsepti "CLASS" veritabanının operasyonu Standart Performans Ölçümü	Günlük Otel Ölçümleri Aylık Ölçümler * Erken Rezervasyon * Müşteri Memnuniyeti * RevPAR (Ortalama Oda Geliri) * P & L (Öncelik ve Gecikme Raporları)	Geliştir / Mükemmelleştir Yıllık
4. Bilgi ve Analiz	* Üst Düzey Yöneticiler, * Günlük Operasyonlar için; Performans Ölçümlerini seçmek Kıyaslanabilir benchmark yapmak	* Üst Düzey Yöneticiler, * Günlük Operasyonlar için; Bireysel Süreç Sahipleri Performans Ölçümlerini seçmek Uygulamada olan, en iyi uygulanan performansın paylaşılması / Örnek gösterilmesi	Çalıştırılmış personelin istatistiki verileri, Danışman Uzmanlar	Sürekli Geliştirme

The Ritz Carlton İş Mükemmelliği Yol Haritası

MBNQA	Ulaşılabilir "Planla"	Düzenle "Yap"	Sonuçları "Kontrol Et"	Geliştir "Harekete Geç"
5. İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi	Görevler belirlendi, Çalışanlarımız: * Ne yapması gerektiğini bilen, * Ne kadar iyi yaptıklarını bilen, * Kendi şahsi davranışlarını veya süreçlerini ayarlayabilen.	Çalışan eğitimi, uygulaması ve gelişimi	Q.S.P. (Kalite Seçim Süreçleri) 21/ 365 Gün Training(uygulama) Sertifikasyonunun Gözden Geçirilmesi Performans Tahminlerinin Gelişimi Çalışan Raporlarının Analizi	Kıdemli H.R. (İnsan Kaynakları) Yöneticileri tarafından yer gezmeleri Çalışan Raporlarının Analizi
6. Süreç Yönetimi	Destek süreçleri ve kilit üretimi yönetmek	Değişen müşteri ihtiyaçlarını sisteme dahil etmek Yeşil Kitap (The Green Book) (Süreçler ve Kalite için Yönetim Araçlarından bahseden el kitabı) Her bir yeni otel için süreç sahipleri süreçler uyarlar	P.Q.I. (Ürün Kalite Göstergeleri) S.Q.I. (Servis Kalite Göstergeleri) Süreç Muhasebesi	Proje yönetiminde ihtiyaç duyulan ana değişiklikler Gün be gün artan günlük gelişmeler
7. İş Sonuçları (Ticari Sonuçlar)	Stratejik hedefler uzun vadeli hedefleri tanımlar/ açıklar Taktiksel süreçler yıllık hedefleri koyar	İnsanları yönetmek Süreçleri yönetmek Standart Performans ölçümleri	Üst düzey yöneticiler tarafından, her çeyrekte bir, otel düzeylerinde ve şirket bazında, planlanan performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması Günlük operasyonların çalışma gücü (yönetim) tarafından gözden geçirilmesi	Sürekli ve sonsuz gelişim

(The Ritz-Carlton, 2000, s.4-5)

3. BÖLÜM

İSTANBUL VE ANTALYA MERKEZLERİNDE YER ALAN 5 YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE, MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, “İstanbul ve Antalya merkezlerinde yer alan, en az 3 yıldır aynı işletmede faaliyet gösteren 5 yıldızlı şehir otellerinde, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanabilirliğinin karşılaştırmalı analizi”dir.

3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Davranışının Anlaşılması, Takip ve Analizi sonucunda gerçekleştirilen davranışların bütünüdür. Bütün çabaların müşteri üzerinde bıraktığı etki ise müşterilerin memnun olmalarını ve işletmeyi tekrar tercih etmelerini sağlar. İşte bu yüzden “Müşteri İlişkileri”nin yönetilmesi çok önemlidir.

Bu çalışma ile “Müşteri İlişkileri Yönetimi” olarak ifade edilen bu kavramların, turizm sektöründe uygulanabilirliğinin hangi faktörlere (eğitilmiş personel, veri tabanları, işletme politikası, toplam kalite yönetimi... vb.) bağlı olduğunun, karşılaştırmalı analiz ile ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma İstanbul ve Antalya merkezlerinde yer alan en az 3 yıldır aynı işletme tarafından işletilen 5 yıldızlı şehir otellerinin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” uygulamalarına bakış açılarının saptanmasını, yapmış oldukları uygulamanın tespitini ve uygulama farklılıklarının saptanmasını kapsamaktadır.

İstanbul otelleri için, 1. Köprü'nün (Boğaziçi Köprüsü) yakınında kalan, iki kıta arasındaki hareketliliğin en yoğun olduğu, ticaret merkezlerini ve kongre vadisini içine alan bir hat belirlenmiştir. Bu hat içerisinde yer alan semtlerdeki oteller baz alınmıştır.



Şekil 3.1: İstanbul Haritası

Yukarıdaki haritada daire içine alınmış alan, araştırma kapsamına giren alanı göstermektedir. Bu bölgede yer alan ve bu araştırmanın kapsamına giren otel sayısı toplam 14'tür.

Antalya otelleri için ise, 8 destinasyon içerisinde yalnızca merkezde yer alan ve iş merkezlerine yakın olan (şehir merkezine yakın olan ve konaklamada daha çok havayolları personellerinin yoğunlukla tercih ettiği otellerin haricinde kalan) 5 yıldızlı şehir otelleri baz alınmıştır.



Şekil 3.2: Antalya Haritası

Yukarıdaki haritada daire içene alınmış alan, araştırma kapsamına giren alanı göstermektedir. Bu bölgede yer alan ve bu araştırmanın kapsamına giren otel sayısı toplam 5'tir.

Araştırmada “Kolayda Örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan tüm işletmelerin araştırma kapsamına alınması planlanmıştır. Araştırma süresince araştırmaya katılan İstanbul'dan 14 işletme, Antalya'dan 5 işletme araştırma örnekleminin % 100'ünü ifade eder. Anket yapılan 19 işletme içerisinde geri dönüş oranı % 100'dür.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

- MİY uygulamalarının 5 yıldızlı otellerde uygulanabildiği düşünülmüştür.
- MİY'in uygulanması için işletmelerde profesyonel yöneticilerin çalıştığı düşünülmüştür.
- Aile tipi işletmelerde MİY uygulamasının işletmeye bağlı olarak ortaya çıkacağı ve genelleşemeyeceği varsayılmıştır.
- MİY uygulaması için işletmelerin alt yapılarını (bilgisayar, eğitimli personel... vb.) tamamlamış olmaları gerektiği düşünülmüştür.
- MİY uygulamaları için işletmelerin belirli bir bütçe ayırdığı varsayılmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Zamanlaması

Araştırmanın Yöntemi: Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “yüz yüze anket” yönteminden yararlanılmıştır. Otellerde görüşme yapılan kişiler Satış Pazarlama Müdürleri, Ön Büro Müdürleri, Misafir İlişkileri Müdürleri veya Halkla İlişkiler Müdürlerinden oluşmaktadır. Ankette kullanılan ölçek 60 önermeden oluşmaktadır. Bu soruların 25'i 5'li Likert ölçeğine göre sınıflandırılmıştır ve “Tamamen Katılıyorum” ... “Kararsızım” ... “Hiç Katılmıyorum”a doğru sıralanmıştır. 9 soru açık uçludur. 10 soru nominal ölçekle hazırlanmıştır. 2 soruda 1., 2., 3., olmak üzere önem derecesine göre sıralanma istenmiştir. 12 soru çok seçeneklidir. 2 soru birden fazla seçenek işaretlemeye yönelik oluşturulmuştur.

Araştırmanın Zamanlaması: 20.04.2005 – 15.05.2006 olarak planlanmıştır.

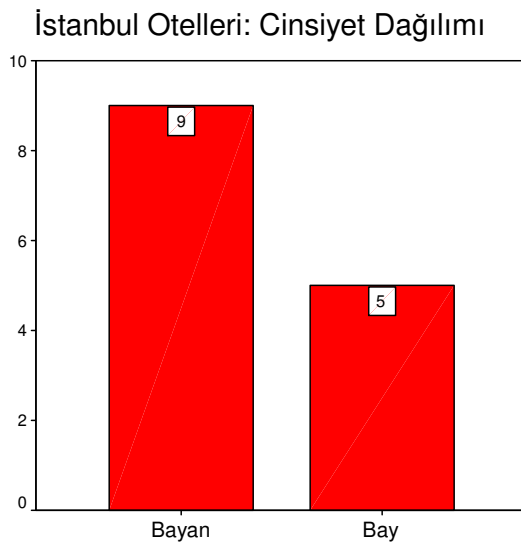
Anket soruları hazırlanırken; Laurette Dubé ve Loe M. Renaghan'ın 1999 Ekim ayında, Cornell Üniversitesinin, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly dergisinde yayınlanan, “*How Hotel Attributes Deliver the Promised Benefits-Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices (Part II)*” ve yine Laurette Dubé ve Loe M. Renaghan'ın 2000 Şubat ayında, Cornell Üniversitesinin, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly dergisinde yayınlanan, “*Creating Visible Customer Value – How Customers View Best-practice Champions*”, ile internetteki kaynaklardan yararlanılmıştır.

3.6. Araştırma Bulguları

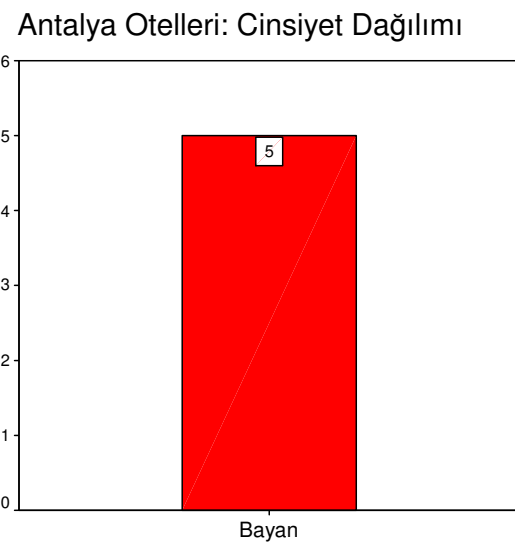
Araştırma bir durum tespiti yapmayı amaçlamaktadır. Ancak, araştırmada çok fazla sayıda işletme ile anket çalışması yapılamadığından yalnızca tanımlayıcı istatistik yöntemleri (frekans analizi(sıklık)) kullanılarak karşılaştırmalar yapılabilmektedir. Fakat araştırma esnasında edinilen uygulama örnekleri hakkındaki bilgiler çok daha önemlidir.

Demografik Özellikler:

Cinsiyet Dağılımı: Şekil 3.3 -Şekil 3.4'de görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde sorularımıza hem bay hem de bayanlar cevap verirken Antalya otellerinde sadece bayanlar cevap vermiştir.

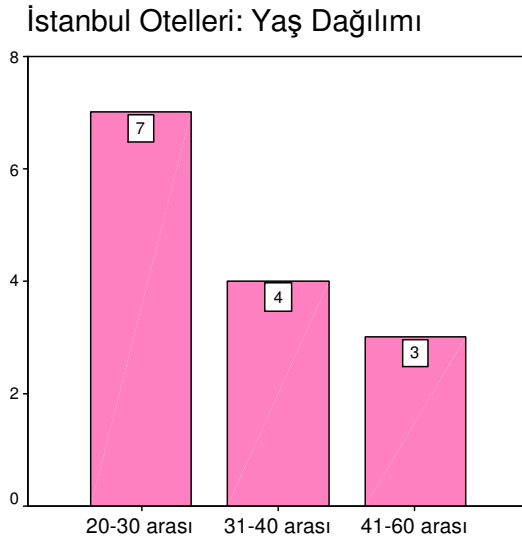


Şekil 3.3:İstanbul Otelleri:Cinsiyet Dağılımı

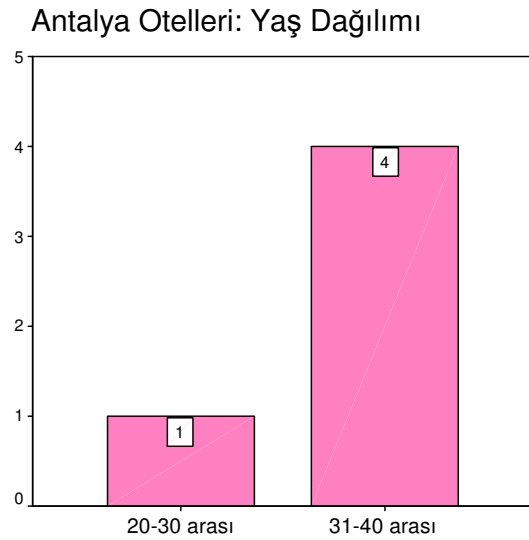


Şekil 3.4:Antalya Otelleri:Cinsiyet Dağılımı

Yaş Dağılımı: Şekil 3.5-Şekil 3.6’da görüldüğü gibi; İstanbul’daki otellerde yaş ortalaması 20-30 yaş aralığı yüksek, fakat aynı zamanda da 41 yaşından yüksek grup da sektörün içinde yer almaktadır. Antalya otellerinde ise, 20-30 yaş kesiminin çok az olduğu, daha çok 31-40 yaş arasının yoğun olduğu gözlenmektedir.

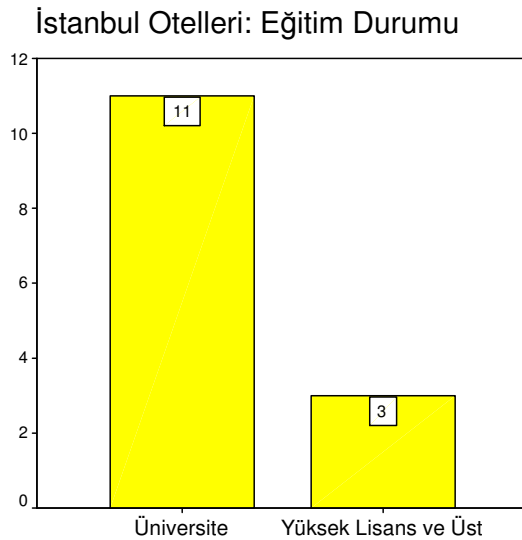


Şekil 3.5:İstanbul Otelleri:Yaş Dağılımı

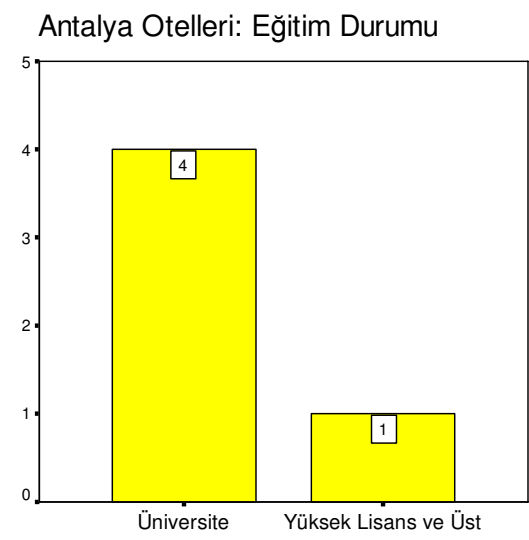


Şekil 3.6:Antalya Otelleri:Yaş Dağılımı

Eğitimi Durumu Dağılımı: Şekil 3.7-Şekil 3.8’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinin hepsinde eğitim durumu üniversite ve üstüdür. Otellerde görüşme yapılan kişiler Satış Pazarlama Müdürü, Ön Büro Müdürü, Misafir İlişkileri Müdürü veya Halkla İlişkiler Müdürleridir. Dolayısıyla eğitim durumları oldukça yüksek kişilerle görüşme yapılmıştır.

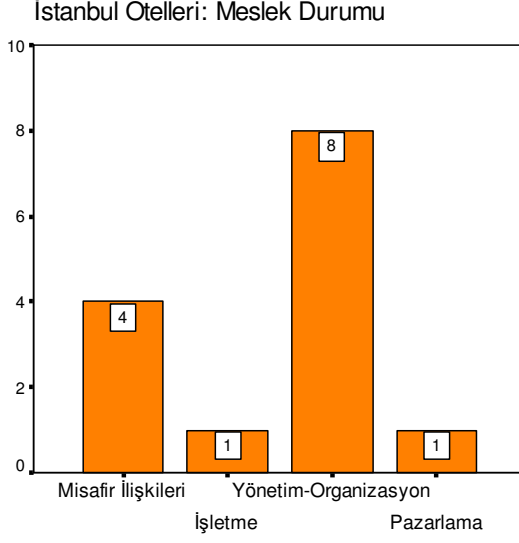


Şekil 3.7:İstanbul Otelleri:Eğitim Durumu

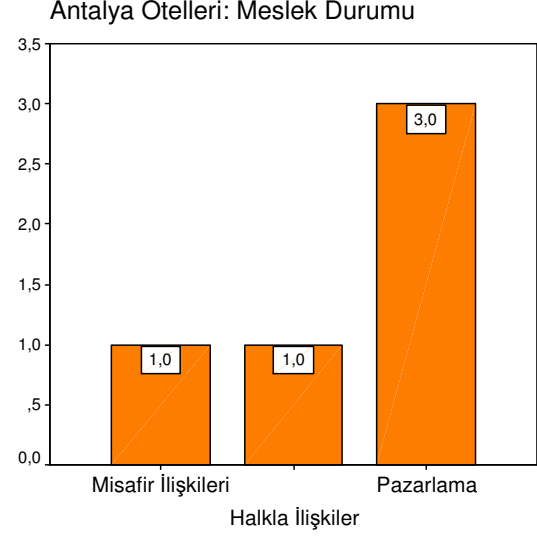


Şekil 3.8:Antalya Otelleri:Eğitim Durumu

Meslek Durumu Dağılımı: Şekil 3.9-Şekil 3.10'da görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde genellikle anketi cevaplayanlar, yönetim organizasyon alanında uzmanlaşmış kişilerdir (Önbüro Müdürleri). Antalya otellerinde ise daha çok Satış ve Pazarlama bölümleri konuyla ilgilenmişlerdir.



Şekil 3.9:İstanbul Otelleri:Meslek Durumu



Şekil 3.10:Antalya Otelleri:Meslek Durumu

İşletmeye Ait Bilgiler:

Otel Faaliyet Süresi Dağılımı: Şekil 3.11-Şekil 3.12'de görüldüğü gibi; İstanbul otellerinin çoğu 5 yıldan fazla sektörde olan işletmelerdir. Antalya otellerinde ise, 3-5 yıl arası ile 5 yıldan fazla olan işletmeler arasında nerdeyse eşit bir dağılım gözlenmektedir.



Şekil 3.11:İstanbul Otelleri:Otel Faaliyet Sür.

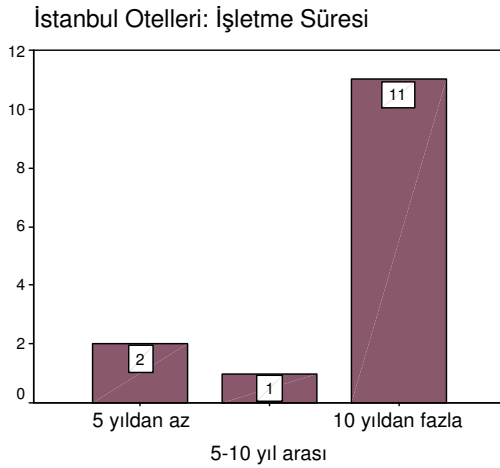


Şekil 3.12:Antalya Otelleri:Otel Faaliyet Sür.

Otelin Aynı İşletme Tarafından İşletilme Süresi Dağılımı: Şekil 3.13-Şekil 3.14'te görüldüğü gibi; İstanbul'daki otellerin geneli 10 yıldan fazladır aynı işletme tarafından işletilmektedir.

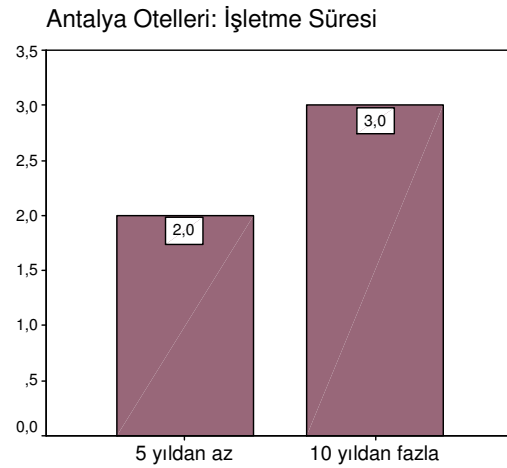
Bu durum, bir önceki soru ile bağdaştırıldığında 5 yıldan fazla işletmede olan 12 otelin aynı zamanda 11 tanesinin 10 yıldan fazladır aynı işletme tarafından işletildiğini göstermektedir.

Antalya'daki oteller ise 5 yıldan az ile 10 yıldan fazla olan işletmeler arasında nerdeyse eşit bir dağılım oluşturmuştur. Bu durum, bir önceki soruyla bağdaştırıldığında 5 yıldan fazla işletmede olan 3 otelin aynı zamanda 10 yıldan fazladır da aynı işletme tarafından işletildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, bu otellerin MİY için uygun yapıda oteller oldukları söylenebilir.



Yıl Aralıkları

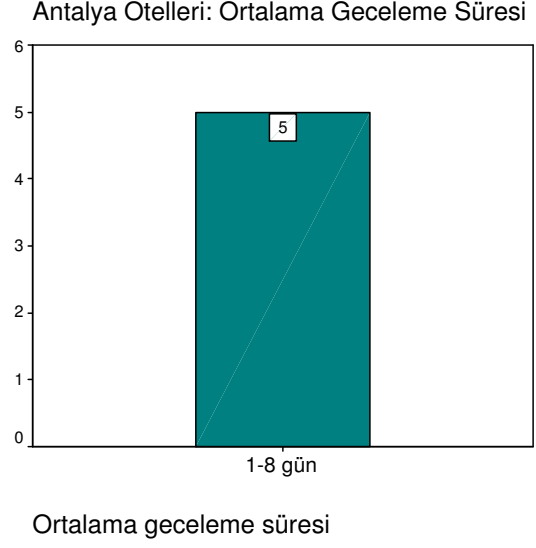
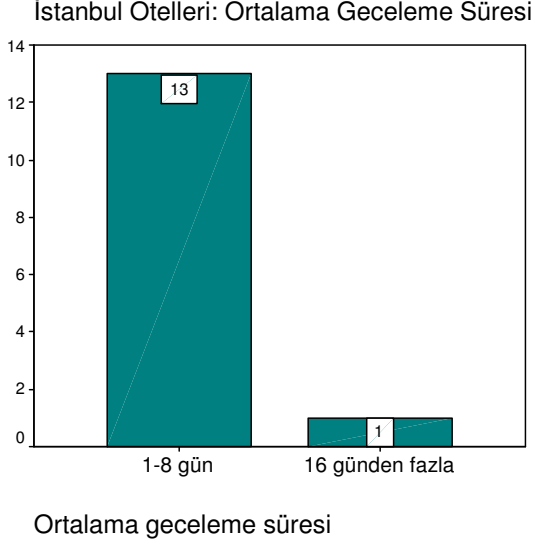
Şekil 3.13:İstanbul Otellerinin Aynı İşletme Tarafından İşletilme Süreleri



Yıl Aralıkları

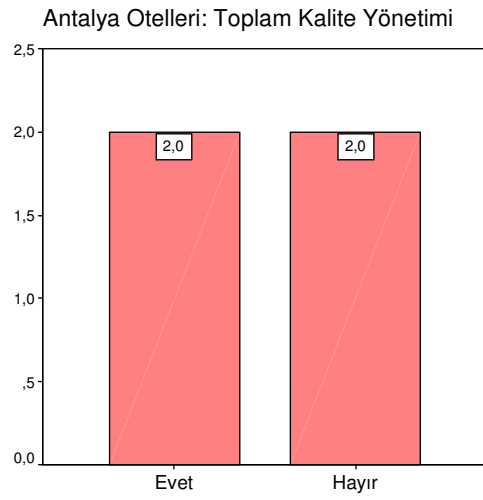
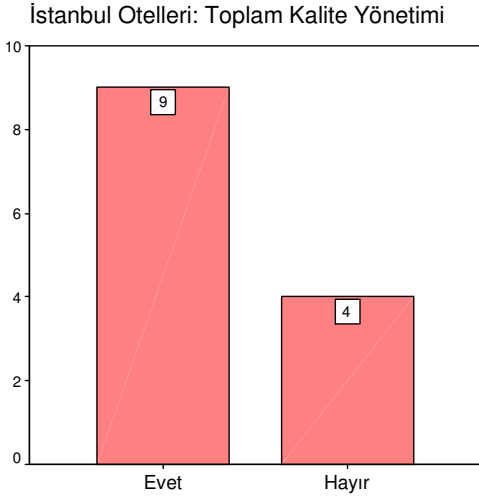
Şekil 3.14:Antalya Otellerinin Aynı İşletme Tarafından İşletilme Süreleri

Ortalama Geceleme Süresi Dağılımı: Şekil 3.15-Şekil 3.16’da görüldüğü gibi; her iki kentteki işletmelerde geceleme süreleri 1-8 gün arası olarak yoğunlaşmaktadır.



Şekil 3.15:İstanbul Otelleri: Ort. Geceleme Sür. Şekil 3.16:Antalya Otelleri: Ort. Geceleme Sür.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Dağılımı: Şekil 3.17-Şekil 3.18’de yer alan TKY dağılımında da görüldüğü gibi, İstanbul’daki otellerin çoğunluğu TKY(% 64) uyguladıklarını belirtirken, Antalya’daki otellerde bu oran çok düşüktür (% 40).



Şekil 3.17:İstanbul Otelleri:TKY

Şekil 3.18:Antalya Otelleri:TKY

Uygulanan Standartlar Dağılımı: Tablo 3.1-Tablo 3.2’de görüldüğü gibi; uygulanan standartların sıralanışına bakıldığında İstanbul’da ISO 9001:2000 uygulaması 1. sırayı alırken, Antalya’da, Haccp uygulamaları birinci sırada yer almaktadır. İstanbul’da araştırmaya katılan işletmelerin % 50’si ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini (7 şirket), % 14,3’ünün ise Haccp’i (2 şirket) uyguladıkları belirtilmiştir. Sıralamada yer alan uygulamaların haricinde kendi kalite sistemlerini kullandıklarını söyleyen işletmelerin sayısı ise 4’tür. Antalya’da araştırmaya katılan işletmelerin % 20’sinin Haccp’i (1 şirket) uyguladıkları belirtilmiştir. Sıralamada yer alan uygulamaların haricinde kendi kalite sistemlerini kullandıklarını söyleyen işletmelerin sayısı ise 1’dir.

Tablo 3.1:İstanbul Otelleri:Standartların Sıralaması

Tablo 3.2:Antalya Otelleri:Standartların Sıralaması

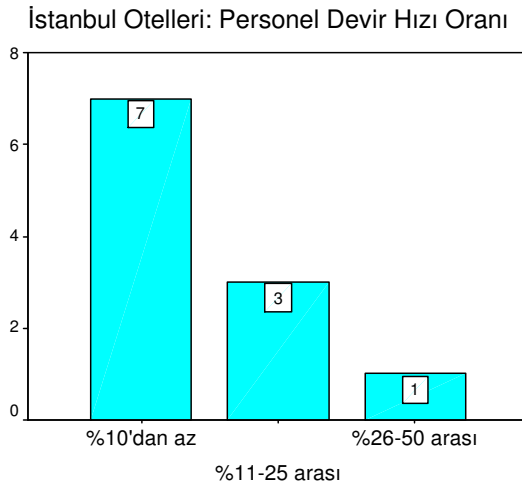
İstanbul Otelleri:

Uygulanan Standartlar	Yüzde	Sıralama
ISO 9001:2000	78,00%	1
HACCP	22,00%	2
ISO 14001	0,00%	3
OHSAS 18000	0,00%	3
Diğer	0,00%	3
Toplam	100,00%	

Antalya Otelleri:

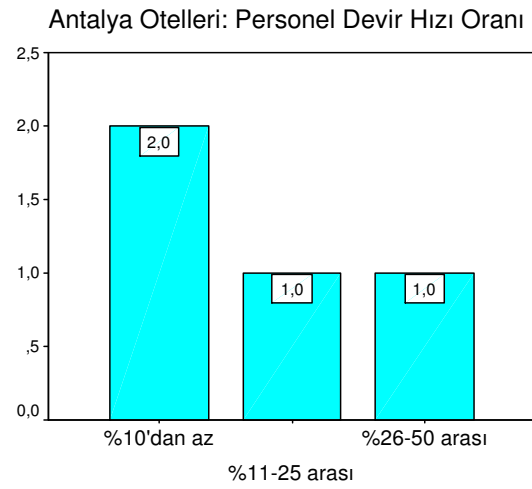
Uygulanan Standartlar	Yüzde	Sıralama
HACCP	100,00%	1
ISO 9001:2000	0,00%	2
ISO 14001	0,00%	2
OHSAS 18000	0,00%	2
Diğer	0,00%	2
Toplam	100,00%	

Personel Devir Hızı Oranı Dağılımı: Şekil 3.19-Şekil 3.20’de görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde birçok tesiste personel devir hızı oranı %10’dan az olan tesis oranı % 63,6’yı oluştururken Antalya Otellerinde bu oran % 50’dir. Ancak İstanbul’da yapılan görüşmelerde bu % 63,6’lık olarak gözlemlenen %10’dan az personel devir hızı oranını işaretleyen tesislerde aslında personel devir hızı oranının % 2’yi geçmediği öğrenilmiştir.



Oran Aralıkları

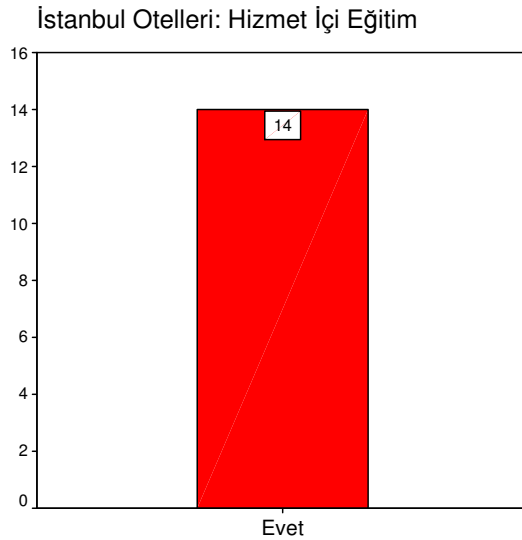
Şekil 3.19:İstanbul Otelleri:Devir Hızı Oranı



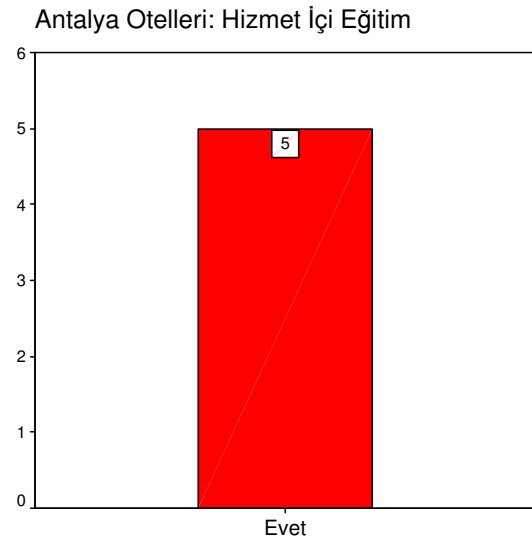
Oran Aralıkları

Şekil 3.20:Antalya Otelleri:Devir Hızı Oranı

Hizmet İçi Eğitim Dağılımı: Şekil 3.21-Şekil 3.22'de görüldüğü gibi; her iki kentte de tüm otellerde hizmet içi eğitim verildiği gözlenmiştir. İstanbul otellerinde verilen eğitimler kalite ve yönetsel yetkinlik ağırlıklı iken, Antalya otellerinde verilen eğitimler kişinin mesleki anlamda gelişimine yöneliktir. Tesislerin bir kaçı da hangi türden eğitim verdiklerini açıklamamışlardır.



Şekil 3.21:İstanbul Otelleri:Hizmet İçi Eğitim



Şekil 3.22:Antalya Otelleri:Hizmet İçi Eğitim

“İşletmenizde personelinize ne gibi eğitimler veriliyor? Eğitim politikanız nedir?” diye sorulduğunda aşağıdaki yanıtlar alınmıştır:

İstanbul Otelleri:

- Empati Eğitimi, Stres Yönetimi,...vb. gibi. Eğitim ile personelin misafire maksimum oranda hizmet sağlayabilmesi hedeflenmektedir.
- Oryantasyon, Misafir İlişkileri ve Şikayet Karşılama, Hijyen, Yangın, İşçi Sağlığı ve Güvenliği, Zaman Yönetimi, İletişim Teknikleri eğitimleri verilmektedir.
- Personelin eksik olduğu konularda, bütçeler doğrultusunda her türlü eğitim verilmektedir. Eğitimler yok denecek kadar azdır. Personel genellikle “Usta – Çıracak İlişkisi” esasına göre öğrenmektedir. Personel mesleki beceri eğitimleri ve departman müdürü destekli olarak eğitilmektedir.
- Müşterilere yaklaşımlarla ilgili ara ara eğitimler verilmektedir (Misafirlere bakış açısı ile ilgili). Anketler sonucunda ortaya çıkan eksik konularla ilgili eğitim verilmektedir.
- Yabancı dil, davranış bilimleri, kalite standartları, liderlik, oryantasyon eğitimleri verilmektedir.
- Her departman kendi eğitimini vermektedir. Ayrıca S.T.A.R. eğitimi verilmektedir(S.T.A.R. eğitimi marka ve kalite geliştirme eğitimidir. SERVUS (bilgisayar şirketi) tarafından verilmektedir. 2 yıl sürecektir).
- Personel oryantasyon ve departmanları tanımak için eğitim almaktadır. Ayda bir “Skills Training” (Ustalık Eğitimi) eğitimine tabi tutulmaktadırlar. Bu eğitimin içinde, misafirin adını kullanma, hizmet standartları, gülümseme eğitimleri yer almaktadır. Ayrıca “Cross Training” eğitimleri (Cross Training: Bir çalışanın diğer departmana gidip orada çalışması ile diğer departmanlarda yapılan işleri de öğrenmesidir.) ve yabancı dil eğitimleri verilmektedir.
- Bilgisayar Programları, Hizmet Mükemmelliği, Mülakat Teknikleri vb...eğitimler verilmektedir.
- İşletmemizde otel bünyesinde “Director of Training” (Müdür’ün yanında alıştırmaya çalışması) programı mevcuttur. Nöro Linguistik Programlama(NLP), Beden Dili (Body Language), Misafir Problemlerini Çözme (Handling Guest Complaints), Yapabilirsin ! (Can do!), Hizmet Hatırlanması (Memorable Service) ile ilgili eğitimler verilmektedir.

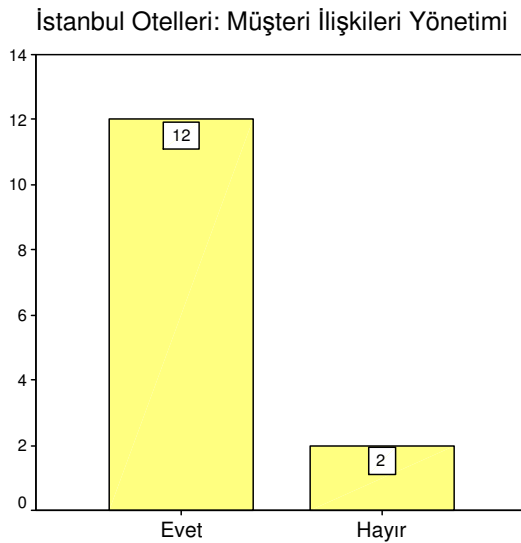
- Oryantasyon, teknik iş başı eğitimleri, güvenlik, iletişim, zaman yönetimi, konuk ilişkileri, şeflik becerileri,... vb. gibi eğitimler verilmektedir.

Antalya Otelleri:

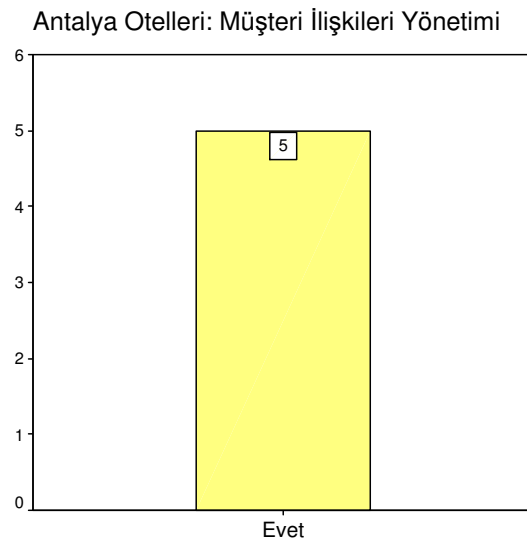
- Departmanların ihtiyaçlarına göre eğitimler verilmektedir. Örneğin, Hijyen, Zaman Yönetimi, Misafir İlişkileri, Beden Dili,... vb.gibi.
- Mesleki eğitim ağırlıklı olmak kaydıyla personelin kişisel gelişimlerini sağlayacakları bir ortamda standartlarının uygulanmasına yönelik eğitimler serisi uygulanmaktadır.
- Genellikle merkez tarafından hazırlanan eğitim programları uygulanmaktadır. Yeni marka konumlandırması ile ilgili uzun bir programın ilk aşaması uygulanmıştır. Global eğitim programlarının yanında zaman zaman yerel eğitimler de uygulanabilmektedir. Yabancı dil eğitimi, liderlik, stres yönetimi,... vb. gibi eğitimler verilmektedir.

İşletmenin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” Hakkındaki Bilgileri:

Müşteri İlişkileri Yönetimi: Şekil 3.23-Şekil 3.24’te görüldüğü gibi; MİY, işletmelerin genelinde, “Misafir İlişkileri” (Guest Relation) olarak algılanmakta, tam anlamıyla MİY olarak algılanan yerlere bakıldığında bu sayının İstanbul’da 5, Antalya’da ise 1 otelden ibaret olduğu görülmektedir.



Şekil 3.23:İstanbul Otelleri:MİY



Şekil 3.24:Antalya Otelleri:MİY

Hedef Alınan Tekrar Misafir Oranı Dağılımı: Şekil 3.25-Şekil 3.26’da görüldüğü gibi; İstanbul’daki otellerin 6 tanesinin aldığı bir oran vardır. Antalya’daki otellerin ise 4 tanesinin aldığı bir oran vardır. İki kent arasındaki oranlarda çok büyük farklılık gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmeler neticesinde, bu farklılıkların, İstanbul’un bir kongre/iş merkezi olması nedeniyle iş amaçlı gelen misafirlerin çok sayıda olmasından ve İstanbul’daki otellerin büyük çoğunluğunun müşteri tutma oranının çok yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bir başka neden ise, İstanbul’daki otellerin daha çok şirketlerle çalıştıkları ve bu şirketleri tekrar tekrar kendileri ile çalışmaya ikna edebilmeleridir. Antalya ise, tekrar misafir oranını yükseltmekte zorlanmaktadır, çünkü Antalya “Paket Tur” pazarının merkezi konumunda yer almaktadır. Paket turlarla Türkiye’ye en yoğun giriş Antalya’da gerçekleşmektedir. 2005 yılında Antalya’ya gelen yabancı ziyaretçi sayısı 7,3 milyonu bulurken bunların 6,8 milyonu paket turlarla gelmektedir(Aktob, 2006, s.8).

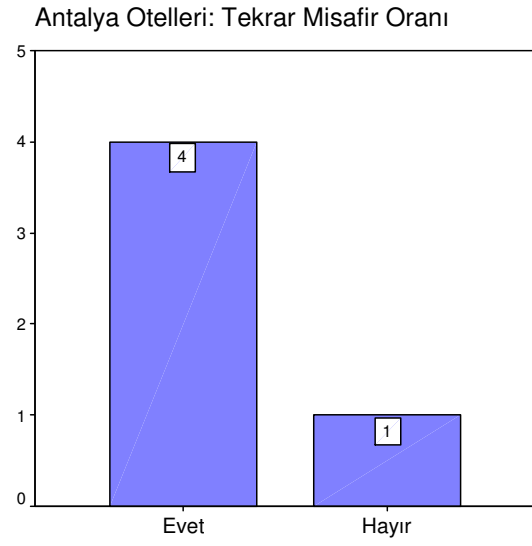
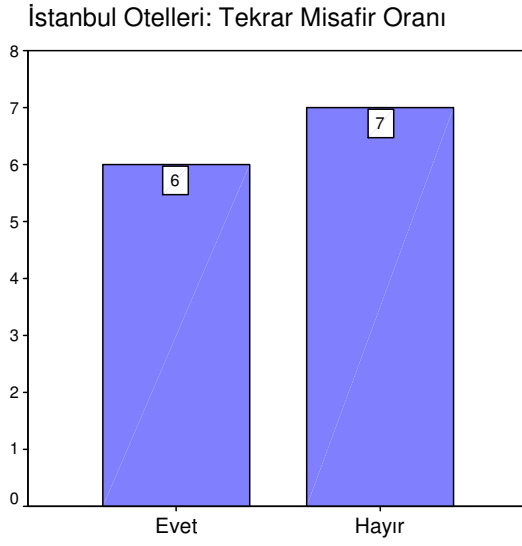
“İstanbul ve Antalya otellerinin hedef aldığı oranlar nelerdir?” diye sorulduğunda alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul Otelleri:

- % 30,
- % 70,
- % 40’a yakın,
- % 60,
- % 18,
- % 50,

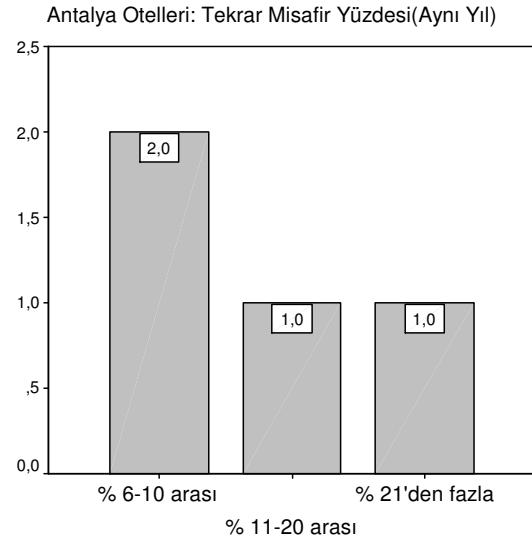
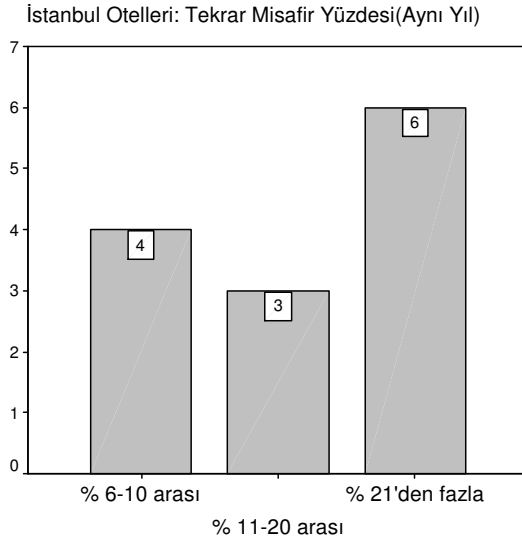
Antalya Otelleri:

- % 10-15,
- %20’den fazla,
- % 5,



Şekil 3.25:İstanbul Otelleri:Tekrar Misafir Or. Şekil 3.26:Antalya Otelleri:Tekrar Misafir Or.

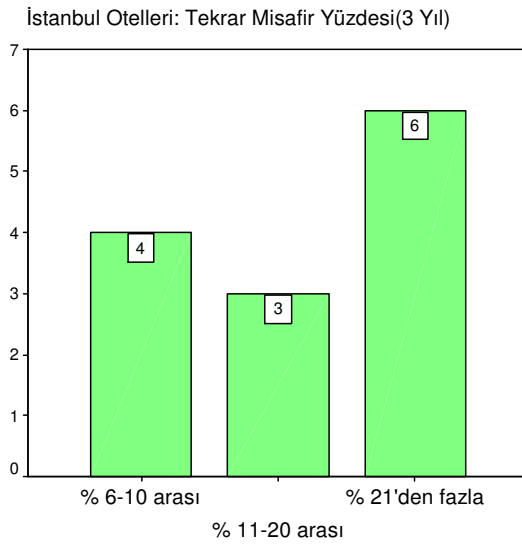
Aynı Yıl İçerisinde Konaklayan Tekrar Misafir Yüzdesi Dağılımı: Şekil 3.27-Şekil 3.28’de görüldüğü gibi; İstanbul’daki otellerde bu oranın Antalya’daki otellere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İstanbul’daki oteller, bir önceki yıldan gelen misafirlerinin % 21’den fazlasını tekrar ağırlamaktadırlar. Antalya’da ise bu oran daha çok % 6-10 arasında değişmektedir.



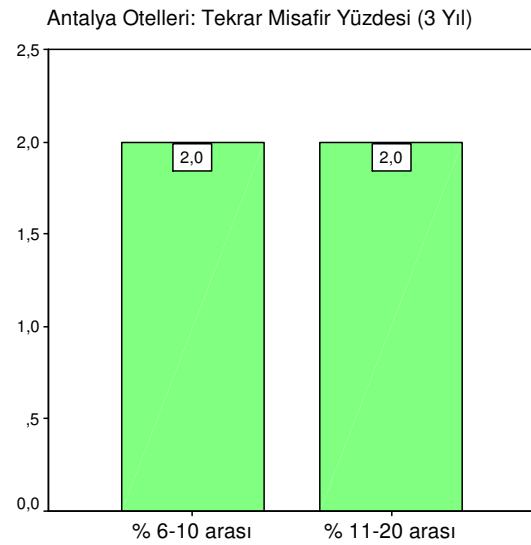
Şekil 3.27:İstanbul Otelleri:Tekrar Misafir Yüzdesi (Aynı Yıl İçerisindeki)

Şekil 3.28:Antalya Otelleri:Tekrar Misafir Yüzdesi (Aynı Yıl İçerisindeki)

Üç Yıl İçerisinde Konaklayan Tekrar Misafir Yüzdesi Dağılımı: Şekil 3.29-Şekil 3.30’da görüldüğü gibi; İstanbul’daki otellerde bu oranın Antalya’daki otellere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İstanbul’daki oteller, 3 yıl içerisinde % 21’den fazla tekrar oranı sağlarken Antalya’da bu oran en fazla % 20’ye kadar çıkabilmektedir.

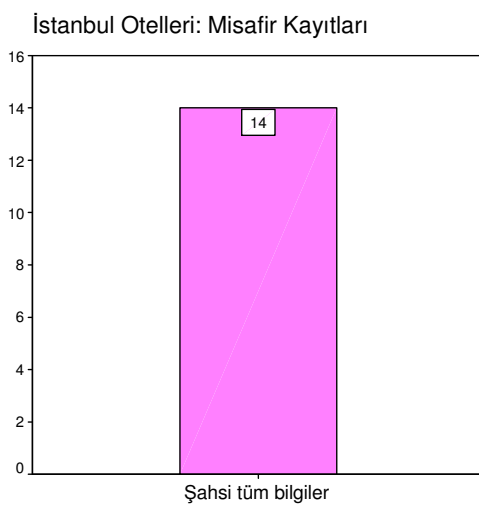


Şekil 3.29:İstanbul Otelleri:Tekrar Misafir Yüzdesi (Üç Yıl İçerisindeki)

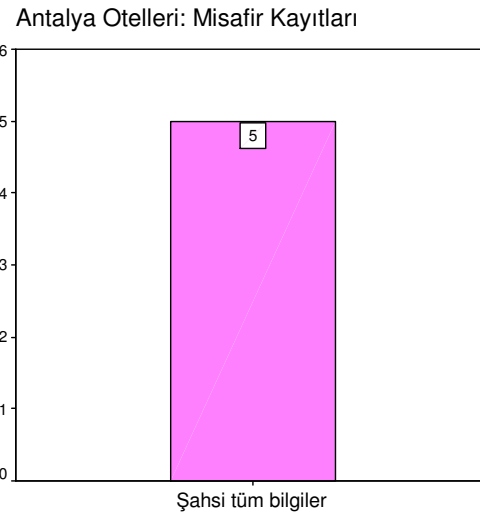


Şekil 3.30:Antalya Otelleri:Tekrar Misafir Yüzdesi (Üç Yıl İçerisindeki)

Misafirlerin Kayıtları Dağılımı: Şekil 3.31-Şekil 3.32’de görüldüğü gibi; misafirlerin kayıtları ile ilgili olarak tüm otellerin şahsi tüm bilgileri almaları gerekmektedir. İstanbul Emniyet Müdürlüğü’nün geçen yıl başlatmış olduğu uygulamaya göre, misafirin otele girişi esnasında, misafire ait nüfus cüzdanında yer alan tüm bilgilerin anlık olarak emniyete bildirilmesi gerekmektedir. Bu uygulamadan dolayı tüm otel işletmeleri bu soruya, “Şahsi tüm bilgiler alınır.” olarak cevap vermişlerdir.



Şekil 3.31:İstanbul Otelleri:Misafir Kayıtları



Şekil 3.32:Antalya Otelleri:Misafir Kayıtları

Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Veritabanı Dağılımı: Şekil 3.33-Şekil 3.34’te görüldüğü gibi; işletmeler genellikle veritabanı olarak, kullanmakta oldukları “Otel Yönetim Sistemi”nden bahsetmektedirler. İstanbul’daki otellerde daha çok Fidelio ve Özel yazılımlar kullanılmaktadır. Antalya’da ise cevap veren 3 firma da birbirinden farklı yazılımlar kullanmaktadırlar.

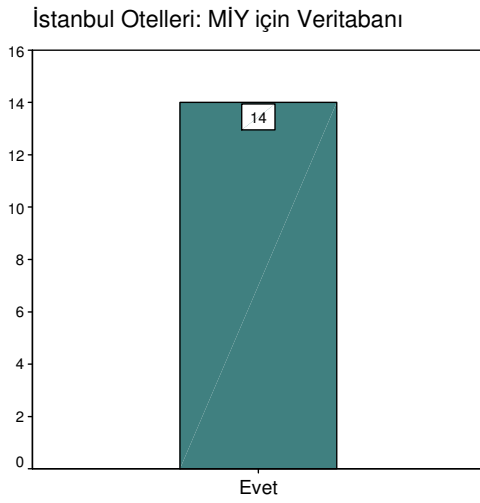
“Hangi yazılımı kullanıyorsunuz?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul Otelleri:

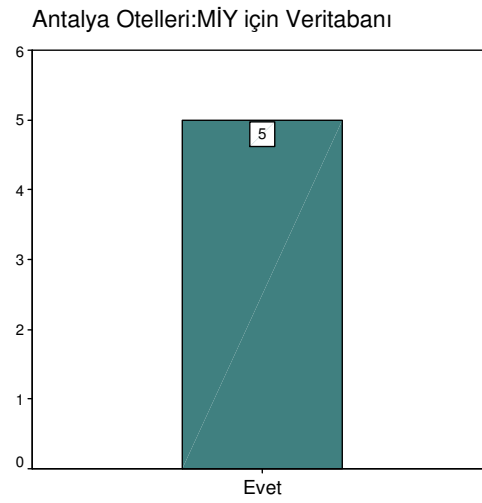
- Çoğunlukla Fidelio programını kullanmaktalar. Birkaç otel Fidelio’nun “Opera” versiyonuna geçmek üzeredir.
- Fidelio’nun “Opera” versiyonu kullanan toplam 3 otel vardır (Opera ile misafiri kategorilere ayırabiliyorlar, sadık(loyalty), problemliler, tekrar (repeat)... Misafir tercihleri “Remarks” kısmından takip edilebiliyor. Opera’yı görebilen herkes misafir profiline göre hareket edebiliyor.).
- Fidelio – “Net Hotel” versiyonunu kullanan 1 otel mevcuttur.
- “Project Mystique” programı ise, işletmeye özel geliştirilmiştir (Bu program ile işletme dünyanın her tarafındaki konukları ile ilgili bilgi sahibi olabiliyor.).

Antalya Otelleri:

- 2 otelde Fidelio programı kullanılmaktadır.
- 1 otelde de Elektra programı kullanılmaktadır.
- “Star Guest Response” adı verilen program işletmeye özel geliştirilmiştir (Bu program ile, tüm şikayetler tutulmaktadır. Fidelio Önbüro Programı kullanılmaktadır. Bu programda her bir müşteri için bir profil oluşturulabiliyor. Bu profillerde müşterinin daha önce otelde konaklayıp konaklamadığı, konakladıysa hangi tarihler arasında konakladığı, hangi harcamaları yaptığı, özel istekleri olup olmadığı, doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günleri görülebilmektedir.).

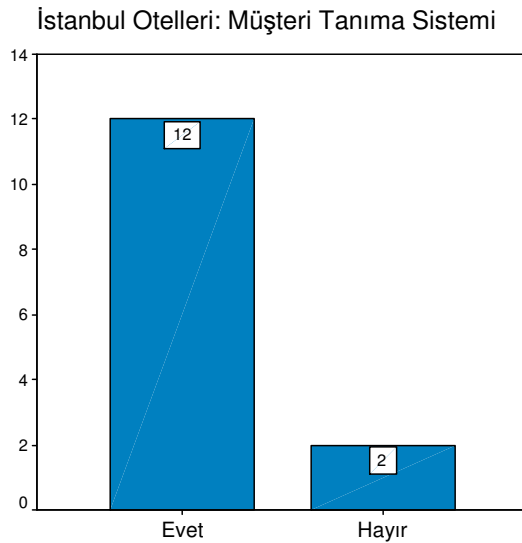


Şekil 3.33:İstanbul Otelleri: Veritabanı

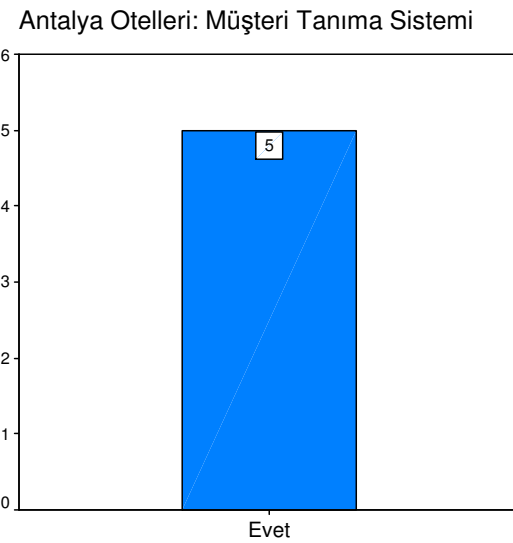


Şekil 3.34:Antalya Otelleri:Veritabanı

Müşteri Tanıma Sistemi Dağılımı: Şekil 3.35-Şekil 3.36’da görüldüğü gibi; birçok işletme müşteri tanıma sistemini kullandıklarını söylerken aslında veritabanı (otel yönetimi) sisteminden bahsetmektedirler. Ama gerçek anlamda misafir tanıma sistemini kullanan işletme sayısı oldukça azdır. İstanbul’da bu sayının 2 olduğunu söyleyebilir. Bunun haricinde sistemlerinden (kullandıkları veritabanından ki kullanma becerileri ile doğru orantılı olarak bilgi alma düzeyi artmaktadır) elde ettikleri bilgiler bir sonraki maddede yer alacaktır.



Şekil 3.35:İstanbul Otelleri:Müşteri Tanıma Sistemi



Şekil 3.36:Antalya Otelleri:Müşteri Tanıma Sistemi

Müşteri Tanıma Sisteminin Sağladığı Veriler: Tablo 3.3-Tablo 3.4'te görüldüğü gibi;

İstanbul otellerinde ilk 3 sıra:

1. "Geçmişte benden ne gibi ürünler / hizmetler almıştır." (%34)
2. "En karlı müşterimiz kimdir?" (%27)
3. "Benden hizmet satın almaya devam etme sebebi nedir?" (%17)

Antalya otellerinde ilk 3 sıra:

1. "Müşterilerimin yaş, cinsiyet, eğitim dağılımı nasıldır?" (%33)
1. "Benden hizmet satın almaya devam etme sebebi nedir?" (%33)
2. "En karlı müşterimiz kimdir?" (%23)
3. "Ekonomik durumu nedir?" (%11)'dir.

Tablo 3.3:İstanbul Otelleri: Müşteri Tanıma Sisteminin Sağladığı Verilerin Sıralaması

İstanbul Otelleri:

Müşteri Tanıma Sisteminin Sağladığı Veriler	Yüzde	Sıralama
"Geçmişte benden ne gibi ürünler/hizmetler almıştır?"	34,00%	1
"En karlı müşterimiz kimdir?"	27,00%	2
"Benden hizmet satın almaya devam etme sebebi nedir?"	17,00%	3
"Müşterilerimin yaş, cinsiyeti eğitim dağılımı nasıldır?"	11,00%	4
"Ekonomik durumu nedir?"	11,00%	4
Diğer	0,00%	5
Toplam	100,00%	

Tablo 3.4:Antalya Otelleri: Müşteri Tanıma Sisteminin Sağladığı Verilerin Sıralaması

Antalya Otelleri:

Müşteri Tanıma Sisteminin Sağladığı Veriler	Yüzde	Sıralama
"Müşterilerimin yaş, cinsiyeti eğitim dağılımı nasıldır?"	33,00%	1
"Benden hizmet satın almaya devam etme sebebi nedir?"	33,00%	1
"En karlı müşterimiz kimdir?"	23,00%	2
"Ekonomik durumu nedir?"	11,00%	3
"Geçmişte benden ne gibi ürünler/hizmetler almıştır?"	0,00%	4
Diğer	0,00%	4
Toplam	100,00%	

Müşteri Analiz Etme Dağılımı: Şekil 3.37-Şekil 3.38’de görüldüğü gibi; İstanbul’da ve Antalya’da nerdeyse tüm oteller müşterilerini analize tabi tuttıklarını söylemektedirler. İstanbul otellerinde Fidelio’dan takip edilmekte, tekrar misafir raporlarından (Repeat Guest Raporları’ndan) bakılmakta, personel ile ilişkilerden takip edilmekte, özel veritabanı kullanılmakta(Project Mystique) ve misafir kart sistemi (Loyalty Card) kullanılmaktadır. Antalya’da ise, anketler, pazarlama çalışmaları ve özel veritabanı kullanılmaktadır.

“Nasıl bir yöntemle izliyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul Otelleri:

- Sürekli(tekrar) misafirlerin Fidelio’da kayıtları mevcuttur. Fidelio’da var olan “profil” (profile) ve “özel notlar” kısmına şahsi bilgileri not alınmakta ve her gün bu bilgilerin üzerinden geçilmektedir.
- Tekrar Misafir (Repeat Guest) ile ilgili raporlara bakılmaktadır.
- Uzun süre konaklama yapmamış misafirlere doğum günü gibi özel günlerinde geri dönerek, bilgi alınmaya çalışılmakta ve Fidelio’dan takip edilmektedir.
- Fidelio özel istekler, oda numarası,... vb.gibi konuları takip etmek için yeterlidir.
- Misafir hakkında sisteme gereken notlar girilerek personelin hareketlerini ona göre ayarlamaları sağlanmaktadır.
- Misafir, personel ile ilişkilerinden ve cari hesaplarından takip edilmektedir.
- Misafir Kart sistemine (Loyalty Card:Club,Swiss,Gold (kademeli hale getirilmiş)) göre hareket edilmektedir.
- Aylık raporlarla takip edilmektedir.
- Misafir veritabanı kullanılarak, misafirler otelle ilgili bilgilendirilmektedirler.
- Ortak veri tabanı (Project Mystique’i) kullanılarak analiz yapılmaktadır.

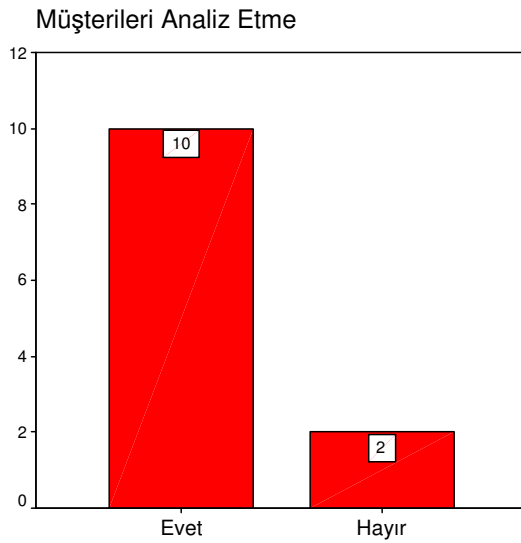
Antalya Otelleri:

- Anket, misafirin otelde konaklama sıklığı, bülten ve tebrik kartları ile takip edilmektedir.
- Yoğun bir pazarlama iletişimi (marketing communication) çalışması yapılmaktadır. Misafirler, ürün yenilikleri hakkında bilgilendirilmektedir. Müşteri portföyü düzenli olarak güncellenmekte, doğum günleri, bayram ve

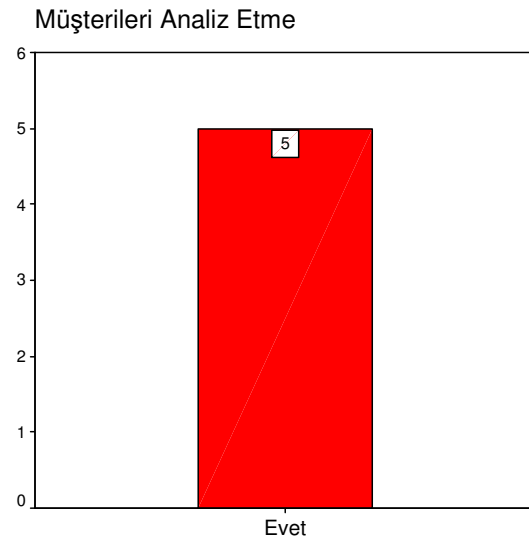
yılbaşı mesajları gibi kutlamalarla misafirler izlenmektedir (Bu iki şekilde yapılmaktadır:

1. Otelde odalara bırakılan “Misafir Memnuniyeti” anketleriyle,
2. Kullanılan “LRA” programı ile yapılmaktadır. Bu program ile söz konusu LRA programı firmasının denetçileri otelin Fidelio programındaki müşteri profillerine girebiliyor, istediğini seçebiliyor ve anket gönderebiliyor. Ayrıca yine denetçiler belli aralıklarla otele gelip inceleme yapabiliyor. Dışarıdan bir müşteri gibi rezervasyon yaptırabiliyor, resepsiyonla telefonda görüşebiliyor ve otelin haberi olmadan bu konulardaki standartlara uygunluğunu denetleyebiliyorlar.. Daha sonra firma tarafından hazırlanan raporlar merkeze ve otelin yönetimine gönderiliyor. Detaylı analizler aracılığı ile misafir memnuniyeti bu şekilde izlenebiliyor.).

- Telefon, posta(mail) ve şahsen ziyaret ederek takip edilmektedir.



Şekil 3.37:İstanbul Otelleri: Müşteri Analizi



Şekil 3.38:Antalya Otelleri:Müşteri Analizi

Müşteri Tarafından Performansınızın Değerlendirmesi: Tablo 3.5-Tablo 3.6’da görüldüğü gibi;

İstanbul otellerinde ilk 3 sıra:

1. “Evinde gibi hissetmek.” (% 21)
2. “Sorunsuz konaklama” (% 16)
3. “Uygun, rahat konaklama” (% 15)

Antalya otellerinde ilk 3 sıra:

1. “Sorunsuz konaklama” (% 26)
1. “Konforlu konaklama” (% 26)
2. “Dinlendiğini hissetmek” (% 16)
3. “Evinde gibi hissetmek” (% 11)
3. “Şımartılmış hissetmek” (% 11)’dir.

Tablo 3.5:İstanbul Otelleri: Müşteri Tarafından Performans Verilerinin Sıralanışı

İstanbul Otelleri:

Müşteri Tarafından Değerlendirilmiş Performans Verileri	Yüzde	Sıralama
Evinde Gibi Hissetmek	21,00%	1
Sorunsuz Konaklama	16,00%	2
Uygun, Rahat Konaklama	15,00%	3
Konforlu Konaklama	13,00%	4
Keyifli Bir Tecrübe	13,00%	4
Doyum Hissetmek	6,00%	5
Tasarruf Etmek(Parasal)	6,00%	5
Dinlendiğini Hissetmek	6,00%	5
Şımartılmış Hissetmek	4,00%	6
Diğer	0,00%	7
Toplam	100,00%	

Tablo 3.6:Antalya Otelleri: Müşteri Tarafından Performans Verilerinin Sıralanışı

Antalya Otelleri:

Müşteri Tarafından Değerlendirilmiş Performans Verileri	Yüzde	Sıralama
Sorunsuz Konaklama	26,00%	1
Konforlu Konaklama	26,00%	1
Dinlendiğini Hissetmek	16,00%	2
Evinde Gibi Hissetmek	11,00%	3
Şımartılmış Hissetmek	11,00%	3
Uygun, Rahat Konaklama	5,00%	4
Keyifli Bir Tecrübe	5,00%	4
Doyum Hissetmek	0,00%	5
Tasarruf Etmek(Parasal)	0,00%	5
Diğer	0,00%	5
Toplam	100,00%	

Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklamayı Tercih Etmesindeki

Faktörler: Tablo 3.7-Tablo 3.8’de görüldüğü gibi;

İstanbul otellerinde önem derecesine göre sıralamaya bakıldığında:

1. Dereceden Önemli “Servis kalitesi”
2. Dereceden Önemli “Rahatlık / Konfor”
3. Dereceden Önemli “Otelinizin Markası (adı)”

(Diğer seçeneğinde yer alan açıklamada “Honors Ödül Programı”ndan bahsediliyor.).

Antalya otellerinde ilk 3 sıra:

1. Dereceden Önemli “Servis kalitesi”
2. Dereceden Önemli “Otelinizin Markası (adı)”
3. Dereceden Önemli “Yiyecek ve İçecek kalitesi ”
3. Dereceden Önemli “Rahatlık / Konfor”dur.

Tablo 3.7:İstanbul Otelleri: Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklamayı Tercih Etmesindeki Faktörler

İstanbul Otelleri:

Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklamayı Tercih Etmesindeki Faktörler	Puan	Önem Derecesinin Sıralaması
Servis Kalitesi	23	1.
Rahatlık / Konfor	15	2.
Otelinizin Markası (Adı)	14	3.
Fiyat ve Hizmet Dengesi	13	4.
Misafir Odaları-Oda Dizaynı	8	5.
Otelde Sunulan Olanaklar	6	6.
Yiyecek ve İçecek Kalitesi	4	7.
Genel Alanlar	2	8.
Diğer	1	9.
Fiziksel Görünüş	0	10.
Görgü Kuralları	0	10.

Diğer seçeneğinde yer alan açıklamada, kendi bünyelerinde misafirlerine yönelik uyguladıkları “Honors Ödül Programı”ndan dolayı kendilerinin tercih edildiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.8:Antalya Otelleri: Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklamayı Tercih Etmesindeki Faktörler

Antalya Otelleri:

Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklamayı Tercih Etmesindeki Faktörler	Puan	Önem Derecesinin Sıralaması
Servis Kalitesi	14	1.
Otelinizin Markası (Adı)	6	2.
Yiyecek ve İçecek Kalitesi	4	3.
Rahatlık / Konfor	4	3.
Genel Alanlar	2	4.
Misafir Odaları-Oda Dizaynı	0	5.
Otelde Sunulan Olanaklar	0	5.
Fiyat ve Hizmet Dengesi	0	5.
Fiziksel Görünüş	0	5.
Görgü Kuralları	0	5.
Diğer	0	5.

Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklama Amaçları: Tablo 3.9-Tablo 3.10’da görüldüğü gibi;

İstanbul otellerinde önem derecesine göre sıralamaya bakıldığında:

1. Dereceden Önemli “İş amaçlı”
2. Dereceden Önemli “Kongre / Seminer”
3. Dereceden Önemli “Fiyat / Kalite”

Antalya otellerinde ilk 3 sıra:

1. Dereceden Önemli “İş amaçlı”
2. Dereceden Önemli “Dinlenme amaçlı”
3. Dereceden Önemli “Kongre / Seminer”dir.

(Diğer seçeneğinde yer alan açıklamada “Şehir merkezine yakın olmaları”nın konaklama amaçlarını etkilediğinden bahsedilmiştir.).

Tablo 3.9:İstanbul Otelleri: Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklama Amaçları

İstanbul Otelleri:

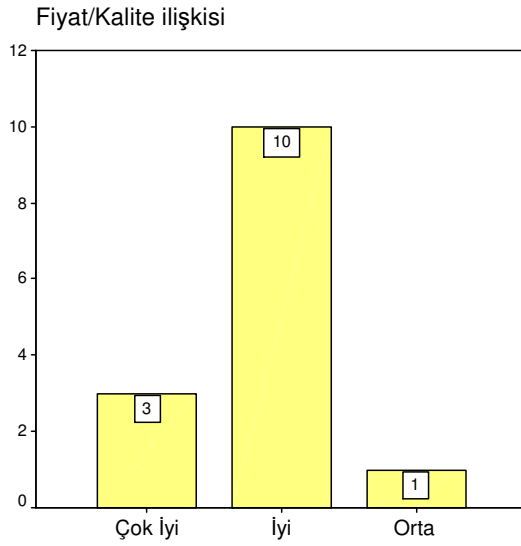
Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklama Amaçları	Puan	Önem Derecesinin Sıralaması
İş Amaçlı	37	1.
Kongre / Seminer	21	2.
Fiyat / Kalite	20	3.
Dinlenme Amaçlı	4	4.
Eğlence Amaçlı	2	5.
Diğer	0	6.

Tablo 3.10:Antalya Otelleri: Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklama Amaçları

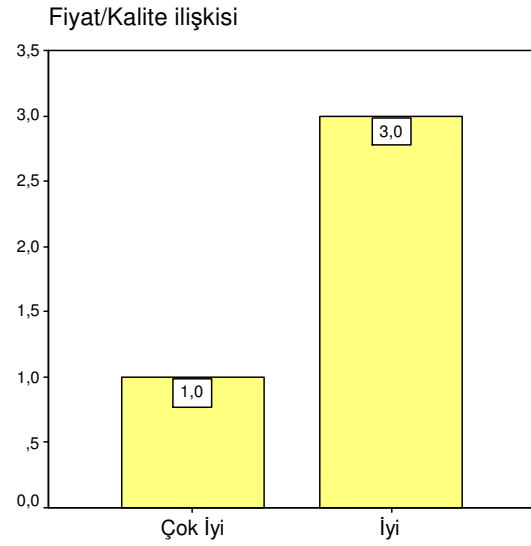
Antalya Otelleri:

Tekrar Gelen Misafirlerin Otelinizde Konaklama Amaçları	Puan	Önem Derecesinin Sıralaması
İş Amaçlı	11	1.
Dinlenme Amaçlı	8	2.
Kongre / Seminer	5	3.
Fiyat / Kalite	3	4.
Eğlence Amaçlı	2	5.
Diğer	1	6.

Fiyat/Kalite İlişkisi Hakkında Misafirinizin Düşüncesi Dağılımı: Şekil 3.39-Şekil 3.40’da görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya’da ki otellerin çoğunluğu fiyat/kalite ilişkisini “iyi” olarak değerlendirmişlerdir.

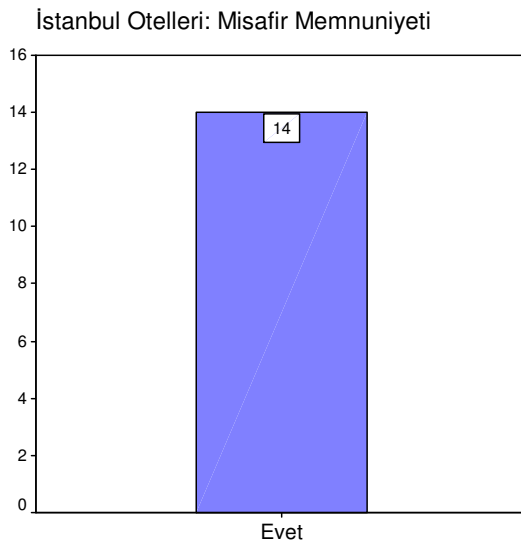


Şekil 3.39:İstanbul Otelleri: Fiyat/Kalite

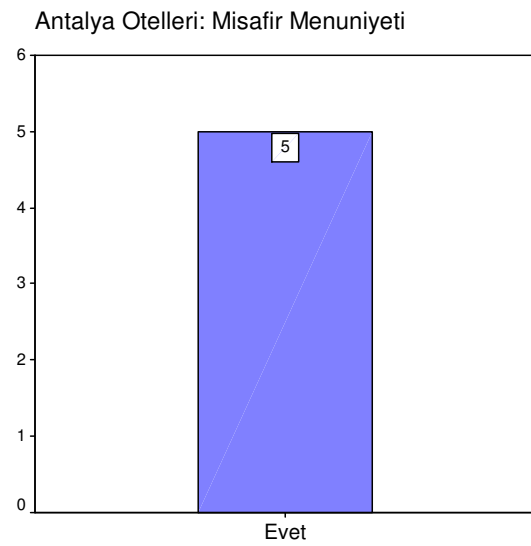


Şekil 3.40:Antalya Otelleri:Fiyat/Kalite

Misafir Memnuniyetinin Tespiti Dağılımı: Şekil 3.41-Şekil 3.42’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya’daki otellerin hepsi misafir memnuniyetini tespit edebildiklerini belirtmişlerdir.



Şekil 3.41:İstanbul Otelleri: Misafir Memnuniyeti Tespit Edebilme



Şekil 3.42:Antalya Otelleri:Misafir Memnuniyeti Tespit Edebilme

“Misafirlerinizin otelinizden memnun ayrılıp ayrılmadığını nasıl tespit ediyorsunuz?” sorusuna verilmiş olan yanıtlar incelendiğinde, her iki kent işletmelerinde de aynı türden uygulamalar gözlemlenmiştir.

“Misafirlerinizin otelinizden memnun ayrılıp ayrılmadığını nasıl tespit ediyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul Otelleri:

- Odalarda bulunan misafir anketleri, otelin merkezi tarafından misafirlere gönderilen anketler ile tespit edilmektedir.
- Misafir memnuniyet anketi ile tespit edilmektedir.
- Misafir memnuniyet anketi ve misafir sadakat programı ile (Guest Loyalty programına yeni geçilmiştir. 20 soruluk bir anket her ay rastgele seçilmiş 20 misafire telefon edilerek uygulanmaktadır ve sonuçlar aylık performansı ortaya çıkarmaktadır) tespit edilmektedir.
- Misafir memnuniyet anketi ve çıkış (C/Out) esnasında yanlarında olup kalışlarıyla ilgili bilgi alarak tespit edilmektedir.
- Olabildiğince anket doldurtulmaya çalışılmakta ve tekrar misafirlerin kalışları kontrol edilmektedir.
- Odalarda bulunan misafir anketleri ile tespit edilmektedir. Misafirlerden gelen şikayet ya da teşekkür mektupları, resepsiyona iletilen şikayetler, nöbetçi müdür kayıtları ile tespit edilmektedir. Anket formlarına verilen yanıtlar ve yorumlar toplantılarda tartışılır. Misafir şikayetleri, satış ofisi aracılığı ile de yansır. Bu durumda da diğer yöntemler ile beraber değerlendirme gerçekleştirilir.
- Konuk yorum kartları ile tespit edilmektedir.
- Misafir anket formları ile tespit edilmektedir. Misafirleri konaklama sonrası telefon ile aranıp kendileriyle anket yapılmaktadır. Amerika'dan bir şirketle anlaşmaları vardır. Her ay rastgele (random) 30 kişi, her otellerinden seçilmekte ve telefonla aranmaktadır. Otelin sonuçları bu uygulama ile daha net ortaya çıkmaktadır.
- Anket uygulaması yapılmamaktadır. Çıkış(C/Out) esnasında konuşma ile misafir memnuniyeti izlenir. Otelde 69.000 geceleme yapılmakta, şikayet sayısı % 1'i geçmemektedir. Zaten bu şikayetler de rutin şikayetlerdir. Örneğin, klima

çalışmıyor, elektrik açılmıyor...vs. gibi. Toplam şikayet sayısı yıllık 60'ı geçmemektedir. Bu sebeple istatistik tutulmamaktadır. Onun yerine gizli misafir değerlendirme yapılmaktadır.

- “Görüşleriniz Kartları” (Comment Card) ve “Konuk Memnuniyeti Anketi” ile izleme yapılmaktadır. Çıkış yapan bütün misafirlerin hepsi aranır. Misafirlere verilen kartlar(odalarında veya önbüro’da) çıkışta sorulur. Böylece misafir memnuniyeti sorgulanmış olur. “Görüşleriniz Kartları”na yönelik istatistiki bilgiler analiz edilmektedir. “Çalışan Memnuniyeti Servisi”nin (Employee Satisfaction Service’in) de çalışmaları burada çok önem kazanmaktadır. Müşteriyi tanımaya ve öğrenmeye yönelik günlük sisteme işlenen kayıtlar sayesinde misafir memnuniyeti daha yakından izlenilmektedir.

Antalya Otelleri:

- Anket formları ve yüz yüze iletişim ile tespit edilmektedir.
- Misafir Memnuniyeti ölçümleme ile (Guest Satisfaction (GSS) Survey) tespit edilmektedir.
- Otelde odalara bırakılan “Müşteri Memnuniyeti” anketleriyle ve merkezin aracılığı ile tespit edilmektedir.

“Tekrar gelen misafirlerinize ne gibi imkanlar ve promosyonlar sağlıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, iki kent işletmelerinin uygulamaları arasında büyük bir farklılık söz konusudur. İstanbul’daki oteller hiç fiyat indirimine gitmeksizin uygulama zenginliği yaratmaya çalışırken, Antalya otellerinde durumun tam tersine olduğu söylenebilir.

“Tekrar gelen misafirlerinize ne gibi imkanlar ve promosyonlar sağlıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul Otelleri:

- Aynı sene içerisinde 4 konaklamasından itibaren misafir özel misafir (VIP) kategorisi ikramlar almaya başlamaktadır.
- Daha iyi bir odaya yükseltme(oda upgrade) ve ikramlar yapılmaktadır.
- Özel misafir uygulamaları (VIP set-up) yapılmaktadır.
- Yükseltmeler (upgrade’ler) ve ikramlar yapılmaktadır.

- Otel üyelik kart sistemi (loyal card) uygulamaları sayesinde kart sahibi olan her misafir konakladıkça puan kazanmaktadır. Bu puanlar hediye ve promosyon olarak misafire geri dönmektedir.
- Promosyon olarak yükseltme (upgrade) uygulaması vardır. Tekrar gelen misafirlere, daha iyi bir odaya yükseltme (oda upgrade) yapılmaktadır. Ancak yine de lüks odalar ve yemek Genel Müdür onayı ile verilmektedir. Odalarına özel misafir uygulamaları (VIP set-up) yapılmaktadır. Spa, hamam, sağlık merkezi,... vb. gibi outletlerden indirim uygulanmaktadır.
- Fiyat avantajı ve kendisini evinde hissettirme uygulanmaya çalışılmaktadır.
- Kişisel hizmet imkanı, eğer özel üyelik kartına sahipse daha iyi bir odaya yükseltme (oda upgrade), ücretsiz kahvaltı ...vs. alabilmektedirler.
- Promosyon yapılmamaktadır. Devamlı aynı hizmet kalitesini sunarak en üst düzeyde hizmet verilmektedir.
- Odalara gönderilen ikramlar, oda upgrade, outletlerden (restoran, spa...) yararlanma imkanı tanınmaktadır. Oda ücret indirimi gibi promosyonlar verilmemektedir, çünkü misafirler bu bedeli zaten ödeyebilecek kapasitededirler. Bütün bunların yerine hizmet misafirlere özelleştirilmeye çalışılmaktadır. Bunun için her bir çalışanın bilmesi gereken “Tercih Toplama” yöntemi mevcuttur. Ayrıca “Milestone” uygulaması mevcuttur. Tekrar misafirler (repeat guest’imiz)için, her 25 kalışında bir 25., 50., 75,...vb. gibi kutlama mesajları Genel Müdür’den misafir odasına ismine özel olarak gitmektedir ve bu kişilere bir üst sınıf oda verilmektedir.

Antalya Otelleri:

- Özel indirim ve ikramlar uygulanmaktadır.
- Özel misafir uygulamaları (VIP set-up) veya daha geniş bir odaya upgrade imkanı ve fiyat artışlarından minimum etkilenme sağlanmaktadır.
- Konaklama ve ekstralarda indirimler yapılmaktadır.
- Otel üyelik kartı uygulamaları (Bu programa üye olan misafirler bir kart sahibi oluyorlar ve bu kartla tüm dünyadaki diğer grup otellerinde yaptıkları harcamalar karşılığında puanlar topluyorlar. Bu puanlar karşılığında da ücretsiz konaklamalar, uçak biletleri, spa programları... vb. gibi ödüller kazanabiliyorlar. Bu programa üye olan müşteriler gittikleri diğer grup otellerinde ücretsiz bir üst sınıftan odaya geçebiliyor, gazete, özel klüp

odalarında (club room'larda) konaklama, özel giriş (check-in) hizmetleri, çeşitli ikram ve hediyelerle şımartılabiliyorlar. Şikayetleri esnasında küçük ikramlar ve yükseltmeler (upgrade'ler) yapılabiliyor.),

- Özel misafir (VIP) uygulamaları; özel fiyat imkanı; havalimanı transferi; misafiri bir üst sınıftan odaya yerleştirme (room upgrade) uygulamaları yapılmaktadır.

“Müşteri tatmini ölçümlemeyi ne şekilde yapıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde ve yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde İstanbul otellerinde gerçek anlamda izleme 4 otelde yapılabilmektedir. Antalya’da ise yalnızca 1 otelde yapılabildiği söylenebilir.

“Müşteri tatmini ölçümlemeyi ne şekilde yapıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul Otelleri:

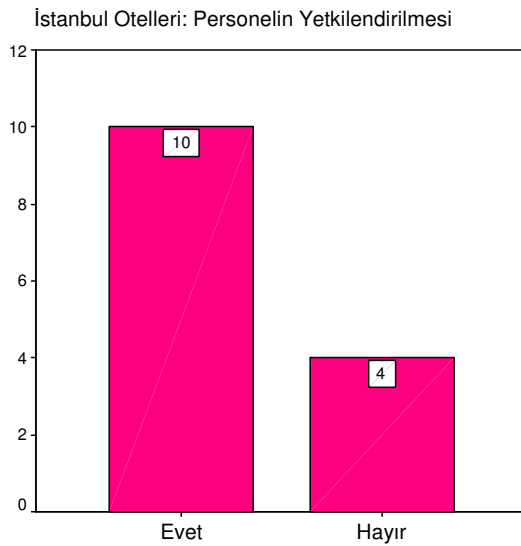
- Misafire yönelik, “Miles” kartına benzeyen bir kart uygulaması mevcuttur. Misafire gönderilen “misafir görüş formu anketi” ile başarı ölçümlenmektedir.
- Birebir görüşmeler ve anketler ile sağlanmaktadır.
- Anketler doğrultusunda tespit edilmektedir.
- Aylık şirket, acenta konaklamaları performans raporu ile tespit edilmektedir.
- Müşteri tatmini ölçümlemeyi yapmamaktayız.
- Yapılan anketlerde misafirin yanıtları 5’li likert ölçeğinde değerlendirilmektedir. Yüzde yöntemi kullanılmaktadır. Ay sonunda genel değerlendirme yapılmaktadır.
- Konuk yorum kartları ile sağlanmaktadır.
- Müşteri ile birebir ilişki kurarak ve posta (mailing) yolu ile sağlanmaktadır.
- Misafirlerin yazdığı eleştiri/teşekkür mektupları ve anket formları ile tespit edilmektedir.
- Anket uygulaması yapılmamaktadır. Çıkış esnasında ve girişten hemen sonra Misafir İlişkileri Yöneticisi misafiri odasından arayarak (Guest Relation Courtesy Call yaparak...), otelle ilgili bilgi verir ve misafirin memnuniyetini sağlamaya çalışır.

- “Görüşleriniz Kartları” (Comment Card), “Konuk Memnuniyeti Anketi” ve Gallup(istatistik firması) firmasının sonradan yaptığı anketlerin sonuçlarına göre tespit edilmektedir.

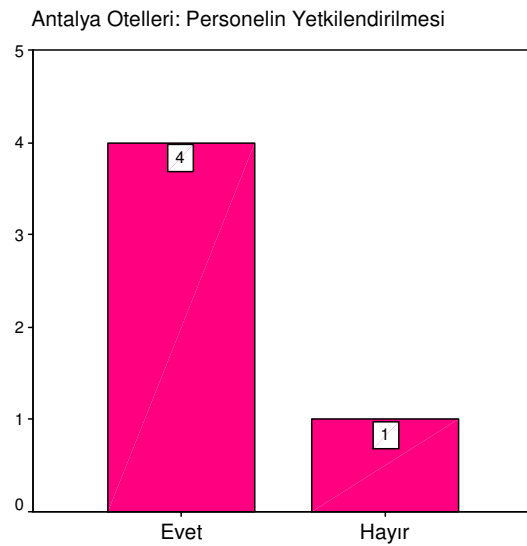
Antalya Otelleri:

- Anket formları istatistik değerlendirmeleri ile tespit edilmektedir.
- Toplanan ölçüm formları Genel Merkezde toplanıp müşterilerden gelen olumlu veya olumsuz geri bildirimler, görüşler neticesinde telefonla o müşterilerin aranıp geri kazanımı için angajman yapılmaktadır.
- Otelde odalara bırakılan “Müşteri Memnuniyeti” anketleriyle ve merkez aracılığı ile tespit edilmektedir. Denetçiler belli aralıklarla otele gelip inceleme yapabiliyor, dışarıdan bir müşteri gibi rezervasyon yaptırabiliyor, resepsiyonla telefonda görüşebiliyor ve otelin haberi olmadan bu konulardaki standartlara uygunluğunu denetleyebiliyorlar.
- Hazırlanan istatistiklerle tespit edilmektedir.

Personelin maddi değeri olan, ancak misafir memnuniyeti yaratacak herhangi bir konuda uygulama yapma yetkisi dağılımı: Şekil 3.43-Şekil 3.44’te görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya’daki otellerin çoğunluğunda yetki verildiği gözlemlenmiştir. “Yetkisi nereye kadar?” sorusu sorulduğunda ise, İstanbul ve Antalya Otellerinin çoğunluğunda inisiyatif personeldedir denilmesine rağmen sınırlamalar getirdikleri açıktır. Sadece bu sınırlamanın en yüksek boyutlarda olduğu İstanbul’da bir otelde 2000 \$’a kadar harcayabilme limiti tanıdıkları gözlemlenmiştir.



Şekil 3.43:İstanbul Otelleri: Yetkilendirme



Şekil 3.44:Antalya Otelleri: Yetkilendirme

“Evet ise yetkisi nereye kadar?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul Otelleri:

- Personelin yetkisi, herhangi bir sorun veya problemle karşılaştığında yöneticiye olayı intikal ettirmektir.
- Personelin yetkisi kendilerine belirtilen kadardır.
- Konu misafir memnuniyeti olduktan sonra, Genel Müdür bilgisi dahilinde birçok şey yetki alanlarına girmektedir.
- İnisiyatifi sınırlanmamaktadır. Fakat, 50 YTL.’nin üstünde harcamalarda departman müdürlerinden onay alınması gerekmektedir.
- İnisiyatif personeldedir. Misafire ikram yapma hakları vardır.
- İkramda bulunabilirler.
- Odasına ikram yollayabilirler. Çikolata, çiçek, ikram yollama,...vs.(Personelin düzeyi yükseldikçe indirim de uygulanabiliyor.).
- Personelin kullanabileceği ödenmezler (Officer Check) vardır. Personel tarafından bunlar kullanılarak limitli kahve, bira, çay,...ikram edilebilmektedir.
- 2000 \$’a kadar personelin kendi inisiyatifinde harcama yetkisi vardır.

Antalya Otelleri:

- Çalıştığı departman ve yapacağı ikrama bağlı olarak değişmektedir. (Örn.:Resepsyonist meyve ve şarap ikramlarında bulunabilir.)
- Personel hatasından kaynaklı bir hasar olduğunda yada ekstra bir farklılık yaratacağından emin olduğunda inisiyatif personeldedir.
- Daha önce belirlenmiş standartlar çerçevesinde yapabilmektedirler.
- Belirli bir tutar ya da yetki sınırı yok ancak bu konuda kişisel inisiyatif almaları yönünde daima teşvik edilmektedirler.

“Misafirinizi şaşırtacak ve etkileyebilecek ne gibi uygulamalarınız vardır?”

sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, genelde uygulamalar aynı gözükmektedir. Ancak İstanbul otellerinde çok daha farklı uygulamalar mevcut, çünkü misafir profili Antalya’daki tesislere gelen misafir profilinden çok farklıdır. Daha lüks ve pahalı zevklere sahip insanlar geldiği ve bu insanların para harcama konusunda endişeleri minimum düzeyde olduğu düşünülebilir.

“Misafirinizi şaşırtacak ve etkileyebilecek ne gibi uygulamalarınız vardır?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul Otelleri:

- Tamamen misafire göre, spontane olarak gelişebilmektedir. Konukların kendilerini özel hissetmelerini sağlayan uygulamalar yapan personel ödüllendirilmektedir.
- Sürpriz yaş günü kutlaması, aileleriyle geldiklerinde suite odaya upgrade, çocuklara oyuncak hediye, özel günlerinde gül yaprakları ile odalarını süslemek,...vs. gibi uygulamalar yapılmaktadır.
- Birçok özel uygulama yapılmaktadır (Örneğin, misafirin odasında bulunan diş macunu markası(colgate) bir önceki gelişinde alınan notlardan bulunup, bir sonraki gelişinde odasına yerleştirilebiliyor. Hasta olduğu personel tarafından bilinen bir misafir odasında çiçek ve kart bulabiliyor. Puro, özel diş macunu veya özel şampuanını odasında bulabiliyor.).
- Doğum günü olan misafire pasta göndermek, balayı için gelen misafirlere ikramlar yapılması, odanın süslenmesi, ... vb. gibi uygulamalar yapılmaktadır.
- Lobide doğum günü kutlamaları, diyetle olan misafirlere diyet yiyecekler gönderilmesi, ... vb. gibi uygulamalar yapılmaktadır.
- Doğum günü gibi uygulamaları önceden biliniyorsa yapılabilir.
- Misafirin odasına gelmeden önce çeşitli uygulamalar yapılabilir (Balayı çifti için özel oda hazırlığı gibi).
- Ücretsiz hava alanı transfer, ücretsiz akşam yemeği, bayanlar için “Osmanlı Takıları” hediyeleri vermek, ...vb. gibi uygulamalar yapılmaktadır.
- Tekrar müşterilere yükseltme (upgrade) imkanı tanınmaktadır.
- Doğum günleri, yıldönümleri kutlanmakta, özel ikramlar ve köpüklü şaraplar gönderilmekte, tekrar misafirlerin 25., 50., 100. ve 200. kalışları ile ilgili mesajlar gönderilerek daha iyi bir odaya yükseltme yapılabilir ve misafirlerin istekleri doğrultusunda bazı uygulamalar yapılmaktadır. Düzenli(regular) misafirlere özel uygulamalar vardır. Örneğin, isimli bornoz verilir.
- Misafirlerimizin bilinmesi çok kolay olmayan tercihlerini fark edip, buna göre hizmet sunmak (Sevgililer Günü’nde odaya çikolata pasta sunmak...) gibi uygulamalar yapılmaktadır.

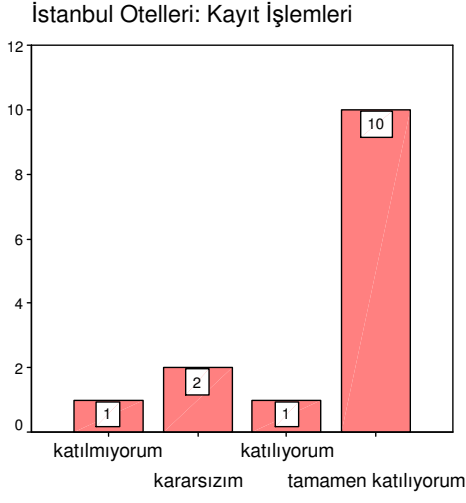
- Limuzinlerde 25 menü, limuzinle karşılmalarda bayan misafirlere bir çiçek buketi (odada boş vazosu ile beraber), kışın açık havada havuz (ısıtılmalı 32°), odaya özel misafir uygulaması (VIP set-up), balayı odası uygulaması (Honey Moon set-up), arap odası uygulaması (Arabic set-up),...vb.gibi uygulamalar mevcuttur.
- Misafir tercihlerine ve otel üyelik kartı uygulamaları yapılmaktadır.

Antalya Otelleri:

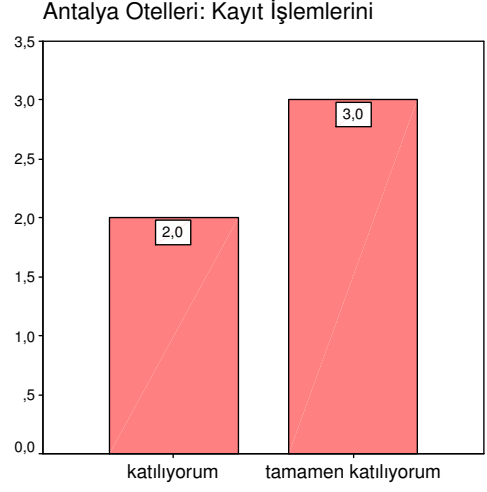
- Misafir tanıma programını (Guest Recognition Programı) kullanarak uygulamalar yapılmaktadır.
- Ekstra bir farklılık yaratmak için misafirlerin özel günleri kesinlikle hatırlanmaktadır. Akşam yemeğinde şarap veya çikolata, kırmızı güllerle odaya servis bunlardan birkaçıdır.
- Sürpriz otel içi aktiviteler yapılmaktadır.
- Otelde konakladıkları süre içerisinde doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günleri kutlanmaktadır. Meyve sepeti, şarap odaya gönderilmektedir. 3 hafta gibi uzun bir süre konaklanıyorsa her hafta misafirin odasına meyve sepeti gönderilmektedir. Balayı odaları için köpüklü şarap, pasta ikramı yapılmaktadır.

İşletmenin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” Uygulamalarına Bakış Açısı: Bu bölümde verilen yanıtlardan işletmenin bakış açısını tespit etmek amaçlanmıştır. Yüz yüze yapılan anketlerde bu kısımdaki yanıtlara objektif yaklaşımları önemle rica edilmiştir. Çünkü bu bölüm, kişisel düşüncelerle karıştırılma olasılığı yüksek olan soru niteliğine sahip bir bölümdür.

Oteliniz tekrar gelen misafirinizin kayıt işlemlerini daha hızlı yapar dağılımı: Şekil 3.45-Şekil 3.46’te görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinde çoğu işletmenin kayıtları hızlı yaptıkları belirtilmiştir.

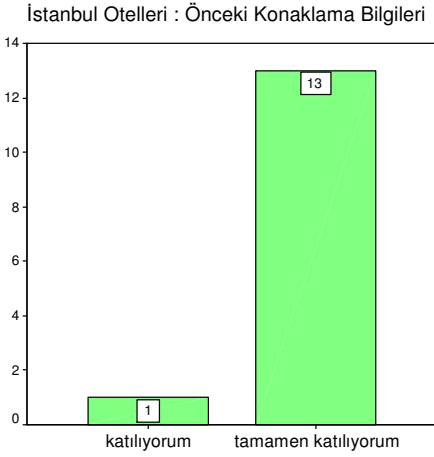


Şekil 3.45:İstanbul Otelleri: Kayıt İşlemleri

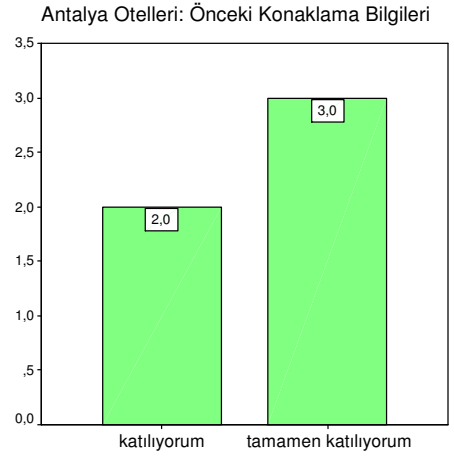


Şekil 3.46:Antalya Otelleri:Kayıt İşlemleri

Oteliniz misafirlerine daha iyi bir hizmet vermek için önceki konaklama bilgilerinizi kullanır dağılımı: Şekil 3.47-Şekil 3.48’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinde çoğu işletmenin önceki konaklama bilgilerinizi kullandıkları gözlemlenmiştir.

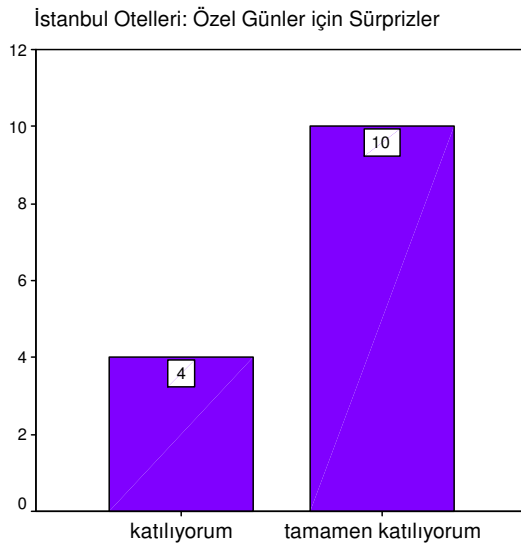


Şekil 3.47:İstanbul Otelleri:Önceki Konaklama Bilgileri

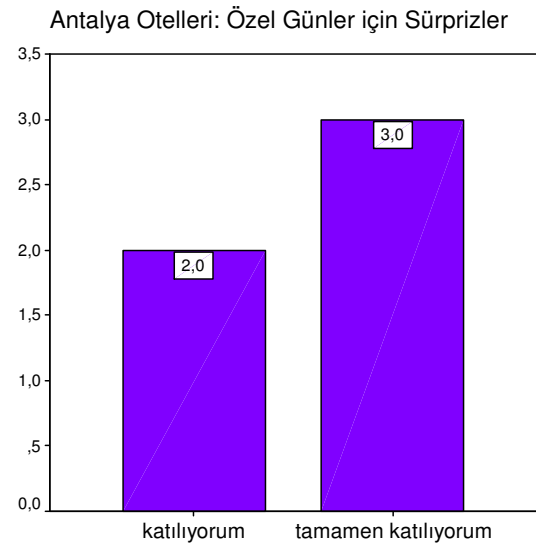


Şekil 3.48:Antalya Otelleri:Önceki Konaklama Bilgileri

Oteliniz misafirlerine özel günleri için beklenmedik bir anda beklenmedik sürprizler yapabilir dağılımı: Şekil 3.49-Şekil 3.50’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinde çoğu işletmenin misafirlerine özel günleri için beklenmedik bir anda beklenmedik sürprizler yapabildikleri gözlemlenmiştir.

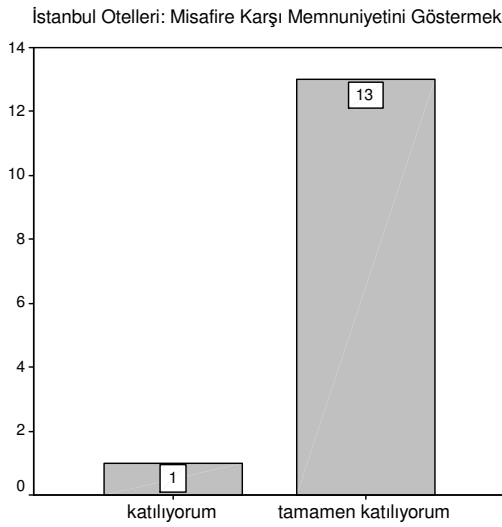


Şekil 3.49:İstanbul Otelleri: Özel Günler İçin Sürprizler

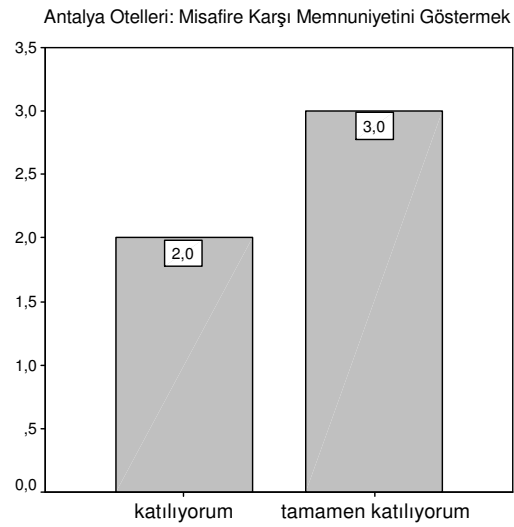


Şekil 3.50:Antalya Otelleri: Özel Günler İçin Sürprizler

Oteliniz misafire olan memnuniyetini göstermek için misafirine, ara sıra daha üst sınıftan bir oda veya hediye verir dağılımı: Şekil 3.51-Şekil 3.52’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinde çoğu işletmenin misafirlerine ara sıra daha üst sınıftan bir oda veya hediye verdiği gözlemlenmiştir.



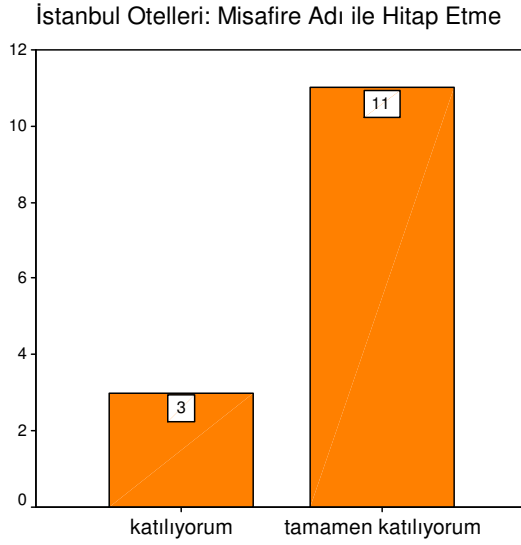
Şekil 3.51:İstanbul Otelleri: Misafire Karşı Memnuniyetini Göstermek



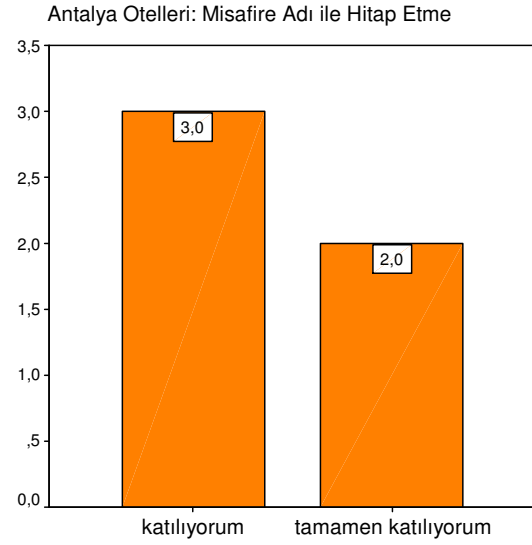
Şekil 3.52:Antalya Otelleri: Misafire Karşı Memnuniyetini Göstermek

Misafir otele giriş yaptığında personel onu tanır. Adıyla hitap eder dağılımı: Şekil 3.53-Şekil 3.54’te görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde birçok tesiste personel devir hızı oranı %10’dan az olarak görülen tesis oranı % 63,6’yı oluştururken Antalya otellerinde bu oran % 50’dir. Ancak İstanbul’da yapılan görüşmelerde bu % 63,6’lık olarak

gözlemlenen % 10'dan az personel devir hızı oranını işaretleyen tesislerde bu oranın % 10'dan az, aynı zamanda da % 2'yi geçmediği belirtilmiştir. Dolayısıyla bu durum göz önünde bulundurulduğunda misafire adı ile hitap edecek personelin tesiste uzun süredir çalışıyor olması gerekmektedir. Antalya otelleri için bu durumun gerçekleşme oranı İstanbul otellerine nazaran çok düşüktür.

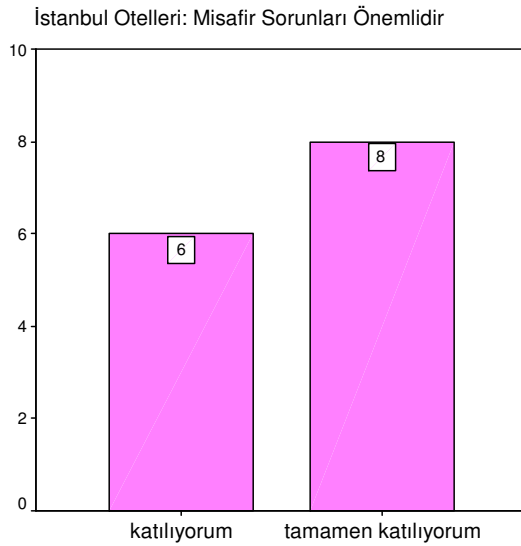


Şekil 3.53:İstanbul Otelleri: Misafire Adı ile Hitap Etme

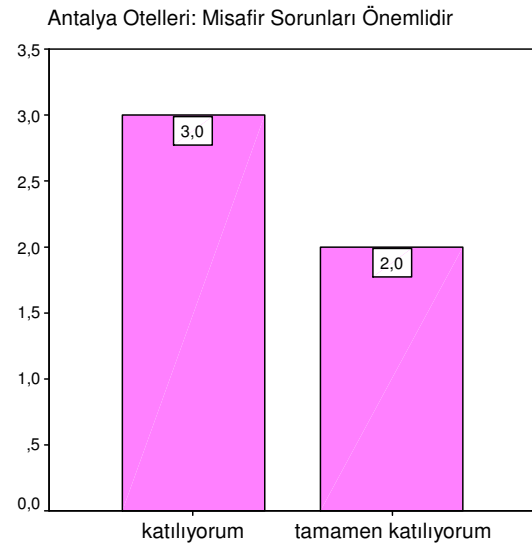


Şekil 3.54:Antalya Otelleri: Misafire Adı ile Hitap Etme

Oteliniz personeli misafirlerinize onların sorunlarının kendileri için de önemli olduğunu belirtir dağılımı: Şekil 3.55-Şekil 3.56'da görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu yaklaşım Antalya otellerine göre daha ön plandadır (Personel politikası ve eğitim politikası ile alakalıdır.).

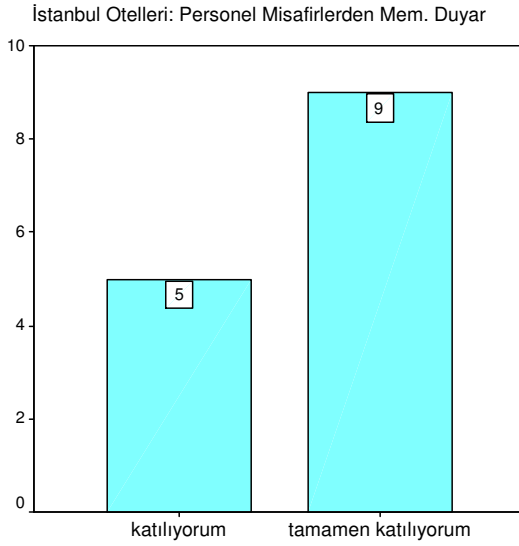


Şekil 3.55:İstanbul Otelleri: Misafir Sorunları Personel İçin Önemlidir

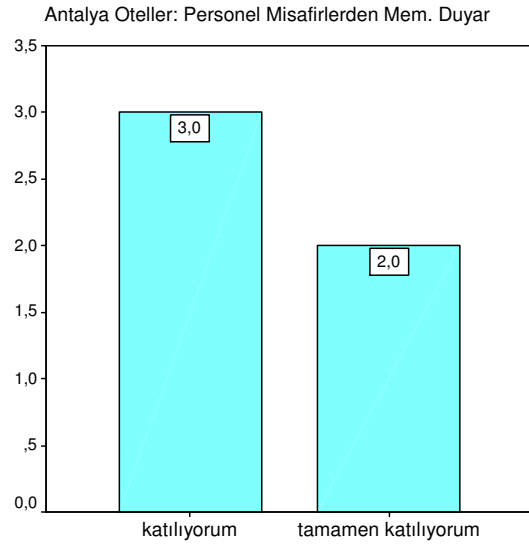


Şekil 3.56:Antalya Otelleri: Misafir Sorunları Personel İçin Önemlidir

Oteliniz personeli misafirlerinizin otelinizde kalmasından memnuniyet duymasını sağlar dağılımı: Şekil 3.57-Şekil 3.58’de görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu yaklaşım Antalya otellerine göre daha ön plandadır (Personel politikası ve eğitim politikası ile alakalıdır.).

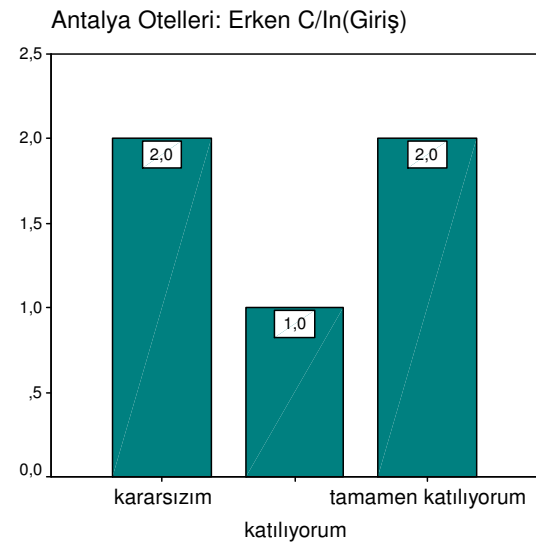
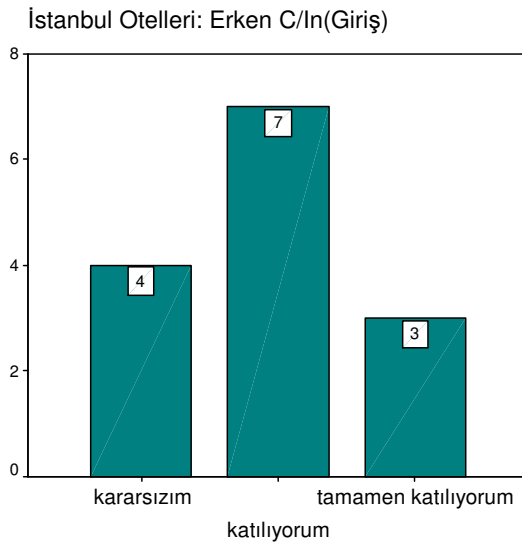


Şekil 3.57:İstanbul Otelleri: Personel Misafirlerden Memnuniyet Duyar.



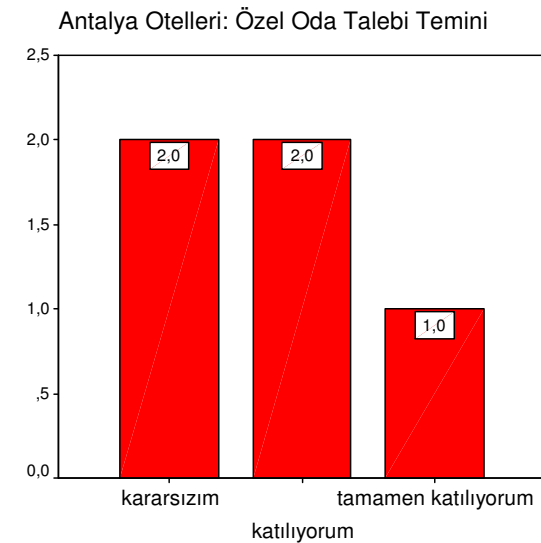
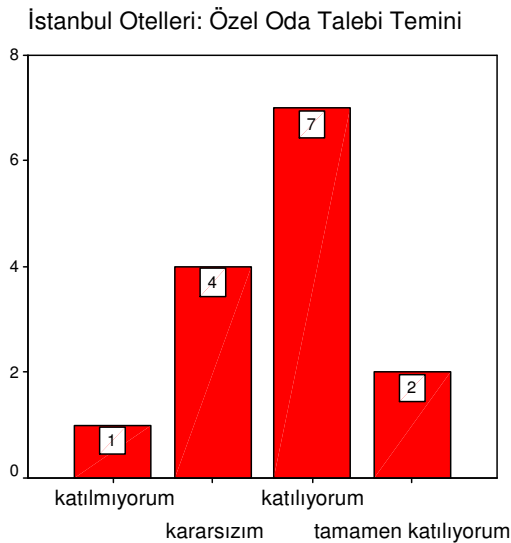
Şekil 3.58:Antalya Otelleri: Personel Misafirlerden Memnuniyet Duyar.

Misafiriniz otele normal giriş saatinden 2 saat önce bile giriş yapsa odasını hazır bulur dağılımı: Şekil 3.59-Şekil 3.60’da görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinde bu yaklaşım: “Ancak misafirin giriş yapacağı oda boşalmış ve hazır (temizlenmiş ve set-up’ı misafire göre ayarlanmış) ise misafir bekletilmeden hemen odası verilir.” şeklindedir. Ancak oda hazır değil ise misafir odasını beklemek durumundadır. Burada odasını beklerken göreceği muamele önem kazanmaktadır. Bu nedenle genelde bu soruya verilen cevaplar “kararsızlıkla – tamamen katılıyorum” arasında farklı şekillerde yorumlanmıştır.



Şekil 3.59: İstanbul Otelleri: Erken C/In(Giriş) Şekil 3.60:Antalya Otelleri: Erken C/In(Giriş)

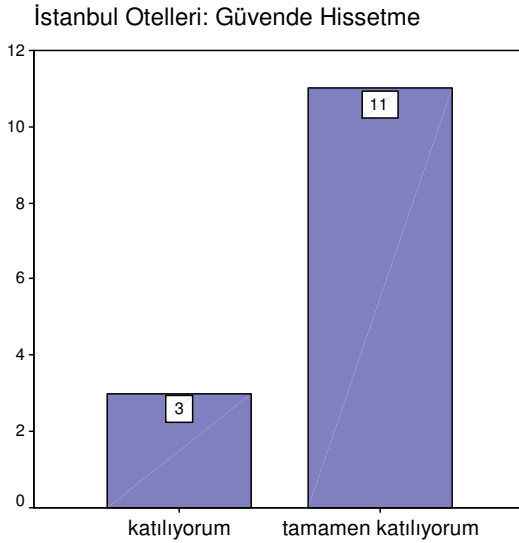
Misafiriniz özel bir oda talebinde bulunursa her zaman o odayı temin edebilirsiniz dağılımı: Şekil 3.61-Şekil 3.62’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinde bu yaklaşıma: “Ancak misafirin talep ettiği odayı önceden belirtmesi şartı ile veya talep ettiği anda o oda eğer boş ise bu talep yerine getirilebilmektedir” şeklinde cevap verilmiştir. Bu nedenle genelde bu soruya verilen cevaplar “katılmıyorum – tamamen katılıyorum” arasında farklı şekillerde yorumlanmıştır.



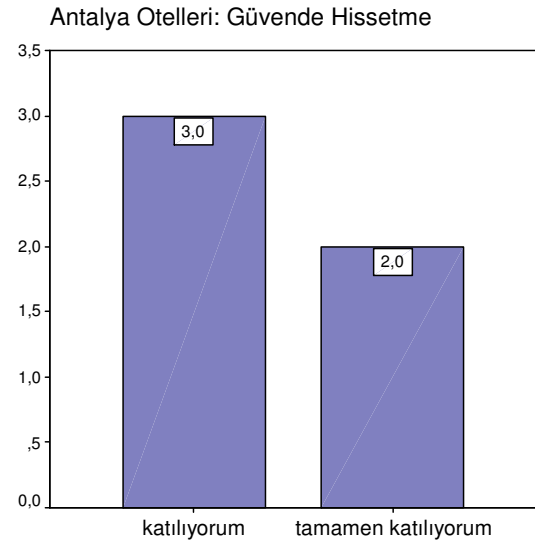
Şekil 3.61:İstanbul Otelleri: Misafir Özel Oda Talebi Temini

Şekil 3.62:Antalya Otelleri: Misafir Özel Oda Talebi Temini

Misafiriniz otelinizde kendini daima güvende hisseder dağılımı: Şekil 3.63-Şekil 3.64'te görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu yaklaşım Antalya otellerine göre daha ön plandadır.

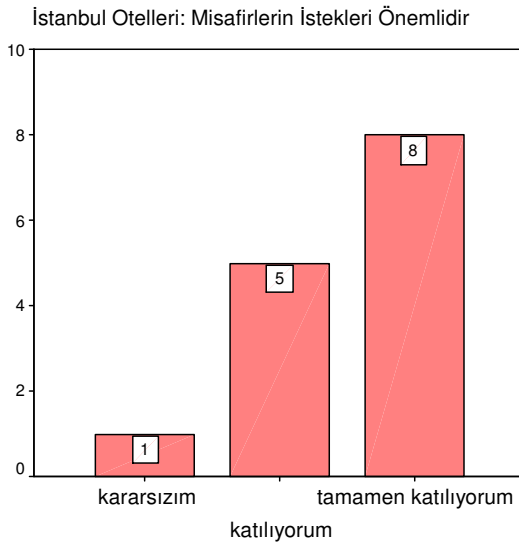


Şekil 3.63:İstanbul Otelleri: Güvende Hissetme

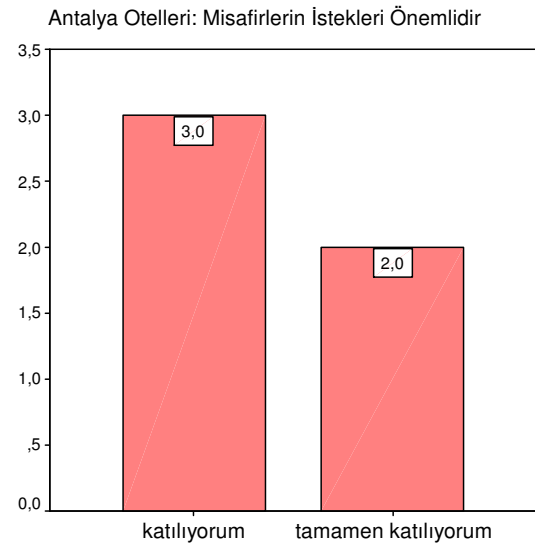


Şekil 3.64:Antalya Otelleri: Güvende Hissetme

Misafiriniz önemsiz bir istekte bulunsa bile isteğinin dikkate alınacağından emindir dağılımı: Şekil 3.65-Şekil 3.66'da görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu yaklaşım Antalya otellerine göre daha ön plandadır. İstanbul'daki otellerin personel politikasından ötürü, çalışanlarına daha çok güvendikleri söylenebilir (Personel politikası ve eğitim politikası ile alakalıdır.).

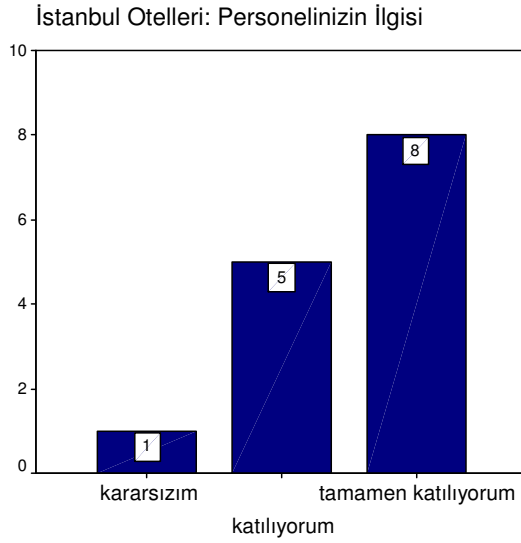


Şekil 3.65:İstanbul Otelleri: Misafirlerin İstekleri Dikkate Alınır

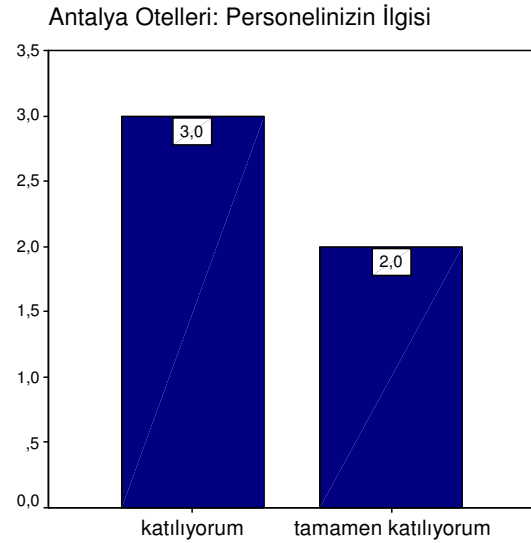


Şekil 3.66:Antalya Otelleri: Misafirlerin İstekleri Dikkate Alınır

Oteliniz personeli eğer bir konuyla ilgili olarak ilgileneyeğim derse misafiriniz konuyla ilgilenileceğinden emindir dağılımı: Şekil 3.67-Şekil 3.68’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinin çoğu bu görüşe katılmaktadır.

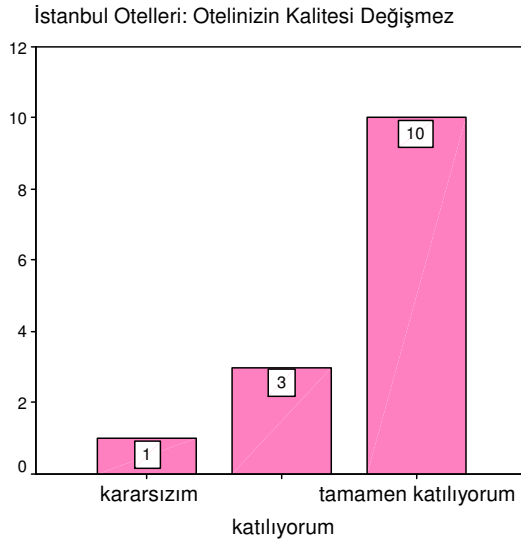


Şekil 3.67:İstanbul Otelleri: Personelinizin Yarattığı Güven Hissi

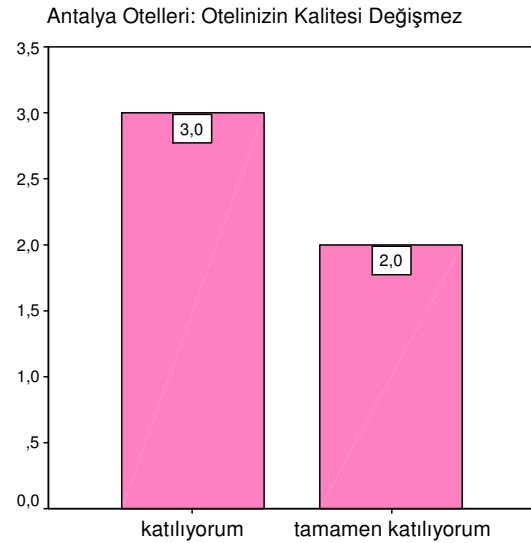


Şekil 3.68:Antalya Otelleri: Personelinizin Yarattığı Güven Hissi

Misafirleriniz otelinizin sunduğu hizmeti tekrar geldiğinde aynı kalitede bulacağından emindir dağılımı: Şekil 3.69-Şekil 3.70’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinin çoğu bu görüşe katılmaktadır.

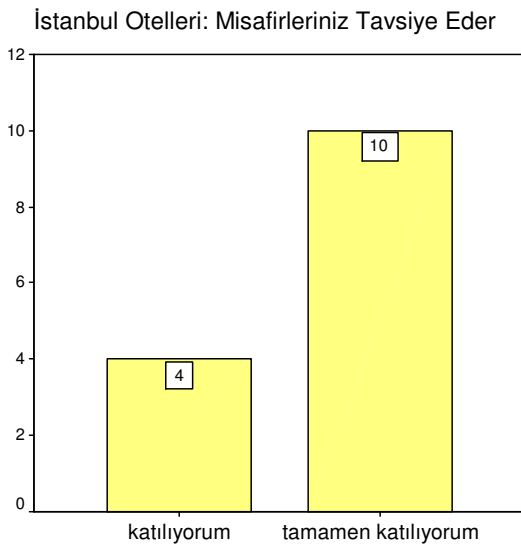


Şekil 3.69:İstanbul Otelleri: Otelinizin Kalitesi Değişmez

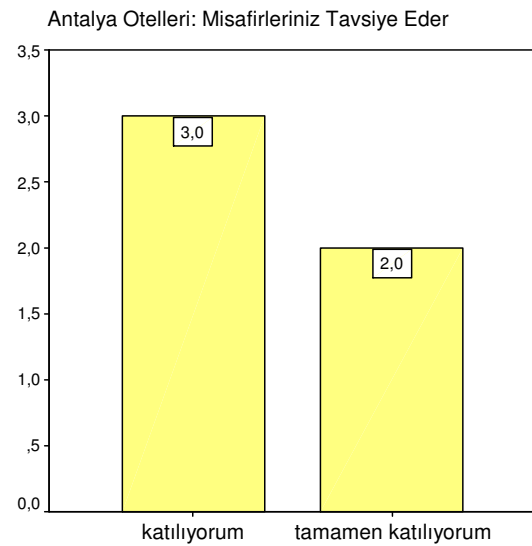


Şekil 3.70:Antalya Otelleri: Otelinizin Kalitesi Değişmez

Misafirleriniz otelinizi başkalarına tavsiye eder dağılımı: Şekil 3.71-Şekil 3.72'de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinin çoğu bu görüşe katılmaktadır.

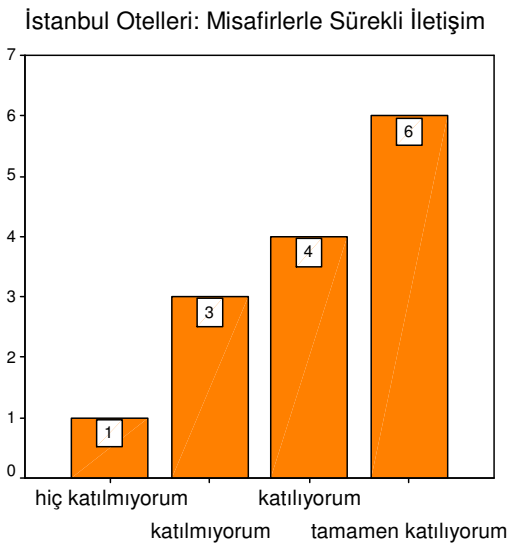


Şekil 3.71:İstanbul Otelleri: Tavsiye Edilme

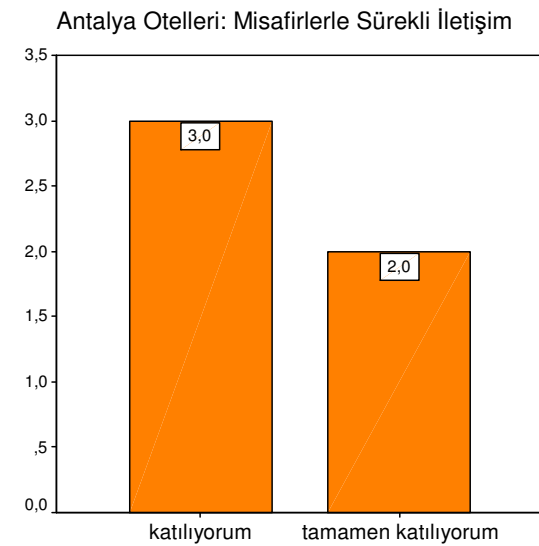


Şekil 3.72:Antalya Otelleri: Tavsiye Edilme

Oteliniz misafirlerinizle sürekli irtibat halindedir. (Haberler, bilgiler, kutlamalar yollaması...vs.) dağılımı: Şekil 3.73-Şekil 3.74'te görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinin çoğu bu görüşe katılmaktadır.

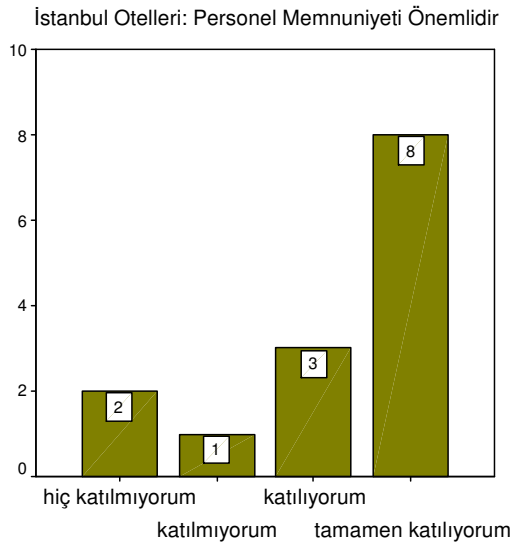


Şekil 3.73:İstanbul Otelleri: Misafirlerle Sürekli İletişim

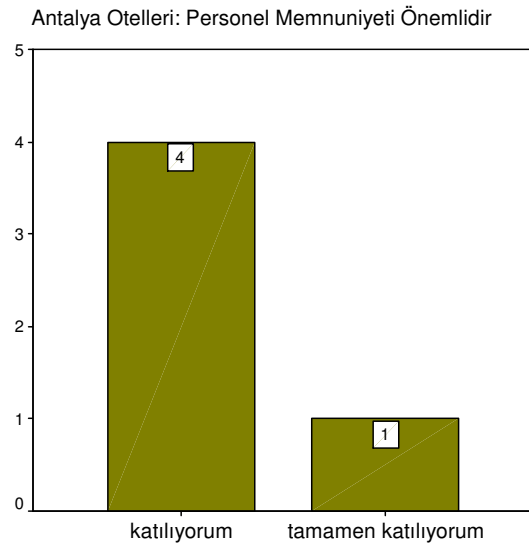


Şekil 3.74:Antalya Otelleri: Misafirlerle Sürekli İletişim

Oteliniz personelinin memnuniyetini misafirleriniz memnuniyeti için önemser dağılımı: Şekil 3.75-Şekil 3.76’da görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu fikir “tamamen katılıyorum” yüksek oranda benimsenmişken (bu durumu personel politikası doğrulamaktadır), Antalya otellerinde “katılıyorum” fikri yüksek oranda benimsenmiştir.

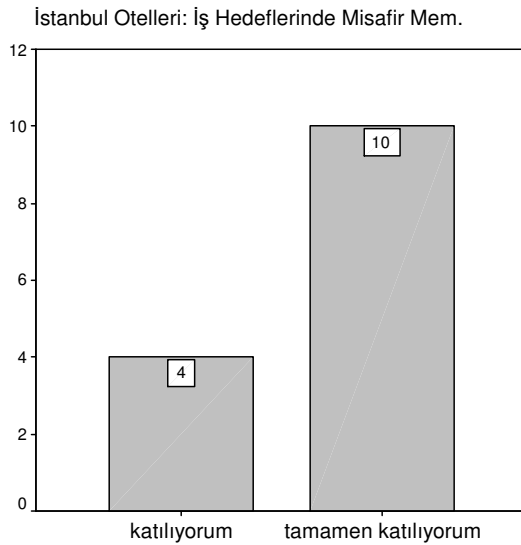


Şekil 3.75 :İstanbul Otelleri: Personel Memnuniyeti Misafir Memnuniyeti İçin Önemlidir

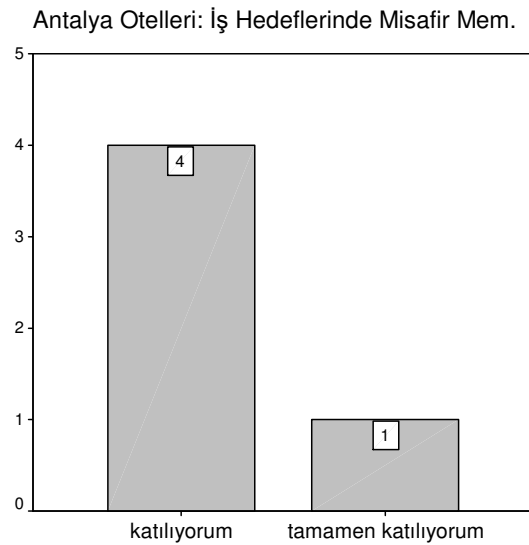


Şekil 3.76:Antalya Otelleri: Personel Memnuniyeti Misafir Memnuniyeti İçin Önemlidir

İş hedeflerinizde misafirinizin memnuniyeti rol oynar dağılımı: Şekil 3.77-Şekil 3.78’de görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu fikir “tamamen katılıyorum” yüksek oranda benimsenmişken, Antalya otellerinde “katılıyorum” fikri yüksek oranda benimsenmiştir.

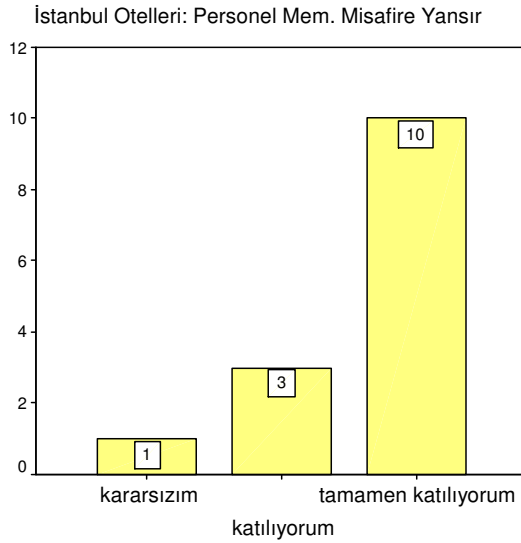


Şekil 3.77:İstanbul Otelleri: İş Hedeflerinde Misafir Memnuniyeti Rol Oynar

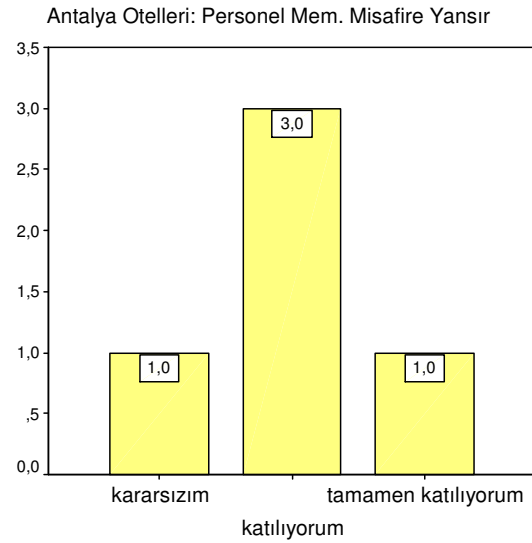


Şekil 3.78:Antalya Otelleri: İş Hedeflerinde Misafir Memnuniyeti Rol Oynar

Personelinizin memnuniyeti misafirlerinize yansır dağılımı: Şekil 3.79-Şekil 80’de görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu fikir “tamamen katılıyorum” yüksek oranda benimsenmişken (bu durumu personel politikası doğrulamaktadır), Antalya otellerinde “katılıyorum” fikri yüksek oranda benimsenmiştir.

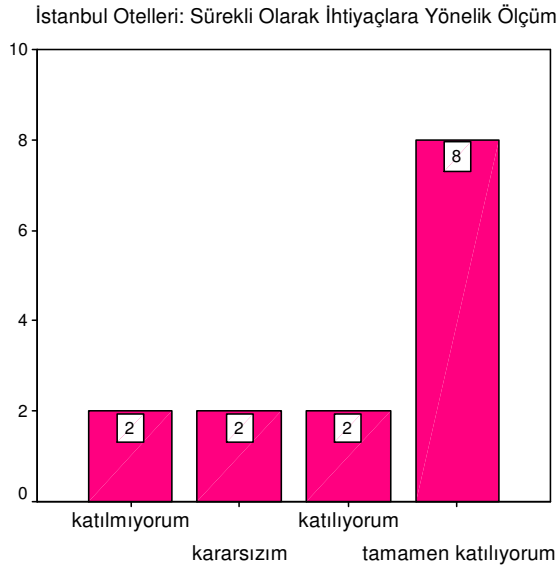


Şekil 3.79:İstanbul Otelleri: Personel Memnuniyeti Misafire Yansır

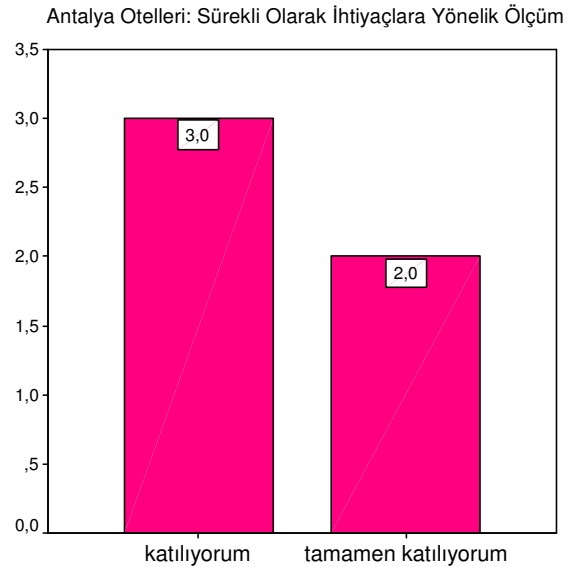


Şekil 3.80:Antalya Otelleri: Personel Memnuniyeti Misafire Yansır

Sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ölçümleme ve yönlendirme yaparsınız dağılımı: Şekil 3.81-Şekil 3.82’de görüldüğü gibi; iki kent işletmelerinde de” tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” oranları yüksek çıkmıştır.

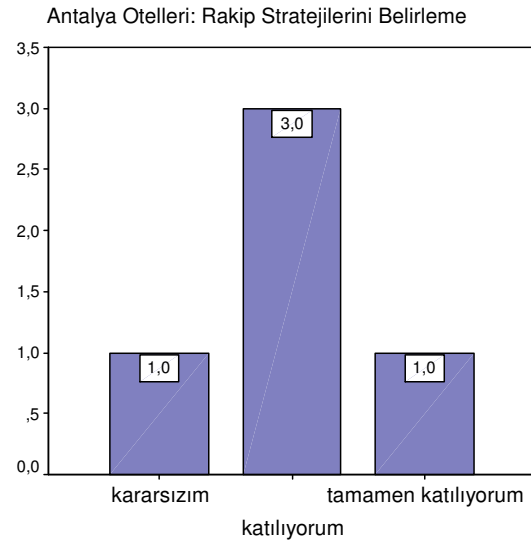
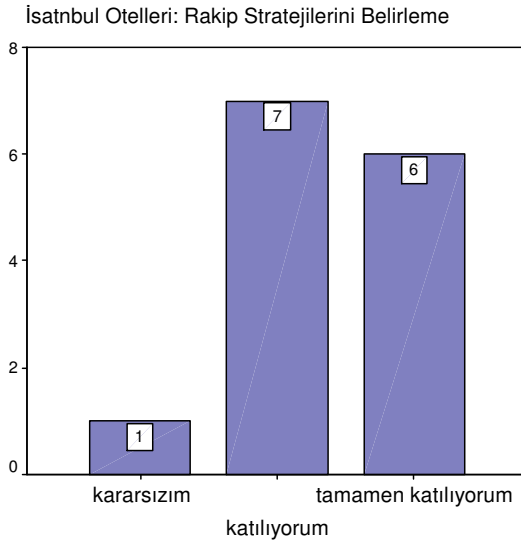


Şekil 3.81:İstanbul Otelleri: Sürekli Olarak Misafir İhtiyaçları Ölçümlenir



Şekil 3.82:Antalya Otelleri: Sürekli Olarak Misafir İhtiyaçları Ölçümlenir

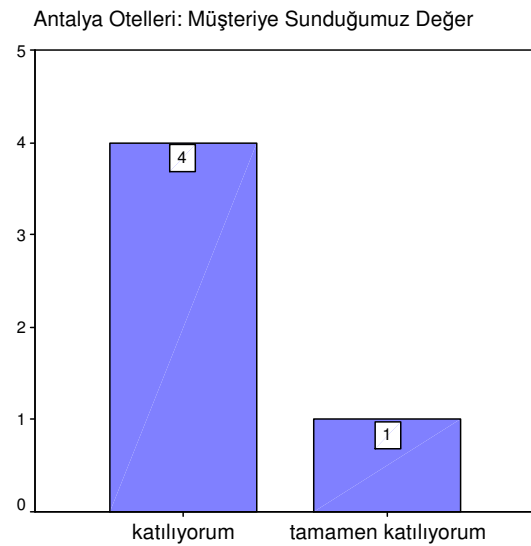
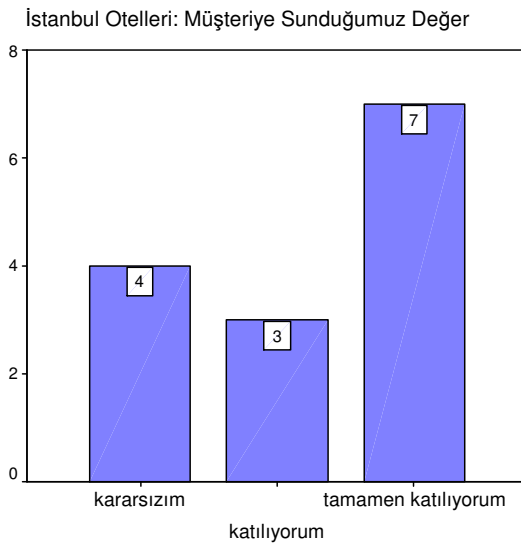
Rakip stratejilerinizi müşteri ihtiyaçlarına göre belirliyorsunuz dağılımı: Şekil 3.83-Şekil 3.84'te görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu fikir “katılıyorum - tamamen katılıyorum” yüksek oranda benimsenmişken (görüşmelerde rakipleri analiz ettikleri gözlemlenmiştir), Antalya otellerinde “katılıyorum” fikri yüksek oranda benimsenmiştir.



Şekil 3.83:İstanbul Otelleri: Rakip Stratejilerini Belirlemede Müşteriler Rol Oynar

Şekil 3.84:Antalya Otelleri:Rakip Stratejilerini Belirlemede Müşteriler Rol Oynar

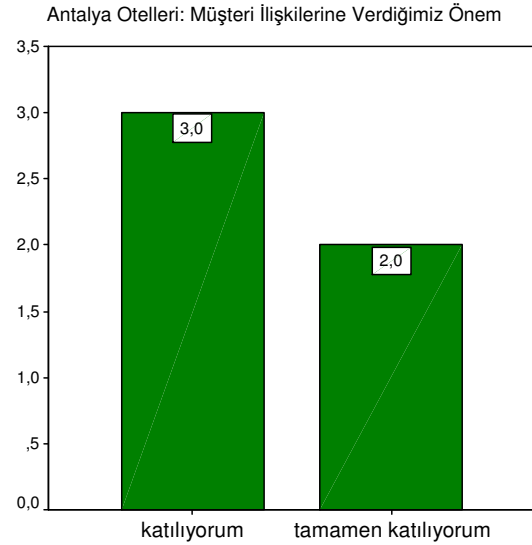
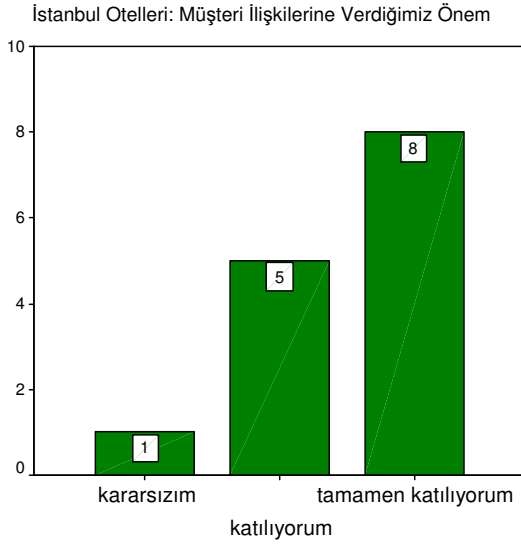
“Müşteriye sunduğumuz değeri nasıl maksimize ederiz” düşüncesi, iş stratejimizi tayin edici ana faktörü dağılımı: Şekil 3.85-Şekil 3.86’da görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu fikir “tamamen katılıyorum” yüksek oranda benimsenmişken, Antalya otellerinde “katılıyorum” fikri yüksek oranda benimsenmiştir.



Şekil 3.85:İstanbul Otelleri: Müşteriye Sunduğumuz Değeri Maksimize Etmek, İş Stratejimizi yönlendirir.

Şekil 3.86:Antalya Otelleri: Müşteriye Sunduğumuz Değeri Maksimize Etmek, İş Stratejimizi yönlendirir.

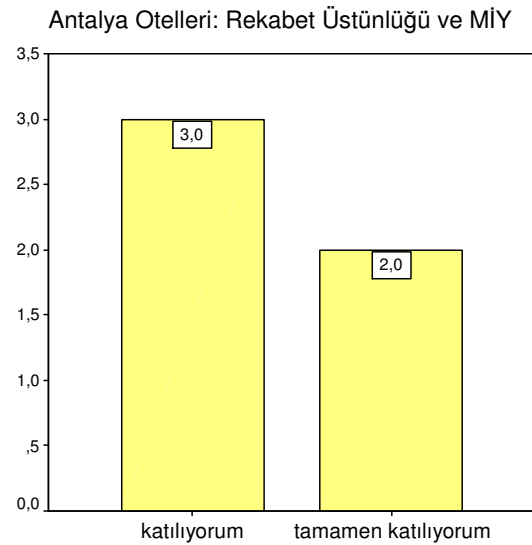
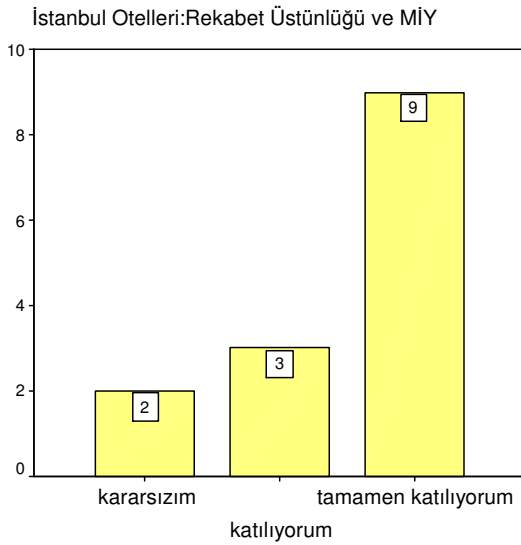
Müşteri İlişkileri Yönetimine verdiğiniz önem satışlarınızı arttırmaktadır dağılımı: Şekil 3.87-Şekil 3.88’de görüldüğü gibi; İstanbul ve Antalya otellerinin çoğu bu görüşe katılmaktadır.



Şekil 3.87:İstanbul Otelleri: Müşteri İlişkileri Yönetimine Verdiğimiz Önem Satışlarımızı Arttırır.

Şekil 3.88:Antalya Otelleri: Müşteri İlişkileri Yönetimine Verdiğimiz Önem Satışlarımızı Arttırır.

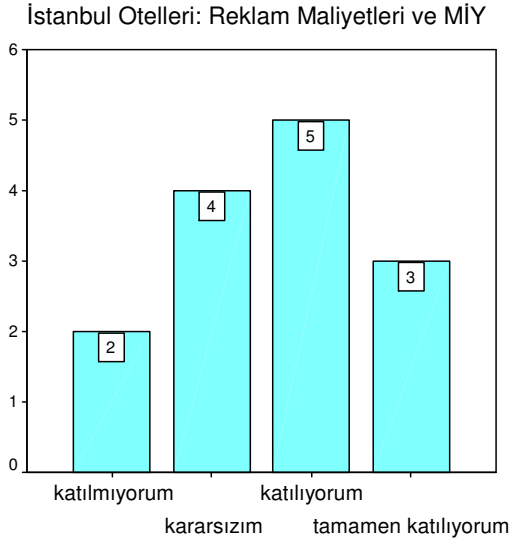
Müşteri İlişkileri Yönetimini tercih etmek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır dağılımı: Şekil 3.89-Şekil 3.90’da görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu fikir “tamamen katılıyorum” yüksek oranda benimsenmişken, Antalya otellerinde “katılıyorum” fikri yüksek oranda benimsenmiştir.



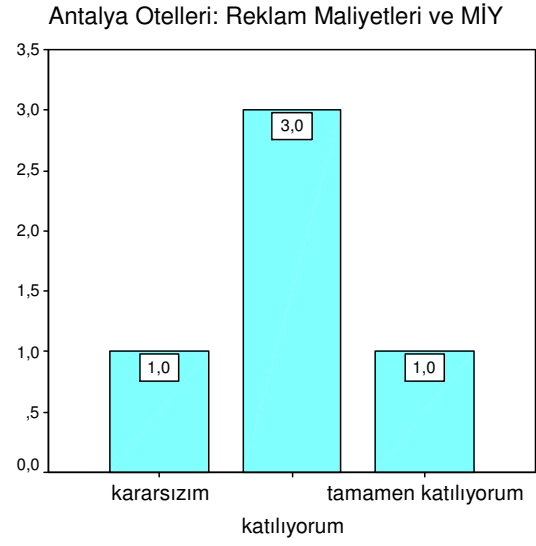
Şekil 3.89:İstanbul Otelleri: MİY’i Tercih Etmek Rekabet Üstünlüğü Sağlar

Şekil 3.90:Antalya Otelleri: MİY’i Tercih Etmek Rekabet Üstünlüğü Sağlar

Müşteri İlişkileri Yönetimini tercih etmek müşteri reklam maliyetlerine azaltıcı etki yapmaktadır dağılımı: Şekil 3.91-Şekil 3.92’de görüldüğü gibi; MİY’i tercih etmenin reklam giderlerini düşürdüğü saptanamadığı herkes tarafından bilinmektedir, ancak ağızdan ağıza satışı arttıracığı düşüncesinden dolayı reklam yapmadan ulaşamadıkları misafirlere de bu yolla ulaşabileceklerini tahmin etmektedirler. Dolayısıyla net bir cevap verilemeyen bu soru karşısında İstanbul ve Antalya otellerinde soruya verilen cevaplar dağılıktır.

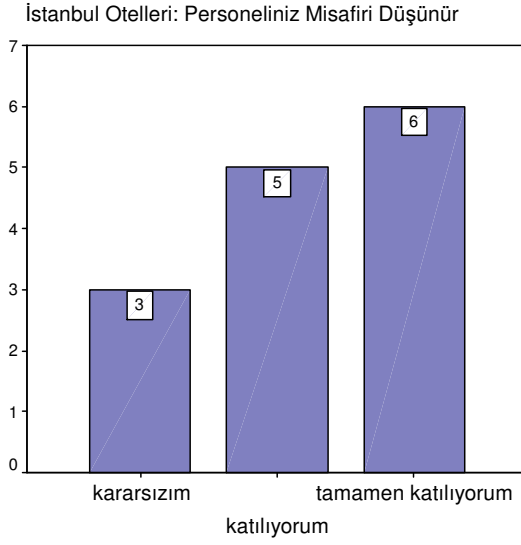


Şekil 3.91:İstanbul Otelleri: MİY’i Tercih Etmek Reklam Maliyetlerinde Azaltıcı Etki Yapar

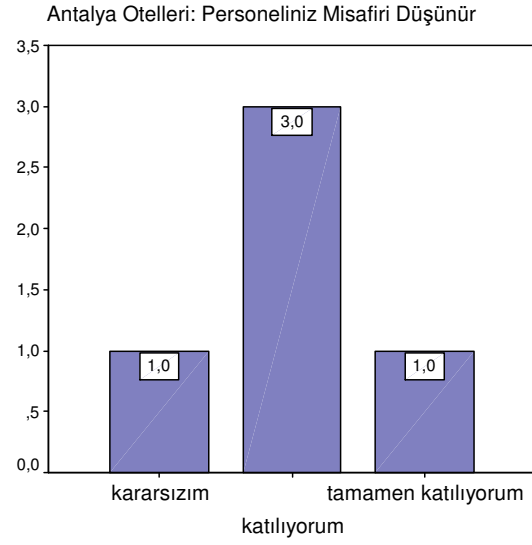


Şekil 3.92:Antalya Otelleri: MİY’i Tercih Etmek Reklam Maliyetlerinde Azaltıcı Etki Yapar

Oteliniz personeli misafir için özel olabileceğini düşündüğünü uygulamaları, kendiliğinden düşünerek yapıp misafir üzerinde şaşırtıcı bir etki bırakabilir dağılımı: Şekil 3.93-Şekil 3.94’te görüldüğü gibi; İstanbul otellerinde bu fikir “katılıyorum - tamamen katılıyorum” yüksek oranda benimsenmişken, Antalya otellerinde “katılıyorum” fikri yüksek oranda benimsenmiştir.



Şekil 3.93:İstanbul Otelleri: Personeliniz Misafiri Kendiliğinden Düşünür ve Misafir Üzerinde Şaşırtıcı Bir Etki Bırakır



Şekil 3.94:Antalya Otelleri: Personeliniz Misafiri Kendiliğinden Düşünür ve Misafir Üzerinde Şaşırtıcı Bir Etki Bırakır

İşletmenin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” Uygulamalarına Bakış Açısı için; verilen yanıtların kaç kez tekrar ettiği hesaplanmış ve buna göre yüzde oranları alınmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır.

Tablo 3.11 ve Tablo 3.12’de, İstanbul ve Antalya otellerinde verilen yanıtların tekrarlanma sayıları yer almaktadır.

Şekil 3.95 ve Şekil 3.96’da, 5’li Likert Ölçeği “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine cevap verme yüzdesi alınarak, İstanbul-Antalya otellerinin karşılaştırması yapılmıştır.

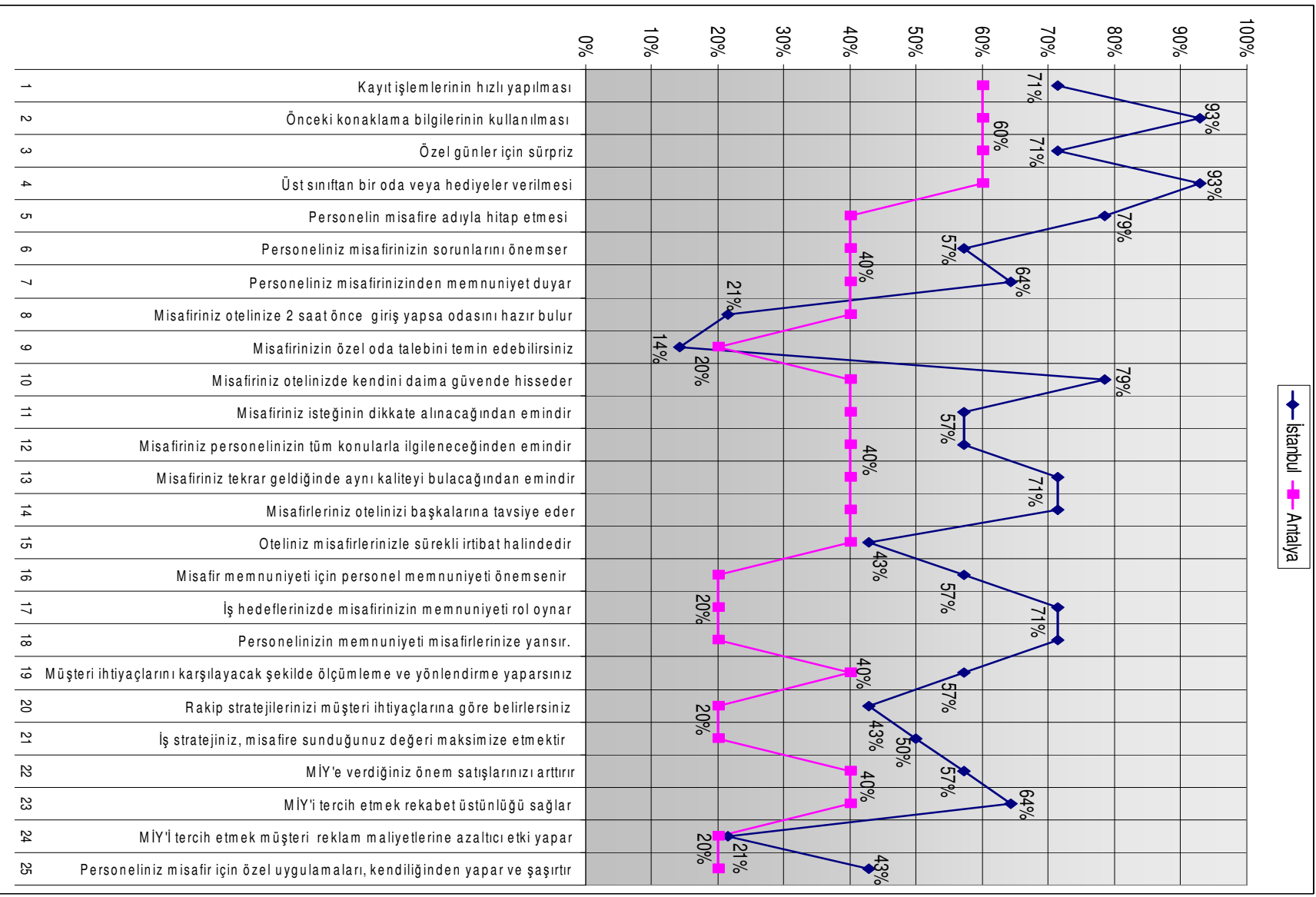
Son olarak, Şekil 3.97’de, 5’li Likert Ölçeği “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerinin toplamına cevap verme yüzdesi alınarak, İstanbul-Antalya otellerinin karşılaştırması yapılmış farklılığın temel nedenleri araştırılmıştır.

Tablo 3.11: İstanbul Otelleri – Verilen Yanıtların Tekrarlanma Sayıları

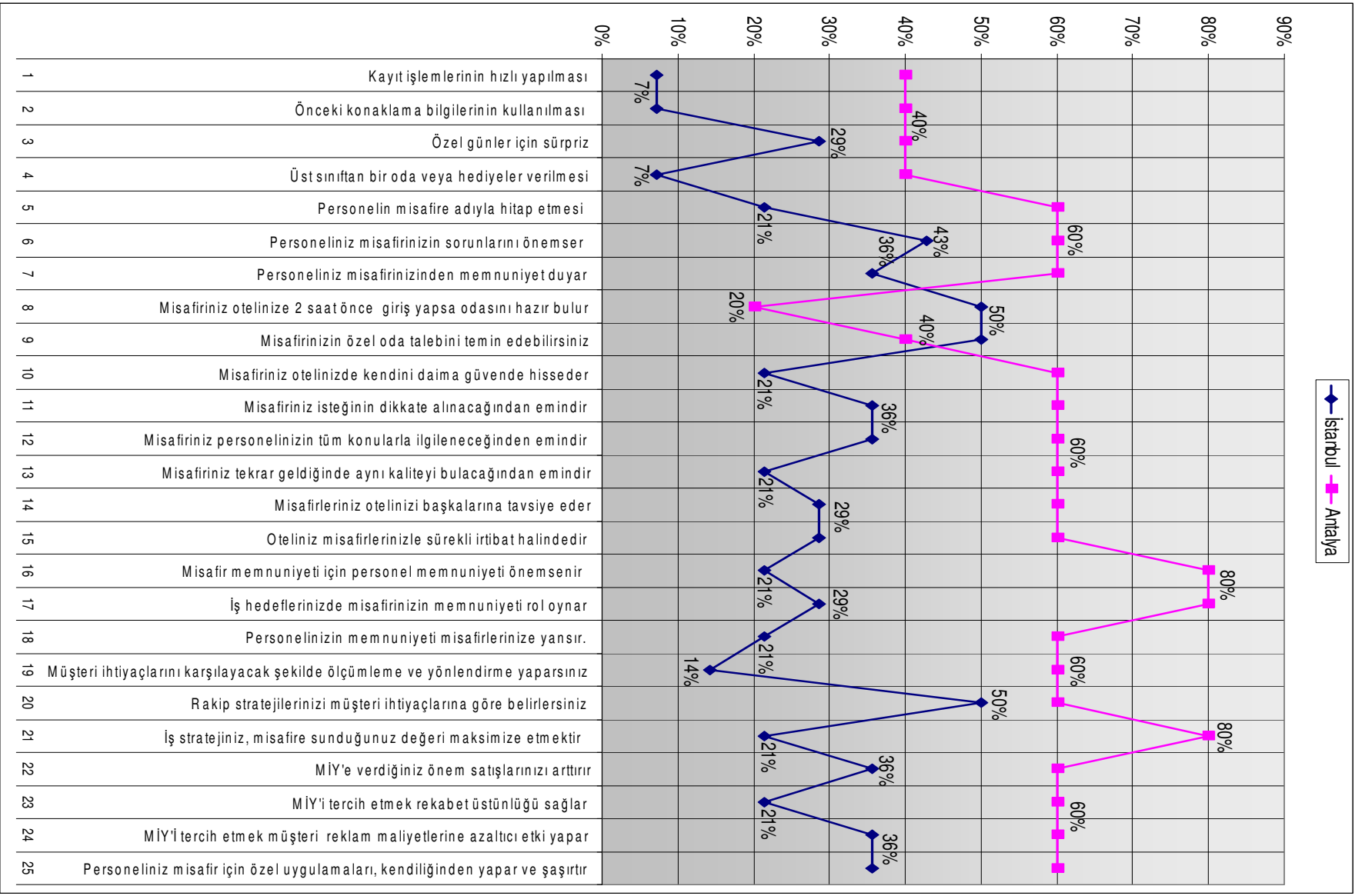
İstanbul Otelleri:		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Oteliniz tekrar gelen misafirinizin kayıt işlemlerini daha hızlı yapar.	10	1	2	1	
2	Oteliniz misafirlerine daha iyi bir hizmet vermek için önceki konaklama bilgilerinizi kullanır.	13	1			
3	Oteliniz misafirlerine özel günleri için beklenmedik bir anda beklenmedik sürprizler yapabilir.	10	4			
4	Oteliniz misafire olan memnuniyetini göstermek için misafirinize, ara sıra daha üst sınıftan bir oda veya hediye verir.	13	1			
5	Misafir otele giriş yaptığında personel onu tanır. Adıyla hitap eder.	11	3			
6	Oteliniz personeli misafirlerinize onların sorunlarının kendileri için de önemli olduğunu belirtir.	8	6			
7	Oteliniz personeli misafirlerinizin otelinizde kalmasından memnuniyet duymasını sağlar.	9	5			
8	Misafiriniz otele normal giriş saatinden 2 saat önce bile giriş yapsa odasını hazır bulur.	3	7	4		
9	Misafiriniz özel bir oda talebinde bulunursa her zaman o odayı temin edebilirsiniz.	2	7	4	1	
10	Misafiriniz otelinizde kendini daima güvende hisseder.	11	3			
11	Misafiriniz önemsiz bir istekte bulunsan bile isteğinin dikkate alınacağından emindir.	8	5	1		
12	Oteliniz personeli eğer bir konuyla ilgili olarak ilgilenileceğim derse misafiriniz konuyla ilgilenileceğinden emindir.	8	5	1		
13	Misafirleriniz otelinizin sunduğu hizmeti tekrar geldiğinde aynı kalitede bulacağından emindir.	10	3	1		
14	Misafirleriniz otelinizi başkalarına tavsiye eder.	10	4			
15	Oteliniz misafirlerinizle sürekli irtibat halindedir. (Haberler, bilgiler, kutlamalar yollaması...vs.)	6	4		3	1
16	Oteliniz personelinin memnuniyetini misafirleriniz memnuniyeti için önemser.	8	3		1	2
17	İş hedeflerinizde misafirinizin memnuniyeti rol oynar.	10	4			
18	Personelinizin memnuniyeti misafirlerinize yansır.	10	3	1		
19	Sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ölçümleme ve yönlendirme yaparsınız.	8	2	2	2	
20	Rakip stratejilerinizi müşteri ihtiyaçlarına göre belirliyorsunuz.	6	7	1		
21	"Müşteriye sunduğumuz değeri nasıl maksimize ederiz" düşüncesi, iş stratejimizi tayin edici ana faktördür.	7	3	4		
22	Müşteri İlişkileri Yönetimine verdiğiniz önem satışlarınız artırmaktadır.	8	5	1		
23	Müşteri İlişkileri Yönetimini tercih etmek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	9	3	2		
24	Müşteri İlişkileri Yönetimini tercih etmek müşteri reklam maliyetlerine azaltıcı etki yapmaktadır.	3	5	4	2	
25	Oteliniz personeli misafir için özel olabileceğini düşündüğünü uygulamaları, kendiliğinden düşünerek yapıp misafir üzerinde şaşırtıcı bir etki bırakabilir.	6	5	3		

Tablo 3.12: Antalya Otelleri – Verilen Yanıtların Tekrarlanma Sayıları

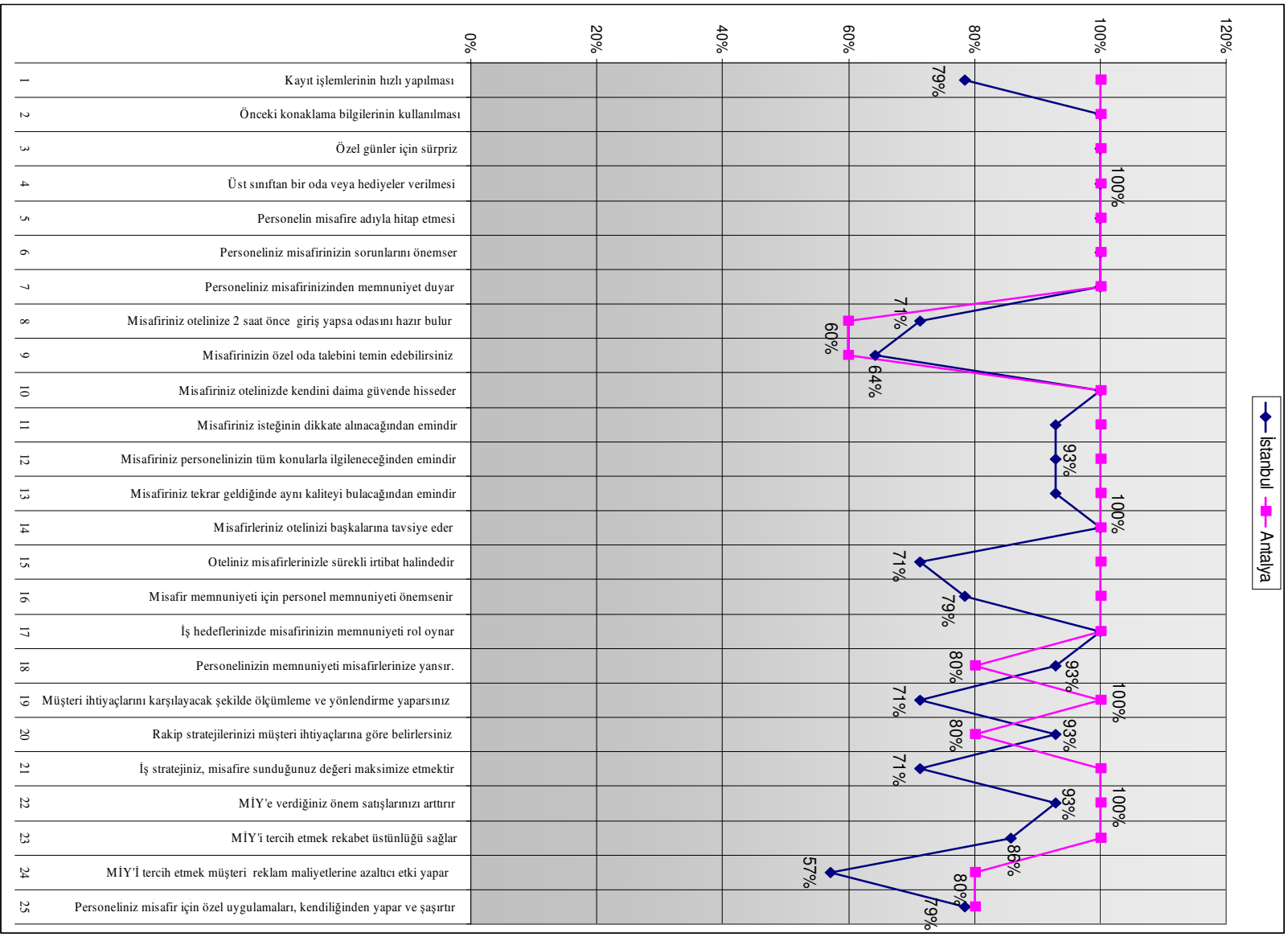
Antalya Otelleri:		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Oteliniz tekrar gelen misafirinizin kayıt işlemlerini daha hızlı yapar.	3	2			
2	Oteliniz misafirlerine daha iyi bir hizmet vermek için önceki konaklama bilgilerinizi kullanır.	3	2			
3	Oteliniz misafirlerine özel günleri için beklenmedik bir anda beklenmedik sürprizler yapabilir.	3	2			
4	Oteliniz misafire olan memnuniyetini göstermek için misafirine, ara sıra daha üst sınıftan bir oda veya hediye verir	3	2			
5	Misafir otele giriş yaptığında personel onu tanır. Adıyla hitap eder.	2	3			
6	Oteliniz personeli misafirlerinize onların sorunlarının kendileri için de önemli olduğunu belirtir.	2	3			
7	Oteliniz personeli misafirlerinizin otelinizde kalmasından memnuniyet duymasını sağlar.	2	3			
8	Misafiriniz otele normal giriş saatinden 2 saat önce bile giriş yapsa odasını hazır bulur.	2	1	2		
9	Misafiriniz özel bir oda talebinde bulunursa her zaman o odayı temin edebilirsiniz	1	2	2		
10	Misafiriniz otelinizde kendini daima güvende hisseder.	2	3			
11	Misafiriniz önemsiz bir istekte bulunsa bile isteğinin dikkate alınacağından emindir.	2	3			
12	Oteliniz personeli eğer bir konuyla ilgili olarak ilgileneneğim derse misafiriniz konuyla ilgilenileceğinden emindir.	2	3			
13	Misafirleriniz otelinizin sunduğu hizmeti tekrar geldiğinde aynı kalitede bulacağından emindir.	2	3			
14	Misafirleriniz otelinizi başkalarına tavsiye eder.	2	3			
15	Oteliniz misafirlerinizle sürekli irtibat halindedir. (Haberler, bilgiler, kutlamalar yollaması...vs.)	2	3			
16	Oteliniz personelinin memnuniyetini misafirleriniz memnuniyeti için önemser.	1	4			
17	İş hedeflerinizde misafirinizin memnuniyeti rol oynar.	1	4			
18	Personelinizin memnuniyeti misafirlerinize yansır.	1	3	1		
19	Sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ölçümlene ve yönlendirme yaparsınız.	2	3			
20	Rakip stratejilerinizi müşteri ihtiyaçlarına göre belirliyorsunuz.	1	3	1		
21	"Müşteriye sunduğumuz değeri nasıl maksimize ederiz" düşüncesi, iş stratejimizi tayin edici ana faktördür.	1	4			
22	Müşteri İlişkileri Yönetimine verdiğiniz önem satışlarınız artırmaktadır.	2	3			
23	Müşteri İlişkileri Yönetimini tercih etmek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	2	3			
24	Müşteri İlişkileri Yönetimini tercih etmek müşteri reklam maliyetlerine azaltıcı etki yapmaktadır.	1	3	1		
25	Oteliniz personeli misafir için özel olabileceğini düşündüğünü uygulamaları, kendiliğinden düşünerek yapıp misafir üzerinde şaşırtıcı bir etki bırakabilir.	1	3	1		



Şekil 3.95: 5'li Likert Ölçeği “Tamamen Katılıyorum” Seçeneğine Cevap Verme Yüzdesi, İstanbul-Antalya Karşılaştırması



Şekil 3.96: 5'li Likert Ölçeği "Katlıyorum" Seçeneğine Cevap Verme Yüzdesi, İstanbul-Antalya Karşılaştırması



Şekil 3.97: 5'li Likert Ölçeği "Tamamen Katılıyorum" ve "Katılıyorum" Seçeneklerinin Toplamına Cevap Verme Yüzdesi, İstanbul-Antalya Karşılaştırması

“İşletmenin ‘Müşteri İlişkileri Yönetimi’ Uygulamalarına Bakış Açısı” kısmındaki sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde: Tablo 3.11 ve Tablo 3.12; “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerine verilen yanıtların tekrarlanma sayıları incelendiğinde; İstanbul genelinde bu kapsamdaki sorulara yüksek oranda “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verildiği, ancak tam olarak emin olmadıkları sorular için ise, çoğunlukla “Katılıyorum” cevabını verdikleri gözlemlenmiştir. Antalya’da ise, verilen cevaplar çoğunlukla “Katılıyorum” odaklı olmuştur.

Şekil 3.95, Şekil 3.96 ve Şekil 3.97; “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerine cevap verme yüzdesi grafiklerinde inceleme yapıldığında;

- a. “Kayıt işlemlerinin hızlı yapılması” önermesine, “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak bakıldığında, İstanbul Otelleri’nin % 79 Antalya Otelleri’nin ise % 100 oranında hızlı yaptıkların gözlenmiştir. Buradaki farkın, İstanbul’daki otellerde İstanbul Emniyet Müdürlüğü ile ortaklaşa kullanılan web tabanlı bir uygulamaya entegre olmalarında yaşanan sıkıntılardan oluştuğu söylenebilir.
- b. “Misafiriniz otelinize 2 saat önce giriş yapsa odasını hazır bulur.” önermesine verilmiş olan cevapların oranları her iki kent otelleri için de aynı şekilde düşük oranda “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Ancak İstanbul otellerinde (% 64) bu oran, Antalya otellerine (% 60) göre daha yüksektir.
- c. “Misafirlerinizin özel oda talebini temin edebilirsiniz.” önermesine verilmiş olan cevapların oranları her iki kent otelleri için de aynı şekilde düşük oranda “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde: “Ancak, önceden haberimiz olursa ayarlayabiliriz.” cevabı verilmiştir.
- d. “Oteliniz misafirlerinizle sürekli irtibat halindedir”, “Misafir memnuniyeti için personel memnuniyeti önemsenir”, “Müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ölçümleme ve yönlendirme yaparsınız”, “İş stratejiniz misafire

sunduğunuz değeri maksimize etmektir” ve “MİY’i tercih etmek rekabet üstünlüğü sağlar” önermelerine, “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak bakıldığında, İstanbul Otelleri’nin % 71 - % 79 - % 71 - % 86, Antalya Otelleri’nin ise % 100 oranında katıldıkları gözlemlenmiştir. Antalya otelleri bu sorulara yüksek oranda “Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Ancak Antalya otellerinin İstanbul otellerine göre çok bilinçli cevap vermedikleri düşünülmektedir.

- e. “MİY’i tercih etmek reklam maliyetlerine azaltıcı etki yapar” önermesine, “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak bakıldığında, İstanbul otelleri % 57, Antalya otelleri ise, % 80 olarak cevaplamışlardır. Bu konunun ölçümlenemeyeceğini düşünen İstanbul otellerinin daha gerçekçi yaklaştığı düşünülmektedir.
- f. “Personelimiz misafir için özel uygulamaları kendiliğinden yapar ve şaşırtır” önermesine, “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak bakıldığında, İstanbul otelleri % 79, Antalya otelleri ise, % 80 olarak cevaplamışlardır. Hemen hemen aynı fikirde oldukları gözlemlenmektedir.
- g. “Personelinizin memnuniyeti misafirinize yansır” ve “Rakip stratejilerinizi müşteri ihtiyaçlarına göre belirlersiniz” önermelerine, “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak bakıldığında, İstanbul otelleri % 93, Antalya otelleri ise % 80 olarak cevaplamışlardır. İstanbul otellerinin, Antalya otellerine nazaran daha çok personel ve müşteri odaklı çalıştıkları söylenebilir.

3.7. Sonuç

İstanbul'da araştırma kapsamında yer alan otellerin büyük çoğunluğu sektörde 5 yıldan fazla faaliyet göstermektedir. Antalya'da araştırma kapsamında yer alan oteller ise, 3-5 yıl arası ve 5 yıldan fazla faaliyet gösteren otellerden oluşmaktadır. Bu işletmelerde sorulara cevap veren kişilerin demografik özelliklerine bakıldığında, İstanbul otellerinde çalışan kişilerin daha çok 20-30 yaş arası, üniversite ve daha üstü okullardan mezun ve yönetim organizasyon alanında kendini geliştirmiş kişilerden oluştuğu, Antalya otellerinde çalışan kişilerin ise daha çok 31-40 yaş arası, üniversite ve daha üstü okullardan mezun ve pazarlama alanında kendini geliştirmiş kişilerden oluştuğu söylenebilir. Antalya'da cevap veren kişilerden 20-30 yaş arası kısmın az sayıda olması yeniliklere açıklığın, aynı zamanda da sektöre genç neslin girişinin İstanbul'a nazaran daha az olduğu hissini vermektedir. İstanbul'da deneyimli kişilerin arkalarından gelen kuşaklara kademe kademe bu işi bıraktıkları ve dolayısıyla da bilgi birikimlerini de aktardıkları söylenebilir. Antalya'da bu alandaki çalışmaların daha çok pazarlamacılar tarafından yürütüldüğü fakat İstanbul'da ise bu çalışmaların daha çok yönetim ve organizasyon altyapısı olan kişiler tarafından yürütüldüğü gözlemlenmiştir.

İstanbul'da araştırma kapsamında yer alan otellerin büyük çoğunluğu aynı işletme tarafından 10 yıldan fazladır işletilmektedir. Antalya'da ise 10 yıldan fazladır aynı işletme tarafından işletilen otel sayısı İstanbul'a nazaran daha azdır. Bu da istikrarlı bir işletmecilik anlayışı ile MİY'in uygulanması arasında bir doğru orantı olduğunu göstermektedir. Sadece MİY'in uygulanması değil aynı zamanda TKY çalışmalarının da yine İstanbul'da daha yoğun olduğu, bu konuların önemini ve birbirleriyle olan ilişkilerini gerçekten benimsediklerini aynı zamanda da uygulamaya koyduklarını göstermektedir.

Bütün bunlar personel devir hızı oranı ile beraber düşünüldüğünde ise, İstanbul'da bu konuda verilerin oldukça düşük düzeylerde seyretmekte olduğunu gözlemek mümkündür. Buradan da oturmuş bir kadro yapısının diğer sistemlerin gelişimine olduğu kadar (TKY, diğer kalite sistemleri, performans sistemleri, süreç yaklaşımları,...vs.) MİY'in gelişimine de taban oluşturmuş olduğu gözlemlenmektedir. Verilen eğitimlerden de iki kent otel işletmeleri, personel politikaları arasındaki farklılığı görmek mümkündür. İstanbul otellerinde verilen eğitimler kalite ve yönetsel yetkinlik ağırlıklı iken,

Antalya'daki, eğitimler daha çok mesleki düzeyde kalmaktadır. Bu da geçici personel ile çalışma politikasının benimsenmesinden kaynaklanmaktadır.

Her iki kent otel işletmelerinde de yapılan görüşmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi, "Guest Relations" olarak algılanmıştır (Guest Relations: Misafir sorunlarını karşılayan, yabancı dil bilen, sorunlara anlık çözümler üreten misafir ilişkileri birimi). Ancak İstanbul'da bu işi ciddi anlamda yapan tesis sayısı Antalya'ya oranla çok daha fazladır ve aynı zamanda Antalya'daki tesislere oranla İstanbul'daki tesislerin Misafir İlişkileri Yönetimini çok daha bilinçli yaptığı, sadece anlık sorunları çözmek değil, aynı zamanda misafir ilişkilerini izleme altına aldıkları da gözlemlenmiştir.

İstanbul'daki otellerin büyük çoğunluğunda, müşteri tutma oranı çok yüksektir. Bunun nedeni ise, daha önce de belirtildiği gibi, iş amaçlı gelen misafirlerin yüksek oranda olması ve İstanbul'un bir kongre ve iş merkezi olmasından kaynakladığı düşünülebilir. Yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bir başka neden ise, İstanbul'daki otellerin daha çok şirketlerle çalıştıkları ve bu şirketleri tekrar tekrar çalışmaya ikna edebilmeleridir. Antalya ise, tekrar misafir oranını yükseltmekte zorlanmaktadır, çünkü Antalya "Paket Tur" pazarının merkezi konumunda yer almaktadır. Paket turlarla Türkiye'ye en yoğun giriş Antalya'da gerçekleşmektedir. Bu da tekrar misafir oranının yakalanmasını zorlaştırmaktadır. Aynı yıl içerisinde konaklayan tekrar misafir yüzdesine baktığımızda ise, İstanbul'da yine bu oranın çok yüksek çıktığı (% 21'den fazla), Antalya'da ise bu oranın düşük çıktığı gözlemlenmiştir (% 6 - % 10 arası). Ancak yapılan görüşmeler neticesinde bu sorulara İstanbul'da çok net cevaplar alırken, Antalya'da çok bilinçli cevaplar alınamamıştır.

Her iki kentte de otel işletmelerinde "Veritabanı" uygulamasından bahsedildiğinde "Otel Yönetim Sistemi" algılanmaktadır. Ancak İstanbul'da birçok tesis, otel yönetim sistemlerinin haricinde özel bir yazılım kullanmakta, özel yazılımı olmayan otellerin ise, özel veritabanı uygulamalarına geçiş aşamasında oldukları gözlenmektedir. Antalya'da ise çok az firma veritabanını özelleştirmeye çalışmaktadır. Bu durum, İstanbul'daki tesislerin geliştirdikleri MİY sistemi için alt yapının yeterli olmamasından MİY ihtiyaçlarını normal yazılımlarla gideremedikleri ve farklı arayışlara girdiklerini göstermektedir. Antalya'da ise, böyle bir gereksinimin doğmamış olması bize zaten mevcut bir MİY sistemlerinin var olmadığı hissini vermektedir.

İstanbul otellerinde “Müşteri Tarafından Performansınızın Değerlendirilmesi” dağılımına bakıldığında ilk 3 sırayı;

4. “Evinde gibi hissetmek.” (% 21)
5. “Sorunsuz konaklama” (% 16)
6. “Uygun, rahat konaklama” (% 15), alırken

Antalya otellerinde ilk 3 sırayı;

1. “Sorunsuz konaklama” (% 26)
1. “Konforlu konaklama” (% 26)
2. “Dinlendiğini hissetmek” (% 16)
3. “Evinde gibi hissetmek” (% 11)
3. “Şımartılmış hissetmek” (% 11), almaktadır.

Buradan da anlaşılacağı gibi, sık sık seyahat eden insanlara hitap eden İstanbul tesisleri, misafirlerinin “evinde gibi hissetmeleri” düşüncesinin ağır bastığını düşünmekte, Antalya’da ise, misafirlerin sorunsuz konakladıkları düşüncesinin ağır bastığı gözlenmektedir.

Misafir memnuniyetinin tespitinde her iki kent otellerinde de aynı yöntem kullanılmaktadır(anket yöntemi). Ancak İstanbul tesislerinde dış firma kaynaklı araştırma yapan firma oranı Antalya’ya nazaran çok daha fazladır.

Tekrar gelen misafirlere imkan ve promosyon sağlanması konusunda 2 tesiste de benzer uygulamalara rastlanmıştır. Ancak önemli bir farklılık vardır. İstanbul otellerinde ücret üzerinden herhangi bir indirimle gidilmemektedir. Antalya otellerinde ise, otel satış fiyatı üzerinden indirimler gözlemlenmiştir.

Personelin maddi değeri olan, ancak misafir memnuniyeti yaratacak herhangi bir konuda uygulama yapma yetkisi incelendiğinde, her iki kent otellerinde de personele yetki verildiği gözlemlenmiştir. Ancak İstanbul otellerinde bu uygulamada ciddi bir fark gözlemlenmiştir. Bu da, İstanbul’daki bu farklılığın temelinde yine düşük personel devir hızı oranının yattığı ve yine verilen eğitimlerle, personele duyulan güvenin artırılmış olmasının yattığı düşünülebilir.

İşletmenin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” uygulamalarına bakış açısı kısmında yer alan sorulara genel olarak bakıldığında, her iki kent otel işletmelerinde benzer yanıtlar alındığı gözlemlenmiştir. Ancak, İstanbul genelinde yüksek oranda “Tamamen Katılıyorum” şeklinde yanıt verildiği, tam olarak emin olmadıkları sorular için ise, çoğunlukla “Katılıyorum” yanıtını verdikleri gözlemlenmiştir. Antalya’da ise, verilen yanıtlar çoğunlukla “Katılıyorum” odaklı olmuştur. Antalya otellerinde oranlar yüksekmiş gibi görünmekte fakat, bu oranların yüksek çıkması aslında konu hakkında çok bilinçli olmamalarından kaynaklanmaktadır.

İşletmenin personel politikası, müşteri odaklı yaklaşımı, işletmecilik anlayışı ve eğitim politikası, turizm sektöründe MİY kavramının uygulanabilirliğini, doğru orantıda geliştirmektedir. Bu uygulamaların İstanbul’daki otel işletmelerinde çok daha yaygın ve sistemli bir şekilde yapılıyor olması, İstanbul Otellerinde MİY uygulamalarından alınan verimin daha yüksek olmasını sağladığı fikrini doğurmaktadır. Bu nedenle de İstanbul’daki otel işletmelerinin MİY uygulamaları açısından Antalya’ya nazaran daha fazla yol kat ettikleri söylenebilir. Çok daha bilinçli çalıştıkları ve bunu misafirlerine yansıttıkları gözlemlenmektedir. Antalya’da ise, verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi, daha yüzeysel bir yaklaşım söz konusudur. MİY adı altında birtakım çalışmalar yapılmakta, ancak henüz bilinçli olmadıkları gözlemlenmektedir.

KAYNAKÇA

1. 1999 Application Summary, The Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C., 2000
2. Bee, F. ve Bee, R., Müşteri İlişkileri, Yönetim Dizisi İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.1. Baskı, Ankara, 1997.
3. Doyle, P., Değer Temelli Pazarlama (Şirketini Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri), MediaCat Yayınları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2003.
4. Dubé, L. ve Renaghan, M.L., “Creating Visible Customer Value – How Customers View Best-practice Champions”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - Cornell University, February, (2000), 62-72.
5. Dubé, L. ve Renaghan, M.L., “How Hotel Attributes Deliver the Promised Benefits-Guests’ Perspectives on the Lodging Industry’s Functional Best Practices (Part II)”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - Cornell University, October, (1999), 89-95.
6. Enz, C.A. ve Siguaw, J.A., “Best Practices in Service Quality”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - Cornell University, October, (2000), 20-29.
7. Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi (Verimli ve Etkin Olmanın Yolu), Sim Matbaacılık 2. Baskı, İstanbul, 1997.
8. Kırım, A., Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık 2. Baskı, İstanbul, 2001.
9. Mucuk, İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi 7. Basım, İstanbul, 1997.
10. Newell, F., CRM Neden Başarılı Olmuyor - Bırakın İlişkiyi Müşteriniz Yönetsin, Sistem Yayıncılık 1. Baskı, İstanbul, 2004.
11. Odabaşı, Y., Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık 4. Baskı, İstanbul, 2000.
12. Özdeniz, L.P. ve Tosun, U.U. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri Karlılık Analizi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2005.
13. Paket Tur ve Türkiye Incoming Pazarı Raporu 2005, Seyahat Endüstrisi ve Turizm Dergisi Resort Eki Sayı:40, Aktob, Ekin Grubu, İstanbul, 2006.
14. Radcliffe, J., Kirkby, J. ve Thompson, E. “The Eight Building Blocks of CRM”, Gartner Research, Decision Framework, DF-14-2111, August, (2001),1-6.
15. Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. İşletme 1-Temel Bilgiler, Rota Ofset, Bursa, 1995.

16. Akça, U. (2006a). *CRM Bileşenleri*. 9 Mayıs 2006, <http://www.erpcrm.com> .
17. Akça, U.(2006b). *CRM'in Teknoloji Bileşeni*. 9 Mayıs 2006, http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_teknolojiboyutu.htm .
18. Akça, U. (2006c). *İnsan Bileşeni*. 9 Mayıs 2006, http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_insanh.htm .
19. Akça, U. (2006d). *Proses / İş Süreçleri*. 9 Mayıs 2006, http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_proses.htm
20. Akı, V. (2006). *Değer Sunmak*. 8 Ağustos 2006, <http://www.sbs.com.tr/newsletter/Mart05/GercekEkonomi.asp> .
21. *Antalya*. 16 Kasım 2005, http://goturkey.kultur.gov.tr/ot_acentan_en.asp?tesis_adi=&tesis_turu=1&il=ANTA...
22. *Antalya City Hotels*. 26 Ekim 2005, http://www.turkeyhotelguides.com/1_2.asp?region=171&q= .
23. *Antalya Hotels*. 26 Ekim 2005, <http://www.turkiye-online.com/mediterranean1/antalya/antalya.html> .
24. *Antalya - Merkez Bölgesinde Bulunan Oteller*. 7 Ekim 2005, <http://www.travelguide.gen.tr/otel-regionbycode.asp?K=EAA> .
25. *Antalya Merkez Oteller*. 26 Ekim 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?Status=2&BolgeId=A0700> .
26. Arslan, Z. (2006). *CRM'in Ülkemizdeki Tarihçesi*. 28 Nisan 2006, <http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/makale01.php?mid=1> .
27. Bain ve Company - Harvard Business Rewiew (1993). *Temel Öncelikler*. 2 Ağustos 2006, <http://72.14.221.104/search?q=cache:c00YhN1pKOMJ:crmhaber.com/files/crmhaber.ppt+White+House+Council+of+Consumer+Affairs&hl=tr&g>.
28. Bozgeyik, A. (2006a). *Rekabet Avantajı İçin CRM*. 22 Temmuz 2006, <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale28.htm> .
29. Bozgeyik, A. (Mayıs/Haziran, 2006b). Turizm Sektörü İçin CRM Gerekli (mi?). *CRMPro Dergisi*, Mayıs/Haziran 2006, 14-16. 25 Haziran 2006 <http://www.crmpro.com.tr> .
30. *Ceylan Intercontinental*. 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34020102&OtelAD=CEYLAN%20INTERCONTINENTAL>
31. (4 Mayıs 2006). *CRM'de Başarılı Olma Yöntemleri*. 8 Ağustos 2006, http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1546 .

32. *CRM'in Başarısı "Zeka"dan Geçiyor.* 14 Nisan 2006, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=284 .
33. Dereli, F.Z. (Eylül, 2004). *CRM Nedir?*. 14 Nisan 2006, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=227&PN=1 .
34. Dereli, U. (2006), *Müşteri İlişkileri Yönetimi Terimleri.* 14 Nisan 2006, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=17&PN=1 .
35. Dickie, J. (15 Şubat 2001), *CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri.* 9 Mayıs 2006, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=288> .
36. *Divan Antalya Tayla Hotel.* 26 Ekim 2006, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=A07000012&OtelAD=DİVAN%20ANTALYA%20TALYA%20HOTEL>
37. *Divan İstanbul.* 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34020103&OtelAD=DİVAN%20İSTANBUL>
38. Ergunda, H.İ. ve Tunçer, M. (2006), *Müşteri Odalılık.* 8 Mayıs 2006, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=7 .
39. Fıkrkoca, M. (Aralık/Ocak 2006). *CRM'i Etkileyen Güncel Paradigmalar.* 9 Ağustos 2006, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020305/10024/2 .
40. *Five Star Hotels.* 6 Kasım 2005, <http://www.virtualistanbul.com/virtualistanbul/Hotels2.htm> .
41. *Five Star Hotels İstanbul.* 9 Mayıs 2005, <http://www.istanbulreservation.com/yeni/index.php3?what=list&hoteltype=1> .
42. *Four Star Hotels.* 6 Kasım 2005, <http://www.virtualistanbul.com/virtualistanbul/Hotels3.htm> .
43. *Grand Cevahir Hotel and Convention Center.* 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34030626&OtelAD=GRAND%20CEVAHİR%20HOTEL%20&%20CONVENTION%20CENTER>
44. *Hillside Su Antalya.* 26 Ekim 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=A07000222&OtelAD=HILLSIDE%20SU%20HOTEL>
45. *Hilton İstanbul.* 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34020401&OtelAD=HİLTON%20İSTANBUL>
46. *Hotel Dedeman İstanbul.* 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34030302&OtelAD=HOTEL%20DEDEMAN%20İSTANBUL>
47. *İstanbul.* 16 Kasım 2005, http://goturkey.kultur.gov.tr/turizm_en.asp?belgeno=9541 .

48. *İstanbul*. 16 Kasım 2005, http://goturkey.kultur.gov.tr/ot_acentaon_en.asp?tesis_adi=&tesis_turu=2&il=%DDS...
49. *İstanbul*. 16 Kasım 2005, http://goturkey.kultur.gov.tr/ot_acentaon_en.asp?tesis_adi=&tesis_turu=3&il=%DDS...
50. *İstanbul*. 16 Kasım 2005, http://goturkey.kultur.gov.tr/ot_acentaon_en.asp?tesis_adi=&tesis_turu=1&il=%DDS...
51. *İstanbul – Avrupa Yakası*. 6 Ekim 2005, <http://www.turob.org.tr/index.aspx> .
52. *İstanbul Five Star Hotels*. 16 Kasım 2005, http://www.istanbulinfolink.com/hotels/istanbul_5_star_hotels/ .
53. *İstanbul Hotels Turkey*. 16 Kasım 2005, <http://www.turktravel.net/accommodation/hotellist.asp?page=1&sehir=34&price=0&%20kategori=0&konaklama=0&otelarama=&imageField2.x=26&imageField2.y=18> .
54. *İstanbul - Merkez Bölgesinde Bulunan Oteller*. 7 Ekim 2005, <http://www.travelguide.gen.tr/otel-regionbycode.asp?K=AA> .
55. *İstanbul – New City Otel İsimleri*. 6 Kasım 2005, http://www.atc-anadolu.com/hotels_istanbul-newcity.htm .
56. *İstanbul Otelleri*. 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Bolgelist&BolgeId=B> .
57. *İstanbul Princess Hotel*. 28 Eylül 2006, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34030901&OtelAD=İSTANBUL%20PRINCESS%20HOTEL>
58. Kırım, A. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. 8 Ağustos 2006, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000813/yazar/kirim.html> .
59. *Mövenpick Hotel İstanbul*. 28 Eylül 2006, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34031012&OtelAD=MÖVENPICK%20HOTEL%20İSTANBUL>
60. *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. 8 Ağustos 2006, http://www.kedi.com.tr/products/success/musteri_tr.htm .
61. *Neden CRM?*. 8 Mayıs 2006, <http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/makale01.php?mid=3> .
62. *Ortaköy Princess Hotel*. 28 Eylül 2006, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34040101&OtelAD=ORTAKÖY%20PRINCESS%20HOTEL>

63. *Otel Rehberi*. 28 Eylül 2005, http://www.istanbul.net.tr/istanbul_otel_rehberi_liste2.asp?kategori=1 .
64. *Porto Bello De Luxe Resort*. 26 Ekim 2006, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=A07000220&OtelAD=PORTO%20BELLO%20DE%20LUXE%20RESORT>
65. *Resort Dedeman Antalya*. 26 Ekim 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=A07000010&OtelAD=RESORT%20DEDEMAN%20ANTALYA>
66. *Sheraton Voyager Antalya Hotel, Resort & SPA*. 26 Ekim 2006, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=A07000212&OtelAD=SHERATON%20VOYAGER%20ANTALYA%20HOTEL,%20RESORT%20&%20SPA>
67. *Special Class Hotels*. 6 Kasım 2005, <http://www.virtualistanbul.com/virtualistanbul/Hotels4.htm> .
68. *The Marmara İstanbul*. 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34020105&OtelAD=THE%20MARMARA%20İSTANBUL>
69. *The Plaza Hotel İstanbul*. 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34030303&OtelAD=THE%20PLAZA%20HOTEL%20İSTANBUL>
70. *The Ritz-Carlton İstanbul*. 28 Eylül 2005, <http://www.hotelguide.com.tr/otellist.aspx?pMode=Otelsonuc&OtelId=B34030636&OtelAD=THE%20RITZ-CARLTON%20İSTANBUL>
71. *Special Hotels*. 9 Mayıs 2005, <http://www.istanbultravels.com/index.php?p=search> .
72. White House Council of Consumer Affairs (1996). *Şirketler Neden Müşteri Kaybeder?*. 2 Ağustos 2006, <http://72.14.221.104/search?q=cache:cO0YhN1pKOMJ:crmhaber.com/files/crmhaber.ppt+White+House+Council+of+Consumer+Affairs&hl=tr&g> .

KILAVUZLAR

1. Hotel Guide Türkiye 2005 Otel Rehberi, Ekin Grup, İstanbul, 2005.
2. Guide Des Hotels, Turizm Bakanlığı, Uniprint Basım San. Tic.A.Ş., İstanbul, 2002.

EK**Anket Formu :****Sayın Yetkili;**

Son yıllarda işletmecilik anlayışında “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kavramı giderek önem kazanmakta ve uygulamaya geçirilmektedir. Müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları çerçevesinde ürün ve hizmeti sunarak müşteri memnuniyeti yaratabilmenin en temel yolu “Müşteri İlişkileri Yönetimi”ni en etkili şekilde uygulayabilmekten geçmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, *Müşteri Davranışının Anlaşılması, Takip ve Analizi sonucunda gerçekleştirilen davranışların bütünü* ifade etmektedir. *Bütün çabaların müşteri üzerinde bıraktığı etki ise müşterilerimizin memnun olmalarını ve işletmemizi tekrar tercih etmelerini sağlar.* İşte bu yüzden “Müşteri İlişkileri”nin yönetilmesi çok önemlidir.

Bu çalışma ile İstanbul ve Antalya merkezlerinde yer alan en az 3 yıldır aynı işletmede faaliyet gösteren 5 yıldızlı Şehir Otellerinin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” uygulamalarına bakış açılarının saptanması, yapmış oldukları uygulamanın tespiti ve uygulama farklılıklarının saptanması amaçlanmıştır.

İstanbul otelleri için, 1. Köprü'nün (Boğaziçi Köprüsü) yakınında kalan, iki kıta arasındaki hareketliliğin en yoğun olduğu, ticaret merkezlerini ve kongre vadisini içine alan bir hat belirlenmiştir. Bu hat içerisinde yer alan semtlerdeki oteller baz alınmış, Antalya otelleri için ise, 8 destinasyon içerisinde yalnızca Merkezde yer alan ve iş merkezlerine yakın olan (Şehir Merkezine yakın olan ve konaklamada daha çok havayolları personellerinin yoğunlukla tercih ettiği otellerin haricinde kalan) 5 yıldızlı Şehir Otelleri baz alınmıştır.

Katılımınız ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Dr. İ. Serdar TETİK

Akdeniz Üniversitesi

Turizm İşlet. ve Otel. Y.O.

Öğretim Üyesi

L. Pelin ÖZDENİZ

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşlet. ve Otel. Y.O.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Telefon No: 0533 438 55 93

Anketin Geri Yollanacağı Faks No: 0242 247 68 91

Demografik Özellikler

- Adınız – Soyadınız : _____ Departmanınız: _____ Tarih: _____
1. Cinsiyetiniz : () Bayan () Bay
2. Yaşınız : () 20'den küçük () 20-30 arası () 31-40 arası () 41-60 arası () 61 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz : () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ve üstü
4. Mesleğiniz : () Misafir İlişkileri () Halkla İlişkiler () İşletme
() Yönetim-Organizasyon () Pazarlama () Diğer (Belirtiniz)
-

İşletmeye Ait Bilgiler

1. Oteliniz kaç yıldır faaliyettedir?
() 3 yıldan az () 3-5 yıl arası () 5 yıldan fazla
2. İşletmeniz kaç yıldır aynı işletme tarafından işletilmektedir?
() 5 yıldan az () 5-10 yıl arası () 10 yıldan fazla
3. İşletmenizde ortalama geceleme süresi nedir?
() 1 – 8 gün () 9-15 gün () 16 günden fazla
4. İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu? : ()Evet ()Hayır
5. Evet ise aşağıdakilerden hangilerini uygulamaktasınız?
() ISO 9001:2000 () ISO 14001 () Haccp () Ohsas 18000 () Diğer (Belirtiniz)
6. İşletmenizde personel devir hızı oranı nedir?
() % 10'dan az () % 11-25 arası () % 26-% 50 arası () % 51'den fazla
7. İşletmenizde personeliniz eğitim alıyor mu? (Hizmet İçi Eğitim) : ()Evet ()Hayır
8. İşletmenizde personelinize ne gibi eğitimler veriliyor? Eğitim politikanız nedir? (Lütfen belirtiniz.)
.....

İşletmenin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” Hakkındaki Bilgileri

1. İşletmenizde “Müşteri İlişkileri Yönetimi” var mı? : ()Evet ()Hayır
2. Otelinizin tekrar gelen misafirlerinizle (Repeat Guest) ilgili hedef aldığı oran var mı?: ()Evet ()Hayır
3. Evet ise bu oran nedir? (Lütfen belirtiniz.)
4. Aynı yıl içerisinde konaklayan tekrar misafir (Repeat Guest) sayınız % kaç?
()% 5’den az ()% 6-10 arası ()% 11-20 arası ()% 21’den fazla
5. 3 yıl içerisinde konaklayan tekrar misafir (Repeat Guest) sayınız % kaç?
()% 5’den az ()% 6-10 arası ()% 11-20 arası ()% 21’den fazla
6. Misafirlerinizin kaydını alırken; (Sadece bir seçenek işaretleyiniz.)
() Ad-Soyad, İmza yeterlidir. () Ad-Soyad, İmza, Adres yeterlidir.
() Ad-Soyad, İmza, Adres, Kalış Süresi yeterlidir. () Şahsi tüm bilgiler alınır.
7. Müşteri İlişkileri Yönetimi için bir “Veritabanı”nız var mı? : ()Evet ()Hayır
8. Hangi yazılımı kullanıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz.)
9. “Müşteri Tanıma Sistemi”niz var mı? : ()Evet ()Hayır
10. Müşteri Tanıma Sisteminizde aşağıdakilerden **hangilerini** takip edebildiğinizi söyleyebilirsiniz? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz.)
()“En karlı müşterimiz kimdir?” ()“Müşterilerimin yaş, cinsiyeti eğitim dağılımı nasıldır?”
()“Ekonomik durumu nedir?” ()“Benden hizmet satın almaya devam etme sebebi nedir?”
()“Geçmişte benden ne gibi ürünler/hizmetler almıştır?” ()Diğer (Belirtiniz).....
11. Müşterilerinizi izliyor musunuz? (Analiz Etme) : ()Evet ()Hayır
12. Evet ise nasıl bir yöntemle izliyorsunuz? (Lütfen belirtiniz.)
13. Misafirleriniz otelinizden ayrıldıktan sonra, aşağıdaki konulardan **hangilerinde** performansınızı yüksek olarak nitelendirir? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz.)
()Sorunsuz Konaklama ()Konforlu Konaklama ()Keyifli bir Tecrübe
()Doyum Hissetmek ()Uygun, Rahat, Konaklama ()Tasarruf Etmek (Parasal)
()Dinlendiğini Hissetmek ()Evinde Gibi Hissetmek ()Şımartılmış Hissetmek
()Diğer (Belirtiniz).....

14. Tekrar gelen misafirlerinizin otelinizde konaklamayı tercih etme sebebi veya sebepleri nelerdir? En önemli 3 seçeneği önem derecesine göre, sıralayarak (1.derecede önemli, 2. derecede önemli ve 3. derecede önemli olmak üzere, seçeneğin yanına 1, 2, 3 yazarak) işaretleyiniz.
- () Misafir Odaları-Oda Dizaynı () Yiyecek ve İçecek Kalitesi () Otelde sunulan olanaklar
 () Fiyat/Hizmet Dengesi () Genel Alanlar () Servis Kalitesi
 () Fiziksel Görünüş () Otelinizin Markası(Adı) () Görgü Kuralları
 () Rahatlık / Konfor () Diğer(Belirtiniz).....
15. Tekrar gelen misafirlerinizin otelinizde konaklama amaçları nelerdir? En önemli 3 seçeneği önem derecesine göre, sıralayarak (1.derecede önemli, 2. derecede önemli ve 3. derecede önemli olmak üzere, seçeneğin yanına 1, 2, 3 yazarak) işaretleyiniz.
- () Kongre/Seminer () İş Amaçlı () Dinlenme Amaçlı
 () Eğlence Amaçlı () Fiyat/Kalite () Diğer(Belirtiniz).....
16. Fiyat/ Kalite ilişkisi hakkında misafiriniz ne düşünüyor?
- () Çok İyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü
17. Misafirlerinizin memnuniyetini tespit edebiliyor musunuz? : () Evet () Hayır
18. Misafirleriniz otelinizden memnun ayrılıp ayrılmadığını nasıl tespit ediyorsunuz? (Lütfen belirtiniz.)
19. Tekrar gelen misafirinize ne gibi imkanlar ve promosyonlar sağlıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz.)

20. Müşteri tatmini ölçümlemeyi ne şekilde yapıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz.)
21. Personelinizin maddi değeri olan, ancak misafir memnuniyeti yaratacak herhangi bir konuda uygulama yapması için yetkisi var mı? : () Evet () Hayır
22. Evet ise yetkisi nereye kadar? (Lütfen belirtiniz.)
23. Misafirlerinizi şaşırtacak ve etkileyebilecek ne gibi uygulamalarınız vardır? (Lütfen belirtiniz.).....

İşletmenin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” Uygulamalarına Bakış Açısı

“Müşteri İlişkileri Yönetimi” konusu ile ilgili aşağıdaki önermelerden hangisi işletmenizin düşüncelerini en iyi şekilde açıklamaktadır? (Lütfen “X” işareti koyunuz.)

Lütfen “X” işareti koyunuz.		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	123 Hiç Katılmıyorum
1	Oteliniz tekrar gelen misafirinizin kayıt işlemlerini daha hızlı yapar.					
2	Oteliniz misafirlerine daha iyi bir hizmet vermek için önceki konaklama bilgilerini kullanır.					
3	Oteliniz misafirlerine özel günleri için beklenmedik bir anda beklenmedik sürprizler yapabilir.					
4	Oteliniz misafire olan memnuniyetini göstermek için misafirine, ara sıra daha üst sınıftan bir oda veya hediye verir					
5	Misafir otele giriş yaptığında personel onu tanır. Adıyla hitap eder.					
6	Oteliniz personeli misafirlerinize onların sorunlarının kendileri için de önemli olduğunu belirtir.					
7	Oteliniz personeli misafirlerinizin otelinizde kalmasından memnuniyet duymasını sağlar.					
8	Misafiriniz otele normal giriş saatinden 2 saat önce bile giriş yapsa odasını hazır bulur.					
9	Misafiriniz özel bir oda talebinde bulunursa her zaman o odayı temin edebilirsiniz					
10	Misafiriniz otelinizde kendini daima güvende hissederek.					
11	Misafiriniz önemsiz bir istekte bulunsa bile isteğinin dikkate alınacağından emindir.					
12	Oteliniz personeli eğer bir konuyla ilgili olarak ilgilenileceğim derse misafiriniz konuyla ilgilenileceğinden emindir.					
13	Misafirleriniz otelinizin sunduğu hizmeti tekrar geldiğinde aynı kalitede bulacağından emindir.					
14	Misafirleriniz otelinizi başkalarına tavsiye eder.					
15	Oteliniz misafirlerinizle sürekli irtibat halindedir. (Haberler, bilgiler, kutlamalar yollaması...vs.)					
16	Oteliniz personelinin memnuniyetini misafirleriniz memnuniyeti için önemser.					
17	İş hedeflerinizde misafirinizin memnuniyeti rol oynar.					
18	Personelinizin memnuniyeti misafirlerinize yansır.					
19	Sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ölçümleme ve yönlendirme yaparsınız.					
20	Rakip stratejilerinizi müşteri ihtiyaçlarına göre belirliyorsunuz.					
21	“Müşteriye sunduğumuz değeri nasıl maksimize ederiz” düşüncesi, iş stratejimizi tayin edici ana faktördür.					
22	Müşteri İlişkileri Yönetimine verdiğiniz önem satışlarınız arttırmaktadır.					
23	Müşteri İlişkileri Yönetimini tercih etmek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.					
24	Müşteri İlişkileri Yönetimini tercih etmek müşteri reklam maliyetlerine azaltıcı etki yapmaktadır.					
25	Oteliniz personeli misafir için özel olabileceğini düşündüğünü uygulamaları, kendiliğinden düşünerek yapıp misafir üzerinde şartıcı bir etki bırakabilir.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve Soyadı :Leman Pelin ÖZDENİZ

Doğum Tarihi ve Yeri :09.07.1978 - ANKARA

Medeni Durumu :Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise :Çankaya Lisesi - ANKARA

Lisans Diploması :Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

Yabancı Dil / Diller :İngilizce

İş Denevimi

Stajlar :01 Haziran-01 Eylül 1999 Has-El Tour Sey. Acentesi Kemer/Antalya
25 Mayıs-15 Eylül 1998 Unique Travels Sey. Acentesi Antalya
19 Mayıs-03 Ağustos 1997 Mirage Park Resort Hotel Göynük/Antalya

Projeler :Genç Girişimci Geliştirme Projesi 2004-2005 Antalya
KOSGEB

Çalıştığı Kurumlar :01 Temmuz 2005 – Devam ediyor Otium Hotels International Belek/Antalya
01 Eylül 2002 - 01 Temmuz 2005 Protek Teknik Ürünler San. Antalya
01 Mayıs - 01 Eylül 2002 Elco Klima San. Antalya
13 Nisan 2000-01 Mayıs 2002 Klimatek Klima San. Antalya

Adres :Yeşilbahçe Mah. Portakal Çiçeği Cad. 1465 Sok. Akıllı Apt.
No: 7 D.:16 07160 ANTALYA

Tel. No :0242 322 53 90 – 0533 438 55 93

E-Posta :pelinozdeniz@superonline.com