

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞBİRLİKÇİ PAZARLAMA YAKLAŞIMININ OTEL
İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA ANLAYIŞLARI ÇERÇEVESİNDE
İRDELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Yusuf BİLGİN

Aralık-2015/Düzce

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOAYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞBİRLİKÇİ PAZARLAMA YAKLAŞIMININ OTEL İŞLETMELERİNİN
PAZARLAMA ANLAYIŞLARI ÇERÇEVESİNDE İRDELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Yusuf BİLGİN

Danışman: Prof. Dr. Kahraman ÇATI

Aralık-2015/Düzce

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Yusuf BİLGİN'e ait "İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımının Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları Çerçevesinde İrdelenmesi" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Komisyon Başkanı : Prof. Dr. Said KINGİR

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Kahraman ÇATI

Üye : Prof. Dr. İsmail Hakkı FRASLAN

Üye : Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Süleyman ŞAHİN



Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversite de başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını onurumla doğrularım.

Yusuf BİLGİN

ÖZET**İŞBİRLİKÇİ PAZARLAMA YAKLAŞIMININ OTEL
İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA ANLAYIŞLARI ÇERÇEVESİNDE
İRDELENMESİ****Yusuf BİLGİN****Doktora Tezi****İşletme Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kahraman ÇATI****Aralık, 2015, 301 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı, bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları ile pazarlama anlayışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla birlikte, bir destinasyondaki otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden ve engelleyen faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Literatürdeki teori ve uygulamaların sınırlılığından ötürü keşifsel ve tanımlayıcı araştırma yaklaşımlarının birlikte kullanıldığı araştırmanın evrenini, Bolu ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmış ve araştırma verileri, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlama eğilimleri arasında ürün odaklı, işletmeler arası ilişkiler odaklı ve kümelenme odaklı faktörler açısından pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Pazar odaklı faktörler açısından ise negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu teşvik eden faktörlerin işletmeler arası mevcut ilişkiler, sunulan ürün ve hizmetlerin farklılığı, destinasyon rekabetçiliğini artırma ve destinasyona yeni ürünlerin kazandırılması olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen faktörlerin ise bireysel çıkarların ön planda tutulması, mevcut pazarın yeterli görülmesi, liderlik eksikliği ve seyahat acentelerine bağlılık olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İşbirlikçi pazarlama yaklaşımı, destinasyon pazarlaması, pazarlama anlayışı, otel işletmeleri, Bolu.

ABSTRACT**THE INVESTIGATION OF COLLABORATIVE MARKETING
APPROACH IN THE CONTEXT OF MARKETING CONCEPT OF HOTEL
BUSINESSES****Yusuf BİLGİN****Ph.D. Thesis****Department of Business****Supervisor: Prof. Dr. Kahraman CATI****December, 2015, 301 Page**

The aim of this study is to investigate the relationship between marketing concept of the hotel business operating in a destination and their approaches to collaborative marketing. However, in this study, it is aimed that to reveal the factors encouraging and preventing to the hotel businesses in point of creating marketing collaborations in a destination. Due to limitations of theory and practices in the literature, exploratory and descriptive research approach being used together in the study. The research population is composed 3, 4 and 5 star hotels operating in Bolu. In this study, qualitative research design was used and research data was obtained by semi-structured interview technique. The obtained data was analyzed with descriptive analysis technique. In the analysis results, it is found to be associated that there is a relationship between marketing concepts of hotel businesses and their approaches to collaborative marketing in terms of product-oriented, business-oriented and cluster-oriented factors, conversely, there is a negative relationship in terms of market-oriented factors. Besides, it is found that the factors encouraging the formation of marketing collaborations between hotel businesses in the destination, are existing relationships, diversity of products and services, increasing the competitiveness of destination and gaining new products to the destination, and preventing the formation of marketing collaborations between hotel businesses in the destination, are the prominence of individual interests, deemed sufficient to existing markets and lack of leadership and commitment to the travel agency.

Key words: *Collaborative marketing approach, destination marketing, marketing concept, hotel businesses, Bolu.*

İTHAF

Eşim ve Oğluma...

TEŞEKKÜR METNİ

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde fikir ve önerileriyle ufkumu açan, çalışmanın her aşamasında rehberlik vazifesini hakkıyla yerine getiren ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Kahraman ÇATI'ya çok teşekkür ederim.

Tez çalışmama yapmış oldukları yapıcı eleştirilerle önemli katkılar sağlayan tez izleme jürisinde bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye ve Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN'a teşekkür ederim. Bununla birlikte, doktora eğitimim süresince akademik gelişimime katkı yapan çok kıymetli hocalarım Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a, Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ'a ve Doç. Dr. Zafer AKBAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tez çalışması sürecinde beni sürekli motive eden, değerli çalışma arkadaşlarım Araş. Gör. Ali ÇETİNKAYA'ya, Araş. Gör. Fırat ATBAŞ'a, Araş. Gör. Önder KETHÜDA'ya ve tez çalışmamda katkısı olan diğer arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, bu süreçte bana sürekli destek olan kendimi yorulmuş ve yıpranmış hissettiğim zamanlarda bana çalışma azmi veren ve kendilerine gerekli ilgiyi gösteremediğim, zaman ayıramadığım durumlarda beni anlayışla karşılayan, mutluluklarımı ve üzüntülerimi kendilerininmiş gibi yaşayan çok kıymetli aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
İTHAF.....	VII
TEŞEKKÜR METNİ	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XV
TABLolar DİZİNİ	XVI
BİRİNCİ BÖLÜM.....	18
1. GİRİŞ.....	18
1.1. Araştırmanın Problemi.....	21
1.2. Araştırmanın Amacı	21
1.3. Araştırmanın Önemi.....	22
1.4. Araştırmanın Sayıtları	23
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	23
1.6. Tanımlar	24
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
LİTERATÜR.....	25

2.1. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ VE İŞBİRLİKÇİ PAZARLAMA YAKLAŞIMI.....	25
2.1.1. Pazarlama Kavramı.....	25
2.1.2. Pazarlama Anlayışının Gelişimi	28
2.1.2.1. Üretim Anlayışı	29
2.1.2.2. Ürün Anlayışı	30
2.1.2.3. Satış Anlayışı.....	30
2.1.2.4. Modern Pazarlama Anlayışı	31
2.1.2.5. Sosyal Pazarlama Anlayışı	33
2.1.3. İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımı	35
2.1.3.1. İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımına Temel Teşkil Eden Organizasyonlar Arası İlişkilere ve İşbirliklerine Yönelik Yaklaşımlar	42
2.1.3.1.1. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource Dependency Theory)	43
2.1.3.1.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Approach).....	45
2.1.3.1.3. Ortaklaşa Rekabet Yaklaşımı (Coopetition Theory)	46
2.1.3.1.4. Şebeke Analizi Yaklaşımı (Network Analysis Approach).....	48
2.1.3.1.5. Stratejik Yönetim Teorisi (Strategic Management Theory).....	50
2.1.3.2. Organizasyonlar Arasında Pazarlama İşbirlikleri Oluşum Süreci	52
2.1.3.3. Pazarlama İşbirliklerinde Çatışma Yönetimi.....	55
2.2. TURİZM PAZARLAMASI VE TURİZM PAZARLAMASINDA İŞBİRLİKÇİ YAKLAŞIM	56
2.2.1. Turizm Pazarlaması.....	57
2.2.2. Turizmde Pazarlama Karması Elemanları	61
2.2.3. Turizm İşletmelerinde Pazar Çevresi	66
2.2.4. Turizm İşletmelerinde Pazarlama Amaçları	68
2.2.5. Turizmde İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımı	70
2.2.5.1. Turizmde İşletmeler Arası Düzeyde İşbirlikçi Pazarlama	72

2.2.5.2. Destinasyon Düzeyinde İşbirlikçi Pazarlama	80
2.2.5.3. Destinasyonlar Arası Düzeyde İşbirlikçi Pazarlama	86
2.2.6. Turizmde Pazarlama İşbirlikleri Oluşum Süreci.....	88
2.2.7. Turizm İşletmelerinde İşbirlikçi Pazarlamayı Özendiren ve Engelleyen Faktörler	93
2.3. OTEL İŞLETMELERİ, OTEL İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA VE İŞBİRLİKÇİ PAZARLAMA	98
2.3.1. Otel İşletmeleri	98
2.3.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	100
2.3.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	101
2.3.4. Otel İşletmelerinde Pazarlama	107
2.3.4.1. Otel Pazarlamasının Özellikleri.....	110
2.3.4.2. Otel İşletmelerinde Pazarlama Karması	112
2.3.4.3. Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	115
2.3.5. Otel işletmelerinde İşbirlikçi Pazarlama	119
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	128
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	128
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ.....	128
3.2. ARAŞTIRMANIN YAKLAŞIMI.....	129
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	131
3.4. EVREN VE ÖRNEKLEME	132
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	134

3.5.1. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarını İncelemeye Yönelik Soru Formunun Oluşturulması	136
3.5.2. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarını Ölçmeye Yönelik Soru Formunun Oluşturulması	146
3.6. TEORİK MODEL	152
3.7. PİLOT ÇALIŞMA	154
3.8. VERİLERİN TOPLANMASI.....	154
3.8. VERİLERİN ANALİZİ	155
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	159
BULGULAR VE YORUMLAR	159
4.1. OTEL İŞLETMELERİNE İLİŞKİN BULGULAR	159
4.2. OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	159
4.3. OTEL İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA ANLAYIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR	160
4.3.1. Otel İşletmelerinde Yeni Ürün ve Hizmetin Geliştirilmesine İlişkin Bulgular	161
4.3.2. Otel İşletmelerinde Müşteri İletişimine İlişkin Bulgular	165
4.3.3. Otel İşletmelerinde Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamına İlişkin Bulgular	171
4.3.4. Otel İşletmelerinin Müşteri Memnuniyetine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular	177
4.3.5. Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Toplam İşletme Çabasına İlişkin Bulgular	181
4.3.6. Otel İşletmelerinin Karlılığa Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	185

4.4. DESTİNASYONDAKİ OTEL İŞLETMELERİNİN SAHİP OLDUKLARI PAZARLAMA ANLAYIŞININ BELİRLENMESİ.....	190
4.5. OTEL İŞLETMELERİNİN İŞBİRLİKÇİ PAZARLAMAYA YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN BULGULAR	191
4.5.1. Otel İşletmelerinin Destinasyondaki Diğer Otel İşletmelerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular.....	191
4.5.2. Ürün Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	194
4.5.3. Pazar Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	198
4.5.4. İşletmeler Arası İlişkiler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	201
4.5.5. Öğrenme Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular.....	204
4.5.6. İşlem Maliyeti Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular.....	208
4.5.7. Kümelenmeye Dayalı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular.....	210
4.5.8. Sosyal Sorumluluğa Dayalı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular.....	215
4.6. BOLU DESTİNASYONDAKİ OTEL İŞLETMELERİNİ PAZARLAMA İŞBİRLİKLERİ OLUŞTURMAYA TEŞVİK EDEN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ.....	219
4.7. NİTEL DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN ANALİZİ	223
4.7.1. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Otel Özelliklerine Göre Analizi.....	223
4.7.2. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarının Otel Özelliklerine Göre Analizi.....	225

4.7.3. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Yönetici Özelliklerine Göre Analizi	227
4.7.4. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarının Yönetici Özelliklerine Göre Analizi.....	230
4.8. OTEL İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA ANLAYIŞLARI İLE İŞBİRLİKÇİ PAZARLAMAYA YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	235
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	241
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	241
5.1. SONUÇLAR.....	241
5.2. ÖNERİLER.....	255
6. KAYNAKÇA	257
7. EKLER.....	284
7.1. Görüşme Formu Örneği	284
7.2. Bolu Destinasyonundaki Otel İşletmeleri Tarafından Yapılan İşbirlikçi Pazarlama Çalışmaları İçin Basılan Broşür	296
7.3. Tezden Üretilen Akademik Yayınlar	300
7.4. Özgeçmiş ve Eserler Listesi.....	300

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Çiçek İşletmelerinin Anneler Günü İçin Vermiş Olduğu Gazete Reklamı	38
Şekil 2.2. İşletmeleri Pazarlama İşbirlikleri İçin Motive Eden Faktörler	40
Şekil 2.3. Organizasyonlar Arası İşbirliği Oluşum Süreci.....	54
Şekil 2.4. Bir Turizm İşletmesinin Mikro Ve Makro Pazar Çevresi.....	67
Şekil 2.5. İşbirlikçi Destinasyon Pazarlamasında Katılım Düzeyi ve İşbirliği Aşamaları	89
Şekil 2.6. Destinasyon Pazarlamasında İşbirliği Oluşum Çerçevesi	91
Şekil 2.7. Destinasyon Pazarlamasında İşbirliği Oluşum Süreci	92
Şekil 2.8. Otel İşletmeleri İçin 4P Pazarlama Karması.....	113
Şekil 2.9. Otel İşletmeleri İçin İnternet Yoluyla İşbirlikçi Pazarlama Modeli	125
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	129
Şekil 3.2. Teorik Araştırma Modeli	153
Şekil 3.3. Araştırma Verilerinin Analizi Süreci.....	156

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Pazarlama Anlayışının Gelişim Süreci.....	28
Tablo 2.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	102
Tablo 3.1. Araştırma Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler ve Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler	134
Tablo 3.2. Pazarlama Anlayışının Dönemleri Ve Bu Dönemlere İlişkin Düşünce Tarzlarını İfade Eden Bulgular	138
Tablo 3.3. Pazarlama Anlayışlarının Değerlendirileceği Boyutlar, Pazarlama Anlayışına İlişkin Dönemler Ve Bu Dönemleri İfade Eden Düşünce Tarzları	144
Tablo 3.4. Turizm İşletmeleri Arasında Pazarlama İşbirliklerini Teşvik Eden Faktörler ...	147
Tablo 3.5. Turizm İşletmeleri Arasında Pazarlama İşbirliklerini Teşvik Eden Boyutlar ve Bu Boyutları Oluşturan İfadeler.....	150
Tablo 3.6. Yöneticilerle Yapılan Görüşmelere İlişkin Bilgiler	155
Tablo 3.7. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Belirlenmesinde Kullanılacak Sınıf Aralıkları	158
Tablo 4.1. Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	160
Tablo 4.2. Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışı Açısından Yeni Bir Ürün Ve Hizmetin Gelişimi Sürecinin Değerlendirildiği Boyutlar	161
Tablo 4.3. Yeni Ürün ve Hizmetin Gelişimi Sürecinde Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışına İlişkin Bulgular	162
Tablo 4.4. Otel İşletmelerinde Müşteri İletişim Düzeyinin Değerlendirildiği Boyutlar	165
Tablo 4.5. Müşteri İletişimi Boyutunda Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışına İlişkin Bulgular	166
Tablo 4.6. Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamı Açısından Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışının Değerlendirildiği Boyutlar	171
Tablo 4.7. Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamı Açısından Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Pazarlama Anlayışına İlişkin Bulgular	173
Tablo 4.8. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirildiği Boyutlar	177
Tablo 4.9. Müşteri Memnuniyetine Yönelik Çalışmalar Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarına İlişkin Bulgular	178
Tablo 4.10. Toplam İşletme Çabası Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Değerlendirildiği Boyutlar	181
Tablo 4.11. Toplam İşletme Çabası Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarına İlişkin Bulgular	182
Tablo 4.12. Karlılığa Yaklaşım Açısından Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışının Değerlendirildiği Boyutlar	185
Tablo 4.13. Karlılığa Yaklaşım Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarına İlişkin Bulgular	186
Tablo 4.14. Otel İşletmelerinin Genel Olarak Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışları	190

Tablo 4.15. Otel İşletmelerinin Destinasyondaki Diğer Otel İşletmelerine Yönelik Değerlendirmeleri	192
Tablo 4.16. Otel İşletmelerinin Ürün Odaklı Faktörler Açısından İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	194
Tablo 4.17. Pazar Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	198
Tablo 4.18. İşletmeler Arası İlişkilere Dayalı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	201
Tablo 4.19. Öğrenme Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	204
Tablo 4.20. İşlem Maliyeti Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	208
Tablo 4.21. Kümelenmeye Dayalı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	210
Tablo 4.22. Sosyal Sorumluluk Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	215
Tablo 4.23. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Otel Özelliklerine Göre Analizi	223
Tablo 4.24. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarının Otel Özelliklerine Göre Analizi.....	225
Tablo 4.25. Otel İşletmelerinin Pazarlamaya Anlayışlarının Yönetici Özelliklerine Göre Analizi.....	227
Tablo 4.26. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarının Yönetici Özelliklerine Göre Analizi Sonuçları.....	230
Tablo 4.27. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları İle İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımları Arasındaki İlişki	237

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1. Giriş

Turizm sektörü, genel olarak bilgisi, yeteneği ve kaynaklara ulaşma derecesi sınırlı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin baskın olduğu bir sektördür (Vernon ve diğ., 2005). Yani turizmde hizmet sağlayıcılarının birçoğu küçük ve orta ölçekli, kendi bağımsız doğasına göre karakterize edilmiş kendilerine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunan işletmelerdir (Buhalis, 2000a). Turizm endüstrisinin bu parçalı yapısı, turistik ürünlerin pazarlanması noktasında turizm oyuncuları arasında işbirliği ve koordinasyonu gerekli kılmaktadır (Hall, 1999). Çünkü turistik ürün gerek turizm işletmeleri gerekse farklı alanlarda hizmet veren işletmelerin sunmuş oldukları hizmetlerin bileşiminden oluşan bir yapıya sahiptir. Turistik ürünün holistik bir yapıya sahip olması sektördeki bütün işletmeleri doğrudan ya da dolaylı olarak birbirine bağımlı hale getirmektedir. Örneğin bir konaklama işletmesi, ulaştırma işletmesi olmadan hizmet veremez ya da tur operatörleri karşılayıcı acenteler olmaksızın yeterli hizmet veremez (İçöz, 2001:53). Dolayısıyla bir destinasyondaki turizm işletmelerine ve turizm sektörü ile ilişkili olan diğer işletmelere turizm ürünün pazarlanması noktasında önemli sorumluluklar düşmektedir (Palmer ve Bejou, 1995).

Diğer yandan turistler, destinasyonu tedarikçilerin ve hizmet sağlayan işletmelerin toplamından oluşan bir marka olarak algılamaktadırlar (Baloglu ve Brinberg, 1997). Bunun sonucu olarak bir destinasyonda turistik ürün ve hizmet sunan bir işletmenin yapacağı aldatıcı reklam ya da turistik ürünün kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek bir davranışın etkisi sadece o işletme ile sınırlı kalmamakta turistlerin destinasyonuna bakış açısını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bakımdan, destinasyonlarda bir pazarlama karması ve pazarlama stratejisinin geliştirilmesi için kendilerine özgü amaç ve prensipleri olan birçok bağımsız paydaşın bir araya getirilmesi gerekmektedir (Buhalis, 2000a).

Bu kapsamda, son dönemde turizm işletmelerinin ve destinasyonların pazarlanmasında gerçekleştirilen uygulamalardan birisi de işbirlikçi pazarlama

yaklaşımıdır. İşbirlikçi pazarlama yaklaşımı, Naipaul ve diğerleri (2009) tarafından tipik olarak bir destinasyonun ya da işletmenin sunmuş olduğu turistik ürünlerin bireysel tedarikçiler ve işletmeler tarafından parça parça satılması ve pazarlanması değil, destinasyonun ve turistik ürünün bütünleştirilerek pazarlanması ve satılması süreci olarak tanımlanmıştır. İşbirlikçi pazarlama anlayışı ile bir destinasyondaki işletmeler ortaklaşa pazarlama faaliyetleri gerçekleştirerek, kendi destinasyonlarının bilinirliğini, marka değerini ve imajını müşterilerin nazarında güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Dünyadaki potansiyel müşterilerin söz konusu destinasyonu tercih etmesi, o destinasyondaki işletmeler için rekabetin, dünyadan destinasyona indirgenmesi anlamına gelmektedir. Destinasyona gelen müşteri kendisini ikna eden işletmeyi tercih edecektir. Dolayısıyla bir destinasyondaki turizm işletmesi için öncelikli hedef potansiyel müşterilerin kendi destinasyonunu tercih etmesi yönünde olmalıdır.

Yapılan araştırmalarda, işbirlikçi pazarlama yaklaşımının işletmelere risk paylaşımı, işlem maliyetlerini azaltma (Wang ve Xiang, 2007), turistik ürün portföyünün genişletilmesi, marka ve imaj geliştirme yoluyla rekabetçiliğin artırılması (Wang ve Fesenmaier, 2007) gibi faydalar sağladığı ancak rekabet, amaç farklılıkları ve güç dengesi gibi faktörlerden ötürü uygulanmasının güç olduğu ifade edilmiştir (Wang ve diğ., 2013). İşbirlikçi pazarlama yaklaşımının turizm sektöründe uygulanmasını güçleştiren bir diğer faktör ise turizm sektörünün sunulan hizmetler ve sahip olunan imkânlar bakımından birbirinden oldukça farklı iş kollarından oluşması olarak ifade edilmiştir (Wang ve Fesenmaier, 2007).

Kuramsal temelleri, kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti, şebeke analizi (Wang ve Xiang, 2007) ve ortaklaşa rekabet kuramı (Brandenburger ve Nalebuff, 1996) gibi yaklaşımlara dayandırılan pazarlama işbirlikleri, finansal kriz ve sektör oyuncularının çekişmesinden doğan zorunlu durumların baskısıyla oluşabilmekte birlikte büyük ölçüde işletme yöneticilerinin gönüllülüğü esasına dayanmaktadır (Wang ve Fesenmaier, 2007). Bu bakımdan turizm işletmeleri arasında oluşturulacak pazarlama işbirlikleri ve ortaklıkları, işletme yöneticilerinin bireysel ve örgütsel amaçları ile pazarlama ve rekabete ilişkin sahip oldukları bakış açılarına göre şekillenmektedir. Pazarlama işbirlikleri, yönetsel anlamda katılımcı ve çok sesli

bir yapıyı, pazarlama faaliyetlerinde ise ortak bir pazarlama anlayışını yansıtmaktadır. Dolayısıyla, turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulması ve devamlılığının sağlanması noktasında işletmelerde hâkim pazarlama anlayışı oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları ile pazarlama anlayışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunun yanı sıra bir destinasyondaki otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında engelleyen ve teşvik eden faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Literatürde otel işletmelerinde pazarlama anlayışına ve turizm sektöründe işbirlikçi pazarlama yaklaşımına ilişkin yapılmış çok sayıda araştırma bulunmakla birlikte, işbirlikçi pazarlama yaklaşımını otel işletmeleri özelinde yalnızca teorik açıdan ele alan üç araştırmaya ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşumu için motive eden ya da engelleyen faktörlere ilişkin bir araştırmaya ve işbirlikçi pazarlama yaklaşımını yöneticilerin pazarlama anlayışları açısından inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Araştırmanın literatürde yer alan bu boşluğu doldurmaya yönelik önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın literatür kısmında, öncelikle pazarlama kavramına, pazarlama anlayışında yaşanan gelişmelere, işbirlikçi pazarlama yaklaşımına ve pazarlama işbirliklerine temel teşkil eden işletmeler arası işbirliklerini açıklamaya yönelik kuramlara yer verilmiştir. Daha sonra turizm pazarlaması, hizmet pazarlaması, turizm işletmelerinde pazarlama ve turizm işletmelerinde işbirlikçi pazarlama konuları kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Literatürün son bölümünde ise otel işletmelerine, otel işletmelerinde pazarlama anlayışına ve otel işletmelerinde işbirlikçi pazarlama yaklaşımı konularına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü olan yöntem kısmında, araştırmanın yaklaşımı, araştırma yönteminin seçimi, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve veri toplama teknikleri ifade edilmiştir. Daha sonra elde edilen verilerin nasıl analiz edileceğine ilişkin bilgilere değinilmiştir. Araştırmanın son kısmında, araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular, bulguların literatürde ortaya konulmuş olan bulgularla

karşılaştırılması, araştırma problemine ilişkin ortaya çıkan sonuçlar ve araştırmaya özgü sonuçlar ortaya konulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Turizm sektöründe işbirlikçi pazarlama yaklaşımı, bir destinasyondaki işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde işbirlikleri oluşturmaları ve birlikte hareket etmelerini ifade etmektedir. İşletmelerde hâkim pazarlama anlayışı ne kadar ileri düzeye taşınırsa pazarlama işbirliklerinin oluşturulması o düzeyde kolaylaşacaktır. Örneğin; üretim, ürün ve satış anlayışlarında işletme karlılığı ön plana çıkarılarak müşteri istek ve beklentileri ikinci plana bırakılmaktadır. Daha önemlisi işletme fonksiyonları arasında bir işbirliğinden bahsetmek olanaksızdır. Modern pazarlama anlayışı olarak ifade edilen anlayışta ise müşterinin istek ve ihtiyaçları ön plana çıkarılmakta ve işletme karlılığının müşteri memnuniyeti neticesinde ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bunun ise işletme fonksiyonlarının kolektif olarak ele alınması neticesinde gerçekleşeceği belirtilmektedir.

Bu kapsamda, pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasında kendi işletmesinde kolektif düşünen ve bir anlamda müşteri tatmini için fonksiyonlar arası işbirliği gerçekleştiren modern pazarlama anlayışına sahip işletmelerin fonksiyonlar arası işbirliği gerçekleştirmeyen üretim, ürün ve satış anlayışlarına sahip işletmelerden daha olumlu yaklaşacakları düşünülmektedir. Diğer yandan sosyal pazarlama anlayışına sahip işletmelerin işbirlikçi pazarlamadan doğacak olan destinasyondaki doğal kaynaklarının korunması (Selin ve Myers, 1998) ve istihdamın desteklenmesi (Vernon ve diğ., 2005) gibi faydaları gözetecekleri için pazarlama işbirliklerine üretim, ürün, satış ve modern pazarlama anlayışına sahip işletmelerden daha olumlu yaklaşacakları düşünülmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın problemini “Otel işletmelerinde hâkim pazarlama anlayışı otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarını nasıl etkiler?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlama yönelik yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunun yanı sıra bir destinasyondaki otel işletmelerini pazarlama

işbirlikleri oluşturma noktasında engelleyen ve teşvik eden faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, araştırmada ulaşılmak istenen diğer hedefler ise;

- Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinde hâkim pazarlama anlayışının belirlenmesi,
- Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının belirlenmesi,
- Yöneticilerin demografik özelliklerine göre pazarlama anlayışlarının ve işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının incelenmesi,
- Otel işletmelerinin niteliğine göre yöneticilerin sahip oldukları pazarlama anlayışının ve işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının incelenmesi,
- Bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini incelemeye yönelik kapsamlı bir çerçevenin oluşturulması, olarak belirlenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasındaki pazarlama ilişkilerinin işbirlikçi yaklaşım açısından ele alınması ve destinasyonda bulunan otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yönelik eğilimleri ile pazarlama anlayışları arasındaki ilişkinin ortaya konulması açısından önemlidir. Literatürde otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını incelemeye yönelik yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak otel işletmelerinde işbirlikçi pazarlama yaklaşımını ya da otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır (Dieke ve Karamustafa, 2000; Yolal ve Emeksiz, 2007; Fyall ve Spyriadis, 2003). Bunun yanı sıra işbirlikçi pazarlama yaklaşımını otel işletmeleri özelinde işletme, destinasyon ve destinasyonlar arası düzeyde işletmelerin sahip oldukları pazarlama anlayışı çerçevesinde inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesiyle otel işletmelerinin pazarlamasına yönelik çalışan akademisyen ve uygulayıcıların dikkatinin işbirlikçi pazarlamaya çekilmesi yoluyla Türkiye’de otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarında yeni bir

yaklaşımın yerleşmesine katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bununla birlikte, araştırmanın turizm sektöründe benzer iş kollarında faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabetin yerini işbirlikçi yaklaşıma bırakması ve rekabette işbirliğinin ön plana çıkarılmasıyla turizm sektörünün gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmada üç temel varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımların ilki, araştırmanın değişkenleri ile ilişkilidir. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin varsayım, otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları arasında bir ilişkinin bulunduğudır. Araştırmanın ikinci varsayımı, araştırma süreci ile ilişkilidir. Araştırma sürecine ilişkin varsayım, veri toplama sürecinde otel işletmeleri yöneticilerinin araştırma sorularına samimi bir şekilde yanıt verecekleridir. Araştırmanın diğer varsayımı ise araştırmanın yöntemi ile ilişkilidir. Bu araştırmada, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının ve işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının nitel veri toplama yöntemi ile değerlendirilebileceği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın amaçları ve uygulama alanı olarak ifade edilebilir. Bu araştırmada otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları işletmelerin sahip oldukları pazarlama anlayışı çerçevesinde incelenmiştir. Oysaki otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yönelimlerini etkileyen işletme olanakları, örgütsel yetenekler ve içerisinde bulunduğu pazarın yapısı gibi farklı olgu ya da faktörler bulunabilir. Bunun yanı sıra bu araştırma, uygulama alanı itibarıyla Bolu destinasyonundaki turizm işletme belgesine sahip 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Araştırmaya destinasyonda bulunan 1 ve 2 yıldızlı otel işletmeleri ve turizm işletme belgesine sahip olmayan otel işletmeleri dâhil edilmemiştir. Bu işletmelerin dâhil edilmemesinin nedeni, bu işletmelerin modern pazarlama anlayışının gerektirdiği faaliyetleri uygulamalarındaki sınırlılıklarıdır.

1.6. Tanımlar

Pazarlama anlayışı, bir işletmenin pazarlama faaliyetlerine yön veren genel bakış açısını ifade etmektedir.

İşbirlikçi pazarlama, organizasyonların çevrelerinde artan karmaşıklıklarla başa çıkabilmek için pazarlama faaliyetlerinde kolektif bir şekilde organize olmalarını ifade etmektedir (Jamal ve Getz, 1995).

Otel işletmeleri, “turistlerin seyahatleri süresince gereksinim duydukları konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini belli bir ücret karşılığı karşılama arzusuyla, sunulan hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslararası boyutlarda standartlaştırıldığı beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmeleri” ifade etmektedir (Kıngır, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR

2.1. Pazarlama Anlayışının Gelişimi ve İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımı

2.1.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlama sözlük anlamı olarak iki veya daha fazla taraf arasında gerçekleşen bir mübadele sürecini ifade etmektedir (Altunışık ve diğ., 2012a:2). Dolayısıyla mübadelenin gerçekleştirildiği ilk dönemlerden itibaren pazarlamanın varlığından söz edilebilir. Bu bakımdan, pazarlamanın varlığı insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır (Torlak ve Barca, 2012:20). Ancak bu mübadelelerin tam olarak bir pazarlama olgusunu yansıttığı söylenemez. Stanton ve diğerleri (1994:4) pazarlama anlamında bir değişimden söz edebilmek için yapılan mübadelelerde dört temel unsurun sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar;

- Değişim sürecine, iki veya daha fazla sosyal birimin (insanlar veya organizasyonlar) dâhil olması ve her birinin değişime istekli olmaları,
- Değişim sürecine katılanların gönüllü olmaları ve tarafların teklifler arasından istediklerini seçme veya reddetme özgürlüğüne sahip olmaları,
- Mübadelede yer alan tarafların birbirlerine sunabilecekleri bir değere sahip olmaları ve tarafların değişimden fayda elde edeceklerine inanmaları,
- Mübadele sürecine katılan tarafların birbirleriyle iletişim kurabilmeleri, olarak ifade edilmiştir.

Pazarlamanın ilk olarak ortaya çıktığı takas dönemlerinde, insanlar bir yandan kendi ihtiyaçlarını talep ederken diğer yandan ihtiyaçlarından fazlasını pazara arz etmiş ve paranın olmadığı bu dönemlerde bu şekilde bir arz-talep dengesi kurulmaya çalışılmıştır (Paylan ve Torlak, 2009). Paranın mübadele aracı olarak kullanılmasından itibaren 1900'lü yılların ikinci çeyreğine kadar geçen sürede pazarlama, iktisadi düşüncenin birey ve toplum davranışları üzerindeki pratik uygulama araçlarını ortaya koyan bir düşünce sistemi olarak var olmuştur (Mason,

1995). 1920'lere kadar iktisadi düşüncenin altında tanımlanma ve kavramsallaştırma dönemini yaşayan pazarlama düşüncesi, 1950'lerden sonra bilimsel yöntemlerle kendi yolunu çizmeye başlayan bir bilim dalı olma yolunda ilerlemiştir (Paylan ve Torlak, 2009).

Bu dönemde, kitlesel üretimin hızlanması, dağıtım kanallarının çeşitlenmesi, teknolojik gelişmelerin yeni ürünlerin piyasaya giriş hızını ve mevcut ürünlerin niteliğini artırması, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki farklılaşmalar (Sheth ve Gardner, 1982) ve gittikçe artan bir olgu olan üretimde ihtisaslaşma ve işgücünde uzmanlaşma eğilimi, toplumda işbölümünü gerekli kılmıştır. Bu durum ihtiyaçlarını karşılamada insanları birbirlerine bağımlı hale getirmenin yanında, pazarda üretici ve tüketici arasındaki mesafenin artmasına neden olmuştur. İşte bu noktada, tüketicilerle üreticiler arasındaki mübadeleleri kolaylaştırmak ve gerçekleştirmek amacıyla bir ara birime ihtiyaç duyulmuştur. Bu ara birimin yapmış olduğu fiiller günümüzde pazarlama biriminin temel faaliyetlerini oluşturmaktadır (Altunışık ve diğ., 2012a:4).

Akademik bir terim olarak 1987 yılında kullanılmaya başlayan pazarlama, ekonomik ve sosyal eylemleri içeren geniş ve karmaşık bir bilim olmakla birlikte uygulama alanı, anlaşılması kolay olan bir felsefe üzerine kuruludur (Erdoğan ve Eroğlu, 2011). Grönroos, (1994) bu felsefenin temelini ticari anlamda karşılıklı tatmin içeren değişim ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Günlük yaşamında markete giden, reklamları izleyen, fiyatları karşılaştıran, pazarlık yapan, satış elemanları ile diyaloga giren çeşitli mal ya da hizmetler arasında seçim yapan ve beğendiği ürünleri satın alan bireylerin her biri pazarlama olgusunun önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Pazarlama olgusunun diğer yönünü ise üretim faktörlerini bir araya getirerek pazarın ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üreten ve tüketicilere sunan işletmeler oluşturmaktadır. Bu yönüyle modern yaşamın ayrılmaz bir parçası olan pazarlama, insan yaşamının şekillendirilmesinde tüketici beğenilerini, tutum ve seçimlerini etkileme açısından önemli bir rol oynamaktadır (Altunışık ve diğ., 2012a:3).

Günümüzde ise kişilerin gündelik yaşamlarını ve tüketim alışkanlıklarını her yönüyle etkileyen ya da etkileme çabası içerisinde olan bir olgu olarak pazarlama, birçok düşünür ve bilim insanı tarafından tanımlanmaya, kişiler ve işletmeler için mahiyetinin ne olması gerektiği açıklanmaya çalışılan bir olgu haline gelmiştir.

İslamoğlu'na göre (2008:15) pazarlama, bireylerin ya da örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için gerekli değiş- tokuşu sağlayıcı malların, hizmetlerin, fikirlerin ve çözümlerin geliştirilmesini, üretilmesini, fiyatlandırılmasını, dağıtılmasını ve tutundurulmasını gerçekleştirecek eylemlerin yönetim süreci ve sistemini ifade etmektedir. Amerikan Pazarlama Derneği'ne (AMA) göre pazarlama, “müşteriler, tüketiciler, ortaklar ve toplum için değer sağlayacak fikir, mal ve hizmetlerin oluşturulması, sunulması ve mübadelesini içeren eylemler”¹ şeklinde tanımlanmaktadır.

Kotler (2009:11) pazarlamayı, karşılanmamış gereksinimi ve talepleri saptayan; bunların büyüklüğü ve olası karlılıklarını tanımlayıp ölçen; organizasyonun hangi hedef pazarlara en iyi şekilde hizmet verebileceğini belirleyen; seçilen bu pazarlara hizmet edecek uygun ürünlere, hizmetlere ve programlara karar veren ve organizasyondaki herkesin müşteriye düşünüp ona hizmet etmesini isteyen işletme fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Perreault ve diğerlerine göre (2013:6) pazarlama, müşteri ihtiyaçlarını öngörerek ürün ve hizmet tatmini sağlayan ve üreticiden müşteriye ihtiyaç akışını yönlendirerek hedeflerini başarmaya çalışan bir kuruluşun yapmış olduğu uygulamaları ifade etmektedir. Doyle'ye göre (1998:64) pazarlama, iki farklı anlamı içermektedir. İlk olarak pazarlama, işletmeler için örgüt içerisindeki herkesin öncelikli hedefinin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama olduğu bir felsefedir. Bu felsefe, organizasyondaki eylem ve aktivitelerin müşteri memnuniyeti için dizayn edildiği, işletmenin karlılığının, büyümesinin ve devamlılığının kaynağı olarak müşterilerin görüldüğü bir anlayışı ifade etmektedir. Pazarlamanın ikinci anlamı ise organizasyon içerisindeki pazar bölümlendirme, markalama, konumlandırma gibi pazarlama kararları ve pazarlama planlarına yönelik aktivitelerin toplamını ifade etmektedir. Blythe'a göre (2005:23) kaynağını, pazar yeri olarak tanımlanan, alıcı ve satıcıların istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek mübadeleleri gerçekleştirdikleri mekandan alan pazarlama, istek veya ihtiyacı gidermek isteyen tüketiciler ile bu istek ve ihtiyaçları karşılayabilecek işletmeler arasındaki ilişki ve faaliyetleri kapsamaktadır. Erdoğan (2009) ise pazarlamayı, “ taraflarına değer yaratan değişim ilişkileri ağlarını oluşturma, sürdürme ve

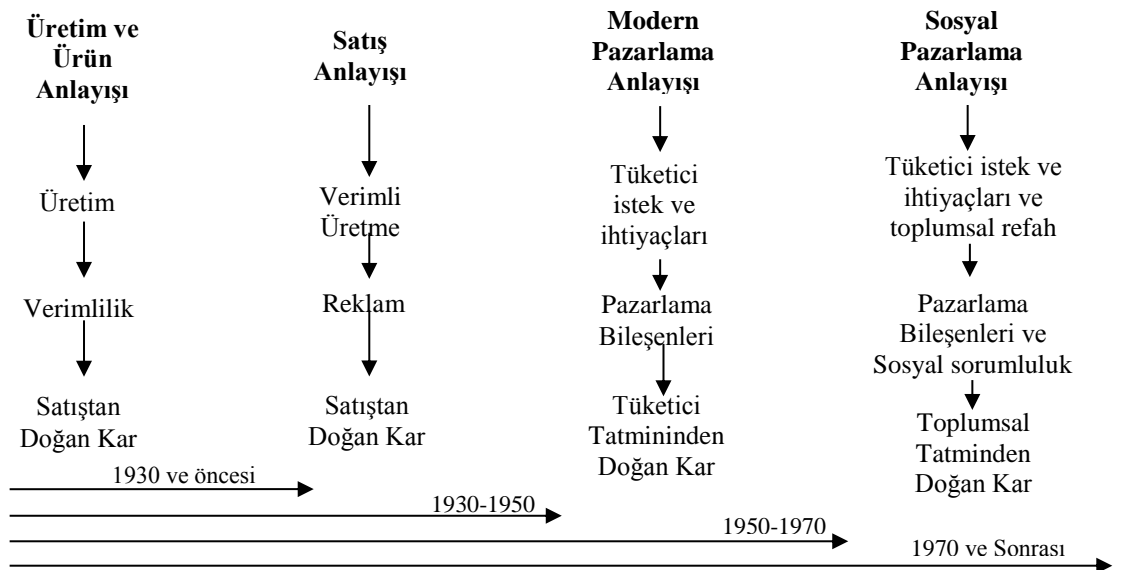
¹ <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

geliştirmeyi amaçlayan uygulamalı bilim” olarak tanımlamaktadır. Pazarlamanın tanımını, içeriğini, felsefesini ve günümüzdeki işlevlerini daha iyi anlayabilmek için pazarlama anlayışındaki gelişmelerin ve bu gelişmeleri destekleyen koşulların ifade edilmesi gerekmektedir.

2.1.2. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Kuramsal ve bilimsel anlamda pazarlama düşüncesinin yüz yıllık bir geleneği olduğu bilinmekle birlikte, tüketici isteklerini ön plana alan ve müşteri isteklerini amaç olarak benimsemiş olan günümüz pazarlama anlayışına ulaşıncaya kadar işletmelerin ve pazarlamacıların pazarlamaya bakış açılarında ve pazarlamanın işlevleri konusunda çeşitli değişimler yaşanmıştır (Altunışık, 2009b: 13). Bu değişimler, farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalara tabi tutulmakla birlikte genel olarak üretim anlayışı, ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal (toplumsal) pazarlama anlayışı şeklinde beş dönem olarak kabul görmektedir (Kotler ve diğ., 1999:15) . Bazı kaynaklarda (İslamoğlu, 2008:11; Yamamoto, 2003:51; Perreault ve diğ., 2013:16), pazarlama anlayışının gelişim süreçlerine ilişkisel pazarlama anlayışı, global pazarlama anlayışı ve bütünleşik pazarlama anlayışı gibi farklı eklemeler de yapılmaktadır. Tablo 2.1’de pazarlama anlayışının gelişimine ilişkin literatürde genel olarak kabul gören süreçler gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Pazarlama Anlayışının Gelişim Süreci



Kaynak: Kotler ve diğ., 1999:17-22 ve İslamoğlu, 2008:12’den uyarlanmıştır.

2.1.2.1. Üretim Anlayışı

Üretim anlayışı, en eski pazarlama anlayışı olarak kabul edilmektedir. Üretim anlayışı dönemi, mal ve hizmetlerin kıt olduğu, tüketicilerin pahalı olmayan ürünlere yöneldikleri ve kendi bütçelerine uygun ürünleri satın aldıkları dönem olarak nitelendirilebilir (Blythe, 2005:24). Schiffman ve diğerlerine göre (2010:26) ucuzluk, verimli üretim ve yoğun dağıtım bu dönemin örtük pazarlama felsefesini ifade etmektedir. Bu anlayış, mal ve hizmetlerin kıt olduğu, buna karşılık tüketici isteklerinin doyurulmasında eksikliklerin bulunduğu dönemlerin anlayışıdır. Üretim anlayışının hakim olduğu dönemlerde işletmelerin temel sorunu üretimi artırmanın yollarını bulmaktır (İslamoğlu, 2008:11). Perreault ve diğerleri (2013:15) sanayi devriminden 1920'lere kadar, pek çok firmanın üretim döneminde olduğunu, bu dönemde firmaların belirli ürünlerin üretimine odaklandığını belirtmişlerdir. Kotler ve diğerleri (1999:18) pazarlamada üretim yaklaşımının uygun olduğu iki durumun olduğunu ifade etmişlerdir.

- Birincisi, pazar talebinin arzdan daha fazla olduğu durumlardır. Bu durumda, pazarda yeterince ürün bulunmadığından tüketiciler bulabildikleri ürünleri satın alacakları için yöneticiler üretimi artırma yollarını araştırmalıdır.
- İkincisi ise üretim maliyetlerinin çok yüksek olduğu durumda maliyet düşürücü iyileştirmelerin yapılmasıdır.

Pazarlamada üretim anlayışının hâkim olduğu dönemde işletmelerin temel hedefi, verimlilikte, teknolojiye ilerleyerek bir an önce üretimi artırmaktır. Bu aşamada, işletmelerin üretimi artırmalarının yolu mühendislikten geçtiği için mühendislik en önemli meslek olarak kabul edilmiştir (İslamoğlu, 2008:11). “Ne üretirsem satılır” düşüncesinin hakim olduğu bu dönemde, seri üretimi artırma amaçlı çabalar yaygındır (Altunışık ve diğ., 2012a:16). Perreault ve diğ., (2013:15) göre günümüzde, ürün sıkıntısı nedeniyle, Doğu Avrupa'nın bazı post komünist cumhuriyetleri gibi pek çok ülkede hala üretim anlayışı dönemi devam etmektedir.

2.1.2.2. Ürün Anlayışı

1930’larda sanayileşmiş ülkelerdeki çoğu şirket, öncekinden daha fazla üretim kapasitesine ulaşmıştır. Bu durum, üretilen daha fazla ürünün ekonomik gelir düzeyine paralel olarak istek ve beklentileri farklılaşan tüketicilerin tercihlerini etkileme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Perreault ve diğ., 2013:15). Bu yaklaşımın ortaya çıktığı dönemlerde, pazarda arz talep dengesinin birbirine yaklaştırmaya başlamış olması, rekabetin boyutlarının kalite üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur (Altunışık ve diğ., 2012a:17). Ürün anlayışına göre tüketiciler aldıkları ürünlerin performansına, kalitesine ve özelliklerine önem verdiklerinden işletmelerin amacı, ürün özelliklerinin sürekli iyileştirilmesi olmuştur (Kotler ve diğ., 1999:18). Bu tarz yenilikçi ve yüksek performanslı ürünlerin, tüketicileri cezbedeceği ve işletmelerce istenilen düzeyde kâr elde edileceği görüşü hâkimdir. Satış yapabilmek için satış artırıcı herhangi bir çaba gösterilmesine gerek olmadığı düşüncesinin hâkim olduğu bu dönemin baskın görüşü, “İyi ürün kendini satar” ifadesi olarak ifade edilebilir (Erdoğan ve Eroğlu, 2012:10).

Bu anlayış, işletmelerin tüketici sorunlarının ve gereksinimlerinin çözümünü yerine ürettikleri ürünün kalitesi ve özelliklerine odaklandıkları, tüketicilerin rakip malların kalitelerini, özelliklerini ve birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri para karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri varsayımlarına dayanmaktadır (Keelson, 2012). Ürün anlayışı, işletmelerin tüketici istek ve beklentilerini geri plana atarak ürünlerine odaklanmalarından ötürü pazarlama miyopluğu olarak ta ifade edilmiştir (Kotler ve diğ., 1999:18).

2.1.2.3. Satış Anlayışı

Satış anlayışı, pazarlamada üretim ve ürün anlayışından sonra gelişen anlayıştır. 1930’lu yıllardan başlayarak pazarlamada hâkim görüş olan satış anlayışı 1960’lara kadar baskın bir şekilde devam etmiştir (Keelson, 2012). Satış anlayışı dönemi, satmanın üretmekten daha zor olduğunun anlaşıldığı, bir takım aldatıcı reklamlar vasıtasıyla satış artırma çabalarının yapıldığı bir dönemi ifade etmektedir (Alabay, 2010). Satış döneminin en önemli özelliği, piyasada arz talep dengesi açısından arz fazlasının ortaya çıkmasıdır. Pazarda talep edilenden daha fazla ürün

bulduğundan tüketiciler mevcut ürünler arasından tercih yapmak durumunda kalmışlardır. Bu durum işletmeleri ürünlerini satabilmek için çeşitli satış geliştirme ve artırma faaliyetlerinde bulunmaya zorlamıştır (Altunışık ve diğ., 2012a:17). Bu dönemde, iyi ürün üretmenin pazar başarısını getirmeye yetmediğinin anlaşılmasıyla işletmeler, ürün satışının sağlam ve etkili tutundurma çabalarını gerektirdiğini farketmişlerdir. Bu nedenle, bu dönemde satış departmanları ve satış yöneticileri şirket yönetimlerinde saygınlık ve yeni sorumluluklar kazanmışlardır (Yeygel, 2006).

Satış döneminde birçok firma, kapasite fazlası üretim yapmasından ötürü amacını elindeki ürünleri pazara satmak olarak belirlemiştir. Böylece pazarlama, yüksek risk taşıyan zorla satışa dayandırılmıştır (Kotler ve diğ., 1999:40). Satış konusunda geliştirilen teknikler ve bazı yanıltıcı (aldatıcı) tanıtım çalışmaları nedeniyle bu dönem, pazarlamanın kötü bir algılama ile karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Satışta ve reklam çalışmalarında hard-sell (zorla satış) yaklaşımın etkin olduğu bu dönemde işletmeler pazarlama çalışmalarını kapıdan kapıya satışlar yoluyla satış ekipleri oluşturarak yönetmişlerdir (Sönmez ve Karataş, 2010). Satış anlayışında hâkim düşünce tarzı “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edilmiştir (Blythe, 2005:25).

2.1.2.4. Modern Pazarlama Anlayışı

Modern pazarlama anlayışı, özellikle 1960’lardan sonra arz talep dengesinde arz fazlasının yaşandığı, rekabetin yoğunlaşmaya başladığı ve tüketici bilincinin gelişmeye başladığı yıllarda ortaya çıkmıştır (Altunışık ve diğ., 2012a:17). 1960’lı yıllardan itibaren işletmelerin uluslararasılaşma çabaları atmış, küreselleşmenin sinyalleri ortaya çıkmış, iletişimin yaygınlaşmasıyla tüketici ve çevreyi korumaya yönelik hareketler gelişmiş ve buna paralel olarak üretileni satma gayretlerinin pazarlama adına yeterli olmadığı, pazarlamanın başka bir şey olması gerektiği daha fazla tartışılmaya başlanmıştır (Torlak ve Barca, 2012:21). Modern pazarlama anlayışının ortaya çıktığı dönem, arzın talepten fazla olduğu, rekabetin arttığı, bir takım reklam ve satış çabalarıyla üretilenlerin satılamayacağıının anlaşıldığı, pazarlamanın işletmelerde bir departman olarak yer aldığı ve hedef pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenerek ona uygun tatmin sağlama ve değer üretme hedeflerinin olduğu ve tüm işletme yönetiminin ve çalışanlarının pazarlamaya

yönelik çalıştığı bir dönemi ifade etmektedir (Alabay, 2010). Modern pazarlama anlayışın en temel özelliği, herhangi bir pazarlama süreci için başlangıç noktası olarak ürün ve agresif satışlar yerine tüketici istek ve ihtiyaçlarının alınmasıdır. Bu felsefenin dayandığı temel ise üretilen ürünün pazarda nasıl satılacağı değil, pazarda satılacak ürünün nasıl üretilceğidir (Keelson, 2012).

Bu pazarlama anlayışında; “ne üretmeliyim ki satabileyim?, nerede üretmeliyim ki satabileyim?, hangi fiyattan satabilirim?, hangi koşullarda üretim yapmalıyım?, ne kadar üretirsem satarım?, ürünlerimi nerelerde satmalıyım?, markamın topluma yansıyan artı değerleri neler olmalı?” gibi üretim temelli pazarlama anlayışını sorgulayan, müşteri ve olası müşterilerin talep ve beklentilerini merkeze alan bir pazarlama anlayışı uygulanmaya başlanmıştır. Modern pazarlama anlayışı, pazarlama sistemine iletişim olgusunu katan ve müşteri odaklı olmayı ilke edinen yapısıyla farklı bir pazarlama perspektifi çizmiştir (Sönmez ve Karataş, 2010). Bu pazarlama anlayışın tipik düşünce tarzı kısaca, “bir ihtiyacı keşfet ve gider” veya “ürettiğini satmaya çalışmak yerine, satabileceğin ürünü üret” cümleleri ile özetlenebilir (Kotler ve diğ., 1999: 23). Perreault ve diğ. (2013), bu anlayışın tanımlanmasında üç temel kavramın hâkim olduğu belirtmişlerdir. Bunlar; müşteri tatmini, toplam işletme çabası ve sadece satış olarak değil bir hedef olarak kar şeklinde ifade edilmiştir. Kotler’e göre (2009) günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun müşteri kıtlığıdır. Müşteri kıtlığı, işletmeler arasındaki rekabeti ve rekabetin şiddetini artırmaktadır. Kotler, bu bakış açısıyla, pazarlamanın fiyattan başka esaslarla nasıl rekabet edilebileceğinin yanıtı olduğunu belirtmiş ve pazarlamayı işletmenin müşteri üretme departmanı olarak tanımlamıştır. Yamamoto (2003) ise işletmelerde müşteri odaklılığın geliştirilmesinde, tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verilmesinde, esneklik ve pazar yönlülüğün sağlanmasında toplam işletme çabasının gerekli olduğunu ve işletmelerin bütünleşik bir pazarlama anlayışına sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Modern pazarlama anlayışının satış anlayışı ile karıştırılmaması gerektiğini ifade eden Singh (2013) ise satış anlayışının satıcının ihtiyaçları üzerine odaklandığını, modern pazarlama anlayışının ise tüketicinin ihtiyaçları üzerine odaklandığını belirtmiştir. Satış anlayışında öncelikli olan satıcının ürününü satarak nakit sağlama ihtiyacı iken buna karşılık modern

pazarlama anlayışında öncelikli olan müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurulmasıdır.

2.1.2.5. Sosyal Pazarlama Anlayışı

Modern pazarlama anlayışını aşan ve pazarlamada daha ileri bir aşamayı temsil eden sosyal pazarlama anlayışı ise bir işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin sadece o işletmenin müşterilerini ya da o işletmenin diğer paydaşlarını değil toplumun tüm kesimlerini ilgilendirdiği düşüncesinden hareketle ortaya çıkmıştır. Kotler ve diğerleri (1999:44) işletmelerde bu anlayışın gelişmesinde, işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapmış oldukları faaliyetlerde çevre kirliliği, enflasyon ve kaynakların azalması gibi tüm toplumu ilgilendiren sonuçlara sebebiyet vermelerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. İslamoğlu (2009:29) pazarlama faaliyetlerini ve amaçlarını sadece kar üzerine yoğunlaştırmanın bugünün pazarlama anlayışı olamayacağını, işletmelerin eylem ve etkinliklerinin toplum üzerindeki etkileri ile toplumun normları, değerleri ve çıkarları arasında uyum sağlamanın yöneticilerin toplumsal sorumluluklarının gereği olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, sosyal pazarlama kavramını ilk olarak tanımlayan Kotler ve Zaltman (1971), sosyal pazarlamayı pazarlamacının karlılığından ziyade hedef kitle ve toplumun yararına odaklandığı “planlanmış sosyal değişim” yaklaşımı olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda sosyal pazarlama; toplumun, davranışa ilişkin algıladıkları yararları arttırarak, algılanan engelleri azaltarak veya tavsiye edilen davranışa adaptasyon için fırsatlar geliştirerek, önerilen davranışın algılanan değerini arttırmak yoluyla davranış değişikliği yaratmak için kullanılan bir pazarlama anlayışı olarak tanımlanmıştır (Maibach, 2003).

Sosyal pazarlama anlayışında işletmelerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılanmanın ötesinde toplumsal refahın artırılmasında sorumluluk almaları gerektiği varsayılmaktadır (Blythe, 2005:26). Bu bağlamda, sosyal pazarlama, işletmede alınan tüm kararlarının tüketici istekleri, firma gerekleri ve toplumun uzun dönemli menfaatleri dikkate alınarak düzenlenmesini öngörmektedir. Kotler ve diğerleri (1999:43) sosyal pazarlamayı, pazarlamacının bireyin ya da toplumun yararına olduğuna inandığı biçimde onların davranışlarını etkileyecek şekilde

programlar planlaması, uygulaması ve kontrolünü tasarlaması olarak ifade etmişlerdir.

Tüketicilerin çevre kirliliği, israf ve yoksulluk gibi sosyal konulara önem vermelerine paralel olarak gelişen sosyal pazarlama anlayışı, işletmelerin kendilerini, müşterilerine ve içinde buldukları topluma beğendirebilmek, tercih edilmelerini sağlamak amacıyla pazarlama faaliyetlerinde sosyal konulara ve temalara yer vermek olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2010:319). Uslu ve Marangoz (2008) sosyal pazarlamayı, bir sosyal düşüncenin ya da bir uygulamanın hedef insan gruplarında benimsenmesini sağlamak üzere gerekli programların geliştirilmesi, uygulanması ve kontrolü süreci olarak tanımlamışlardır. Altunışık ve diğerlerine (2012a:19) göre ise sosyal pazarlama, işletmenin tüketici istek ve arzularını belirleyip bu istek ve arzulara uygun, tatmin sağlayan ürünleri rakiplerden daha etkin ve verimli bir şekilde pazara sunarken kişilerin ve toplumun çıkarlarını ve refahını göz önünde bulundurdukları pazarlama anlayışını ifade etmektedir. Kotler ve diğerlerine (1999:22) göre ise sosyal pazarlama anlayışı, modern pazarlama anlayışı doğrultusunda ortaya çıkan ve işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin çevresel sorunlar, kaynak problemleri ve sosyal hizmetlerin ihmal edilmesi gibi toplumsal kaygıların ve duyarlılıkların gözetilerek gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, sosyal pazarlama anlayışına göre; işletme, tüketici ihtiyaç ve isteklerini belirleyip bu ihtiyaç ve isteklere uygun tatmin sağlayan ürünleri rakiplerden daha etkin ve verimli bir şekilde pazara sunarken kişilerin ve toplumun refah ve çıkarlarını da göz önüne almalıdır (Altunışık, 2009b:13). Bu anlayışa sahip olan işletmeler pazarlama politikalarını oluştururken toplumun refahı, tüketici istekleri ve firma karları arasındaki dengeyi iyi kurmalıdırlar (Kotler ve Armstrong, 2010:16).

Pazarlama alanında çalışan akademisyen ve uygulamacılar değişen pazar şartlarını, teknolojik gelişmeler nedeniyle ortaya çıkan yapısal değişimleri, artan küreselleşme ve tüketicilerin bilinçlilik düzeyindeki artışı dikkate alarak pazarlamada yeni arayışlar içerisine girmiş ve pazarlama yaklaşımını daha da ileriye götürmeye çalışmışlardır. Bu kapsamda, bütünleşik pazarlama, ilişkisel pazarlama, global pazarlama gibi farklı kavram ve uygulamalar ortaya çıkmıştır (Altunışık ve diğ.,

2012a:19). Günümüzde işletmeler tarafından yararlanılan pazarlama uygulamalarından birisi de bu araştırma konusunu teşkil eden ve işletmeler arası pazarlama işbirliklerine dayanan işbirlikçi pazarlama yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, araştırma konusunu teşkil etmesi nedeniyle ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır.

2.1.3. İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımı

Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, işletmelere üstünlük sağlayan önemli yetenek ve kaynakların giderek azalması ve gün geçtikçe karşılanması güçleşen tüketici istek ve ihtiyaçları, pazar yapılarını hızlı bir şekilde değiştirmektedir (Gummesson, 1994). Bu değişimin doğal sonucu olarak sosyal, politik ve ekonomik birçok faktör bağımsız organizasyonları birbirlerine karşı etkileşime yönlendirmektedir (Wang ve Fesenmaier, 2007). Bu etkileşim, işletmelerin geleneksel iş yapma şekillerini, işletmeler arasında ortaklıklar ve işbirlikçi yapıların oluşmasına doğru bir değişime yöneltmektedir (Fyall ve Garrod, 2005:6).

İşletmelerin iç ve dış çevrelerinde ortaya çıkan yeni koşullar, işletmeleri derinden etkilemekte ve pazarlama anlayışında da yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Yamamoto, 2003:28). Bu doğrultuda pazarlama anlayışında ortaya çıkan eğilimlerden birisi de işbirlikçi pazarlama yaklaşımıdır. Kotler ve Armstrong (2010:17) 21. yüzyılda teknolojik ilerlemelerin tüketiciler, piyasalar ve pazarlamada büyük değişikliklere yol açtığını, bireylerin ve grupların bağlantılılarına ve karşılıklı etkileşimine dayanan yeni dalga teknolojisinin işletmeleri katılımcı ve işbirliğine dayalı pazarlama anlayışını benimsemeye yönelttiğini belirtmişlerdir. Gummesson (1997) işletmeler arası pazarlama işbirliklerinin geleceğin en etkili pazarlama stratejilerinden birisi olacağını ifade etmiştir.

Hooley ve diğerleri (1998:176) tarafından stratejik işbirliği çağının gerekliliği olarak nitelendirilen işbirlikçi pazarlama anlayışı, yeni bir organizasyon formu olan “sanal organizasyon” ve müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle kurulan ilişkilere dayandırılmaktadır. Fea (2007) “iki veya daha fazla taraf arasında karşılıklı yarar ilişkisi” olarak tanımladığı işbirlikçi pazarlamanın, literatürde genellikle stratejik ortaklık (strategic alliance), ortak girişim (joint venture) ve kurumsal ortaklık (corporate partnering) adı altında ele alındığını belirtmiştir. Literatürde, işbirlikçi

pazarlamaya karşılık gelen bir kavram da müşterek pazarlama (cooperative marketing) kavramıdır. Müşterek pazarlama, Hitt (2009) tarafından iki veya daha fazla işletmenin aynı hedefe ulaşmak için reklam ve tanıtım çalışmalarında yapmış oldukları ortaklık şeklinde ifade edilmiştir.

İşbirlikçi pazarlama konusunda değinilmesi gereken bir diğer husus ta işbirlikçi pazarlamanın genellikle katılımcı pazarlama ile karıştırılmasıdır (Bertolin, 2013). Katılımcı pazarlama, pazarlamacıların müşterilerini dinleyerek onların zihinlerini anlayıp pazarlama öngörüsünü edindikleri zaman gerçekleşmektedir (Güzel, 2012). Katılımcı pazarlama anlayışı, işletmelerin müşterilerini değer üretim zincirinin bir parçası olarak görmeleri ve onlarla ilişkilerini daha güçlü, verimli ve kalıcı hale getirmek için yapmış oldukları işbirlikleri olarak tanımlanabilir. Ekoturizme katılan misafirlerin bahçelerde çalışmaları, meyve ve sebze toplamaları hatta yemek ve çay yapmaları bu pazarlama anlayışına örnek olarak gösterilebilir (Kaya, 2010:71).

İşbirlikçi pazarlama ise işletmelerin başta müşteriler olmak üzere tüm paydaşlarına karşı pazarlama noktasında stratejik işbirlikleri oluşturmalarını ifade etmektedir (Kaya, 2010:71). Fea'ya göre (2007) işbirlikçi pazarlama, çok basit, hızlı, enformel ve tek seferlik faaliyetlerden formel, uzun vadeli projeler ve ilişkilere hatta tamamen yeni bir şirket oluşturmaya yada şirketlerin bölünmesine kadar uzanabilecek bir kavramı ifade etmektedir. Fea (2007) işbirlikçi pazarlamayı işletmenin pazarlama faaliyetlerinde tek başına yapabileceğinden daha fazlasını yapabilmek için kendisi gibi hedeflere sahip diğer işletmelerle pazarlama gücünü ve kaynaklarını, işletme çıkarlarını göz önünde bulundurarak uyumlaştırması süreci olarak tanımlamaktadır.

Williams (2013) işletmelere ortak bir amaç, hedef ya da misyonu gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde parçaların toplamından daha büyük bir etki meydana getirebilme imkânı veren bir olgu olarak işbirlikçi pazarlamayı, işletmelerin potansiyel müşterilerini, marka değerlerini ve pazardaki etkinliklerini artırmak için sahip oldukları kaynakları paylaşmaları şeklinde tanımlamaktadır. Johnson (2008) ise işbirlikçi pazarlamayı, benzer sektörden birçok markayı tek bir pazarlama bayrağı altında bir araya getiren bir araç olarak tanımlamaktadır.

İngiltere’de işbirlikçi pazarlamanın giderek yaygınlaştığını ifade eden Johnson, doğrudan pazarlama açısından oldukça işlevsel bir araç olan işbirlikçi pazarlama harcamaların 2008 yılında 22 milyon £’ya ulaştığını belirtmiştir.

Williams (2013) işbirlikçi pazarlama kavramının pazarlamada, reklamlarla birlikte uzun zamandan beri var olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Herhangi bir havayolu dergisini açtığınızda, en iyi balık restoranlarını, en iyi lokantaları ve en iyi plastik cerrahları tanıtan toplu reklamları bulabilirsiniz. Bu reklamlar işletmelerin isimlerini, adreslerini gösterdiği gibi bu işletmelerin pazarlama çalışmalarını birlikte yaptıklarını göstermektedir.”

Ochterski (2012) işbirlikçi pazarlamada başarıya ulaşmanın temelinde işletmelerin işbirliğine girmeleri için gerekçelerinin açık bir şekilde ifade edilmesi ve bireysel pazarlama ile karşılaştırıldığında işbirlikçi pazarlamanın işletmelere katkılarının açık bir şekilde ortaya konulması olduğunu belirtmiştir. Gray (1985) ise işletmeler arası işbirliklerinin geliştirilmesi için vizyoner liderliğin rolü üzerinde durmuş, işbirlikçi bir grubun oluşturulması ve ortak hareket edilmesi için diğer işletmelere liderlik edecek bir işletmenin varlığının gerekli olduğunu belirtmiştir.

Fae (2013) işbirlikçi pazarlama sürecinin iyi planlanması halinde ortaya çıkan sinerjinin oldukça güçlü olduğunu ve işletmeler için karlı sonuçlar doğurabileceğini belirtmiştir. Williams (2013) ise işbirlikçi pazarlama neticesinde ortaya çıkacak sonuçların katılımcılara maddi gelir getirmenin ötesinde her birinin güvenilirliğine ve marka değerine kolektif bir değer katacağını belirtmiştir. Levinson ve Horowitz (2010:107) ise işbirlikçi pazarlamayı, rekabeti silahsızlandırmanın bir yolu olarak göstermiş ve işbirlikçi pazarlamanın işletmelere, rakiplerinin gücünden faydalanmaları için önemli fırsatlar sunduğunu ifade etmişlerdir.

Demirel ve diğerleri (2011) Türk bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, Halk Bankası- HSBC ve Tekstil Bankası-HSBC bankaları arasında kredi kartına ilişkin yapılan işbirliğini araştırmış ve bankaların kredi kartı markası ve POS ağının kullanımında işbirliği yaptığını bunun dışındaki alanlarda ise rekabete devam ettiklerini belirtmişlerdir. Yapılan bu işbirliğinde pazar payını artırmak

isteyen banka düşük maliyetle işbirlikçi işletmenin güçlü markasını kullanma hakkını elde ederken marka sahibi banka ise markasının daha da güçlenmesini sağlamakta ve işbirliğine ilişkin sözleşme çerçevesinde önemli bir gelir elde etmektedir. Bankalar arasındaki işbirliği iki tarafın da marka bilinirliğini artırmakla birlikte bankaların POS ağlarının ağına dâhil olmasıyla daha geniş müşteri kitlesine hizmeti mümkün kılmıştır.

Levinson ve Horowitz (2010:109) günümüzde pazarlamada başarılı olmak isteyen işletmelerin sorunlara çözüm üretmede, faaliyetlerde ve pazar fırsatları konusunda güçlü ittifaklar oluşturmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Levinson ve Horowitz'a göre işbirlikçi pazarlama sadece büyük bütçeli uluslararası firmaların yapacağı bir iş değildir. Küçük, yerel ve sermaye yapısı sınırlı işletmeler de pazarlama faaliyetlerinde işbirlikleri oluşturabilirler. Anneler gününden önce bir araya gelen çiçekçilerin vermiş oldukları gazete reklamı işbirlikçi pazarlamanın küçük işletmelerce de aktif bir şekilde uygulanabileceğinin açık bir örneğini sunmaktadır. Şekil 2.1'de Levinson ve Horowitz (2010:110) tarafından işbirlikçi pazarlamaya örnek olarak çiçek işletmelerinin anneler günü için vermiş olduğu gazete reklamı gösterilmektedir.

Şekil 2.1. Çiçek İşletmelerinin Anneler Günü İçin Vermiş Olduğu Gazete Reklamı

Market alışverişinizi **çiçekçiden**
yapmazsınız!



Oyleyse **çiçeklerinizi** niye marketten alasınız!

Sağlıklı bitki ve çiçek için bir fidanlığa veya çiçekçiye gidin... **markete** değil! Satın aldığımız her şeyin ustalıkla bakımını yapabilmemiz için size yardımcı oluyoruz. Müşteri ile ilişkimiz satışla bitmiyor. Tersine başlıyor. Kalite ve hizmet açısından itibarımız her gün büyüdüğü için gururluyuz. Gelin sunduklarımızı inceleyin!

Always in Bloom
220 No. Pleasant St.
Amherst
253-5545

Child's Flower Shop
80 Maple Street
Florence
584-6689

Main Street Florist
89 Main Street
Easthampton
527-9536

**Mt. View
Green House**
29 Strong Street
Easthampton

Dwyer Florist
202 Main Street
Northampton
584-3784

**Wildflowers of
Williamsburg
Colonial Shoppes**
Rt 9 Williamsburg
268-9330

Souls & Buds
Rts. 5 & 10
South Deerfield
665-8371

**Florence Village
Flower Shoppe**
29 Keyes Street
Florence
584-9515

Nutshell's Florist
Corner of Woodlawn
Ave & Prospect St.
Northampton
584-2272

**Inchard's Garden
Centre & Florist**
25 College Highway
Southampton
527-5047

**Luci's County
Green House**
100 Elm Street
South Deerfield
Center
665-2997

Annınızı çiçekle sevindirin!

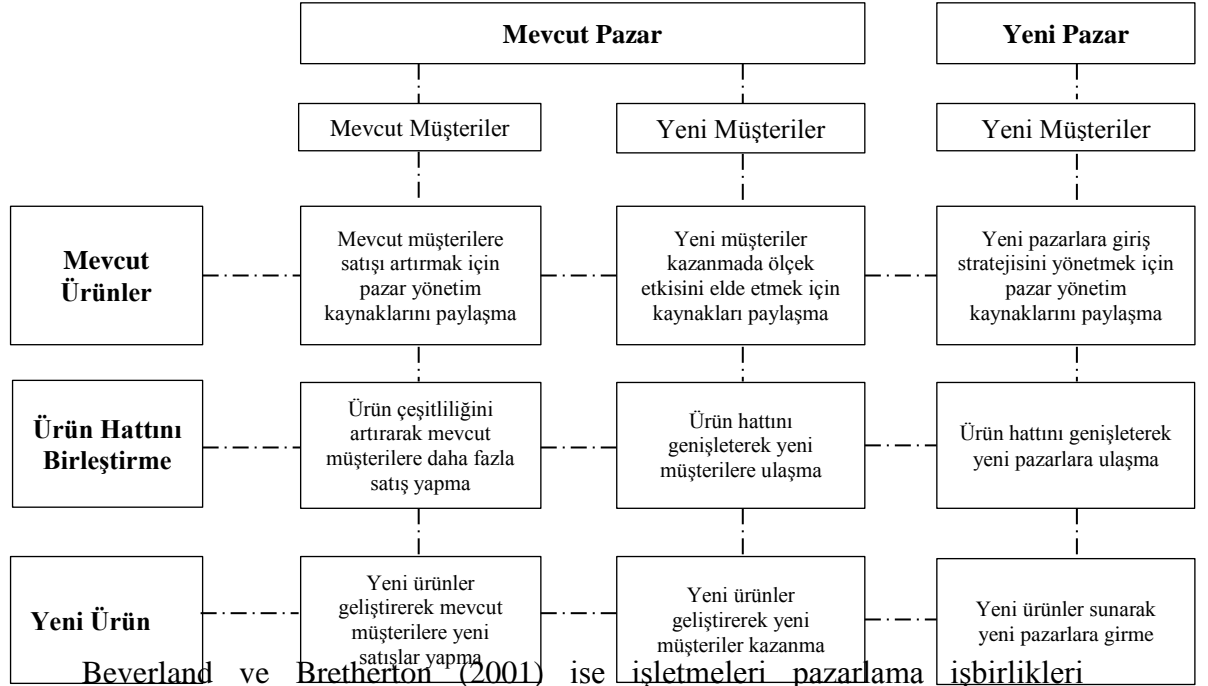
Anneler Günü-10 Mayıs Pazar

İşbirlikçi pazarlama anlayışı, finansal kriz ve sektör oyuncularının çekişmesinden doğan zorunlu durumların baskısıyla oluşabilmekle birlikte büyük ölçüde işletme yöneticilerinin gönüllülüğü esasına dayanmaktadır (Wang ve Fesenmaier, 2007). İşletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönlendiren faktörlerin ise kritik dış kaynaklara erişmek (Oliver, 1988), krizler gibi spesifik problemlerle başa çıkmak (Wilson, 1995), sektörde yaşanan teknik değişimlerin hızına ayak uydurmak (Hamel, 1991), mali güçlükler, karşılıklı bağımlılık, risklerin azaltılması ve pazarlara daha hızlı girme isteği (Fyall ve Garrod, 2005:141) olduğu ortaya konulmuştur. Wang ve Fesenmaier (2007), işletmeleri pazarlama işbirlikleri için motive eden bu faktörlerin, işbirliklerinin enstrümantal ve rasyonel yönünü vurguladığını, işletmelerin işbirliğine, sınırları önceden belirlenmiş spesifik hedefleri gerçekleştirmek amacıyla girdiklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırmalarda işbirlikçi pazarlama yaklaşımının işletmelere risk paylaşımı, işlem maliyetlerini azaltma (Wang ve Xiang, 2007), ürün portföyünün genişletilmesi, marka ve imajının geliştirilmesi yoluyla rekabetçiliğinin artırılması (Wang ve Fesenmaier, 2007) gibi faydalar sağladığı ancak işletmeler arası rekabet, işletme amaçlarındaki farklılıklar ve güç dengesi gibi faktörlerden ötürü uygulanmasının güç olduğu ifade edilmiştir (Wang ve diğ., 2013). Chaston (1999) işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmaya motive eden faktörlerin pazar ve ürün

odaklı olduğunu ifade etmiştir. Şekil 2.2’de Chaston (1999) tarafından ifade edilen işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmada motive eden faktörler gösterilmektedir.

Şekil 2.2. İşletmeleri Pazarlama İşbirlikleri İçin Motive Eden Faktörler



Beverland ve Bretherton (2001) ise işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmaya motive eden faktörleri sekiz başlık altında aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

1- Pazara giriş ve pazar konumu ile ilgili faktörler

- Yeni uluslararası pazarlara erişmek
- Uluslararası pazarlara girişi engelleyen yasal düzenlemeleri ya da politik engelleri aşmak
- Mevcut pazarlardaki pazar konumunu muhafaza etmek
- Mevcut pazarlardaki pazar konumunu güçlendirmek

2- Ürünle ilgili faktörler

- Mevcut ürün hattındaki boşlukları doldurmak
- Mevcut ürün hattını genişletmek
- Ürüne değer eklemek veya çeşitlendirmek

3- Ürün ve pazarla ilgili faktörler

- Yeni ürün/pazar alanlarına girmek
- İşbirlikçi işletmenin sunmuş olduğu ürünlerin muadili ya da tamamlayıcısı olarak büyüyen endüstrilere girebilme potansiyelini devam ettirmek

4- Pazar yapısı değişimi ile ilgili faktörler

- Gelecekteki potansiyel rekabet tehditlerini azaltmak
- Pazara giriş engellerini artırmak
- Rekabetin teknolojik tabanını değiştirmek

5- Pazara giriş zamanı ile ilgili faktörler

- Araştırma ve ürün geliştirme hızını artırarak yeni ürün ve pazarlara girişi hızlandırmak

6- Kaynakların etkin kullanımı ile ilgili faktörler

- Üretim maliyetlerini azaltmak
- Pazarlama maliyetlerini azaltmak

7- Kaynak genişletme ve risk azaltma ile ilgili faktörler

- Gereksinim duyulan büyük harcamalar için havuz oluşturmak
- Gereksinim duyulan teknoloji, pazar ve diğer belirsizlik durumlarındaki büyük harcamalarda riskleri azaltmak

8- Yetenek geliştirme ile ilgili faktörler

- İşbirliğine girilen işletmelerden yeni yetenekler öğrenmek
- İşbirlikçi işletme ile birlikte çalışarak mevcut yetenekleri geliştirmek

Bununla birlikte, işletmeler arasında işbirlikçi pazarlama çalışmalarının yapılmasını engelleyen bir takım faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörler; insan ve finansal kaynakların yetersizliği (Naipaul ve diğ., 2009), işletmelerin işbirliğine giriştiği ortaklar tarafından kritik bilgi ve becerilerinin ele geçirilme korkusu (Hamel

ve diğ., 1989), potansiyel ortaklar arasındaki rekabet, güç dengesizlikleri, ürünlerin ve hedef pazarın heterojen olması (Wang ve diğ., 2013) şeklinde ifade edilmiştir.

Günümüzde işbirlikçi pazarlamanın sadece benzer sektör ya da işkollarında faaliyet gösteren işletmeler arasında olmadığı, birbirinden oldukça farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin satış ve pazarlama çalışmalarında işbirliği oluşturduklarını söylemek mümkündür. Buna örnek olarak, Türkiye'deki GSM şirketi Turkcell'in Şahin-Melek Et ve Et Mamulleri Gıda San. Tic. Ltd. Şti. ile (500 gr ve üstü Şahin markalı % 100 dana ürünleri alan Turkcellilere 2 günlük konuşma paketi hediye)² ve Kamil Koç Otobüsleri A.Ş. ile (Kamil Koç'ta Turkcellilere dönüş bileti %50 indirimli!)³ yapmış olduğu işbirlikleri gösterilebilir.

İşbirlikçi pazarlama, genel anlamda organizasyonlar arası ilişkilere ve stratejik işbirliklerine, özelde ise pazarlama ağları ve pazarlama ortaklıklarına ilişkin teorik yaklaşımlara dayandırılmaktadır. Bu yaklaşımlar, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, işlem maliyeti yaklaşımı, şebeke analizi yaklaşımı ve stratejik yönetim teorisi olarak ifade edilmektedir (Fyall ve Garrod, 2005; Wang ve Xiang, 2007; Wang ve Fesenmaier, 2007) Bu yaklaşımlara, Brandenburger ve Nalebuff (1996) tarafından ortaya konulan ortaklaşa rekabet yaklaşımı da eklenebilir. Organizasyonlar arası ilişkileri açıklamaya yönelik yaklaşımların incelenmesi, işletmeleri işbirliklerine yönelten faktörlerin ortaya konulması açısından önemlidir (Jamal ve Getz, 1995). Organizasyonlar arasındaki ilişkileri ve işletmeleri diğer işletmelerle işbirliği oluşturmaya yönelten faktörleri açıklamaya yönelik yaklaşımların incelenmesi, pazarlamada işbirlikçi yaklaşıma temel teşkil edebilecek teorik kökenlerinin ifade edilmesi yoluyla işbirlikçi pazarlama yaklaşımının teorik olarak temellendirilmesi noktasında önem taşımaktadır.

2.1.3.1. İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımına Temel Teşkil Eden Organizasyonlar Arası İlişkilere ve İşbirliklerine Yönelik Yaklaşımlar

Organizasyonlar arası ilişkiler, uzun yıllardan beri sosyoloji ve yönetim disiplinleri için bilimsel bir araştırma konusu olmakla birlikte (Gray, 1985), bu

² <http://www.sahinsucuklari.com.tr/Turkcell-kampanya-detaylari.aspx>

³ <http://www.turkcell.com.tr/kampanyalar/diger-kampanyalarimiz/kamil-kocta-turkcellilere-donus-bileti-50-indirimli>

ilişkileri açıklamaya yönelik araştırmalar, genellikle organizasyonlar arasında oluşan ilişkiyel süreçlerin incelenmesine dayanmaktadır (Palmer, 2002). Bu bağlamda, araştırmannın bu kısmında organizasyonlar arası ilişkilere ve pazarlama işbirliğı oluşumlarına temel teşkil eden yaklaşımlar kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Burada değinilmesi gereken bir husus ta organizasyonlar arası ilişki ve işbirliklerini açıklamaya yönelik yaklaşımların hiç birisinin tek başına organizasyonlar arası ilişki ve işbirliklerine ilişkin karmaşık yapıyı tam olarak açıklayamayacağıdır (Fyall ve diğ., 2012).

2.1.3.1.1. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource Dependency Theory)

İşletmelerin tüketicilerine sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin üretiminde ihtiyaç duydukları bütün kaynakları ve faaliyetleri içsel olarak temin etmeleri oldukça güçtür. Bu sebeple işletmeler, ihtiyaç duydukları bazı kaynakları çevrelerindeki diğeri işletmelerden, üreticilerden ya da araçlardan temin etmek zorundadırlar (Hüseyiniklioğlu, 2009:31). Bu bağlamda, işletmelerin buldukları çevrede yerine getirmeleri gereken faaliyetler için gerekli kaynaklara bağımlılık derecesi, kaynak bağımlılığı yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, işletmelerin en temel hedeflerinden birisi varlığını devam ettirmektir. Bu nedenle, varlığını devam ettirmek ve başarılı olmak isteyen işletmeler kendileri için gerekli olan kaynakları elde edebilmelidir (Meydan, 2010). Kaynak bağımlılığı kuramı, işletmenin hammadde, işgücü, sermaye, donanım ve bilgi gibi kaynakları elinde bulundurmasının çevreye rekabetçi fiyatlar, ürünler, hizmetler, örgüt yapı ve süreçleri ile ilgili talepte bulunma gücü verdiğini varsaymaktadır. Yani işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu işletmenin pazarlık gücünü, çevresine bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirlemektedir.

Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından işletmeler arası karşılıklı bağımlılık, işbirliklerinin oluşumunu açıklayan en yaygın kuram olarak nitelendirilmiştir. Oliver (1988) işletmelerin çevrelerindeki diğeri organizasyonlara karşı stratejik kaynakları elde etme noktasında bağımlı olduklarını algıladıklarında işbirliklerine yöndiklerini

belirtmiştir. Güner ve Gürler (2011) tarafların ortaklıktaki katma değerlerinin seviyesinin, ortaklığın geleceğini belirlediğini belirtmişlerdir. Güner ve Gürler'e göre firmalar arasındaki işbirliklerinde pazarlık gücü, ortaklığa en kritik (stratejik öneme sahip, olmazsa olmaz, kolay elde edilemeyen) kaynağı sağlayan firmanın elinde olacaktır. Yani geleceğe dair planları ve hatta diğer ortakların ortaklıktaki durumlarını dahi kritik kaynağa sahip olan firma belirleyecektir.

İşletmeler kendi iş hedeflerini devam ettirmek amacıyla, gerekli fakat diğer organizasyonların kontrolü altında bulunan yetenek ve kaynaklara ulaşmak için işbirliği oluşturmaktadırlar. Organizasyonlar arası karşılıklı bağımlılık yüksek olduğunda işletmelerin işbirlikleri yoluyla yetenek ve kaynaklarını birleştirme istekleri daha da artmaktadır (Wang ve Xiang, 2007). Organizasyonlar arası karşılıklı bağımlılık seviyesi düşük olduğunda ise bağımlılık düzeyi düşük olan işletmenin işbirliğini kontrol etme ya da işbirliğine girdiği işletmenin idaresini tamamen ele alma gibi bir eğilim içerisinde olacağı söylenebilir. Güner ve Gürler (2011), Sabancı firmasının Toyota ile 1990'da, Anadolu Grubu'nun ise Honda firmaları ile 1992'de başlayıp 2001'de son bulan işbirliklerini inceledikleri araştırmada, firmalar arası ekonomik dengesizliğin işbirliklerini negatif etkilediğini belirtmişlerdir. Sabancı Holding CEO'su Hazım Kantarcı'nın Sabancı Holding ve Toyota arasında biten işbirliği nedeniyle yaptığı ve kaynak bağımlılığının işbirliklerindeki önemini ifade eden açıklama şu şekildedir (Tamer, 2002): "İç pazar o kadar daraldı ki, artık üretimi sürdürebilmek için mutlaka ihracat yapmak lazım. İhracat yaptığımızda da haliyle teknolojinin ve markanın sahibi olan şirket, burayı bir üretim üssü durumuna getiriyor. Buradaki üretim üssünden kendi pazarlama ağını besliyor. Ve girdilerden üretim ve pazarlamaya giden zincirde markanın sahibi, kârlılığı da dilediği yerde (genellikle de ana merkezde) oluşturuyor. Dolayısıyla üretim tarafında yerli ortağın müdahil olma durumu yok. Bu küresel olayda yerli ortağın barınabilmesi mümkün değil".

Bununla birlikte, kaynak bağımlılığı yaklaşımının işletmeler arası işbirliklerini açıklama noktasında bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklardan ilki, kaynak bağımlılığı yaklaşımına ilişkin araştırmaların genellikle iki firma arasındaki işbirliklerine odaklanması ve firmaların işbirliğine girdikleri

işletmeleri seçmede özgür oldukları varsayımdır. Diğeri ise bir işbirliğini incelerken işbirliğine giren işletmenin işbirliği dışındaki işletmelerle olan ilişkilerini ve bağlantılarını göz ardı etmesidir (Wang ve Xiang, 2007).

2.1.3.1.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Approach)

İşletmeler arası ilişkileri ekonomik açıdan ele alan işlem maliyeti yaklaşımı, bazı işletmelerin ekonomik faaliyetlerinde rakiplerine göre pazarda sahip olduğu etkinliği, işlem maliyetlerinin yönetimine dayandıran yaklaşımdır (Chen ve Chen, 2003). İşlem maliyetleri, bilgi ve sözleşme maliyetleri gibi işletmeler arası işlemlerin gerçekleştirilmesinde katlanılan bir maliyeti ifade etmenin yanı sıra üretim için gerekli olan hammaddede dâhil olmak üzere stoklama, koordine etme ve öğrenme gibi maliyetleri de içermektedir (Das ve Teng, 2000).

İşlemler, işletmeler için sahip oldukları öneme ve karakteristiklerine göre işletme yapısı içine yerleşmektedir. Bu karakteristikler, belirsizlik, sıklık, varlık özellikleri ve uygunluk olarak ifade edilebilir. Belirsizlik ve özellikli varlık ihtiyacı arttıkça işlemin önemi artmaktadır. İşlemin önemi göz ardı edilebilir olduğunda en ucuz maliyetli yönetim tercih edileceğinden önem artıkça maliyette artmaktadır ve örgütler maliyetleri azaltmak için farklı yöntemler geliştirmektedir (Meydan, 2010). Bu noktada işletmeler, işlem maliyetlerini en aza indirmek için yeni yönetim mekanizmalarını kurmayı hedeflemekte, bu doğrultuda belli stratejiler ve işlemlerin yapılandırılabilmesi için mekanizmalar geliştirmektedirler (Williamson, 1979).

Williamson (1979) analiz düzeyi olarak iktisadi işlemleri temel alan işlem maliyeti kuramının sınırlı rasyonellik, fırsatçılık ve özgünlük üzerine kurulu olduğunu belirtmiştir. Sınırlı rasyonellik, işletme yöneticilerinin piyasa bilgisine ulaşmalarında, bilgiyi işlemelerinde, kullanmalarında ve tekrar erişmelerindeki sınırlılığı ifade etmektedir. Fırsatçılık ise tarafların işlemlerde kendi çıkarlarını gözetme olasılıklarını, stratejik hamlelerini ve bilgi asimetriğinin olmadığı durumlarda aldatma yönlü eğilimlerini ifade etmektedir. Varlık özgünlüğü ise bir varlığın bir işlemi gerçekleştirirken değerini düşürmeden alternatif kullanım şekillerine bağlı olarak alternatif kullanıcılara tahsis edilebilme derecesiyle ilgilidir. Chen ve Chen (2003), işlem maliyetleri kuramının stratejik ittifakların kontrol

mekanizmaları ve hiyerarşik yapısını açıklamada önemli katkısının olduğu belirtilmiştir.

İşlem maliyetleri, ekonomi içinde işbirlikleri, piyasa ve hiyerarşiyi birleştiren ara formlar olarak görülmektedir. İşletmeler, üretim ve işlem maliyetlerinin kombinasyonunu ekonomik hâle getirmek için işbirliği yapmaktadırlar (Madhok, 1998). Dolayısıyla işlem maliyetlerini en aza indirmek işletmeler arasında işbirliklerinin oluşturulması için önemli bir sebep olarak görülmektedir. Keil (2000) ihtiyaç duyulan varlığın özelliklerinin düşük olduğu, belirsizlik derecesinin yüksek olduğu ve işlemlerin sık olduğu ortamlarda işletmelerin işbirliği oluşturmaya daha yatkın olduklarını ifade etmiştir.

İşlem maliyeti yaklaşımının organizasyonlar arası işbirliklerini açıklamadaki sınırlılıkları, işletmeler arası ilişkilerin oluşmasında yapılan işin doğal sürecinden kaynaklanan ittifakları ve işletmeler arası karşılıklı bağımlılığı göz ardı etmesi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımın bir diğer sınırlılığı ise işletmelerin sadece işlem maliyetlerini minimize etmeyi değil, işbirliğinden ortaya çıkan değeri maksimize etmek için de işbirlikleri oluşturabilmeleridir (Wang ve Xiang, 2007).

2.1.3.1.3. Ortaklaşa Rekabet Yaklaşımı (Coopetition Theory)

Brandenburger ve Nalebuff'un (1996) tarafından işbirliği ve rekabet kavramlarının bir araya getirilmesiyle oluşan ortaklaşa rekabet kuramı, iki veya daha fazla rakibin bazı alanlarda rekabet ederken diğer alanlarda işbirliği yapmaları olarak tanımlanmaktadır. Brandenburger ve Nalebuff (1998:29) belirli bir iş konusunda tarafların hem rakip hem de birbirlerinin tamamlayıcısı olabileceğinden yola çıkarak işbirliği ve rekabetin birlikte yürütülebileceğini vurgulamışlardır. Luo'ya göre (2007) işletmelerin kar elde etme, büyüme ve küresel çapta hizmet verme konularında istekli olmaları, amaçlarına ulaşmaları için hem rakip olmalarını hem de birlikte çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

Brandenburger ve Nalebuff (1998:35), bir işletmenin ortaklaşa rekabet edebilmesi için başlangıç olarak değerler ağını oluşturması gerektiğini belirtmektedir. İşletme çevresinde yer alan bütün oyuncuları ve aralarındaki karşılıklı

bağımlılığı gösteren değerler ağı; rakipler, müşteriler, tamamlayıcılar, tedarikçiler ve işletmenin kendisinden oluşmaktadır. İşletmenin değerler ağında yer alan oyuncular olmadan iş yapamayacağını belirten Brandenburger ve Nalebuff (1998:28), değerler ağında yer alan oyuncuların işletme başarısında kritik öneme sahip olduğunu ve bu ağdaki her bir oyuncunun önemli bir rakip ve potansiyel işbirlikçi olabileceğini belirtmişlerdir.

Ortaklaşa rekabette bilgi, taraflar arasında rekabet avantajı oluşturabilmek amacıyla paylaşılmaktadır. Bu stratejide amaç, bilgi paylaşımı konusunda işbirliğine giren tarafların pazar paylarının artırılmasıdır. Brandenburger ve Nalebuff, ortaklaşa rekabet kavramını açıklamak için pasta örneğini vermektedir. Buna göre pazar, bir pastadır ve pazardaki herkes pastadan mümkün olan en yüksek payı almak istemektedir. Ortaklaşa rekabette işletmeler, kaliteli hizmet oluşturmak ve piyasa talebini artırmak için yetenek, kaynak ve bilgileriyle işbirliğine katkıda bulunmaktadır. Böylece, ortaklaşa rekabet herkesin büyüyen pazardan hoşlanacağı miktarda pay almasına olanak tanımaktadır (Demirel ve diğ., 2011).

Organizasyonlar arası işbirliği, ortaklaşa rekabetin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Barretta (2009) ortaklaşa rekabette taraflar arası işbirliğinin sosyal ilişkileri kuran ve taraflar arası güveni tesis eden resmi ve gayri resmi anlaşmalarla düzenlendiğini belirtmektedir. De Bono (1996:35), Japonya'da çeşitli gıda işletmelerinin birbirleriyle rekabet etmek yerine süper marketlere mal teslim etmede işbirlikleri oluşturduklarını ve yarı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslimi yapmak yerine taşıma işlerini paylaştıklarını, böylece mal teslim giderlerinde % 80 oranında bir azalma sağladıklarını ifade etmiştir.

Luo (2007) organizasyonları işbirlikleri oluşturmaya yönelten dört faktör olduğunu belirtmiştir. Bu faktörlerden birincisi, pazardaki diğer oyuncuların oluşturduğu rekabet tehdidinin artmasıdır. Bu durumda, işletme, işbirlikleri oluşturmak yoluyla rakiplerinden daha güçlü olmaya ve rakiplerini geride bırakmaya çalışmaktadır. İkinci faktör, müşteri istek ve ihtiyaçlarının yeni teknolojiler, online hizmetler, ek fonksiyonlar, üstün kalite ve yenilikçi tasarımlar nedeniyle karmaşıklaşmasıdır. Bu durumda, işletme, tüketici taleplerine cevap verebilmek için rakipleriyle işbirliklerine yönelmekte ve yeni ürün geliştirmek için tamamlayıcı

nitelikteki kaynaklarını paylaşmaktadır. Üçüncü faktör, uluslararası işletmelerin küresel tedarik zinciri entegrasyonunun oluşturduğu baskıdır. Bu baskı, uluslararası işletmelerin ölçek ekonomilerinin ve dünya genelinde yapılan işlemlerin içselleştirilmesinin öneminin artmasından, azalan talep veya küresel rekabet nedeniyle kar marjlarının azalmasından ve etkinlik ve verimlilik gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, işletmelerin, işbirlikleri oluşturmasını zorunlu hale getirmektedir. Dördüncü faktör ise küresel rakiplerin kurumsal çevreden, özellikle yerel düzenleyicilerin yaptığı yasal düzenlemelerden zarar görmeleridir. Bu durumda, işletmeler, bu tür kurumsal düzenlemelerin etkilerini tek başlarına ortadan kaldıramamaktadırlar.

2.1.3.1.4. Şebeke Analizi Yaklaşımı (Network Analysis Approach)

Sosyal ağ, bir grup tarafından oluşturulan (örneğin: okul çocukları, firmalar, bilgisayar, bakteriler) ve birbirleriyle bazı şekillerde (örneğin: dostluk, stratejik ittifak, veri bağlantısı, buluşma) etkileşim içerisinde bulunan bir ilişkiler ağının tümü olarak ifade edilebilir (Pietinalho, 2008:13). Gulati ve diğerleri (2000) ağ yapısının sosyal ilişkiler içinde yerleşik olduğunu bu nedenle ağ içerisindeki bireysel hareketlerin sosyal ağların içindeki pozisyondan etkilendiğini belirtmişlerdir. Örgütler, faaliyet gösterdikleri çevre ile iç içedir, diğer örgütlerle, sosyal ve ekonomik alanda geniş bir yelpazede sürekli olarak karşılıklı ilişki içindedir ve bu ilişkiler sosyal ağı oluşturmaktadır (Gulati, 1998). Zeffane (1994) örgütler arası kurulan ağı, piyasa mekanizmalarının etkilediği, birlikte düzenlenen iş birimleri kümeleri olarak tanımlamıştır. Meydan (2010) örgütsel ağı, bir örgütün aynı ağ içindeki diğer örgütlerle olan ilişkisi şeklinde ifade etmiştir. Park (1996) ise organizasyonlar arası bir ağın oluşumunun başkalarının kararlarını veya eylemlerini etkileme yeteneği olan bir güç veya kaynak bağımlılığı perspektifi kullanılarak anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Gulati ve diğerleri (2000) organizasyonlar arası sosyal ağların, işletmeler arası ilişkilerin başlamasında önemli bir yer tutan güvenin geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar, genellikle karmaşık ağ yapılarını analiz ederek ağ yapıları ve yönetişimde kuruluşların koordinasyonu ve ağa entegrasyonu nasıl sağladıklarının üzerinde durmuşlardır (Provan ve Milward, 1995). Şebeke analizi yaklaşımı, temelde aktörlerin sayısız

sosyal ilişkiler içerisinde olduklarını, bu ilişki yapılarının ve ilişki düzeylerinin aktörlerin davranışlarını etkilediğini, dolayısıyla bu ilişkilerin anlaşılmadan aktörlerin davranışlarının anlaşılamayacağı varsayımına dayanmaktadır (Granovetter, 1985).

Şebeke analizi yaklaşımı, işletmelere, ihtiyaç duydukları kaynakların hangi örgütlerde bulunduğunu ve bu kaynaklara nasıl ulaşabileceğini içinde buldukları ağlar yardımıyla öğrenebilme imkânı sunmaktadır (Park, 1996). Böylece işletmeler, içerisinde buldukları ağlar aracılığıyla bu kaynakları tespit etmekte, maliyet minimizasyonu ve işlem maliyetlerinin azaltılması gibi faydalar elde edebilmektedir (Meydan, 2010). İşletmeler, ağ içerisinde ihtiyaç duydukları kaynakları ellerinde bulduran işletmeleri tespit ettikten sonra bu kaynaklara ulaşmak için bu işletmelerle işbirliklerine yönelebilmektedirler.

İşletmeler arasında işbirliklerinin oluşturulması, seçim ve seçimleri içeren bir süreçtir. İşletmeler, işbirliğine girmek isteyeceği diğer işletmeleri hem stratejik hem de sosyal ölçütlere göre değerlendirmektedir. Bu noktada yine örgütsel ağların önemi ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan yapılan işbirliklerinin sosyal ağlarla ilişkili olduğu ve sosyal ağların işletmeleri işbirlikleri oluşturma konusunda etkileyebildiği görülmektedir (Meydan, 2010). Zeffane (1994) özellikle küçük işletme sahiplerinin pazarlamada sosyal ağları kullanarak bir müşteri grubuna odaklanabileceğini ve sosyal ağların mail ve tele pazarlama gibi doğrudan pazarlama uygulamalarıyla işletme ve müşteri arasında kaliteli bir ilişkinin kurulmasında önemli olduğunu belirtmiştir.

Şebeke analizi yaklaşımı, diğer yaklaşımlar ile karşılaştırıldığında, diğer yaklaşımlarda odaklanılan bireysel aktörlerin yerine ilişki sistemleri üzerine odaklandığı ifade edilebilir (Wang ve Xiang, 2007). Şebeke analizinin organizasyonlar arası ilişkileri açıklamada bir takım eksiklikleri bulunmaktadır. Bu eksikliklerden birincisi, şebeke yaklaşımının Salancik'in (1995) ifadesiyle, organizasyonlar arasındaki ilişkilerin yapısını vurgularken "ağaçlar" yerine "orman" odaklanmasından ötürü örgütler arası etkileşime ilişkin sınırlı bilgi sunmasıdır. İkinci olarak ise herhangi iki ortak arasındaki işbirliğinin incelenmesi için bütün ilişkiler ağın incelenmesi gerekliliğidir. İşletmeler arası ilişkilerdeki

sınırlar ise tam olarak tanımlanamamaktadır. Dolayısıyla, şebeke analizi yaklaşımı, işletmeler arası işbirliklerini açıklamada sınırlı bir yapıya sahiptir (Wang ve Xiang, 2007).

2.1.3.1.5. Stratejik Yönetim Teorisi (Strategic Management Theory)

Organizasyonlar arası ilişkilerin incelendiği bir diğer teori ise stratejik yönetim teorisidir. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2012:15). Stratejik yönetim ise işletmenin dış çevresini (rakipler, pazar-piyasa, ürünler, müşteriler, araçlar, tedarikçiler) analiz etmekte ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlar (amaç belirleme) almaktadır. Buna göre, stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve hedef belirleme ile ilgili faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesidir (Uysal, 2013).

İyi dizayn edilmiş bir strateji, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakları örgütsel dinamiklerine, çevresel değişikliklere ve rakiplerin konumlarına bağlı olarak karlı bir şekilde elde edebilmesine olanak sağlar. Bu bakımdan stratejik yönetim perspektifi, organizasyonlar arası ilişkilerin oluşum sürecinde stratejik ittifakların ve ağların (Networks) geliştirilmesindeki enstrümantal ve rasyonel yönleri vurgulamaktadır (Wang ve Xiang, 2007). Her işletmenin diğerlerinden farklı kaynak ve yeteneklere sahip olmasından ötürü stratejik işbirlikleri, işletmelere sahip olmadıkları, rekabet edebilmek için yaşamsal nitelikteki kaynak ve yetenekleri kazanma fırsatı sağlamaktadır. Bu bağlamda, işletmeler bu kaynak ve yeteneklere ulaşmak için ortak girişim, satış ittifakı, üretim ittifakı, tasarım işbirlikleri, AR-GE ittifakı gibi işbirliklerine girebilirler (Karakılıç ve Öcal, 2008). Stratejik yönetim teorisi açısından organizasyonlar arası ilişkilere yönelik geliştirilen en kapsamlı yaklaşımlardan birisi Michael Porter'ın beş güç modelidir. Porter (1980) bir sektördeki rekabet şartlarının işletme stratejileri üzerinde önemli bir rolü olduğunu ve bir sektörün rekabet yapısını belirleyebilmek için ayrıntılı beş güç analizi yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Porter (1980) bir sektörde işletmelerin rekabette dikkate alması gereken beş gücü;

- 1- Sektördeki mevcut rakip işletmeler arasındaki rekabet (işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki mevcut rekabet yapısı),
- 2- Potansiyel giriş tehdidi (sektöre yeni girme potansiyeline sahip işletmelerin oluşturduğu tehditler),
- 3- İkame ürünlerin tehdidi (faaliyette bulunulan sektör dışındaki ikame ürünlerin işletme üzerinde yarattığı tehditler),
- 4- Alıcıların pazarlık gücü (işletmenin müşterilerinin sahip olduğu pazarlık gücü sayesinde işletme üzerinde yarattığı baskı ve sektörü yönlendirme kabiliyeti),
- 5- Tedarikçilerin pazarlık gücü (işletmenin ihtiyacı olduğu araç-gereç, hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi vb. kaynakları satın aldığı tedarikçilerin, işletme üzerindeki etkisi ve sektörü yönlendirme gücü) olarak ifade etmiştir.

Bu faktörlerin işletmeler üzerindeki baskı düzeyi işletmeler arası ilişkilerde ve işbirlikleri oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin sektör içerisindeki karlılığını doğrudan etkileyebilme potansiyeline sahip bu faktörler, özellikle birbirlerini tamamlayan ürün ve hizmetlerin sunulduğu turizm sektörü gibi sektörler için rakiplerin ve potansiyel işbirlikçilerin tanımlanmasında oldukça önemlidir. Örneğin; turizm sektöründe birbirlerinin tamamlayıcısı durumundaki otel işletmeleri ve seyahat acenteleri birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdırlar. Otel işletmeleri, müşteri bulma noktasında seyahat acentelerine bağımlı iken seyahat acenteleri de buldukları müşterilerine konaklama hizmetlerinin sunulması noktasında otel işletmelerine bağımlıdır. Seyahat acenteleri, pazarlama faaliyetlerinde tüketicilerine konaklamanın da yer aldığı bir ürün yelpazesi sunmaktadırlar. Dolayısıyla seyahat acenteleri kendi ürünlerini pazarlarken diğer taraftan da bu ürün demeti içerisinde yer alan işletmeleri pazarlamaktadırlar. Bunun yanı sıra seyahat işletmeleri, otel işletmelerinin müşteri tedarik etme noktasında stratejik ortağı iken oda fiyatlaması ve müşteri komisyonu noktalarında rakibi konumundadır. Bu bakımdan otel işletmeleri ve seyahat acenteleri arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin doğasını tarafların stratejik bakış açıları şekillendirmektedir.

2.1.3.2. Organizasyonlar Arasında Pazarlama İşbirlikleri Oluşum Süreci

Pazarlama işbirlikleri, organizasyonlar arası işbirliklerinin pazarlama faaliyetlerine ilişkin yönünü ifade etmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar arasında gerçekleştirilen herhangi bir işbirliği oluşum sürecinin pazarlama işbirlikleri ile benzer bir süreci ifade ettiği söylenebilir. İşbirliklerinin oluşumunda işbirliğine girilen konular, faaliyetler ve yararlanılan enstrümanlar farklılık göstermekle birlikte, işletmelerin sürece yaklaşımları ve sürecin yönetimi açısından genel olarak benzerlik göstermektedir.

Organizasyonlar arası işbirlikleri ortak girişimler, lisans anlaşmaları, uzun vadeli tedarik anlaşmaları ve firmalar arası diğer işbirlikçi ilişkileri kapsamaktadır (Porter, 1990). Pinto ve Kastenholz (2011) organizasyonlar arası işbirliklerinin bağımlılık konusuyla ilişkili olduğunu ve bir işletmenin performansının bağımlı olduğu diğer işletmeler tarafından belirlendiği durumlarda kaçınılmaz olduğunu belirtmişlerdir. Bu bakımdan diğer organizasyonlarla ilişki oluşturmada bir yöneticinin işletmenin ürün, teknoloji ya da lojistik gibi değişik açılardan diğer işletmelere karşı bağımlılık düzeyini değerlendirmesi gerekmektedir. Organizasyonlar arası bağımlılığın yanı sıra spesifik bir problemi çözmek için potansiyel partnerlerin enerjilerini yönlendiren krizler (Wilson, 1995), var olan bir ağ içerisindeki ilişkiler ve bu ilişkilerin ortaya çıkardığı bağımlılıktan ya da hedeflenen faydalara ulaşma isteğinden kaynaklanan potansiyel (Fyall ve Garrod, 2005:152), organizasyonların tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri hızlı teknolojik ve ekonomik değişimler (Wang ve Fesenmaier, 2007) ve işbirliğinin ortaya çıkaracağı sinerjiden yararlanma isteği (Hall, 1999) organizasyonlar arasında işbirlikleri oluşumuna neden olabilmektedir.

Ohmae (1989) işletmeler arası işbirliklerinin kapsam, biçim, yöntem ve motivasyon olmak üzere dört karakteristik özelliği olduğunu ifade etmiştir. Bir işbirliğinin kapsamı, fonksiyonel yetenekler ve araçlar açısından oluşturulan işbirliğinin sınırlarını ifade etmektedir. Biçim, oluşturulan işbirliğinin şeklini (ortak yatırım, ortak pazarlama vs.) ifade etmektedir. Yöntem ise oluşturulan işbirliğinin nasıl yürütüleceğini (formel-informel, taahhütler, maliyetler ve kar paylaşımı) ifade

etmektedir. Motivasyon ise işletmelerin işbirliği oluşturmaya yönelten motive edici faktörleri ifade etmektedir.

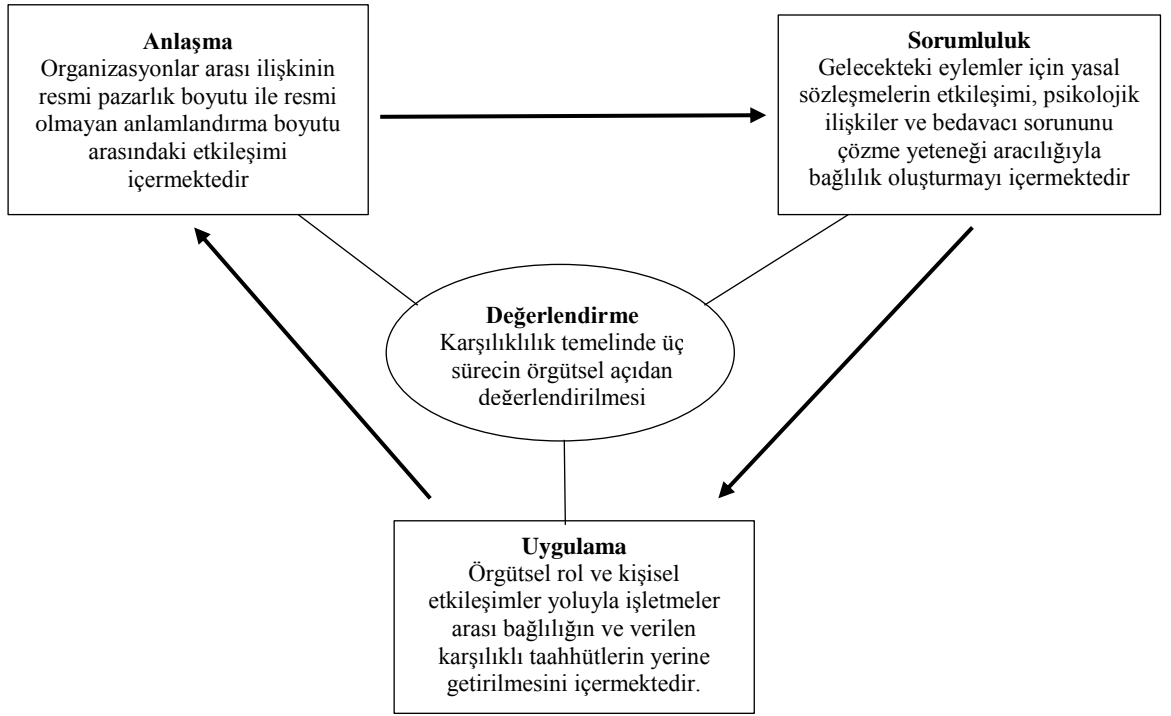
Waddock (1989) işletmeler arası işbirliklerinin oluşum sürecini üç eş zamanlı aşama olarak ifade etmiştir. Bunlar; sorunun açık bir şekilde ortaya konulması, koalisyon (ortak yönetim, güç birliği) oluşturma ve amacın formüle edilmesidir. Benzer bir şekilde, Jamal ve Getz (1995) işletmeler arası işbirliklerinin üç aşamalı bir süreçten oluştuğunu belirtmişlerdir. Jamal ve Getz (1995) tarafından ifade edilen işletmeler arası işbirliğinin üç aşaması; problem belirleme (problem-setting), yön belirleme (direction-setting) ve uygulamadır. Birinci aşama, problem belirleme aşamasıdır. Bu aşama, işbirliğine ilişkin problemin tanımlanmasını, işbirliğini içeren konuların ve işbirliği oluşturulacak temel paydaşların belirlenmesini ve paydaşların katılımının sağlanmasını içermektedir. İkinci aşama, yön belirleme aşamasıdır. Bu aşama, ortak amaç duygusunu teşvik eden gelecekteki işbirlikçi yorumları tanımlama ve paylaşmayı, oluşturulacak ağda genel bir işbirliği duygusu oluşturmak için partnerler arasındaki değerlerin paylaşımını, güç dengesi ve işbirliği yapılarının oluşturulmasını ifade etmektedir. Üçüncü aşama ise uygulama aşamasıdır. Bu aşama, işbirliğinin uygulanması sürecini ve işbirliğinin etkisinin genişletilmesi için ortaklar arasında paylaşılan değerlerin resmi bir prosedüre dönüştürülmesini ifade etmektedir.

Pinto ve Kastenholz (2011) bu aşamaların her birisinin işletmeler arası işbirliklerini oluşturacak birçok eylemi ve işbirliğini kolaylaştırıcı koşulları ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bunlar arasında, modelin işbirliği açısından içerdiği önemli konular; problem tanımlama, işbirliğinin kapsamının belirlenmesi, işbirliğinde temel paydaşlar, yasallık, güç dengesi ve bağımlılık vurgusudur.

Thomson ve Perry (2006) ise organizasyonlar arası işbirliği oluşum sürecinin anlaşma, sorumluluk, uygulama ve değerlendirme olmak üzere dört aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir. Anlaşma, işletmelerin işbirliği yapacakları alan ve problem üzerinde anlaşmalarını ifade ederken sorumluluk aşaması, işbirliğinde işletmelere düşen yükümlülüklerin tanımlanmasını ifade etmektedir. Uygulama aşaması ise yapılan anlaşma ve taahhütler doğrultusunda oluşturulan işbirliği anlaşmasının uygulamaya konulmasını ifade etmektedir. Thomson ve Perry'nin ortaya koymuş olduğu bu modelin en dikkat çekici noktası ise değerlendirmenin

işbirliği neticesinde ortaya çıkan sonuçlara yönelik olmayıp işbirliğinin her aşamasının kontrolü amacıyla yapılmasıdır. Şekil 2.3'te Thomson ve Perry tarafından ifade edilen organizasyonlar arası işbirliği oluşum süreci gösterilmektedir.

Şekil 2.3. Organizasyonlar Arası İşbirliği Oluşum Süreci



Kaynak: (Thomson ve Perry, 2006).

Wang ve Fesenmaier (2007) ise işletmeler arasında pazarlama işbirliği oluşum aşamalarını birleşme aşaması, hazırlanma aşaması, uygulama aşaması, değerlendirme aşaması ve dönüştürme aşaması olarak ifade etmişlerdir.

- Birleşme aşaması, potansiyel işbirlikçilerin bir araya gelerek işbirliği yapacakları konuları belirledikleri ve kendileri için uygun partner tercihi yaptıkları aşamadır. Bu aşamanın iki önemli faaliyeti sorunların tanımlanması ve ortak seçimidir.
- Hazırlanma aşaması, işbirliği oluşturacak işletmelerin fırsatları tanımladıkları, işletmeler arası ilişkileri ve işbirliğinin çerçevesini çizdikleri ve işbirliğinin uygulanabilirliğini test ettikleri aşamadır.

- Uygulama aşaması, oluşturulan işbirliği çerçevesinde işletme rollerinin ve sorumluluklarının tanımlandığı, işbirliği programlarının uygulamaya koyulduğu aşamadır.
- Değerlendirme aşaması, oluşturulan işbirliğinin işletmeye maliyet ve faydalarının, işbirliğinden beklentilerin ve oluşturulan işbirliği sonuçlarının değerlendirildiği aşamadır.
- Dönüştürme aşaması ise işbirliği neticesinde ortaya çıkan sonuçların değerlendirildikten sonra işletmenin işbirlikçi işletmeye ve işbirliğine ilişkin göstereceği reaksiyonun planlandığı aşamadır. Bu aşamada işletme, işbirliğine aynen devam edebilir, başka bir formda devam edebilir, daha güçlü işbirlikleri oluşturabilir, işbirliği oluşturulabilecek farklı alanlara yönelebilir ya da işbirliğini sonlandırabilir.

2.1.3.3. Pazarlama İşbirliklerinde Çatışma Yönetimi

Pazarlama işbirliklerinin nihai hedefi işletmelerin önceden belirlediği amaçlar doğrultusunda fayda ve kazanımlarını artırmaktır. Fakat pazarlama işbirliklerinde diğer işbirliklerinde olduğu gibi süreç her zaman işletmelerin arzu ettiği şekilde ilerlememektedir. Süreç içerisinde bazen çakışan çıkarlar bazen ortaya çıkan bir faydayı veya fırsatı elde etme arzusu ya da ortaya çıkan bir görevi veya mali yükü üstlenmekten kaçınma gibi durumlar işbirliğinde çatışmaları bereberinde getirebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler arası pazarlama işbirlikleri süreç içerisinde, önceden planlandığı gibi sabit ve planlı bir şekilde devam etmeyebilmekte ve işletmeler arası çatışmalara dönüşebilmektedir. Pazarlama işbirliklerinde çatışmayı ortaya çıkaran faktörler işbirliğinin kapsamına ve işbirliğine yönelik faaliyetlere göre farklılaşmaktadır. İşletmeler arası pazarlama işbirliklerinde ortaya çıkabilecek problemlerden birisi, işbirlikçi işletmenin taahhüt ettiği kaynakları, desteği ve rolünü yerine getirmemesidir. Diğer önemli faktörler ise işbirliğinde ortaya çıkacak faydaları beklemezsizin kendi faydasına olacak şekilde çalışmalar yapma, işbirliğinden doğan fırsatlardan işbirlikçiyi göz ardı ederek yararlanma arzusu ve bilgi gizleme olabilmektedir (Wang ve Xiang, 2007). Hamel ve diğerleri (1989) işletmeler arası işbirliklerinde çatışmayı ortaya çıkaran önemli faktörlerden birisinin

de işbirliğine giren işletmelerden birisinin diğer işletmenin kritik kaynaklarını ve yeteneklerini ele geçirme arzusu ve çalışmaları olduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmeler arasında oluşturulan pazarlama işbirliklerinde ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemenin üç önemli yolu olduğunu belirten Wang (2008), işbirliği oluşum sürecinde birleşme aşamasında ortaya konulacak bir çatışma çözüm stratejisinin, ortakların bireysel çıkarılardan çok toplam faydaya odaklanmalarının ve işbirlikçi çalışmanın işletmeye çatışmanın doğuracağı rekabetten daha faydalı olduğu inancının işbirliklerinde çatışmayı engelleyebileceğini ifade etmiştir.

Wang ve Xiang (2007) ise pazarlama işbirliklerinde çatışmayı engelleyen en önemli faktörün işbirlikçiler arasındaki güven olduğunu ifade etmiştir. Güven, işbirlikçi işletmelerin olası bir çatışma durumunda ortağına karşı olan tolerans düzeyini artırmakta ve çatışmayı engelleyebilmektedir. İşbirliklerinde çatışmayı engelleyen diğer faktörler ise birleşme ya da anlaşma aşamasında işbirliğine giren işletmelerin işbirliğinin kapsamını açık bir şekilde tanımlamaları, işbirliği süresince ortaklara düşen rollerin ve sorumlulukların açık bir şekilde ortaya konulması ve işbirliği neticesinde elde edilecek faydaların paylaşımının nasıl yapılacağını önceden belirlenmesi olarak ifade edilebilir.

İşletmeler arası pazarlama işbirliklerinde çatışma ekonomik, sosyal ilişkiler, güvensizlik gibi bazı koşullar neticesinde ortaya çıkabilen ve arzu edilmeyen bir durumdur. Bu sebeple işletmelerin işbirliği oluşum sürecinde bu gibi çatışma ortaya çıkarabilecek faktörleri iyi analiz etmeleri, işbirlikçi işletmeye karşı samimi davranmaları ve olası çatışmalara karşı hukuki yaptırımlar içeren bir şekilde önlem almaları gerekmektedir.

2.2. Turizm Pazarlaması ve Turizm Pazarlamasında İşbirlikçi Yaklaşım

Turizm, “sürekli yaşanan yer dışında, ticari kazanç dışı nedenlerle yapılan ve yirmi dört saati aşan veya en az bir gecelmeden oluşan geçici seyahat ve konaklamaların ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal nitelikli tüketim olay ve ilişkilerinin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Usta, 2008:7). Dünyada, insanların refah düzeylerinin artmasıyla turizm ürünlerine olan talep de her geçen gün artmaktadır. Zaruri ihtiyaçlarını karşılayan ve tasarruf yapabilen insanlar gezmek,

görmek, öğrenmek ve heyecan yaşamak amacıyla dünyanın değişik yerlerine turist olarak yolculuk yapmaktadır. Uluslararası turizm istatistikleri incelendiğinde; uluslararası turist sayısının 2011 yılında 995 milyona, 2012 yılında ise 1,035 milyona yükseldiği görülmektedir. Uluslararası turist sayısının 2030 yılında yıllık 3,3 artışla 1,8 milyar kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir. 2011 yılında 1,042 milyar dolar olan uluslararası turizm geliri ise 2012 yılında 1.075 milyar dolara yükselmiştir (World Tourism Organization, 2013).

Turizm sektöründe ekonomik gelişimin artarak devam etmesi, bir yandan pazar çeşitliliğini ve karmaşıklığını artırırken diğer yandan daha sofistike, bilgili ve tecrübeli tüketicilerin sayısını ve sektör dışındaki yatırımcıların sektöre yönelimlerini artırmaktadır. Bu durum, turizm sektörünün sunmuş olduğu potansiyel ekonomik değerden pay almak isteyen turizm işletmeleri arasındaki rekabeti de her geçen gün artırmaktadır. Bununla birlikte, turizm pazarlarının giderek doygunluğa yaklaşması, büyüme oranlarının yavaşlaması ve eskisine oranla taticilerin daha incelikli ve bilinçli düşünmesi, daha seçici davranması (Rızaoğlu, 2004:16), turizm işletmelerinde yeni ürün geliştirme, tüketicilerle uzun dönemli ilişkiler kurma, bu ilişkileri devam ettirme ve pazar araştırması gibi temel pazarlama faaliyetlerinin önemini her geçen gün artırmaktadır. Literatür taramasının bu kısmında, turizm pazarlaması, turizm pazarlama karması elemanları, turizm işletmelerinde pazarlama ve turizm sektöründe işbirlikçi pazarlama konuları incelenmiştir.

2.2.1. Turizm Pazarlaması

Turizm pazarlaması, ulusal turizm örgütleri veya turizm işletmelerinin, ulusal ve uluslararası düzeylerde turistlerin ihtiyaçlarının tatminini optimize etmeye yönelik sistematik ve uyumlu çabalarından oluşmaktadır (Hacıoğlu, 1997:10). 1975 yılında Kanada'nın Ottawa kentinde yapılan Dünya Turizm Örgütü (WTO) toplantısında turizm pazarlaması, "bir turistik destinasyonun ya da turizm işletmesinin en yüksek kazanç elde etme hedefine uygun olarak, turizm ürününün pazarda iyi bir yer almasını sağlamak amacıyla turizm talebinin özelliklerini de dikkate alarak turistik ürün ile ilgili araştırma, tahmin ve seçim yapmayı hedefleyen ve bu konularda alınacak kararlarla ilgili bir yönetim felsefesi" olarak tanımlanmıştır (İçöz, 2001:29). Turizm pazarlaması, Tavmergen ve Meriç (2002) tarafından "tüketici ihtiyaçlarından

hareketle, bu ihtiyaçları karşılayacak turistik ürünlerin oluşturulması ve oluşturulan bu ürünlere ilişkin tüm bilgilerin tüketiciye ulaştırılması ile tüketicilerin turistik ürün mahalline gelmesini içeren, böylece tüketici tatminini sağlayan ve karşılığında gelir elde edilen sistematik ve uyumlu faaliyetlerin bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır.

Hayta (2008) ise turizm pazarlamasını, “tanımlanabilir tüketici gruplarının ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayabilmek amacıyla yöresel, bölgesel, ulusal ya da uluslararası düzeyde özel ya da kamusal turizm elemanlarının yönetilmesi politikalarına sistematik ve eşgüdümlü olarak yürüten en uygun kazancı sağlayan faaliyetlerin tümü” şeklinde tanımlamaktadır.

Turizm sektöründe tüketicilere sunulan temel ürün hizmettir. Sunulan ürünün hizmet olması, hizmet işletmelerinde pazarlama çalışmalarını dağıtım, teslimat sistemleri ve tüketicilerle olan ilişkiyel süreç açısından farklılaştırmaktadır. Bu nedenle, turizm pazarlamasının anlaşılabilmesi için hizmetin ve hizmet pazarlamasının kendine özgü niteliklerinin anlaşılması gerekmektedir. Hizmet pazarlamasının özellikleri ise soyutluk, heterojen olma, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve dayanıksız olma şeklinde ifade edilmektedir (Zeithaml ve diğ., 1985; Lovelock ve Gummesson, 2004).

Hizmet pazarlamasını fiziksel malların pazarlanmasından farklı kılan en önemli özellik, hizmetlerin soyutluğudur (Levitt, 1981). Hizmetler satın alma öncesinde görülemez, işitilemez, elle tutulamaz, koklanamaz ve hissedilemezler. Bu sebeple tüketiciler hizmet satın alırken sunulan hizmetin kalitesi ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için hizmetin kalitesine işaret edebilecek somut işaretlere bakarak bilgi sahibi olma yoluna gitmektedirler (Altunışık, 2009a:323). Hizmetin soyut olma özelliği, hizmet ürünlerine karşı tüketicilerin talebinde bireylerin ya da yakınlarının daha önceki deneyimlerinin, tavsiyelerinin, tanıtım ve reklamların etkisini artırmakla birlikte (İçöz, 2001:31) hizmetin sunulduğu ortamın fiziksel özelliklerini, hizmet üretimindeki araç ve gereçleri ve işgörenlerin performansını önemli kılmaktadır (Kozak, 2006:31).

Heterojen olma, hizmetlerin performansındaki yüksek değişim potansiyeli ile ilişkilidir. Hizmet kalitesini etkileyen çok sayıda kontrol edilemeyen faktör

bulunmaktadır. Bu nedenle bir hizmetin niteliği ve kalitesi üreticiden üreticiye, tüketiciden tüketiciye ve günden güne değişiklik gösterebilmektedir. Hizmet sektörü emek yoğun bir sektör olduğundan nihai ürün-hizmet kalitesi çalışanların performansına ve niteliğine önemli ölçüde bağımlıdır (Zeithaml ve diğ., 1985). Örneğin aynı işletmeden farklı zamanlarda aynı hizmeti alan bir müşteri, içerisinde bulunduğu psikolojik durumdan ya da hizmeti sunan işletme görevlisinin içerisinde bulunduğu psikolojik durumdan ötürü kendisine sunulan hizmetlerden önceki duruma göre daha fazla ya da daha az memnun kalabilir. İşte bu durum, hizmetlerin heterojen olma yani standartlaştırılmama özelliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca herhangi bir hizmeti tüketen müşterilerin her an değişmesi, hizmetin üretiminde personelin performansı aynı kalsa bile müşterilerin ürünü değerlendirmelerini etkilemektedir (Kozak, 2013:3).

Ayrılmazlık özelliği, hizmetlerin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olmasını ifade etmektedir. Mallar ilk önce üretilmekte daha sonra satılmaktadırlar. Hizmetler ise önce satılmakta ve daha sonra tüketimle eş zamanlı olarak üretilmektedirler. Hizmetlerin birçoğunun üretiminde (saç tıraşı, uçak yolculuğu vs.) tüketiciler, üretim sürecinde hazır bulunmak durumundadırlar (Zeithaml ve diğ., 1985). Örneğin, restoran hizmetleri yalnızca bir tüketiciye değil aynı zamanda işletmeye gelen çok sayıdaki tüketiciye de verilmekte ve restoranda hizmet üretimi ile tüketimi aynı zaman süreci içerisinde gerçekleşmektedir (İçöz, 1996:28).

Hizmetlerin dayanıksız olma özelliği, turizm ürünlerinin stoklanamaması, saklanılamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamamasını ifade etmektedir (Wolak ve diğ., 1998). Hizmetlerin bir eylem, süreç ve performans olmasından dolayı depolanması, saklanması, tekrar satılması ve değiştirilmesi olası değildir. Bu özellik esas itibarıyla soyutluktan kaynaklanmaktadır (Kozak, 2006:20). Örneğin; satılamayan bir otel odası, bir uçak koltuğu, bir kurvaziyer kabini mallar gibi tekrar satılmak için saklanamaz ve depolanamazlar (Kozak, 2013:3). Bu durum, turizm sektöründe arz ve talep dengesinin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Talep olduğu sürece talep miktarı kadar üretim yapılabilir. Kapasitenin üzerinde ortaya çıkacak olan talebin karşılanması ise imkânsızdır. Dolayısıyla turizm sektöründe

sıkça karşılaşılan çifte rezervasyon durumları ve düşük doluluk oranları hizmetlerin stoklanamama özelliğinin bir sonucudur (Altunışık, 2009a:324).

Hizmet pazarlamasının özellikleriyle benzerlik taşımasına rağmen turizm pazarlamasının yalnızca kendine özgü bir takım özellikleri de bulunmaktadır. Kozak (2006:33) turizm pazarlamasının hizmet pazarlamasından farklı yönlerinin; hizmetin hazırlanma süreci, satın almanın daha hissi olması, büyüklük, imaj, tanıtım ve fiziksel kanıtların önemli olması, dağıtım kanalının tersine işlemesi, turizm ürününün kopya edilmesinin zor olması ve turizm ürününün tamamlayıcı kuruluş ve ürünlere bağımlı olması olduğunu ifade etmiştir. Hayta (2008) ise turizm pazarlamasının özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- Turizm endüstrisinde hizmet pazarlanır ve hizmetlerin materyal özelliği yoktur.
- Turizm pazarlamasında çevre ve alt yapı sorunları birincil etkenlerdir.
- Deniz, kum ve güneş gibi doğa güzelliklerinin varlığı ve zenginliği pazarlamayı etkiler.
- Turizm pazarlamasında tüketici hizmete sahip olabilmek için üretim yerine gider; endüstri pazarlamasında ise, ürünler üreticiden tüketiciye ulaştırılır.
- Turizm pazarlamasında üretim ve tüketim aynı zamanda oluşur. Hizmetler önce satılır, sonra tüketilir.
- Turizm işletmeleri genelde mevsimlik çalışırlar. Turistik hizmetler dayanıklı ve uzun süre yararlanılan hizmetler değildir. Turistik ürünler depolanamaz, stok edilemezler. Bu durum işletmelerin finansal riskini artırır.
- Turizm endüstrisinde marka imajına bağlılık azdır.
- Turizm işletmelerinde oluşan talep günlük, haftalık ve yıllık olarak farklılık gösteren değişken bir taleptir. Talep elastiktir. Talep azaldığı zaman boş kapasite oluşur. Talebin yüksek olduğu durumlarda ise kapasite sınırı aşılamaz.
- Turizm pazarlamasının esas hedefi tüketiciyi memnun ve tatmin etmektir.

Tavmergen ve Meriç (2002:2) ise Morisson'a (1989:40-41) atfederek turizm pazarlama faaliyetlerinin kendine has, pazarlama gerekliliklerinden oluşan altı temel özelliğinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler;

- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların tatminine yönelik hizmet sunulması,
- Pazarlamanın devamlılık gösteren yapısı, yani faaliyetlerin süreklilik arz etmesi,
- Turizm pazarlama faaliyetlerinin birbirini izleyen ve düzenlilik gerektiren aşamalardan oluşması,
- Pazarlama araştırmasının önemi ve turizm pazarlama uygulamalarında süreklilik göstermesi,
- Sektördeki oyuncuların birbirleri ile olan ilişkileri ve dayanışmalarının gerekliliği,
- Destek hizmet sağlayan diğer işletmeler arasındaki dayanışmanın önemi,
- Organizasyon çapında ve bölümler arasında dayanışmanın gerekliliği ve işletme çapında pazarlama çalışmalarının bütünlüğü, olarak ifade edilmiştir.

2.2.2. Turizmde Pazarlama Karması Elemanları

Modern pazarlamanın baskın fikirlerinden birisi olan pazarlama karması, bir işletmenin hedef pazarın isteklerine cevap verebilmek için yapmış olduğu kontrol edilebilir taktiksel pazarlama araçları kümesi olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve diğ., 1999:109). İçöz (2001:18) ise pazarlama karmasının bir işletmenin toplam pazarlama çabalarını ve arzını temsil ettiğini ifade etmiştir. Pazarlama karması, literatürde ilk olarak Frey (1956) tarafından *The Effective Marketing Mix* adlı çalışmada oldukça kapsamlı bir liste şeklinde ifade edilmiştir. Daha sonra Borden (1957), bu listeyi 12 bölümlü bir pazarlama karması haline getirmiştir. Borden (1964) pazarlama karmasının unsurlarını; ürün planlama, fiyatlandırma, markalama, dağıtım kanalları, kişisel satış, reklam, tanıtım, paketleme, sergileme, servis hizmetleri, fiziksel işleme ve bulgu ve analiz olarak ifade etmiştir (Goi, 2009). Sonraki yıllarda McCarthy (1960), Frey ve Borden tarafından geliştirilen karmaşık ve uzun pazarlama karması listesini *Basic Marketing: A Managerial Approach* adlı

eserinde *ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım* olmak üzere dört başlık altında toplamıştır (Shaw, 2012). Kolay anlaşılabilir ve hatırlanabilir olmasından ötürü McCarthy tarafından geliştirilen pazarlama karması elemanları pazarlama literatüründe genel anlamda ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtım (place) 4P olarak kabul görmüştür (Grönroos, 1994).

Ürün, bir işletmenin hedef pazarına sunmuş olduğu mal ve hizmetler toplamını ifade etmektedir. Kotler ve diğerleri (1999:110) ürünü, kiralama, dağıtım, onarım, eğitim vb. farklı hizmetleri de kapsayan kalite, tasarım ve marka gibi önemli birtakım öğeleri içeren ve firma tarafından pazara sunulan nesne olarak tanımlamışlardır. Hejase ve diğerleri (2012) pazarlama açısından ürünün bir işletmenin ürün portföyünü, bu ürünlerin yeniliğini, rakip ürünlerden farklılığını ve kalite açısından rakip ürünlerden üstün yönlerini ifade ettiğini belirtmişlerdir. Sunulan ürün paketinin tüketicinin belli bir ihtiyacını karşılaması gerekmektedir. Ürünün karşıladığı bu ihtiyaç, tasarım, garanti ya da marka ismi olabilmektedir (Ehmke ve diğ., 2011). Bu durumda, somut bir mal, soyut bir hizmet, yer, kişi ya da fikir ürün olabilmektedir. O halde tüketiciler, fiziksel niteliklerin ötesinde görünenden daha fazlasını satın alırlar. Yani tüketiciler ürünün faydalarının oluşturacağı tatmini satın almaktadırlar (Altunışık ve diğ., 2012a:135).

Turizm ürünü ise kişinin seyahat, konaklama, yiyecek-içecek, eğlence, alışveriş ve tekrar seyahat ederek sürekli yaşadığı yere dönmesine kadar geçen sürede çeşitli hizmet sağlayıcılardan almış olduğu hizmetlerin toplamını içermektedir (Muhcina, 2008). Hacıoğlu (1997:39) turizm ürününün iki şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bunlardan birincisi, bir ülke veya bir yörenin sahip olduğu tüm doğal, tarihi ve turistik kaynakların oluşturduğu turizm ürünüdür. İkincisi ise, tüketicilerin yer değiştirmelerine ve tatil yapmalarına imkân veren paket turu oluşturan turistik hizmetlerin tümüdür. Örneğin, bir destinasyon çerçevesinde ürün, destinasyonun çekiciliklerini, destinasyondaki tesis ve hizmetleri, ulaşılabilirliği, destinasyon imajını ve müşteriler tarafından algılanan ve ödenen fiyatı içermektedir. Bir turizm işletmesi olan konaklama işletmesi için ürün ise müşteriye sunulan oda, resepsiyon, yiyecek-içecek ve eğlence hizmetlerini içermektedir (Fyall ve Garrod, 2005:107). Tanımlanan bu ürünler, müşterilere tek bir işletme tarafından sunulabileceği gibi

birden fazla işletme tarafından da sunulabilmektedir. Örneğin; bir seyahat acentesi turistin destinasyona ulaşımını, diğer bir seyahat acentesi otel konaklamasını, üçüncü bir seyahat acentesi ise seyahat edilen destinasyondaki eğlence hizmetlerini sunabilir. Diğer yandan tek bir seyahat acentesi bütün bu hizmetleri bir paket tur kapsamında müşterilere sunabilmektedir (Kapoor ve diğ., 2010: Aktaran: Kozak, 2013:8).

Fiyat, müşterilerin ürünü almak için ödedikleri parasal değeri ifade etmektedir (Kotler ve diğ., 1999:110). Hejase ve diğerlerine göre (2012) fiyat bir ürünün liste fiyatı ya da miktar indirimleri, geçici fiyat indirimleri gibi satış teşvik promosyonlarını ifade etmektedir. Fiyat, işletmenin üretmiş olduğu ürünlerden amaçladığı başarıyı yakalamasında tüketici tarafından katlanılan çeşitli maliyetlerin yönetimini göstermektedir (Davis ve Brush, 1997). Daha geniş anlamda fiyat, bir mal ya da hizmete sahip olma veya kullanmaktan kaynaklanan faydalar karşılığında tüketicilerin ödediği değerler toplamı olarak ifade edilmektedir (Altunışık ve diğ., 2012a:169). Pazarlama karmaşasının diğer unsurları işletmenin tüketiciye değer ifade eden şeyler sunma çalışmalarını ifade ederken fiyat, işletmenin tüketiciye sunmuş olduğu değer karşılığında tüketiciden değer ifade eden bir şey alma çabalarını ifade etmektedir.

Bir turistik ürünün satışında rol oynayan en önemli faktörlerden birisi o ürünün fiyatıdır. Turizm pazarlamasında fiyat genel olarak en etkili stratejik değişkenlerden birisidir. Fiyat faktörü, özellikle orta sınıf turistler tarafından araştırılan bir elemandır. Turizm sektöründe tüketicilerin birçoğu değişik destinasyonlar arasında ya da aynı destinasyondaki değişik hizmetler arasında oluşan rekabet dolayısıyla fiyat değişimlerine karşı oldukça duyarlıdır (Hacıoğlu, 1997:50). Hizmetlerin soyut olma, ayrılmazlık, dayanıksızlık ve değişkenlik özellikleri müşterilerin hizmet satın almaları sonucu ortaya çıkan algılanan risk düzeyinin yüksekliği de turistlerin fiyata karşı duyarlılığını artırmaktadır (Kozak, 2013:8). Tüketicilerin turizm ürünlerini satın alma veya kullanmaları yoluyla elde ettikleri değerlerin karşılığı olan fiyat, ürünün fiziksel niteliklerinin ötesinde ürünün tüketiciye sunduğu (marka ve imaj vs.) tüm değerleri ifade etmektedir.

Tutundurma, bir ürünün yararını ve değerini hedeflenen müşterilere iletme ve müşterileri ürünü satın almaları için ikna etme faaliyetlerini ifade etmektedir (Kotler

ve diğ., 1999:110). Tutundurma, ürünün özelliklerine ve görüntülerine ilişkin reklam, detaylandırma ve bilgilendirici satış promosyonlarını ifade etmektedir (Hejase ve diğ., 2012). Tutundurma, işletmelerin satış artırma faaliyetlerinde gerekli ve kritik bir öneme sahiptir (Jain, 2013). Tutundurma, ürünün ve hizmetin sağlayacağı potansiyel faydaları tüketicilere iletmek, onları hizmet hakkında bilgilendirmek ve onları satın almaya ikna etme çabalarını içermektedir. Tutundurma sadece satışa yönelik değil, aynı zamanda potansiyel müşteriler oluşturma ve satış sonrası hizmetlere yönelik te kullanılmaktadır (Tavmergen ve Meriç, 2002:20).

Turizm işletmeleri için tutundurma, turizm ürünlerinin turizm pazarında kabul görebilmesi için tüketicilerin ikna edilebilmelerine yönelik olarak yürütülen iletişim etkinliklerini ifade etmektedir. Tutundurma işlevi, turizm işletmelerinin ya da turizm destinasyonu yönetimlerinin çalışma alanına giren turizm ürünlerini aracı ve tüketicilere sunmak üzere tasarlanmış iletişim araçları sistemine odaklanmaktadır (Kozak, 2006:192). Pazarlama karmaşasının tutundurma bileşeni reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler/duyurum ve satış geliştirme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Tutundurma araçlarının kullanımı turizm pazarlamasında farklılık gösterebilmektedir. Mal pazarlamasında kullanılan tutundurma karma elemanlarının dağılımı ve kullanılma ağırlıkları turizm pazarlamasında farklıdır. Örneğin; reklam kampanyalarının dönemi, içeriği ve medya seçimi gibi değişkenler açısından turizm ürünlerinin pazarlanması farklılık göstermektedir. Turizm pazarlamasında reklam kampanyaları genellikle pazara sunulacak turizm ürününün sunulacağı dönemin hemen öncesinde yapılmalıdır (Kozak, 2013:9).

Dağıtım, bir ürünün fayda yaratma amacı ile üretildiği yerden alınıp, tüketiciye ulaştırılması için pazarda izlediği yol ve ulaştırma faaliyetini ifade etmektedir (Kotler ve diğ., 1999:110). Üretici işletmeler, ürettikleri ürünlerin tüketicilere ulaştırmada çoğu zaman aracı kullanmaktadırlar. Aracılar, üretici işletmeler ile tüketiciler arasında bir köprü görevi görmektedirler. Herhangi bir mal ya da hizmetin tüketiciye ulaştırılmasında mülkiyeti üzerine alan ve mülkiyetin transferine yardımcı olan kişi ve kuruluşların oluşturmuş olduğu bu köprü veya sisteme dağıtım kanalı denilmektedir (Altunışık ve diğ., 2012a:251). Dağıtım kanalı, malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi ve örgütsel birimler ile

işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıyı ifade etmektedir (Kozak, 2006:155).

Turizmde dağıtım, mevcut bir turistik ürünü, tüketicilerin kullanımını sağlamak üzere üretim yerine kadar turistlerin getirilmesi için yapılan faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Hacıoğlu, 1997:58). Turizm sektöründe dağıtım kanalında seyahat acenteleri, tur operatörleri, merkezi rezervasyon büroları, ulusal turizm büroları gibi farklı dağıtım kanalı araçları değişik biçimde turistik ürün satışlarını gerçekleştirmektedir (Tavmergen ve Meriç, 2002:20). Turizm ürünlerinin satılmasına ve pazarlanmasına aracılık eden bu işletmeler için dağıtımda en önemli husus, turistlerin turistik hizmeti üreten yere ya da işletmeye getirilebilmeleri için bilgilendirmeleri, ürüne ait tüm bilgilere sahip olmaları ve ürünü görmeden satmış olmalarıdır (Hacıoğlu, 1997:58). Çünkü hizmet ürünleri üretildikleri yerde tüketilmekte dolayısıyla dağıtım kanalı ters yönlü olarak işlemektedir. Örnek olarak, Hollanda'dan Türkiye'ye ilk defa gelen bir turistin herhangi bir seyahat acentesinden bir paket tur satın gösterilebilir.

Pazarlamanın 4P'si olarak ifade edilen pazarlama karması elemanlarının sonraki yıllarda hizmet yoğun sektörlerin ve bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ekonomiler içerisindeki yerinin artması ve bu işletmeler için de pazarlama faaliyetlerinin gerekli olması neticesinde hizmet yoğun sektörler için pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu nedenle, hizmet ürünlerinin pazarlanmasında 4P'yi tamamlamak amacıyla hizmet pazarlamasının temel bileşenleri olan insan (people), süreç (process) ve fiziksel kanıtlar (physical evidence) da eklenmiştir (Jane, 2013). Genişletilmiş pazarlama karması olarak ifade edilen bu yeni yaklaşımda hizmet sunulan işletmelerde pazarlama karması elemanları insan, süreç ve fiziksel kanıtlar eklenerek 7P'ye çıkarılmıştır.

İnsan, tüm pazarlama faaliyetlerinin üzerine kurulduğu, bir anlamda pazarlamanın varoluş nedeni olan bir pazarlama karması elemanıdır (Binbay, 2007:9). Turizmin de içinde yer aldığı hizmet sektörü, emek-yoğun bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun önemi, mallara oranla çok daha fazladır. Hizmetlerin hem üreticileri hem de kullanıcıları, insandır. Bu

nedenle, hizmetler için geliştirilmiş pazarlama karmasında insan unsuru, hizmeti üreten personel, hizmeti tüketen müşteriler ve hizmetin üretildiği yerde hazır bulunan diğer müşterileri içermektedir. Turistik hizmetlerin üretiminde müşterilerin önemli bir rol oynaması nedeniyle müşteri de bir pazarlama karması unsuru olarak ele alınmaktadır (Kozak, 2013:9).

Süreç, ürünü sunan personelin tutum ve davranışlarından doğrudan etkilenen hizmetin tüketiciye kaliteli bir şekilde nasıl teslim edileceğini ifade etmektedir (Kombenjas ve Lertrattananon, 2011). Süreç, turizm hizmetlerinin tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan prosedür ve işlemleri kapsayan genişletilmiş pazarlama karması elemanıdır. Bir mal satın almak ile bir hizmeti deneyimlemek arasındaki temel farklardan biri, müşterinin içinde bulunduğu ve genellikle her aşamasına dâhil olduğu süreç/süreçlerdir. Mallar, bir süreç izlenerek satın alınan varlıklardır ancak satın alma süreçleri malın kendisinden bağımsızdır. Bir müşteri bir mal satın aldığı anda malı kontrol edebilir, kullanabilir, bir başkasına verebilir. Ancak mallardan farklı olarak hizmetler, müşterilerin üretimin genellikle her aşamasındaki adımını izlemek zorunda olduğu süreç/süreçlere sahiptir. Bu nedenle müşteriler bir hizmet satın aldığı anda ya da kullandığında hizmetin tüm süreçlerine dâhil olmak zorundadır. Turizm ürününün ortaya çıkarılması ve sunulması sırasındaki her türlü etken turizm pazarlamasında süreç karma elemanı içerisinde değerlendirilmektedir (Kozak, 2013:10).

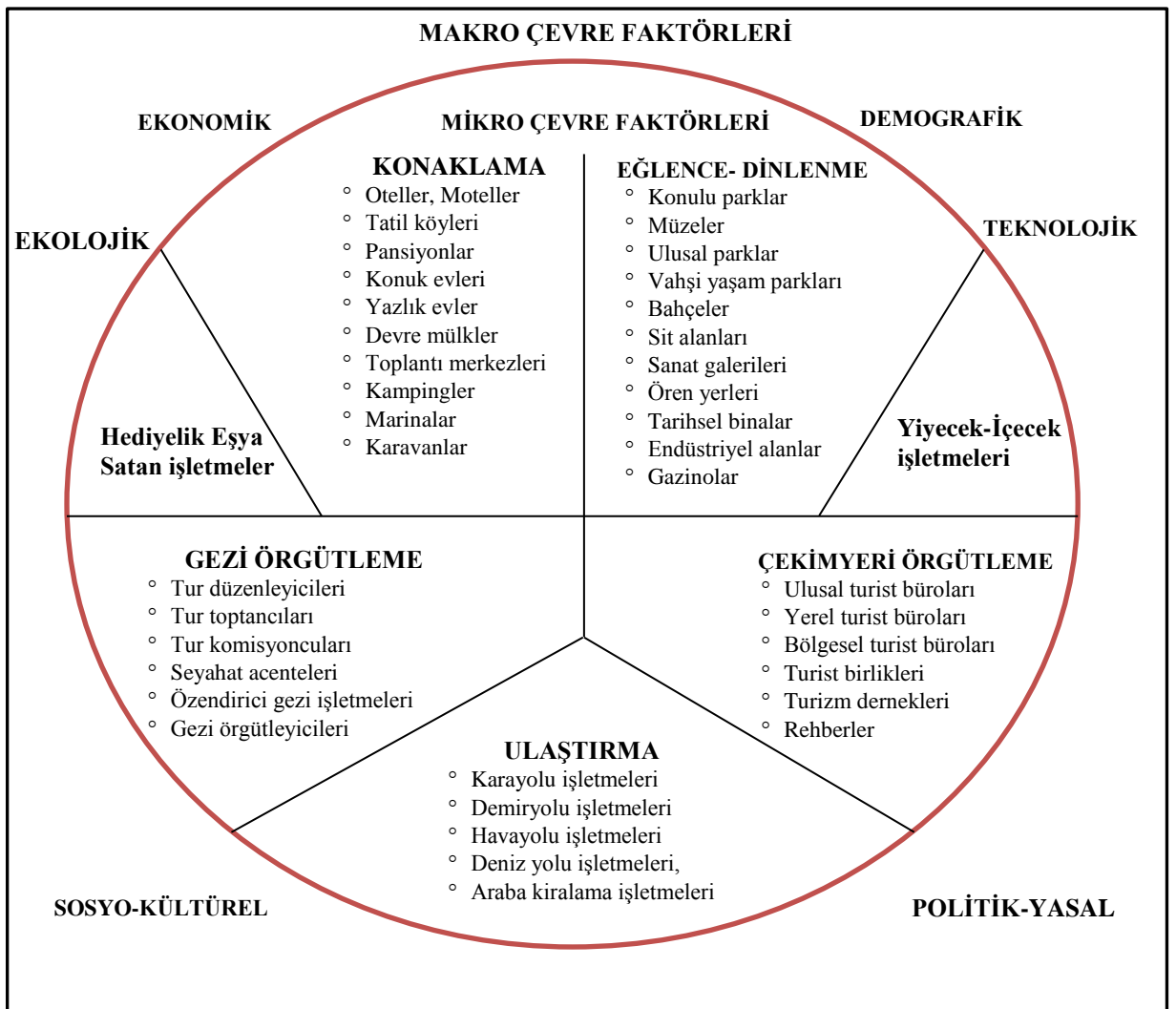
Fiziksel kanıtlar, hizmeti sunan işletme ile müşterilerin bir araya gelerek hizmet alış verişini gerçekleştirdikleri fiziksel ortam ve bu alış veriş esnasında kullanılan tüm ekipmanlar olarak tanımlanabilir (Binbay, 2007:10). Hizmetler büyük ölçüde soyut oldukları için fiziksel kanıtlar hizmet işletmeleri için önemli rol oynamaktadır. Fiziksel kanıtlar soyut özelliğe sahip hizmetlere dokunabilir/hissedilebilir/görülebilir nitelik kazandırmakta başka bir deyişle soyut nitelikteki hizmetleri somutlaştırmaktadırlar (Kozak, 2013:10).

2.2.3. Turizm İşletmelerinde Pazar Çevresi

Genel olarak pazarlama bağlamında tanımlanan pazar çevresi, turizm sektörü için de geçerlidir. Bu çevre, mikro ve makro olmak üzere iki başlık altında

incelenmektedir (Altunışık ve diğ., 2012a:324). Mikro pazar çevresi, bir turizm işletmesinin ilişki içerisinde olduğu müşteriler, işgörenler, rakipler, tedarikçiler ve tamamlayıcı işletmeler gibi yakın çevre elemanlarını ifade etmektedir. Makro pazar çevresi ise turizm işletmesinin doğrudan bir ilişki içerisinde bulunmamakla birlikte, işletmeyi doğrudan etkileyebilme potansiyeline sahip ekonomik çevre, sosyal çevre, politik çevre, kültürel çevre teknolojik ve demografik çevre gibi unsurları ifade etmektedir. Şekil 2.4'te turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin mikro ve makro pazarlama çevresi gösterilmektedir.

Şekil 2.4. Bir Turizm İşletmesinin Mikro Ve Makro Pazar Çevresi



Kaynak: Rızaoğlu (2004:18) ve Altunışık'tan (2012a:325) uyarlanılarak hazırlanmıştır.

etkilemeye yönelik olduğu söylenebilir. Pazarlama faaliyetlerinin temel hedefi müşterilerdir. İşgörenler işletmede mal ve hizmetin üretilmesinde görev alan kişilerdir. Özellikle hizmet üreten işletmelerde işgörenler daha önemli hale

gelmektedir. Bununla birlikte, yakın çevreyi oluşturan rakipler, tedarikçiler ve tamamlayıcılar işletmenin pazarlama faaliyetlerinden doğrudan etkilenebilecek ve yapmış oldukları pazarlama faaliyetleri ile işletmeyi doğrudan etkileyebilecek potansiyele sahip diğer çevre unsurlarıdır.

Turizm sektörü, hizmet yoğun bir sektördür. Hizmet ürünlerine olan talep ise oldukça kırılgandır. Yani makro çevre değişkenlerinde yaşanabilecek küçük değişiklikler turizm hareketleri üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. Örneğin; bir ülke ekonomisinde yaşanan daralma o ülkede yaşanan turizm hareketlerinde katılımda önemli ölçüde azalmalara sebep olabilmektedir. Makro çevre faktörlerinin turizm faaliyetleri üzerindeki etkisine örnek olarak, 2008 yılında İsrail'den Türkiye'ye gelen turist sayısı 500000'in üzerindeyken Mavi Marmara olayından sonra yaşanan politik nedenlerden ötürü 2013 yılına kadar geçen süreçte 75000'in altına düşmesi gösterilebilir.⁴ Türkiye-İsrail ilişkilerinde yaşanan politik süreç makro çevre faktörlerinin turizm hareketleri üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

2.2.4. Turizm İşletmelerinde Pazarlama Amaçları

Günümüzde turizm pazarlarının doygunluğa yaklaşması ve büyüme oranlarının yavaşlaması turizm işletmeleri arasındaki rekabeti artırmakta ve turizm işletmeleri için pazarlama çalışmalarını her geçen gün daha önemli kılmaktadır. Diğer yandan turizm pazarlaması kararları üzerinde etkili olan çevresel faktörlerin hızla değişmesi karşısında yöneticiler, sistemli olarak çevreyi analiz etmeye ve incelemeye gereksinim duymaktadırlar. Yöneticiler çevreyi incelerken, turizm bölgesinin (destinasyonun) veya turizm işletmesinin öncelikli olarak karşı karşıya olduğu çevresel riskleri ve başarı unsurları ile çevredeki hangi faktörlerin turizm bölgesinin ya da turizm işletmesinin başarıya ulaşmasında önemli fırsatlar sunduğunu incelemektedirler (Kozak, 2006:35).

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama hedefleri genel olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir (İçöz, 2001:30):

⁴ http://www.radikal.com.tr/ekonomi/israil_turkiyeye_turizm_ambargosunu_kaldiriyor-1183149

- İşletmenin ürettiği mal ve hizmetler için tüketicilerde istek ve talep oluşturmak,
- Pazarda rekabet avantajı elde etmek,
- Firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin tüketiciye etkin olarak ulaşmasını sağlamak, dağıtımını rasyonelleştirmek,
- Üretilen mal ve hizmetlerin daha iyi tanıtımını yapmak, işletmenin satış gücünü artırmak ve geliştirmek,
- Pazarda işletmenin payını korumak, artırmak ve yeni pazarlara girmek,
- Tüketicilere uygun yeni ürün geliştirmek, mevcut ürünlerin kullanımını daha etkin duruma getirmek ve ürünlerin pazara uyumunu sağlamak,
- İşletme açısından en yüksek kar ve satış hedefine ulaşmak,
- Verimli ürünlerin geliştirilmesi ve verimsiz ürünlerin terkedilmesi yoluyla üretimin etkinliğini artırmak,
- Pazarda sürekli araştırmalar yaparak bir taraftan tüketici istek ve tercihlerindeki değişimleri izlemek diğer taraftan da bu isteklere uygun ürün geliştirmek, pazarda yeni hedef gruplar belirlemek.

Tüketicilere ulaşılması, onların gereksinimlerine göre ürün geliştirilmesi, tüketicilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulması, bu ilişkilerin devam ettirilmesi ve pazar araştırması gibi hedefler bütün turizm işletmeleri için temel pazarlama faaliyetleri olmakla birlikte bu hedeflerin tamamının her turizm işletmesi için geçerli olmadığı söylenebilir.

Usta (2008:159) bir turizm işletmesi için pazarlama amaçlarını;

- Mevcut pazarın ihtiyaç ve isteklerine uygun turistik mal ve hizmetler sunarak pazar payını büyütmek veya korumak,
- Pazarda var olan ya da gelecekteki potansiyel turizm talebini efektif talebe dönüştürmek, böylece ihtiyaç ve istekleriyle tüketim yapmaya hazır bulunan fakat bunu henüz gerçekleştirememiş olan kitleleri turizme çekerek satışları artırmak,

- Yeni turistik ihtiyaç ve istekler oluşturmak, daha fazla turistik ürün satmak, aynı zamanda bilinmeyen, ulaşılmamış ya da yeterince değerlendirilmemiş yeni turizm pazarlarına girmek,
- Turizm rekabet ortamında, turizm kaynaklarının ve faaliyetlerinin iyi tanımlanmış ihtiyaç ve isteklere yöneltilerek, rakiplerden daha fazla değer oluşturmak, şeklinde ifade etmiştir.

2.2.5. Turizmde İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımı

Turizm sektörü, ekonomik anlamda her geçen gün büyüyen ve rekabetin yoğunlaştığı bir sektördür. Sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler de turizm sektörünün sunmuş olduğu ekonomik potansiyelden pay alabilmek için mücadele etmektedir. Turizm işletmelerinin kendi çabalarıyla turist cezp etmeleri ve rekabetçi bir pazarda hayatta kalabilmeleri ise çok kolay bir iş değildir. İşletmelerin pazarlama etkinliklerini artırmada, daha fazla tüketiciye ulaşmada, pazarlama risklerini paylaşmada, işlem maliyetlerini azaltmada (Wang ve Xiang, 2007), turistik ürün portföyünü genişletmede, marka ve imaj geliştirme yoluyla işletme rekabetçiliğini artırmada (Wang ve Fesenmaier, 2007) yararlanabilecekleri pazarlama yöntemlerinden birisi “işbirlikçi pazarlama” anlayışıdır.

Naipaul ve diğerleri (2009) turizmde işbirlikçi pazarlama anlayışını, tipik olarak bir destinasyonun ya da işletmenin sunmuş olduğu turistik ürünlerin bireysel tedarikçiler ve işletmeler tarafından parça parça pazarlanması ve satılması değil, destinasyonun ve turistik ürünün bütünleştirilerek pazarlanması ve satılması süreci olarak tanımlamışlardır. İşbirlikçi pazarlama anlayışı ile bir destinasyondaki işletmeler ortaklaşa pazarlama faaliyetleri gerçekleştirerek hem kendi işletmelerinin hem de destinasyonlarının bilinirliğini, marka değerini ve imajını müşterilerin nazarında güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Potansiyel müşterilerin söz konusu destinasyonu tercih etmesi, o destinasyondaki işletmeler için rekabetin, dünyadan destinasyona indirgenmesi anlamına gelmektedir. Destinasyona gelen müşteri kendisini ikna eden işletmeyi tercih edecektir. Dolayısıyla bir işletme için öncelikli hedef dünyadaki turizm müşterilerinin kendi destinasyonunu tercih etmesi yönünde olmalıdır.

Öte yandan turizm sektörü, genel olarak bilgisi, yeteneği ve kaynaklara ulaşma derecesi sınırlı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin baskın olduğu bir sektördür (Vernon ve diğ., 2005). Yani turizmde hizmet sağlayıcılarının birçoğu küçük ve orta ölçekli, kendi bağımsız doğasına göre karakterize edilmiş kendilerine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunan işletmelerdir (Buhalis, 2000b). Bununla birlikte, turistik ürün devlet, doğal çevre ve turizm işletmeleri gibi değişik büyüklükte işletmelerin sunduğu bütünleşik bir yapıdan meydana gelen bir ürünü ifade etmektedir. Bu bakımdan tamamıyla bir üreticinin kontrolünde olan turistik bir üründen söz etmek olanaksızdır. Oysaki turistler, tatilleri süresince turistik ürünü işletmeler tarafından bireysel olarak üretilen mal ve hizmetler olarak görmemektedirler. Turistler, turistik ürünü bir deneyimler topluluğu olarak algılamakta ve tüketmektedirler (Buhalis, 2000a).

Turizm sektörünün değişik iş kollarında faaliyet gösteren birbirinden bağımsız işletmelerden oluşmasına karşın turistlerin turistik ürüne karşı sahip oldukları bütüncül algı, turizmde sektör içi ve sektörler arası işbirliğini önemli hale getirmektedir (Vernon ve diğ., 2005). İşletmeler arası işbirliği, turizm sektöründe diğer sektörlere oranla daha önemlidir. Çünkü sektördeki bütün işletmeler doğrudan ya da dolaylı olarak birbirine bağımlıdır. Örneğin bir konaklama işletmesi, ulaştırma işletmesi olmadan hizmet veremez, tur operatörleri karşılayıcı acenteler olmaksızın yeterli hizmet veremez (İçöz, 2001:53). Hall (1999), turizm endüstrisinin bu parçalı yapısının turizm pazarlama çalışmalarında turizm oyuncularını arasında işbirliği ve koordinasyonu gerekli kıldığını ifade etmiştir. Fyall ve Garrod (2005:45) artan teknolojik yenilikler ve küreselleşmeyle birlikte turizm işletmelerinin geleneksel iş yapma şekillerinin işletmeler arasında ortaklıklar ve işbirlikçi yapıların oluşmasına doğru bir değişim gösterdiğini ifade etmişlerdir.

İşbirliği, bir konu ya da problemin geleceğine ilişkin temel paydaşlar arasında ortak bir karar verme sürecini ifade etmektedir. Pazarlama işbirlikleri ise organizasyonların çevrelerinde artan karmaşıklıklarla başa çıkabilmek için pazarlama faaliyetlerinde kolektif bir şekilde organize olmalarını ifade etmektedir (Jamal ve Getz, 1995). Turizm sektöründe pazarlama işbirlikleri işletmeler arasında,

destinasyon düzeyinde ve destinasyonlar arası düzeyde olmak üzere üç şekilde oluşabilmektedir (Fyall ve diğ., 2012).

2.2.5.1. Turizmde İşletmeler Arası Düzeyde İşbirlikçi Pazarlama

Turizm işletmeleri, resmi bir yapı içerisinde birden çok katılımcı ile birlikte çalışarak hedeflerini gerçekleştirebilirler. Turistik ürünün ulaşım, konaklama ve çekicilikler gibi birbirine bağımlı mal ve hizmetlerin bir bileşimi olması ve turizm sektöründeki işletmelerin birçoğunun küçük ölçekli bireysel hizmet sunan işletmeler olması gibi karakteristik özellikleri endüstri içerisinde işbirliklerin oluşumunu teşvik etmektedir (Wang ve Fesenmaier, 2007). Turizm pazarlama ortaklıklarının temelini oluşturan işletmeler arası işbirlikleri, turizm işletmeleri arasında ortak broşür ve tanıtım hazırlama, ürün portföyünü geliştirme ve pazarlama karması elemanlarını daha etkin kullanma amacıyla gerçekleştirilmektedir (Palmer ve Bejou, 1995). İşletmeler arasında pazarlama işbirlikleri, turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler arasında olabileceği gibi turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler ile sektör dışındaki işletmeler arasında da olabilmektedir. Wang ve Xiang (2007) turizm işletmeleri arasında oluşturulan pazarlama işbirliklerinin işletmelere stratejik açıdan, örgütsel öğrenme açısından ve sosyal sermaye oluşturma açısından önemli kazanımlar sağladığını ifade etmişlerdir.

Stratejinin gerçekleştirilmesi, oluşturulan işbirliği ile doğrudan işletmenin rekabet gücünün artırılmasını ifade etmektedir. Bir turizm işletmesinin oluşturduğu pazarlama işbirlikleri, işletmeye kritik kaynaklara ulaşma ve pazarda stratejik bir konum elde etme imkanı sağlamaktadır (Wang ve diğ., 2013). Bunun yanı sıra işletme, oluşturduğu işbirlikleri ile pazarlama maliyetlerini azaltma, bir havuzda toplanan pazarlama kaynaklarını etkin kullanarak rekabetçi marka ve imaj oluşturma ve ürün portföyünü genişletme gibi olanaklara sahip olabilmektedir (Wang ve Xiang, 2007). Turizm işletmeleri arasında oluşturulan pazarlama işbirlikleri ağı dâhil olan işletmelere örgütsel öğrenme noktasında da önemli katkılar sağlayabilmektedir. Turizm işletmeleri arasında oluşturulan işbirlikleri, işbirliğine girilen işletmelerden bilgi sağlama, uzmanlık yardımı alma (otomasyon programları vs.), örgütsel değişim, inovasyon, iletişim ve problem çözme gibi işletmeler için gerekli yeteneklerin kazanılması noktasında önem taşımaktadır (Wang ve Fesenmaier, 2007). Turizm

işletmeleri arasında oluşturulan pazarlama işbirlikleri, işletmelere sosyal sermaye inşa etme açısından da önemli fırsatlar sunmaktadır. İşletmeler oluşturulan işbirliği ağı içerisinde ilişkiler inşa etme, güven tahsis etme, doğru ve nitelikli bilgiye çabuk ulaşma ve gelecekteki proje fırsatlarını erken öğrenme fırsatları elde edebilmektedirler (Wang ve Xiang, 2007).

Turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri destinasyon ve destinasyonlar arası pazarlama işbirliklerine göre açıklanması daha güç ve daha karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir. Bir destinasyonun işbirlikçi pazarlanmasında ya da destinasyonlar arası işbirlikçi pazarlanmanın merkezinde ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen Destinasyon Pazarlama Organizasyonları (DMO), Kongre ve Ziyaretçi Büroları (Convention and Visitor Bureau) ya da destinasyondaki turizm işletmelerince kurulmuş olan dernek, birlik ve vakıflar bulunmaktadır. Bu kuruluşlar tarafından yapılan pazarlama çalışmalarının temel hedefi, genel bir destinasyon marka ve imajı oluşturarak destinasyon rekabetçiliğini, destinasyonun bilinirliğini artırmak ve destinasyonun gelişimine katkı sağlamaktır (Blain, 2001:11). Bu amaçla yapılan çalışmalar ise genel olarak belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla destinasyondaki temel çekicilikleri, turistik olanakları ve turistik değerleri ifade eden harita ve broşürler, temalı reklamlar, ziyaretçi bilgilendirme kartları, destinasyon tanıtım ve rezervasyon siteleri hazırlama ve destinasyonun ulusal ve uluslar arası festival ve aktivitelerde tanıtımını yapma şeklinde ifade edilebilir (Selin ve Myers, 1998).

Fyall ve diğerleri (2000) İngiltere'nin akarsularında taşıma yapan firmaların İngiltere ve İrlanda'daki kazançlı uluslararası pazarda daha etkili çalışmalar yapabilmek için botla tatili teşvik eden ortak bir girişim oluşturduklarını böylece harcamaları düşürdüklerini ve daha etkin pazarlama çalışmaları yürüttüklerini belirtmişlerdir. Augustyn ve Knowles (2000) ise yine İngiltere'de Yorkshire ve Humberside bölgesinde bulunan York şehrinde kamu ve özel sektörün katılımıyla gerçekleştirilen işbirliğinin etkinliğini inceledikleri araştırmada, yapılan işbirlikçi çalışmaların bilgi toplama ve personelin yetiştirilmesi noktasında fayda sağlamasına rağmen belirlenen hedef pazar üzerinde anlamlı bir etki oluşturamadığını belirtmişlerdir.

Turizm işletmeleri arasında oluşturulacak pazarlama işbirlikleri işletmelerin türüne, faaliyet alanına, büyüklüğüne ve amaçlarına göre değişiklik göstermekte ve çeşitlenmektedir. Dolayısı ile turizm işletmeleri arasında oluşturulacak pazarlama işbirliklerinde kullanılacak olan enstrümanlar farklılaşmakta ve açıklanmaları güçleşmektedir. Literatürde turizm işletmelerini işbirlikçi pazarlama için teşvik eden ve engelleyen faktörlere (Wang ve Fesenmaier, 2007; Wang ve Xiang, 2007), işbirlikçi pazarlama oluşum sürecine (Palmer ve Bejou, 1995), işbirlikçi pazarlamanın işletmelere sağlamış olduğu katkılara (Pinto ve Kastenholz, 2011) ve pazarlama işbirliklerinden memnuniyete (Selin ve Myers, 1998; Augustyn ve Knowles, 2000) ilişkin yapılmış çalışmalar bulunmakla birlikte, turizm işletmeleri arasında kurulacak pazarlama işbirliklerinde kullanılacak enstrümanları açıklayan bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Turizm işletmeleri arasında oluşturulan pazarlama işbirliklerinde yararlanılan enstrümanlar genel olarak pazarlama karması elemanları açısından ele alınarak açıklanabilir. Turizm pazarlama karması elemanları ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, insan, süreç ve fiziksel kanıtlar olarak kabul edilmektedir (Kozak, 2006:125-159).

Ürün açısından ele alındığında, turizm işletmeleri, üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve pazarlanması noktasında işbirliği oluşturabilirler. Turizm işletmelerinin üretilen ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında oluşturdukları pazarlama işbirlikleri, ürün ve hizmet portföyünü genişletmelerine olanak tanımaktadır (Wang ve Xiang, 2007). Buna, 1997 yılında Northwest ve KLM havayollarının Dünya genelinde seyahat eden yolcuların seyahat ihtiyaçlarını karşılamak için 10 yıllık bir süre için yapmış oldukları ortak yatırım örnek verilebilir. Bu ortaklıkla havayolu işletmeleri ürün portföylerini yerel ve bölgesel sınırlardan küresel bir ölçeğe taşımayı başarmışlardır (Canon ve diğ., 2000). Turizm işletmeleri, pazarlama işbirlikleri oluşturarak kendilerinde bulunmayan ürün ve hizmetleri işbirliğine girmiş oldukları işletmelerden kolayca elde edebilirler. Bu durum, oluşturulan işbirliğinde güven sarsıcı bir unsur olabilmekle birlikte (Hamel ve diğ., 1989), işbirlikçi işletmeye ürün portföyünü genişletebilecek fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte, turizm işletmeleri konsorsiyumlar oluşturarak ürün ve hizmetlerini geliştirebilmekte ve piyasaya yeni ürünler sunabilmektedirler. Pegasus Solutions ve VIP Investment Corporation'ın konsorsiyum ile oluşturulmuş oldukları otel grupları

buna örnek gösterilebilir. Grubun, lüks otel markalarının bir araya gelerek oluşturduğu bir konsorsiyum olan Global Hotel Alliance (GHA) üyeliği bulunmaktadır. Global Hotel Alliance, dünya genelinde 60 ülkede, 320 lüks otel markası tarafından oluşturulan bir sadakat programıdır. Bu üyelik, gruba ortak pazarlama ve rezervasyon olanakları sağlamaktadır (Durna ve diğ., 2013).

Fiyat açısından ele alındığında turizm işletmeleri, turistik ürünlerin fiyatlandırılması noktasında pazarlama işbirlikleri oluşturabilirler. Turizm sektörü, işletmeler arası bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu bir sektördür (Augustyn ve Knowles, 2000). İşletmeler arası bağımlılık düzeyi, bir işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması ile doğrudan ilişkilidir. Bağımlılık düzeyi yüksek olan bir işletmenin bağımlı olduğu işletme karşısında sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin fiyatını belirlemede pazarlık gücü oldukça zayıftır. Bu durum, dönemsel faaliyet gösteren turizm işletmelerinde ve pazarda etkin bir marka ve imaj değeri oluşturmayı başaramayan turizm işletmelerinde oldukça yaygındır. Böyle bir durumla karşı karşıya olan turizm işletmeleri, imtiyaz anlaşmaları (franchising) yaparak gerek bağımlı oldukları kuruluşlar karşısında gerekse pazardaki rakipler karşısında rekabet güçlerini artırabilirler (Fyall ve Spyriadis, 2003:448).

İmtiyaz verme (franchising) bir pazarlama ya da dağıtım kanalı şekli olarak sistem içinde ana firmanın bir diğer firmaya belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesi olarak tanımlanabilir (Binbay, 2007:8). İmtiyaz anlaşmasında, bir turizm işletmesi turizm alanında marka değerine sahip bir işletmenin isim hakkını, sembolünü, bilgisini, standartlarını, pazarlama tekniklerini almakta ve üretmiş olduğu turistik ürünleri imtiyazını almış olduğu o marka çatısı altında üretmekte ve satmaktadır. Dolayısı ile imtiyaz hakkını almış olan işletme yeniden bir marka oluşturmak ve marka imajı yaratmak için önemli bir maliyetten kurtulmuş olmaktadır. Bununla birlikte, işletme üretmiş olduğu ürün ve hizmetleri imtiyaz hakkını aldığı markanın değerine göre fiyatlandırma ve satma hakkını da elde etmektedir. İmtiyaz hakkı veren işletme ise marka bilinirliğini, hizmet ağını ve pazarını genişletmenin yanı sıra vermiş olduğu imtiyaz hakkı için önemli bir gelir elde edebilmektedir. Turizm sektöründe, imtiyaz anlaşmalarına örnek olarak dünya çapında konaklama hizmetleri sunan Wyndham Worldwide,

Choice Hotels International ve yiyecek içecek hizmetleri sunan Mc Donalds, Burger King, Kentucky Fried Chicken ve Piza Hut gibi hızlı servisi temel alan işletmeler gösterilebilir.

Tutundurma ise turizm işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin pazarda kabul görebilmesi için tüketicilerin ikna edilebilmelerine yönelik olarak yürütülen iletişim etkinliklerini içermektedir (Kozak, 2006:191). Turizmde tutundurma kavramı, enformasyon, iletişim, reklamcılık, halkla ilişkiler, lobicilik vb. bilgi, teknik ve yöntemlerin etkin ve eşgüdümlü kullanılması sonucunda hedef pazarda bilgilendirme, aydınlatma ve imaj yaratma faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanabilir (Tavmergen ve Meriç, 2002:33). Turizm işletmelerinin tutundurma faaliyetlerine yönelik ayırmış oldukları bütçe miktarı oluşturulacak işbirlikleri ile artırılabilir. Turizm işletmelerinin kaynaklarını bir araya toplayarak bir ürün ya da hizmete yönelik yapmış oldukları tanıtım ve reklam gibi tutundurma çalışmaları ziyaretçiler üzerinde daha fazla etki yapma potansiyeline sahiptir (Palmer ve Bejou, 1995). Turizm işletmeleri tutundurma faaliyetlerinde yazılı ve görsel basında kitlesel reklamlar verme, broşür ve kataloglarla reklamlar verme, açık hava reklamları, afiş, tabela, ışıklı ilanlar verme ve halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde ortaklaşa etkinlikler düzenleme noktalarında pazarlama işbirlikleri oluşturabilirler. Turizm işletmelerinin tutundurmaya yönelik yapmış oldukları çalışmalar ve oluşturmuş oldukları işbirlikleri, işletmenin marka ve imajına doğrudan etki edebilmektedir. Ulaşım sektöründe 2008 yılında Türk Hava Yollarının Star Alliance üyesi olması, pazarlama işbirliklerinin işletmelere yansımalarını açıklama açısından önemlidir (Taner ve Akdağ, 2008). 2008 yılında Star Alliance üyesi olan THY sahip olduğu hizmet kalitesini ve marka değerini arttırmakla kalmamış uçuş portföyüne yeni destinasyonlar da ekleme olanağına sahip olmuştur. THY oluşturmuş olduğu bu işbirliğini tutundurma çalışmalarına yansıtmıştır. THY 2010 yılında Basketbolda Avrupa'nın en büyük organizasyonu Euroleague'in isim hakkı sponsorluğunu almış ve maçlar "Turkish Airlines Euroleague Basketball" adı altında oynanmaya başlamıştır. Yapılan bu ortaklık ile aynı zamanda Türk Hava Yolları, Euroleague ile birlikte "Euroleague For Life" programı kapsamında Türkiye ve dünyanın çeşitli yerlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleri gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte, Türk Hava Yolları isim hakkının yanı sıra başka tanıtım haklarına da sahibi

olmuştur. Bu kapsamda; Euroleague logosu ile Türk Hava Yolları logosundan oluşan yeni bir Euroleague logosunun oluşturulmuş, Euroleague oyuncularıyla reklam filmleri çekilmiş, dünya genelinde 197 ülkede yayınlanan Euroleague ve Eurocup çatısı altında yıl içinde oynanan toplam 350'ye yakın maç saha zemininde ve çeşitli reklam mecralarında Türk Hava Yolları logosu yer almıştır.⁵

Günümüzde turizm işletmelerinin tutundurma faaliyetlerinde yararlanabilecekleri ve işbirliği oluşturabilecekleri en uygun alanlardan birisi sosyal medyadır. Sosyal medya, katılımcılarının online ortamlarda kendilerini ifade etme, iletişime geçme, gruplara katılma ve bu ortamlara fikir, yorum ve yayınlarıyla katkıda bulunma imkanı sağlayan sosyal içerikli web siteleri olarak tanımlanabilir (Köksal ve Özdemir, 2013). Turizm işletmeleri, sosyal medyada etkin olarak faaliyet gösteren sanal kuruluşlarla işbirlikleri oluşturarak küresel ölçekte tüketicilere kolayca erişebilir, işletmenin reklam ve tanıtımını işbirliği içerisine girdikleri işletmeler aracılığıyla yapabilirler. Sanal kuruluşlarla yapılan işbirlikleri sayesinde işletmeler tüketici istek ve ihtiyaçlarını tüketicilerle doğrudan iletişim kurarak öğrenebilme imkânını da elde edebilirler. Örnek olarak, dünyada 63500 destinasyonda faaliyet gösteren 451505 otel işletmesine erişim sağlayan, otel işletmelerinin fiyatlarını, sunmuş oldukları ürünleri, müşterilerin memnuniyet düzeylerini ve müşteri yorumlarını karşılaştırma imkânı sağlayan ve müşterilerin otel işletmelerinden rezervasyon ve doğrudan alış yapabildikleri booking.com web sitesi verilebilir. Bununla birlikte, tüketicilerle sanal ortamda kurulabilecek iletişim işletmenin ürün ve hizmetlerinin kişisel olarak satışını da kolaylaştırabilmektedir.

Dağıtım, genel olarak mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye transferi ile ilgili işlev ve işlemlerdir. Dağıtım kanalı ise malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi ve örgütsel birimler ile işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıyı ifade etmektedir (Kozak, 2006:153). Turistik ürünler, üretildikleri yerde tüketildiklerinden ürün ve hizmetlerin dağıtımını ters yönlü yani tüketiciden üreticiye doğru olmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinin turistik ürünlerle ilişkin her türlü bilgiyi, tanıtımı ve reklamı tüketicilere cezbedici bir şekilde ulaştırmaları ve tüketicilerin turistik ürünlerin bulunduğu yerlere gelmelerini

⁵ <http://www.ntvmsnbc.com/id/25117865/>

kolaylaştırıcı işbirlikleri oluşturmaları gerekmektedir. Dağıtım kanalında turizm işletmeleri arasında görülen en yaygın pazarlama işbirliklerinin satış acenteciliği verme olduğu söylenebilir. Satış acenteciliği verme, özellikle ulaştırma ve konaklama hizmeti veren turizm işletmelerinin turizm sektöründe perakendeci işletmeler olarak yer alan ve turizm hizmetlerin pazarlanmasına aracılık eden seyahat acenteleri ve tur operatörleri ile yapmış oldukları pazarlama işbirliklerini ifade etmektedir. Turizm işletmelerinden almış oldukları komisyon karşılığında müşteriler ve işletmeler arasında aracılık hizmetlerini gerçekleştiren seyahat acenteleri ve tur operatörleri (Batman ve Soybalı, 2009:54), işbirliği içerisinde oldukları işletmelere fiyat, tutundurma, markalama, satış ve tanıtım gibi konularda destek sağlamaktadırlar. Grangsjö (2003) turizm işletmelerinin dağıtım kanalı oluşturmada pazarlama işbirlikleri oluşturarak uluslararası pazarlara kolay ve hızlı bir şekilde girebileceklerini belirtmiştir.

Öte yandan bir hizmet pazarlama alanı olarak turizm, insan odaklı bir sektördür. Turizm sektöründe hizmetlerin üretim ve tüketiminin insan odaklı olması, bu alanda insanlar arası ilişki ve etkileşimi önemli hale getirmektedir. Turizm ürünlerinin üretimine tüketicilerin bizzat dâhil olması, ürünlerin içeriğine ve tatmin düzeyine etkide bulunması, insan faktörünün turizm sektörü içerisindeki önemini belirleyen etmenler arasında yer almaktadır (Kozak, 2006:215). Oluşturulacak pazarlama işbirliklerinde insan faktörü açısından turizm işletmeleri için en önemli çıktı, çalışanların öğrenme kapasitesinin ve yeteneklerinin artırılmasıdır. Oluşturulacak pazarlama işbirlikleri ile turizm işletmeleri, işbirlikçi firmaların kritik pazarlama yeteneklerini ve uygulamalarını kolayca özümseyebilirler (Pralhad ve Hamel, 1990; Saxena, 2005). Bununla birlikte, işletmeler oluşturulacak işbirlikleri ile firma imkânlarının ötesinde know-how ve yeni teknolojilere ulaşabilme imkânı elde edebilmektedirler (Wang ve Fesenmaier, 2007). Turizm işletmeleri, pazarlama işbirlikleri geliştirerek personellerini işbirliğine girdikleri işletmelerin sahip oldukları teknolojik ve davranışsal özellikleri öğrenmelerine olanak tanıyarak işletme personelinin inovasyon yeteneklerini (Saxena, 2005) ve sorun çözmeye yönelik davranışsal yeteneklerini, yeni bilgi ve beceriler kazanmalarını sağlayabilirler (Wang ve diğ., 2013). Turizm işletmeleri, ihtiyaç duydukları bilgili, yetenekli ve uzman elemanlara oluşturmuş oldukları işbirliği ağı sayesinde ulaşabilir ve kalifiye eleman

tedarik edebilirler. Pazarlama işbirlikleri noktasında turizm işletmelerine fayda sağlayacak önemli bir konu da işbirliğine girilen işletmeden sağlanacak uzman personel desteğidir. Günümüzde bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla tüketicilerin internet vs. ağlara daha fazla yönelmesi turizm işletmelerinin de pazarlama faaliyetlerinde teknoloji kullanımına yönelmesine yol açmaktadır. Turizm işletmeleri oluşturacakları işbirlikleri ile bilişim ve uzman personel yatırımı yapmadan pazarlama faaliyetlerini işbirliğine girdikleri işletmeler aracılığı ile gerçekleştirebilirler. Sonuç olarak, turizm işletmeleri oluşturacakları pazarlama işbirlikleri ile pazarlama uygulamalarını ve işgören yeteneklerini geliştirerek müşterilerine sunmuş oldukları hizmet kalitesini artırabilirler.

Turizm ürünlerinin üretilme ve sunulma aşamalarında taşıdıkları farklılıklar nedeni ile süreçler, pazarlama etkinliklerinin başarı ile sonuçlandırılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü tutundurma etkinlikleri ile turizm işletmesine ya da turizm bölgesine gelen ve ürünleri satın alan veya kullanan müşteriler söz konusu turizm ürünlerinin kendilerine sunulma sürecindeki uygulamalardan yüksek derecede etkilenmektedirler (Kozak, 2006:259).

Bir turistik ürün birbirinden bağımsız ve karmaşık fazla sayıda sürecin bir araya gelmesi ile meydana gelmektedir. Bu süreçler, müşterilerle ürün sağlayıcılar arasındaki karşılıklı ilişkiyi içermekle birlikte bir süreç diğer bir sürecin tamamlayıcısı olabilmektedir. Örneğin bir seyahat hizmetinden yararlanan turist seyahati esnasında yiyecek ve içecek ihtiyacını bir yiyecek ve içecek işletmesinden gidermektedir. Ya da bir destinasyonu turistik amaçlı ziyaret eden bir müşteri konaklayacağı yere kadar ki ulaştırma hizmetlerini bir ulaştırma işletmesinden almaktadır. Temel ürün açısından birinci örnekte yiyecek ve içecek işletmesi tamamlayıcı konumdayken ikinci örnekte ulaştırma işletmesi tamamlayıcı konumdadır. Fakat her iki örnekte de turizm işletmeleri arasında yaşanabilecek bir koordinasyonsuzluk müşterilere sunulan hizmetlerin yetersiz kalmasına ya da kalite düzeyinin düşük olmasına neden olabilmektedir. Süreçler, turizm sektöründe ürünlerin müşterilere sunulmasına kadar olan tüm aşamaların analiz edilmesini, planlanmasını ve uyumlaştırılmasını içermektedir (Kozak, 2006:159). Bu bakımdan

süreç elemanının turizm işletmeleri arasında oluşturulacak pazarlama işbirliklerinin her bir aşamasında önemli olduğu ifade edilebilir.

Hizmetin fiziksel kanıtları, hizmet işletmesi tarafından kontrol edilebilen ve tüketicinin hizmeti algılamasında önem taşıyan bir pazarlama karması unsurudur (Sağnak, 2010:25). Hizmet pazarlamasındaki fiziksel kanıtlar, (örneğin bir otel işletmesi için) otel odasında resepsiyonda ya da yemek salonunda otel hizmetlerini çağrıştıran bütün maddi unsurları kapsamaktadır. Hizmetin üretildiği yerin düzeni, kullanılan araçlar, personelin kıyafeti, basılı broşürler, otelin kullandığı renkler ve logo gibi dokunulabilen materyaller müşteri için hizmetin onaylanması anlamına gelmektedir (Güler, 2009).

Turizm işletmeleri, basılı broşürler ve reklam afişleri hazırlayarak tüketicilere sunmuş oldukları ürünleri fiziksel olarak destekleme noktasında pazarlama işbirlikleri oluşturabilirler. Turizm işletmeleri, pazarlama işbirlikleri oluşturarak sunmuş oldukları turistik ürünlerin yatak, masa ve sandalye gibi fiziksel unsurlarını teminde pazarlık güçlerini artırabilirler. Bununla birlikte, turizm işletmeleri restorasyon ve temizlik hizmetleri gibi fiziksel unsurları destekleyici hizmetlerin alımında da pazarlama işbirlikleri oluşturarak pazarlık güçlerini artırabilirler.

2.2.5.2. Destinasyon Düzeyinde İşbirlikçi Pazarlama

İşbirlikçi pazarlama yaklaşımının turizm sektöründe ele alındığı ikinci boyut, bir destinasyondaki turizm işletmelerinin, kamu kurumlarının, sivil toplum kuruluşlarının ve turizmle doğrudan ilişkisi olmayan diğer kurum ve kuruluşların da katılımıyla oluşturulan işbirlikleri vasıtasıyla destinasyonun bir ürün, bir marka ve imaj şeklinde ele alınarak bütün bir şekilde pazarlanmasıdır.

Destinasyon, turistik mal ve hizmetlerin sunulduğu yer, turizm mahali ya da turistik istasyon olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2012). Sözlük anlamı olarak ise destinasyon, “varılacak olan yer” şeklinde ifade edilmektedir.⁶ Dünya Turizm Örgütü’ne (WTO) göre destinasyon, bir turist en az bir gece kaldığı fiziksel bir mekânı veya bir günlük seyahat süresinde destek hizmetler, çekicilikler ve turistik

⁶ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid

kaynaklar gibi turizm ürünlerini içermektedir. Destinasyonlar, genellikle ev sahibi toplulukları da içine alan çeşitli paydaşları birleştirir ve daha geniş destinasyonlar oluşturmak üzere kümelenebilir ve ağ oluşturabilirler. Destinasyonlar, tüm ülke ölçeğinde olabileceği gibi bir bölge, ada, köy, kasaba ve hatta müstakil bir merkez gibi herhangi bir ölçekte olabilirler.⁷

Bir destinasyonu turistik amaçlı ziyaret eden turistler destinasyonun ekonomik ve sosyal yapısına doğrudan etki etmektedir. Bir destinasyona turist çekebilmek için destinasyonda turistik ürünlerin olması ya da bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu bakımdan bir destinasyonun diğerlerinden farklı çekici yönlerini ön plâna çıkarılacak şekilde değerlendirilmesi ve maksimum fayda sağlanması için net ve etkin bir biçimde pazarlanması gerekmektedir (Çakmak ve Kök, 2012). Destinasyonların pazarlanması iki ayrı şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, turistik mal ve hizmetleri üreten turizm işletmeleri tarafından yapılan bireysel pazarlama faaliyetleridir. İkincisi ise destinasyonu bir ürün ve hizmetler topluluğu olarak pazarlayabilmek amacıyla destinasyon pazarlama organizasyonları tarafından yapılan pazarlama faaliyetleridir (Ersun ve Aslan, 2009).

Bireysel pazarlama faaliyetleri açısından bakıldığında bir destinasyondaki paydaşlar tarafından talep edilen çıkar ve yararların farklılığı, destinasyonların pazarlanmasını karmaşık bir süreç haline getirmektedir (Sautter ve Leisen, 1999). Bununla birlikte, turistik destinasyonlarda işletmelerin bireysel olarak gerçekleştirdiği çalışmalar farklı amaçlara hitap etikleri için çoğunlukla farklı mesajlar içermekte ve destinasyonların hedef kitleler üzerinde beklenen etkiyi oluşturamamasına neden olmaktadır (Tekin, 2012:35). Bu bakımdan bir destinasyondaki turizm işletmelerine ve turizm sektörü ile ilişkili olan diğer işletmelere turistik ürünün pazarlanması noktasında önemli sorumluluklar düşmektedir (Palmer ve Bejou, 1995). Çünkü turistler, destinasyonu tedarikçilerin ve hizmet sağlayan işletmelerin toplamından oluşan bir marka olarak algılamaktadırlar (Baloglu ve Brinberg, 1997). Dolayısı ile bir destinasyonda turistik ürün sunan bir işletmenin yapacağı aldatici reklam ya da turistik ürünün kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek bir davranışın etkisi sadece o işletme ile sınırlı

⁷ <http://www2.unwto.org/search/node/destination> (11.12.2013).

olmamakta turistin destinasyonuna bakış açısını doğrudan etkileyebilmektedir. Çünkü bir destinasyondaki turistik ürünler birbirini tamamlayan holistik bir yapıya sahiptirler. Başka bir ifade ile bir destinasyonda turistik ürün ve bu ürüne yönelik pazarlama eylemleri yalnızca bir organizasyon tarafından oluşturulmaz, planlanmaz ve kontrol edilemez. Bu bakımdan, destinasyonlarda bir pazarlama karmaşı ve pazarlama stratejisinin geliştirilmesi için kendilerine özgü amaç ve prensipleri olan birçok bağımsız paydaşın bir araya getirilmesi gerekmektedir (Buhalis, 2000b).

Baker ve Cameron'a (2008) göre destinasyon pazarlamasında başarı, destinasyonun gelişimi için stratejik bir planın geliştirilmesi ve destinasyondaki paydaşlar arasında işbirlikleri oluşturulmasına bağlıdır. Palmer and Bejou (1995) destinasyon pazarlamasında işbirlikçi yaklaşımın üç sebepten ötürü gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar:

- Destinasyonun tanıtımında, kaynakların bir araya toplanmasıyla gerçekleştirilecek pazarlama işbirliklerinin potansiyel ziyaretçiler üzerinde bireysel tanıtım çalışmalarından daha etkili olması,
- Pazar mekanizmalarının bir destinasyonun toplam bir ürün olarak pazarlanmasını destekleme ve paylaşma noktasında yetersiz olması,
- Bir destinasyondaki işletmelerinin, aralarındaki karşılıklı bağımlılığın farkına vararak amaçlarına daha etkili ulaşılabilmesi, şeklindedir.

Wang ve Fesenmaier'e (2007) göre destinasyonlarda işbirlikçi pazarlama yaklaşımı, destinasyon imajı ve marka oluşturma, bütünsel turizm ürünlerinin geliştirilmesi ve daha iyi müşteri hizmetlerinin sunulması yoluyla destinasyon rekabetçiliğinin artırılmasında oldukça önemlidir. Fyall ve diğerleri (2001) İskoçya'daki turistik cazibe merkezleri arasındaki işbirliği ve rekabet ilişkilerini inceledikleri araştırmada, işletmelerin rekabet içerisinde oldukları fiyatlandırma ve gelir oluşturma, pazarlama iletişimi, dağıtım ve rezervasyon kanalları ve araştırma boyutlarında pazarlama işbirlikleri oluşturabileceklerini belirtmişlerdir.

Fyall ve diğerleri (2003) ise Stockholm Bilgi Servisi, Scandic Otelleri ve İskandinav Hava Yolları (SAS) arasında Avrupa'daki çiftleri, orta-yüksek gelirli aileleri ve bağımsız seyahat etmek isteyen turistleri Stockholm destinasyonuna

çekmek için gerçekleştirilen pazarlama işbirliklerini incelemişlerdir. Bu işbirliğinin temel hedefi, daha önce profesyonel bir amaç için Stockholm'u ziyaret etmiş olan ve düzenli olarak şehir gezileri ve iş amaçlı seyahat eden turistlerin destinasyona çekilmesidir. İşbirliğinde hedef pazarın belirlenmesinde coğrafi özellikler dikkate alınmış ve SAS havayolları vasıtasıyla Stockholm'a doğrudan hava bağlantısı olan Avrupa kentleri ve İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya ve İsviçre gibi ülkeler hedef pazar olarak belirlenmiştir. Daha sonra ziyaretçilerin ilgisini çekebilmek için dizayn, gastronomi, antika kültürü ve çocuklar için Noel temalarının da dahil olduğu birçok pazarlama teması belirlenmiştir. Destinasyona gelecek müşterilerle ilişkileri geliştirmek, onların erken rezervasyon yapmalarını sağlamak ve sadakat oluşturmak amacıyla proje ve hedef pazar için özel bir avantaj kartı dizayn edilmiştir. Bu kart misafirlere ücretsiz ulaşım, müzelere ücretsiz giriş, mağaza ve restoranlarda indirim avantajları sağlamaktadır. Araştırmada, yapılan çalışmaların destinasyonun ağızdan ağıza pazarlanmasına katkı sağlamasına rağmen turistlerin sadakatine etkisine ilişkin açık bir bulguya ulaşılamamıştır.

Buhalis (2000) destinasyon pazarlamasının sadece bir tanıtım aracı olarak değil destinasyondaki tüm paydaşların uygun kazanımlar elde edebilmesi için gerekli koordinasyonun sağlanmasında stratejik bir planlama ve yönetim mekanizması olarak kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Buhalis, bu mekanizmanın gerçekleştirilebilmesi için destinasyonlarda yeni pazarlama teknolojilerinin kullanımı, inovasyon, başarılı ve rekabetçi destinasyonlardan edinilecek tecrübelerin, işbirliklerinin ve insan kaynakları eğitimine önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bennett (1999) destinasyon pazarlamasındaki eksikliklerin özel sektör kuruluşları tarafından yürütülen çalışmalarda, kaynakların yetersizliğinden kamu tarafından yürütülen çalışmalarda ise esnekliğin olmayışından kaynaklandığını ifade etmiştir.

Baker ve Cameron (2008), bu faktörlerin dikkate alınarak bir destinasyonun pazarlanmasında özel sektör ve kamu işbirliğinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü bir destinasyonun pazarlanmasındaki en önemli sorun, destinasyonda sunulan turistik ürünün parçaların bileşiminden oluşmasından ötürü ortaya çıkan mülkiyet parçalanmasıdır (Bennett, 1999). Bu bakımdan bir destinasyonun pazarlanmasında

işbirlikçi pazarlama faaliyetlerini oluşturmak ve devam ettirmek için güçlü platformlar ve uygun mekanizmalar kurulması gerekmektedir (Wang ve diğ., 2013). Williams ve diğerleri (2004) destinasyon pazarlama örgütlerinin turizm ürününün bileşik ürün özelliğinden ötürü yapmış oldukları çalışmalarda etkili markalaştırma ve konumlandırma için halkın ve özel sektör paydaşlarının desteğine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Tekin (2012:35) bir destinasyon için hedef pazar seçimi, pazarlama karmasının oluşturulması, marka yaratma, imaj oluşturma ve konumlandırma çalışmalarının yapılması gibi uzaktan belirlenemeyecek kararların alınması ve uygulanması sürecinin destinasyonda yer alan kamu ve özel sektör kuruluşları tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Destinasyonların işbirlikçi pazarlanmasına yönelik özel sektör ve kamu kurumları ya da bu kurumların işbirliği ile oluşturulan birçok yapı bulunmakla birlikte bu yapılar genel olarak Destinasyon Pazarlama Organizasyonları (DMO) şeklinde ifade edilmektedir. Bir destinasyonda bu yapılar, hükümetler tarafından oluşturulabileceği gibi ticaret ve sanayi odaları, vakıf ve denekler, bağımsız işletmeler ve bu faktörlerden bazılarının işbirlikleriyle de oluşturulabilir (Blain, 2001:10). Destinasyon pazarlama organizasyonları, turistlerle iletişim sağlamak, onları ikna etmek ve zihinlerinde destinasyona özgü bir yer edinebilmek için destinasyona özgü bir pazar konumu ve bir marka çağrışımı geliştirilmesi amacıyla faaliyet gösteren organizasyonlardır (Marzano ve Scott, 2006). Destinasyon pazarlama organizasyonlarının üyeleri genellikle oteller, turistik cazibe merkezleri, restoranlar, tur operatörleri, havayolları ve yerel operatörler gibi turizm operatörleri; turizm bakanlığı, teşvik planlamacıları, şehir yetkilileri gibi devlet kuruluşları; benzin istasyonları, nakliye şirketleri, gibi turizmi destekleyen işletmeler ve diğer yerel işletmelerdir (Blain, 2001:10).

Destinasyon pazarlama organizasyonları, bir destinasyonda turizm işletmelerini organize ederek işletmeler arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Kubickova ve Wang, 2013). Bu kuruluşlar destinasyonun pazarlanmasında imaj geliştirme, pazarlama ve satış çabalarını planlama, reklam tasarımı ve tanıtım yapma, destinasyon çapında turizm çabalarının koordinasyonunu sağlama ve bu çabaların etkinliğini değerlendirme

rolünü üstlenmişlerdir (Masberg, 2000). Destinasyon pazarlama organizasyonları, katılımcı işletmeler için paylaşılan bir vizyon oluşturmak, işletmeler arası ilişkiler geliştirmek, üyeler arası iletişimi sağlamak ve üyeler arasında oluşturulabilecek işbirliklerine zemin hazırlamak noktasında önem taşımaktadır.

Bir destinasyonda pazarlama faaliyetlerini koordineli bir şekilde gerçekleştirmek üzere kurulan destinasyon pazarlama organizasyonları kapsamında değerlendirilebilecek en önemli yapı Kongre ve Ziyaretçi Büroları (Convention and Visitor Bureaus-CVB) olarak ifade edilmektedir (Masberg, 2000). Kongre ve ziyaretçi büroları, turistik destinasyonların tanıtım ve pazarlamasını yapmak amacıyla kurulan tarafsız ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Temel görevleri, bir kente veya bölgeye kongreleri, toplantı ve seminerleri getirmeye çalışmak ve kongre turizmi ile ilgili tüm hizmetleri bu gruplara sunmaktır. Bu amaçla başta seyahat acenteleri, tur operatörleri, organizatörler, kongre merkezleri, havayolu şirketleri ve konaklama tesisleri olmak üzere çeşitli kuruluşlarla işbirliği içinde faaliyette bulunmaktadır (Ersun ve Aslan, 2009).

Kongre ve ziyaretçi büroları ilk olarak 1896 yılında Michigan eyaletinin Detroit şehrinde kurulmuştur. Bu tarihten itibaren ABD'nin büyük şehirlerinin çoğunda şehri tanıtmak ve pazarlamak amacıyla kongre ve ziyaretçi büroları oluşturulmuştur (Morrison ve diğ., 1997). Daha sonra 1920 yılında 28 kongre ve ziyaretçi bürosunun katılımı ile uluslararası alanda yapılacak toplantıların zaman ve mekânlarını düzenlemek amacıyla Uluslararası Kongre ve Ziyaretçi Büroları Birliği (The International Association of Convention and Visitors Bureaus- IACVB) kurulmuştur. Kuruluşun günümüzde 25 ülkede 350'den fazla üyesi bulunmaktadır (Masberg, 2000). Dünya'da 5000'den fazla kongre ve ziyaretçi bürosu mevcuttur. Uluslararası kongre organizatörlerinin kongre organizasyonlarını doğrudan ticari kuruluşlarla değil, kongre ve ziyaretçi büroları aracılığı ile gerçekleştirme eğiliminde olmalarından ötürü bu sayı her geçen gün artmaktadır (Ersun ve Aslan, 2009).

Kongre ve ziyaretçi bürolarının örgütsel yapısı destinasyonun karakterine, turistik ürüne ve finansal katılım düzeyine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Kamu kuruluşları tarafından oluşturulan kongre ve ziyaretçi büroları, yerel otorite yapısının entegre bir parçasıdır ve belirli bir coğrafi alanda tüm turizm tedarikçilerini

temsil etme hakkına sahiptir. Bağımsız işletmelerin girişimleri ile oluşturulan kongre ve ziyaretçi büroları ise katılımcı işletmeler tarafından finanse edilen ve sadece katılımcıları temsil yetkisine sahip kuruluşlardır (Weber, 2001). Her iki oluşumda da işbirliğine katılım gönüllülük esasına dayalı olup işletmelerin misyon ve vizyonlarına, hedef ve amaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Uluslararası Destinasyon Pazarlama Örgütleri Birliği (DMAI) verilerine göre kongre ve ziyaretçi bürolarının çoğu (% 64) bağımsız örgütlerdir. Yerel veya merkezi yönetime bağlı olarak çalışan büroların oranı yaklaşık olarak % 20 iken bir ticaret odasına bağlı olan veya odanın bir departmanı gibi çalışan büroların oranı ise % 5'tir. Üye bazlı kongre ve ziyaretçi bürolarının tipik üye kompozisyonu içinde konaklama işletmeleri % 22, kültürel çekicilikler ve enstitüler % 18, etkinlik hizmetleri veya hizmet sağlayıcıları % 18, restoranlar % 17, perakendeci işletmeler % 11 ve diğerleri % 14 oranında yer tutmaktadır (Intel, 2005; Aktaran: Ersun ve Aslan, 2009).

2.2.5.3. Destinasyonlar Arası Düzeyde İşbirlikçi Pazarlama

İşbirlikçi pazarlama yaklaşımının turizm sektöründe uygulandığı bir diğer boyutu destinasyonlar arası (inter-destination) düzeyde yapılan pazarlama işbirlikleri oluşturmaktadır (Fyall ve diğ., 2012). Destinasyonlar arası pazarlama işbirlikleri literatürde genel olarak bölgesel destinasyonların pazarlanması olarak ifade edilmekle birlikte (Naipaul ve diğ., 2009; Wang ve diğ., 2013) aynı bölgede yer almayan fakat benzer tüketici kitlesine ya da benzer turistik ürüne sahip olan destinasyonlar arasında da gerçekleştirilebilir (Naipaul ve diğ., 2009).

Bölgesel destinasyonların kolektif olarak pazarlanması, benzer faydalar ve benzer pazar segmentleri hedefleyen bölgelerin bir destinasyon olarak çekiciliğini ve tüketicilerin tüketim değerini artıran tamamlayıcı ürünler sunma potansiyeli artırmaktadır (Fyall ve Garrod, 2005:284). Palmer ve Bejou (1995) bir bölgedeki destinasyonun turistik ürün karmasının bölgedeki diğer destinasyonlarla yapılacak işbirlikleri ile genişletilebileceğini ve çeşitlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Prideaux ve Cooper (2002) ise bir bölgedeki destinasyonlar arasında rekabetin şiddetlenmesinin genel olarak o bölgede turizmin kalkınmasında verimliliğin ve genel etkinliğin azalmasına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Destinasyonlar arası pazarlama işbirlikleri destinasyonlara turistik ürün portföyünü geliştirme, her bir yerel destinasyondaki turizm ürünlerinin güçlendirilmesi, maliyetlerin paylaşılması ve pazarlama etkinliğinin artırılması (Naipaul ve diğ., 2009), bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme (Wang ve diğ., 2013) gibi açılardan bölgelere katkı sağlayabilmektedir.

Bölgeler arasında pazarlama işbirliklerinin oluşmasını kolaylaştıran ve güçleştiren faktörler ise bölgelere ve bölge turizm yöneticilerine göre farklılaşabilmektedir. Bir bölgede sınırlı turistik ürüne ve kaynağa sahip destinasyonlar için pazarın homojen olması işbirliğini kolaylaştırırken (Naipaul ve diğ., 2009) yeterli düzeyde turistik ürüne ve kaynağa sahip bir bölgede pazarın homojen olması destinasyonlar arası işbirliklerini güçleştirmektedir (Wang ve diğ., 2013).

Tosun ve diğerleri (2005) destinasyonlar arası pazarlama işbirliklerinin oluşumunda coğrafi yakınlığın, paylaşılan sosyal ve kültürel değerlerin ve politik uyumun kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Dieke ve Karamustafa (2000) destinasyonlar arası işbirliklerinin oluşumunda politik uyumun önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Bölgesel ölçekte destinasyonlar arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulması özellikle sınırlı turistik ürün ve kaynağa sahip olan destinasyonlarda turizmin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Sınırlı sayıda turistik değere ve kaynağa sahip destinasyonlarda turizmin geliştirilmesinde ve pazarlanmasında bölgesel yaklaşımın önemine rağmen literatürde birbirine komşu destinasyonların nasıl pazarlama işbirliği oluşturacağına ilişkin yapılmış az sayıda araştırmaya ulaşılmıştır.

Naipaul ve diğerleri (2009) tarafından yapılan araştırmada, ABD'nin Ohio eyaletinin kuzeydoğu (Northeast) bölgesindeki turizm ürün ve kaynakları sınırlı olan Lorain, Medina ve Wayne destinasyonlarının yapmış oldukları pazarlama işbirliklerini incelenmiştir. Yapılan araştırmada, kırsal turizm ürünü sunan üç destinasyonun sınırlı olan turizm kaynaklarını birleştirerek pazarlama çalışmaları neticesinde, bölgede işbirliğine girilen destinasyonlar için resmi bir bölgesel

destinasyon pazarlama programı oluşturulmuş, kongre ve ziyaretçi bürolarının (CVB) katılımıyla gerçekleştirilen pazarlama işbirliğiyle daha kapsamlı bir bütçe oluşturularak daha geniş ölçekli pazarlara yönelik tanıtımlar yapılmış, girişilen işbirliği sayesinde yapılan tanıtımlarda maliyetler en aza indirilmiş ve turizmin geliştirilmesiyle bölgeye ekonomik katkı sağlanmaya çalışıldığı ortaya konulmuştur. Ancak oluşturulan işbirliğinin destinasyonlara olan katkısı tam olarak ölçülememiştir.

Wang ve diğerleri (2013) ise ABD'nin Florida eyaletinin merkez bölgesinde yer alan Orlando şehrinin yedi ilçesi olan Orange, Osceola, Seminole, Lake, Polk, Braverd ve Volusia destinasyonları arasında gerçekleştirilen pazarlama işbirliğini incelemiştir. Bu araştırmada, bölgelerin birbirlerini tamamlayan turistik ürünler sunmalarının işbirliğini kolaylaştıran en önemli faktör olduğu ortaya konulmuştur. Örneğin; bölgedeki Braverd ve Volusia destinasyonları sahil olanaklarına sahip iken Orange ve Osceola destinasyonları golf, balık tutma, kürek çekme ve spor olanaklarına sahiptir. Destinasyonlar yaptıkları işbirliği ile sunmuş oldukları turistik ürünleri çeşitlendirmişlerdir.

Destinasyonlar arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasında destinasyon pazarlama organizasyonları (DMO) ve kongre ve ziyaretçi büroları (CVB) kritik bir öneme sahiptir. Çünkü destinasyonlar arası işbirliği oluşturmada diğer destinasyonlarla işbirliği oluşturabilme potansiyeline sahip bir kuruluşun olması, bu kuruluşun destinasyonunu temsil edebilmesi, kuruluşun yapmış olduğu uygulamaların destinasyondaki işletmeler tarafından kabul görmesi ve destinasyonun turizm geliştirme politikalarında etkin olması gerekmektedir. Destinasyonlarda bu misyonu üstlenen ve destinasyonlara böyle bir vizyon oluşturabilecek en önemli kurumlar destinasyon pazarlama organizasyonları ve kongre ve ziyaretçi bürolarıdır. Nitekim konuya ilişkin yapılan iki araştırmada da bölgedeki destinasyonlar arası işbirliklerinin kongre ve ziyaretçi büroları aracılığı ile gerçekleştirildiği görülmüştür.

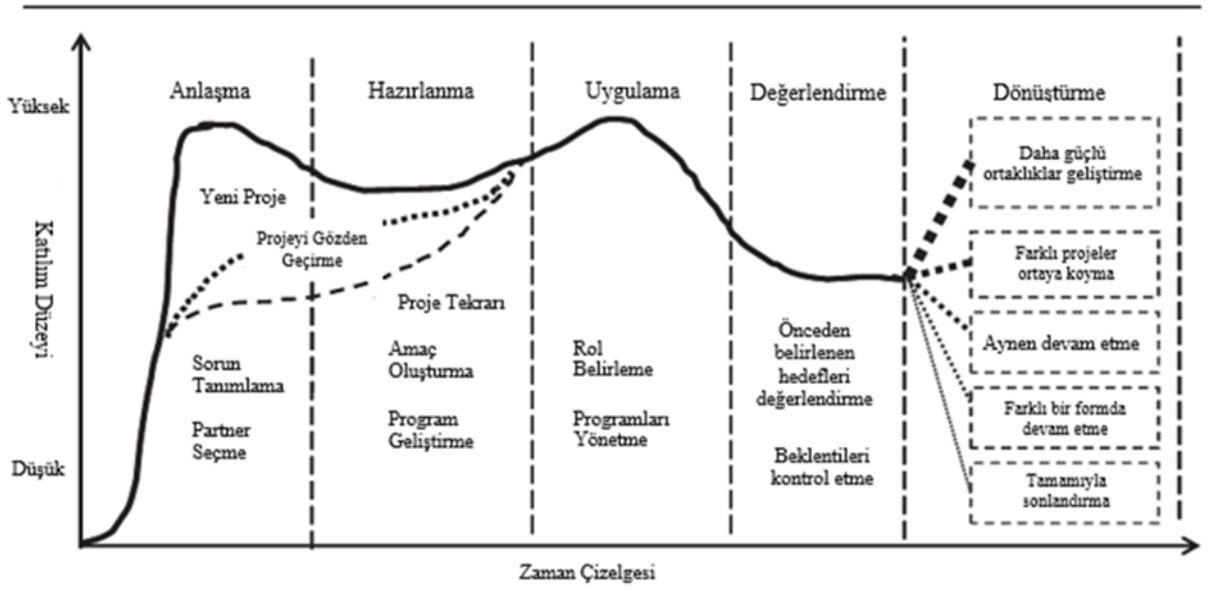
2.2.6. Turizmde Pazarlama İşbirlikleri Oluşum Süreci

Kendilerine ait misyonu, hedefleri, amaçları ve vizyonu olan işletmeler arasında pazarlama işbirliklerinin oluşumu karmaşık ve işbirliğinin kapsamına göre

farklılaşan bir yapıya sahiptir. Turizm sektöründe pazarlama işbirliklerine yönelik yapılan araştırmalarda bu karmaşık yapı içerisinde pazarlama işbirliklerinin oluşum süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Turizmde pazarlama işbirliklerinin nasıl oluşturulduğu ve işbirliği oluşturma aşamalarına yönelik yapılan çalışmalarda genel olarak üzerinde durulan konu, işletmeler arası işbirlikleri ve destinasyonlar arası işbirliklerinden ziyade destinasyon pazarlamasında işletmeler arası pazarlama işbirliklerinin nasıl oluştuğudur (Wang, 2008; Wang ve Fesenmaier, 2007; Wang ve Xiang, 2007).

Bir destinasyonun işletmeler arası pazarlama işbirlikleri oluşturularak pazarlanması oluşum sürecini inceleyen Wang (2008), işbirliği oluşturma aşamalarının anlaşma, hazırlanma, uygulama, değerlendirme ve dönüştürme olmak üzere beş boyutlu bir süreçten oluştuğunu ifade etmiştir. Şekil 2.5'te Wang (2008) tarafından ortaya konulan bir destinasyonun işbirlikçi pazarlanması için pazarlama işbirliği oluşum süreci ve aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 2.5. İşbirlikçi Destinasyon Pazarlamasında Katılım Düzeyi ve İşbirliği Aşamaları



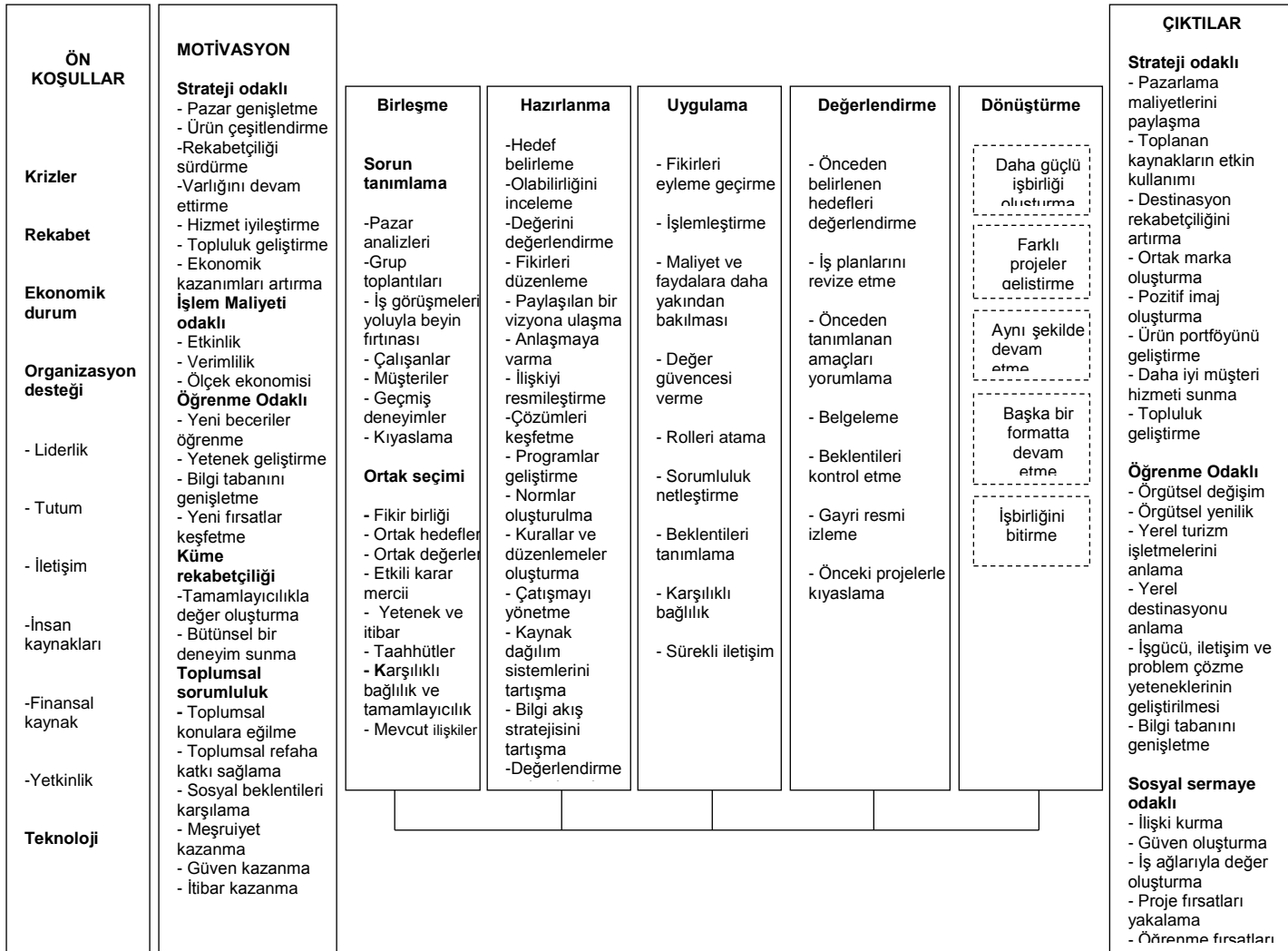
Kaynak: (Wang, 2008).

Wang (2008) bu süreci ayrıntılarıyla şu şekilde açıklamıştır. Birleşme (anlaşma) aşaması, oluşturulması düşünülen işbirliğinde önceliklerin belirlendiği potansiyel partnerlerin işbirliği olanaklarını keşfetmek için bir araya geldikleri,

oluşturulacak işbirliğinin iletişimini ve işbirliğinin partnerlerin her birine sağlayacağı faydaların görüldüğü aşamadır. Birleşme aşamasını hazırlanma aşaması izlemektedir. Hazırlanma aşaması ise birleşme aşamasında ortaya konulan önemli konular ve fırsatlar tanımlanarak bunların uygulanabilirliği ve işletmelere sağlayacağı değerler fırsatlar ve problemler açısından ele alındığı aşamadır. Bu aşama, birleşme aşamasında üretilen tüm fikirlerin düzene sokulduğu ve işbirlikçiler arasında ortak ve vizyonun oluşturulduğu aşamadır. Bu aşamada, işletmelerin sahip olduğu kaynaklar işbirlikçi girişimlerin başarıya ulaşması için uyumlu hale getirilir. Uygulama aşaması, işbirliğinin uygulamaya taşındığı aşamadır. Bu aşamada işbirliği liderleri ve üyeler işbirliğinin maliyetini, faydalarını ve işbirliğindeki rollerini açık bir şekilde anlayabilirler. Uygulama aşamasında, ortaklar beklenti ve sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlarlar. İşbirliğinin başarıya ulaşmasında uygulama aşamasında ortakların vermiş oldukları taahhütleri yerine getirmeleri ve bilgi paylaşımı konusunda dürüst davranmaları gerekmektedir. Değerlendirme aşaması ise önceden belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirildiği ve işbirlikçilerin oluşturulan işbirliğinden beklentilerini kontrol ettikleri aşamadır. Dönüştürme aşaması ise işbirliğinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda işbirliğini oluşturan işletmelerin işbirliğine ilişkin izleyecekleri yönelimin değerlendirildiği aşamadır. İşbirlikçi işletmeler, bu aşamada işbirliğini tamamen sonlandırma, işbirliğine farklı bir formatta devam etme, işbirliğine aynen devam etme, farklı projelerde işbirliği yapma ve birden fazla alanda daha güçlü ortaklıklar geliştirme şeklinde beş farklı yönelim içerisinde olabilirler.

Wang ve Fesenmaier (2007) ise destinasyon pazarlamasında işbirlikçi yaklaşımın oluşum sürecine ilişkin ön koşulları, işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmaya motive eden faktörleri ve pazarlama işbirliklerinin çıktılarını da içerisine alan bir destinasyon pazarlama işbirliği oluşum çerçevesi sunmuşlardır. Şekil 2.6'da Wang ve Fesenmaier (2007) tarafından ifade edilen destinasyon pazarlamasında işbirliği oluşum çerçevesi gösterilmektedir.

Şekil 2.6. Destinasyon Pazarlamasında İşbirliği Oluşum Çerçevesi



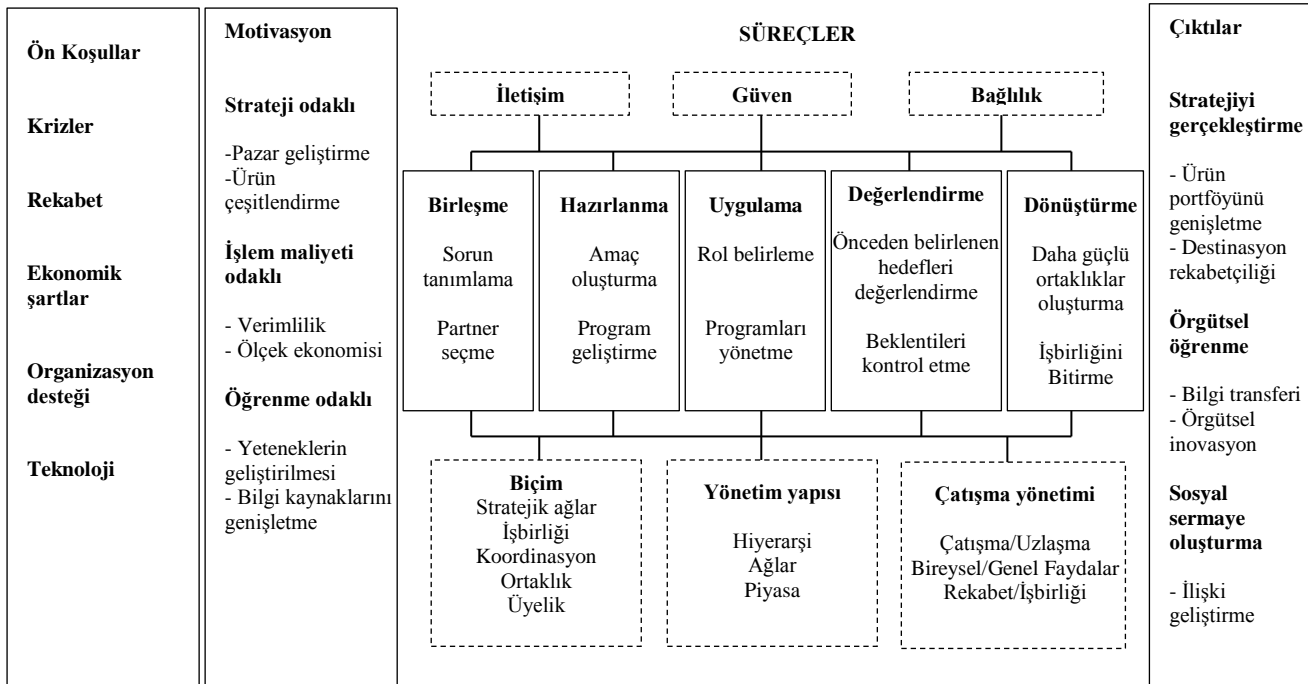
Kaynak: (Wang ve Fesenmaier, 2007).

Wang ve Fesenmaier (2007) tarafından ortaya konulan destinasyon pazarlamasında işbirliği oluşum çerçevesi, Wang (2008) tarafından ortaya konulan işbirliği oluşum sürecini de içine alan kapsamlı bir yapı sunmaktadır. Sunulan bu çerçeve, Wang (2008) tarafından ifade edilen anlaşma, hazırlanma, uygulama, değerlendirme ve dönüştürme süreçlerinin ötesinde işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik koşulları, bir destinasyondaki turizm işletmelerini pazarlama işbirliği oluşturmak için motive eden faktörleri ve gerçekleştirilen pazarlama işbirlikleri neticesinde ortaya çıkan sonuçları da ortaya koyan bir yapıyı ifade etmektedir.

Wang ve Xiang (2007) ise destinasyon pazarlamasında işbirliği oluşum sürecine yönelik sunmuş oldukları çerçevede Wang (2008) ve Wang ve Fesenmaier

(2007) tarafından sunulan çerçevelere ek olarak işbirliği geliştirme sürecinde iletişim, güven, bağlılık, biçim, yönetim yapısı ve çatışma yönetimi gibi faktörleri eklemiştir. Şekil 2.7’de Wang ve Xiang (2007) tarafından sunulan destinasyon pazarlamasında işbirliği oluşum sürecine yönelik önerilen çerçeve gösterilmektedir.

Şekil 2.7. Destinasyon Pazarlamasında İşbirliği Oluşum Süreci



Kaynak: (Wang ve Xiang, 2007).

Yapılan çalışmalarda, turizmde işletmeler arası pazarlama işbirlikleri oluşum sürecinin birleşme (anlaşma), hazırlanma, uygulama, değerlendirme ve dönüştürme olmak üzere beş temel aşamada toplandığı görülmektedir. Bu çalışmalarda turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşum sürecinde işletmelerin birbirleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmasını gerektiren koşullar, işletmeleri pazarlama işbirlikleri yapmak için motive eden faktörler ve işletmelerin pazarlama işbirlikleri oluşturmaları halinde elde edebilecekleri kazanımlarda eklenmesine ve bu faktörler araştırmacılara göre değişiklikler göstermesine rağmen beş temel sürecin araştırmacılar tarafından kabul edildiği görülmektedir.

2.2.7. Turizm İşletmelerinde İşbirlikçi Pazarlamayı Özendiren ve Engelleyen Faktörler

Günümüzde rekabet, teknoloji, sosyal, politik ve ekonomik çok çeşitli çevresel faktörlerin baskısı dinamik bir çevrede faaliyet gösteren turizm işletmelerini birbirleri ile işbirliği yapmaya zorlamaktadır (Selin ve Chavez, 1995). İşletmeleri pazarlama işbirlikleri geliştirmek için motive eden sosyal, ekonomik ve stratejik birçok faktör bulunmaktadır (Wang ve Xiang, 2007). Bu faktörler turizm işletmelerinde pazarlama işbirliklerine yönelik yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Selin ve Chavez (1995) krizlerin işletmeler arası pazarlama işbirliği oluşturmada önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Selin ve Chavez, 1994 yılında Los Angeles şehrinde yaşanan depremin ardından turizm işletmelerinin yapısal hasarları onarmak ve yaşanabilecek potansiyel felaketselere ilişkin turistlerin korkularını yatıştırmak amacıyla yapmış oldukları işbirlikçi pazarlama çalışmalarının krizlerin pazarlama işbirlikleri üzerindeki etkisini açıkça ortaya koyduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, yaşanabilecek ekonomik, sosyal ve politik krizler de işletmelerin destinasyona ve işletmelerine turist çekebilmek amacıyla işbirliği yapmalarını kolaylaştırabilmektedir. Ayrıca, Selin ve Chavez (1995) turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinde mevcut ağ ilişkilerinin ve liderliğin önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir.

Jamal ve Getz (1995) ise turizm işletmeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık algısının işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelttiğini belirtmiştir. İşletmeler arası karşılıklı bağımlılık, işletmelerin birlikte hareket etmelerini ve faaliyetlerini koordineli bir şekilde yürütmelerini gerektirmektedir. Bu bakımdan turistik ürünün holistik yapısı turizm işletmelerini birlikte çalışma yapma noktasında motive etmektedir (Palmer ve Bejou, 1995).

Wang ve Xiang (2007) işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmak için motive eden faktörlerin genel olarak strateji odaklı, işlem maliyeti odaklı ve öğrenme odaklı olmak üzere üç faktör altında toplamışlardır. Wang ve Fesenmaier (2007) ise

bu faktörlere küme rekabetçiliği ve sosyal (toplumsal) sorumluluk faktörlerini eklemiştir.

Turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik strateji odaklı motivasyon faktörleri, işletmeleri pazarda bir marka, imaj ve konum kazandırmak amacıyla motive eden faktörlerdir. İşbirliği oluşturmaya strateji odaklı yaklaşan bir işletme pazardaki konumunu güçlendirerek rekabet avantajı elde edebilir. Pfeffer ve Salancik (1978) stratejik işbirlikleri oluşturmanın işletmelerin kaynak bağımlılığını azaltmada uygulanabilecek stratejilerden birisi olduğunu ifade etmişlerdir. Wang ve Fesenmaier (2007) işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturmada stratejik açıdan motive eden faktörlerin pazar genişletme, ürün çeşitlendirme, rekabetçiliği sürdürme, varlığını devam ettirme, hizmet iyileştirme, topluluk geliştirme ve ekonomik kazanımları artırma olduğunu ifade etmişlerdir. Turizm işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturarak sahip oldukları pazarlama bütçelerini artırabilir ve bu sayede daha geniş pazarlara yönelik daha aktif pazarlama faaliyetleri düzenleyerek pazarlarını genişletebilirler. Diğer yandan turizm işletmeleri, pazarlama işbirlikleri oluşturarak kendilerinde olmayan bir turistik ürün veya hizmeti işbirlikçi işletmeden kolayca taklit edebilirler. Ya da turizm işletmeleri, ortak girişimler yoluyla yeni bir ürün ya da hizmete yönelik yatırım yaparak turistik ürünlerini çeşitlendirebilirler. Naipaul ve diğerleri (2009) ürün çeşitlendirme noktasında özellikle sınırlı turistik ürüne ve kaynağa sahip bölgesel destinasyonlar arasında oluşturulacak işbirliklerinin destinasyonların sunmuş oldukları ürünleri çeşitlendirmelerine imkân sağlayacağını belirtmişlerdir. Rekabetçilik noktasında ise oluşturulacak pazarlama işbirlikleri ile turizm işletmeleri sektördeki diğer oyunculara ve müşterilere karşı ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında ve maliyetlerin azaltılmasında pazarlık gücünü artırabilirler.

Turizm işletmelerini pazarlama işbirliği oluşturma noktasında motive eden işlem maliyeti odaklı faktörler ise verimlilik ve ölçek ekonomisidir (Wang ve Xiang, 2007). Verimlilik, “bir makineden veya bir süreçten elde edilen işin veya ürününün,

harcanan enerjiye veya ham maddeye oranı” olarak tanımlanmaktadır.⁸ Turizm işletmeleri pazarlama faaliyetleri için belli bir bütçe ayırmakta ve bu bütçeyi reklam, halkla ilişkiler, tanıtım, pazar araştırmaları vs. pazarlama faaliyetlerinde kullanmaktadırlar. Pazarlama işbirlikleri oluşturdukları zaman ise faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ortak bir havuz oluşturulmaktadır. İşletmeler pazarlama bütçelerinin bir kısmını bu havuza aktarılmaktadır. Dolayısı ile işbirlikçi pazarlama yaklaşımı ile işletmeler pazarlama maliyetlerini azaltmakla birlikte, tek başlarına yapamayacakları yüksek bütçeli pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirebilme imkânına kavuşmaktadırlar. Diğer yandan tüm turizm işletmeleri pazarlama faaliyetlerini harita, broşür, reklam vs. benzer enstrümanlar kullanarak gerçekleştirmektedirler. İşletmeler pazarlama işbirlikleri oluşturmaları durumunda bu faaliyetlerin birim başına maliyetini en aza indirebilirler. Örneğin; internet üzerinden yapılan pazarlama faaliyetlerinde tüm işletmelerin ayrı ayrı alacakları domain’in maliyeti ile tüm işletmelerin ortak alacakları bir domain’in maliyeti arasında fark bulunmamakla birlikte ayrı ayrı alındığında tüm işletmelerin bu maliyete katlanması gerekmektedir.

Turizm işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmada motive eden öğrenme odaklı faktörler ise yeteneklerin geliştirilmesi ve bilgi kaynaklarının genişletilmesidir (Wang ve Xiang, 2007). Pazarlama işbirlikleri yetenekleri, tecrübeleri, bilgi düzeyleri, uzmanlık düzeyleri ve faaliyet alanları farklı işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşabilmektedir. Dolayısıyla işbirlikçi işletmeler birbirlerinden iletişim ve sorun çözme gibi insan becerileri, kültür, inovasyon ve değişim gibi örgütsel becerileri öğrenebilme imkânına sahip olmaktadır (Wang ve Fesenmaier, 2007). Bunun yanı sıra turizm işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturarak bir ağ oluşturmakta ya da bir ağa dâhil olmaktadır. Dolayısıyla bu ağ içerisinde ihtiyaç duydukları bilgileri, fikirleri, iş fırsatlarını ve güven ilişkilerini geliştirebilme imkânına sahip olmaktadır (Wang ve diğ., 2013). İşbirliği neticesinde ortaya çıkan bu ağ sayesinde işletmeler bilgi kaynaklarını genişletme imkânına sahip olmaktadır (Hudson, 2013).

8

Turizm işletmelerini pazarlama işbirliklerine yönelten faktörlerden bir diğeri küme rekabetçiliği olarak ifade edilmiştir (Wang ve Fesenmaier, 2007). Kümelenme, birbirine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı oyuncuların (üreticiler, tedarikçiler, müşteriler, bilgi üreten kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri, kamu kurum ve/veya kuruluşları, yerel yönetim kurum ve/veya kuruluşları, medya, finansal kurumlar) ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Porter, 1989; Aktaran: Eraslan ve diğ., 2012). Turizm sektöründe turistik çekim cazibesine sahip destinasyonlar turistik kümeleri ifade etmektedir. Tipik bir turizm kümelenmesinde, örneğin, bir ziyaretçinin kalite deneyimi yalnızca temel aktivitelerden hoşnutluk düzeyine değil, aynı zamanda oteller, restoranlar, alışveriş merkezleri ve ulaşım imkanları gibi tamamlayıcı işletmelerin etkinliğine de bağlıdır (Eraslan ve diğ., 2012). Dolayısıyla turistik ürünün ve değerinin ortaya çıkmasında turizm işletmeleri arasında bir işbirliği gerekmektedir (Vernon ve diğ., 2005). Turizm işletmeleri arasında oluşturulacak işbirlikleri ile turizm kümesinde sunulan ürün ve hizmetlerin kaliteleri artırılabilir. Oluşturulacak pazarlama işbirlikleri ile turizm kümesi daha etkin bir şekilde pazarlanabilir. Turistik destinasyonda sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması ve destinasyonun daha etkin pazarlanması destinasyonun yani turizm kümesinin rekabetçiliği ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısı ile turizm işletmeleri destinasyonlarının ve işletmelerinin rekabetçiliğini artırmak için pazarlama işbirlikleri oluşturabilirler.

Turizm işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında motive eden son faktör ise Wang ve Fesenmaier (2007) tarafından sosyal sorumluluk olarak ifade edilmiştir. Sosyal (toplumsal) sorumluluk, Lembedt (2011) tarafından üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalarda işletmelerin çevresinde yer alan çıkar gruplarının toplumsal beklentilerini dikkate alması olarak tanımlanmaktadır. Bir destinasyondaki turizm işletmeleri destinasyonun doğal kaynaklarını kullanmakta, tüketicilerine sunmakta ve pazarlamaktadırlar. Turizm işletmelerinin müşterileri ise her gün daha büyük miktarlarda kaynak tüketmektedirler. Odaların ısıtılması ve soğutulması, odalarda kullanılan kimyasallar (deterjan vb.), golf alanlarının sulanması, yüzme havuzlarının doldurulması, cruise gemilerinin üretmiş olduğu

atıklar, yemeklerin pişirilmesi için harcanan enerji bu tüketime örnek gösterilebilir (Atay ve Dilek, 2013). Yani bir destinasyondaki turizm işletmeleri bir anlamda doğal kaynakların tükenmesine yol açmaktadırlar. Bu sebeple, günümüzde turizm işletmeleri, ürün geliştirme, üretim, tutundurma ve dağıtım aşamalarında çevreye duyarlı bir anlayışla tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılama faaliyetlerine yönelmişlerdir (Atay ve Dilek, 2013).

Turizm işletmeleri, destinasyondaki doğal kaynakların korunması, sürdürülebilirliğinin sağlanması ve nitelikli turistlerin destinasyona çekilmesi için pazarlama işbirlikleri oluşturabilirler. Bununla birlikte, turistlerin destinasyonu ziyaret etmelerine aracılık ederek destinasyonun ekonomik olarak kalkınmasına ve işletmelerde çalışan istihdam ederek toplumun ekonomik refahına katkı sağlamaktadırlar. Zaten turistik destinasyonların işbirlikçi pazarlanmasına yönelik oluşturulan Destinasyon Pazarlama Kuruluşlarının (DMO) ve Kongre ve Ziyaretçi Bürolarının (CVB) temel görevi destinasyonun reklam ve tanıtımını yaparak ekonomik olarak kalkınmasına katkı sağlamaktır (Weber, 2001). Reklam ve tanıtım gibi pazarlama faaliyetleri neticesinde destinasyona daha fazla turist çekilmesi ise destinasyonun alt ve üst yapı yatırımlarını, destinasyona olan turistik yatırımları artırmakta böylelikle daha fazla kişinin istihdam edilmesine imkân tanımaktadır.

Turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen faktörler ise rekabet, güç dengesizliği, kaynak yetersizliği ve hedef pazarların farklılığı olarak ifade edilmiştir (Wang ve diğ., 2013). Birbirlerini rakip olarak algılayan turizm işletmelerinin ya da destinasyonların pazarlama işbirliği oluşturmaları, know-how'larını paylaşmaları ve ortak bir pazarlama ya da rekabet felsefesi benimsemeleri oldukça güçtür. Sermaye yapısından, bilgiye erişim ve marka değeri gibi faktörlerden kaynaklanan işletmeler ve destinasyonlar arası güç dengesizlikleri, turizm sektöründe pazarlama işbirlikleri oluşturmayı etkileyen bir diğer faktördür. Pazarlama işbirlikleri, ortak bir kaynak havuzu oluşturulmasını ve pazarlama faaliyetlerinin bu havuzdan karşılanmasını içermektedir. İşletmeler ve destinasyonlarca hedeflenen pazarlama amaçları için bu havuzda toplanacak kaynakların yetersizliği işletmeler arası pazarlama işbirliklerini engelleyen bir diğer faktördür. Turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen

bir diğerk faktör ise işletme ve destinasyonların hedefledikleri tüketici kitlesinin farklılığıdır. Her işletme ya da destinasyon ulaşmak istediğı hedef pazara yönelik pazarlama çalışmaları yapmaktadır. Dolayısıyla, aynı hedef pazara hitap etmeyen işletmelerin ve destinasyonların pazarlama çalışmalarında aynı ve hedef doğrultusunda pazarlama faaliyetleri yürütmeleri olanaksızdır.

2.3. Otel İşletmeleri, Otel İşletmelerinde Pazarlama ve İşbirlikçi Pazarlama

İşbirlikçi pazarlama yaklaşımının otel işletmelerinin pazarlama anlayışları bağlamında irdelendiğı bu çalışmada, araştırmanın uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinin, otel işletmelerinin özelliklerinin ve otel işletmelerinde pazarlamanın kendine özgü özelliklerinin ifade edilmesi gerekmektedir. Literatür taramasının bu kısmında, otel işletmeleri, otel işletmelerinin özellikleri ve sınıflandırılması, otel işletmelerinde pazarlama konularına değinilmiştir. Son olarak işbirlikçi pazarlama yaklaşımı otel işletmelerinde pazarlama anlayışı çerçevesinde ele alınmıştır.

2.3.1. Otel İşletmeleri

Dünyada, insanların refah düzeylerinin artmasıyla turizm ürünlerine olan talep de her geçen gün artmaktadır. Uluslararası turist sayısı, 2011 yılında 995 milyona, 2012 yılında ise 1,035 milyona yükselmiştir. Uluslararası turist sayısının 2030 yılında yıllık 3,3 artışla 1,8 milyar kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir (World Tourism Organization, 2013). Geleneksel konaklama işletmeleri arasında yer alan otel işletmelerinin faaliyet konusu, insanların seyahatleri sırasında ihtiyaç duydukları geceleme ihtiyacı başta olmak üzere yeme-içme, eğlence imkânları, toplantı salonları, ziyafet ve balo gibi olanakları tahsis etmektedirir (Azaltun, 1999:40).

Tarihsel olarak incelendiğinde günümüz otellerinin ilk örneğı olarak eski Roma döneminde M.Ö. 200- M.S. 500 yılları arasında seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geliştirilen Posting Hause'ler gösterilebilir. Daha sonraki dönemde ise yine Romalı rahipler tarafından idare edilen Roman Hospice'lerde, seyahat eden insanların konaklama ihtiyaçlarının yanı sıra yiyecek-içecek olanaklarının da sağlandığı bilinmektedir. Türk otelcilik tarihinin ise inşası yaklaşık bin yıl öncesine dayanan han ve kervansarayların yapımı ile başladığı

söylenbilir. Selçuklu Devleti döneminde yapımına önem verilen ve Osmanlı İmparatorluğu döneminde ticaret yollarını işler durumda tutmak amacıyla yapımına ağırlık verilen kervansarayların temelde iki amaçla yapıldıkları ifade edilebilir. Bunlardan birincisi, kıymetli ticari mal taşıyan kervanları sınır yakınlarındaki düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkiya baskınlarından korumaktır. İkincisi ise yolcuların konaklama, güvenlik ve yeme-içme gibi ihtiyaçlarını temin etmektir (Batman, 2004:82). Türkiye’de bugünkü anlamıyla ilk otel işletmesi Wagon List tarafından 1892 yılında İstanbul’da yaptırılan Pera Palas Oteli’dir. Daha sonra 1955 yılında İstanbul Hilton Oteli’nin açılmasıyla Türkiye’de modern otel işletmeciliği dönemine geçilmiştir (Aras, 1993:6).

Sağladıkları hizmetler sayesinde bir milletin veya toplumun maddi refahını oluşturan toplam mal ve hizmetlere katkı da bulunan oteller, birçok yerde turistik tüketim amacı ile gelen ve harcama yapmaya hazır olan turistleri çekim gücü olan işletmelerdir. Konaklayanların harcamaları sayesinde oteller, yerel ekonomilere hem doğrudan hem de harcamaların dağılması suretiyle dolaylı yönden önemli katkı sağlamaktadır (Usta, 2008:44). Otel işletmesinin işlevi ve faaliyetlerine yönelik çeşitli yazarlar, uzmanlar ve kuruluşlarca yapılmış tanımlamalar bulunmaktadır. Otel işletmelerine ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

Olalı ve Kozay (1993: 25) oteli, “yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı bir meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletme” şeklinde tanımlamışlardır.

Otel işletmeleri, Kingır (2009) tarafından “turistlerin seyahatleri süresince gereksinim duyduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini belli bir ücret karşılığı karşılama arzusuyla, sunulan hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslararası boyutlarda standartlaştırıldığı beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmeler” şeklinde tanımlanmıştır. Turizm Tesis Yönetmeliğine (2000) göre ise oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmıştır.

Şener (2010:6) otel işletmelerini “insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, özellikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmeler” olarak tanımlamıştır. Batman (2004:91) otel işletmelerini asıl fonksiyonları insanların geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak ifade etmiştir. Usta (2008:44) ise otel işletmesini “konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme” olarak tanımlamıştır.

2.3.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Turizm sektörünün en temel unsurlarından birisini oluşturan otel işletmeleri, sunmuş oldukları hizmetlerin niteliğinden ötürü kendine özgü bir takım ayırt edici özelliklere sahiptir. Bu özellikler, Batman (2004:87-88) ve Batman ve Soybalı (2009:94) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

Otel işletmeleri zamana duyarlıdır: otelin bir odasının 24 saat içerisinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetlerini stoklama imkânı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir.

Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir: Otel işletmelerinde gerek hizmet sunumunda, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insan faktörünün rolü ve önemi büyüktür.

Otel işletmeciliği dinamiktir: otel hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda bağımlılığı fazla olan bir sektördür.

Otel işletmeleri günün 24 saati haftanın 7 günü faaliyet gösteren işletmelerdir: Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması

gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için rahat ve huzurlu bir ortamın oluşturulmasında yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir.

Otel işletmelerinde sunulan hizmetler, bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir: otel işletmesi birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik, otelin başarısını olumlu ve olumsuz olarak etkilemektedir.

Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir: Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan otel işletmeleri talep dalgalanmalarından çok hızlı etkilenebilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir.

Otel işletmesini seyahat eden insanların geçici konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik işletme olarak tanımlayan Usta (2008:44) ise bir otelin temel özellikleri iki başlık altında toplamıştır. Bunlar;

- Otel ekonomik bir işletmedir. Bununla birlikte toplantı, tören, ziyafet gibi faaliyetlerin yapıldığı sosyal nitelikli bir işletmedir.
- Otel müşterilerin maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarını da karşılayan, hizmet boyutlu bir işletmedir.

Bu özelliklerin yanı sıra insanların ekonomik gelirlerinin artmasıyla birlikte yaşam koşullarında meydana gelen değişiklikler, tüketici istek ve beklentilerini her geçen gün artırmakta ve bu istek ve ihtiyaçlara cevap vermek isteyen otel işletmeleri modern yaşamın ve turizmin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yapıya dönüşümle karşı karşıya bırakmaktadır.

2.3.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması, her bir sınıfta yer alan otel işletmesinin taşınması gereken asgari niteliklerin, vergi miktarının ve faaliyet alanlarının

belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, otel işletmelerinin sahip oldukları sınıflar müşterilere sunulması gereken olanakları ifade etmesi açısından önemlidir.

Otel işletmeleri, çeşitli yazarlar tarafından büyüklük, faaliyet yeri, faaliyet süresi ve gelişme aşamaları gibi farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Otel tanımında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da kesin bir birlik bulunmamaktadır (Batman ve Soybalı, 2009:98). Tablo 2.1’de otel işletmelerine ait sınıflandırmalar gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Sınıflandırma Kriterleri	Otel Türü
Gelişme aşamaları bakımından	<ul style="list-style-type: none"> • Lüks oteller • Vasat oteller • Yan konaklama tesisleri
Karşıladıkları konaklama ihtiyacı türü bakımından	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezi oteller • Kıyı otelleri • Dağ otelleri, spor otelleri • Kaplıca, kür otelleri • Tatil köyleri
Faaliyet sürelerine göre	<ul style="list-style-type: none"> • Devamlı oteller • Mevsim otelleri
Ulaştırma araçları ile olan bağlantılara göre	<ul style="list-style-type: none"> • Havaalanı otelleri • İstasyon otelleri • Liman otelleri • Karayolları kavşak otelleri
Ölçek bakımından	<ul style="list-style-type: none"> • 25 ve daha az oda sayısına sahip olan çok küçük oteller • 25-99 odaya sahip olan küçük oteller • 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller • 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller
Sahiplik bakımından	<ul style="list-style-type: none"> • Özel mülkiyete ait oteller • Kamu kuruluşlarına ait oteller • Karma mülkiyetli oteller
Belgeleri bakımından	<ul style="list-style-type: none"> • Yatırım işletme belgeli oteller • Turizm işletme belgeli oteller • Belediye işletme belgeli oteller

Kaynak: (Olalı ve Korzay, 1993:31-58; Batman ve Soybalı, 2009:98-99).

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında dikkate alınan bir diğer kriter ise Batman (2004:89):

- Geleneksel konaklama işletmeleri: Oteller

- Tamamlayıcı konaklama işletmeleri: Moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, kaplıca otelleri, gezer ve yüzer oteller, oberjler, hosteller, devre mülkler vs. şeklinde ifade edilmiştir.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'te (2005) ise otel işletmeleri, “asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler” olarak tanımlanmış ve bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmışlardır. Araştırmanın uygulama alanını oluşturması itibariyle yapılan sınıflandırmaya ilişkin olarak burada sadece 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin özelliklerine değinilmiştir. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin (2005) 19. maddesinde 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin taşınması gereken nitelikler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Üç yıldızlı oteller; iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- 2) Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
- 3) İlave bir yönetim odası,
- 4) Odalarda televizyon,
- 5) Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- 6) Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
- 7) Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
- 8) Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- 9) Yirmi dört saat büfe hizmeti sunulması gerekmektedir.

Dört yıldızlı oteller; üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) Kabul holünde telefon kabinleri,
- 2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- 3) Odalarda ve genel mahallerde klima,
- 4) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 5) 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- 6) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- 7) Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- 8) Satış mağazası,
- 9) Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
- 10) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- 11) Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- 12) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- 13) Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
- 14) Personel sayısının en az yüzde onbeşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- 15) İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,

16) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,

17) Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

18) Ayrıca;

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
- Kapalı yüzme havuzu,
- Açık yüzme havuzu,
- En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
- En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trambolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedinin bulunması gerekmektedir.

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için

aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir.

1) Müşterilerin ineyeği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,

2) Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,

3) Odalarda; bornoz, dış temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceğı, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğı, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,

4) Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,

5) Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,

6) Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,

7) Yirmi dört saat oda servisi,

8) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,

9) Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,

10) Bay ve bayan kuaförü,

11) Satış mağazaları,

12) Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,

13) Alakart lokanta,

14) Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,

15) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon, bulunması gerekmektedir.

2.3.4. Otel İşletmelerinde Pazarlama

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında oldukça önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri, turistlere konaklama ihtiyaçlarının yanı sıra yeme-içme, spor ve eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılamak için yardımcı ve tamamlayıcı ürün ve hizmetleri de sunabilen ticari işletmelerdir. Turizm sektöründeki diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de sunulan hizmetlerin potansiyel tüketicilerine tanıtılması, işletmenin marka değerinin ve bilinirliğinin artırılması, tüketici ya da turist tiplerinin ve onların tüketim alışkanlık ve davranışlarının belirlenmesi işletmenin varlığını ve devamlılığını sağlama açısından oldukça önemlidir. Bunun yanında, turistlerin yani müşterilerin bir kez kazanıldıktan sonra ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde sunularak memnuniyetlerinin sağlanması ve uzun vadede iyi ilişkiler içinde olunarak işletmeye sadakatlerinin kazanılması otel işletmeleri için karlılığın ve devamlılığın sağlanmasında önemli olan diğer hususlardır (İlban ve diğ., 2010).

Otel işletmelerinin karlılık ve devamlılıklarını muhafaza etmek için ihtiyaç duydukları bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi noktasında pazarlama olgusu kritik bir önem taşımaktadır. Emir (2012:87) otel işletmeleri arasındaki rekabetin bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde genişlemesinin, teknolojik gelişmelerin turizm pazarını hem işletmeler hem de müşteriler açısından ciddi olarak etkilemesinin, hızla değişen ve gelişen bilgi akımının ve turizm arz kaynaklarında ve turizm talebindeki gelişmeler vb. sebeplerin otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerine önem verilmesini gerekli kıldığını belirtmiştir.

Kozak (2008:103) ise günümüz turizm sektöründe yaşanan rekabetin yoğunlaşmasının, turizm pazarının giderek daha karmaşık hale gelmesinin, turizm işletmeleri arasında yatay ve dikey bütünleşmelerin artmasının, turizm arzının hızla yükselmesinin ve otel işletmelerinde uluslararasılaşma oranının artmasının otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerini daha da önemli hale getirdiğini belirtmiştir. Altunışık (2009a:319) otelcilik alanında pazarlamayı, yeni ürün, hizmet ve deneyimler oluşturma, tutundurma ve rakiplere kıyasla daha ekonomik bir bedel ile sadece pazarın üst gelir guruplarına veya üst pazar bölümlerine değil de alt

bölgelerce de makul karşılanabilecek şekilde de düzenlenerek turizm tüketicilerine sunulması olarak tanımlamaktadır.

Emir (2010) ise otel işletmelerinde pazarlamayı, otel işletmelerine ilişkin her türlü ürün ve hizmetin müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak gerçekleştirilmesi durumu olarak tanımlamaktadır. Çakıcı'ya (1995) göre otel işletmelerinde pazarlama, karlılık esas amacı göz önünde bulundurularak hedef olarak seçilen pazar bölümünde tatmin olmuş bağımlı müşteriler yaratmak gayesiyle ortak çabayla desteklenen bir dizi faaliyetleri kapsamaktadır.

Batman ve Sobaylı (2009:125) otel işletmelerinde pazarlamanın otelin potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarına ve muhtemel beklentilerine uygun bir biçimde düzenlenmesiyle başladığını, otelde sunulan hizmet ve faaliyetler doğrultusunda müşterilerin durumuna göre şekillendiğini belirtmişlerdir. Otel işletmelerinde pazarlamanın diğer bir fonksiyonunun ise otelin müşteriler için cazibe oluşturabilecek yönlerine dikkat çekerek verilen hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak, potansiyel müşterilerin işletmeyi tercih etmelerini teşvik etmek olduğunu ifade etmişlerdir. Batman ve Sobaylı, son olarak bir otel işletmesinde pazarlamanın, çeşitli potansiyel müşteriler veya müşteri grupları arasında aktiviteler geliştirmeyi içerdiğini belirtmişlerdir.

Oral (2005:184) otel işletmelerinde pazarlamanın, “mevcut ve potansiyel müşterilerin ilgisini çekmek, onlara bilgi vermek, telkinde bulunmak, müşterilerin zihinlerinde olumlu bir işletme imajı oluşturmak, otelin sunduğu mal ve hizmetleri satın almaya yönlendirmek, müşterileri en doyurucu bir fiziksel donatım ve psikolojik ortam içinde karşılamak, satış işlemi gerçekleştirmek, müşterilerde yeni ihtiyaç ve satın alma motifleri geliştirmek amacıyla araştırma, analiz ve sürekli incelemeye dayanan pazarlama teknik ve yöntemleri tasarlamak” faaliyetlerini içerdiğini ifade etmiştir.

Soler (2011) otel pazarlanmasının unsurlarını; popülerlik (popularity), fiyatlar ve uygunluk (rates and availability), marka koruma (brand protection) ve tasarım (design) olarak ifade etmiştir. Radisic ve diğerleri (2010) otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin müşteri (turist), donanım (otel olanakları) ve hizmet

personeli (otel personeli) olmak üzere üç temel unsurun etkileşimini içerdiğini ve bu üç unsurun otel işletmelerinde müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Tunçsiper ve İlban (2006) tarafından yapılan bir araştırmada ise otel işletmelerinin en önemli pazarlama sorunlarının; teknolojik gelişmelere ayak uydurma güçlüğü, talep yetersizliği, müşterilerin tatmin edilme zorluğu, aldatıcı ve yanıltıcı reklamlar, yoğun rekabet, bilgili ve yetenekli satış elemanlarına sahip olamamaları olduğu ortaya konulmuştur.

Karppinen (2011) otel işletmelerinde pazarlamanın yalnızca otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerini yürütmek üzere kurulan pazarlama departmanına bırakılmayacağını otel işletmesinde görev alan tüm grupların pazarlama çalışmalarına katılmaları gerektiğini ifade etmiştir. Otel işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini bu kapsamda değerlendiren Karppinen, otel işletmelerinde pazarlamayı içsel pazarlama ve dağıtım kanalı yoluyla pazarlama olarak ikiye ayırmıştır. İçsel pazarlama, otel işletmelerinde müşteriyi karşılayan, müşteriyle iletişim kuran, müşteriye doğrudan veya dolaylı olarak hizmet eden tüm personelin müşteri memnuniyeti odaklı çalışmaları amacıyla personele yönelik yapılan pazarlama faaliyetini ifade etmektedir. Bu amaçla otel personelinin otel hizmetlerinin kalitesini artırmak için mümkün olan en iyi mesleki becerileri elde etmeleri için eğitilmeleri ve müşteriye sunulabilecek en iyi hizmeti sunabilmeleri için motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Bu süreç, müşterinin otel işletmesi ile iletişim kurması ile başlayıp müşterinin otelden ayrılmasına kadar devam etmektedir. İçsel pazarlamanın otel işletmeleri için önemini ortaya koyma noktasında Radisic ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırmada ifade edilen sonuçlar oldukça dikkat çekicidir. Bu araştırmada, otel işletmelerinde misafirlere sunulan tüm hizmetlerde müşteri memnuniyetini belirleyen unsurların % 58'inin misafirlere yaklaşım ve ilgi, % 28'inin dikkatlilik ve % 14'ünün etkililik ve etkinlik olduğu ortaya konulmuştur.

Dağıtım kanalı yoluyla pazarlama ise otel işletmesinde sunulan hizmetlerin tüketicilere doğrudan (kendi satış organizasyonları vasıtasıyla) ya da dolaylı (tur operatörü, satış temsilcisi, seyahat acentesi) yoluyla pazarlanmasını ifade etmektedir (Karppinen, 2011). Turizm pazarlama araçları, turistik ürünlerle tüketiciler arasında ilişki kuran, ürünleri oluşturan, paket turları hazırlayan, dağıtımı sağlayan hatta satış

sonrası tüketici hizmetleri ile ilişkilerini devam ettiren ve işlemleri kolaylaştıran kişi ve kuruluşlar olarak ifade edilebilir (Rızaoğlu, 2004:239). Otel işletmelerinin diğer bir deyişle konaklama hizmeti sağlayıcıların tüketicilerle doğrudan ilişki kurmaları, tanıtım, satış ve pazarlama çalışmaları yapmaları güç ve maliyetli bir durumdur. Turizmde hizmet sağlayıcıların ürünlerini dolaysız pazarladıkları ya da tüketicilerin hizmetleri doğrudan hizmet üreticilerinden satın aldıkları varsayıldığında, binlerce turizm hizmet sağlayıcısı ile milyonlarca tüketici arasındaki ilişkinin ne kadar karmaşık, zaman alıcı, çaba gerektirici ve pahalı olacağı görülmektedir (Rızaoğlu, 2004:239). Dağıtım kanalları aracılığıyla pazarlama, otel işletmelerine sunmuş oldukları ürün ve hizmetleri tüketicilere ulaştırma noktasında gerekli olan tanıtım, reklam, satış ve pazarlama çabalarının maliyetlerini minimize etme ve dağıtım kanalındaki aracı işletmelerle yapılan anlaşmalar yoluyla herhangi bir ulusal ve uluslararası pazara hızlı ve kolayca ulaşabilme imkânı sunmaktadır.

2.3.4.1. Otel Pazarlamasının Özellikleri

Turizm sektörünün alt sektörlerinden konaklama sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri, müşterilerine konaklamaya ek olarak restoran hizmetleri, eğlence hizmetleri, toplantı hizmetleri ve sportif olanaklar gibi birbirinden farklı ve kapsamlı hizmetler sunan hizmet işletmeleridir (Ng ve Pine, 2003). Dolayısıyla otel işletmelerinde pazarlama, hizmet pazarlamasının soyutluk, üretimin ve tüketimin eş zamanlı olması gibi kendine özgü karakteristik özelliklerini ve turizm sektörünün sezonluk ve talep esnekliği gibi karakteristik özelliklerini taşımaktadır (Karppinen, 2011). Otel işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde kendine has karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Otel işletmeleri “zaman” satar. Bir otel odasının 24 saat içerisinde satılması gerekmektedir. Otel odası veya diğer hizmetler satılmadığı durumlarda o günkü satışı depolamak ya da başka bir güne aktarmak mümkün değildir (Emir, 2012:88). Sunulan hizmetlerin depolanamamasından ötürü otel işletmelerinde pazarlama aralıksız yapılması gereken bir faaliyettir.

- Otel işletmeciliği emek yoğundur. Yani otel hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmin sağlanmasında otelde görev alan personelin rolü ve önemi büyüktür. Otel işletmelerinde gerek hizmet sunumunda gerekse oteldeki diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır (Aktaş, 2002:26). Bu nedenle otelde görev alan personelin yapmış oldukları görevlerde otelin pazarlama çalışmalarına katkıda bulunmaları gerekmektedir.
- Otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetlere olan talep, mevsimsel (sezonluk) dalgalanmalara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu durum işletme karlılığını olumsuz yönlü etkilemektedir. Bu açıdan otel işletmeleri, mevsimsel dalgalanmalardan daha az etkilenmek ve kar hedeflerini tutturmak için alternatif pazarlama stratejileri geliştirmek zorundadırlar (Emir, 2012:88).
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım yapısı endüstriyel mallardan farklıdır. Müşteriler, otel işletmelerinin üretmiş olduğu mal ve hizmetleri tüketmek için bu işletmelerin bulunduğu yere gelmek durumundadırlar (Emir, 2012:88). Bu durum, otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetlerin pazarlanmasında aracı kurumların rolünü artırmaktadır.
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğu soyuttur. Bu nedenle müşteriler otel işletmesinin sunmuş olduğu ürün ve hizmeti tüketmeden önce tecrübe edemezler. Sunulan ürün ve hizmetlerin soyutluk özelliği, otel işletmelerinin pazarlanmasında doğruluk ve güven oluşturmaya yönelik pazarlama çalışmalarını ön plana çıkarmaktadır (Karppinen, 2011).
- Otel işletmelerinin üretmiş oldukları mal ve hizmetler stoklanamaz ve depolanamaz. Otel hizmetlerinde sağlanan hizmet, kullanan tüketici yönünden nihai bir hizmet olmasına rağmen kullanılmasıyla birlikte o hizmet tükenmemekte yani ortadan kalmamaktadır. Mevcut otel ürünlerinin temelini oluşturan otel odaları, yer ve zaman bakımından

sabittir. Dolayısıyla otel odalarına olan talep azaldığında kapasitenin boş kullanılması durumu ortaya çıkmakta talebin çok yüksek olduğu durumda ise belirli bir kapasitenin üzerine çıkılamamaktadır (Paksoy, 1994:61). Bu nedenle, otel işletmelerinin pazarlama faaliyetleri arz ve talep dengesinin sağlanması noktasında önem taşımaktadır.

- Otel işletmeciliği modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve işletmecilik anlayışı ile devamlı olarak farklılık gösteren dinamik bir faaliyet alanıdır (Emir, 2012:88). Tüketicilerin sosyal yaşamlarında yaşanan teknolojik, ekonomik ve sosyal değişiklikler tüketim alışkanlıklarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde pazarlama faaliyeti, tüketicilerin sosyal yaşamlarında meydana gelen bu değişimleri sürekli izlemeye, bu değişimlerin ortaya çıkardığı istek ve ihtiyaçları belirlemeye ve tatmin etmeye yönelik dinamik bir özellik göstermektedir.
- Otel hizmetlerinin sunumunda otelin değişik departmanları arasında ve otel personeli arasında yakın işbirliği ve yardımlaşma gereklidir (Aktaş, 2002:26). Çünkü otelin herhangi bir departmanındaki personelin olumsuz davranışı tüm otel işletmesinin pazarlama faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.

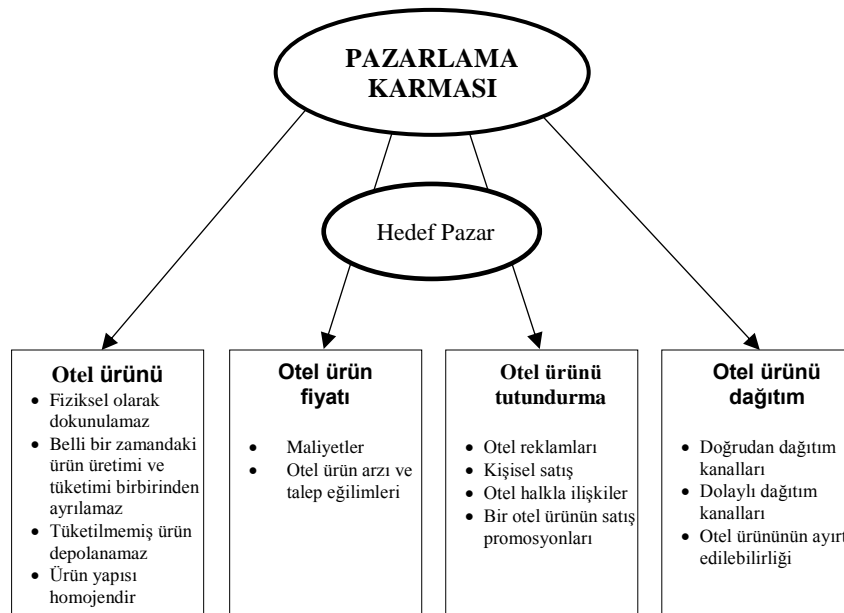
2.3.4.2. Otel İşletmelerinde Pazarlama Karması

Pazarlama karması, pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için pazarlamacılar tarafından kullanılan bir araç olarak ifade edilmektedir. Pazarlama karması, hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan ve 4P olarak ifade edilen ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinin bir bileşimini ifade etmektedir (Kotler ve Keller, 2009: 63). Bu sebeple pazarlama karmasının sistematik ve dengeli kurulması bir işletmenin ürün ve hizmetlerine olan talebi etkilemektedir (Prasanna, 2013). Otel işletmeleri, pazarlama amaçlarına ulaşmak için hedef kitlelerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya ve onları memnun etmek durumundadırlar. Beklenti ve ihtiyaçları karşılanan müşteriler zaman dilimi içerisinde sadık birer müşteri olacaklarından dolayı işletmenin gelirleri artacak ve gelir kaynaklarının devamlılığı sağlanacaktır

(Emir, 2012:87). Pazarlama karmasının dört unsuru; ne satılmak istendiğine, hangi fiyattan satılacağına, tüketicilere hangi iletişim kanallarıyla ve araçlarıyla ulaşılabacağına ve nerede satılacağına dair sorulara cevap vermektedir (İçöz, 2001:19). Bir otel için pazarlama karması, Şanlıöz (2012:29) tarafından otel işletmesinin hitap ettiği pazarda sunduğu ürünün en iyi satışları gerçekleştirebilmesi için, pazarlama kanalıyla kullandığı yöntemler bileşimi olarak ifade edilmiştir.

Otel işletmelerinde pazarlama karmasının en belirleyici özelliği, otel işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olmalarıdır. Otel işletmelerinin hizmet işletmesi olması ise sunulan ürün ve hizmetlerin stoklanamaması, standartlaştırılmaması ve üretim ve tüketimin eş zamanlı olması gibi karakteristik özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Otel işletmelerinin bu özelliklerini dikkate alan Radisic ve diğerleri (2010), Kotler ve diğerlerine (2006) atfederek pazarlama karmasını otel işletmeleri açısından ele almış ve otel işletmeleri için klasik pazarlama karması elemanlarını (4P) tanımlamışlardır. Şekil 2.8’de Radisic ve diğerleri (2010) tarafından otel işletmeleri için uyarlanan 4P pazarlama karması modeli gösterilmektedir.

Şekil 2.8. Otel İşletmeleri İçin 4P Pazarlama Karması



Kaynak: (Radisic ve diğ., 2010).

Hizmet işletmelerinin karakteristik özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini ifade eden Kotler ve diğerleri (2010:70), hizmet işletmelerinde müşteri değeri ve

ilişkilerinin önemli olduğunu ve hizmeti, müşterinin bakış açısından tanımlamak gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda hizmet işletmeleri için bir pazarlama karması olarak oluşturulan 4P yaklaşımını hizmet işletmeleri pazarlaması için 4C şekline dönüştürmüşlerdir. Hizmet işletmelerinde pazarlama karmasını bu doğrultuda ele alan Middleton ve Clarke (2001:89) 4C'yi aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

- Product (ürün) yerine *customer solution* (müşteriye en uygun çözüm), müşterinin ödediği bedelin karşılığı olarak algıladığı fayda, gereksinim ve isteklerinin karşılanması için verilen hizmetin kalitesi,
- Price (fiyat) yerine *customer cost* (müşteriye maliyet), ürün ve hizmeti sunan hizmet işletmesinin, kendi satış hedeflerini gerçekleştirmek adına, müşterilerin ödemesi için belirlediği fiyat; müşterinin, farklı alternatifler içinden, en iyi faydayı sağlayacağını düşündüğü ürün ve hizmeti seçerken ödediği bedel,
- Promotion (tutundurma) yerine *communication* (iletişim), satış gerçekleştirmenin ötesinde, üretici ve müşteri arasında geçen, çift yönlü her türlü bilgi aktarımı, ilişkisel pazarlama başta olmak üzere müşterinin sunulan ürün ve hizmeti tercih etmesini sağlayacak her türlü bilgilendirme ortamının kullanılması,
- Place (dağıtım) yerine *convenience* (uygunluk), satış noktaları da dâhil olmak üzere müşterinin aldığı ürüne erişiminin sağlanması.

Middleton ve Clarke (2001:94), Kotler ve diğerleri (1999) tarafından yapılan bu tanımlamadan daha önce 1980'li yılların başında, hizmet sektörünün kendine özgü özelliklerini dikkate alan Booms ve Bitner'in klasik pazarlama karması kavramına hizmet işletmeleri için (insanlar), physical evidence (fiziksel kanıt), process (süreçler) olmak üzere 3P'yi eklediklerini belirtmişlerdir. Şanlıöz (2012:30), hizmet pazarlamasındaki bu özel tanımlamaların otel pazarlaması alanındaki içeriklerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- People (insanlar), konaklama tesisinde kalan misafirler yanında, misafirin tatili bitinceye kadar her düzeyde doğrudan ya da dolaylı

olarak verilen hizmetin herhangi bir sürecinde yer alan çalışanları kapsamaktadır.

- Physical evidence (fiziksel kanıt), müşteri deneyimini etkileyen ve beş duyuya hitap eden hizmetin verildiği ortama yönelik tüm özellikler fiziksel kanıt bileşenini oluşturmaktadır (konaklama tesisinin konum özellikleri, dekorasyon ve ferah mimarisi). Bu bileşen aynı zamanda, otelin soyut özellikteki hizmetini somut hale getiren yazışmalar, faturalar, katalog ve tanıtım malzemeleri, personel uniformaları, logo ve semboller, reklamlar gibi her türlü aracı kapsamaktadır (Örs ve Ural, 2009:90).
- Processes (süreçler); misafirin tatil kararını vermesinden, tatilinden dönmesine kadar kullandığı tüm ürün ve hizmetler, bir süreç ve onun altındaki çok çeşitli ve karmaşık alt süreçlerden oluşmaktadır. Sadece konaklama ürünü bile, oda, yiyecek-içecek, eğlence süreçlerini kapsayan müşteri deneyimine yönelik işlevlerden oluşmaktadır.

2.3.4.3. Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Günümüz otel işletmelerinden biraz farklı olsa da, ortaya çıkışı milattan önce 200'lü yıllara dayandırılan otel işletmelerinde (Batman, 2004:82) pazarlama anlayışının gelişimi diğer endüstrilere nazaran oldukça geç başlamıştır (Cizmar ve Weber, 2000). Renaghan (1981) otel işletmelerinde pazarlama çalışmalarının pazarlama alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak 1970'li yıllarda başladığını, 1990'lı yıllara kadar geçen sürede otel işletmelerinde kurulan pazarlama departmanının asıl işlevinin ne olması gerektiğinin bilinmediğini ve otel işletmelerinde pazarlamanın 1990'lı yıllara kadar göstermelik bir departmandan öteye geçemediğini belirtmiştir. 1990'lı yıllardan sonra ise otel işletmelerinde müşteri odaklı anlayışın yerleşmesiyle birlikte pazarlama departmanının kapsamı ve amacının net olarak ortaya konulduğunu ifade etmiştir. Hacıoğlu (1997:11) ise pazarlama olgusunun otelciler tarafından yeni yeni benimsenmeye başlanmakla birlikte bazı otel işletmelerinin satış ve pazarlamayı hala aynı anlamda görmeye devam ettiklerini belirtmiştir.

Otel işletmelerinde pazarlama anlayışının gelişimine ilişkin literatür incelendiğinde, otel işletmelerinde pazarlama anlayışının endüstriyel işletmelerde pazarlama anlayışının gelişimine paralel bir gelişim süreci geçirdiği görülmüştür. Literatürde, otel işletmelerinde pazarlama anlayışının gelişim sürecini ifade etmek için endüstriyel işletmelerde pazarlama anlayışının gelişim süreçlerini ifade eden ürün, üretim, satış, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışlarından yararlanılmıştır.

Otel işletmelerinde üretime yönelik yaklaşım, II. Dünya Savaşına kadar sürmüştür. Bu dönemde, otel işletmeciliğinde üretime dönük yaklaşımın etkileri, daha fazla otelin inşa edilmesi şeklinde görülmüştür (Çakıcı, 1995). Medlik ve Ingram (2000:116) otel işletmelerine olan talebin arzdan fazla olmasından ötürü bu anlayışa yönelik yaklaşımın geliştiğini ve 1940'lı yılların sonları ile 1950'li yıllarda Paris ve Londra gibi Avrupa'nın birçok başkentinde otel işletmeciliğinde üretim yaklaşımının hâkim olduğunu belirtmişlerdir. Çakıcı (1995) otel işletmeciliğinde üretime yönelik yaklaşımın 1955'li yıllara kadar devam ettiğini, 1955'li yıllarda yol kenarlarına kurulan kolay ulaşım ve düşük ücretli konaklama hizmeti sunan motel işletmelerinin otel müşterilerini kendilerine çekmeye başlamasıyla otel işletmelerinde üretim yaklaşımından ürün yaklaşımına doğru bir yönelimin olduğunu ifade etmiştir.

Ürün yaklaşımında, otel işletmeleri tüketici sorunlarının ve gereksinimlerinin çözümü yerine sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin kalitesini ve özelliklerini artırmaya odaklanmış, tüketicilerin rakip malların kalitelerini, özelliklerini ve birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri para karşılığında en iyi kaliteyi tercih edeceklerini varsaymışlardır. Bu dönemde artan otel sayısına paralel olarak işletmelerde üretilen ürünleri farklılaştırmaya dönük bir eğilim gerçekleşmiş ve turistlerin çeşitli ihtiyaçlarına cevap verebilecek ticari otel, ikametgâh otel, lüks otel, tatil oteli gibi yeni otel türleri ortaya çıkmıştır (Oral, 2005:25). İkinci Dünya Savaşı ve izleyen yıllarda başlayan otel işletmeciliği alanındaki “üretime” ve “ürüne” yönelik yaklaşımlar, otel arzında önemli artışlar meydana getirerek, 1960'lı yılların başlarına kadar devam etmiştir. Bu yıllardan sonra yöneticiler, mevcut otel hizmetlerini yoğun tutundurma çabalarıyla satmaya başlamışlardır (Çakıcı, 1995).

Otel işletmeciliğinde üretim ve ürüne yönelik yaklaşımlar, 1960'lı yıllarda otel sayılarının artmasına ve mevcut oteller arasındaki rekabetin şiddetlenmesine sebep olmuştur. Bu dönemde otel doluluk oranlarının azalması, rekabetin şiddetlenmesi, müşteri istek ve ihtiyaç ve beklentilerinin değişmeye başlaması, müşteri ihtiyaç ve isteklerine uymayan otel hizmetlerinin yoğun tutundurma çalışmalarıyla desteklenerek otel hizmetlerinin satılmaya çalışılmasına neden olmuştur (Çakıcı, 1995). Bunun sonucu olarak, otellerde satış bölümleri oluşturulmaya başlanmıştır. Satış anlayışına sahip otel yöneticileri, uzun yıllar müşterilerin iyi şekilde üretilen ve doğru şekilde fiyatlandırılan ürünü satın alacaklarını, kar elde etmek için otelde sunulan ürün ve hizmetlerin etkin bir şekilde satışına yönelmeleri gerektiğini varsaymışlardır (Binbay, 2007:18). Oysaki otel işletmeleri hizmet işletmeleridir. Dolayısıyla otel işletmelerine olan talep esnekler. Yani bir müşteriye sunulan ürünün zorla satılması, vaat edilen kalitede olmaması veya müşterinin istek ve ihtiyaç duymadığı bir ürünün kendisine satılmaya çalışılması müşterinin işletmeyi tercihini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla böyle bir anlayışla kısa dönemde kar elde edilse bile uzun dönemde otel işletmelerinin varlıklarını sürdürmeleri ve kar elde etmeleri çok güçtür.

Otel işletmelerinde satış odaklı anlayış, otel işletmeleri arasında rekabetin artması, satışların azalması, satış artışlarındaki yavaşlama, pazarlama harcamalarının artması ve turistlerin satın alma davranışlarındaki değişimle birlikte pazarlama anlayışına doğru bir eğilim göstermiştir (Hart ve Troy, 1986:7; Aktaran: Çakıcı, 1995). Oral (2005:187) Otel işletmelerinde modern pazarlama anlayışının hızla değişmesinde işletmenin pazarlama çevresini etkileyen işletmeler arası rekabetin, kanunlar ve yasal düzenlemelerin, ekonomik gelişmelerin, teknolojinin, sosyal ve kültürel çevrenin ve organizasyonel hedefler ve kaynakların önemli rol oynadığını belirtmiştir. Paksoy (1994:57) ise otel işletmelerinde pazarlama anlayışına geçişte başlıca üç faktörün önemli olduğunu belirtmiştir. Paksoy bu faktörleri;

- Başarmak için sadece üretimin gerekli olduğu (talep arzdan fazla olursa) üretim toplumundan tüketim toplumuna (talep arzdan fazla olmadığında) geçiş,

- Otel işletmeleri arasında ortaya çıkan rekabet: Otel işletmeleri arasında rekabet, benzer veya eş değerli ürünler sunan veya aynı kategorideki işlemler arasında (ürün rekabeti), aynı kullanım amacına yönelik ama değişik ürünler sunan çeşitlik sektör işletmeleri arasında (moteller, apart oteller, oteller ve tatil köyleri) ve ulusal ve uluslararası bazı destinasyonların ön plana çıkması sonucunda uluslararası pazarlardan pay almak isteyen turizm işletmelerinin uluslararası piyasalara açılmasıyla oluşabilmektedir.
- Tüketim alışkanlıklarındaki değişimler: Yaşam standartlarının yükselmesiyle tüketicilerin yiyecek içecek, eğlence ve konaklamaya ilişkin standartlarının, istek ve beklentilerinin değişmesi, olarak ifade etmiştir.

Yaşanan bu gelişmeler neticesinde otel işletmeleri, kar elde edebilmek ve işletmenin devamlılığını sağlayabilmek için tüketicilere, işletmede sunulan ürün ve hizmetlere işletme penceresinden değil müşteri penceresinden bakılması gerektiğinin farkına varmışlardır. Otel işletmelerinde satış anlayışına müteakip gelişen bu anlayışın odağında işletmenin uzun dönemli kar sağlamanın müşteriye üretilen malı satmak değil, onun istekleri doğrultusunda tasarlanan ve beklediği maliyetlerle kendisine sunulan ürünlerle sağlanacak olan müşteri tatmini yer almaktadır.

Otel işletmelerinde müşteri odaklı pazarlama anlayışının ardından gelişen diğer anlayış ise sosyal pazarlama anlayışıdır. Sosyal pazarlama anlayışı, otel işletmelerinin üretim ve diğer faaliyetlerinde müşteri memnuniyetinin yanında toplumsal huzura, çevresel sürdürülebilirliğe ve tamamen hedonik yaklaşımlı tüketici davranışı yerine sorumluluk bilincine sahip tüketiciler oluşturmaya yönelik pazarlama faaliyetlerini ifade etmektedir.

Bu faaliyetlerden birisi, son dönemlerde rekabet, tüketici ve sivil toplum kuruluşlarının tutumları ve devletlerin çevreyi koruma politikaları doğrultusunda artan bir uygulama olan yeşil pazarlama kapsamında ortaya çıkan yeşil otelciliktir. Yeşil otelcilik, doğayı korumaya ve sürdürülebilir turizme yönelik otel yönetimi uygulamalarından birisidir. Bu uygulama, hem konaklama işletmelerinin enerji

tasarrufu sağlmasına hem de doğaya bırakılan atıkların azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Atay ve Dilek, 2013). Bunun yanı sıra otel işletmesinin çevreye duyarlılığını bir konumlandırma aracı olarak kullanmasına olanak vermektedir. Yapılan araştırmalarda, turistlerin otellerden çevreye duyarlılık konusunda daha duyarlı olmalarını bekledikleri ortaya konulmuştur (Altunöz ve diğ., 2014). Otel işletmelerini yeşil pazarlama gibi sosyal pazarlama uygulamalarına yönelten bir diğer sebep ise maliyetlerin düşürülmesidir. Çünkü çevre açısından verimliliğin sağlanması üretim maliyetlerini azaltmaktadır. Atıkları azaltmak, enerji tasarrufu ve malzemelerin yeniden kullanımıyla işletmeler maliyetlerini azaltabilmektedir (Seyhan ve Yılmaz, 2010).

2.3.5. Otel işletmelerinde İşbirlikçi Pazarlama

Günümüzde, uluslararası ekonomilerin ve pazarların küreselleşmesine bağlı olarak iş çevresinde yaşanan dönüşümler, işletmelerin gittikçe daha karmaşık hale gelen pazarlama çevresini yönetmesini her geçen gün daha da güçleştirmektedir. Bu durum, birçok sektörde geçerli olduğu gibi turizm sektörü için de geçerlidir. Bu bağlamda, turizm sektörü çatısı altında otel işletmeleri de turizm sektöründeki diğer işletmeler gibi rakipleri ve paydaşları ile olan etkileşimlerini ve pazarlama faaliyetlerini yeniden şekillendirmek durumundadırlar (Fyall ve Spyriadis, 2003:436). Otel işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırmada, pazarlama maliyetlerini ve rekabetin şiddetini azaltmada uygulayabilecekleri stratejilerinden birisi de işbirlikçi pazarlamadır. Pazarlama işbirlikleri, iki veya daha fazla kişinin, grubun ya da işletmenin karşılıklı faydaya dayalı olacak şekilde bir araya gelerek pazarlama ilişkileri geliştirmeleri şeklinde tanımlanabilir (Smith ve diğ., 2010).

Lasune (2012) otel işletmelerinin pazarlama stratejilerinde son dönemlerdeki en yaygın eğilimlerinden birisinin pazarlama ortaklıkları ve stratejik ittifaklar oluşturmak olduğunu ifade etmiştir. Fyall ve Garrod (2005:261) olgunluk ve rekabet düzeyi yüksek turizm pazarlarında bağımsız otel işletmelerinin küresel ve yerel otel zincirleri karşısında pazar paylarını koruyabilmeleri ve pazar fırsatlarından yararlanabilmeleri için üç seçeneklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; büyük otel zincirlerinden birisine dahil olma, belirli bir niş pazara yönelik faaliyetler

geliştirme ve kendisi ile benzer şartlara sahip otel işletmeleri ile konsorsiyum oluşturmadır. Bu üç seçeneğin otel işletmeleri için avantaj ve dezavantajları bulunduğunu ifade eden Fyall ve Garrod, otel işletmelerinin kendi bağımsızlıklarını ve yönetim kontrollerini kaybetmeksizin zincir otel işletmelerinin avantajlarını yakalamada, belirli projelerin uygulanması konusunda konsorsiyum oluşturmalarının daha uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Fyall ve Garrod (2005:263) bağımsız otel işletmelerinin konsorsiyum oluşturabilecekleri en önemli alanlardan birisinin ise pazarlama olduğunu ifade etmişlerdir.

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri temelde iç ve dış pazarlama olarak iki başlık altında ifade edilebilir. İşletme içerisindeki çalışanları hedef alan iç pazarlama, müşteri memnuniyeti için müşterilerle diyalog halinde olan ya da destek hizmeti veren çalışanların bir ekip olarak çalışmaya motive edilmesi ve eğitilmelerine ilişkin faaliyetleri ifade etmektedir (Emir, 2012:85). Dış pazarlama ise otel işletmelerinde yeni mal ve hizmetlerin üretiminden başlayıp müşteri sadakati oluşturmaya kadar uzanan pazarlama faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır (Karppinen, 2011). Bu doğrultuda, otel işletmeleri, sahip oldukları pazarlama olanaklarını kullanarak müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini belirlemeye, bu ihtiyaç ve istekleri karşılamaya, müşterilerin işletmeyi tercih etmelerini sağlamaya ve kendilerini tercih eden müşterilerin memnuniyetlerini sağlayarak onları sadık müşteriye dönüştürmeye yönelik iç ve dış pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmektedirler.

Otel işletmelerinde dış pazarlama, doğrudan pazarlama ve dolaylı pazarlama olarak iki farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Doğrudan pazarlama çalışmaları genel olarak B2C (Business to Costumer) şeklinde ifade edilen Walk-in müşterilerle ve işletmenin web sitesi vasıtasıyla işletme ile iletişim kuran müşterilere yönelik yapılan pazarlama ve satış faaliyetlerini ifade etmektedir. Dolaylı pazarlama çalışmaları ise B2B (Business to Business) şeklinde ifade edilen seyahat acenteleri, tur operatörleri, şirket satışları ve online seyahat acenteleri vasıtasıyla yapılan pazarlama ve satış faaliyetlerini ifade etmektedir (Karppinen, 2011).

Otel işletmelerinde doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri, işbirlikçi yaklaşım açısından ele alındığında otel işletmelerinin

pazarlama işbirliklerine yönelmelerinde etkili olan faktörler, strateji odaklı, öğrenme odaklı, işlem maliyeti odaklı, küme rekabetçiliği odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler şeklinde ifade edilebilir (Wang ve Fesenmaier, 2007). Bu faktörler, otel işletmelerinde pazarlama karması elemanlarının işbirlikçi pazarlamanın birer uygulama aracı olarak kullanılmasındaki genel çerçeveyi ifade etmektedir.

Pazarlama işbirliklerinde strateji odaklı yaklaşım, otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri yoluyla rekabet güçlerinin artırılması ve pazar konumunun güçlendirilmesi ile ilişkilidir (Wang ve Xiang, 2007). Otel işletmeleri, pazarlama işbirlikleri oluşturarak işletme için stratejik öneme sahip dış kaynaklara erişme (Oliver, 1988), krizler gibi spesifik problemlerle başa çıkma (Wilson, 1995), sektörde yaşanan teknik değişimlerin hızına ayak uydurma (Hamel, 1991), mali güçlükler, karşılıklı bağımlılık, risklerin azaltılması ve pazarlara daha hızlı girme (Fyall ve Garrod, 2005:141) gibi işletmenin rekabet gücünü artırmaya yönelik eylemler gerçekleştirebilirler. Bununla birlikte, otel işletmeleri büyük miktarda yatırım sermayesi gerektiren konaklama ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesinde ve ürün çeşitlendirme noktasında pazarlama işbirlikleri oluşturabilirler.

Otel işletmelerinde yeni ürün geliştirmeye yönelik işbirliğine, Accor Grubu ve Akfen Otel arasında yapılan stratejik ortaklık örnek gösterilebilir. Yapılan işbirliği ile hali hazırda 14 otel işletmesini faaliyete geçiren Accor grubu, Akfen otel ile birlikte 2016 yılı sonuna kadar 9 otel işletmesini daha faaliyete geçirmeyi hedeflenmektedir.⁹ Ürün çeşitlendirme açısından ise kıyı otelleri, kongre otelleri, sağlık ve spa otelleri ve şehir otelleri sunmuş oldukları hizmetlerin çeşitliliğinden faydalanarak rekabet avantajı elde edebilirler (Dieke ve Karamustafa, 2000). Fyall ve Spyriadis (2003:446) otel işletmelerinin sunmuş oldukları ürün ve hizmetleri diğer otel işletmeleri ile koordineli yürüterek çeşitlendirebileceklerini ifade etmişlerdir. Fyall ve Spyriadis, buna örnek olarak, işbirliği içerisinde olan otel işletmelerinin bir müzik grubu ile farklı günlerde kendi işletmelerinde müzikal hizmetler sunması için yapılabilecek anlaşmayı göstermişlerdir. O'Connor ve Horan (1999) ise pazarlama işbirliklerinin otel işletmelerinin daha geniş tanıtım ağlarına ulaşabilmelerine, ürün

⁹ <http://www.turizmdebusabah.com/haberler/otelciler-pastayi-paylasmak-yerine-pastayaratmaya-calismali-69884.html>

ve hizmetlerini daha yaygın bir dağıtım ağı içerisinde pazarlayabilmelerine olanak tanıdığını ifade etmiştir. Fyall ve Spyriadis (2003:441) pazarlama işbirliklerinin otel işletmelerinin tur operatörleri ve diğer tamamlayıcı işletmeler karşısında pazarlık güçlerini artırmalarına ve uluslararası pazarlara daha kolay erişme yoluyla rekabet avantajı elde edebilmelerine olanak tanıdığını ifade etmişlerdir.

Otel işletmelerinin rekabet güçlerinin artırılmasında aracı kurumlar olan seyahat acenteleri ve tur operatörleri oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Fyall ve Spyriadis (2003:440) otel işletmelerinin seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi aracı işletmeler karşısındaki pazarlık güçlerinin otel işletmelerine potansiyel pazarlara erişme ve satış artırmada önemli avantajlar sunduğunu ifade etmişlerdir. Turistlerin turizm hareketlerine katılım şekillerine bakıldığında, turistlerin sınırlı bir kesimi seyahatlerinde münferit hareket etmekte ve seyahat planlamasını internetten yapmaktadır. Turistlerin büyük bir kısmı ise seyahatlerini planlamada internetten yararlanmakla birlikte turizm hareketlerine seyahat acentesi ve tur operatörleri vasıtasıyla katılmaktadırlar (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2011). Bu noktada, otel işletmeleri rekabetten, mevsimsel dalgalanmalardan, krizlerden ve belirsizliklerden kaçınmak amacıyla seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi aracı işletmelerle birlikte çalışmakta ve bireysel olarak erişim imkânının düşük ve maliyetli olduğu uluslararası pazarlara kolay ve hızlı bir şekilde erişmeye çalışmaktadırlar (Grangsjö, 2003).

Bu uygulama, otel işletmeler tarafından oldukça yaygın bir şekilde kullanılmakla birlikte, otel işletmelerinin tur operatörleri ve seyahat acenteleri gibi aracı kuruluşlara bağımlılık düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır. Bağımlılık düzeyinin yükselmesi ise aracı kuruluşların otel işletmelerinin sunmuş olduğu ürün ve hizmetleri kendi çıkarlarını maksimize edecek şekilde fiyatlandırmalarına neden olmaktadır. Aracı işletmelere bağımlılık düzeyi yüksek olan otel işletmeleri, turistik ürünlerin fiyatlandırılmasında düşük sezonu da göz önünde bulundurarak ya aracı kurumların önermiş olduğu fiyatları kabul etmek zorunda kalmakta ya da sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin satılmama maliyetiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Buhalis (2000b) turizm sektöründe rekabet artışının ve talep esnekliğinin otel işletmelerini tur operatörleri ile kar marjı düşük anlaşmalar yapmaya zorladığını ve

bu durumun otel işletmelerinin sunmuş oldukları ürün ve hizmet kalitesini ve karlılığını olumsuz yönlü etkilediğini belirtmiştir. Dolayısıyla otel işletmeleri, sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında işbirlikleri oluşturarak müşterilerine, rakiplerine ve aracı işletmelere karşı pazarlık güçlerini artırabilirler.

Jamal ve Getz (1995) pazarlama işbirliklerinin otel işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlama açısından rekabetçi markalama ve imaj oluşturma noktasında avantaj sağladığını ifade etmişlerdir. Wang ve Xiang (2007) ise pazarlama işbirliklerinin işletmeler için stratejik öneme sahip olan sosyal sermayenin oluşturulması noktasında kritik bir değer taşıdığını ifade etmişlerdir. Wang ve Xiang, pazarlama işbirliklerinin sosyal sermaye açısından otel işletmelerine, iş fırsatları, pazar bilgisi, gelecekteki proje fırsatları ve işletmenin değerini artıran bir ağa dâhil olma gibi stratejik katkılar sağladığını ifade etmişlerdir.

Otel işletmelerinde pazarlama işbirlikleri, öğrenme odaklı faktörler açısından değerlendirildiğinde ise örgütsel ve bireysel anlamda işletmeye değer katan bilgi, beceri ve uzmanlığa dayalı kazanımların elde edilmesine ilişkin konuları içermektedir. Otel işletmeleri pazarlama işbirlikleri oluşturarak bilgi transferi (blacklist vs.), örgütsel inovasyon, iletişim becerileri ve problem çözme teknikleri gibi konularda kendilerini geliştirebilirler (Wang ve Xiang, 2007). Bununla birlikte, otel işletmeleri pazarlama işbirlikleri vasıtasıyla diğer otel işletmelerinin iş yapma şekilleri, amaç ve hedefleri, yatırımları, vizyon ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olabilmekte ve bu işletmelerin kendisini etkileyebilecek stratejik adımlarına ve pazarlama faaliyetlerine göre kendi pozisyonunu belirleyebilmektedir. Fyall ve Spyriadis (2003:448) otel işletmeleri arasında oluşturulacak pazarlama işbirlikleri ile ortak bir rezervasyon sistemi ve müşteri veri tabanı oluşturularak müşteri bilgilerinin paylaşımına dayalı etkin pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir. Wang ve Fesenmaier (2007) ise pazarlama işbirliklerinin otel işletmelerine işbirliğine giriştikleri işletmelerden bilgi sağlama, uzmanlık yardımı alma, örgütsel değişim, inovasyon, iletişim ve problem çözme teknikleri gibi işletmeler için kritik öneme sahip yeteneklerin kazanılmasında önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

İşlem maliyeti açısından ise işbirlikçi pazarlama otel işletmelerinde pazarlama maliyetlerini düşürücü bir uygulama olarak ele alınabilir. İşbirlikçi

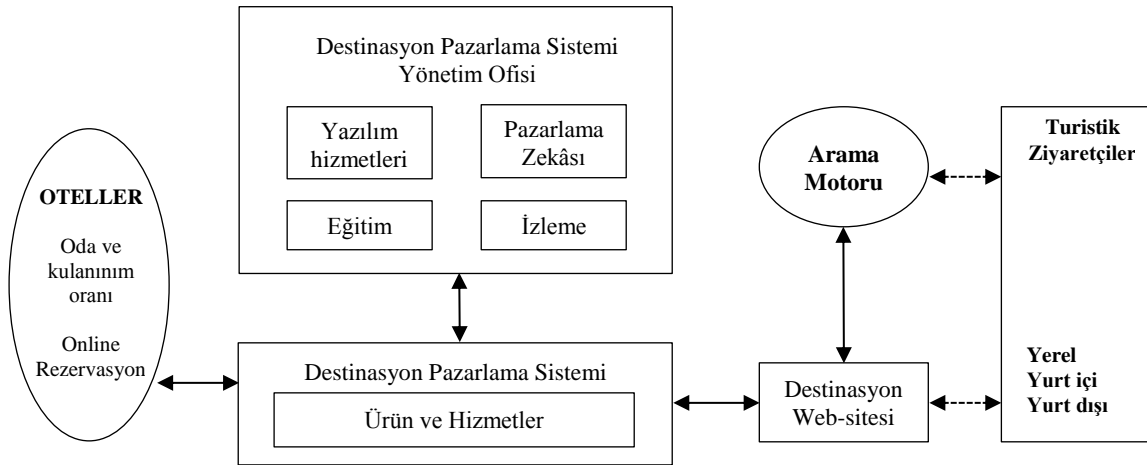
pazarlama anlayışını uygulayan otel işletmeleri, sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin tanıtımını, reklamını, afiş, tabela ve halkla ilişkiler gibi pazarlama faaliyetlerini oluşturmuş oldukları ortak fonlardan karşılamaktadırlar. Pazarlama işbirliklerinde işletmelerden toplanan bütçe, işletmelerin bireysel pazarlama çalışmaları için ayırmış oldukları bütçeden daha fazla olmakla birlikte, birçok paydaşın pazarlama programı ve eylemlerine dâhil olması pazarlama çalışmalarının müşteriler üzerinde daha etkili olmasını sağlamaktadır (Palmer ve Bejou, 1995). Otel işletmeleri işbirlikçi pazarlama faaliyetleri ile reklam, satış, tutundurma (Naipaul ve diğ., 2009) ve halkla ilişkiler (Wang ve Fesenmaier, 2007) gibi pazarlama eylemlerinde ortaya çıkan maliyetleri paylaşarak ölçek ekonomilerinden faydalanabilirler. Bunların yanı sıra otel işletmeleri pazarlama işbirlikleri ile işletme açısından kritik öneme sahip müşteri tercihleri, satın alma yolları, talebi etkileyebilecek muhtemel faktörler, müşterileri tutumları, ilgi alanlarındaki değişimler ve fayda arayışlarına yönelik kapsamlı pazar araştırmalarını düşük maliyetlerle gerçekleştirebilirler (Emir, 2010:87).

Günümüzde, işlem maliyetleri açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerinde yararlanabilecekleri en önemli araçlardan birisi de internet ortamında yapılan pazarlama çalışmalarıdır (Yolal ve Emeksiz, 2007). İnternetin turistlerin tatil programlarını oluşturma süreçlerinde her geçen gün daha fazla kullanılması nedeniyle oteller, havayolları, seyahat acenteleri gibi birçok turizm organizasyonu interneti pazarlama ve iletişim stratejilerinin bir parçası olarak kabul etmişlerdir (Buhalis ve Law, 2008). Turistler, internet ortamında sosyal ağlar, web siteleri ve bloglar aracılığıyla işletmeler ve işletmeler tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi hakkında bilgi sahibi olabilmekte, fiyat, ulaşım ve görsellik açısından karşılaştırmalar yapabilmekte ve turistik hareket planları hazırlayabilmektedirler. Otel işletmeleri de diğer işletmeler gibi internet aracılığıyla müşterilere ulaşma, onlarla iletişim kurma ve müşterilerin işletmeyi tercih etmelerine yönelik bilgilendirme, tanıtım, satış, dağıtım gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerini internet ortamında hızlı ve kapsamlı bir şekilde yerine getirebilmektedirler. Otel işletmeleri, internet ortamında kendi web siteleri üzerinden pazarlama faaliyetleri yürütebilecekleri gibi www.booking.com, www.trivago.com ve www.hotels.com gibi online seyahat acenteleri vasıtasıyla da pazarlama faaliyetleri

gerçekleştirebilmektedirler. İnternet ortamında faaliyet gösteren bu sanal aracı kuruluşlar, otel işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetleri online olarak pazarlamakta ve gerçekleştirdikleri satış üzerinden komisyon alarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Otel işletmeleri, kendi web siteleri üzerinden yapmış oldukları pazarlama faaliyetlerinde ise aracı işletmelere ihtiyaç duymaksızın müşterilerle iletişim kurabilmekte ve işletmenin ürün ve hizmetlerinin satışını gerçekleştirebilmektedirler. Otel işletmeleri, internet üzerinden yürüttükleri pazarlama çalışmalarında bilgisayar sistemlerine, yazılımlara ve teknoloji kullanma yeteneğine sahip tecrübeli personele ihtiyaç duymaktadırlar (Dieke ve Karamustafa, 2000). Bu bağlamda, otel işletmeleri arasında yapılacak pazarlama işbirlikleri ile otel işletmeleri internet üzerinden pazarlama faaliyetlerinde ihtiyaç duydukları teknik ve insani kaynakları işbirlikçi işletmelerden temin edebilmekte, böylelikle işlem maliyetlerini düşürebilmektedirler. Bununla birlikte, otel işletmeleri pazarlama işbirlikleri ile ortak bir domain kullanarak destinasyona internet üzerinden yapılan ziyaretlerde tüketicileri yönlendirmede işbirliği yapabilmekte ve bu işlemlerin maliyetlerini paylaşarak minimize edebilmektedirler. Şekil 2.9'da Yolal ve Emeksiz (2007) tarafından otel işletmelerinin internet yoluyla işbirlikçi pazarlanmasına ilişkin ortaya konulan model gösterilmektedir.

Şekil 2.9. Otel İşletmeleri İçin İnternet Yoluyla İşbirlikçi Pazarlama Modeli



Kaynak: (Yolal ve Emeksiz, 2007).

Günümüzde internet yoluyla işbirlikçi pazarlama faaliyetlerini en etkili kullanan otel işletmelerinin uluslararası zincir otel işletmeleri olduğunu ifade eden Fyall ve Spyriadis (2003), özellikle reklam maliyetleri düşürme ve reklam sıklığını artırma noktasına internetin otel işletmeleri için işbirlikçi pazarlamanın uygulamaya geçirilebileceği en etkin araç olduğunu ifade etmiştir. Hanson ve Delemonie (2000) ise teknoloji kullanımının artmasıyla birlikte turizm sektöründe küresel dağıtım sistemlerinin etkin kullanımının bağımsız otel işletmelerini daha geniş dağıtım kanallarına ulaşmak için işbirlikleri oluşturmaya zorladığını ifade etmişlerdir.

Pazarlamada işbirlikçi yaklaşım, otel işletmeleri için pazarlama etkinliğini artırma ve rekabet avantajı sağlama noktasında önemli fırsatlar sunmasına rağmen literatürde genel olarak turistik destinasyonlar için uygun olduğu (Naipaul ve diğ., 2009) turizm sektörünün alt sektörlerinde uygulanmasının turizm ürününün holistik yapısından ötürü (Buhalis, 2000a) işlevselliğinin oldukça düşük olacağı ifade edilmiştir (Deike ve Karamustafa, 2000). Bu bağlamda, turizmde işbirlikçi pazarlama literatürde genel olarak destinasyon düzeyinde ele alınmıştır. Otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini inceleyen yalnızca üç araştırmaya ulaşılmıştır.

Yolal ve Emeksiz (2007) tarafından yapılan araştırmada, küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin uygulanmasına yönelik teorik bir pazarlama modeli sunulmuştur. Yolal ve Emeksiz tarafından sunulan bu teorik işbirlikçi pazarlama modeli, konaklama işletmeleri tarafından oluşturulan online ağlara dayandırılmıştır. Yolal ve Emeksiz (2007) konaklama işletmelerinde işbirlikçi pazarlama aracı olarak bilgi teknolojileri kullanımını önermişlerdir. Önerilerinin geçerliliğini Hellenic Chamber of Hotes (www.grhotels.gr), Gulliver (www.gulliver.ie) ve Hotel Guide (www.hotelguide.com.tr) gibi örneklerle açıklayan Yolal ve Emeksiz (2007), otel işletmelerinde pazarlama işbirliklerini işlem maliyeti yaklaşımına dayandırmış ve pazarlama işbirlikleri yoluyla konaklama işletmelerinin pazarlama işlemlerinin maliyetlerini düşürebileceğini ifade etmişlerdir.

Uluslararası zincir otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini inceleyen Fyall ve Spyriadis (2003), tarafından yapılan araştırmada, küresel pazarlarda rekabet edebilme ve büyüme noktasında işbirliklerinin işletmelere satış artırma, coğrafi çeşitlendirme, kaynak ve işgücü temini, küresel markalama, yeni pazarlarda tanınma ve ölçek ekonomilerinden faydalanma gibi faydalar sağladığını ifade edilmiştir. Ayrıca, Fyall ve Spyriadis, otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasında yöneticiler arasındaki bireysel ilişkilerin ve güvenin önemli faktör olduğu ortaya koymuşlardır.

Dieke ve Karamustafa'nın (2000) Mısır, Yunanistan ve Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki otel işletmeleri arasında işbirlikçi pazarlamayı inceledikleri araştırmada ise otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamayı uygulamaya sıcak bakmadıkları ifade edilmiştir. Dieke ve Karamustafa (2000) otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının olumsuz olmasında üç faktörün etkili olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler; bağımsız otel işletmeleri yöneticilerinin işbirliğinden ortaya çıkacak yararları anlamamaları, kısa vadeli iş kazanımlarına uzun vadeli kazanımlardan daha fazla önem vermeleri ve pazarlama işbirliklerinin geliştirilmesinde ülkeler arası politik ilişkilere bağlılık olarak ifade edilmiştir.

Sonuç olarak, otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşumuna ilişkin literatürde yapılmış çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışmalarda otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin işletmelere sağlayacağı fırsatlar ve tehditler olumlu ve olumsuz yönleri ile incelenmeye çalışılmıştır. Fakat bu çalışmalarda otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının işletmelerin pazarlama eylemlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin etkisi dikkate alınmaksızın incelendiği ve otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarına yönelik kapsamlı bir çerçevenin çizilemediği görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve varsayımlarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan pazarlama anlayışı, işbirlikçi pazarlama yaklaşımı, turizm pazarlaması, turizmde işbirlikçi pazarlama yaklaşımı, otel işletmeleri, otel işletmelerinde pazarlama ve otel işletmelerinde işbirlikçi pazarlama konuları kavramsal olarak ele alınmıştır.

Bu bölümde ise öncelikle araştırmanın amaç ve alt amaçları açık bir şekilde tanımlanmış ve bu doğrultuda araştırma modeli ortaya konmuştur. Daha sonra araştırmada amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntem, araştırma evreni, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci ve elde edilen verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bir araştırmanın amacı, çalışmanın nihai hedeflerini ortaya koyan genel bir ifadeyi açıklamaktadır. Dolayısıyla bir araştırmanın amacı, araştırma problemini, araştırmada çözülmek istenen sorunu, araştırmanın temel kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir nitelikte olmalıdır.

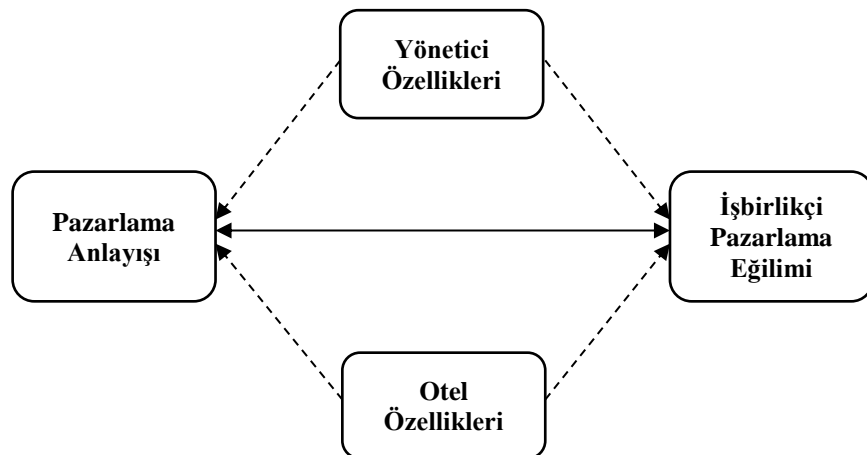
Bu araştırmanın amacı, bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlama yönelik yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunun yanı sıra bir destinasyondaki otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında engelleyen ve teşvik eden faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, araştırmada ulaşılmak istenen diğer hedefler ise;

- Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinde hâkim pazarlama anlayışının belirlenmesi,
- Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının belirlenmesi,

- Yöneticilerin demografik özelliklerine göre pazarlama anlayışlarının ve işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının incelenmesi,
- Otel işletmelerinin niteliğine göre yöneticilerin sahip oldukları pazarlama anlayışlarının ve işbirlikçi pazarlama yaklaşımlarının incelenmesi,
- Bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini incelemeye yönelik kapsamlı bir çerçevenin oluşturulması, olarak belirlenmiştir.

Belirlenen amaç ve alt amaçlar doğrultusunda ortaya çıkan araştırma modeli şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



3.2. Araştırmanın Yaklaşımı

Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun yöntemin kullanılması ve üretilecek bilginin bilimsel yönetim ilkeleri izlenerek üretilmesidir. Bilimsel yöntem, bir olgu ya da olayı betimlemeyi ve açıklamayı kapsayan düşünsel ve eylemsel bir süreçtir. Betimleme, gözlem ve deney gibi bilgi toplama araçlarını kullanarak uygun ölçme teknikleriyle değerlendirilip araştırma konusu ile ilgili olgular arasındaki ilişkileri belirleme, sınıflandırma, sistemleştirme ve kaydetme işlemlerini ifade etmektedir. Açıklama ise o olgunun ne olduğunu, nasıl meydana geldiğini, ilişkili olduğu değişkenleri gösteren genellemelere varmayı ifade etmektedir (İslamoğlu, 2011:19).

Bilimsel araştırmalar, yöntem, içerik ve amaç bakımından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadırlar. Büyüköztürk ve diğerleri (2012:22) bilimsel araştırmaları düzeylerine göre; betimsel, ilişkisel ve müdahaleli araştırmalar olarak ifade etmişlerdir. Kurtuluş (2010:19) ve İslamoğlu (2011:33) ise konunun ele alınış biçimine göre bilimsel araştırma yaklaşımlarını; inceleme türü araştırma, tanımlayıcı araştırma, neden-sonuç türü araştırma ve açıklayıcı araştırma şekilde ifade etmiştir. Karasar (1999:24) bilimsel araştırmaları araştırma amacına göre; temel araştırmalar ve uygulamalı araştırmalar şeklinde ifade etmiştir. Altunışık ve diğerleri (2012b:71) ise amaçlarına göre araştırmaları; keşifsel araştırmalar, tanımlayıcı araştırmalar ve sebep-sonuç araştırmaları olmak üzere üç şekilde sınıflandırmışlardır.

Bu araştırmada, keşifsel ve tanımlayıcı araştırma yaklaşımları birlikte kullanılmıştır. Keşifsel araştırma yaklaşımı, bir olgunun geniş ölçüde anlaşılması ve tanımlanması, keşfedilmesi, olguyla ilişkili değişkenlerin ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalardır (Elahi ve Dehdashti, 2011). Keşifsel araştırmaların kullanıldığı alanlar İslamoğlu (2011:34) tarafından;

- Olgulara aşına olmak,
- Gelecekteki araştırmalar için problem üretmek,
- Yeni fikirler, varsayımlar ve hipotezler üretmek,
- Gelecekteki araştırmalar için ölçek ve teknikler geliştirmek olarak ifade edilmiştir.

Keşifsel araştırmalar, araştırmacının elinde araştırma konusu ile ilgili genel olarak bilginin olmadığı ya da ya çok az bilginin olduğu araştırmalardır. Kurtuluş (2010:19) bu nedenle keşifsel araştırmalarda araştırma yöntemi olarak nitel yöntemin kullanılmasının daha uygun olacağını belirtmiştir. Bu araştırmada, keşifsel araştırma yaklaşımının tercih edilmesinin sebebi, literatürde, araştırmanın kavramsal temellerini oluşturan işbirlikçi pazarlama yaklaşımının otel işletmeleri için önemini, uygulanması sürecini, araçlarını ve sonuçlarını kapsamlı bir şekilde ortaya koyan teorik ya da deneysel bir çerçevenin bulunmayışdır. Keşifsel araştırma yaklaşımıyla işbirlikçi pazarlama olgusunun sektörel uygulamalarına aşına olmak, konuyu

kapsamlı bir bakış açısı ile ele almak, yeni fikirler üretmek ve araştırma probleminin çözümüne yönelik kapsamlı bir çerçevenin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Tanımlayıcı araştırma yaklaşımı ise olgular hakkında sistemli ve düzenli bilgi sahibi olunmasını sağlayan ve olgular arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran araştırmalardır. Tanımlayıcı araştırmalar, araştırma probleminin özelliklerini ve oluş sıklığını belirlemek, problem üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak, problemin ortaya çıkış biçimini tahmin etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyerek genellemelere varmak amacıyla yapılmaktadır (İslamoğlu, 2011:34). Tanımlayıcı araştırmaların amacı, İslamoğlu (2011:35) tarafından;

- Nedensel bir ilişki kurarak genellemelere varmak,
- Sistemleştirip sınıflandırmak,
- Tahminlerde bulunmak,
- Kuramlara varmak, olarak ifade edilmiştir.

Bu araştırmada tanımlayıcı araştırma yaklaşımı, otel işletmelerinin özelliklerini, otel işletmeleri yöneticilerinin özelliklerini, otel işletmeleri yöneticilerinin sahip oldukları pazarlama anlayışı ile işbirlikçi pazarlama eğilimi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bir araştırmada konunun hangi yaklaşımla ele alındığı, nasıl bir yolla çözüldüğü ve bu çözüme uygun olarak hangi tekniklerin kullanıldığının en açık göstergesi araştırmada kullanılan yöntemdir (İslamoğlu, 2003:53). Bir araştırmanın yöntemi, araştırma verilerinin toplanması, düzenlenmesi ve analizi sürecini ifade etmektedir. Araştırma yönteminin seçimi ise büyük ölçüde araştırma sorularının doğasına bağlıdır (Mamabolo, 2009:41).

Keşifsel ve tanımlayıcı araştırma yaklaşımlarının birlikte kullanıldığı bu araştırmada, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını ve otel işletmeleri yöneticilerinin işbirlikçi pazarlama eğilimlerini otel özelliklerine ve yönetici özelliklerine göre değerlendirmek ve pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlama

eğilimleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemi, anlamlı bir şekilde sayılarla ifade edilemeyen verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanmasını içermektedir. Nitel araştırmada amaç, sorunsal sayısal bir zemine oturarak genellemelere varmak değil, araştırmanın amacı olan konuya ilişkin derinlemesine bilgi edinmektir (Kurtuluş, 2010:35). Yıldırım ve Şimşek (2005) nitel araştırmaları, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalar” olarak tanımlamışlardır.

3.4. Evren ve Örnekleme

Bir araştırmada, çözüm aranan problem ya da test edilecek hipotezlerle ilgili olarak doğru ve geçerli bilginin kimlerden toplanabileceğinin belirlenmesi işleme ana kitlenin (evren) tanımı denilmektedir (İslamoğlu, 2011:166). Bir araştırma için evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük gruba ifade etmektedir. Başka bir ifade ile evren, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı gruba ifade etmektedir (Büyüköztürk ve diğ., 2012:80). Örneklem ise belirli bir evrenden belli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul edilen küçük küme olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:32).

Karasar (1999:110-111) araştırmaların konusuna ve kapsamına bağlı olmakla birlikte, maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve zaman kısıtlarından ötürü genellikle örneklem kümeleri üzerinde yapıldığını ve alınan sonuçların ilgili evrene genellendiğini ifade etmiştir. Büyüköztürk ve diğerleri (2012:81) örnekleminin evrenin özelliklerini belirlemek, tahmin etmek amacıyla onu temsil edecek uygun örnekleri seçmeye yönelik süreci ve bu süreçte gerçekleştirilen tüm işlemleri tanımladığını belirtmişlerdir.

Bir araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesinde araştırma yapısının ve içeriğinin etkili olduğunu belirten İslamoğlu (2011:189), nitel araştırmalarda

nicelik temsili aranmadığını, dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklemin amacının bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli bir olgu ya da olayı elde etmek olduğunu ifade etmiştir. Nitel araştırmada kullanılan örnekleme modeline “amaçlı örnekleme” ismi verilmektedir (Özdemir, 2010). Maxwell (1996) amaçlı örnekleme modelinde temel amacın araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamak olduğunu belirtmiştir.

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini, Bolu destinasyonunda turizm işletme belgesine sahip 3, 4 ve 5 yıldızlı 15 otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmada uygulama alanı olarak Bolu destinasyonunun seçilmesinde; destinasyondaki otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik “Tabiatın Kalbi Bolu” adlı proje ile 2009 yılından beri devam eden çalışmalarının olması ve destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmesi sayısının erişilebilir nitelikte olması etkili olmuştur.

Bununla birlikte, araştırma konusunu içeren otel işletmeleri arasında işbirlikçi pazarlama yaklaşımının uygulanmasında işletmeler arası ilişkileri etkileyen bir faktör olarak coğrafi yakınlık göz önünde bulundurulmuştur. Selin ve Beason (1991) ve Baggio (2011) turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşumunu etkileyen en önemli faktörlerden birisinin coğrafi yakınlık olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma konusu ve kapsamı göz önünde bulundurularak araştırmada örneklemeye gidilmemiş ve Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren turizm işletme belgesi 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerin tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir. Tablo 3.1’de araştırma evren ve örnekleme ile ilişkin bilgiler ve araştırmaya dâhil edilen işletmeler gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Araştırma Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler ve Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler

Otel İşletmeleri	Evren	Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler	Örneklem
<i>5 yıldızlı</i>	3	Abant Palace Otel	3
		Büyük Abant Otel	
		Gazelle Otel	
<i>4 yıldızlı</i>	4	Termal Otel	4
		Koru Otel	
		Kaya Palazzo Otel	
		Bolu Soylu Otel	
<i>3 yıldızlı</i>	8	Köroğlu Otel	8
		Kaşmir Otel	
		Bolu Prestij Otel	
		1943 Tarihi Emniyet Oteli	
		Gaye Otel	
		Abant Kartal Yuvası Otel	
		Kartal Otel	
		Esentepe Otel	
Toplam	15		15

Araştırmanın uygulama alanına, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren diğer konaklama işletmelerinin dahil edilmeyip yalnızca 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin dâhil edilmesinde ise bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ve departmanlaşma bakımından araştırma konusunun kavramsal yönünü oluşturan pazarlama anlayışını kapsamlı bir şekilde uygulandıkları düşüncesi etkili olmuştur.

3.5. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları, bir araştırmanın amacına, yöntemine, problemin özelliğine, problemin çözüm yolunu ifade eden araştırma modeline ve bu modelin uygulanması için formüle edilen hipotezlere ve bu hipotezleri test etme tekniklerine göre değişiklik gösterebilmektedir (İslamoğlu, 2011:105). Nitel araştırmalarda, elde edilen verilerin geçerliliği ve ulaşılan sonuçların doğruluğu hassas bir konu olduğu için araştırmacı, kendi araştırma probleminin özelliğine göre bir veri toplama aracı belirlemelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:88). Nitel araştırmalarda veri toplama teknikleri, İslamoğlu (2011:190) tarafından mülakat, gözlem, örnek olay incelemesi,

odak grup görüşmeleri olarak dört şekilde ifade edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2005:89) bu tekniklere ek olarak nitel araştırma yönteminde doküman inceleme tekniğinin de etkin bir veri toplama tekniği olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu araştırmada, gereksinim duyulan verilerin elde edilmesinde araştırmanın amacına ve kapsamına uygun olarak nitel araştırma yönteminde veri toplama tekniklerinden birisi olan mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat tekniği, araştırmacının belirli bir konuya ilişkin alanında uzman kişilerden sözlü iletişim yoluyla gerçekleştirdiği veri toplama tekniğidir (Karasar, 1999:165). Mülakat tekniği, katılımcının bir konuya ilişkin görüşleri ve açıklamaları doğrultusunda yeni fikirlerin ve izahların gelişmesini mümkün kılmaktadır (Altunışık ve diğ., 2012b:96). Büyüköztürk ve diğerleri (2012:151-152) mülakat tekniğinin elde edilen verilerin analizini kolaylaştırdığını, görüşülen kişilere kendilerini ifade etme imkânı sağladığını ve gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlama gibi avantajlarının bulunduğunu ifade etmişlerdir. Mülakatta araştırmacı verilen cevapların yüzeysel anlamları yanında gerçek ve derinliğinde yatan anlamları da çıkartabilir. Mülakatlarda, konuya ilişkin yapmacık cevapların ayıklanarak gerçeklerin ortaya çıkartılabilme olasılığı yüksektir. Araştırmacı, karşılaştığı her soru işaretini anında soracağı sorularla çözebilme olanağına sahiptir. Mülakatta ses tonu, mimikler ve soruları cevaplamada gösterilen istek, konuşmacının söylediklerinin değerlendirilmesinde bir ipucu niteliğindedir (Karasar, 1999:166).

Altunışık ve diğerleri (2012b:94) mülakat tekniği ile veri toplamanın yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat, yarı yapılandırılmış mülakat olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği, araştırmacının konuyu kontrolünü güçleştirebilmekle birlikte, araştırmacıya konuya ilişkin veri çeşitliliğinin sağlanmasında önemli bir esneklik sağlamaktadır (Kurtuluş, 2010:46). Finn ve diğerleri (2000:73) yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin araştırmacıya bir soru formu doğrultusunda konuyu genel hatlarıyla belirleyebilen bir akış sunmanın yanı sıra konunun değişik boyutlarının ortaya çıkarılmasına olanak veren bir mülakat tekniği olduğunu ifade etmişlerdir. Altunışık ve diğerleri (2012b:95) üç mülakat biçiminin göz önünde bulundurulduğunda en

uygun mülakat tarzının yarı yapılandırılmış mülakat tekniği olduğunu ifade etmişlerdir. Altunışık ve diğerleri, buna gerekçe olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin mülakatçıya hem konuya ilişkin doyurucu bilgi edinme hem de mülakatı belli bir seyirde götürme şansı verdiğini, cevaplayıcıya da kendisince önemli olan hususları vurgulama imkânı tanınmasını göstermişlerdir. Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ve yöneticilerin işbirlikçi pazarlama eğilimlerine ilişkin görüşlerinin görüşme esnasında kavramsal geçişler yapılarak ilişkisel anlamda çelişki ve tutarlılık açısından değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

3.5.1. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarını İncelemeye Yönelik Soru Formunun Oluşturulması

Otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışını belirlemek amacıyla otel işletmeleri yöneticilerine yöneltilecek soruların belirlenmesinde kapsamlı literatürde taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda, işletmelerde pazarlama anlayışının, genel olarak üretim, ürün, satış, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışı olmak üzere beş döneme ayrıldığı görülmüştür (Kotler ve diğ., 1999:16). Bazı kaynaklarda ise belirtilen pazarlama anlayışlarına ek olarak ilişkisel pazarlama anlayışı ve bütünleşik pazarlama anlayışı (İslamoğlu, 2008:11; Yamamoto, 2003:51; Perreault ve diğ., 2013:16) gibi farklı anlayışların eklendiği görülmüştür. Yapılan incelemede, pazarlama anlayışlarının hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde de benzer şekilde farklı sınıflandırmalara (Çakıcı, 1995; Eren, 2003; Tosun ve diğ., 2008; Kethüda, 2010) tabi tutulduğu görülmüştür.

Bu araştırmada, otel işletmeleri yöneticilerinin sahip oldukları pazarlama anlayışı Kotler ve diğerleri (1999:16) ve Tosun ve diğerleri (2008) tarafından belirtildiği gibi; üretim anlayışı, ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışı şeklinde beş dönem olarak ele alınmıştır. Bu dönemlerden üretim ve ürün dönemlerinin karakteristik özelliklerinin ürüne yönelik olmasından ötürü bu iki anlayış, “üretim ve ürün anlayışı” şeklinde tek bir dönem olarak birlikte ele alınmıştır. Literatürde bu iki anlayışın birlikte ele alındığı bir çok araştırma bulunmaktadır (Jones ve Richardson, 2007; İslamoğlu, 2008:11).

Otel işletmelerinin üretim ve ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışlarından hangisine sahip olduklarının belirlenebilmesi için bu anlayışları ifade eden düşünce tarzlarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu bağlamda, yapılan literatür taramasında pazarlama anlayışının gelişim süreçleri ve bu anlayışları ifade eden düşünce tarzları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Jones ve Richardson (2007) tarafından yapılan araştırmada, üretim, satış ve pazarlama anlayışlarını birbirlerinden ayıran yedi temel özellik bulunduğu belirtilmiştir. Bunlar; talebin yapısı, rekabetin yapısı, işletme hedefleri, pazarlama problemlerine yaklaşım, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, satış ya da kar odaklılık olarak ifade edilmiştir. Perreault ve diğerleri (2013) ise pazarlama anlayışını benimseyen yöneticilerle ürün ve üretim anlayışını benimseyen yöneticiler arasındaki bakış açılarının sekiz noktada farklılaştığını belirtmişlerdir. Bu farklılıklar; müşteriye karşı tutum, ürün sunumu, pazarlama araştırmasının rolü, yenileşim ilgisi, müşteri hizmetleri, reklam odağı, müşteri ile ilişki ve maliyetler olarak ifade edilmiştir. Moncrief ve Marshall (2005) satış anlayışının ürün ve üretim anlayışından yedi açıdan farklılaştığını belirtmiştir. Bunlar; araştırma ya da bilgi toplama, ön yaklaşım, yaklaşım, sunum, sorunlara yaklaşım, müşteriye yakınlık ve müşteriye izleme olarak ifade edilmiştir. Kotler ve diğerleri (1999:19) ise pazarlama anlayışının satış anlayışından başlangıç noktası, odak noktası, araçlar ve sonuçlar açısından farklılaştığını belirtmişlerdir. Kotler ve diğerlerine (1999:19) göre; pazarlama anlayışının başlangıç noktası, pazardır. Satış anlayışının başlangıç noktası ise imalathanedir. Pazarlama anlayışının odak noktası, tüketici ihtiyaçlarıdır. Satış anlayışının odak noktası ise mevcut ürünlerdir. Pazarlama anlayışı, araçlar açısından müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik bütüncül bir yapıyı içermektedir. Satış anlayışında ise pazarlama faaliyetleri reklam ve promosyonla sınırlıdır. Sonuçlar açısından ele alındığında ise pazarlama anlayışı, müşteri tatmini yoluyla karlılığı hedeflemektedir. Satış anlayışında ise karlılık yaklaşımı, satış miktarını artırmayla ilişkilidir. İslamoğlu (2008:30) işletmelerde pazarlama anlayışının aşağıda ifade edilen dört boyuta ilişkin oluşturulacak sorular yardımıyla incelenebileceğini belirtmiştir. Bu boyutlar;

- İşletmede tüketiciye dönük neler yapılmaktadır?
- Müşteri tatmini için neler yapılmaktadır?
- Yöneticiler bütünleşmiş pazarlama anlayışı açısından ne durumdadırlar?
- İşletmede tüm planlar yapılıp uygulanıyor mu? Şeklinde ifade edilmiştir.

Eren (2003:49) işletmelerde pazarlama anlayışını gösteren unsurların, hedef pazar, müşteri ihtiyacının belirlenmesi, bütünleşmiş pazarlama faaliyetleri ve karlılık olduğunu ifade etmiştir. Kethüda ve Çalışkan (2011) ise otel işletmelerinde satış anlayışı ve pazarlama anlayışlarının on bir boyut açısından farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Bu boyutlar; müşteri ilişkileri, karlılık artışı, satış hacmini artırma, pazar yönlülük, müşteriler, ürün geliştirme, ürün tutundurmada vurgu, tutundurma araçları, tutundurma aktiviteleri zamanı, başlangıç ve bitiş noktası şeklinde ifade edilmiştir. Tablo 3.2’de pazarlama anlayışının dönemleri ve bu dönemleri birbirinden farklılaştıran düşünce tarzlarına ilişkin literatürden elde edilen bulgular gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Pazarlama Anlayışının Dönemleri Ve Bu Dönemlere İlişkin Düşünce Tarzlarını İfade Eden Bulgular

Dönemler	Düşünce Tarzı	Araştırmacılar
1. Ürün ve Üretim Anlayışı	Pazarlama çabası ürünün kendisidir (1a)	Jonas ve Richardson, 2007; Kotler ve diğ., 1999:18; Blythe, 2005:4; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Çakıcı, 1995; Barlow, 1999
	Müşteri iletişimi yerine dağıtım kanalı ilişkilerine önem verme (1b)	Kotler ve diğ., 1999:17; Sheth ve Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz ve Bradford, 1999; Fernandes ve diğ., 2008
	Tek tip ürün ve hizmet üreterek tüm pazara yönelik ürün sunumu (1c)	Blythe, 2005:3; Sheth ve Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Barlow, 1999; Weitz ve Bradford, 1999; Agbor, 2011:3
	Yöneticilerin beğeni ve tercihleri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme (1d)	Altunışık ve diğ., 2012a:16; Jonas ve Richardson, 2007; Blythe, 2005:4; Kotler ve diğ., 1999:17; Shaw ve Jones, 2005; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma (1e)	Kotler ve diğ., 1999:17; Sheth ve Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz ve Bradford, 1999; Agbor, 2011:15; Fernandes ve diğ., 2008
	Müşteri bulma çabası içinde olmama (1f)	Altunışık ve diğ., 2012a:16; Jonas ve Richardson, 2007; Kotler ve diğ., 1999:17; Blythe, 2005:4; Shaw ve Jones, 2005; Çakıcı, 1995; Yudelson, 1999; Fernandes ve diğ., 2008
	Pazar araştırması yapmama (1g)	Blythe, 2005:4; Barlow, 1999; Sheth ve

		Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz ve Bradford, 1999; Fernandes ve diğ., 2008; Moncrief ve Marshall, 2005
	Müşteri şikâyetlerini önemsememe (1h)	Kotler ve diğ., 1999:17; Sheth ve Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz ve Bradford, 1999; Barlow, 1999; Agbor, 2011:13; Fernandes ve diğ., 2008; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005
	Müşteri ürün ve hizmeti satın almak için işletmemize gelmeli ve bizimle iletişim kurulmalıdır (1ı)	Blythe, 2005:3; Sheth ve Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz ve Bradford, 1999; Agbor, 2011:8; Fernandes ve diğ., 2008
	Üretim departmanının çalışmalarını yeterli görme (1i)	Jonas ve Richardson, 2007; Blythe, 2005:4; Kotler ve diğ., 1999:18; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Yudelso, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:13; Çatı ve diğ., 2012
	Müşterinin ürün ve hizmetten memnuniyetinin dikkate alınmasına gerek yoktur (1j)	Blythe, 2005:3; Sheth ve Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz ve Bradford, 1999; Barlow, 1999; Agbor, 2011:13; Fernandes ve diğ., 2008; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005
	Rakip firmalardan daha iyi ürün ve hizmet üretmeyi yeterli görme (1k)	Shaw ve Jones, 2005; Kotler ve diğ., 1999:18; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Pazarlama faaliyetlerinde ürün ve hizmetin özelliklerini ön plana çıkarma (1l)	Altunışık ve diğ., 2012a:16; Kotler ve diğ., 1999:18; Jonas ve Richardson, 2007; Çakıcı, 1995; Bowie ve Buttle, 2004:13; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005
	Departmanlar arasında oldukça sınırlı bilgi alışverişi vardır (1m)	Blythe, 2005:3; Sheth ve Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz ve Bradford, 1999; Fernandes ve diğ., 2008
2. Satış Anlayışı	Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimini önemsememe (2a)	Pedron ve Saccol, 2009; Kotler ve diğ., 1999:17; Sheth ve Parvatiyar, 1995; Bubnjevic, 2011; Weitz ve Bradford, 1999; Barlow, 1999; Agbor, 2011:13; Fernandes ve diğ., 2008; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005
	Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma (2b)	Altunışık ve diğ., 2012a:16; Kotler ve diğ., 1999:19; Eren, 2003:114; Pedron ve Saccol, 2009; Jonas ve Richardson, 2007; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Yudelso, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Ürün ve hizmeti satabilmek için ürün satışa hazır hale geldikten sonra müşteri ile iletişim kurma (2c)	Pedron ve Saccol, 2009; Kotler ve diğ., 1999:19; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Yudelso, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Kısa dönemde karlılığı artırmaya yönelik planlar geliştirme (2d)	Pedron ve Saccol, 2009; Kotler, 2002:14; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Pazarda en çok tercih edilen ürün ve hizmetleri üretme (2e)	Bickhoff ve diğ., 2014; Keelson, 2012; Moncrief ve Marshall, 2005
	Pazarlama faaliyetlerinin sezona bağlı olarak gerçekleştirilmesi (ürün varsa pazarlama faaliyeti var ürün yoksa pazarlama faaliyeti yok) (2f)	Blythe, 2005:6; Eren, 2003:114; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Yudelso, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:13; Bickhoff ve diğ., 2014; Keelson, 2012; Kotler, 2002:12
	Yalnızca işletme için karlı müşterilerin şikâyetlerine önem verme (2g)	Pedron ve Saccol, 2009; Kotler ve diğ., 1999:19; Blythe, 2005:5; Eren, 2003:115; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005;

		Moncrief ve Marshall, 2005
	Ürün üretildikten sonra başlar ve ürünün satılmasıyla sona erer (2h)	Pedron ve Saccol, 2009; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Yudelson, 1999; Keelson, 2012
	Pazarlama faaliyetleri reklam ve/veya promosyonla sınırlıdır (2i)	Bickhoff ve diğ., 2014; Keelson, 2012; Blythe, 2005:5; Kotler ve diğ., 1999:19; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Çakıcı, 1995; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmeti satın almasını kolaylaştıran reklam ve promosyon çalışmalarını yeterli görme (2i)	Bickhoff ve diğ., 2014; Keelson, 2012; Blythe, 2005:5; Kotler ve diğ., 1999:19; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Çakıcı, 1995; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Rakiplerden daha iyi reklam ve promosyon çalışmaları yaparak müşteri sadakati sağlamaya çalışma (2j)	Pedron ve Saccol, 2009; Blythe, 2005:5; Kotler ve diğ., 1999:19; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Çakıcı, 1995; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Reklam, promosyon ve fiyat indirimleri ile kısa dönemde karlılığı artırıcı eylemler gerçekleştirme (2k)	Bickhoff ve diğ., 2014; Blythe, 2005:5; Kotler ve diğ., 1999:19; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:17; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010
	İhtiyaç olduğunda departmanlar arası bilgi alışverişi vardır (2l)	Keelson, 2012; Kotler, 2002:11; Kotler ve diğ., 1999:19; Blythe, 2005:5; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:17; Çakıcı, 1995; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:14
	Pazarlama faaliyetlerini sadece satış ve pazarlama departmanının işi olarak görme (2m)	Kotler ve diğ., 1999:19; Blythe, 2005:5; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:17; Çakıcı, 1995; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:13; Keelson, 2012
	Karlılığı artırabilmek için agresif satışlara (hard-sell) yönelme (2n)	Keelson, 2012; Pedron ve Saccol, 2009; Altunışık ve diğ., 2012a:16; Eren, 2003:114; Kotler ve diğ., 1999:19; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Kotler, 2002:11
	İşletme politikası doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme (2o)	Bickhoff ve diğ., 2014; Blythe, 2005:6; Eren, 2003:114; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:13
	Yalnız satış ve pazarlama departmanındaki elemanların çalışmalarını yeterli görme (p)	Keelson, 2012; Kotler, 2002:11; Kotler ve diğ., 1999:19; Blythe, 2005:5; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:17; Çakıcı, 1995; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:13
3. Pazarlama Anlayışı	Düzenli pazar araştırmaları yapma (3a)	Kent, 2007:7; Kotler, 2002:50; Blythe, 2005:100; Kotler ve diğ., 1999:320; Belch ve Belch, 2003:98; Bowie ve Buttle, 2004:14; Kohli ve Jaworski, 1990; Snepenger, 2007
	Hedef pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunma (3b)	Kotler ve diğ., 1999:20; Kotler, 2002:352; Blythe, 2005:75; Bubnjevic, 2011; Fernandes ve diğ., 2008; Eren, 2003:114; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Çakıcı, 1995; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:14; Gustavo, 2013; Leaniz ve Rodriguez, 2015; Law ve Ng., 2011
	Ürün ve hizmet, üretilmeye başlanmadan önce müşterilerle	Kotler ve diğ., 1999:19; Blythe, 2005:7; Jonas ve Richardson, 2007; Altunışık ve diğ., 2012a:20;

iletişim kurma (3c)	Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:11; Gustavo, 2013; Leaniz ve Rodriguez, 2015; Law ve Ng., 2011
Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimlerini dikkate alma (3d)	Kotler ve diğ., 1999:20; Blythe, 2005:246; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Radisic ve diğ., 2010; Kotler, 2005:90; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:11; Leaniz ve Rodriguez, 2015; Kim ve diğ., 2005; Law ve Ng., 2011
Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak ürün ve hizmete yönelik düşüncelerini ve gelecekteki istek ve beklentilerini sürekli olarak izleme (3e)	Kotler ve diğ., 1999:19; Blythe, 2005:327; Jonas ve Richardson, 2007; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:11; Gustavo, 2013; Leaniz ve Rodriguez, 2015; Law ve Ng., 2011
Üretilen ürün ve hizmetlerin tutundurulmasına yönelik reklam ve promosyon faaliyetlerini de içine alan konumlandırma ve markalama çalışmaları yürütme (3f)	Blythe, 2005:153; Bubnjevic, 2011; Kotler ve diğ., 1999:107; Jestin ve Parameswari, 2002; Belch ve Belch, 2003:42; Jonas ve Richardson, 2007; Bowie ve Buttle, 2004:102
Pazarlamayı ürün ve hizmetin üretiminden başlayıp tüketim sonrası ilişkileri de içeren bir bütün olarak görme (3g)	Yamamoto, 2003:16; Bubnjevic, 2011; Kotler ve diğ., 107; Rehman ve İbrahim, 2011; Rouzies ve diğ., 2005; Reid ve diğ., 2005; Guenzi ve Troilo, 2006; Finne ve Grönroos, 2009
Ürün ve hizmetin üretiminden önce başlar satış sonrası da devam eder (3h)	Kotler ve diğ., 1999:19; Blythe, 2005:7; Jonas ve Richardson, 2007; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:11; Gustavo, 2013; Leaniz ve Rodriguez, 2015; Law ve Ng., 2011
Müşteri şikâyetlerini değerli görme ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri şikâyetleri doğrultusunda hareket etme (3i)	Kotler ve diğ., 1999:20; Eren, 2003:114; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Odabaşı, 2010:124; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:14; Gustavo, 2013; Kim ve diğ., 2005; Law ve Ng., 2011; Morrison, 1998
Müşterinin istek ve ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üretmek onu memnun etmeye çalışma (3j)	Blythe, 2005:25; Kotler ve diğ., 1999:20; Eren, 2003:114; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:10; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:14; Gustavo, 2013; Leaniz ve Rodriguez, 2015; Law ve Ng., 2011
Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını rakip firmalardan daha iyi karşılayarak sadakatini sağlamaya çalışma (3j)	Kotler ve diğ., 1999:20; Blythe, 2005:7; Eren, 2003:114; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Odabaşı, 2010:113; Yudelson, 1999; Gustavo, 2013; Leaniz ve Rodriguez, 2015
İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken müşteri odaklı hareket etmesi (3k)	Yamamoto, 2003:96; Kotler ve diğ., 1999:20; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Çakıcı, 1995; Odabaşı, 2010:178; Yudelson, 1999; Gustavo, 2013; Jaafar ve diğ., 2012; Kim ve diğ., 2005
Departmanlar arası sürekli bilgi alışverişi vardır (3l)	Yamamoto, 2003:79; Blythe, 2005:14; Kotler ve diğ., 1999:472; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Odabaşı, 2010:178; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:14; Gustavo, 2013; Leaniz ve Rodriguez, 2015; Law ve Ng., 2011
Pazarlama faaliyetlerini işletmedeki tüm bölümlerin işi olarak görme (3m)	Yamamoto, 2003:29; Blythe, 2005:14; Kotler ve diğ., 1999:104; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005;

		Altunışık ve diğ., 2012a:18; Çakıcı, 1995; Radisic ve diğ., 2010; Odabaşı, 2010:178; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:14; Gustavo, 2013; Leaniz ve Rodriguez, 2015; Law ve Ng., 2011
	Uzun vadede planlı pazarlama çalışmaları gerçekleştirme (3n)	Blythe, 2005:13; Kotler ve diğ., 1999:20; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Yamamoto, 2003:21; Odabaşı, 2010:178; Yudelson, 1999; Gustavo, 2013; Kim ve diğ., 2005; Morrison, 1998
	Karlılığı artırabilmek için pazarlama bütçesini artırma (3o)	Blythe, 2005:25; Kotler ve diğ., 1999:20; Eren, 2003:114; Jonas ve Richardson, 2007; Shaw ve Jones, 2005; Altunışık ve diğ., 2012a:20; Radisic ve diğ., 2010; Yudelson, 1999; Bowie ve Buttle, 2004:11; Gustavo, 2013
Sosyal Pazarlama Anlayışı	İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmesi (4a)	Kotler ve Zaltman, 1971; Evans ve diğ., 2012; Maibach, 2003; Andreasen, 1994; MacFadyen ve diğ., 1999; Bayın ve Akbulut, 2012; Blythe, 2005:6; Kotler ve diğ., 1999:39;
	Müşterilerin toplumsal kaygılarını değerli görme, ürün ve hizmetlerin üretiminde bu kaygılar doğrultusunda hareket etme (4b)	Andreasen, 1994; Kotler ve Zaltman, 1971; Maibach, 2003; Lefebvre ve Flora, 1988; Bayın ve Akbulut, 2012; Evans ve diğ., 2012; Blythe, 2005:6; Kotler ve diğ., 1999:39
	Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak müşterilerde davranış değişikliği oluşturmaya çalışma (4c)	Lefebvre ve Flora, 1988; Maibach, 2003; Kotler ve Zaltman, 1971; Andreasen, 1994; MacFadyen ve diğ., 1999; Evans ve diğ., 2012; Keelson, 2012; Perreault ve diğ., 2013:22; Schiffman ve diğ., 2010:15
	Müşteriler tarafından tercih edilebilmek için pazarlama faaliyetlerinde toplumsal konulara ve temalara yer verme (4d)	Kotler ve Zaltman, 1971; Blythe, 2005:6; Andreasen, 1994; Maibach, 2003; MacFadyen ve diğ., 1999; Perreault ve diğ., 2013:22; Bayın ve Akbulut, 2012; Evans ve diğ., 2012; Kotler ve diğ., 1999:39
	Müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla birlikte toplumsal kaygı ve çıkarları da dikkate alarak ürün ve hizmet üretme (4e)	Andreasen, 1994; Tosun ve diğ., 2008; Kotler ve Zaltman, 1971; Maibach, 2003; MacFadyen ve diğ., 1999; Lefebvre ve Flora, 1988; Bayın ve Akbulut, 2012; Keelson, 2012; Kotler ve diğ., 1999:39; Kaya, 2010:320
	Toplumsal kaygıların giderilmesine yönelik çalışmalarla müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışma (4f)	Tosun ve diğ., 2008; Perreault ve diğ., 2013:22; Andreasen, 1994; Kotler ve Zaltman, 1971; Maibach, 2003; MacFadyen ve diğ., 1999; Lefebvre ve Flora, 1988; Keelson, 2012
	Toplumsal ve sosyal yarar için tüketicilerde davranış değişikliği oluşturmaya yönelik çalışmalar (4g)	Kotler ve Zaltman, 1971; Lefebvre ve Flora, 1988; Maibach, 2003; Andreasen, 1994; Bayın ve Akbulut, 2012; Perreault ve diğ., 2013:22; Evans ve diğ., 2012
	Toplumsal kaygıların giderilmesinde rakiplerden daha iyi çalışmalar yaparak müşteri sadakati oluşturmaya çalışma (4h)	Andreasen, 1994; Tosun ve diğ., 2008; Kotler ve Zaltman, 1971; Kotler ve diğ., 1999:39; Perreault ve diğ., 2013:23; Maibach, 2003; Evans ve diğ., 2012; Keelson, 2012; Schiffman ve diğ., 2010:15; Kaya, 2010:320
	İşletme faaliyetlerinde toplumsal yararları öncelikle karlılığı ikinci planda tutma (4i)	Kotler ve Zaltman, 1971; Lefebvre ve Flora, 1988; Andreasen, 1994; Bayın ve Akbulut, 2012; Evans ve diğ., 2012; Blythe, 2005:6; Keelson, 2012; Perreault ve diğ., 2013:23; Schiffman ve diğ., 2010:15
	Sadece hedef pazarın değil uzun dönemde tüm insanlara fayda	Maibach, 2003; Tosun ve diğ., 2008; Lefebvre ve Flora, 1988; Evans ve diğ., 2012; Perreault ve

sağlayacak veya zarar vermeyecek ürün ve hizmetler sunma (4i)	diğ., 2013:23; Kotler ve Zaltman, 1971; MacFadyen ve diğ., 1999; Keelson, 2012; Kotler ve diğ., 1999:39; Schiffman ve diğ., 2010:15
Karlılığı artırabilmek için sosyal konularda daha fazla sorumluluk üstlenme (4j)	Kotler ve Zaltman, 1971; Lefebvre ve Flora, 1988; Andreasen, 1994; Maibach, 2003; MacFadyen ve diğ., 1999; Bayın ve Akbulut, 2012; Blythe, 2005:6; Kotler ve diğ., 1999:39; Schiffman ve diğ., 2010:15

Literatürde pazarlama anlayışları arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik ortaya konulan sonuçlar, pazarlama anlayışının gelişim dönemleri ve bu dönemlere ilişkin düşünce tarzları dikkate alınarak otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının nasıl değerlendirileceği turizm ve pazarlama alanında uzman iki akademisyenle görüşülerek yeniden düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemeler sonucunda, otel işletmeleri yöneticilerin pazarlama anlayışlarını belirlemeye, dolayısıyla pazarlamaya ilişkin düşünce tarzları arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik altı boyut ve herbir boyutu ürün ve üretim anlayışı, satış anlayışı, pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışı açısından farklı kılan üç belirgin özelliği içeren bir yapı ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarındaki farklılıkları değerlendirebilmek amacıyla ortaya konulan yapının oluşturulmasında pazarlamanın dönemleri arasındaki düşünce farklılıklarını belirleyen ifadelerden birçoğu belirtilen araştırmalardan yapılan çıkarımlar yoluyla elde edilmiştir. Örneğin; Kotler ve diğerleri (1999:19) pazarlama anlayışını, “hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu istek ve ihtiyaçların rakiplerden daha etkili ve verimli bir şekilde karşılanması yoluyla organizasyonel amaçların başarılması” şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımdan yola çıkılarak pazarlama anlayışını üretim ve ürün anlayışından ve satış anlayışından farklılaştıran bir ifade olarak “Hedef pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunma (3b)” şeklinde bir çıkarımında bulunulmuştur. Bu bağlamda, Tablo 3.3’te otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği boyutlar, pazarlama anlayışına ilişkin dönemler ve bu dönemleri ifade eden düşünce tarzları gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Pazarlama Anlayışlarının Değerlendirileceği Boyutlar, Pazarlama Anlayışına İlişkin Dönemler ve Bu Dönemleri İfade Eden Düşünce Tarzları

Boyutlar	Düşünce Tarzları ve Düşünce Tarzlarını Ortaya Koymaya Yönelik İfadeler							
	Ürün ve Üretim Anlayışı		Satış Anlayışı		Modern Pazarlama Anlayışı		Sosyal Pazarlama Anlayışı	
Yeni Ürün ve hizmetin gelişimi	Ürün ve hizmeti üretmek, satmak için yeterlidir	Pazar araştırması yapmama (1g)	Üretilen ürün ve hizmetlerin satılmasında kritik nokta uygun teknik ve yöntemlerin kullanılmasıdır	Nadiren pazar araştırması yapma (1g-3a)	Üretilen ürün ve hizmetlerin satılmasının temelinde müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretilmeleri vardır	Düzenli pazar araştırmaları yapma (3a)	Uzun dönemde topluma ve çevreye zararı olmayan ürün ve hizmetlerin üretilmesi	Düzenli pazar araştırmaları yapma (3a)
		Yöneticilerin beğeni ve tercihleri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme (1d)		İşletme politikası doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme (2o)		Müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet üretme (3b)		Müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla birlikte toplumsal kaygı ve çıkarları da dikkate alarak ürün ve hizmet üretme (4e)
		Tek tip ürün ve hizmet üreterek tüm pazara yönelik ürün sunumu (1c)		Pazarda en çok tercih edilen ürün ve hizmetleri üretme (2e)		Hedef pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunma (3b)		Sadece hedef pazarın değil uzun dönemde tüm insanlara fayda sağlayacak veya zarar vermeyecek ürün ve hizmetler sunma (4i)
Müşteri iletişimi	Müşterilerle iletişim kurmaya gerek yoktur	Müşteri ürün ve hizmeti satın almak için işletmemize gelmeli ve bizimle iletişim kurmalıdır (1i)	Satışın gerçekleşmesi ile son bulan müşteri iletişimi	Ürün ve hizmeti satabilmek için ürün satışa hazır hale geldikten sonra müşteri ile iletişim kurma (2c)	Satış öncesinden başlayıp satış sonrasında da devam eden sürekli müşteri iletişimi	Ürün ve hizmet, üretilmeye başlanmadan önce müşterilerle iletişim kurma (3c)	Müşterilerle iletişimin sürekli kılarak müşterilerin tüketim davranışlarında toplumsal kaygıların gözetilmesini sağlamaya çalışma	Ürün ve hizmetin üretiminden önce müşterilerle iletişim kurma (3c)
		Müşteri iletişimi yerine dağıtım kanalı ilişkilerine önem verme (1b)		Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimini önemsememe (2a)		Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimlerini önemsememe (3d)		Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimlerini önemsememe (3d)
		Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma (1e, 2b)		Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma (1e, 2b)		Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak ürün ve hizmete yönelik düşüncelerini ve gelecekteki istek ve beklentilerini sürekli olarak izleme (3e)		Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak müşterilerde davranış değişikliği oluşturmaya çalışma (4c)
Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı	Pazarlama faaliyetlerin e gerek duymama	Pazarlama çabası ürünün kendisidir (1a)	Pazarlama faaliyetleri sezona bağlı olarak değişmektedir, reklam ve promosyon çalışmalarını kapsamaktadır	Pazarlama faaliyetleri reklam ve/veya promosyonla sınırlıdır (2i)	Pazarlama faaliyetleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespitinden başlayıp satın alma sonrasında da devam eden tüm faaliyetleri kapsamaktadır	Üretilen ürün ve hizmetlerin tutundurulmasına yönelik reklam ve promosyon faaliyetlerini de içine alan konumlandırma ve markalama çalışmaları yürütme (3f)	İşletmenin, müşterilerin toplumsal kaygılarını gidermeye yönelik faaliyetlerini de içeren pazarlama çalışmaları	Toplumsal ve sosyal yarar için tüketicilerde davranış değişikliği oluşturmaya yönelik çalışmalar (4g)
		Müşteri bulma çabası içinde olmama (1f)		Pazarlama faaliyetlerinin sezona bağlı olarak gerçekleştirilmesi (ürün varsa pazarlama faaliyeti var ürün yoksa pazarlama		Pazarlamayı ürün ve hizmetin üretiminden başlayıp tüketim sonrası ilişkileri de içeren bir bütün olarak görme (3g)		Müşteriler tarafından tercih edilebilmek için pazarlama faaliyetlerinde toplumsal konulara ve temalara yer verme (4d)

				faaliyeti yok) (2f)				
		Pazarlama faaliyeti olarak ürün üretmek yeterlidir (1e)		Ürün üretildikten sonra başlar ve ürünün satılmasıyla sona erer (2h)		Ürün ve hizmetin üretiminden önce başlar satış sonrası da devam eder (3h)		Ürün ve hizmetin üretiminden önce başlar satış sonrası da devam eder (3h)
Müşteri memnuniyeti	Müşteri ihtiyacı giderildiği için işletmenin kendisine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerde n memnun olmalıdır	Müşteri şikâyetlerini önemsememe (1h)	Müşteri memnuniyeti aranmaz önemli olan müşterinin ürün ve hizmeti satın alması ve bedelini ödemesidir	Yalnızca işletme için karlı müşterilerin şikâyetlerine önem verme (2g)	Pazarlama müşteri memnuniyeti esasına dayalı bir faaliyettir. Amaç satış sonrasında da müşteri memnuniyetini sağlamaya böylece müşteri sadakati oluşturmaktır	Müşteri şikâyetlerini değerli görme ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri şikâyetleri doğrultusunda hareket etme (3ı)	Müşterileri memnun eden şeyler tüm toplum için iyi olmayabilir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ile toplumsal faydalar örtüştürülmeye çalışılmalıdır	Müşterilerin toplumsal kaygılarını değerli görme, ürün ve hizmetlerin üretiminde bu kaygılar doğrultusunda hareket etme (4b)
		Müşterinin ürün ve hizmetten memnuniyetinin dikkate alınmasına gerek yoktur (1j)		Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmeti satın almasını kolaylaştıran reklam ve promosyon çalışmalarını yeterli görme (2i)		Müşterinin istek ve ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üretmek onu memnun etmeye çalışma (3i)		Tolumsal kaygıların giderilmesine yönelik çalışmalarla müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışma (4f)
		Rakip firmalardan daha iyi ürün ve hizmet üretmeyi yeterli görme (1k)		Rakiplerden daha iyi reklam ve promosyon çalışmaları yaparak müşteri sadakati sağlamaya çalışma (2j)		Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını rakip firmalardan daha iyi karşılayarak sadakatini sağlamaya çalışma (3j)		Toplumsal kaygıların giderilmesinde rakiplerden daha iyi çalışmalar yaparak müşteri sadakati oluşturmaya çalışma (4h)
Toplam işletme çabası	Üretim bölümü içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler	Üretim departmanının çalışmalarını yeterli görme (1i)	Pazarlama ya da satış departmanı bulunmaktadır. Pazarlama faaliyetleri pazarlama ya da satış departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir	Yalnız satış ve pazarlama departmanındaki elemanların çalışmalarını yeterli görme (2o)	Pazarlama departmanı bulunmaktadır. Pazarlama faaliyetleri işletmenin tüm departmanları tarafından desteklenmektedir	İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken müşteri odaklı hareket etmesi (3k)	Pazarlama faaliyetleri işletmenin tüm departmanları tarafından desteklenmektedir	İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmesi (4a)
		Departmanlar arasında oldukça sınırlı bilgi alışverişi vardır (1m)		İhtiyaç olduğunda departmanlar arası bilgi alışverişi vardır (2l)		Departmanlar arası sürekli bilgi alışverişi vardır (3l)		Departmanlar arası sürekli bilgi alışverişi vardır (3l)
		Ürünlerin satışından üretim bölümünü sorumlu görme (1i)		Pazarlama faaliyetlerini sadece satış ve pazarlama departmanının işi olarak görme (2m)		Pazarlama faaliyetlerini işletmedeki tüm bölümlerin işi olarak görme (3m)		Pazarlama faaliyetlerini işletmedeki tüm bölümlerin işi olarak görme (3m)
Karlılığa yaklaşım	Daha fazla ürün ve hizmet üreterek kısa vadede karlılığı artırma	Ürün ve hizmetlerin üretilmesinin karlılığı sağlamada yeterli olacağını düşünme (1e)	Ürün ve hizmetin fiyatını düşürerek ya da mevsimsel promosyonlarla kısa vadede karlılığı artırma artırma	Reklam, promosyon ve fiyat indirimleri ile kısa dönemde karlılığı artırıcı eylemler gerçekleştirme (2k)	Ürün ve hizmeti konumlandırarak, markalama çalışmaları ile uzun vadede karlılığı artırma	Uzun dönemde karlılığı artırmaya yönelik konumlandırma ve markalama gibi ürün tutundurma faaliyetleri gerçekleştirme (3f)	İşletmenin karlılığından ziyade hedef kitle ve toplumun gözetilmesi	İşletme faaliyetlerinde toplumsal yararları öncelikle karlılığı ikinci planda tutma (4ı)
		Pazarlama faaliyetlerine ilişkin herhangi bir planlama yapmama (1f)		Kısa dönemde karlılığı artırmaya yönelik planlar geliştirme (2d)		Uzun vade deplanlı pazarlama çalışmalarını gerçekleştirme (3n)		Uzun vade deplanlı pazarlama çalışmalarını gerçekleştirme (3n)
		Karlılığı artırabilmek için dağıtım kanalları odaklı çalışmalar yapma (1b)		Karlılığı artırabilmek için agresif satışlara (hard-sell) yönelme (2n)		Karlılığı artırabilmek için pazarlama bütçesini artırma (3o)		Karlılığı artırabilmek için sosyal konularda daha fazla sorumluluk üstlenme (4j)

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirileceği boyutlar, pazarlama anlayışına ilişkin dönemler ve bu dönemleri ifade eden düşünce tarzlarının belirlenmesinin ardından araştırmanın uygulama alanında yer alan otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışını incelemek amacıyla pazarlama ve turizm alanında uzman üç akademisyenin görüşüne başvurularak yöneticilere yöneltilecek soru formu oluşturulmuştur. Otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışını incelemek amacıyla yöneticilere yöneltilecek sorular, uzman görüşleri doğrultusunda aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Soru 1. Pazarlama faaliyetleri açısından işletmenizde yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecini nasıl tanımlarsınız?

Soru 2. Müşterilerinizle hangi amaç ve sıklıkla iletişim kurarsınız? Müşteri iletişim sürecine ilişkin bilgi verebilir misiniz?

Soru 3. İşletmenizde gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi verebilir misiniz?

Soru 4. İşletmenizde müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar var mı? Bu çalışmaları müşteri şikâyetlerinin yönetimi ve müşteri sadakati açısından değerlendirebilir misiniz?

Soru 5. İşletmenizde pazarlama faaliyetleri hangi departmanın sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir? Bu faaliyetlerde, diğer çalışanların ve diğer departmanların rolü hakkında bilgi verebilir misiniz?

Soru 6. İşletmenin karlılığını artırabilmek için yapmış olduğunuz pazarlama çalışmaları hakkında bilgi verebilir misiniz?

3.5.2. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarını Ölçmeye Yönelik Soru Formunun Oluşturulması

Otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla yöneticilere yöneltilecek soruların oluşturulmasında kapsamlı literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinde pazarlama işbirliklerini inceleyen üç araştırmaya (Dieke ve

Karamustafa, 2000; Fyall ve Spyriadis, 2003; Yolal ve Emeksiz, 2007) ulaşılmıştır. Ancak bu araştırmalarda, otel işletmeleri arasında işbirlikçi pazarlamanın kavramsal açıdan ele alındığı, otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine nasıl yaklaştıklarını incelemeye yönelik herhangi bir değerlendirme veya ölçüm aracının kullanılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlama eğilimlerini incelemek için turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin boyutlarını içeren bir soru formunun oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Yapılan literatür taramasında, Wang ve diğerlerinin (2013) turizm işletmelerini işbirlikçi pazarlamaya yönelten boyutları; strateji odaklı, öğrenme odaklı ve işlem maliyeti odaklı faktörler olarak üç boyut altında ifade ettikleri görülmüştür. Naipaul ve diğerleri (2009) ise yapmış oldukları çalışmada, turizm işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden faktörleri strateji odaklı, öğrenme odaklı ve işlem maliyeti odaklı faktörler olarak belirlemişlerdir. Wang ve Xiang (2007) turizm işletmelerini pazarlama işbirlikleri için motive eden faktörleri strateji odaklı, örgütsel öğrenme odaklı ve sosyal sermaye odaklı faktörler şeklinde ifade etmişlerdir. Wang ve Fesenmaier (2007) ise bu faktörlere ek olarak kümelenme ve sosyal sermaye oluşturma faktörlerinin de turizm işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Yapılan kapsamlı literatür taramasında turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini teşvik eden faktörlere ilişkin elde edilen sonuçlar ayrıntılı bir şekilde Tablo 3.4’te gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Turizm İşletmeleri Arasında Pazarlama İşbirliklerini Teşvik Eden Faktörler

Pazarlama işbirliklerini teşvik eden faktörler		Araştırmacılar
Strateji odaklı	Marka ve imaj geliştirme (1a)	Wang ve Fesenmaier, 2007; Fyall ve Spyriadis, 2003; Naipaul ve diğ., 2009; Wang ve Xiang, 2007; d’Angella ve Go, 2009; Fyall ve Garrod, 2005:261; Fyall ve diğ., 2001;
	Uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde erişme (1b)	Fyall ve Spyriadis, 2003; Khattab, 2012; Naipaul ve diğ., 2009; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:260; Pinto ve Kastenholz, 2011; Fyall ve diğ., 2001;
	Ekonomik, sosyal ve politik riskleri azaltma (1c)	Fyall ve Spyriadis, 2003; Khattab, 2012; Naipaul ve diğ., 2009; Fyall ve diğ., 2000; Fyall ve diğ., 2001; Jamal ve Getz, 1995; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:261;
	Ürün portföyünü genişletme (1d)	Wang ve Fesenmaier, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:96; Naipaul ve diğ., 2009; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve diğ., 2001;
	Yeni ürün geliştirme (1e)	Naipaul ve diğ., 2009; Fyall ve Garrod, 2005:97; Wang ve

		diğ., 2013; Fyall ve diğ., 2003; Pinto ve Kastenholz, 2011;
	Destekleyici ürün ve hizmetler sunma (1f)	Naipaul ve diğ., 2009; Fyall ve diğ., 2000; Fyall ve Garrod, 2005:97; Fyall ve diğ., 2003; Fyall ve diğ., 2001;
	Pazar bölümlerine odaklanma (1g)	Wang ve Fesenmaier, 2007; Naipaul ve diğ., 2009; Augustyn ve Knowles, 2000; Pinto ve Kastenholz, 2011; Fyall ve Garrod, 2005:96; d'Angella ve Go, 2009;
	İşletmeler arası karşılıklı bağımlılık (1h)	Palmer ve Bejou, 1995; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:142; d'Angella ve Go, 2009; Baggio, 2011; Fyall ve diğ., 2001;
	Kaynak bağımlılığını azaltma (1ı)	Wang ve Xiang, 2007; Naipaul ve diğ., 2009; Wang ve diğ., 2013; Selin ve Beason, 1991; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:145;
	Rekabetin şiddetini azaltma (1i)	Selin ve Chavez, 1995; Wang ve Fesenmaier, 2007; Wang ve diğ., 2013; Selin ve Beason, 1991; Jamal ve Getz, 1995; Wang ve Xiang, 2007; Bramwell ve Lane, 1999; Baggio, 2011;
	İleri teknoloji rezervasyon sistemleri geliştirme (1j)	Augustyn ve Knowles, 2000; Fyall ve Spyriadis, 2003; Khattab, 2012; Naipaul ve diğ., 2009; Fyall ve Garrod, 2005:12; Baggio, 2011; Fyall ve diğ., 2001;
	İşbirlikçi işletmenin amaçlarını anlama (1k)	Selin ve Myers, 1998; Selin ve Beason, 1991; Fyall ve Garrod, 2005:146; d'Angella ve Go, 2009; Baggio, 2011; Fyall ve diğ., 2001;
Öğrenme odaklı	Problem çözme yeteneklerini geliştirme (2a)	Wang ve Fesenmaier, 2007; Naipaul ve diğ., 2009; Wang ve diğ., 2013; Fyall ve Spyriadis, 2003; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:189;
	Uzman yeteneklerinden faydalanma (2b)	Wang ve Fesenmaier, 2007; Naipaul ve diğ., 2009; Wang ve diğ., 2013; Fyall ve Spyriadis, 2003; Fyall ve Garrod, 2005:189; Bramwell ve Lane, 1999;
	İnovasyon yeteneklerinden faydalanma (2c)	Wang ve Fesenmaier, 2007; Naipaul ve diğ., 2009; Wang ve diğ., 2013; Fyall ve Spyriadis, 2003; Fyall ve Garrod, 2005:189; Bramwell ve Lane, 1999;
	Kritik pazar bilgilerine ulaşma (2d)	Wang ve Fesenmaier, 2007; Fyall ve Spyriadis, 2003; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:189; Bramwell ve Lane, 1999;
	Pazar araştırmaları yapma (2e)	Augustyn ve Knowles, 2000; Selin ve Myers, 1998; Wang ve diğ., 2013; Fyall ve diğ., 2000; Fyall ve Spyriadis, 2003; Wang ve Xiang, 2007; d'Angella ve Go, 2009; Fyall ve diğ., 2001;
	Bilgi, teknoloji ve fikir paylaşımı yoluyla öğrenme (2f)	Wang ve diğ., 2013; Palmer ve Bejou, 1995; Selin ve Myers, 1998; Fyall ve Spyriadis, 2003; Yolal ve Emeksiz, 2007; Wang, 2008; Bramwell ve Lane, 1999; Fyall ve diğ., 2001;
	Personele yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi (2g)	Augustyn ve Knowles, 2000; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:190; Bramwell ve Lane, 1999;
İşlem maliyeti odaklı	Reklam maliyetlerini azaltma (3a)	Fyall ve Spyriadis, 2003; Fyall ve diğ., 2001; Yolal ve Emeksiz, 2007; Wang ve Xiang, 2007; Wang, 2008; Pinto ve Kastenholz, 2011; d'Angella ve Go, 2009;
	Pazarlama maliyetlerini paylaşma (3b)	Wang ve diğ., 2013; Fyall ve diğ., 2001; Yolal ve Emeksiz, 2007; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:147; Fyall ve diğ., 2001;
	İşlem maliyetlerini azaltma (3c)	Wang ve Xiang, 2007; Khattab, 2012; Palmer ve Bejou, 1995; Fyall ve Spyriadis, 2003; Selin ve Beason, 1991; Wang ve Xiang, 2007; Pinto ve Kastenholz, 2011; Fyall ve Garrod, 2005:147;
	Teknolojik yatırım maliyetlerini azaltma (3d)	Augustyn ve Knowles, 2000; Fyall ve Spyriadis, 2003; Fyall ve diğ., 2001; Yolal ve Emeksiz, 2007; Wang ve

		Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:147; Bramwell ve Lane, 1999;
	Turistlere yönelik bilgilendirme yayınları yapma (3e)	Selin ve Myers, 1998; Fyall ve Spyriadis, 2003; Wang ve Xiang, 2007; d'Angella ve Go, 2009; Bramwell ve Lane, 1999;
	Ortak broşür ve haritalar basma (3f)	Selin ve Myers, 1998; Fyall ve Spyriadis, 2003; Wang ve Xiang, 2007;
	Ortak web sitesi tasarlama ve kullanma (3g)	Augustyn ve Knowles, 2000; Dieke ve Karamustafa, 2000; Yolal ve Emeksiz, 2007; Fyall ve diğ., 2001; Fyall ve Spyriadis, 2003; Wang ve Xiang, 2007;
Kümelene odaklı	İşletmeler arasında bağlantı ve iletişim ağını güçlendirme (4a)	Fyall ve diğ., 2012; Yolal ve Emeksiz, 2007; Selin ve Beason, 1991; Wang ve Xiang, 2007; Wang, 2008; d'Angella ve Go, 2009; Graci, 2013;
	Müşteri veri tabanı oluşturma (4b)	Selin ve Myers, 1998; Augustyn ve Knowles, 2000; Fyall ve Spyriadis, 2003; Yolal ve Emeksiz, 2007; Graci, 2013; Fyall ve diğ., 2001;
	Ortak bir destinasyon pazarlama planı geliştirme (4c)	Selin ve Myers, 1998; Fyall ve Garrod, 2005:285; Vernon ve diğ., 2005; d'Angella ve Go, 2009; Graci, 2013;
	İşletmelere ortak bir vizyon kazandırma (4d)	Selin ve Myers, 1998; Fyall ve diğ., 2001; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:287;
	Destinasyon rekabetçiliği artırma (4e)	Naipaul ve diğ., 2009; Fyall ve diğ., 2001; Fyall ve Spyriadis, 2003; Jamal ve Getz, 1995; Fyall ve Garrod, 2005:287; d'Angella ve Go, 2009; Bramwell ve Lane, 1999; Graci, 2013;
	Dağıtım kanallarına erişim kolaylığı (4f)	Fyall ve diğ., 2001; Fyall ve Spyriadis, 2003; Yolal ve Emeksiz, 2007; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:289; d'Angella ve Go, 2009;
Sosyal sorumluluk odaklı	Toplumda güven oluşturma (5a)	Wang ve Fesenmaier, 2007; Selin ve Beason, 1991; Wang ve Xiang, 2007; Fyall ve Garrod, 2005:289;
	Doğal kaynakları korunma (5b)	Selin ve Myers, 1998; Fyall ve diğ., 2000; Graci, 2013; Hall, 1999; Jamal ve Getz, 1995; Fyall ve Garrod, 2005:289; Vernon ve diğ., 2005; d'Angella ve Go, 2009;
	İstihdamı destekleme (5c)	Naipaul ve diğ., 2009; Vernon ve diğ., 2005; d'Angella ve Go, 2009; Graci, 2013; Fyall ve diğ., 2001;
	Halkla ilişkiler faaliyetleri yürütme (5d)	Wang, 2008; Fyall ve Garrod, 2005:291; Fyall ve diğ., 2001; Emir, 2010:85;

Yapılan literatür taraması sonucunda, turizm işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden faktörlerin strateji odaklı, işlem maliyeti odaklı, öğrenme odaklı, küme rekabetçiliği odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı olmak üzere beş boyut altında toplandığı ve bu boyutları açıklayan otuz altı (36) ifadeli bir yapının oluştuğu görülmüştür. Turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu açıklamaya yönelik ortaya konulan boyutlar ve ifadeler incelendiğinde ise ortaya konulan ifadelerin bazılarının diğer boyutlar altında da değerlendirilebileceği ya da bazı boyutların tamamen diğer bir boyut altında da yer alabileceği görülmüştür. Örneğin; öğrenme odaklı boyut altında yer alan “Kritik pazar bilgilerine ulaşma” maddesi aynı zamanda strateji odaklı boyut altında da değerlendirilebilir. Ya da işlem maliyeti boyutu aynı zamanda strateji odaklı boyut

içerisinde de değerlendirilebilir. Bu bağlamda, turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini teşvik eden boyutların ve bu boyutlar altında yer alan ifadelerin yeniden düzenlenmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Literatürden elde edilen bulgulardan yararlanılarak turizm işletmelerinde pazarlama işbirliklerini açıklaya yönelik ortaya konulan boyutlar ve bu boyutları oluşturan ifadelerin her biri, kapsamı ve işlevi göz önünde bulundurularak pazarlama ve turizm alanında uzman üç akademisyenin görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemeler sonucunda, turizm işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden beş (5) boyut yeniden düzenlenerek yedi (7) boyuta çıkarılmış ve boyutları açıklayan ifadeler otuz altıdan (36) otuz bir (31) maddeye indirgenmiştir. Tablo 3.5'te turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini teşvik eden faktörlere ilişkin yeniden düzenlenen boyutlar ve bu boyutlar altında yer alan ifadeler gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Turizm İşletmeleri Arasında Pazarlama İşbirliklerini Teşvik Eden Boyutlar ve Bu Boyutları Oluşturan İfadeler

Ürün odaklı	Yeni ürün geliştirme (1e)
	Destekleyici ürün ve hizmetler sunma (1f)
	Ürün portföyünü genişletme (1d)
	İleri teknoloji rezervasyon sistemleri geliştirme (1j)
Pazar odaklı	Pazar bölümlerine odaklanma (1g)
	Uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde erişme (1b)
	Kritik pazar bilgilerine ulaşma (2d)
	Ekonomik, sosyal ve politik riskleri azaltma (1c)
	Pazar araştırmaları yapma (2e)
	Dağıtım kanallarına erişim kolaylığı (4f)
	Müşteri veri tabanı oluşturma (4b)
İşletmeler arası ilişkiler odaklı	Kaynak bağımlılığını azaltma (1h-1ı)
	Rekabetin şiddetini azaltma (1i)
	İşbirlikçi işletmenin amaçlarını anlama (1k)
	İşletmeler arasında bağlantı ve iletişim ağını güçlendirme (4a)
Öğrenme odaklı	Problem çözme yeteneklerini geliştirme (2a)

	Uzman yeteneklerinden faydalanma (2b)
	İnovasyon yeteneklerinden faydalanma (2c)
	Bilgi, teknoloji ve fikir paylaşımı yoluyla öğrenme (2f)
	Personele yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi (2g)
İşlem maliyeti odaklı	Reklam maliyetlerini azaltma (3a)
	Teknolojik yatırım maliyetlerini azaltma (3d)
	Turistlere yönelik bilgilendirme yayınları yapma (3e)
	Ortak broşür ve haritalar basma (3f)
	Ortak web sitesi tasarlama ve kullanma (3g)
Kümelenme	Ortak bir destinasyon pazarlama planı geliştirme (4c)
	İşletmelere ortak bir vizyon kazandırma (4d)
	Destinasyon rekabetçiliği artırma (4e)
Sosyal sorumluluk	Doğal kaynakları korunma (5b)
	İşbirlikleri yoluyla istihdamı destekleme (5c)
	Halkla ilişkiler faaliyetleri yürütme (5d)

Turizm işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerini teşvik eden boyutların ve bu boyutları oluşturan ifadelerin belirlenmesinin ardından pazarlama ve turizm alanında uzman üç akademisyenin görüşü doğrultusunda otel işletmeleri yöneticilerine yöneltilecek soru formu oluşturulmuştur. Bu kapsamda, otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yönelik eğilimlerini değerlendirmek amacıyla oluşturulan sorular aşağıdaki gibidir.

Soru 1. Pazarlama faaliyetleriniz açısından diğer turizm işletmeleri ile olan ilişkilerinizi değerlendirebilir misiniz?

Soru 2. Bolu destinasyonundaki otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturarak destinasyonun rekabetçiliğinin artırılabilirliğini düşünüyor musunuz?

Soru 3. Faaliyet gösterdiğiniz destinasyondaki otel işletmeleriyle pazarlama işbirliklerini sosyal sorumluluk açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru 4. İşletmeniz diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturarak faaliyet gösterdiği pazarda daha etkin pazarlama çalışmaları yapabilir mi?

Soru 5. İşletmenizde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde diğer otel işletmeleri ile işbirliği yapılabileceğinizi düşünüyor musunuz?

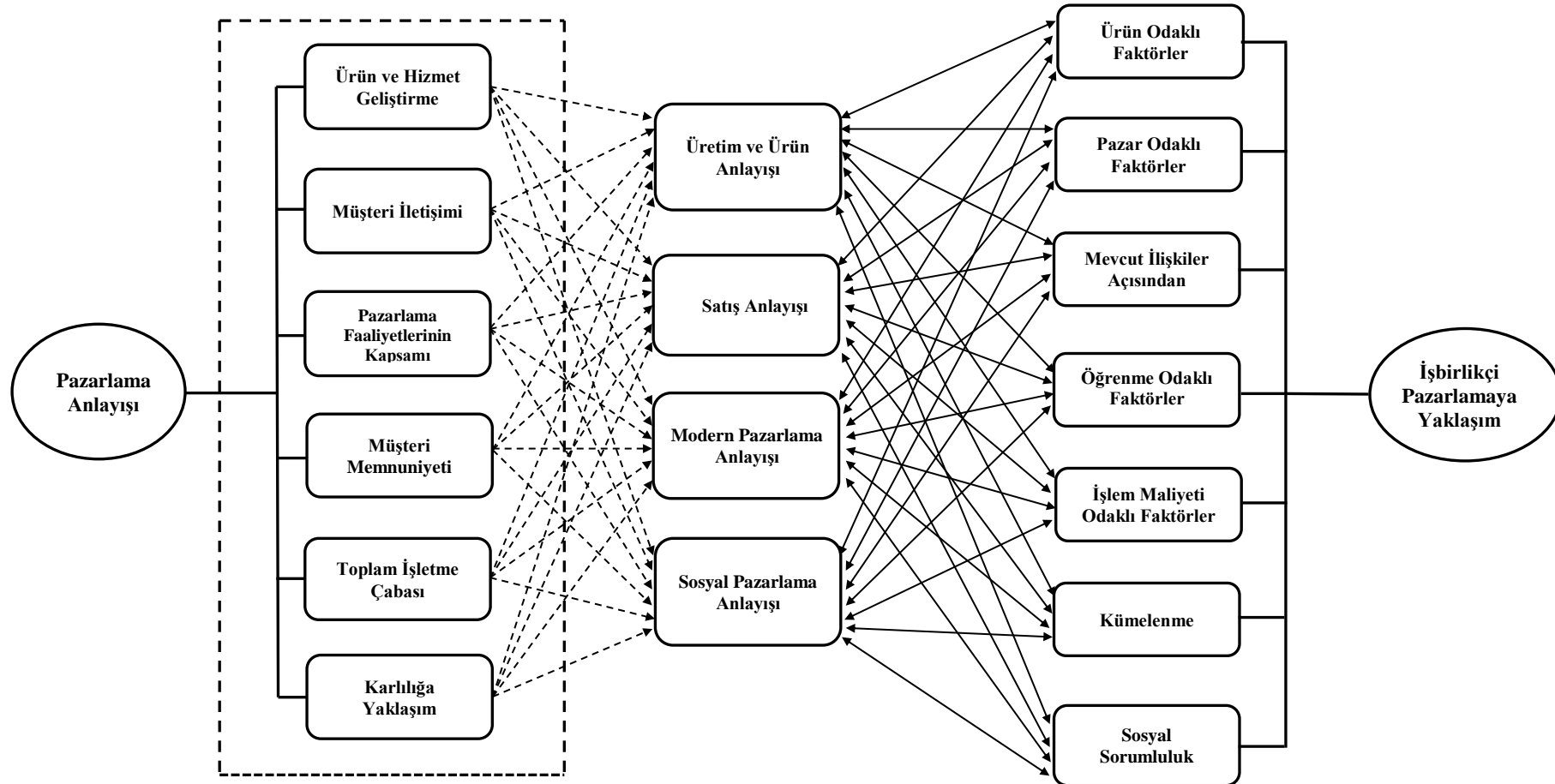
Soru 6. Diğer otel işletmeleri ile oluşturulan pazarlama işbirlikleri, çalışanlarınızın tecrübelerini ve öğrenme yeteneklerini artırabilme noktasında etkin bir araç olabilir mi?

Soru 7. Diğer otel işletmeleriyle yapılacak pazarlama işbirlikleri ile işletmenizdeki pazarlama maliyetleri azaltılabilir mi?

3.6. Teorik Model

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını ve işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarını incelemek amacıyla yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışını ortaya koyabilmek amacıyla işletmelerde gerçekleştirilen pazarlama uygulamalarının altı boyut altında ele alınabileceği kanaatine varılmıştır. Bu boyutlar; işletmede bir ürün ve hizmetin geliştirilmesi, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar, toplam işletme çabası ve karlılığa yaklaşım olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, işletmelerin bu boyutlarda sahip oldukları pazarlama anlayışı düzeyinin üretim ve ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışı olmak üzere dört aşama açısından incelenebileceği belirlenmiştir. Otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarını inceleyebilmek amacıyla yapılan kapsamlı literatür taramasında ise işletmelerin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının yedi boyut altında ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu boyutlar; ürün odaklı faktörler, pazar odaklı faktörler, işletmeler arası mevcut ilişkiler, işlem maliyeti odaklı faktörler, öğrenme odaklı faktörler, kümelenme ve sosyal sorumluluk odaklı faktörlerdir. Bu kapsamda, yapılan literatür taraması neticesinde araştırma modeli alt değişkenleri ile birlikte yeniden ele alınmış ve teorik olarak yeniden dizayn edilmiştir. Şekil 3.2’de literatür taraması sonucunda ortaya çıkan teorik araştırma modeli gösterilmektedir.

Şekil 3.2. Teorik Araştırma Modeli



Not: ----- Kesik çizgi ile sınırlandırılan kısım, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının belirlenmesinde kullanılan boyutları göstermektedir. Bu boyutlar, araştırmanın temel değişkeni olan pazarlama anlayışının dayandırıldığı alt değişkenler olarak ta ifade edilebilir.

3.7. Pilot Çalışma

Otel işletmeleri yöneticileri ile yapılacak görüşmeler öncesinde yöneticilere yöneltilecek soruların geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla uzmanların önerileri doğrultusunda bir soru formu oluşturulmuştur. Oluşturulan soru formunun otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını ve otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlama yaklaşımına yönelik eğilimlerini ne ölçüde ölçtüğünü test etmek amacıyla pilot çalışma yapılmıştır.

Pilot çalışma kapsamında, Akçakoca destinasyonunda faaliyet gösteren dört yıldızlı bir otel işletmesinin satış ve pazarlama müdürü ile görüşme talep edilmiştir. Yöneticinin görüşme talebine olumlu yaklaşmasının ardından belirlenen gün ve saatte işletmeye gidilerek yönetici ile görüşülmüştür. Görüşme, yöneticinin doğal çalışma ortamında gerçekleştirilmiş ve 40 dakika sürmüştür. Yapılan görüşme neticesinde, belirlenen soruların otel işletmeleri yöneticilerinin pazarlama anlayışını ve işletmelerin işbirlikçi pazarlamaya yönelik eğilimlerini ortaya koyabilecek içeriğe sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, soruların yöneticilere yöneltileme sürecinde, özellikle pazarlama anlayışına ilişkin boyutların ölçülmesinde, boyutları ifade eden değişkenlerin yöneticilere konuşmanın akışı içerisinde hatırlatılması gerektiği anlaşılmıştır.

3.8. Verilerin Toplanması

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarını ve işbirlikçi pazarlama eğilimlerini incelemeye yönelik soru formlarının oluşturulmasının ardından araştırma verilerinin toplanması sürecinde, Bolu ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmeleri ile irtibata geçilmiştir. Konu kapsamında bazı bilgiler verilerek konuya ilişkin olarak otel işletmelerinin genel müdürleri ile müsait oldukları bir zaman diliminde görüşme talep edilmiştir. Destinasyondaki 15 otel işletmesinden 13'ü görüşme talebine olumlu yaklaşmışlardır. İki otel yöneticisi ise görüşme talebini kabul etmemişlerdir. Görüşme talebine olumlu yaklaşan 13 otel yöneticisinden 5'i konunun içeriği bakımından işletmenin satış ve pazarlama sorumlusunun daha iyi bilgi vereceğini ifade ederek, görüşme talebini satış ve pazarlama yöneticilerine yönlendirmiştir. Randevu alma işleminin ardından yöneticilerle alınan randevular bir gün öncesinden tekrar teyid edilmiştir. Fakat

tekrar teyid edilmesine rağmen 3 otel yöneticisi ve bir satış ve pazarlama yöneticisi görüşme gününde otel işletmesinde olmadıkları için görüşmeler gerçekleştirilememiştir. Bu yöneticilerle e-posta yoluyla tekrar iletişime geçilerek görüşme talebi yenilenmiştir. Bu talebe otel müdürlerinden birisi ve satış ve pazarlama müdürü olumlu yaklaşmıştır. Diğer iki otel müdürü ise müsait olamayacaklarını belirtmiştir. Bu kapsamda, altı otel işletmesinin genel müdürü ve beş otel işletmesinin satış ve pazarlamadan sorumlu yöneticileri ile görüşülmüştür. Görüşme gününde planlandığı zaman diliminden önce işletmeye gidilmiş ve hazırlık yapılmıştır. Görüşmeler, yöneticilerin çalışma ofislerinde veya otel lobilerinde, yani yöneticilerin doğal çalışma ortamlarında yüz yüze mülakatlar şeklinde gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar, yöneticilerden izin almak koşuluyla ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Tablo 3.6'da yöneticilerle yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Yöneticilerle Yapılan Görüşmelere İlişkin Bilgiler

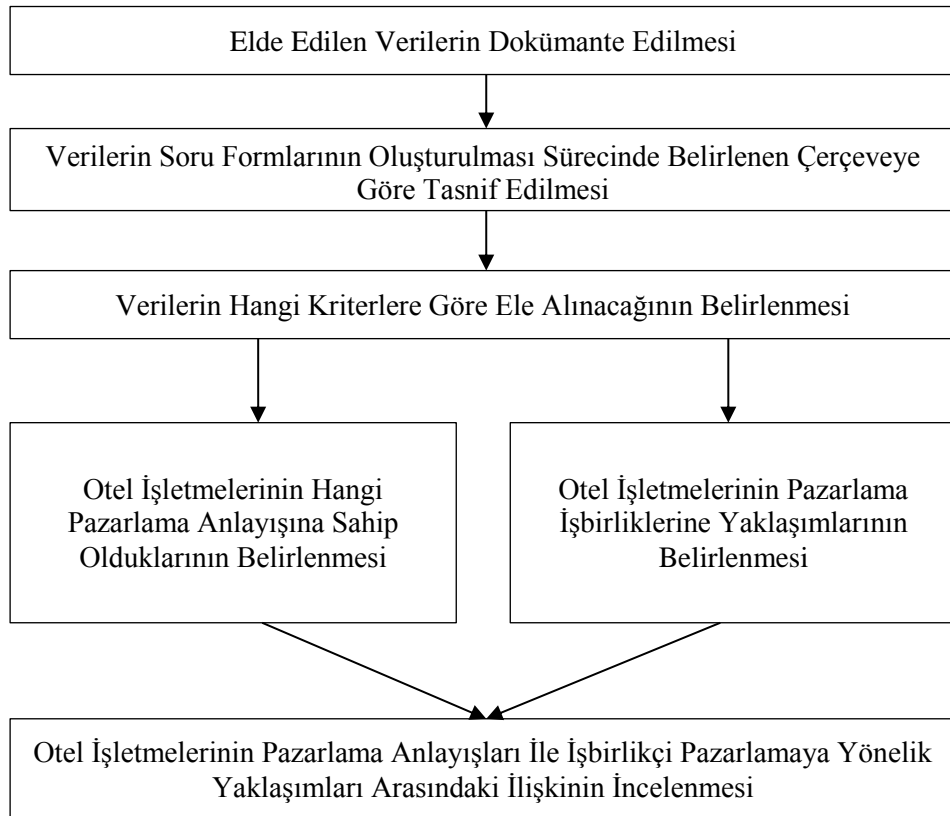
Kurum	Pozisyonu	Tarih	Yer	Süre
Abant Palace Otel	Satış ve Pazarlama Müdürü	11.03.2015	Otel Lobisi	56 dk
Büyük Abant Otel	Grup Satış Sorumlusu	11.03.2015	Yönetici Ofisi	48 dk
Gazelle Otel	Otel Müdürü	01.03.2015	Otel Lobisi	69 dk
Termal Otel	Satış ve Pazarlama Müdürü	25.03.2015	Otel Lobisi	40 dk
Kaya Palazzo Otel	Satış ve Pazarlama Müdürü	10.03.2015	Yönetici Ofisi	45 dk
Bolu Soylu Otel	Satış Müdürü	10.03.2015	Otel Lobisi	47 dk
Köroğlu Otel	Otel Müdürü	26.03.2015	Yönetici Ofisi	21 dk
Kaşmir Otel	Otel Müdürü	25.03.2015	Yönetici Ofisi	32 dk
1943 Tarihi Emniyet Oteli	Otel Müdürü	24.03.2015	Otel Lobisi	37 dk
GAYE Otel	Otel Müdürü	07.03.2015	Yönetici Ofisi	40 dk
Abant Kartal Yuvası Otel	Otel Müdürü	26.03.2015	Otel Lobisi	34 dk

3.8. Verilerin Analizi

Analiz, bir konuya ilişkin verilen cevapları göz önünde bulundurarak, ortak tutum, düşünce ve fikirlere dayalı sonuçlar çıkarmaktır (Baş ve diğ., 2013:116). Belirlenen araştırma amaçlarına ulaşmak için elde edilen nitel veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniğinde elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklar ve boyutlar altında özetlenir ve yorumlanır. Bu analiz

türünde veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak araştırmanın güvenilirliğine katkı sağlayabilir. Bu analizin amacı, ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir şekle sokulmasıdır (Altunışık ve diğ., 2012b:324). Bu amaçla betimsel analiz tekniğinde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir (Özdemir, 2010). Araştırma verilerinin analizinde betimsel analiz tekniğinin tercih edilmesinin bir diğer nedeni, betimsel analiz tekniğinin araştırmacıya yöneticilerin sorulara vermiş olduğu yanıtların ötesinde görüşme esnasındaki tavırlarını, jest ve mimiklerini ve konuya yaklaşımlarını da yorumlayabilme imkânı sunmasıdır. Şekil 3.3'te araştırma verilerinin analizi süreci gösterilmektedir.

Şekil 3.3. Araştırma Verilerinin Analizi Süreci



Bu kapsamda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmeler, Microsoft Office Word formatında yazıya geçirilmiştir. Daha sonra dokümanate edilen veriler, ayrı ayrı incelenerek soru formlarının oluşturulması esnasında yapılan

literatür taraması sonucunda belirlenen yapı çerçevesinde analiz edilmiştir. Analiz çerçevesinde, otel işletmelerinde pazarlama anlayışı altı boyut açısından ele alınmıştır. Bu boyutlar; yeni ürün ve hizmet geliştirme, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, müşteri memnuniyeti, toplam işletme çabası ve karlılığa yaklaşım olarak belirlenmiştir. Otel işletmelerinin pazarlama anlayışları, herbir boyutu oluşturan üç değişken açısından incelenmiş ve yöneticinin üretim ve ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışından hangisine sahip oldukları bu değişkenler doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlama yaklaşımına yönelik eğilimleri ise literatür taraması sonucunda ortaya çıkan yedi boyut açısından analiz edilmiştir. Bu boyutlar; ürün odaklı, pazar odaklı, işletmeler arası ilişkiler odaklı, öğrenme odaklı, işlem maliyeti odaklı, küme rekabetçiliği ve sosyal sorumluluk olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel verileri arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle otel işletmelerinin pazarlama anlayışları belirlenen altı faktör açısından ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarıyla araştırmanın diğer değişkenleri arasındaki ilişkilerin kurgulanabilmesi için otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışı belirlenmiştir. Otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışının belirlenmesinde, altı farklı boyut açısından değerlendirilen otel işletmelerinin pazarlama anlayışları, (1) ürün ve üretim anlayışı, (2) satış anlayışı, (3) modern pazarlama anlayışı ve (4) sosyal pazarlama anlayışı olarak dört kategoriye göre sınıflandırılmıştır. Otel işletmelerinin genel anlamda hangi pazarlama anlayışına sahip olduklarının belirlenmesinde altı boyuta ilişkin frekans değerlerinin aritmetik ortalaması alınmıştır. Aritmetik ortalamalar doğrultusunda, otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışlarına ilişkin ortaya çıkan bileşik serilerin basit serilere dönüştürülerek kategorize edilmesinde, kategoriler arasındaki sınıf aralığı $n-1/n$ ($4-1/4=0,75$) formülü kullanılarak belirlenmiştir. Tablo 3.7'de otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının belirlenmesinde kullanılacak sınıf aralıklarına ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Belirlenmesinde Kullanılacak Sınıf Aralıkları

Kategori	Anlayış	Derecelendirme aralıkları
1	Üretim ve Ürün Anlayışı	(1.00-1.74)
2	Satış Anlayışı	(1.75-2.49)
3	Modern Pazarlama Anlayışı	(2.50-3.24)
4	Sosyal Pazarlama Anlayışı	(3.25-4.00)

Otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları ise

1- Olumlu (✓)

2- Olumsuz (X)

3- Fikri yok, () şeklinde kodlanarak analiz edilmiştir.

Bu kapsamda, öncelikle otel özellikleri ve yönetici özelliklerine göre otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Daha sonra ise otel özellikleri ve yönetici özellikleri ile otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları incelenmiştir. Son olarak otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları arasındaki ilişki belirlenen çerçeve doğrultusunda analiz edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Otel işletmelerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın uygulama alanını oluşturan Bolu destinasyonunda turizm işletme belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı toplam 15 otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamında, 11 otel işletmesi yöneticisi ile görüşülmüştür. Bu kapsamda, araştırmaya katılan otellerin isimleri; Abant Palace Otel, Büyük Abant Oteli, Gazelle Otel, Bolu Termal Otel, Kaya Palazzo Otel, Bolu Soylu Otel, Köroğlu Otel, Kaşmir Otel, 1943 Tarihi Emniyet Oteli, Gaye Otel ve Abant Kartal Yuvası Oteldir. Otel işletmeleri, özelliklerine göre üç farklı açıdan ele alınmışlardır. Bunlar; otel işletmelerinin yıldız sayıları, sahiplik durumları ve işletmede satış ve pazarlama departmanının bulunup bulunmadığıdır. Bu kapsamda, veri toplanan otel işletmelerinin 3'ü beş yıldızlı, 3'ü dört yıldızlı ve 5'ü üç yıldızlı otel işletmesidir. Sahipliği bakımından incelendiğinde; otel işletmelerinden 8'i yerli sermayeli bağımsız işletme iken 3'ü yerli sermayeli zincir otel işletmesidir. Otel işletmelerinin 6'sında satış ve pazarlama departmanı bulunurken 5'inde satış ve pazarlama departmanı bulunmamaktadır. Satış ve pazarlama departmanına sahip olmayan otel işletmeleri 3 yıldızlı otel işletmeleridir.

4.2. Otel İşletmeleri Yöneticilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin 7'si erkek, 4'ü kadındır. Yöneticilerin 3'ü 30 ve altı yaşta, 3'ü 31-40 yaş aralığında, 5'i ise 40 ve üzeri yaştaadır. Yöneticilerin uzmanlık alanları incelendiğinde; 9'unun uzmanlık alanı turizm, 1 yöneticinin uzmanlık alanı gıda sektörü, 1 yöneticinin ise uzmanlık alanı iktisattır. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin 6'sı otel müdürü, 5'i ise satış veya pazarlama müdürüdür. Yöneticilerin, 6'sı turizm sektöründe 10-20 yıllık bir deneyime, 4'ü ise 21 yıldan daha fazla deneyime sahiptir. Yöneticilerin yalnızca 1'i 10 yıldan daha az deneyime sahiptir. Yöneticilerin işletmedeki yöneticilik süreleri incelendiğinde ise 6 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 5 yıldan az, 1 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 5-10 yıl arasında ve 5 yöneticinin işletmedeki yöneticilik süresinin 11 yıldan fazla olduğu görülmüştür. Tablo 4.1'de Otel işletmeleri yöneticilerine ilişkin demografik bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

İşletme	Cinsiyet	Yaş	İşletmedeki Pozisyonu	Uzmanlık Alanı	Sektörel deneyim	Yöneticilik süresi
Otel A	Erkek	31-40 arası	Satış ve Pazarlama Müdürü	Turizm /Pazarlama	15 yıl	3 yıl
Otel B	Erkek	30 ve altı	Otel Müdürü	Turizm/ Ön Büro	12 yıl	2 yıl
Otel C	Kadın	30 ve altı	Satış ve Pazarlama Müdürü	Turizm/ Pazarlama	7 yıl	2 yıl
Otel D	Kadın	41 ve üzeri	Satış ve Pazarlama Müdürü	Turizm/Ön Büro	22 yıl	1 yıl
Otel E	Erkek	41 ve üzeri	Otel Müdürü	Turizm/Ön Büro	32 yıl	9 yıl
Otel F	Kadın	31-40 arası	Satış Sorumlusu	Turizm/Ön Büro	12 yıl	4 yıl
Otel G	Erkek	41 ve üzeri	Otel Müdürü	Gıda sektörü	12 yıl	12 yıl
Otel H	Kadın	31-40 arası	Otel Müdürü	İktisat / Ön Büro	15 yıl	10 yıl
Otel I	Erkek	41 ve üzeri	Satış ve Pazarlama Müdürü	Turizm/Ön Büro	22 yıl	13 yıl
Otel J	Erkek	41 ve üzeri	Otel Müdürü	Turizm/Ön Büro	45 yıl	40 yıl
Otel K	Erkek	30 ve altı	Otel Müdürü	Turizm/Ön Büro	16 yıl	3 yıl

4.3. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarına İlişkin Bulgular

Otel işletmeleri yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde otel işletmelerinin pazarlama anlayışları, üretim ve ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışı çerçevesinde yeni ürün ve hizmetin gelişim süreci, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, müşteri memnuniyeti, toplam işletme çabası ve karlılığa yaklaşım olarak altı boyut açısından incelenmiştir. Bu kapsamda, yöneticilere otel işletmelerinde uygulanan pazarlama faaliyetlerine ilişkin sorular sorulmuş ve yöneticilerin sorulara vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda işletmenin sahip olduğu pazarlama anlayışı belirlenmeye çalışılmıştır. Otel yöneticilerinin isimlerinin gizli kalmasını istemelerinden ötürü araştırma bulgularının sunumunda kura yöntemi ile seçim yapılarak otel işletmeleri Otel A'dan başlayarak Otel K'ya kadar kodlanmıştır. Elde edilen bulgular, otel veya yönetici isimleri yerine belirlenen kod isimler kullanılarak sunulmuştur.

4.3.1. Otel İşletmelerinde Yeni Ürün ve Hizmetin Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde pazarlama anlayışının değerlendirildiği ilk boyut, yeni bir ürün ve hizmetin geliştirilmesi sürecidir. Bu boyutta otel işletmelerinin hangi pazarlama anlayışına sahip olduklarını belirlemek amacıyla üç kriter göz önünde bulundurulmuştur. Bu kriterler; otel işletmelerinin yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecinde pazar araştırması yapıp yapmadıkları, bu süreçte hangi tercih ve beğenilerin göz önünde bulundurulduğu ve ürün ve hizmetler için hedef pazarın belirlenip belirlenmediğidir. Tablo 4.2’de otel işletmelerinde pazarlama anlayışı açısından yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecinin değerlendirildiği boyutlar gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışı Açısından Yeni Bir Ürün Ve Hizmetin Gelişimi Sürecinin Değerlendirildiği Boyutlar

	Düşünce tarzı	İfadeler
Ürün ve Üretim Anlayışı	Ürün ve hizmeti üretmek, satmak için yeterlidir	Pazar araştırması yapmama
		Yöneticilerin beğeni ve tercihleri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme
		Tek tip ürün ve hizmet üreterek tüm pazara yönelik ürün sunumu
Satış Anlayışı	Üretilen ürün ve hizmetlerin satılmasında kritik nokta uygun teknik ve yöntemlerin kullanılmasıdır	Nadiren pazar araştırması yapma
		İşletme politikası doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirme
		Pazarda en çok tercih edilen ürün ve hizmetleri üretme
Modern Pazarlama Anlayışı	Üretilen ürün ve hizmetlerin satılmasının temelinde müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretilmeleri vardır	Düzenli pazar araştırmaları yapma
		Müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet üretme
		Hedef pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunma
Sosyal Pazarlama Anlayışı	Uzun dönemde topluma ve çevreye zararı olmayan ürün ve hizmetlerin üretilmesi	Düzenli pazar araştırmaları yapma
		Müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla birlikte toplumsal kaygı ve çıkarları da dikkate alarak ürün ve hizmet üretme
		Sadece hedef pazarın değil uzun dönemde tüm insanlara fayda sağlayacak veya zarar vermeyecek ürün ve hizmetler sunma

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının işletmede yeni bir ürün ve hizmetin üretilmesi sürecinde hangi açılardan ele alınacağını belirlenmesinin ardından yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, işletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi boyutunda Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinden 3'ünün üretim ve ürün anlayışına, 5'inin satış anlayışına ve 3'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra destinasyonda, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin bulunmadığı görülmüştür. Tablo 4.3'te yeni ürün ve hizmetin gelişimi sürecinde otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Yeni Ürün ve Hizmetin Gelişimi Sürecinde Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışına İlişkin Bulgular

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli		✓		
C Oteli		✓		
D Oteli		✓		
E Oteli		✓		
F Oteli			✓	
G Oteli	✓			
H Oteli		✓		
I Oteli			✓	
J Oteli	✓			
K Oteli	✓			

Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde üretim ve ürün anlayışına sahip işletme yöneticilerinden G oteli yöneticisi, işletmede yeni bir ürün ve hizmetin geliştirilmesi sürecinde ürünün işletmeye değer katma noktasında önemli olduğuna değinmiş ve konuya ilişkin görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Burası bir otel, normal bir lokal ya da kafeterya değil. Örneğin; restorana akşam yemeğinde bir yemek koyuyorsun sana bir artısı oluyor. Ona göre müşteri müzikli diye daha fazla geliyor.”

J Oteli yöneticisi ise işletmede yeni ürün ve hizmetin gelişim sürecinde yöneticinin beğeni ve tercihlerinin ön plana çıktığını belirtmiş ve konuya ilişkin düşüncelerini;

“Neticede yeni bir ürün müşteriye sunmak için yapılır. Bizde müşteriye bir ürün ya da hizmeti sunduktan sonra onun gözlemini yaparız. Ürün tuttu mu, tutmadı mı diye değerlendiririz. Eğer tutmuşsa üzerine koya koya gideriz. Eğer tutmamışsa, müşteriler tarafından olumlu tepkiler alınmıyorsa onu bırakıp başka bir ürün üretmeye çalışırız” şeklinde ifade etmiştir.

İşletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde satış anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticilerinden D ve C oteli yöneticileri ürün ve hizmeti pazara sunmadan önce pazar araştırması yaptıklarını, diğer işletmelerin bu ürünleri hangi fiyattan sattıklarını analiz ettiklerini ve ona göre ürün ve hizmeti pazara sunup sunmamaya karar verdiklerini ifade etmişlerdir. D oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşünü şu şekilde belirtmiştir:

“Bizim için yeni diyebileceğimiz bir ürün ve hizmeti üretmeden önce piyasadaki diğer otel işletmelerinin ücretlerini araştırıyoruz. Gelen misafir portföylerini araştırıyoruz... Biz yeni bir ürün ya da hizmeti sunarken mutlaka müşterinin gözünden nasıl görüleceğini dikkate alırız. Onun bakış açısıyla bakmaya çalışırız. Müşteri bu koltukta rahat oturabilecek mi? Yani sanki kendinizymiş gibi düşünüyorsunuz.”

E Oteli yöneticisi ise işletmenin yerleşik imajının yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde etkin olduğunu ve işletme politikası doğrultusunda hareket ettiklerini şu şekilde belirtmiştir:

“Bu noktada bizim daha önceki tecrübelerimizin bize gösterdiği çok önemli bir şey var. O da şudur ki biz ve bizim gibi işletmelerde işletmenize yeni bir ürün katmak isterseniz işiniz kolay, çünkü mevcutta sunduğunuz bir ürün var,

ürünlerinizi çeşitlendirmişsiniz, bunu ister misafirin isteğiyle ister kendi inisiyatifinizle yapmış olun gelen insanlar zaten sizi zihinlerinde bir yere koymuşlar.”

İşletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde pazarda en çok tercih edilen ürünlerin üretimine yöneldiklerini belirten B oteli yöneticisi ise konuya ilişkin görüşünü:

“Biz bu süreçte genellikle pazar araştırması yaparız. Bir üst sınıftaki otellere bakarız, onlar nasıl yapıyorlar? Nasıl müşteri çekiyorlar? Hedef kitleleri neler? Bunları araştırdıktan sonra yeni ürün ve hizmetlerimizi hazırlayıp reklamlarla beraber tanıtmaya başlıyoruz” şeklinde ifade etmiştir.

Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde modern pazarlama anlayışına sahip A oteli yöneticisi ise yeni ürün ve hizmetlerin gelişimi sürecinde Pazar araştırması yaptıklarını bunun yanı sıra hedef müşteri grupları belirleyerek onlara yönelik ürün ve hizmetler geliştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. A oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir kere yeni bir ürün geliştirmek için piyasaya hâkim olmanız lazım. Müşteri ne istiyor iyi anlamanız lazım. Yani pazar araştırması yapmanız lazım. Pazar araştırması yapıyoruz. Çünkü bundan 15 yıl önceki otel sayısı ile şimdiki otel sayısı bir değil. Her geçen gün rakipleriniz artıyor... 8 Mart dünya kadınlar günü, bugün gelen bayan misafirlerimize ücretsiz, özel konseptler veya yeni aksiyonlar veya doğum günü ya da balayı çiftlerine yönelik uygun ürünler planlıyoruz, 4 gece kal 3 gece öde gibi aksiyonlarla bu müşterilere yönelik çalışmalar yapıyoruz .”

F Oteli yöneticisi ise işletmede yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını vurgulamış ve konuya ilişkin görüşlerini:

“Otelimizde yeni bir ürün ve hizmetin geliştirilmesinde öncelikle müşterilerimizin bize önerilerine, şikâyetlerine ve beklentilerine önem veririz. Bizi tercih eden müşteriler neden bizi tercih ediyorlar. Ya da neden tercih

etmiyorlar ve ne yapsak bizi tercih ederler. Öncelikle bunları araştırıyoruz tabi...” şeklinde ifade etmiştir.

İşletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde hedef bir pazar belirleyerek hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetler geliştirdiklerini belirten I oteli yöneticisinin ise konuyla ilgili ifadeleri şu şekildedir:

“Yaklaşık 12 yıldır spor turizmine yöneldik. Spor tesislerimizi yaptık... Bundan dolayı son zamanlarda özellikle basketbol olsun, voleybol olsun bu kapalı sporları yapan kulüplerin taleplerinden dolayı bir kapalı spor salonu ihtiyacı gözüküyor şu anda bizim de böyle bir projemiz var.”

4.3.2. Otel İşletmelerinde Müşteri İletişimine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği ikinci boyutu, otel işletmelerinde müşteri iletişimi oluşturmaktadır. Bu boyutta, otel işletmelerinde müşteri iletişimi üç farklı açıdan ele alınmıştır. Bunlar; müşterilerle iletişimin başlangıç aşaması, müşterilerin geri bildirimlerinin dikkate alınıp alınmadığı ve müşteri istek ve beklentilerinin sürekli bir şekilde takip edilip edilmediği şeklindedir. Tablo 4.4’te otel işletmelerinde müşteri iletişim düzeyinin değerlendirildiği boyutlar gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Otel İşletmelerinde Müşteri İletişim Düzeyinin Değerlendirildiği Boyutlar

	Düşünce tarzı	İfadeler
Ürün ve Üretim Anlayışı	Müşterilerle iletişim kurmaya gerek yoktur	Müşteri ürün ve hizmeti satın almak için işletmemize gelmeli ve bizimle iletişim kurmalıdır
		Müşteri iletişimi yerine dağıtım kanalı ilişkilerine önem verme
		Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma
Satış Anlayışı	Satışın gerçekleşmesi ile son bulan müşteri iletişimi	Ürün ve hizmeti satabilmek için ürün satışı hazır hale geldikten sonra müşteri ile iletişim kurma
		Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimini önemsememe
		Satışın gerçekleşmesi ile müşteri ilişkisini sonlandırma
Modern Pazarlama	Satış öncesinden başlayıp satış	Ürün ve hizmet, üretilmeye başlanmadan önce müşterilerle iletişim kurma

Anlayışı	sonrasında da devam eden sürekli müşteri iletişimi	Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimlerini önemseme
		Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak ürün ve hizmete yönelik düşüncelerini ve gelecekteki istek ve beklentilerini sürekli olarak izleme
Sosyal Pazarlama Anlayışı	Müşterilerle iletişimin sürekli kılarak müşterilerin tüketim davranışlarında toplumsal kaygıların gözetilmesini sağlamaya çalışma	Ürün ve hizmetin üretiminden önce müşterilerle iletişim kurma
		Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin geri bildirimlerini önemseme
		Müşteri ile iletişimi sürekli kılarak müşterilerde davranış değişikliği oluşturmaya çalışma

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin müşteri iletişimi boyutunda pazarlama anlayışlarından hangisine sahip olduklarını belirlemek amacıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinden 3'ünün müşteri iletişimi boyutunda üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip oldukları görülmüştür. Müşteri iletişimi boyutunda sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 4.5'te müşteri iletişimi boyutunda otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Müşteri İletişimi Boyutunda Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışına İlişkin Bulgular

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli		✓		
C Oteli		✓		
D Oteli		✓		
E Oteli			✓	
F Oteli			✓	
G Oteli	✓			
H Oteli		✓		
I Oteli			✓	
J Oteli	✓			
K Oteli	✓			

Müşteri iletişimi boyutunda, üretim ve ürün anlayışına sahip olan işletmelerden G oteli yöneticisi müşterilerle olan iletişimlerini dağıtım kanalı ilişkileri ile özdeşleştirmiştir. G oteli yöneticisinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

“Biz bir şekilde acenteler vasıtasıyla, internet üzerinden müşterilerle iletişim kuruyoruz. Ya da müşteriler araştırarak bizi buluyorlar. Bunun dışında büyük acentelerle iletişimimiz sürekli devam ediyor. Ama münferit müşterilerle bir iletişimimiz yok. Müşteri otelden gittikten sonra “ne yapıyorsun” diye irtibat kurup onu rahatsız edecek halimiz yok.”

J oteli yöneticisi ise müşteri iletişimine ilişkin olarak işletmenin tarihsel kökenlerinin etkili olduğunu, müşterilerin ürün ve hizmeti satın almak için işletmeye gelmeleri gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Burası Türkiye’nin ilk moteli, bazısını 30 yıldır tanıyorum. Bazısını hiç tanımıyorum. Bizi tanıyan zaten geliyor.”

J oteli yöneticisinin belirttiği ifadeler, üretim ve ürün anlayışının temelini oluşturan iyi ürünün kendisini satacağı anlayışı ile örtüşmektedir. Müşteri iletişimi boyutunda üretim ve ürün anlayışına sahip bir diğer otel işletmesi olan K oteli yöneticisi ise müşterilerin kendileri ile iletişim kurduğunu ve bu iletişimin müşterinin otelden ayrılmasından itibaren sonlandığını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşü şu şekildedir:

“Genelde biz misafirlerle hiç görüşmeyiz. Misafirler diledikleri takdirde bizi ararlar. Odalarını ayarlarız, en iyi şekilde misafirlerimizi ağırlarız ayrılırlar otelden... Memnun kalmışlarsa tekrar gelirler, kalmamışlarsa bir daha gelmezler zaten...”

Müşteri iletişimi boyutunda, satış anlayışına sahip olan otel işletmeleri yöneticilerinden B oteli yöneticisi müşteri ile olan iletişimlerini müşterinin işletmeye geldiği andan itibaren başladığını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

“Bizim müşteri ile iletişimimiz müşterinin otel kapısından içeriye girmesiyle başlar. Bu süreç öncelikle, hoş geldiniz, merhaba gibi bir tatlı sözle ve güler yüzle başlar. Daha sonra müşteriye ufak ta olsa çay, kahve gibi bazı ikramlar yapma ile devam eder.”

C oteli yöneticisi ise işletmede müşteri iletişiminin ürün ve hizmetler satışa hazır hale geldikten sonra kurulduğunu belirtmiştir. Yönetici, konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Tüm misafirlerimizin kayıtları alınmakta ve iletişim bilgileri kayıt edilmektedir. Açılış dönemlerinde, yani sezon başladığında veya kampanya dönemlerinde misafirlerimize SMS /e mail yoluyla bilgilendirmeler yapmaktayız. Ayrıca misafirlerimizin özel günlerini takip edip ve o dönemde otelde konaklıyor ise tebrik maili gönderiyoruz.”

D Otel yöneticisi de işletmede müşteri iletişiminin müşterinin otele geldiği andan itibaren başladığını belirtmiştir. Ancak yönetici, müşteri iletişimi boyutunda işletmenin sahip olduğu anlayışın satıştan ziyade modern pazarlama anlayışına yakın olduğunu çağrıştıracak ifadeler kullanmıştır. Yönetici, işletmede müşteri şikâyetlerine yönelik duyarlı davrandıklarını ve müşteri iletişimini sürekli kılmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu noktada yöneticinin söylemleri diğer söylemleri ile birlikte ele alındığında ve kullanmış olduğu ifadeler dikkatli bir şekilde incelendiğinde işletmedeki müşteri iletişimi çabalarının ve müşterinin sürekliliğine yönelik gayretlerin satış odaklı olduğu anlaşılmaktadır. D oteli yöneticisinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda sunulduğu gibidir:

“Müşteriyle otelin kapısından girdiği andan itibaren iletişim kurmaya başlıyorsunuz. Otel içerisindeyken mesela restoranda görüp konuşuyorsunuz. Herhangi bir problemi, sıkıntısı var mı soruyorsunuz. Çıkarken görüşlerini ve şikâyetlerini soruyorsunuz. Birazcık bakıyorsunuz misafir sürekli konaklamaya devam ediyorsa bu iletişimler güçlenmeye başlıyor. Ama devam etmemiş ya da bitmişse geri dönüş devam ediyor tekrar. Yani iletişim devam ediyor. Gelmeyi kesti mesela misafir, arıyorsunuz, neden gelmeyi kesti misafir bir problem mi var ya da bu bölgede mi çalışmayı bıraktı. O iletişimleri

mutlaka kuruyoruz. Kurmazsak zaten sürekliliği sağlayamayız. Müşteri geri dönüşleri açısından baktığınızda booking.com diye online bir satış sitesi var. Oradaki geri dönüşleri zaten otomatik olarak görebiliyorsunuz. Dışarıdaki insanlar görebiliyor, gelecek misafirler görebiliyor. Ayrıca şu an yeni bir sisteme daha başladık. Gelen misafirlerimizin e-maillerini alıp onlara geri dönüş yapıyoruz. Onlardan geri dönüşler bazen geliyor. Bugün mesela bir tane gelmiş, bu şekilde iletişimi devam ettirmeye çalışıyoruz.”

Müşteri iletişimi boyutunda modern pazarlama anlayışına sahip olan otel işletmeleri yöneticilerinden F, A, E ve I oteli yönetici ise müşterilerle iletişimi sürekli kılarak ürün ve hizmetlere yönelik düşüncelerini sürekli olarak izlediklerini, müşteri iletişimini sürekli sağlamaya çalıştıklarını ve hedef pazarda yer alan müşterilere karşı sürekli bir iletişim çabası içerisinde olduklarını belirtmiştir. Bu yöneticiler konuya ilişkin görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

F oteli yöneticisi: “Misafirlerimize ya da birlikte çalıştığımız firma ve acentelere aktiviteler ve katılımlar sonrasında bir geri dönüş yapıyoruz. Bunun dışında her yılsonunda genel bir değerlendirme açısından geçmiş yılda gelen ve bu yılda gelmeyen misafirleri tek tek kontrol edip her birine gelenlere teşekkür etmek için gelmeyen misafirlere de sadece hal ve hatır sormak için geri dönüş yapıyoruz ama bu süreç yılda sadece bir kez alıyor. Bunun için de müşteri veri tabanından faydalanıyoruz. Bunun dışında yeni ulaşmak istediğimiz müşteriler için Uzakdoğu, Ortadoğu ve yerli (iç Pazar olarak) özellikle Uzakdoğu acentelerine ve Ortadoğu acentelerine sezonlarından önce mutlaka acente ziyaretinde bulunuyoruz. Hem tekliflerimizi, yıllık çalışma planımızı hem de bir merhaba demek için kendilerine ziyaretlerde bulunuyoruz.”

A oteli yöneticisi: “Misafirlerimizle ilk iletişimimiz rezervasyon kanalları ile olur. Nedir bunlar? Telefon, mail yoluyla, son dönemde teknolojik gelişmelerle birlikte e-postalar sürekli geliyor, çok aktif artık. Çok dikkatle takip etmeniz gereken bir kanal, özellikle online çalışıyorsanız sürekli orayı takip eden rezervasyon sorumlularınızın olması lazım çünkü online iletişimde rezervasyonu yaptım dedikten sonra sisteminizde eğer direk online kabul

varsa çok zor duruma düşebilirsiniz. Bizim burada en çok dikkat ettiğimiz üslup konusu, tabi burada konuşmadığınız için yazışma önemli, yazışmadaki üslup sizi 1-0 öne de geçirebilir, o rezervasyonun baştan iptaline de sebep olabilir. Asıl önemli konu telefon, siz stajyerde olsanız, house keeping de olsanız, komi de olsanız, siz o oteli temsil ediyorsunuz. Siz otelin yüzünüz çünkü otele girişte misafir otelin müdürünü görmüyor. Ya da otelin ön büro müdürünü, satış pazarlama müdürünü görmüyor. Otele girdiği zaman otelin valesini görüyor. Otelin bellboy'unu görüyor. Dorman'ini görüyor veya ondan önce güvenliğini görüyor otele giriş bölümünü. Buradaki ilk intibanız çok önemli, iletişim buradan başlıyor. Zaten siz orada o iletişime iyi başlamışsanız, o odayı sattınız, bir kere misafir memnun girdi... Bizim öncelikle misafir geri dönüşümü olan bir misafir memnuniyet defterimiz var. Artı, sektör biliyorsunuz çok hareketli, herkes resepsiyonun önünde memnuniyet defterini doldurmuyor. O kadar zamanı da olmuyor. Veya resepsiyonun önünde rahat ta olmuyor. Çünkü biliyorsunuz biz Türk insanı olarak "Yaa! yazıktır, şikâyet etmeyeyim, işinden olmasın", şeklinde yaklaşıyoruz çoğu zaman. Ama odalarda misafirlerimizin geri dönüş yapmaları açısından, bizim onu görmemiz açısından memnuniyet kartları var. Hem bu kişi adına, hem de otel adına, yani çok memnun kaldığı bir personel varsa onun adına dolduracağı bir form ve bir de baştan sona geldiği andan itibaren karşılamayı, yiyecek içecekleri, aktiviteler, yani tüm oteli değerlendirdiği bir form var. Çok kısa ama uzun yapamazsınız bu anketleri..."

E oteli yöneticisi: "Bunu münferit misafir taraflı düşünmek daha doğru olur. Çünkü toplantı grubu ile gelecek olan misafirlerin isteklerini organizasyonu yapan firma bize iletiyor. Bizim satış elemanlarımızda bunu karşılıklı istişare edip yapılacakları ve yapılmayacakları, bu programın süresi içerisinde hazırlayıp misafirler geldiğinde misafirlere sunuyorlar. Bunun devamında, gittikten sonraki çalışması eğer dediğimiz gibi öneri şeklinde ya da eleştiri şeklinde bize bir bildirimleri varsa biz de onları şu sebeplerden dolayı yapamıyoruz ya da öneriniz için teşekkür ederiz önümüzdeki programlara biz bunu dâhil ettik diyebiliyoruz. Bu da tabi ki bir şekilde misafiri, yazdıklarınının

değerlendirildiği veya eleştirisinin dikkate alındığı konusunda mutlu ediyor... Müşterilerimizle şöyle bir diyalogda kuruyoruz. Tabi ki otelden bir şikâyeti varsa bunu birebir ya da anket formumuz var anket formunu doldurarak bize dönüş yapıyorlar. Anket formunda bir önerisi varsa mutlaka biz o misafirle iletişime geçiyoruz ya da otele geldikten sonra müsait anlarda arkadaşlar otelde kaldığı süre içinde biz isteği, arzusu olacağı konusunda hatırlatma yapıyorlar. İşte hani biz size daha kolay ulaşalım ya da siz bize daha kolay ulaşın konusunda bir arzusu, isteği olup olmadığı iletiliyor misafire..."

I oteli yöneticisi: *"Müşterilerimizle mail ve telefonlar aracılığı ile devamlı iletişim halindeyiz. Özel kampanya dönemlerinde, kendilerinin özel günlerinde devamlı iletişim kurmaya çalışıyoruz. Bunların başlangıç ve bitişi onların özel günlerine bağlı olarak, bizim gerçekleştirdiğimiz kampanyalara bağlı olarak yıl içinde değişebiliyor. Bizim bir de oturmuş kitlemiz var. Ağırlıklı olarak onlarla sürekli diyalog halinde olduğumuz için yıl içinde değişik günlerde değişik zamanlarda iletişimimiz oluyor."*

4.3.3. Otel İşletmelerinde Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamına İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, işlemelerin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği bir diğer boyuttur. Bu boyutta otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetleri kapsamında sahip oldukları pazarlama anlayışını belirlemek amacıyla üç kriter belirlenmiştir. Bu kriterler; pazarlama faaliyetlerinin içeriği, pazarlama faaliyetlerinin bütünlük bir süreç olarak görülüp görülmediği ve başlangıç ve bitiş süreci açısından faaliyetlerin kapsamıdır. Tablo 4.6'da pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından otel işletmelerinde pazarlama anlayışının değerlendirildiği boyutlar gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamı Açısından Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışının Değerlendirildiği Boyutlar

	Düşünce tarzı	İfadeler
Ürün ve Üretim Anlayışı	Pazarlama faaliyetlerine gerek duymama	Pazarlama çabası ürünün kendisidir

		Müşteri bulma çabası içinde olmama
		Pazarlama faaliyeti olarak ürün üretmek yeterlidir
Satış Anlayışı	Pazarlama faaliyetleri sezona bağlı olarak değişmektedir, reklam ve promosyon çalışmalarını kapsamaktadır	Pazarlama faaliyetleri reklam ve/veya promosyonla sınırlıdır
		Pazarlama faaliyetlerinin sezona bağlı olarak gerçekleştirilmesi (ürün varsa pazarlama faaliyeti var ürün yoksa pazarlama faaliyeti yok)
		Ürün üretildikten sonra başlar ve ürünün satılmasıyla sona erer
Modern Pazarlama Anlayışı	Pazarlama faaliyetleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespitinden başlayıp satın alma sonrasında da devam eden tüm faaliyetleri kapsamaktadır	Üretilen ürün ve hizmetlerin tutundurulmasına yönelik reklam ve promosyon faaliyetlerini de içine alan konumlandırma ve markalama çalışmaları yürütme
		Pazarlamayı ürün ve hizmetin üretiminden başlayıp tüketim sonrası ilişkileri de içeren bir bütün olarak görme
		Ürün ve hizmetin üretiminden önce başlar satış sonrası da devam eder
Sosyal Pazarlama Anlayışı	İşletmenin, müşterilerin toplumsal kaygılarını gidermeye yönelik faaliyetlerini de içeren pazarlama çalışmaları	Toplumsal ve sosyal yarar için tüketicilerde davranış değişikliği oluşturmaya yönelik çalışmalar
		Müşteriler tarafından tercih edilebilmek için pazarlama faaliyetlerinde toplumsal konulara ve temalara yer verme
		Ürün ve hizmetin üretiminden önce başlar satış sonrası da devam eder

Belirlenen analiz çerçevesi doğrultusunda Bolu destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama faaliyetleri açısından sahip oldukları pazarlama anlayışını belirlemek amacıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin 3'ünün sınırlı üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına, 4'ünün ise modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Destinasyonda pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 4.7'de pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından otel işletmelerinin sahip olduğu pazarlama anlayışına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamı Açısından Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Pazarlama Anlayışına İlişkin Bulgular

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli		✓		
C Oteli			✓	
D Oteli		✓		
E Oteli		✓		
F Oteli			✓	
G Oteli		✓		
H Oteli	✓			
I Oteli			✓	
J Oteli	✓			
K Oteli	✓			

Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinden H Oteli yöneticisi, sınırlı sayıda ürün ve hizmete sahip oldukları için müşteri bulma çabası içerisinde olmadıklarını ifade etmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Biz şehir içi oteliyiz. Şehir içinde güçlü rakiplerimiz yok. Üç yıldızlı toplam 2 otel var. Biz butik tarzda hizmet veren biz işletmeyiz. Oda ve kahvaltı çalışıyoruz. Oda sayımız da çok az olduğu için de biz hep tercih edildik. Müşteri bulma sıkıntısı çekmedik. Çünkü Bolu’daki bütün büyük firmalar, bankalar misafirlerini bizde ağırladılar genellikle memnuniyetleri ile beraber bu talepte arttı zamanla... Bu şekilde faaliyetlerimize devam ediyoruz. Tur organizasyonlarını oda sayımızdan ötürü alamıyoruz. Bu da sadece şehir içi firma misafirlerine hitap eden tarzda bir butik hizmet veriyoruz. Biz bugüne kadar X Otel Bolu markasını, verdiğimiz hizmet kalitesi ile zaten duyurduk. Bunun dışında çok fazla tur alamadığımız için şehir dışında ya da turlar kanalında çok fazla reklam yapma şansımız olmadı”.

K Oteli yöneticisi ise pazarlama faaliyetlerinin kapsamına ilişkin olarak müşteri bulma çabalarını dağıtım kanallarına odaklı sürdürdüklerini ve pazarlama çabalarının ürünün kendisi olduğunu şu şekilde belirtmiştir:

“Dört mevsim faaliyet gösterdiğimiz için çalıştığımız acentelere belli oranda komisyon veriyoruz. Onlar zaten bizim internetteki satışlarımızı artırıyorlar. Bizde müsaitlik durumlarına göre onlara odalarımızı satışa açıyoruz. Butik bir otel olduğumuz için hafta sonları acentelere ihtiyacımız yok. Hafta sonları bizim eski misafirlerimiz de gelse oteli doldurabiliyoruz”.

Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından satış anlayışına sahip işletme yöneticilerinden B ve D oteli yöneticileri, işletmenin pazarlama çabalarının reklam ve promosyonla sınırlı olduğunu ve pazarlama faaliyetlerinin sezona bağlı olarak gerçekleştirildiğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

B Oteli yöneticisi: *“Pazarlama faaliyetleri olarak genellikle internet üzerinden komisyon vererek çalıştığımız firmalar var. Örneğin; booking.com var, Etstur var onunla çalışıyoruz. Bazı gruplara yıllık sözleşme taleplerini gönderiyoruz. Yıl içinde uygulayacağımız fiyatları gönderiyoruz. Onlar da grupları olduğu zaman hangisi daha uygunsa orayı tercih ediyorlar. Bununla birlikte, reklam çalışmalarımız var, Bolu televizyonu var ona reklam veriyoruz. Genellikle ramazan aylarında el broşürü dağıtıyoruz. İndirimlerimiz olduğunda internet siteleriyle ortak çalışıp satış artırmaya çalışıyoruz.”*

D Oteli yöneticisi: *“Öncelikle bizim pazarlama faaliyetlerimiz sezonluk değil. Bizde her gün yeni bir şey üretebiliriz, yani şöyle söyleyeyim ben size, pazarlama çalışmalarımızın başlangıcı ya da bitişi diye bir şey yok, yani her an pazarlamak zorundasınız otelinizi... Bu kapsamda, reklam vardır, işte ne bileyim, birebir ziyaretler vardır. Kendi portföyünüzü kullanarak bir pazarlama vardır. Yani geçmişte gelen müşteri portföyünüzü kullanmanız lazım. Bunun için müşteri veri tabanı sistemsal olarak oluşuyor. Mesela bir pazar günü bizim için ölü gündür. Bu günlerde buradaki arkadaşlarımızla birlikte bir pazarlama çalışması oluşturuyoruz. Fiyatta indirimdir,*

booking.com'da promosyondur vs. çalışmalarla satışlarımızı artırmaya çalışıyoruz. Bunu sezon olarak düşünmüyoruz. Çünkü şehir otelciliğinde sezon diye bir şey yoktur. Ölü günler vardır sadece... Uzun dönemli bir pazarlama planımızın olduğunu söyleyemem."

Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından modern pazarlama anlayışına sahip işletme yöneticilerinden A ve I oteli yöneticileri, pazarlama faaliyetlerinde odak gruplar belirleyerek onlara göre hareket ettiklerini ve pazarlama faaliyetlerinin ürün ve hizmetlerin tutundurulmasını da içeren bir konumlandırma ve markalama sürecini kapsadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

A Oteli yöneticisi: "Abant özel bir destinasyon. Bizim her şeyden öte ailesiyle gelip Abant gibi bir destinasyonda tatil yapmayı hedefleyen bir kitlemiz var. Bizim de hedef pazarımız yani, nedir bu? Orta ve üst düzey gelir grubudur. Onların dikkatini çekebilmek için markalama ve pazar ağı oluşturma gibi çabalarımız var. Ama pazar öyle bir şey ki; eğer sizin markanız bütün ağlara ulaşıyorsa, bütün pazarlara ve kitleye ulaşıyorsa insanlar zaten sizi aksiyon yapmaya yönlendiriyorlar. Sizin o boş olan günleriniz olduğu zaman, yılın 365 gününü elit, üst düzey misafirlerle geçiremezsiniz. Dünyanın en özel otellerinde çok özel konseptlerle çalışan butik oteller dışında, yılın 365 günü çalışıp dört mevsimin yaşandığı otellerde her pazara hitap etmeniz lazım. Bizim amacımız zaten her sene yeni pazarlar oluşturmak, devam eden pazarlarımıza yenilerini ekleyebilmek. Mesela iç pazar misafirlerimizin yanında biz neden Türkiye cumhuriyetlere yönelmeyelim. Uzun zamandır bunun peşindeyiz. Fuarları takip ediyoruz. Türkiye cumhuriyetler gerçekten son senelerde çok iyi bütçelerin olduğu bir pazar haline geldiler. Mesela İran pazarı... Yani bu sebeple durgun dönemlerde mesela ramazan ayında, bu tarz aksiyonlara yöneliyoruz. O da ne yapıyor ilgi görüyor. Bu sefer onlar sizin ayaklı reklamınız oluyorlar."

I Oteli yöneticisi: "Reklam promosyon açısından baktığımızda ülkemizde sektörde önde gelen acentelerle birlikte çalışıyoruz. Etstur, setur, jolytur gibi sektörün iç pazarda lider acenteleri ile birlikte çalışıyoruz. Şu anda ağırlıklı

olarak termal turizmde yani sağlık turizminde de aşama kaydettiğimiz için bu alana da son dönemlerde büyük bir talep oluştuğu için yurt dışındaki sağlık turizmiyle ilgili fuarlara katılmaya çalışıyoruz. Bunun haricinde her yıl EMİT fuarına katılıp kendimizi tanıtmaya çalışıyoruz. Bir de incoming dediğimiz bir gece kalıp devam eden gruplar var yurt dışından gelen, onları Bolu'ya çekmeye çalışıyoruz ve son iki yılda bunda başarılı olduk. Özellikle Uzakdoğu grupları, Malezya, Endonezya, Güney Kore gibi pazarlardan gelen grupları ağırlamaya çalışıyoruz. Bizim alışmalarımızın hedefinde münferit bazda misafirlerimizin biraz daha ağırlığı var. Ama tabi ki dönemsel olarak değişiyor. Spor turizmine yönelik çalışmalar yaptığımız dönemlerde, yaz döneminde grupsal ağırlıklı olarak acentelerle çalıştığımız için onların ağırlığı daha fazla oluyor. Ama normal dönemlerde münferit ağırlıklı olarak özellikle hafta içi satışlarda münferit misafirlere yönelik çalışmalarımız daha ağırlıkta.”

Pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından pazarlama anlayışında bulunan F ve C oteli yöneticileri ise işletmelerindeki pazarlama faaliyetlerinin ürün ve hizmetin üretiminden başlayıp tktim sonrası ilişkileri de içeren bir bütün olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

F Oteli yöneticisi: “Ama genç gruplar bizi fazla tercih etmiyor, bu da sanırım fiyattan kaynaklanıyor. Fiyatlar konusunda çok ödün vermiyoruz. Tabi bir de kolej grubunda yer alan ğrenci grupları var, Bilkent koleji, Doğa koleji gibi... Müşterilerimizin neri ve şikâyetlerinin takibi ay ay yapılıyor. En çok neden şikyetiler, aylık bir rapor çıkartılıyor halkla ilişkiler tarafından. Bu daha çok münferit misafirlerde oluyor... Bununla birlikte, pazar araştırmaları yapıyoruz ve yaptığımız araştırmalarda genelde hep aynı şeyle karşılaşıyoruz. Aslına bakarsanız birçok firma eğer büyük bir organizasyon yapmışsa bize geri dönüş sağlıyor. Sürekli iletişim halindeyiz.”

C Oteli yöneticisi: “Tüm otellerimizin satış departmanları yıllık bütçelerinde pazarlama planlarını yapmakta. Ayrıca sadece “X” otellerinin yurt içi satışlarını yapan bir acentemiz mevcuttur. Bu bütçelerde yaptırılacak tanıtım promosyonları, work shoplar ve katılım sağlanacak fuarlar tespit edilir ve

gerekli hazırlıklar yapılır. Bunların dışında düzenli olarak radio, TV, dergi ve gazete de tanıtımlarımız yapılmaktadır. Bir pazarlama stratejisi olarak da misafirlerimizden gelen talepler doğrultusunda yaptığımız yatırımlar var. Örnek vermek gerekirse, Leitner chair lift, suni kar yapma sistemi bunlardan birisi...”

4.3.4. Otel İşletmelerinin Müşteri Memnuniyetine Yönelik Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği boyurlardan birisi de işletmede müşteri memnuniyetine yönelik yapılan çalışmalardır. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar, müşteri şikâyetlerine yaklaşım, ürün ve hizmetin sunumunda müşteri memnuniyetini gözetme ve müşteri sadakati oluşturmaya yönelik çalışmaların varlığı açısından değerlendirilmiştir. Tablo 4.8’de otel işletmelerinde müşteri memnuniyetine yönelik faaliyetlerin değerlendirildiği boyutlar gösterilmektedir.

Tablo 4.8. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirildiği Boyutlar

	Düşünce tarzı	İfadeler
Ürün ve Üretim Anlayışı	Müşteri ihtiyacı giderildiği için işletmenin kendisine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerden memnun olmalıdır	Müşteri şikâyetlerini önemsememe
		Müşterinin ürün ve hizmetten memnuniyetinin dikkate alınmasına gerek yoktur
		Rakip firmalardan daha iyi ürün ve hizmet üretmeyi yeterli görme
Satış Anlayışı	Müşteri memnuniyeti aranmaz önemli olan müşterinin ürün ve hizmeti satın alması ve bedelini ödemesidir	Yalnızca işletme için karlı müşterilerin şikâyetlerine önem verme
		Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmeti satın almasını kolaylaştıran reklam ve promosyon çalışmalarını yeterli görme
		Rakiplerden daha iyi reklam ve promosyon çalışmaları yaparak müşteri sadakati sağlamaya çalışma
Modern Pazarlama Anlayışı	Pazarlama müşteri memnuniyeti esasına dayalı bir faaliyettir. Amaç satış sonrasında da müşteri memnuniyetini sağlamaya böylece müşteri sadakati oluşturmaktır	Müşteri şikâyetlerini değerli görme ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşteri şikâyetleri doğrultusunda hareket etme
		Müşterinin istek ve ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üreterek onu memnun etmeye çalışma
		Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını rakip firmalardan daha iyi karşılayarak sadakatini

		sağlamaya çalışma
Sosyal Pazarlama Anlayışı	Müşterileri memnun eden şeyler tüm toplum için iyi olmayabilir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ile toplumsal faydalar örtüştürülmeye çalışılmalıdır	Müşterilerin toplumsal kaygılarını değerli görme, ürün ve hizmetlerin üretiminde bu kaygılar doğrultusunda hareket etme
		Toplumsal kaygıların giderilmesine yönelik çalışmalarla müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışma
		Toplumsal kaygıların giderilmesinde rakiplerden daha iyi çalışmalar yaparak müşteri sadakati oluşturmaya çalışma

Belirlenen analiz çerçevesi doğrultusunda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin müşteri memnuniyeti noktasında sahip oldukları pazarlama anlayışları analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerinin 2'sinin üretim ve ürün anlayışına, 1'inin satış anlayışına ve 8'inin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 4.9'da müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.9. Müşteri Memnuniyetine Yönelik Çalışmalar Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarına İlişkin Bulgular

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli	✓			
C Oteli			✓	
D Oteli		✓		
E Oteli			✓	
F Oteli			✓	
G Oteli	✓			
H Oteli			✓	
I Oteli			✓	
J Oteli			✓	
K Oteli			✓	

Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından üretim ve ürün anlayışına sahip işletme yöneticilerinden B oteli yöneticisinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

B Oteli yöneticisi: *“Müşterilerimizin şikâyetlerini yazdıkları Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı bir defterimiz var. Ona müşteri şikayetini yazar, bizde elimizden geldiği ölçüde, bütçemiz elverdiği ölçüde bunu değerlendiririz. Bazen odadaki aydınlatma konusunda sıkıntıları olabiliyor. Birisi sarı ışık sevmiyor, birisi beyaz ışığı... Firma temsilcilerimiz var, her hafta gelir mutlaka, günlük ortalama Salı günleri 20-25 müşterimiz mutlaka gelir... Şimdi müşteri akşama kadar, mümessiller çalışıyor. Rahat bir yer istiyor, gürültü istemiyor. Arka taraftaki odalarımız çok sakin, hiç ses almaz. Sessizlik için geliyorlar. Mesela arkada bahçemiz var yazın bahçede oturuyorlar, çay kahvelerini içiyorlar. Kısacası huzurlu bir ortam için geliyorlar.”*

B oteli yöneticisi, yapmış olduğu açıklamada her ne kadar müşteri memnuniyetine önem verdiklerini belirtse de yöneticinin vermiş olduğu yanıtlardan işletmede müşteri memnuniyetinin sağlanmasında belirleyici unsurun işletmenin faaliyetlerinin değil sunulan ürün ve hizmetlerin olduğu anlaşılmaktadır. Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından üretim ve ürün anlayışına sahip bir diğer otel işletmesi olan G oteli yöneticisi ise konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Müşterilerimizin memnuniyetlerini ve görüşlerini aldığımız bir defterimiz var. Genelde müşteri memnun kalırsa bir daha gelir kalmazsa gelmez veya şikâyetçi olur. Müşteri memnuniyeti için genelde lobide yaptığımız çay ikramlarından ücret almıyoruz. Odalardaki mini barda bulunan sulardan ücret almıyoruz. O da müşteriye küçük bir jest oluyor.”

Müşteri memnuniyetine ilişkin çalışmalar açısından satış anlayışına sahip işletme yöneticisi ise konuya ilişkin görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

D Oteli yöneticisi: *“Şu anda şikâyet sistemimiz var bizim. E-posta sistemi ile de bunu başlattık. Bu şekilde yapılandırıyoruz bu olayları da. Misafiri burada memnun edebilmeliyiz ki sadakati sağlayalım. Çünkü şehir oteliyiz. Faaliyet alanlarımız belli, müşteriye tutamazsak varlığımızı devam ettiremeyiz.”*

Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticilerinden F Oteli yöneticisi, müşteri şikâyetlerini önemsediklerini ve düzenli olarak izlediklerini, müşteriye memnun kılmaya yönelik otelin tüm imkânlarını kullanmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

C Oteli yöneticisi ise bunu;

“Otellerimizde müşteri memnuniyeti birinci sırada yer almaktadır. Her türlü istek ve talep gelişimimiz açısından çok önemlidir. Bu nedenle düzenli olarak sosyal web sayfalarını ve misafirlerin birebir doldurmuş oldukları anket formlarını takip eden ve geri bildirimini sağlayan Guest Relation ve CRM departmanlarımız vardır. Ayrıca ayda iki kere misafirlerle birebir anket yapan dış kaynaklı bir firma var. Bu firma, otele gelip anket yapmakta ve bizlere sonuçları geçerli olan düzenli raporlar vermekte...” şeklinde ifade etmiştir.

H Oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşünü:

“Biz misafirlerimize anketler yaparak hizmetlerimize ilişkin bilgilerini alırız. Dönem dönem odalarına anketler bırakıp eksik buldukları noktaları belirtmelerini istiyoruz. Varsa eğer bir konudan memnuniyetsizlikleri, bunu en kısa sürede çözmeye çalışıyoruz. Zaten küçük bir otel olduğumuz için misafirlerimizle sürekli sıcak temasımız var” şeklinde ifade etmiştir.

K Oteli yöneticisinin ise konuya ilişkin görüşü:

“Müşteri şikâyetleri oluyor. Onları önemseyerek birbirimizle paylaşıp eksikleri gidermeye çalışıyoruz. Mesela ses sistemi ve yalıtımdan şikâyet ediyorlardı onu giderdik. Mesela şimdi bir çocuk oyun parkına ihtiyacımız var, yeşil alanımız yok onları yapacağız. Yazın Araplar geldiğinde connection

oda istiyorlar. Connection oda ihtiyacımız karşılanacak. Şu an binalarımız bitmek üzere. Müşteri sadakati olarak ayda bir gelen müşterilerimiz var. Haftada bir gelen müşterilerimiz var. Güler yüz, müşteri memnuniyetini önemseydiğimiz için geliyorlar. Müşterilerimizin belki tamamı fiyata bakmadan geliyor bize...” şeklinde ifade etmiştir.

4.3.5. Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Toplam İşletme Çabasına İlişkin Bulgular

Pazarlama faaliyetlerinde toplam işletme çabası, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği bir diğer boyuttur. Bu boyutta toplam işletme çabası, pazarlama faaliyetlerinin hangi departmanın sorumluluğunda yürütüldüğü, işletmenin departmanları arasındaki iletişim ve koordinasyon düzeyi ve işletmedeki işgörenlerin pazarlama faaliyetlerindeki rolü açısından değerlendirilmiştir. Tablo 4.10’da toplam işletme çabası açısından otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışının değerlendirildiği boyutlar gösterilmektedir.

Tablo 4.10. Toplam İşletme Çabası Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Değerlendirildiği Boyutlar

	Düşünce tarzı	İfadeler
Ürün ve Üretim Anlayışı	Üretim bölümü içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler	Üretim departmanının çalışmalarını yeterli görme
		Departmanlar arasında oldukça sınırlı bilgi alışverişi
		Ürünlerin satışından üretim bölümünü sorumlu görme
Satış Anlayışı	Pazarlama ya da satış departmanı bulunmaktadır. Pazarlama faaliyetleri pazarlama ya da satış departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir	Yalnız satış ve pazarlama departmanındaki elemanların çalışmalarını yeterli görme
		İhtiyaç olduğunda departmanlar arası bilgi alışverişi vardır
		Pazarlama faaliyetlerini sadece satış ve pazarlama departmanının işi olarak görme
Modern Pazarlama Anlayışı	Pazarlama departmanı bulunmaktadır. Pazarlama faaliyetleri işletmenin tüm departmanları tarafından desteklenmektedir	İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken müşteri odaklı hareket etmesi
		Departmanlar arası sürekli bilgi alışverişi vardır
		Pazarlama faaliyetlerini işletmedeki tüm bölümlerin işi olarak görme
Sosyal Pazarlama Anlayışı	Pazarlama faaliyetleri işletmenin tüm departmanları tarafından	İşletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmesi

	desteklenmektedir	Departmanlar arası sürekli bilgi alışverişi vardır
		Pazarlama faaliyetlerini işletmedeki tüm bölümlerin işi olarak görme

Belirlenen kriterler doğrultusunda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren on bir otel işletmesinin toplam işletme çabası açısından 2'sinin üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına ve 5'inin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Destinasyonda sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 4.11'de toplam işletme çabası açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.11. Toplam İşletme Çabası Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarına İlişkin Bulgular

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli			✓	
B Oteli	✓			
C Oteli		✓		
D Oteli		✓		
E Oteli			✓	
F Oteli			✓	
G Oteli	✓			
H Oteli			✓	
I Oteli			✓	
J Oteli		✓		
K Oteli		✓		

Toplam işletme çabası noktasında üretim ve ürün anlayışına sahip işletme yöneticilerinden G oteli ve B oteli yöneticisi, işletmede her departmanın kendi işiyle meşgul olduğunu, departmanlar arası bilgi alışverişinin sınırlı olduğunu ve çalışanların herbirisinin kendisini bir pazarlama ya da satış görevlisi gibi

görmelerinin anlamlı olmadığını belirtmişlerdir. B oteli yöneticisinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Bizim otelimiz küçük otel dolayısıyla bu konuyla sadece ben ilgileniyorum. Diğer departmanlar tam olarak katılmıyorlar. Tabi aşçı kendi yaptığı ya da yapacağı yemeği önerir, garson masa düzeniyle ilgili bir şeyler söyler. Resepsiyonist oda fiyatları ile ilgili önerilerde bulunur düşük sezonlarda, fakat nihai karar tabi ki benim. Herkes işini yaptığında başarı zaten gelir. Bence kimse kimsenin işine müdahil olmamalı...”

Toplam işletme çabası açısından satış anlayışına sahip D ve J oteli yöneticileri ise işletmenin satış ve pazarlamaya yönelik çalışan elemanlarının bulunduğunu dolayısıyla bu işletmedeki pazarlama faaliyetlerinin bu kişiler tarafından üstlenildiğini işletmedeki diğer çalışanların konuyla ilgili olmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri aşağıda ifade edildiği gibidir.

D oteli yöneticisi: *“Bizim pazarlama faaliyetlerimizde iki önemli bölüm var bunlardan birincisi, yiyecek içecek pazarlaması diğeri ise konaklama pazarlaması, konaklama pazarlamasını ben yönetiyorum zaten. Yiyecek içecek müdürümüz de yiyecek içecek hizmetlerinin pazarlanmasıyla ilgileniyor. Yiyecek içecek pazarlaması dediğimiz şey işte kongrelerdir, bunu genel müdürümüz de pazarlıyor. Bir acenteden teklif geliyorsa yani şehir dışından bir toplantı, konaklamalı, yemekli bir organizasyon geliyorsa bunu genel müdürümüz pazarlıyor. Ama departman olarak ben sadece konaklamayı pazarlarım. Yiyecek içecek departmanımız ise buradaki yani şehir içindeki ne bileyim işte kadınlar günüdür, sevgililer günüdür, yılbaşı organizasyonudur, herhangi bir okul yemeğidir, okul balolarıdır. Bunların pazarlamasını da yiyecek içecek müdürümüz yapıyor. Yani bunları yapabilmek için de ne gerekiyor, gerçekten bir portföy gerekiyor. Kendi backgroundunuzdaki ilişkiler, yani Bolu'daki insan ilişkileri önemli.”*

J oteli yöneticisi: *“Hizmet sektörü bir bütündür. Mutfağından, servis elemanlarından, kat görevlilerinden, resepsiyondan diğer elemanlara bir bütün olarak bakarız. Hepimizin yaptığı ortak çalışmaların gayesi bizim*

tesisimizin karlılığıdır. O doğrultuda en iyi en güzel neticeyi almaya özen gösteririz. Herkesin başkasının işine karışmadan görevini en iyi şekilde yapması lazım ki netice güzel olsun.”

Toplam işletme çabası açısından modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticilerinden I, A, E, F ve H oteli yöneticileri hizmet işletmelerinin pazarlanmasında her çalışanın kendine özgü bir rolü olduğunu ve işletmenin departmanları arasıki iletişimin müşteri memnuniyeti noktasında oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir.

I oteli yöneticisi: *“Departmanlar arası iletişim turizm tesislerinde olmazsa olmazlardan birisidir. Çünkü turizm çok komplike bir olay, sadece otelde misafirin konaklaması değil, yemesi içmesi, kullanacağı bölümler, yüzme havuzu, buhar odası, sauna gibi bölümlerin olduğu aktivite bölümlerinin tümünün birbirleriyle iletişim içinde olması çok önemli. Misafirle iletişim satış pazarlamadan başlar ve en alt kademedeki komiye kadar birbiri içinde bir süreklilik arz eder. Satış pazarlama bu iletişim sürecinde birinci sırada gibi gözükür ama satış pazarlama departmanı oteli bir kere satar. Misafire tesise geldikten sonra vermiş olduğunuz hizmet, misafirin karşılanması, yediği yemek, masörünün verdiği hizmet otelin gerçek reklamıdır. Bu misafirin tekrar gelmesi açısından pazarlama amaçlı bakıldığında her departmanın fonksiyonun iş tanımlarının ötesinde olduğunu görürsünüz.”*

F oteli yöneticisi: *“Bizim departmanlarımız arasında haftada bir mutlaka toplantı yapılır. Bunun dışında ise belirttiğiniz gibi geri planda mutlaka sürekli iletişim vardır. Örneğin bizim aşçı başımız ve yiyecek içecek müdürümüz sürekli diğer departmanlarla hatta müşterilerle iç içe ve bu bizim işimizi inanılmaz rahatlatıyor.”*

H oteli yöneticisi: *“Departmanlarımız arasındaki iletişim müşteri memnuniyetini sağlamada önemli bir etken. Haftalık ve aylık olarak mutlaka toplantılar düzenleriz. İhtiyaç olduğunda tüm personelimiz işletmedeki diğer personele kolayca ulaşıp gerekli çalışmayı yapabilirler.”*

4.3.6. Otel İşletmelerinin Karlılığa Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği son boyutu ise işletmelerin karlılığa yaklaşımları oluşturmaktadır. Karlılığa yaklaşım açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının incelenmesi amacıyla üç kriter belirlenmiştir. Bu kriterler; işletmede düzenli bir şekilde pazarlama planlarının yapılıp yapılmadığı, karlılığın artırılması noktasında yapılan çalışmaların içeriği ve işletme karlılığının artırılmasına yönelik eylemlere kısa ve uzun vadede nasıl yaklaşıldığıdır. Tablo 4.12’de karlılığa yaklaşım açısından otel işletmelerinde pazarlama anlayışının değerlendirildiği boyutlar gösterilmektedir.

Tablo 4.12. Karlılığa Yaklaşım Açısından Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışının Değerlendirildiği Boyutlar

	Düşünce tarzı	İfadeler
Ürün ve Üretim Anlayışı	Daha fazla ürün ve hizmet üreterek kısa vadede karlılığı artırma	Ürün ve hizmetlerin üretilmesinin karlılığı sağlamada yeterli olacağını düşünme
		Pazarlama faaliyetlerine ilişkin herhangi bir planlama yapmama
		Karlılığı artırabilmek için dağıtım kanalları odaklı çalışmalar yapma
Satış Anlayışı	Ürün ve hizmetin fiyatını düşürerek ya da mevsimsel promosyonlarla kısa vadede karlılığı artırma artırma	Reklam, promosyon ve fiyat indirimleri ile kısa dönemde karlılığı artırıcı eylemler gerçekleştirme
		Kısa dönemde karlılığı artırmaya yönelik planlar geliştirme
		Karlılığı artırabilmek için agresif satışlara (hard-sell) yönelme
Modern Pazarlama Anlayışı	Ürün ve hizmeti konumlandırarak, markalama çalışmaları ile uzun vadede karlılığı artırma	Uzun dönemde karlılığı artırmaya yönelik konumlandırma ve markalama gibi ürün tutundurma faaliyetleri gerçekleştirme
		Uzun vade deplanlı pazarlama çalışmaları gerçekleştirme
		Karlılığı artırabilmek için pazarlama bütçesini artırma
Sosyal Pazarlama Anlayışı	İşletmenin karlılığından ziyade hedef kitle ve toplumun yararının gözetilmesi	İşletme faaliyetlerinde toplumsal yararları önceleyerek karlılığı ikinci planda tutma
		Uzun vade deplanlı pazarlama çalışmaları gerçekleştirme
		Karlılığı artırabilmek için sosyal konularda daha fazla sorumluluk üstlenme

Belirlenen kriterler doğrultusunda, Bolu destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, 7 otel işletmesinin karlılığa yaklaşım noktasında satış anlayışına sahip olduğu, 4 otel

işletmesinin ise modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, karlılığa yaklaşım açısından üretim ve ürün anlayışına ve sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise olmadığı görülmüştür. Tablo 4.13'te toplam işletme çabası açısından otel işletmelerinin sahip olduğu pazarlama anlayışlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.13. Karlılığa Yaklaşım Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarına İlişkin Bulgular

	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
A Oteli		✓		
B Oteli		✓		
C Oteli		✓		
D Oteli		✓		
E Oteli			✓	
F Oteli		✓		
G Oteli		✓		
H Oteli			✓	
I Oteli			✓	
J Oteli		✓		
K Oteli		✓		

Karlılığa yaklaşım açısından satış anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticilerinden G, B, F, J ve D oteli yöneticileri, işletme karlılığını artırabilmek için işletmenin reklam promosyon ve fiyat indirimleri ile kısa vadeli (sektörel ifade ile mevsimsel) karlılığı artırmaya yönelik eylemler geliştirdiklerini, işletmede uzun dönemli pazarlama planlarının yapılamadığını sektörün mevsimsellik özelliğine göre işletme karlılığını korumaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler konuya ilişkin görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.

G oteli yöneticisi: *“Fiyatları artırırsan karlılık artar. Otelcilik başka bir iştir. Buraya müşteri bir amaçla geliyor; seyahat amacıyla... Belki bir daha hayatı boyunca gelmiyor ya da bir daha işi varsa gelir. Biz de karlılığı artırmak için otelin doluluk oranına göre fiyat politikası uyguluyoruz. Otel doluyorsa fiyatları biraz daha artırıyoruz. Boşsa biraz daha düşürüyoruz.”*

B oteli yöneticisi: *“Biz 12 ay faaliyet gösteren bir işletmeyiz. Dolayısıyla karlılığa uzun vadeli yaklaşmak durumundayız. Onu da reklamlarla, promosyonlarla yapmaya çalışıyoruz. Özellikle kış sezonunda bu promosyonlar çok önemli oluyor. Açıkçası planlayarak yaptığımız satış artırma ya da pazarlama çalışmalarımız yok. Genellikle gruplar aniden çıkıyor. O yüzden planlı çalışmıyoruz. Mesela bu hafta sonu şirketler kendi çalışanları için tur düzenliyor. Kontenjan dolar mı, dolmaz mı onlarda bilmiyorlar. Dolayısıyla cumartesine kadar yani tur gününe kadar belirsizlik var. Sektörün doğasında bu var.”*

F oteli yöneticisi: *“Sık çalıştığımız acenteler için karlılıktan ziyade uzun vadeli çalışmak önemli ama bizim satışlarımız da karlılık ön planda, ama boş dönemlerde çok fazla karlılık önemsenmiyor. Çünkü otel zaten boş kalacak, boş kalmasındansa bir şekilde bizi zarara sokmayacak şekilde bir satışın gerçekleşmesini istiyoruz. Açıkçası bu tür kritik aylar oluyor herkesin tercih etmediği... Eylül, ekim gibi. Eylül mesela ne bahara, ne kışa ne de yaza girmeyen bir ay mart ta aynı şekilde geçiş ayları olduğu için. Çok tereddüt te kalınan aylar olduğu için genelde dolulukları düşük iki ay olarak adlandırıyoruz ve genelde bu aylarda promosyonu artırıyoruz. Örnek veriyorum, dört kal üç öde kampanyasını 3 kal 2 öde şeklinde zenginleştirebiliyoruz ya da daha farklı reklamlar yapabiliyoruz. Münferitte sık çalıştığımız acenteler var booking.com, jolytur ve etstur gibi onlarla çok sık çalıştığımız için onlar bizim adımıza yapıyorlar bu indirimleri, biz onların indirimlerini bazen artırabiliyoruz.”*

J oteli yöneticisi: *“Pazarlama işleri için gelenler kendi işleri doğrultusunda geliyorlar. Tabi Bolu’ya turizm amaçlı gelenleri 1 gün daha 2 gün daha kalışını uzatmak istiyoruz. Ne kadar çok kalırlarsa bizim için o kadar iyi. Biz*

neticede hizmet satıyoruz. Hizmetin en güzelini sunup en güzelini satıp çok para kazanmak isteriz.”

D oteli yöneticisi: “Pazarlama çalışmalarını uzun vadede yapmak lazım tabii ki. Anlık çalışma yaparsanız başarılı olamazsınız pazarlamada yani karlılığı artırmak için de nedir işte turlar, incoming turlar fazla olduğu zaman kar oranınız düşüyor. Çünkü vadeniz var daha uygun veriyorsunuz. Çünkü uzak doğu grupları gerçekten çok cüz-i karlar bırakıyorlar. Kar oranları oldukça düşük. Ama bireysel münferit pazarlamada kar oranı daha yüksek. Onun için münferit pazarlama çalışmalarına önem verdiğiniz zaman kar oranlarınız yükseliyor. Münferit bazda gerçekten verim almak istiyorsanız gerçekten booking'deki satışlar ve oradaki öneri ve görüşler çok önemli, oradaki puanınız yükseldiğinde bu misafir memnuniyetinin arttığını gösterir. Eğer misafiri memnun edip gönderebildiyse buradan, oradaki puanlama sisteminde ki rakamlar gerçekten reeldir. Hiçbir şekilde silme yapamazsınız.”

Karlılığa yaklaşım açısından modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmeleri yöneticileri ise modern pazarlama anlayışının gerektirdiği yaklaşıma uygun olarak işletme karlılığının müşteri memnuniyetinden kaynaklandığını, işletmenin karlılığı artırmak için müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir. I ve H oteli yöneticileri konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

I oteli yöneticisi: “Burada misafirin sizden memnuniyeti önemli misafiri ne kadar memnun ederseniz satışlarınız o kadar artar. Artı reklamınızı da misafir yapar. Şimdi biz tabii ki bazı yerlerde fuarlara katılıyoruz. Bazı reklam birimlerinde reklamlarımızı yayınlıyoruz ama bizim için öncelikli olan gelen misafirin memnuniyeti... Çünkü gelen misafirin memnuniyeti kendisinin yanında getireceği diğer misafirlerin memnuniyetine katkıda bulunuyor ki bu bir kartopunun yuvarlanarak büyümesi gibi bir şey, bunun için öncelikli olarak karlılığımızı düşünmekten ziyade misafir memnuniyetini düşünüyoruz. Karlılığı uzun vadede düşünüyoruz.”

H oteli yöneticisi: *“Bizim için her zaman misafirin devamlılığı önemlidir. Bir kerede en yüksek geliri elde edelim gözüyle bakmayız. Eğer müşteri memnuniyetini artırırsak karlılığımız zaten artar. Bu kapsamda, müşterinin devamlılığını sağlama doğrultusunda, kendimizi de zarara uğratmayacak şekilde her türlü hizmet ve fedakârlığa hazırız. Hep bu bakış açısıyla yola çıktık ve bu bakış açısını sürdürüyoruz.”*

E oteli yöneticisi ise işletme karlılığının artırılması noktasında bu yöneticilerden farklı olarak ürün ve hizmetlerin işletmeye maliyetine de değinmiş ve müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmalarda mali konuların dikkatli bir şekilde ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda ifade edildiği gibidir:

E oteli yöneticisi: *“Bizim otelimize çok müşteri gelsin diye bir kaygımız yok. Yani doluluk oranlarımız yükselsin diye fiyatlarda bir indirim yapmıyoruz. Mantığımız şu; fiyatla misafir kazanmak değil hizmet kalitemizle misafir kazanmak. Yani 100 lira olan oda fiyatını 80 liraya çekip misafiri kazanma mantığından çok çok uzağız. Ama ben bu 100 liralık hizmeti verirken şu standartlarda hizmetimi sizin için standardı değiştirerek ilave şu hizmeti de veririm demek bize daha mantıklı geliyor. Bu promosyon olarak ta nitelendirilemez. Siz zaten sezonu belli bir çizgiye getiriyorsunuz eğer genel bir istek oluyorsa o hizmetinizin arasına onu da katıyorsunuz. Mevcut müşteri kitlemiz de bu düşünceyi destekliyor. Eğer siz verdiğiniz hizmeti gerçekten karşı tarafın beğenisini kazanıp ilerletebiliyorsanız siz zaten kazanıyorsunuz. Ama diyelim ki neyinizden tasarruf edeceksiniz, yemeğinizden tasarruf edeceksiniz. Tatlı çeşitliliğini 15 yerine 10'a düşürürseniz, etin içine çoğaltmak için katkı maddesi kullanırsanız siz tabi ki bunları yaparak bir maliyet düşmesi yaparsınız. Bu maliyet düşüklüğünü de fiyatlarınıza yansıtırsınız. Ama yok ben bunları yapmayacağım. Ben çeşitlilik ve kalite üzerinde devam edeceğim derseniz o misafir size verdiği artı farkları zaten düşünmüyor. Aksine böyle bir tercih yaptığı için kendini mutlu hissediyor. Zaten çok seyahat yapan insanların çoklu seyahatleri her zaman var sadece size gelen bir kitle değil bunlar, ay içinde, yıl içinde birçok seyahatleri*

olabiliyor. Ama gittikleri yerlerle sizi kıyasladıkları zaman sizi bir tık yukarıda görebiliyorsa bu sebeplerden dolayı görecek. Yani temizliğinize, karşılamanıza, kullandığınız odalardaki dokümanlara kadar siz bunu belli bir düzeyde tutuyorsanız bu harcama gerektirir ve sizde bunun karşılığını alırsınız. Ama harcamadan almak istiyorsanız günün birinde tıkanacak bir sistem bu, şimdi genelde yazlık otellerimizin sistemine bakarsanız sistem tıkanıyor artık. Ne yapıyorlar? Maliyetleri düşürmeye çalışıyorlar. Bizim maliyetleri düşürmek gibi bir derdimiz yok. Hani bu bizim anlayışımız. Belki başka bir işletme sahibi bunu farklı değerlendirebilir. Ama bizim kendi yönetim kurulumuz arasındaki hedef, hem çalışma yönetimiyle hem aile yönetimiyle, bu seviyemizi daha üste çıkarmak. Çıtayı daha yukarıya çıkarabilme adına yapılan çalışmalarla misafir kazanmak istiyoruz. Yani bu belki daha meşakkatli bir yoldur ama kalıcılık artıyor. Size bağımlılık artıyor. Hani dediğim gibi üçüncü kuşağı o zaman görebiliyorsunuz. Babamın gittiği yere, dedemin gittiği yere, annemin gittiği yere diyebiliyor insanlar.”

4.4. Destinasyondaki Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışının Belirlenmesi

Otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışının belirlenmesinde, elde edilen veriler, veri analizi kısmında belirtilen çerçevede doğrultusunda ele alınmıştır. Bu bağlamda, otel işletmelerinin genel anlamda hangi pazarlama anlayışına sahip olduklarının belirlenmesinde pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği altı boyuta ilişkin frekans değerlerinin aritmetik ortalaması alınmıştır. Daha sonra otel işletmelerinin pazarlama anlayışları, (1) ürün ve üretim anlayışı, (2) satış anlayışı, (3) modern pazarlama anlayışı ve (4) sosyal pazarlama anlayışı olarak dört kategoriye göre sınıflandırılarak otel işletmelerinin genel olarak sahip oldukları pazarlama anlayışları ortaya konulmuştur. Tablo 4.14'te otel işletmelerinin genel olarak sahip oldukları pazarlama anlayışları gösterilmektedir.

Tablo 4.14. Otel İşletmelerinin Genel Olarak Sahip Oldukları Pazarlama Anlayışları

İşletme	Yeni Ürün ve Hizmet	Müşteri İletişimi	Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsamı	Müşteri Memnuniyeti	Toplam İşletme Çabası	Karlılığa Yaklaşım	Aritmetik Ortalama	Kategori
---------	---------------------	-------------------	-----------------------------------	---------------------	-----------------------	--------------------	--------------------	----------

	Geliştirme							
Otel A	3	3	3	3	3	2	2.83	3
Otel B	2	2	2	1	1	2	1.66	1
Otel C	2	2	3	3	2	2	2.33	2
Otel D	2	2	2	2	2	2	2.00	2
Otel E	2	3	2	3	3	3	2.83	3
Otel F	3	3	3	3	3	2	2.83	3
Otel G	1	1	2	1	1	2	1.33	1
Otel H	2	2	1	3	3	3	2.33	2
Otel I	3	3	3	3	3	3	3.00	3
Otel J	1	1	1	3	2	2	1.66	1
Otel K	1	1	1	3	2	2	1.66	1

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin genel anlamda sahip oldukları pazarlama anlayışlarını belirlemek için yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerinden 4'ünün üretim ve ürün anlayışına 3'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Destinasyonda sosyal pazarlama anlayışına sahip otel işletmesinin ise bulunmadığı görülmüştür.

4.5. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla otel işletmeleri yöneticilerin konuya ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlar incelenmiştir. Öncelikle otel işletmelerinin destinasyondaki diğer otel işletmelerine yaklaşımları incelenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları, soru formunun oluşturulması sürecinde yapılan literatür taraması neticesinde ortaya konulan yedi boyut açısından ele alınmıştır.

Bu boyutlar; ürün odaklı, pazar odaklı, işletmeler arası ilişkiler odaklı, öğrenme odaklı, işlem maliyeti odaklı, küme rekabetçiliği ve sosyal sorumluluktur.

4.5.1. Otel İşletmelerinin Destinasyondaki Diğer Otel İşletmelerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarını değerlendirmeden önce otel işletmelerinin destinasyondaki diğer otel işletmelerine bakış açıları incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, Bolu destinasyonundaki otel işletmelerinden 3'ünün destinasyondaki diğer işletmelerini rakip olarak algıladığı, 8'inin ise diğer otel işletmelerini işbirlikçi olarak algıladığı görülmüştür. Kendisini veya diğer otel işletmelerini takipçi olarak algılayan otel işletmesi ise bulunmamaktadır. Tablo 4.15'te otel işletmelerinin destinasyondaki diğer otel işletmelerine yönelik değerlendirmelerine ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.15. Otel İşletmelerinin Destinasyondaki Diğer Otel İşletmelerine Yönelik Değerlendirmeleri

	Rakip	İşbirlikçi	Takipçi
A Oteli		✓	
B Oteli	✓		
C Oteli		✓	
D Oteli		✓	
E Oteli		✓	
F Oteli		✓	
G Oteli	✓		
H Oteli		✓	
I Oteli		✓	
J Oteli		✓	
K Oteli	✓		

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren diğer otel işletmelerini rakip olarak algıladıklarını belirten otel işletmeleri yöneticileri, destinasyondaki işletmeler arasında rekabetin ve bireysel çıkarların ön planda tutulduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda B oteli yöneticisi işletmeler arasındaki fiyat rekabetinin ön plana çıktığını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

B oteli yöneticisi: *“Bolu'daki otel işletmeleri arasında rekabet var. Bu rekabette belirleyici faktör nedir diye sorarsanız, cevap fiyat rekabeti. Yani müşteriyi çalma faaliyetleri, kim kimin müşterisini çalabilirim diye çalışıyor. Tabi birlikte çalıştığımız otel işletmeleri de var. Biz dolu olduğumuzda onlara müşteri paslıyoruz. Onlar dolu olduklarında bize müşteri yönlendiriyorlar. Bu şekilde bir iletişimimiz var. Bolu'daki otellerin diğer otel işletmeleri ile fazla ilişkisi yoktu açıkçası...”*

Destinasyondaki diğer otel işletmelerini işbirlikçi olarak tanımlayan işletme yöneticileri ise işletmeler arasındaki ilişkilerden ve sektörün bütünleşik yapısının bir destinasyondaki otel işletmelerini rakip olarak tanımlamanın önüne geçtiğini belirtmişlerdir. Bu anlamda F, D ve H oteli yöneticileri konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

F Oteli yöneticisi: *“Tabi bizim otelimiz dolu olduğunda ya da diyelim ki büyük bir grup oluyor 500 kişilik, 300 odaya ihtiyacı var ya da 150-200 odaya ihtiyacı var biz bunun için yeterli değiliz o zaman zaten acenteciye karşı otelinde iyi olduğunu söyleyip karşı otelin de tanıtımını yapıyorum. Birlikte böyle bir organizasyonu yapabileceğimizi söylüyorum. Bu şekilde beraber çalışmalarımız var. Ama onun dışında fiyat belirleme gibi ortak bir çalışmamız yok. Onların bu tarz bir talepleri olmuştu. Örneğin biz bu fiyatları veriyoruz ama bölge, özel bir bölge bölgeyi korumak adına, kaliteyi korumak adına bu fiyatlarda kalabilir miyiz diye bir diyalog geçmişti. Ama açıkçası biz o fiyatlara yükseldiğimiz zaman çok ciddi bir risk almamız gerekiyor. Özel işletme olduğumuz için hem doluluğumuzun hem de belli bir ciromuzun olması gerektiği için biz onların verdiği fiyatlara çıkamıyoruz. Yani aramızda bir fiyat farkı var. Hizmet kalitesi açısından bakarsanız ben bir fark olduğunu zannetmiyorum. Özellikle yiyecek içecek noktasında çok daha iyi olduğumuzu düşünüyorum. Onların ise odaları bizden daha geniş ve binaları yeni...”*

D Oteli yöneticisi: *“Bolu’ya gelen misafir illa bizde kalsın diye bir yaklaşımımız yok. Önemli olan Bolu’ya gelmiş bir misafiri buradan göndermemek. Benim açımdan doğrusu bu, yıllardır da bunu uygulamaya çalıştım. Hiçbir zaman da kaybettiğimi düşünmedim. Bolu’da her otel kendi şahsına münhasır. O kadar farklı özellikleri var ki her bir otelin, örneğin yeni bir otel açıldı Bolu’da Gazelle Otel, bunun portföyü nedir? Spa... Abant’taki oteller var, kongre, tatil ve balayı turistlerine yönelik buranın konsepti daha farklı... Bir de şehir otelleri var. Şehir otelciliğinde lider biziz. Neden biziz? Çünkü yeni bir oteliz. Dört yıldızlı oteliz.”*

H Otel yöneticisi: “Son dönemlerde çok daha sıcak çalışmalar başladı aramızda, Batı Karadeniz Otelciler Derneğinin de aktif çalışmaya başlamasıyla oteller arasındaki, işletmeciler arasındaki koordinasyon daha iyi bir hal aldı. Bu kapsamda, hepimizin çok inanarak, ısınarak baktığı “Tabiatın Kalbi Bolu” projesi, çok ciddi anlamda, Bolu turizminde atılan en önemli adımlardan biri olduğunu düşünüyorum. Ama herkesin tabi müşteri portföyü farklı, herkesin müşteriden beklediği farklı, müşterilerin de otellerden beklentileri farklı biz bu farklılıkları aşip ortak noktalarda bir araya gelmeye çalışıyoruz.”

I oteli yöneticisi ise destinasyondaki otel işletmelerinin herbirinin kendine özgü bir hizmet alanının olduğunu, dolayısıyla banzer ürün ve hizmet sunmayan işletmelerin birbirlerinin rakibi olamayacağını “Şu anda bizim Bolu şehir merkezinde termal olarak tek olduğumuz için rakip olarak tanımlayabileceğim bir işletme yok” ifadeleri ile belirtmiştir.

4.5.2. Ürün Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla elde edilen bulgular; yeni ürün geliştirme, destekleyici ürün ve hizmetler sunma, ürün portföyünü genişletme ve ileri teknoloji rezervasyon sistemleri geliştirme kriterleri açısından analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda, ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya 4 otel işletmesinin olumlu yaklaştıkları, 7 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. Tablo 4.16’da otel işletmelerinin ürün odaklı faktörler açısından işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.16. Otel İşletmelerinin Ürün Odaklı Faktörler Açısından İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Ürün Odaklı Faktörler

Değerlendirme Kriterleri	
* Yeni ürün geliştirme	* Ürün portföyünü genişletme
* Destekleyici ürün ve hizmetler sunma	* İleri teknoloji rezervasyon sistemleri geliştirme
İşletmelerin Yaklaşımı	
Olumlu	Olumsuz
Otel D, Otel E, Otel H, Otel I	Otel B, Otel F, Otel A, Otel C, Otel G, Otel J, Otel K

Ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan otel işletmeleri yöneticilerinden E oteli yöneticisi, destinasyona yeni turistik ürünlerin kazandırılması noktasında otel işletmeleri arasında oluşturulacak işbirliklerinin etkili olabileceğini aşağıdaki ifadelerle belirtmiştir.

“Abant kendi başına bir markadır Bolu’da. Kartalkaya, kendi başına bir markadır. Gölcük ve Yedigöller biraz alt markalardır Kartalkaya ve Abant’a göre... Bunlar, Bolu’nun üzerine çıkmış markalar. Kartalkaya Bolu diyor misafir, Bolu Kartalkaya demiyor. Peki, insanların bu beldelere, bu yörelere gitmesi, Bolu’ya ne kazanç veriyor. Yani transit geçen misafir ya da yolcular gibi, onlar da sizin değerlerinizi sadece giriş ücreti ödeyerek alan ve sizden ayrılan misafirler. Yani günübirlikçi... Biz otel işletmeleri olarak bunları nasıl değerlendiririz? Nasıl şehrimizde konaklatabiliriz? Bunun planını yapmalıyız. Ya da Bolu’daki işletmelerde kalan misafirlerin dediğim gibi anlarını, günlerini nasıl verimli bir şekilde doldurabiliriz. Örneğin; yöresel çarşı mı kurarız, yeni materyaller mi çıkartırız, yoksa yeni ürünler mi sunarız. İşte burada, Aladağ Göleti, Taş yayla Göleti, Sarıalan Göleti, mesela karşı tarafta bizim Karadeniz tarafında At yaylası, şimdi bunlar değerler, inanç turizmi noktasında Hayrettin-i Tokadi gibi bir değerimiz var. Tabi bunların hepsinin alt yapısı önemli, gelen ziyaretçi trafiğini nasıl düzenleyeceksiniz, şehrinize kurulabilecek yöresel ürünler; pazar ürünleri olsun hediyelik ürünler olsun, el sanatları olsun birçok şey var aslına baktığınız da bir doku var. Mudurnu ve Göynük var. Seben’de kaya evleri

dediğimiz ağaç fosillerinin olduğu yerler, o kadar çok farklılaşma var ki turizme kazandırılabilirler...”

D oteli yöneticisi otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri yoluyla yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde fikir alışverişlerinin etkin olabileceğini belirtmiştir. Yönetici konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Geçenlerde otelcilerle muhabbet ederken birisi bir öneri sundu. Balayı oteli, diye bir sistem uyguluyoruz dedi. Balayı çiftleri için böyle böyle promosyonlar gerçekleştiriyoruz, bu tip ürünler sağlıyoruz. Daha önce 20 oda satıyorsa şimdi 40 oda satıyoruz. Balayı misafiri dediğiniz zaman otelden çıkmak istemeyen bir müşteri profili... Şehir otelinde balayı çiftine ne sunabilirsiniz aktivite olarak. Bir spanız yok. Gezilecek bir yeriniz yok. Bu otel başka bir yerde olsaydı, bir ormanın içinde ya da bir gölün kenarında olsaydı belki biz de bu alana yönelebilirdik, o zaman güzel bir ürün fikri olabilirdi bizim için...”

H oteli yöneticisi otel işletmeleri arasında oluşturulacak pazarlama işbirliklerinin yatırımcıların destinasyona yönelik yaklaşımlarını olumlu yönlü etkileyeceğini ve yapılacak yatırımların destinasyondaki ürün ve hizmetlerin çeşitliliğini artıracaklarını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

“Bu Bolu’ya yeni yatırımcıların kazandırılması ile ilgili bir konu. Bolu’daki yatırımcılar genelde ürkek yapıda yatırımcılardır. Yatırım yapmak için çok daha ticari bir cesarete ihtiyaç vardır. Boluluların yapısına çok uygun değil bu... Biz Bolu’ya olan talebi artırmayı başarabilirsek bunu gören turizm yatırımcıları da buradaki ürün ve hizmetleri çeşitlendirecek ya da farklılaştıracak yeni girişimler yapacaklardır. Bunların hepsi bir domino dizisi gibi biz turizmciler olarak Bolu’ya olan talebi büyütmek için birlikte çalışacağız. Kayak misafiri Uludağ’dan ziyade Kartalkaya’yı ziyaret edecek, dağ, bayır, piknik misafiri Polenezköy’de kalmaktan ziyade iki saatte gidelim Bolu’da temiz hava alalım diyecekler, bu hem bizi hem destinasyonu kalkındırarak. Bu noktada biz, kendimize düşen yönüyle hizmet kalitemizi

artırabilirsek Bolu'daki pazarı da büyütmüş oluruz. Biz bu hizmet kalitesini yakalayabilirsek Bolu'da bin kişi konaklıyorken 5 bine çıkar 10 bine çıkar, ciddi bir turizm ağı meydana gelir ve yatırımcılar bunu mutlaka görürler ve sektöre çekinmeden yatırım yaparlar.”

I oteli yöneticisi ise yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında destinasyondaki otel işletmeleri arasında etkin çalışmalar yapıldığını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

“Zaten bu tür şeylerde oluyor destinasyonda ürün çeşitliliğinin artırılabilmesi için mesela, trekking ve doğa yürüyüşleri için tesisler kendi aralarında gruplar oluştuğu takdirde beraber hareket edebiliyorlar. Örneğin: bu otelde 10 kişi şehirdeki otelde 20 kişi, diğer otelde 30 kişi olduğunda, yani belirli bir sayı oluştuğunda onları biz rehber eşliğinde bu tür aktiviteler gönderiyoruz. Bu anlamda yapmış olduğumuz çalışmalar var. Yani paslaşarak misafirlerimizi birleştirip bu tür organizasyonları yapabiliyoruz. Biz mesela Soylu ve Köroğlu otelle çalışıyoruz.”

Ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasına olumsuz yaklaşan otel işletmeleri yöneticilerinden A, J ve F oteli yöneticileri benzer ürün ve hizmetleri üreten işletmelerin rakip olduğunu belirtmişlerdir. C ve G oteli yöneticileri buna ek olarak işletmelerin kendilerine özgü karakterlerinin bulunduğunu, ürün ve hizmetler noktasında yapılacak işbirliklerinin işletmeler arasındaki farklılıkları ortadan kaldıracağını belirtmişlerdir. B oteli yöneticisi ise bu anlamda bir işbirliğinin sadece yöneticilerinin değil işletme sahiplerinin de içerisinde bulunduğu bir anlayışla olması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticiler konuya ilişkin görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

F Oteli yöneticisi: *“Benzer ürün ve hizmet üreten işletmeler rakiptir. Dolayısıyla bir otel işletmesi yöneticisinin diğerine ben şu ürünü sundum veya böyle yaptım başarılı oldum hadi sende yap, sen de sun ya da birlikte yapalım diyeceğini sanmıyorum.”*

C Oteli yöneticisi: “*Bu her zaman mümkün değil elbette, çünkü işletmelerin kendi vizyon ve misyonları vardır. Yani kendilerine ait bir karaktere sahip işletmeler. Bu tarz faaliyetlerde karşılıklı çıkarların korunması çok zor, bu anlamda bir birliktelik kurarsanız, farklılığınızı ortaya koyamazsınız.*”

B Oteli yöneticisi: “*Aslında Bolu’daki otel işletmeleri birbirleriyle birlik olup daha güzel bir şeyler yapabilirler. Ama ben bu konuda işbirliği yapılabileceğini sanmıyorum. Tabi bu şeyden kaynaklanıyor, işletme sahiplerinden kaynaklanıyor. Ben burada müdürüm. Ben her ne kadar bu olacak desem de patron olmaz dedi mi iş bitmiştir. Ben istediğim kadar uğraşayım fayda etmez.*”

4.5.3. Pazar Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazar odaklı faktörler açısından işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla elde edilen bulgular, pazar bölümlerine odaklanma, uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde erişme, kritik pazar bilgilerine ulaşma, ekonomik, sosyal ve politik riskleri azaltma, pazar araştırmaları yapma, dağıtım kanallarına erişim kolaylığı ve müşteri veri tabanı oluşturma açısından değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda, otel işletmelerinden 5’inin pazar odaklı faktörler açısından diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasına olumlu yaklaştığı, 6 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Tablo 4.17’de pazar odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.17. Pazar Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Pazar Odaklı Faktörler	
Değerlendirme Kriterleri	
* Pazar bölümlerine odaklanma	* Dağıtım kanallarına erişim
* Kritik pazar bilgilerine ulaşma	* Uluslararası pazarlara hızlı bir şekilde

	<i>erişme</i>
<i>* Pazar araştırmaları yapma</i>	<i>* Ekonomik, sosyal ve politik riskleri azaltma</i>
<i>* Müşteri veri tabanı oluşturma</i>	
Yaklaşım	
Olumlu	Olumsuz
Otel B, Otel C, Otel H, Otel J	Otel A, Otel F, Otel D, Otel E, Otel G, Otel I, Otel K

Pazar odaklı faktörler açısından otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşturulmasına olumlu yaklaşan işletme yöneticileri pazarlama işbirliklerinin Pazar bölümlere, dağıtım kanallarına erişim ve sosyal ve ekonomik risklerin azaltılması konusunda etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, J oteli yöneticisi pazarlama işbirlikleri vasıtasıyla destinasyondaki işletmelerin ekonomik risklerden korunabileceğini, destinasyonun marka değerinin artırılabilceğini, destinasyonun marka değerinin artmasının ise otel işletmelerini seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi dağıtım kanalları karşısında daha güçlü kılacağını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Tur operatörleri şu anda pazarın temsilcisi pozisyonundalar. Şimdi biz destinasyon olarak bir marka değerine sahip olmadan veya turizmin alt yapısını sağlam bir şekilde inşa etmeden, alternatif turist pazarları oluşturmadan yaparsak, tur operatörü ya da acente bize istediği fiyatı dayatır. Senden teklif alır se dersin 50 \$, diğer tesise gidip 45 \$ verirsen sana getireceğim der, sonra başka bir tesise gidip 40 \$ verirsen sana getireceğim der vs. sen de günlük sıkıntılarını, hali hazırdaki parayı kazanmak için bu pazarlık sistemine razı olursan, bu para çıkmasın bende kalsın diye düşünürsen senin hedefinden, kazandığından daha fazlasını tur operatörleri kazanır. Sen her pazarlıkta daha aşağı düşmeye mecbur olursun. Bu sağlıklı bir düşünce tarzı değil. Ama alternatifleriniz çok, yani tercih edirlilik düzeyiniz yüksek, alt yapınız iyi, markalamanız ve alternatif turizm türleriniz mevcutsa ve pazarda iyi konumlanmışsa bu pazarlıklarda eli güçlü olan taraf

daima siz olursunuz. Bu sefer tesis ve diğer tesisler mecbur kalmaz. Dolayısıyla bu anlamda, özellikle hep birlikte Bolu'yu üst düzey bir marka yapma çalışmaları çok önemli.”

H oteli yöneticisi ise destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneldikleri pazarın farklı olduğunu, dolayısıyla işletmeler arasında oluşturulacak işbirliklerinin farklı pazar bölümlerine ait müşterilerin destinasyona gelmesinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Bolu zaten bir marka, Bolu'daki otellerin her biri de kendi konumları açısından bir marka, ne Kartalkaya müşteri sıkıntısı çeker, ne Abant müşteri sıkıntısı çeker, ne Gölcük çeker ne de şehir içi oteller çeker. Bolu zaten başlı başına bir marka yeter ki bu markayı doğru pazarlayabilelim. Bolu markası yıpranmasın. Bolu'da ciddi bir yatak kapasitesi artışı var son dönemlerde, herkesin de bu koordinasyona açık olacağını düşünüyorum. Bu konuda bakış açısı farklı ya da aykırı olan bir tesis bulunduğunu zannetmiyorum. Bolu'ya gelen misafiri hep birlikte çalışıp memnun edemezsek, o misafir bir dahaki sefere ne Kartalkaya'ya gider, ne Abant'a gider ne de bize gelir. Hepimizin misafiri mutlu etmek için birlikte çalışması gerekiyor. Bana gelen misafir, Bolu'da Abant'a gidiyor orada yemeğini yiyor. Bir hafta Kartalkaya'ya giden misafir bir hafta Abant'a gidiyor. Yani bütün tesislerden faydalanabiliyor. O yüzden hepimizin ortak çalışmasıyla olacak bu memnuniyet.”

Pazar odaklı faktörler açısından destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaşan işletme yöneticilerinin ise bu görüşlerinin seyahat acentelerine bağlılıklarından, pazardaki mevcut rekabet ortamından ve işletmelerin hitap ettikleri pazar kitlesinin farklı olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

D Oteli yöneticisi: *“Pazarlara erişim noktasında, işbirliği mümkün değil. Bunu acente yapabilir, ama siz yapamazsınız, yaparsanız acenteyi kaybedersiniz.”*

E Otel yöneticisi: *“Bazı işletmelerin yönü tek yöndür. Mesela sadece bir turistik ürünü değerlendirmek, Abant’ın nesini değerlendirirsin doğasını değerlendirirsin, toplantı gruplarına yönelik çalışmalar yaparsın. Ama ben şehre 7 km mesafedeyim daha farklı çalışmalar yaparım... Belli bir zümreye hitap etmenin avantajı olduğu kadar o zümre dışındaki misafirlere vazgeçme gibi bir dezavantajı da var. Sizin hedef müşteri portföyünüz farklıysa pazarda birlikte hareket etmek size ne kadar kazandırabilir?”*

K Otel yöneticisi: *“Bolu’daki hiçbir otel işletmesinin buna uyum sağlayacağını düşünmüyorum. Öyle bir işbirliğinde çalışmaya girildiğinde rekabetin ortaya çıkacağını düşünüyorum. Bu bölgede kimse kimsenin müşterisini çekmek istemez. Ama müşterisini başka bir otele kaybetmeyi hiç istemez.”*

4.5.4. İşletmeler Arası İlişkiler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin hali hazırda işletmeler arası ilişkilere dayalı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla işletme yöneticilerinden elde edilen veriler, kaynak bağımlılığını azaltma, rekabetin şiddetini azaltma, işbirlikçi işletmenin amaçlarını anlama ve işletmeler arasında bağlantı ve iletişim ağını güçlendirme kriterleri açısından değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerinin 9’unun diğer otel işletmeleri arasındaki ilişkiler doğrultusunda pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları 2 otel işletmesinin ise pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşmadığı görülmüştür. Tablo 4.18’de işletmeler arası ilişkilere dayalı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.18. İşletmeler Arası İlişkilere Dayalı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

İşletmeler Arası İlişkiler Odaklı Faktörler
Değerlendirme Kriterleri

* <i>Kaynak bağımlılığını azaltma</i>	* <i>Rekabetin şiddetini azaltma</i>
* <i>İşbirlikçi işletmenin amaçlarını anlama</i>	* <i>İşletmeler arasında bağlantı ve iletişim ağını güçlendirme</i>
Yaklaşım	
Olumlu	Olumsuz
Otel F, Otel C, Otel D, Otel E, Otel A, Otel H, Otel I, Otel J, Otel K	Otel B, Otel G

Destinasyondaki otel işletmeleri arasındaki ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerinin gerçekleştirilmesine olumlu yaklaşan otel işletmeleri yöneticilerinden C oteli yöneticisi, Batı Karadeniz Turizm Otelciler Derneğinin (BAKTOD) otel işletmeleri arasındaki ilişkileri geliştirmede önemli bir rol oynadığını ve işbirliklerini teşvik edici bir ortam oluşturduğunu belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Turizm derneği aracılığı ile işletmeler olarak dönem dönem bir araya gelerek ortak kararlar almaya ve bölge turizmine yön vermeye çalışıyoruz. Şuan bulunduğumuz Kartalkaya bölgesine bakacak olur isek, otel sayısı az olduğundan çoğunlukla bire bir görüşmeler yapılmaktadır. Yani az sayıda olmamız bizim birbirimizi iyi tanımamızı sağlıyor, Bolu’da şu an benim tanımadığım otelci yok.”

İşletmeler arası ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan diğer otel işletmeleri ise turizm sektörünün doğasının işletmeler arası işbirliklerini teşvik ettiğini, destinasyondaki ortak kazanımları artırabilmek için işletmelerin işbirliklerine yöneldiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerden D ve I oteli yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda ifade edilmiştir.

D Oteli yöneticisi: *“İşletmeler arasında bir bağlılık var ilişkisel anlamda hepsini birebir tanırım. Herkes birbirine burada yardımcı olmaya çalışır. Ben herkese yardımcı olmaya çalışırım. Ben rica ettiğimde de herkes bana yardımcı olmaya çalışır. Ben otelcilerin birbirleriyle iyi iletişim kurup Bolu’yu pazarlayabileceklerine inanıyorum. Önemli olan zaten Bolu’yu*

pazarlamak. Herkes kendini düşündüğünde, bireysel çalıştığında başarılı olamayız biz fakat Bolu'yu pazarlarsak ulaşacağımız yer çok daha yüksek olur.”

I Otel yöneticisi: “Biz özellikle yaz sezonunda spor kulüpleri ile çok ağırlıklı çalışıyoruz. Haziranın 15'inde geç milli, yıldız milli basketbol takımları ile başlıyoruz Eylülün 15'ine kadar profesyonel takımlarla yaklaşık 3 ay biz % 90 üzerinde dolu oluyoruz. Burada biz dolu olduğumuz zaman yabancı gruplar dediğim incoming gruplarını alamıyoruz. O dönem için anlaştığımız incoming gruplarını X bir otele yönlendiriyoruz. Diyoruz ki: “Biz bu dönemde alamıyoruz. Size bu oteli tavsiye ediyoruz. Bizim gibi hizmetini verecektir.” Onları yönlendirdiğimiz otele de diyoruz ki: “Bakın biz bunlara böyle bir hizmet veriyoruz. Sizden de bu hizmeti talep ediyoruz.” Niye? Çünkü bizden aldığı hizmeti oradan alamazsa o müşteri bir daha buraya dönmez. Yani bunlarda böyle de bir olay var. En küçük sıkıntıda hemen dönebiliyorlar. Yani misafirlerimizi paylaştığımız tesisler var.”

Destinasyondaki otel işletmeleri arasındaki ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerinin gerçekleştirilmesine olumsuz yaklaşan otel işletmeleri yöneticilerinden B oteli yöneticisi işletmeler arasındaki ilişkilerin işbirliğini teşvik etmediğini çünkü menfaatin hertürlü yaklaşımın önünde olduğunu belirtmiştir. G oteli yöneticisi ise işletmelerin hepsinin münferit çalıştığını ifade etmiş, diğer yöneticilerin aksine BAKTOD tarafından yapılan çalışmaların işletmeler arası ilişkilere etkisinin olmadığını vurgulamıştır. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri ise şu şekildedir:

B Otel yöneticisi: “Bolu'da herkes ne sattığını biliyor. Kendi ilişkilerini düzenlemiş, müşterisini bulmuş, kar hedefini deftere yazmış bunun içinde çalışıyor. Bunun dışında ya A oteli de dolsun, B oteline de müşteri gitsin gibi bir kaygılarının olduğunu düşünmüyorum.”

G Otel yöneticisi: “Herkes kendi müşterisini buluyor... Bolu'daki bütün otelcileri tanıyorum. Batı Karadeniz Otelciler birliğine 5 yıldır üyeyiz. Hiçbir faydasını görmedik.”

4.5.5. Öğrenme Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla beş ölçüt belirlenmiştir. Bu ölçütler; problem çözme yeteneklerini geliştirme, uzman yeteneklerinden faydalanma, inovasyon yeteneklerinden faydalanma, bilgi, teknoloji ve fikir paylaşımı yoluyla öğrenme ve personele yönelik eğitim programlarının düzenlenmesidir. Yapılan analiz sonucunda, 7 otel işletmesinin öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları 4 otel işletmesinin ise pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşmadıkları görülmüştür. Tablo 4.19’da öğrenme odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.19. Öğrenme Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Öğrenme Odaklı Faktörler	
Değerlendirme Kriterleri	
* Problem çözme yeteneklerini geliştirme	* <i>Bilgi, teknoloji ve fikir paylaşımı yoluyla öğrenme</i>
* <i>Uzman yeteneklerinden faydalanma</i>	* <i>Personele yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi</i>
* <i>İnovasyon yeteneklerinden faydalanma</i>	
Yaklaşım	
Olumlu	Olumsuz
Otel A, Otel B, Otel C, Otel E, Otel G, Otel H, Otel I	Otel F, Otel D, Otel J, Otel K

Öğrenme odaklı faktörler açısından destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasına olumlu yaklaşan otel işletmeleri yöneticileri, personelin bilgi, teknoloji ve fikir paylaşımı yoluyla öğrenmeleri ve personele yönelik ortak eğitim programlarının düzenlenmesi noktalarından öğrenme

odaklı işbirliklerinin gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerden bazılarının konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

E Oteli yöneticisi: *“Aslında, bir düşüncemiz daha vardı. Müşteri taraflı bir veri tabanı ve personel tabanlı bir veri tabanı oluşturabilmek, yani çalışabilecek insanlar, ben şu şu meziyetlere sahip bir insanım iş arıyorum dediği zaman bu özellikte çalışan arayan bir işletme vardır. Ama müracaat bana yapılmıştır. İşte bu veri tabanını o kişiyi ihtiyacı olan işletmeye yönlendirmek için kullanmak gibi bir düşüncemiz vardı... Bizim tabii ki bu dernek çatısı altında sadece ticari menfaatlerimizi veyahut ta gücümüzü artırmanın yanı sıra birbirimizden personel transferini engelleyici, mevcut çalışanlarımızın ve dönemseller eğitimlerine katkıda bulunacak çalışmalarını yapmamız gerekiyor. Bununla ilgili çalışmalarda yaptık fakat başarılı olamadık. Özellikle bölgesel rehber ya da turizm gönüllüsü adı altında çalışacak halkın içinden kişileri eğiterek gelen misafirlere daha iyi yönlendirme yapabilecek ya da onların mihmandarlığını yapabilecek profesyonel personeller yetiştirmek istiyoruz. Buradaki düşüncemiz şöyle oldu, Ortadoğu'dan gelen misafirler için Arapça bilen kişilere ihtiyacımız var fakat bölgede Arapça bilen kişi sayısı çok az. Biz de ne yaptık, ilahiyat fakültesinde ve imam hatip liselerindeki Arapça hocalarını değerlendirelim dedik. Bu kişiler tamam Arapça biliyor ama yöreyi tanımıyor. Mesela Abant'ta giderken sadece Abant'ın gölünü gezdirmeyecek oradaki ağaç yapısını, ağaç türlerini anlatacak, orada yetişen bitki türlerinden bahsedecek, buraya göçmen kuşların geldiğini anlatacak...”*

B Oteli yöneticisi: *“Çalışanlarımızın yetenekleri artırılabilir. Birlikte eğitim programları düzenleyebiliriz. Böyle bir şey yapılırsa bizim çalışanlarımız daha büyük otelleri görecekler, onların nasıl işlediğini görecekler, açıkçası küçük otelin işleyişi ile büyük otelin işleyişi bir değildir. Çalışan daha büyük bir otele geçiş yaptığında ilk zamanlar sıkıntı çekebilir. Nasıl yapıyorlar? Nasıl rezervasyon alıyorlar? Yani açıkçası biraz daha bilgili olurlar çalışanlarımız. Onlar gelir burada eğitim verirler, birkaç otel beraber*

toplanıp günlük eğitim verebiliriz. O zaman tabi ki müşteriye karşı yaklaşım olumlu yönde değişir.”

H Oteli yöneticisi: “Tabi ki olabilir. Çünkü ciddi eğitimleri ancak dönem dönem personelimize vermeye çalışıyoruz. Bolu’da belki oldukça eksik olan bir şey bu, personelimize eğitimler aldırmalıyız. Hem satış pazarlama anlamında hem müşteri memnuniyeti anlamında, böyle bir işbirliği oluşturabilirsek bu tarzda eğitim programlarını uygulamamız çok daha kolaylaşır. Ayrıca belirtmeliyim. Biz yıllarca Bolu’da yetişen turizmcileri, meslek okulunda yetişen çocukları hep Antalya ve Bodrum gibi deniz bölgelerine kaptırdık. Bolu’da da turizm sektörünün ilerlemesini gerçekleştirebilirsek kendi elemanlarımızı da kendi içimizde hem yetiştirmiş hem de istihdam etmiş oluruz. Zaten bu sektördeki en büyük sıkıntımız o, hepimizin kalifiye eleman sıkıntımız var. Bu şekilde böyle bir sıkıntıyı da ortadan kaldırdırmışımızı düşünüyorum.”

C Oteli yöneticisi: “Tüm tesisler sezon içerisinde binlerce geceleme yapmakta ve yıllardır bu işi yapmalarına rağmen her sene yeni tecrübeler edinmektedir. Bulduğumuz sektör tüm dünyada sürekli gelişme göstermekte ve misafirlerin de beklentileri paralel olarak sürekli değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle sezon önceleri diğer tesislerle bir araya gelerek tecrübelerimizi ve ortak konularımızı paylaşmanın faydalı olacağını düşünüyorum.”

A Oteli yöneticisi: “Belki yapılabilir, fakat otelcilerin bu konuda yaşamış oldukları önemli deneyimler var. Bizim otelimizde istihdam edilen personelin Bolu’da turizm alanında en iyi personel olduğunu düşünüyorum. Bizim otelimiz dışında sektörde ya şu adam çok iyi diye duyarsanız o kişinin mutlaka bizimle bir çalışma geçmişi vardır. Yani % 80-90 bizim otelimizin personeli, ayrılmıştır. Orada bir üst kademedeki başlamıştır. Personel otelciliğin olmazsa olmazı, başta da ifade ettiğim gibi misafir otele geldiğinde beni görmüyor. Benim ne düşündüğümü ve ona nasıl yaklaştığımı bilmiyor. Dolayısıyla onunla ilgilenen kişi, bu bir barmen de olabilir, kat görevlisi de olabilir. Onun bakış açısıyla sizi değerlendiriyor. Bu bakımdan personelin

tecrübe ve eğitimi konusu çok önemli, peki birlikte çalışabilir miyiz? Açıkçası bilmiyorum. Belki ortak eğitim seminerleri ya da programlar düzenleyebiliriz.”

Öğrenme odaklı faktörler açısından destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasına olumsuz yaklaşan otel işletmeleri yöneticilerinden D oteli yöneticisi, işletmelerde istihdam edilen personel sayısının azlığından ötürü işletmelerin ayrıca bir eğitim programına olumlu yaklaşmayacaklarını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşü aşağıda ifade edilmiştir.

“Pek mümkün değil. Özel sektörde iki kişinin yapabileceği iş genelde bir kişiye verilir. Personelin çalışma saati 8 saat ve bu bazen daha fazla olabiliyor. Personelimiz burada 8 saati zaten yoğun bir şekilde geçiriyor. Burada kimi çalıştıracağız onu eğitime yollarsak. Ama mecburi eğitimler oluyor, turizm il müdürlüğünün ya da bakanlığın düzenlediği eğitimler oluyor. O da yılda bir kez oluyor. 1 saat, 1 saat gönderdiğimiz eğitim programları oluyor. Ama başka bir otele gönderip ondan bunu öğren diğerinden şunu öğren pek zannetmiyorum olsun.”

K oteli yöneticisi ise personelin öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesinin işletmenin işi olmadığını, işletmenin kendisi için en uygun özelliklere sahip personeli istihdam ettiğini, böyle bir hususta işletmeler arası işbirliğinin oluşturulmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için bunlardan önce sektörel eğitim kalitesinin artırılması gerektiğini düşünüyorum. İyi eğitilmiş elemanlarla hizmet kalitesi artırılabilir. Mesela İsviçre’de kayak turizmi çok popüler. Kayak turizminin tanıtılması için ilkokuldan başlayarak kayak dersleri koyuyorlar. Çünkü bölgede kayak turizmi var. Kayak turizmine geleceğimiz gözüyle bakıyorlar. Bunu en üst seviyeye taşımak için de ilkokuldan itibaren eğitimi veriyorlar. Bunu oradaki oteller yapmıyor.”

Görüşmeci Notu: Yöneticinin bu noktada vermiş olduğu yanıt, görüşmecinin yapmış olduğu mesleğe atfedilen bir yapıya sahiptir. Görüşmeci görüşme öncesinde üniversitede görev yaptığını ifade etmiştir. Bu bilginin yöneticinin vermiş olduğu yanıtı manipüle ettiği düşünülmektedir. Yönetici bu yanıtı, “siz görevinizi iyi yaptığınız takdirde biz böyle bir çalışmaya gerek duymayız” konumunda ifade etmiştir.

Öğrenme odaklı faktörler açısından işbirliklerine olumsuz yaklaşan bir diğer yönetici olan J oteli yöneticisi ise her işletmenin kendisine özgü bir yapısının olduğunu dolayısıyla işletmelerin personelin yeteneklerinin geliştirilmesi ya da becerilerinin artırılması noktasında yapacakları işbirliklerinin işlevsel olmayacağını belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

J Otel yöneticisi: *“Sanmıyorum. Sektörde 20 yıllık bir tecrübe sahibi de olsanız her iş yerinin kendine has bir yapısı var. Buraya şu ana kadar 4 yıldızlı otelden de 5 yıldızlı otelden de çok personel geldi ama durmuyorlar yani biraz daha fazla maaş teklif edildiğinde hiç düşünmeden ayrılıyorlar.”*

4.5.6. İşlem Maliyeti Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işlem maliyeti odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını değerlendirebilmek amacıyla elde edilen veriler, reklam maliyetlerini azaltma, teknolojik yatırım maliyetlerini azaltma, turistlere yönelik bilgilendirme yayınları yapma, ortak broşür ve haritalar basma ve ortak web sitesi tasarlama ve kullanma olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda 4 otel işletmesinin işlem maliyeti odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştığı 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. 6 otel işletmesi yöneticisi ise işlem maliyeti odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine ilişkin görüş belirtmemiştir. Tablo 4.20’de işlem maliyeti odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.20. İşlem Maliyeti Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

İşlem Maliyeti Odaklı Faktörler		
Değerlendirme Kriterleri		
* Reklam maliyetlerini azaltma	* Teknolojik yatırım maliyetlerini azaltma	
* Turistlere yönelik bilgilendirme yayınları yapma	* Ortak broşür ve haritalar basma	
* Ortak web sitesi tasarlama ve kullanma	* Diğer işlem maliyetlerini azaltma	
Yaklaşım		
Olumlu	Olumsuz	Fikri yok
Otel A, Otel B, Otel C, Otel E,	Otel D,	Otel F, Otel H, Otel G, Otel I, Otel J, Otel K

Pazarlamaya ilişkin işlemlerin maliyetleri açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşan otel işletmeleri yöneticilerinden A oteli yöneticisi işletmeye maliyetini artırmadan daha etkin reklam çalışmalarının yapılabilmesi için ortak bir finansal havuzun oluşturulabileceğini belirtmiştir. Yöneticinin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Reklam bütçeleri otellerin yeni yapılanma süreciyle ya da sektöre yeni girişiyle yani sektördeki yeriyle doğru orantılı, reklam ağınız ne kadar genişse size getirisi o kadar yüksek oluyor. Ama bunu maliyetler açısından ele alırsanız gerçek şu ki: “Az reklam çok iş lazım”. Yüksek bütçe az gider. Sektörde bu hâkim şimdi. Çünkü ekonomik konjonktür sürekli değişiyor pazarınızda ama ben satış pazarlama müdürü olarak söyleyeyim. Reklam ağım ve bütçem ne kadar büyük olursa benim işim de o kadar kolay olur. ”

C oteli yöneticisi ise destinasyonda bu anlamda çalışmaların zaman zaman yapıldığını ve işletmeler için maliyetleri azaltan bir uygulama olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Doğru bir şekilde ortak hareket alanı bulunur ise bu pazarlama giderlerini kesinlikle düşürecektir. Bu yönde belirli dönemlerde bölgesel olarak fuar

tanıtım çalışmaları hali hazırda zaten yaptık ve faydasını da gördük. Buna en iyi örnek, geçen yıl düzenlenen EMİT fuarına yaptığımız katılım oldu...”

İşlem maliyetlerinin azaltılması bakımından diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaşan otel işletmesi yöneticisi (D Otel Yöneticisi) ise konuya ilişkin görüşünü:

“Bireysel anlamda böyle bir şey yapamazsınız. Yani broşüre ben kendi ismimi koydum diğerleri de koydu satış yaptınız. Bu pek mümkün değil bana göre...” şeklinde ifade etmiştir.

Görüşmecî Notu: Otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin işlem maliyetine ilişkin yönler detaylı şekilde analiz edilememiştir. Bunun nedeni görüşülen 11 otel işletmelerinden 7’sinin pazarlama çalışmalarına ayırmış oldukları bir bütçenin bulunmayışıdır. İşletmelerde satış ve pazarlama giderlerini işletme genel giderleri içerisinde sayıldığı için görüşülen işletme yöneticileri bu maliyetlerin nasıl düşürülebileceğine ilişkin anlamlı bir görüş sunamamışlardır.

4.5.7. Kümelenmeye Dayalı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin küme rekabetçiliğine dayalı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımlarını incelemek amacıyla üç kriter belirlenmiştir. Bunlar; ortak bir destinasyon pazarlama planı geliştirme, işletmelere ortak bir vizyon kazandırma ve destinasyon rekabetçiliği artırılmasıdır. Yapılan analizler sonucunda, 10 otel işletmesi işbirlikleri yoluyla destinasyonun rekabetçiliğinin artırılabilirliğini ifade ederken 1 otel işletmesi yöneticisi bunun mümkün olmadığını ifade etmiştir. Tablo 4.21’de kümelenmeye dayalı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.21. Kümelenmeye Dayalı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Kümelenmeye Dayalı Faktörler

Değerlendirme Kriterleri	
* İşletmelere ortak bir vizyon kazandırma	* Ortak bir destinasyon pazarlama planı geliştirme
* Destinasyon rekabetçiliği artırma	
Yaklaşım	
Olumlu	Olumsuz
Otel A, Otel B, Otel F, Otel C, Otel D, Otel E, Otel I, Otel K	Otel G

Otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturarak faaliyet gösterdikleri destinasyonun rekabetçiliğini artırabilecekleri yönünde görüş bildiren otel yöneticileri destinasyonun rekabetçiliğinin artırılması noktasında işletmeler arası işbirliklerinin son derece önemli olduğunu, bu çalışmalarda Batı Karadeniz Turizm Otelciler Derneğinin etkin çalışmalar yürüttüğünü belirtmişlerdir. Yöneticilerden bazılarını konuya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur.

E Oteli yöneticisi: *“Biz mantık çerçevesinde şöyle bir düşünceye sahibiz işletme olarak belki biraz şahsileşmiş olacak, genelle ilgili bir şey diyemem. Öncelikle tabi ki misafirlerin Bolu’ya gelmesi önemli... Siz bulunduğunuz yeri daha üste çıkarabilirsiniz daha çok insan gelmesini sağlarsınız. Daha çok insan gelmesiyle sizin bilinirliğinizin veyahut size gelebilecek misafir sayısının daha çok olacağına inanıyorum. Bununla ilgili tabi ki her otelin kendisine göre bir avantajı vardır. Otelimizde konaklayan misafirler günlerini veyahut burada geçirdikleri süreyi kendilerine göre en verimli şekilde nasıl değerlendirebilirlerse o kadar mutlu olurlar. Gittikleri zamanda anlatabilecekleri o kadar çok şeyleri olur. Yoksa ben gittim iki ağaç gördüm, geri geldim. Hiçbir şey kazandırmaz. Veya yakınımızda bizle aynı düzeyde, bizden daha lüks veya bizim sınıfımızın altında bir otel olması da çeşitlilik açısından seçenek açısından yine bölgeye gelen misafir sayısına baktığımızda bölge adına bir kazançtır. Yoksa ben burada en büyük olayım. Diğerleri olmasın düşüncesi, hiçbir zaman için kazandırmaz. Çünkü sizin de artık yapacak bir şeyiniz olmaz. O zaman sizden daha iyi biri gelir sizi ezer. Yani*

burada ki paylaşımcı olmak, biz mesela burada spa merkeziyiz, termal suyumuz yok. Ama bir tane otel yapılırsa termal suyu kullanırsa misafir zaten seçeneği doğuruyor. Bir gün termali kullanır bir gün sizi kullanır ya da sizi hiç kullanmaz hep termali kullanır. Bizim bu anlamda yapmış olduğumuz bir çalışma var. 2009 yılında kurulan bir Batı Karadeniz Otelciler Derneği adı altında, bu dernek kuruluş yıllarında öncelikle bolu olarak düşünülmüş, Bolu'daki otelleri birçok yerde olduğu gibi bir çatı altında toplayıp, onların ortak menfaatlerini dile getirmek, haksızlığa uğrayan işletmeciyi kollamak gözetmek, bir veri tabanı oluşturmak gibi bir düşünce ile açılmış fakat uzun yıllar ara ara işletmeci arkadaşların bir araya geldiği bir ortam haline gelmiş... Biz Kartalkaya'dan Bolu'ya geldikten sonra bu derneğin yönetimini aldık, aldıktan sonra hem buradaki üye sayısını fazlalaştırdık hem Batı Karadeniz adı altına olmasından dolayı öncelikle Düzce kısmi olarak Zonguldak, Bartın ve Karabük illerindeki işletmeleri de bünyemize aldık. Bunun devamındaki düşünce, derneğe turistik belgeli üye sayısını 50 ve üzerine taşıyıp, Türkiye Otelciler Federasyonuna üye olabilmek. İlerleyen safhadaki düşünce de bu. Şimdi kısmen yaklaştık, zannediyorum 40'lı sayılara gelmek üzereyiz. Ama bununla beraber bir çalışmamız daha var Bolu'da bu ikisi ilerleyen dönemlerde paralelleşiyor. Aynı düşünceyi biraz farklılaştırarak ilerlememizi sağlıyor. İki taraftan da "Tabiatın Kalbi Bolu" projesi... Belediye ve valilik destekli bir proje, bu projeye ilgili kısmen bölge kalkınma ajansından destek te alabiliyoruz. Birinci projemiz geçti, şimdi ikincisi ve üçüncüsü üzerine çalışıyoruz. Bu projenin amacı, Bolu'nun değerlerini öne çıkarabilmek, Bolu'da ne yapılabilir, sadece doğasıyla yetinmemeli insanlar bu doğanın içindeki ürünleri değerlendirebilsin... Ne yapsın? Gitsin mantar zamanı mantar toplansın. Seben ilçemizde elma var. Bahçede elma toplatalım."

A Otel yöneticisi: "Turizm sektöründe ben odaklı değil biz odaklı olmanız lazım özellikle bölgesel ölçekte bu böyle olmalı. Mesela benim burada 181 tane odam var. Eğer 181 odalık organizasyonlar, çoğu zaman oluyor zaten otelin tamamını kapatan, ama bazen + 20 oda, + 50 oda belki + 100 oda kapasiteli bir organizasyon, belki 1000 kişilik bir organizasyon, otelimiz 500

kişi kapasiteli, hemen benim yanı başımda, tatlı bir rekabet içinde olduğumuz dost otelimiz eğer 500 kişilik kontenjanda bana yardımcı olmazsa o bölgede turizm yok demektir zaten. Eğer siz bölgenizde kaç otel olursanız olun 3, 4 ya da 5 ama siz yeri geldiğinde bütün otelleri kapatıp bir organizasyon yapamıyorsanız orada bir turizm başarısından ya da otellerin menfi başarılarından söz edemeyiz.”

C Oteli yöneticisi: “Bolu destinasyonunun tanıtımı ve tüm özelliklerinin ön plana çıkartılarak daha geniş bir kitleye hitap etmesi kesinlikle rekabetçiliği arttıracaklarını düşünüyorum. Bir turizm işletmesi olarak bağımsız ve kurumsal yaptığımız pazarlama çalışmalarının tek başına yeterli olmayacağına inanıyorum. Kesinlikle bir bütün olarak ortak hareket etmek gerekir ve büyük resme odaklanmak lazım. Tercih edilir olmak için verdiğiniz hizmet ve sunduğunuz olanaklar tek başına yeterli değildir. Şehrin temizliği, güvenliği, yolların düzeni ve güvenliği gibi daha sayabileceğim onlarca konu etken olarak gösterilebilir. Yani kısacası bölgenin turizm kültürü oluşturulmalı, geliştirilmeli ve kabul görmelidir.”

D Oteli yöneticisi: “Tabi ki, bu tip çalışmalar var zaten Bolu’da. Şimdi geçen bayramda yapıldı böyle bir çalışma, bir takım turlar düzenlendi. Otellerde o turlar tanıtıldı ve satıldı. Benim otelime gelen misafirim o turu almak isterse satış yapıldı. O otelden satış yapıldı ama Bolu pazarlandı. Mesela Göynük turu yapıldı. İlk defa yapılmış bir şeydi. Biz geçen yıl yeni açılmış bir otel olduğumuz için biz genellikle kültür turlarını aldığımız için yani gelen misafirlerimizin önemli bir bölümünü incoming turlar oluşturduğu için biz katılmadık. İhtiyaç duymadık açıkçası... Ama münferit bazda çalışan, münferit satış yapan oteller, bunları sattılar. İşte bir Göynük turu satıldı, Seben turu satıldı. Bu Batı Karadeniz Otelciler Derneğince yapılmış bir çalışmaydı. Yani derneğin içindeki acentenin turuydu. İşte bir trekking yapıldı işte ne bileyim. Ama bunun sürekliliği gelirse bu tip organizasyonların işte bu nedir? Ramazan bayramı, kurban bayramı, ne bileyim uzun tatil sürelerinde yapılabilecek şeyler bunlar. Bizde ki konaklama

misafirleri genellikle şehir otelciliğindeki günlük müşterilerdir. Yani bu tarz turlar özel günlerde öncesinden planlanabilir.”

H Oteli yöneticisi: “Kümelenmeyi her zaman savundum. Bir yerde üç tane otel olursa % 60 doluluğunuz olur. Ama orada 10 otel olsa inanın doluluk oranları % 60’tan çok daha fazla olur. Çünkü her arz kendi talebini oluşturur. Buna en iyi örnek Antalya yeni Lara yolunda Kundu bölümünde, herhalde orada 5 yıldızlı 30-35 tane tesis var ve hiçbirisi yaz kış müşteri bulma sıkıntısı çekmiyor. Bu kümelenmenin en açık ve güzel örneklerinden birisidir. Burada keşke biz tek otel ya da iki otel olmasak ta 5 tane sağımızda 5 tane de solumuzda 3 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı oteller olsa da insanlar şunu söyleseler “Bolu’da şehir içinde kalabileceğiniz çok güzel tesisler var” ve misafirler buradan Düzce’ye, Ankara’ya ya da Sapanca’ya burada konaklamadan geçmeseler.”

J Oteli yöneticisi: “Şimdiye kadar otelcilerin inandığı, otelimizi yapalım müşteri gelsin biz de satalım idi. Yani otel isimleri bizim gençliğimizde tekli rakamlarla sayılıyordu. Ama o zaman otel azdı müşteri de azdı şimdi ise otel sayısı arttı, müşterilerin beklentileri farklılaştı, turizm anlayışı farklılaştı, işte bir eğlencesi, yürüyüşü, sporu gündeme geldi. Bizim de destinasyon olarak bu beklentilere cevap vermemiz gerekiyor. Biz de bu manada, Bolu belediyesiyle, valilikle ve Marka ile birlikte çalışarak önemli bir yazılım yaptık. Bunun yani Tabiatın Kalbi Bolu projesinin bir kamu projesine dönüşmesini istiyoruz ki sürdürülebilirliği sağlanabilsin... Bölgeyi toplu halde turizme hazırlamak masraf gerektirir. Sen kendi bahçeni düzelttin e diğer komşu bahçesini nasıl düzenleyecek. Bunun arkasında mutlaka bir kamu gücünün olması lazım... Bunun için de ortak bir anlayışa ihtiyaç var. Yani “Tabiatın Kalbi” logosu altında toplanacaksınız. Burada belirlenen etkinlikleri iyi anlayacaksınız, benimseyeceksiniz ve gerçekleştirilebilmesi için gayret göstereceksiniz ki bu olsun. Yoksa benim otelim bugün nasıl olsa doluyor. Beni ilgilendirmez derssen senden daha iyi bir otel yapılanaya kadar ya da bir diğer işletme senin çalıştığın acente ile daha iyi bir anlaşma yapana kadar senin hükmün geçerli olur. O zaman sen bu fikrin değerini anlarsın. Güven de bu işin bir diğer

boyutu, güveni sağlayacaksın ki bu işi yapabilesin. Güven olmazsa her defasında başa dönersin. ”

B Otel yöneticisi ise pazarlama işbirliklerinin geliştirilmesi yoluyla destinasyonun rekabetçiliğinin artırılabilirliğini savunmakla birlikte, bu amaçla kurulan Batı Karadeniz Otelciler Derneğinin herhangi bir etkinlik yapmadığını ve amacından uzak kaldığını şu ifadelerle belirtmiştir:

“Bir akşam bakıyorsunuz Bolu’da bir otel dolu diğer oteller boş geçiyorlar. Başka bir akşam tam tersi o otel boş diğerleri dolu... Bu nasıl çözülebilir? Otelciler birliği var Bolu’da bizim de üye olduğumuz. Üye olmamıza rağmen açıkçası herhangi bir şey yok. Herhangi bir çalışma yok, etkinlik yok mesela biz oraya üyeyiz. Bir kere otele gelip te derdiniz nedir? Ne düşünüyorsunuz? Öneriniz var mı diye bir kere sordukları olmadı.”

G Otel yöneticisi ise bunun mümkün olmadığını; *“Bolu’da böyle bir girişim yok. Mümkün değil. Herkes kendi kazancının, menfaatinin peşinde...”* şeklinde ifade etmiştir.

4.5.8. Sosyal Sorumluluğa Dayalı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sosyal sorumluluğa dayalı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımları, destinasyondaki doğal kaynakların korunması, işbirlikleri yoluyla istihdamın desteklenmesi ve ortaklaşa halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi açısından ele alınmıştır. Analiz sonucunda destinasyondaki 8 otel işletmesi yöneticisinin pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasına sosyal sorumluluğa dayalı faktörler açısından olumlu yaklaştıkları, 3 otel işletmesi yöneticisinin ise olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. Tablo 4.22’de sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.22. Sosyal Sorumluluk Odaklı Faktörler Açısından Otel İşletmelerinin Pazarlama İşbirliklerine Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Sosyal Sorumluluk Odaklı Faktörler	
Değerlendirme Kriterleri	
* <i>Destinasyondaki doğal kaynakların korunması</i>	* <i>Ortaklaşa halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi</i>
* <i>İşbirlikleri yoluyla istihdamın desteklenmesi</i>	
Yaklaşım	
Olumlu	Olumsuz
Otel A, Otel B, Otel C, Otel E, Otel H, Otel I, Otel J, Otel K	Otel F, Otel D, Otel G

Destinasyondaki otel işletmelerinden sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşan işletme yöneticilerinden A oteli yöneticisi, otel işletlerinin ortaklaşa halkla ilişkiler faaliyetleri geliştirebileceklerini ve turistik aktivitelerden doğan faydaların destinasyondaki diğer paydaşlara dağılımında etkili olabileceğini belirtmiştir. Yöneticinin ifadeleri içeriği göz önünde bulundurularak kısaltılmaya gidilmeden aşağıda sunulmuştur.

“Şimdi sizin satış yaparken, otelinizi pazarlarken bölgenizdeki bütün ürünleri ve hizmetleri pazarlamanız lazım. Çünkü insanları otelin içerisine hapsedip burada saatlerce vakit geçiştirme şansınız zaten yok. Bakın ben ne yapıyorum bölge olarak biliyor musunuz, çok basit bir örnek vereyim. Misafirimiz İstanbul’dan geliyor grubumuz, özellikle gruplarda yaşıyor bu. “Ya Hikmet Bey, nerede güzel bir köy kahvaltısı yapabilirim?” Her şeye otel diyemezsiniz. Otel odaklı olursanız, misafir de “Ya bunlara kahvaltı diyoruz, otel, öğle yemeği diyoruz, otel, akşam yemeği diyoruz, otel, sucuk ekmek diyoruz, otel, organik kahvaltı diyoruz, otel, nasıl bir yer burası ya hu der size.” Ama şunu dediğiniz zaman, “Efendim İstanbul’dan Abant yoluna çıktuktan sonra Abant yoluna girdiğinizde sağda, çok özel köy kahvaltısı yapan çok özel aile pansiyonu var, çok özel sucuk ekmekçiler var, size burada bir organizasyon yapalım” dediğiniz zaman o misafir diyor ki;

“Teşekkürler”. Bana bu kaçınıcı teşekkür olmuştur. Bu şekilde bir, bölgedeki insanları, işletmeleri, küçük işletmeleri esnafta düşünmeniz lazım. Bu sizin büyüklüğünüzün göstergesidir zaten. Bölgenizdeki lokomotif olmanın getirisi bu siz bunu yapmazsanız zaten büyük olamazsınız. Sizin oradaki insanlara destek verdiğiniz zaman o ne yapıyor bu sefer, sucuk ekmek için durmuş misafire, Abant Palace’da kalın harika bir işletmedir diyor. Niye çünkü siz onu düşünmüşsünüz zamanında onu önermişsiniz. Eğer o da öyle diyebiliyorsa bu da onun güzelliği, biz hepimiz öyle demek zorundayız. Ama siz burada grup görüşmesi yapmaya geldiniz, oteli görmeye geldiniz veya eşinizle çocuğunuzla geldiniz otel araştırıyorum kalmak için dediniz. Ya bakın çok güzel bir yere geldiniz, size % 100 memnun kalacağınızın garantisini veriyorum. Ama sakın şu falanca otele girmeyin. Aman aman gitmeyin oranın yemekleri kötüdür. Oranın personeli kötüdür. Hırsızlık olur, çantanıza dikkat edin şeklinde bir söylemde bulunursanız, bölgenize zarar vermiş olursunuz. Bölgenize diyorum bakın, belki o misafirin talep ettiği tarihte siz dolursunuz, oraya gidecek. Belki orası dolu buraya gelecek. Tam tersini de düşünmek lazım. Bizim temel prensiplerimizden birisidir. Çevrendeki işletmeleri küçümseme ve kötüleme, misafir memnuniyetini bölgeye yay. Bizim düşüncemiz budur.”

B ve C oteli yöneticileri ise pazarlama işbirlikleri yoluyla destinasyonda istihdamın desteklenebileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

B oteli yöneticisi: “Bolu’daki turistik değerlerinin tanıtımını biraz daha artırabilsek, yeni turistik ürünler sunabilsek daha çok turist gelecek Bolu’ya, bu turistlere hizmet etmek için sizin personele ihtiyacınız var. Bu da buradaki kişilere yeni iş kapılarının açılması anlamına geliyor.”

C Oteli yöneticisi: “Turizm işletmelerine verilen bir diğer isim ise ‘bacasız fabrikadır’. Bunun sebebi bir işletmenin yüzlerce kişiye istihdam ve ticari fayda sağlamasıdır. Otel işletmeleri kendi bünyesinde çalıştırdığı personeller haricinde, hizmet vermek için genellikle bulunduğu bölgedeki küçük büyük esnaflardan satın almalar yapmaktadır (gıda, temizlik ürünü, çiçek, odun,

kömür, demirbaş vs.). Aynı zamanda teknik bakımlar için sözleşmeler yapmakta. Bunu yanı sıra tesise gelen binlerce misafirlerde yol üstü birçok harcama yaparak bölge halkına ticari açıdan katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle diğer otel işletmeleri ile birlikte destinasyona yapılacak her türlü katkının bir sosyal sorumluluk olduğunu düşünüyorum.”

E ve H oteli yöneticileri ise pazarlama işbirliklerinin destinasyondaki turistik değerlerin korunması noktasında önemli olabileceğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

E Oteli yöneticisi: “Eğer biz bir olarak hareket edebilirsek Bolu destinasyonuna yeni turistik değerlerin eklenmesi, korunması ve bunların bölge halkına katkı sağlamasına yardımcı olabiliriz. Yani bir belediye başkanı burada olumsuz bir çalışma yaptığında beni etkiliyorsa, beni ezer geçer. Ama karşısına ben şu an mevcutta turistik belgeli 24 tane tesisimiz var. Belediye izin belgeli tesislerde üyemiz bizim. Onları da toplarsak 50 üyemiz var. Ben belediye başkanının karşısına 50 üyeyle birlikte gidersem karşısında bir güç olurum.”

H Oteli yöneticisi: “Bizim işbirlikçi faaliyetlerimizin temel ve ortak amacı Bolu’ya bir şeyler katmak. Bolu’yu bir marka haline getirmek. Bolu zaten doğal güzellikleri ile bir marka ama biz bunu desteklemezsek turistik tesisler olarak, hizmet kalitemizle desteklemezsek Bolu’nun güzellikleri de önemini kaybeder. Bence bizim çalışmalarımızın sosyal sorumluluk açısından taşıdığı en önemli yön burası...”

Sosyal sorumluluk açısından destinasyondaki diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturulmasına olumsuz yaklaşan F Oteli yöneticisi bunu;

“Çevrenin korunması ya da yeni iş imkânlarının açılması açılardan destinasyona ciddi bir katkıda bulunduğumuzu ya da bulunabileceğimizi zannetmiyorum. Tabi ne kadar ihtiyacımız varsa o kadar kişi çalıştırıyoruz. Bizim işimiz Bolu’daki herkese iş bulmak değil zaten...” sözleri ile dile getirmiştir.

D Oteli yöneticisi ise konuya ilişkin görüşünü;

“Bu anlamda biz turizme yeni değerler katabilirsek Bolu’ya da katkı sağlamış oluruz. Bolu’da trekking yok mesela, aslında var, Bolu’da o kadar çok yer var ki bu konuda. Ama bunun rotasını çizecek, bu işle ilgilenecek, diğer işletmeleri yönlendirecek birileri yok. Şu an herkes o kadar bireysel çalışıyor ki, herkes çok bireysel şu anda. O proje (diğer otel işletmelerinin ortaklaşa düzenledikleri tur) sadece bir kere oldu ama ne kadar verimli oldu onu bilmiyorum. Biz satmadık” şeklinde ifade etmiştir.

Not: Yöneticilerin işletmelerinde gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetlerinin kapsamı ve içeriğine ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlardan sosyal pazarlama anlayışına sahip işletmenin olmadığı görülmesine rağmen pazarlama işbirliklerinin sosyal sorumluluk boyutu tartışıldığında yöneticilerin birçoğunun pazarlama işbirliklerinin ötesinde işletme faaliyetlerinin sosyal yönüne vurgu yapmaları ve kendilerini sosyal çıkarları savunma yönlü işletme olarak tanımlamaları dikkat çekmektedir. Bu bulgudan işletmelerin sosyal faaliyetlerini bir pazarlama aracı olarak kullanmadıkları sonucu çıkarılabilir.

4.6. Bolu Destinasyondaki Otel İşletmelerini Pazarlama İşbirlikleri Oluşturmaya Teşvik Eden ve Engelleyen Faktörlerin Analizi

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerini diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden ve engelleyen faktörleri belirleyebilmek amacıyla yöneticilerle yapılan görüşmelerde yöneticilerin pazarlama işbirliklerine yönelik görüşleri bir bütün olarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde elde edilen bulguların önemli bir kısmının araştırmanın otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarına ilişkin bulgular kısmında sunulmuş olmasından ötürü, yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerini destekleyen ifadelere sınırlı bir şekilde yer verilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya teşvik eden faktörler incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerini diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirliklerine teşvik eden en önemli faktörün işletmeler arası mevcut ilişkiler olduğu görülmüştür. F, C, D, E, A, H, I, J ve K Oteli yöneticileri, otel işletmeleri arasındaki

mevcut ilişkilerin işbirlikçi bir yönünün bulunduğunu ve bu ilişkilerin güçlendirilmesi ve rekabetin şiddetinin azaltılması noktasında pazarlama işbirliklerinin önemli bir rol oynayabileceğini belirtmişlerdir.

A Oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşünü:

“Burada bir kongre yapılacaksa, örneğin sağlık turizmi ile alakalı bir kongre, kongre 1000 kişilikse ama sizin oteller arası ilişkileriniz iyi değilse ve sadece kendi otelinizle hizmet veriyorsanız. Acente zaten size ulaşmadan bu programı orada yapamayız, kapasiteleri yetmiyor deyip, sizin haberiniz olmadan iptal ediyor. Böyle çok örnekler var. Eğer ki orada konferans ya da çok büyük bir platform veya kamp olacaktır. Eğer siz bölgedeki bütün otellerin odalarına, işbirlikleriniz yoluyla ulaşamıyorsanız, hâkim değilseniz, bu tabii ki karşılıklı ilişkilerle mümkün olabilir. Siz bir otelle görüşmeden o otelin satışını yapamazsınız. İletişiminizin iyi olması lazım ki diğer otelleri odalarını da bu organizasyona dâhil edebilirsiniz. Misafirle konuşurken o anda diğer otelde arkadaşınızla konuşup onu almanız lazım. Şimdi bunun artıları çok ta 1- yapılabilirlik, mesela diyorsunuz ki: Abant yapabiliriz hiç sıkıntı yok, 1000 kişi oteller bizim. Bir böyle denmesi var bir de: ya maalesef 500’ü aşamıyoruz demek var. Biz bu ikili ilişkileri sürekli iyi tutarak bir şeyler yapmaya çalışıyoruz, bu şekilde benim yaptığım sayısız organizasyon var” şeklinde ifade etmiştir.

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden bir diğer önemli faktör ise küme rekabetçiliğidir. Otel işletmeleri yöneticilerinden G Oteli yöneticisi dışındaki bütün yöneticiler, otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturarak Bolu destinasyonundaki işletmelere ortak bir vizyon kazandırma, ortak bir destinasyon pazarlama planı geliştirme ve destinasyonun rekabetçiliğini artırma noktasında pazarlama işbirliklerinin önemli bir etken olabileceğini belirtmişlerdir.

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında teşvik eden diğer faktörler ise organizasyonlardaki insan sermayesini güçlendirmeye yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi, yeni

iş fikirlerinin ortaya çıkarılması, destinasyona yeni ürün ve hizmetlerin kazandırılması, işletmelerin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin farklılığı ve sosyal sorumluluktur.

A, B, C, E, G, H ve I Oteli yöneticileri, pazarlama işbirlikleri yoluyla işletmelerindeki mevcut insan sermayesini güçlendirmeye yönelik ortaklaşa eğitim programlarının düzenlenebileceğini belirtmişlerdir. D Oteli yöneticisi ise pazarlama işbirliklerinin işletmelerin birbirleriyle fikir paylaşımı yaparak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkı sağlayacağını belirtmiştir. E Oteli yöneticisi ise destinasyonda yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi noktasında pazarlama işbirliklerinin etkin bir araç olabileceğini belirtmiştir. E Oteli yöneticisi buna ek olarak, destinasyondaki otel işletmelerinin birbirinden oldukça farklı yapıda ürün ve hizmetler sunduğunu, dolayısıyla işletmelerin müşteri kitlesinin birbirinden farklılaştığını, bunun da işletmeler arasında pazarlama işbirlikleri oluşturmayı kolaylaştırdığını belirtmiştir. Bolu destinasyonundaki otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturmaya özendiren son faktör ise sosyal sorumluluktur. Sosyal sorumluluğa ilişkin E Oteli yöneticisi, otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin destinasyondaki kaynakların korunması ve turizme kazandırılması noktasında etkin bir araç olacağını belirtmiştir. Otel işletmelerinin sosyal sorumluluklarından birisinin destinasyonda bulunan kişilere iş olanakları oluşturmak olduğunu belirten I ve H Oteli yöneticisi ise pazarlama işbirlikleri ile destinasyona gelen turist sayısının artırılacağını, bunun da yeni yatırımcıları destinasyona çekeceğini, yeni yatırımlarla birlikte destinasyonda istihdam edilen kişi sayısının artırılmasına katkı sağlanacağını belirtmişlerdir.

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında pazarlama işbirliklerinin oluşturulmasını engelleyen en önemli faktör ise işletmelerin faaliyetlerinde bireysel çıkarlarından ödün vermemeleri ve kendi kazanımlarını diğer paydaşların önünde görmeleridir. Destinasyonda faaliyet gösteren B, F, D, J, I, G, E ve K Oteli yöneticileri bu hususun otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşturmada önemli bir engel olduğunu belirtmişlerdir. B Oteli yöneticisi bunu: *“Bolu’daki bir otel kendisi müşteri bulunduğunda, oteli doldurduğunda onun için iş bitmiştir”* şeklinde ifade etmiştir. Bolu destinasyondaki otel işletmeleri arasında

pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen bir diğer önemli faktör ise otel işletmelerinin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin farklılığı olarak ifade edilmiştir. E, H ve D Oteli yöneticileri destinasyondaki otel işletmelerinin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin birbirlerinden farklı olduğunu, bunun da işletmelerin hedef pazarlarını farklılaştırdığını, farklı hedef pazarlara sahip işletmelerin ise pazarlama faaliyetlerinde kullanmış oldukları tanıtım ve çekim unsurlarının farklı olduğunu dolayısıyla bu işletmelerin birlikte pazarlama faaliyetleri yapamayacağını ifade etmişlerdir.

Destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen diğer faktörler ise işletmelerin mevcut pazarı yeterli görmeleri, liderlik eksikliği, seyahat acentelerine bağlılık ve sadece otellerin çalışmalarını yeterli görmemeleridir. B Oteli, F Oteli ve G Oteli yöneticileri, Bolu destinasyonundaki otel işletmelerinin hali hazırdaki pazarı yeterli gördüklerini, bu sebeple pazarlama işbirliklerine yönelme noktasında istekli olmadıklarını belirtmiştir.

C, G ve I yöneticileri ise Bolu destinasyonunda işletme yöneticilerine liderlik edecek, onların güvenini kazanmış, işletmelere ortak bir vizyon sunacak niteliğe sahip bir yöneticinin olmayışından ötürü destinasyonda pazarlama işbirliklerinin oluşumunun güç olduğunu ifade etmişlerdir. J ve D Oteli yöneticileri ise kendilerinin müşteri bulma noktasında özellikle düşük sezonda ve yüksek sezonunda bazı zamanlarında seyahat acentelerine bağlı olduklarını, bu sebeple diğer otel işletmeleri ile girişilecek pazarlama işbirliklerinin bu ilişkileri olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Bolu destinasyonundaki otel işletmelerini pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında olumsuz etkileyen son faktör de işletme yöneticilerinin destinasyonun pazarlanması noktasında sadece otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilecek çalışmaları yeterli görmemeleridir. H Oteli yöneticisi konuya ilişkin görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Bunu işletmelerin işbirliği olarak düşünmek yeterli değil bulunduğunuz destinasyondaki diğer kamu kurumlarının desteği önemli. Yani destinasyonun rekabetçiliğini artırmada sadece sizin değil diğer kamu kurumlarının rolü

önemli. Burada bir destinasyonu oluşturabilmeniz için bir havaalanının olması lazım. Yurt dışından misafiri çok kolay getiremiyorsunuz çünkü. Neden İstanbul'a veya Antalya'ya geliyor misafir? Çünkü iniyor havaalanında ve direk oteline ulaşabiliyor. Ama bize ulaşması için önce İstanbul ya da Ankara havaalanına inecek oradan otobüse binecek sonra bize ulaşacak. Bunu yabancı turistler pek fazla istemiyorlar. Doğrudan tesise ulaşmak istiyorlar. Tabi yerli turistlerinde benzer sıkıntıları var. Ama yabancı turistte daha fazla zorluk yaşıyoruz bu konu da yine yerli turisti bir şekilde çekebiliyorsunuz araçla ya da otobüsle ama yabancılarda bunu yapamıyorsunuz. Biz incoming gruplarda bile Bolu bölgesine onları getirebilmek için çok sıkıntı çektik. Ankara'ya geliyorlardı, orada kalıyorlardı. Acentelerle o kadar uğraştık ki! Bolu'ya bir nebze çekebildik. Bundan dolayı bürokrasinin de size yardımcı olması gerekiyor. Ulaşımından dolayı da sıkıntı yaşayabiliyorsunuz. Destinasyon oluşturmak tesislerin kendi başlarına yapabilecekleri bir işlem değil.”

4.7. Nitel Değişkenler Arasındaki Farklılıkların Analizi

4.7.1. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Otel Özelliklerine Göre Analizi

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının otel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin elde edilen bulgular, otel özellikleri açısından karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Tablo 4.23'te otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının otel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.23. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Otel Özelliklerine Göre Analizi

Otel Özellikleri	Kategoriler	İşletme	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı
Yıldız Sayısı	5 Yıldız	Otel A			✓	
		Otel E			✓	
		Otel F			✓	
	4 Yıldız	Otel C			✓	
		Otel I				✓

		Otel D		✓		
	3 Yıldız	Otel B	✓			
		Otel J	✓			
		Otel H		✓		
		Otel G	✓			
		Otel K	✓			
Sahiplik durumu	Zincir İşletme	Otel A			✓	
		Otel C		✓		
		Otel E			✓	
	Bağımsız İşletme	Otel B	✓			
		Otel D		✓		
		Otel H		✓		
		Otel J	✓			
		Otel F				✓
		Otel I				✓
		Otel K	✓			
Otel G	✓					
Satış ve Pazarlama Departmanı	Var	Otel A			✓	
		Otel C		✓		
		Otel D		✓		
		Otel E			✓	
		Otel F			✓	
		Otel I			✓	
	Yok	Otel B	✓			
		Otel J	✓			
		Otel H		✓		
		Otel K	✓			
Otel G		✓				

Otel özelliklerine göre otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışının incelendiği boyutların ilki, otel işletmesinin yıldız sayısıdır. Yıldız sayısı açısından otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışı incelendiğinde; 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamının modern pazarlama anlayışına sahip olduğu, 4 yıldızlı otel işletmelerinden 1'inin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu, diğer 2 işletmenin ise satış anlayışına sahip olduğu görülmüştür. 3 yıldızlı otel işletmelerinin ise 4'ünün üretim ve ürün anlayışına sahip olduğu 1 otel işletmesinin ise satış anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Yani otel işletmelerinin yıldız sayısına göre sahip oldukları pazarlama anlayışları farklılaşmaktadır. Bu farklılığın yönü incelendiğinde ise daha fazla yıldızla sahip otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının daha az yıldızla sahip otel işletmelerinden ileride olduğu görülmüştür.

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışları sahiplikleri bakımından analiz edildiğinde; 3 zincir otel işletmesinden 2'sinin modern pazarlama anlayışına, 1 otel işletmesinin ise satış anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Bağımsız 8 otel işletmesinden 4'ünün satış anlayışına, 2'sinin üretim ve ürün anlayışına ve 2'sinin ise modern pazarlama anlayışına sahip oldukları görülmüştür. Yani zincir otel işletmelerinin pazarlama anlayışı noktasından bağımsız otel işletmelerinden daha ileride oldukları görülmüştür.

Otel işletmelerinin satış ve pazarlama departmanının varlığı açısından sahip oldukları pazarlama anlayışları karşılaştırıldığında; satış ve pazarlama departmanına sahip otel işletmelerinin 4'ünün modern pazarlama anlayışına, 2'sinin ise satış anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Satış ve pazarlama departmanına sahip olmayan otel işletmelerinin ise 1'inin satış anlayışına ve 4'ünün üretim ve ürün anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Yani otel işletmelerinde pazarlama anlayışı, işletmede satış ve pazarlama departmanının varlığına göre farklılık göstermektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda, satış ve pazarlama departmanına sahip otel işletmelerinde pazarlama anlayışının satış ve pazarlama departmanına sahip olmayan otel işletmelerinden daha ileri bir seviyede olduğu görülmüştür.

4.7.2. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarının Otel Özelliklerine Göre Analizi

Otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarının otel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla, otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarına ilişkin elde edilen bulgular, otel özellikleri açısından karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Tablo 4.24'te otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarının otel özelliklerine göre ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.24. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarının Otel Özelliklerine Göre Analizi

Otel Özellikleri	Gruplar	İşletme	Ürün Odaklı	Pazar Odaklı	İşletmeler Arası İlişkiler	İşlem Maliyeti Odaklı	Öğrenme Odaklı	Küme Rekabetçiliği Odaklı	Sosyal Sorumluluk Odaklı
Yıldız Sayısı	5 Yıldız	Otel A	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel E	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel F	X	X	✓		X	✓	X
	4 Yıldız	Otel C	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓

	Otel I	✓	X	✓	✓		✓	✓
	Otel D	✓	✓	✓	X	X	✓	X
	Otel B	X	✓	X	✓	✓	✓	✓
	Otel J	X	✓	✓		X	✓	✓
	Otel H	✓	X	✓		✓	✓	✓
	Otel G	X	✓	X	✓		X	X
	Otel K	X	X	✓		X	✓	✓
Sahiplik durumu	Zincir İşletme	Otel A	X	X	✓	✓	✓	✓
		Otel C	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel E	✓	X	✓	✓	✓	✓
	Bağımsız İşletme	Otel B	X	✓	X	✓	✓	✓
		Otel D	✓	✓	✓	X	X	✓
		Otel H	✓	X	✓		✓	✓
		Otel J	X	✓	✓		X	✓
		Otel F	X	X	✓		X	✓
Otel I	✓	X	✓	✓		✓		
Otel K	X	X	✓		X	✓		
Otel G	X	✓	X	✓		X		
Satış ve Pazarlama Departmanı	Var	Otel A	X	X	✓	✓	✓	✓
		Otel C	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel D	✓	✓	✓	X	X	✓
		Otel E	✓	X	✓	✓	✓	✓
		Otel F	X	X	✓		X	✓
		Otel I	✓	X	✓	✓		✓
	Yok	Otel B	X	✓	X	✓	✓	✓
		Otel J	X	✓	✓		X	✓
		Otel H	✓	X	✓		✓	✓
		Otel K	X	X	✓		X	✓
Otel G	X	✓	X	✓		X		

Otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları analiz edildiğinde; 5 yıldızlı otel işletmeleri, 4 yıldızlı otel işletmeleri ve 3 yıldızlı otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yaklaşımlarının işletmeler arası ilişkilere dayalı faktörler ve küme rekabetçiliği noktasında olumlu yönlü benzerlik gösterdiği görülmüştür. Pazar odaklı faktörler açısından 5 yıldızlı otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine bakış açılarının olumsuz yönlü farklılaştığı görülmüştür. Ürün odaklı faktörler açısından ise 3 yıldızlı otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. Öğrenme, işlem maliyeti ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından ise yıldız sayılarına göre otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımlarında açıkça nitelendirilebilecek bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Sahiplikleri açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik yaklaşımları incelendiğinde; zincir otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının öğrenme odaklı faktörler, işlem maliyeti odaklı faktörler ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından bağımsız otel

işletmelerinden farklı olduğu görülmüştür. Bu farklılığın yönü ise olumludur. Yani zincir otel işletmeleri işletmeler arası ilişkiler, öğrenme odaklı faktörler, işlem maliyeti odaklı faktörler ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya bağımsız otel işletmelerine göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Zincir statüsüne sahip otel işletmeleri ile bağımsız otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının örtüştüğü boyutlar ise işletmeler arası ilişkilere dayalı faktörler ve küme rekabetçiliğidir. Bu boyutlarda otel işletmeleri pazarlama işbirliklerinin oluşumunda büyük ölçüde olumlu yönlü görüş belirtmişlerdir. Burada dikkat çeken bir diğer bulgu ise işlem maliyeti odaklı faktörler açısından bağımsız otel işletmelerinden 4'ünün fikir belirtmemiş olmasıdır. Otel işletmelerine ilişkin bulgular tekrar kontrol edildiğinde bu işletmelerin 3'ünün satış ve pazarlama departmanına sahip olmadığı görülmüştür.

Satış ve pazarlama departmanının varlığına göre otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarının farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; ürün odaklı, pazar odaklı, öğrenme odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının olumlu ve olumsuz yönleriyle benzerlik gösterdiği görülmüştür. Küme rekabetçiliği ve işletmeler arası ilişkiler açısından ise otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımları olumlu yönlü bir benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yani otel işletmelerinde satış ve pazarlama departmanının varlığının ya da olmayışının otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yaklaşımlarını etkilemediği görülmüştür.

4.7.3. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışlarının Yönetici Özelliklerine Göre Analizi

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının yönetici özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin elde edilen bulgular, yönetici özellikleri açısından karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Tablo 4.25'te otel işletmelerinin pazarlamaya anlayışlarının yönetici özelliklerine Göre analizine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.25. Otel İşletmelerinin Pazarlamaya Anlayışlarının Yönetici Özelliklerine Göre Analizi

Yönetici Özellikleri	Gruplar	İşletme	Ürün ve Üretim Anlayışı	Satış Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı	Sosyal Pazarlama Anlayışı	
Cinsiyet	Erkek	Otel A			✓		
		Otel B	✓				
		Otel E				✓	
		Otel G	✓				
		Otel I				✓	
		Otel J	✓				
	Otel K	✓					
	Kadın	Otel C			✓		
Otel F					✓		
Otel H				✓			
Otel D				✓			
Yaş	30 ve altı	Otel B	✓				
		Otel C		✓			
		Otel K	✓				
	31-40 arası	Otel A				✓	
		Otel F				✓	
		Otel H			✓		
	41 ve üzeri	Otel J	✓				
		Otel I				✓	
		Otel G	✓				
Otel E					✓		
Otel D			✓				
Sektörel deneyim	10 yıldan az	Otel C		✓			
	11-20 yıl	Otel B	✓				
		Otel F				✓	
		Otel H			✓		
		Otel A				✓	
		Otel G	✓				
	Otel K	✓					
	21 yıl ve üstü	Otel J	✓				
		Otel I				✓	
		Otel E				✓	
Otel D				✓			
İşletmedeki Yöneticilik Süresi	5 yıldan az	Otel A			✓		
		Otel B	✓				
		Otel C			✓		
		Otel D			✓		
		Otel F				✓	
		Otel K	✓				
	5-10 yıl arası	Otel E				✓	

	Otel J	✓		
11 yıl ve üzeri	Otel H		✓	
	Otel I			✓
	Otel G	✓		

Otel işletmeleri yöneticilerinin cinsiyetlerine göre işletmede hâkim pazarlama anlayışının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonucunda; yöneticilerinin cinsiyeti erkek olan otel işletmelerinin 3'ünün modern pazarlama anlayışına ve 4'ünün üretim ve ürün anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerinin cinsiyeti kadın olan 4 otel işletmesinin ise 1'inde modern pazarlama anlayışının, diğer üçünde ise satış anlayışının hâkim olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yöneticilerin cinsiyetlerine göre işletmede hâkim pazarlama anlayışının farklılaştığına yönelik açık bir bulgunun olmadığı görülmüştür.

Otel işletmelerinde hâkim pazarlama anlayışının yöneticilerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; 30 ve altı yaştaki yöneticilerin 2'sinin işletmesinde üretim ve ürün anlayışı hâkim iken 1'inin işletmesinde satış anlayışı hâkimdir. 31-40 yaş aralığında bulunan yöneticilerin ise 1'inin işletmesinde satış anlayışı, 2'sinin işletmesinde modern pazarlama anlayışı hâkimdir. 41 ve üzerinde yaştaki yöneticilerin 2'sinin işletmesinde üretim ve ürün anlayışı, 1'inin işletmesinde satış anlayışı ve 2'sinin işletmesinde modern pazarlama anlayışı hâkimdir. Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin yaşlarına göre otel işletmelerinde hâkim pazarlama anlayışının farklılaştığına ilişkin açık bir bulgunun olmadığı görülmüştür.

Otel işletmeleri yöneticilerinin sektörel deneyimlerine göre işletmelerindeki pazarlama anlayışının farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; 10 yıl ve altı sektörel tecrübeye sahip 1 yöneticinin işletmesindeki hâkim pazarlama anlayışının satış anlayışı olduğu görülmüştür. 11-20 yıl arası sektörel deneyime sahip otel işletmeleri yöneticilerinin işletmelerindeki hâkim pazarlama anlayışı incelendiğinde ise 3'ünde üretim ve ürün anlayışının, 1'inde satış anlayışının ve 2'sinde modern pazarlama anlayışının hâkim olduğu görülmüştür. Sektörel tecrübesi 21 yıl ve üzerinde olan 4 otel işletmesi yöneticisinin ise 1'inin işletmesinde üretim ve ürün anlayışının, 1'inin işletmesinde satış anlayışının, 2'sinin işletmesinde ise modern pazarlama anlayışının hâkim olduğu görülmüştür. Yapılan analiz neticesinde, otel

işletmeleri yöneticilerinin sektörel deneyimlerine göre görev yaptıkları işlemedeki hâkim pazarlama anlayışının farklılaştığına ilişkin net bir bulgunun olmadığı görülmüştür.

Otel işletmeleri yöneticilerinin işletmedeki yöneticilik sürelerine göre işletmedeki pazarlama anlayışının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde; yöneticilik süresi 5 yıldan daha az olan 6 yöneticinin 2'sinin işletmesinde üretim ve ürün anlayışının, 2'sinin işletmesinde satış anlayışının ve 2'sinin işletmesinde modern pazarlama anlayışının hâkim olduğu görülmüştür. İşletmedeki yöneticilik süresi 5-10 yıl arasında olan bir yöneticinin ise işletmesinde modern pazarlama anlayışının hâkim olduğu görülmüştür. İşletmedeki yöneticilik süresi 11 yıldan daha fazla olan 4 yöneticinin ise 2'sinin işletmesinde üretim ve ürün anlayışının, 1'inin işletmesinde satış anlayışının ve 1'inin işletmesinde modern pazarlama anlayışının hâkim olduğu görülmüştür. Yapılan analiz neticesinde, yöneticilerin otel işletmesindeki yöneticilik sürelerine göre işletmenin pazarlama anlayışının farklılaştığını ortaya koyan açık bir bulgunun olmadığı görülmüştür.

4.7.4. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarının Yönetici Özelliklerine Göre Analizi

Otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının yönetici özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla, otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarına ilişkin elde edilen bulgular, yönetici özellikleri açısından karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Tablo 4.26'da otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarının yönetici özelliklerine göre analizine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.26. Otel İşletmelerinin İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımlarının Yönetici Özelliklerine Göre Analizi Sonuçları

Yönetici Özellikleri	Gruplar	İşletme	Ürün Odaklı	Pazar Odaklı	İşletmeler Arası İlişkiler	İşlem Maliyeti Odaklı	Öğrenme Odaklı	Küme Rekabetçiliği Odaklı	Sosyal Sorumluluk Odaklı
Cinsiyet	Erkek	Otel A	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel B	X	✓	X	✓	✓	✓	✓
		Otel E	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓

		Otel G	X	✓	X	✓		X	X
		Otel I	✓	X	✓	✓		✓	✓
		Otel J	X	✓	✓		X	✓	✓
		Otel K	X	X	✓		X	✓	✓
	Kadın	Otel C	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel F	X	X	✓		X	✓	X
		Otel H	✓	X	✓		✓	✓	✓
		Otel D	✓	✓	✓	X	X	✓	X
Yaş	30 ve altı	Otel B	X	✓	X	✓	✓	✓	✓
		Otel C	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel K	X	X	✓		X	✓	✓
	31-40 arası	Otel A	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel F	X	X	✓		X	✓	X
		Otel H	✓	X	✓		✓	✓	✓
	41 ve üzeri	Otel J	X	✓	✓		X	✓	✓
		Otel I	✓	X	✓	✓		✓	✓
		Otel G	X	✓	X	✓		X	X
		Otel E	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel D	✓	✓	✓	X	X	✓	X
	Sektörel deneyim	10 yıl ve altı	Otel C	X	✓	✓	✓	✓	✓
11-20 yıl		Otel B	X	✓	X	✓	✓	✓	✓
		Otel F	X	X	✓		X	✓	X
		Otel H	✓	X	✓		✓	✓	✓
		Otel A	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel G	X	✓	X	✓		X	X
		Otel K	X	X	✓		X	✓	✓
21 yıl ve üstü		Otel J	X	✓	✓		X	✓	✓
		Otel I	X	✓	✓		X	✓	✓
		Otel E	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
	Otel D	✓	✓	✓	X	X	✓	X	
İşletmedeki Yöneticilik Süresi	5 yıldan az	Otel A	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel B	X	✓	X	✓	✓	✓	✓
		Otel C	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Otel D	✓	✓	✓	X	X	✓	X
		Otel F	X	X	✓		X	✓	X
		Otel K	X	X	✓		X	✓	✓
	5-10 yıl arası	Otel E	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓

	Otel J	x	✓	✓		x	✓	✓
11 yıl ve üzeri	Otel H	✓	x	✓		✓	✓	✓
	Otel I	x	✓	✓		x	✓	✓
	Otel G	x	✓	x	✓		x	x

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde; kadın yöneticilerin işletmeler arası ilişkiler ve küme rekabetçiliği açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının erkeklerden daha olumlu olduğu, erkek yöneticilerin ise işlem maliyeti odaklı faktörler ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının kadınlardan daha olumlu olduğu görülmüştür. Ürün odaklı faktörler ve pazar odaklı faktörler açısından ise gruplar arasında önemli bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Yöneticilerin yaşlarına göre pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik yaklaşımları incelendiğinde; 30 ve altı yaşa sahip 3 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik yaklaşımlarının işlem maliyeti odaklı faktörler, küme rekabetçiliği ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından olumlu yönlü benzerlik gösterdiği görülmüştür. Pazar odaklı, işlem maliyeti odaklı ve öğrenme odaklı faktörler açısından ise olumlu ve olumsuz yönlü görüşlerin benzerlik gösterdiği görülmüştür. 31-40 yaş aralığında bulunan 3 otel işletmesi yöneticisinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımları incelendiğinde; ürün odaklı faktörler açısından 3 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Pazar odaklı faktörler açısından ise yöneticilerin tamamının pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştığı görülmüştür. İşlem maliyeti odaklı faktörler ve küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından yöneticilerin tamamının pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Öğrenme odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından ise 2 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları, 1 otel yöneticisinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından ise 1 yöneticinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 2 yöneticinin ise konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür. 41 ve üzeri yaşa sahip 5 otel yöneticisinin ise pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşımları incelendiğinde; ürün odaklı, pazar odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından 3 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri

oluşturmaya olumlu yaklaşırken 2 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. İşletmeler arası ilişkiler ve küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından ise 4 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 1 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştığı görülmüştür. İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından ise 3 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları, 1 otel yöneticisinin olumsuz yaklaştığı ve 1 otel yöneticisinin ise konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür. Son olarak öğrenme odaklı faktörler açısından ise 1 otel yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 2 otel yöneticisinin olumsuz yaklaştığı ve 2 otel yöneticisinin konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür.

Yöneticilerin yaşlarına göre pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yaklaşımları karşılaştırıldığında; ürün odaklı ve öğrenme odaklı faktörler açısından yöneticilerin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yaklaşımlarının yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür. Pazar odaklı faktörler açısından ise 30 ve altı yaşa sahip yöneticilerle 41 ve üzeri yaşa sahip yöneticilerin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya 31-40 arası yaşa sahip yöneticilerden daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür. İşletmeler arası ilişkiler açısından ise 31-40 yaş aralığında bulunan yöneticilerin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya diğer yöneticilerden daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından ise 30 ve altı yaşa sahip yöneticilerin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya diğer yöneticilerden daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Sonuç olarak, yöneticilerin yaşlarına göre pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik yaklaşımlarının farklılık gösterdiği görülmüştür.

Yöneticilerin sektörel deneyimleri açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik yaklaşımları incelendiğinde; sektörde 10 yıl ve altı deneyime sahip 1 otel yöneticisinin ürün odaklı faktörler dışındaki faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşmadığı görülmüştür. Sektörel tecrübesi 11- 20 yıl arasında bulunan 6 yöneticiden 5'inin ürün odaklı ve pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştıkları 1'inin ise olumlu yaklaştığı görülmüştür. İşletmeler arası ilişkiler ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından ise 4 yöneticinin pazarlama işbirlikleri

oluşturmaya olumlu, 2 yöneticinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından ise 5 otel işletmesi yöneticisi pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşırken 1 otel yöneticisi olumsuz yönlü görüş belirtmiştir. İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından ise 3 otel yöneticisi pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 3 otel yöneticisinin ise konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür. Öğrenme odaklı faktörler açısından ise 11-20 yıl arası sektörel deneyime sahip yöneticilerin 3'ünün pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklatığı, 2'sinin olumsuz yaklaştığı ve 1'inin konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür. Sektörel deneyimi 21 yıl ve üzerinde olan 4 otel yöneticilerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımları incelendiğinde; ürün odaklı faktörler açısından 2'sinin olumlu, 2'sinin olumsuz yaklaştığı, pazar odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından 3'ünün olumlu, 1'inin olumsuz yaklaştığı, öğrenme odaklı faktörler açısından 3'ünün olumsuz, 1'inin olumlu yaklaştığı, işletmeler arası ilişkiler ve küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından tamamının olumlu yaklaştığı ve işlem maliyeti odaklı faktörler açısından 1'inin olumlu, 1'inin olumsuz yaklaştığı ve 2 yöneticinin konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür.

Sektörel deneyim açısından otel işletmeleri yöneticilerinin pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımlarının işletmeler arası ilişkiler ve küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılığın yönü ise olumludur. Yani yöneticilerin sektörel deneyimleri arttıkça pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik yaklaşımları olumlu yönde değişmektedir. Diğer boyutlar açısından ise yöneticilerin sektörel deneyimlerine göre pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımlarının farklılık gösterdiğini açık bir şekilde ortaya koyan bulguların olmadığı görülmüştür.

Yöneticilerin otel işletmesindeki yöneticilik sürelerine göre pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımları incelendiğinde ise otel işletmesindeki yöneticilik süresi 5 yıldan daha az olan 6 otel işletmesi yöneticisinin 2'sinin ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu, 4'ünün ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Pazar odaklı faktörler ve öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine ise 3'ünün olumlu, 3'ünün ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. İşletmeler arası ilişkiler açısından ise pazarlama işbirlikleri oluşturmaya 5 otel

yöneticisinin olumlu, 1 otel yöneticisinin olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Küme rekabetçiliğine dayalı faktörler açısından ise otel işletmelerinin tamamının pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştıkları görülmüştür. İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından ise 3 otel işletmesi yöneticisinin pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştığı, 1 otel işletmesi yöneticisinin olumsuz yaklaştığı ve 1 otel işletmesi yöneticisinin ise konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür. Son olarak sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından 4 otel işletmesi yöneticisinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu, 2'sinin ise olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. Yöneticilerin otel işletmesindeki yöneticilik sürelerine göre pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımları incelendiğinde, yöneticilerin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarında farklılık olduğunu açık bir şekilde ortaya koyan bulguların olmadığı görülmüştür. Yani yöneticilerin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları işletmedeki yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

4.8. Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları ile İşbirlikçi Pazarlamaya Yaklaşımları Arasındaki İlişki

Otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımları ile pazarlama anlayışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla otel işletmeleri yöneticileri yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Tablo 4.27'de otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik analiz sonuçları gösterilmektedir.

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Ürün odaklı faktörler açısından incelendiğinde; üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinin (4) tamamının pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. Satış anlayışına sahip 3 otel işletmesinden 2'sinin ise ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları, 1 otel işletmesinin olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Modern pazarlama

anlayışına sahip 3 otel işletmesinden 2'sinin ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştığı, 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Bu bağlamda, satış anlayışı ve modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının birbirlerinden farklı olmamakla birlikte üretim ve ürün anlayışına sahip işletmelerden farklı olduğu ve bu farklılığın olumlu yönlü olduğu görülmüştür.

- Pazar odaklı faktörler açısından analiz edildiğinde; üretim ve ürün anlayışına sahip 4 otel işletmesinden 3'ünün diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Satış anlayışına sahip 3 otel işletmesinden 2'sinin ise pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştıkları, 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin tamamının ise pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. Bu bağlamda, pazar odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yani pazar odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışı ilerledikçe işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları olumsuz yönlü bir eğilim göstermektedir.
- İşletmeler arası ilişkiler açısından ele alındığında; üretim ve ürün anlayışına sahip 4 otel işletmesinden 2'sinin diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 2 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. İşletmeler arası ilişkiler açısından satış anlayışına sahip otel işletmelerinin ve pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin tamamının diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda, işletmeler arası ilişkiler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.
- İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından bakıldığında; üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinden 2'sinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları, diğer 2 otel işletmesi yöneticisinin ise konuya ilişkin görüş belirtmedikleri görülmüştür. Satış anlayışına sahip otel işletmelerinden ise 2'sinin işlem maliyetleri açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştıkları, 1 otel yöneticisinin ise

konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür. Modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinden ise 3'ünün işlem maliyeti odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştıkları, 1 otel yöneticisinin ise konuya ilişkin görüş belirtmediği görülmüştür. Bu bağlamda, işlem maliyeti odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yönelik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

- Öğrenme odaklı faktörler açısından incelendiğinde; üretim ve ürün anlayışına sahip 4 otel işletmesinden 2'si öğrenme odaklı faktörler açısından diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşıırken, 1'i olumsuz yaklaşmış, 1 otel yöneticisi ise konuya ilişkin görüş belirtmemiştir. Satış anlayışına sahip otel işletmelerinden ise 2'si öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşmış, 1 otel işletmesi ise olumsuz yaklaşmıştır. Modern pazarlama anlayışına sahip 4 otel işletmesinden ise 2'si öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşıırken 1'i olumsuz yaklaşmış, 1 otel yöneticisi ise konuya ilişkin görüş belirtmemiştir. Yapılan analiz sonucunda, öğrenme odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.
- Küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından analiz edildiğinde; üretim ve ürün anlayışına sahip 4 otel işletmesinden 3'ünün pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları, 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Satış anlayışına ve modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin ise tamamının küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından tamamının diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular, küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı, yalnızca üretim ve ürün anlayışına sahip otel

işletmelerinden birisinin küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaştığı görülmüştür.

- Sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından incelendiğinde; üretim ve ürün anlayışına sahip 4 otel işletmesinden 3'ünün sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları, 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Satış anlayışına sahip 3 otel işletmesinden 2'sinin ise sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştıkları, 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Modern pazarlama anlayışına sahip 4 otel işletmesinden 3'ünün sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştıkları, 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda, sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kısımda, öncelikle araştırmanın temel amacı ve alt amaçlarına ilişkin elde edilen bulgulardan yola çıkarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Daha sonra işbirlikçi pazarlama yaklaşımının otel işletmeleri özelinde turizm sektöründe uygulanabilirliğine yönelik yapılabilecek akademik ve sektörel çalışmalara ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuçlar

Bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında işbirlikçi pazarlama yaklaşımını işletmelerin sahip oldukları pazarlama anlayışı çerçevesinde incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, araştırmanın amacına ulaşabilmek için öncelikle iki alt amaç belirlenmiştir. Bu amaçlardan birincisi, destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışının belirlenmesidir. İkincisi ise destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımlarının belirlenmesidir.

Destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışı, işletmede yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi süreci, müşteri iletişimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsamı, müşteri memnuniyetine dönük çalışmalar, toplam işletme çabası ve karlılığa yaklaşım açısından incelenmiştir. İşletmede yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecine ilişkin olarak destinasyonda faaliyet gösteren 11 otel işletmesinden 3'ünün üretim ve ürün anlayışına, 5'inin satış anlayışına ve 3'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani destinasyondaki otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun işletmede yeni bir ürün ve hizmetin gelişimi sürecinde nadiren pazar araştırması yaptığı, yönetici tercihleri ve işletme politikası doğrultusunda ürün ve hizmetler ürettiği ve belirli bir hedef pazara veya toplumsal yarara yönelik değil, mevcut pazar eğilimleri doğrultusunda tüm pazara yönelik ürün ve hizmetler geliştirdikleri belirlenmiştir.

Müşteri iletişimi açısından destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinden 3'ünün üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Yani müşteri iletişimi

noktasında üretim ve ürün anlayışına sahip 3 otel işletmesinin müşteri ile iletişim kurma gereği duymadığı bunun yerine dağıtım kanalı ilişkilerine önem verdiği, satış anlayışına sahip 4 otel işletmesinin ise müşteri ile ürün satışa hazır hale geldikten sonra iletişim kurduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak, destinasyonda üretim ve ürün ve satış anlayışına sahip 7 otel işletmesinde müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin geri bildirimlerinin önemsenmediği tespit edilmiştir. Destinasyonda modern pazarlama anlayışına sahip 4 otel işletmesinde ise müşterilerle ürün ve hizmetin üretimi öncesinde iletişim kurulduğu, müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin geri bildirimlerine önem verildiği ve müşteri istek ve beklentilerinin sürekli izlenmesine yönelik çalışmalar yapıldığı tespit edilmiştir.

Destinasyondaki otel işletmelerinin pazarlama anlayışları işletmelerin gerçekleştirmiş oldukları pazarlama faaliyetlerinin kapsamı açısından incelendiğinde, destinasyondaki otel işletmelerinden 3'ünün üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Yani destinasyonda üretim ve ürün anlayışına sahip 3 otel işletmesi, pazarlama faaliyeti olarak ürün ve hizmeti üretmeyi satmak için yeterli gördükleri, satış anlayışına sahip 4 otel işletmesinin ise pazarlama faaliyetlerinin reklam ve promosyonlarla sınırlı olduğu ve bu faaliyetlere yönelik çalışmaların sezona bağlı olarak gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Modern pazarlama anlayışına sahip 4 otel işletmesinin ise pazarlama faaliyetlerinin üretim ve ürün ve satış anlayışında bulunan işletmelerin çalışmalarının ötesinde konumlandırma ve markalamayı da içerdiği ve bu faaliyetleri ürün ve hizmetin üretimi öncesinden başlayıp tüketim sonrası devam eden bir bütün olarak ele aldıkları tespit edilmiştir.

Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından ele alındığında, destinasyondaki otel işletmelerinden 2'sinin üretim ve ürün anlayışına, 1'sinin satış anlayışına ve 8'inin modern pazarlama anlayışına sahip oldukları belirlenmiştir. Yani üretim ve ürün anlayışına sahip 2 otel işletmesinde rakip firmalardan daha iyi ürün ve hizmet üretilmesinin yeterli görüldüğü ve müşterilerin ürün ve hizmetten memnuniyetlerinin dikkate alınmasının gerekmediği belirlenmiştir. Satış anlayışına sahip 1 otel işletmesinde ise müşteri sadakatini sağlama noktasında rakiplerden daha iyi yapılan reklam ve promosyon çalışmalarının yeterli görüldüğü belirlenmiştir.

Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar açısından modern pazarlama anlayışına sahip 8 otel işletmesinde ise müşteri şikayetlerinin değerli görüldüğü, müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında müşterinin istek ve ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üreterek onu memnun etmeye yönelik çalışmaların yapıldığı ve müşterinin istek ve ihtiyaçlarını rakip işletmelerden daha iyi karşılayarak müşteri sadakati sağlanmaya çalışıldığı tespit edilmiştir.

Toplam işletme çabası açısından incelendiğinde, destinasyondaki otel işletmelerinden 2'sinin üretim ve ürün anlayışına, 4'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Üretim ve ürün anlayışına sahip 2 işletmede departmanlar arası oldukça sınırlı bilgi alışverişinin olduğu ve ürün ve hizmetlerin satışından ürün ve hizmeti üreten departmanların sorumlu olduğu belirlenmiştir. Satış anlayışına sahip 4 otel işletmesinde ise ihtiyaç halinde departmanlar arası bilgi alışverişi olduğu ve pazarlama faaliyetlerinin sadece satış ve pazarlama departmanının işi olarak görüldüğü belirlenmiştir. Modern pazarlama anlayışına sahip 4 otel işletmesinde ise işletmedeki her çalışanın görevini yerine getirirken müşteri odaklı hareket ettiği, departmanlar arası sürekli bilgi alışverişinin olduğu ve pazarlama çalışmalarının tüm departmanların işi olarak görüldüğü tespit edilmiştir.

Destinasyondaki otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının değerlendirildiği son boyut ise karlılığa yaklaşımdır. Karlılığa yaklaşım açısından destinasyonda bulunan 8 otel işletmesinin satış anlayışına, 3 otel işletmesinin ise modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Destinasyonda satış anlayışına sahip 8 otel işletmesinin reklam, promosyon ve fiyat indirimleri ile kısa dönemde karlılığı artırmaya yönelik eylemler gerçekleştirdikleri, satış artırmak için kısa dönemli eylemler planladıkları ve düşük sezonda karlılığı artırmak için agresif satışlara yöneldikleri tespit edilmiştir. Modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin ise karlılığı uzun dönemde artırmaya yönelik konumlandırma ve markalama çalışmalarına öncelik verdikleri, uzun süreli pazarlama planları geliştirdikleri ve karlılığı artırabilmek için pazarlama bütçesini artırmaya yönelik çalışmalar yürüttükleri tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının yönetici özelliklerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının bu altı boyut açısından değerlendirilmesinin ardından otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama anlayışını belirlemek için bu boyutlara ilişkin bulguların aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda elde edilen değer, veri analizi kısmında belirlenen kategorilere göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma sonucunda, destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinden 4'ünün üretim ve ürün anlayışına, 3'ünün satış anlayışına ve 4'ünün modern pazarlama anlayışına sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin hiç birisinin pazarlama anlayışı noktasında modern pazarlama anlayışının bir sonraki aşaması olan sosyal pazarlama anlayışına geçemediği tespit edilmiştir. Üretim ve ürün anlayışına sahip 4 otel işletmesinin 4'ünün de 3 yıldızlı olduğu, satış anlayışına sahip 3 otel işletmesinden 2'sinin 4 yıldızlı, 1'isinin 3 yıldızlı olduğu ve modern pazarlama anlayışına sahip 4 otel işletmesinden 3'ünün 5 yıldızlı ve 1'inin 4 yıldızlı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, otel işletmelerinin yıldız sayısı arttıkça pazarlama anlayışları da gelişmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan sahiplik durumu bakımından zincir otel işletmesi statüsünde bulunan 3 işletmeden 1'inin satış anlayışına diğer 2'sinin ise modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Bağımsız otel statüsündeki 8 otel işletmesinden ise 4'ünün üretim ve ürün anlayışına, 2'sinin pazarlama anlayışına ve 2'sinin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, zincir otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının bağımsız otel işletmelerinden daha ileride olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, Eren (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Eren (2003) yapmış olduğu çalışmada, otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarının işletmelerin sahiplik durumlarına göre ve yıldız sayılarına göre farklılaştığını, işletmelerin yıldız sayısı arttıkça pazarlama anlayışındaki seviyenin de arttığını ve zincir otel işletmelerinin bağımsız otel işletmelerine göre pazarlama anlayışlarının daha ileride olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tosun ve diğerleri de (2008) otel işletmelerinin yıldız sayılarına paralel olarak yatak sayılarının arttıkça sahip oldukları pazarlama anlayışının da daha ileri seviyede olduğu belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin ulaşılan sonuçlar genel anlamda ele alındığında, Tosun ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Tosun ve diğerleri (2008) Türkiye'de

247 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapmış oldukları araştırmada, işletmelerin önemli bir çoğunluğunun üretim ve ürün anlayışında olduğunu, çok az bir kısmının ise sosyal pazarlama anlayışına sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarına ilişkin elde edilen sonuçların Kethüda ve Çalışkan (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de benzeştiği görülmüştür. Kethüda ve Çalışkan (2011) Fethiye’de bulunan 62 adet Turizm İşletme Belgesi’ne sahip otel işletmesi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, otel işletmelerinin bütünleşik pazarlama faaliyetleri ve karlılığa yaklaşım açısından satış anlayışına yakın bir anlayışa sahip olduklarını, müşteri ilişkileri ve müşteri yönlülük boyutları açısından modern pazarlama anlayışına sahip olduklarını belirlemişlerdir. Benzer şekilde, otel işletmelerinde pazarlama anlayışının bir diğer boyutu olan müşteri iletişimine ilişkin elde edilen sonuçlar, Genç ve Erdoğan (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Genç ve Erdoğan (2013) otel işletmelerinin ilişkisel pazarlama faaliyetlerini değerlendirmek amacıyla Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinde faaliyet gösteren 83 otel işletmesi üzerine yapmış oldukları araştırmada, işletmelerin etkili bir şikâyet yönteminden uzak olduklarını ve genellikle müşterilerden otelden çıkış yaptıkları esnada herhangi bir şikâyetleri olup olmadığını sorarak onlarla satış sonrası iletişim kurduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde bu araştırmada, destinasyondaki 11 otel işletmesinden 7’sinin müşterilerin geri bildirimlerini önemsemedikleri ve müşterilerle iletişimi ürün ve satış süreci ile sınırlı gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları ise ürün odaklı faktörler, pazar odaklı faktörler, işletmeler arası ilişkiler odaklı faktörler, öğrenme odaklı faktörler, işlem maliyeti odaklı faktörler, küme rekabetçiliği odaklı faktörler ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından değerlendirilmiştir. Öncelikle otel işletmelerinin destinasyondaki diğer otel işletmelerine yaklaşımları incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, destinasyondaki otel işletmelerinden 3’ünün diğer otel işletmelerini rakip olarak algıladığı, 8 otel işletmesinin ise diğer otel işletmelerini işbirlikçi olarak addettikleri tespit edilmiştir. Destinasyondaki otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları ürün odaklı faktörler açısından incelendiğinde, 6 otel işletmesinin diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 5 otel

işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı belirlenmiştir. İşbirlikçi pazarlamaya olumlu yaklaşan otel işletmelerinin destinasyondaki ürün çeşitliliğini artırma, işletmeler için yeni ürün geliştirme ve destekleyici ürün ve hizmetler sunma noktasında pazarlama işbirlikleri oluşturulmasını önemli gördükleri, işbirlikçi pazarlamaya olumsuz yaklaşan otel işletmelerinin ise benzer ürün ve hizmetler üreten işletmeleri rakip olarak gördükleri ve her işletmenin kendine özgü bir vizyon ve misyona sahip olduğunu düşünmelerinden ötürü ürün odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturulmasını mümkün görmedikleri tespit edilmiştir.

Pazar odaklı faktörler açısından incelendiğinde, 5 otel işletmesinin destinasyondaki diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturulmasına olumlu yaklaştığı, 6 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı tespit edilmiştir. Pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan otel işletmeleri, pazarlama işbirlikleri yoluyla seyahat acenteleri ve tur operatörleri karşısında işletmelerin pazarlık güçlerinin artırılabilceğini, ekonomik, sosyal ve politik risklerin azaltılabileceğini belirtmişlerdir. Pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşan otel işletmelerinin ise destinasyondaki otel işletmelerinin böyle bir işbirliğinde kendi çıkarlarını ön planda tutacaklarını düşündükleri ve bu işbirliklerinin seyahat acenteleriyle olan ilişkileri olumsuz etkileyeceği yönünde bir kaniya sahip oldukları için mümkün görmedikleri belirlenmiştir.

İşletmeler arası ilişkiler açısından ise destinasyondaki otel işletmelerinden 9'unun pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştığı, 2 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı tespit edilmiştir. İşletmeler arası ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan otel işletmelerinin mevcut ilişki ağlarını önemsedikleri, pazarlama işbirlikleri ile rekabetin şiddetinin azaltılabileceğini düşündükleri ve işletmeler arası bağlantı ve iletişim ağının güçlendirilmesinde pazarlama işbirliklerini önemli gördükleri belirlenmiştir. İşletmeler arası ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşan otel işletmeleri ise destinasyondaki her işletmenin sadece kendi çıkarına odaklanmasını ve gerekmedikçe diğer otel işletmeleriyle iletişim kurmamalarını gerekçe göstermişlerdir.

Öğrenme odaklı faktörler açısından incelendiğinde ise destinasyondaki 7 otel işletmesinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 4 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı belirlenmiştir. Öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan otel işletmelerinin personele yönelik ortaklaşa eğitim programlarının düzenlenmesi noktasında işbirliklerini önemli gördükleri belirlenmiştir. Öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşan otel işletmelerinin ise sektörün yapısı gereği işletmeler arasında personel değişimlerinin fazlalığından ve her işletmenin kendine özgü bir yapısının bulunmasından ötürü pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşmadıkları tespit edilmiştir.

İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından bakıldığında, destinasyondaki otel işletmelerinin 4'ünün diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştıkları, 1'inin olumsuz yaklaştığı, 6 otel yöneticisinin ise işlem maliyeti odaklı faktörler açısından diğer işletmelerle yapılabilecek pazarlama işbirliklerine ilişkin görüş belirtmediği belirlenmiştir. İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan otel işletmeleri, bu yolla reklam maliyetlerini düşürebileceklerini ve giderlerin paylaşarak destinasyonun tanıtımının daha etkin yapılabileceğini belirtmişlerdir. İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşan otel işletmesi yöneticisi ise bireysel olarak işletmeler arasında bir bütçe planlanmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından görüş belirtmeyen 6 otel işletmesinin ise 4'ünün satış veya pazarlama departmanına sahip olmadığı, 2'sinin ise otel bütçesi içerisinde pazarlama giderleri için bir bütçe ayırmadıkları tespit edilmiştir.

Kümelenmeye dayalı faktörler açısından destinasyondaki otel işletmelerinin 10'unun pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştıkları, 1 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı belirlenmiştir. Küme rekabetçiliğine dayalı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşan otel işletmelerinin pazarlama işbirlikleri yoluyla destinasyonun rekabetçiliğinin artırılacağı ve destinasyonda ortak bir pazarlama planı geliştirilebileceği ve destinasyona gelen müşteri potansiyelinin artırılacağı yönlü bir görüşe sahip oldukları belirlenmiştir. Küme rekabetçiliği odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşan otel işletmesi yöneticisi ise buna

gerekçe olarak işletmelerin bireysel çıkarlarını herşeyin önünde görmelerini göstermiştir.

Sosyal sorumluluğa dayalı faktörler açısından incelendiğinde ise destinasyondaki 8 otel işletmesinin pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaştığı, 3 otel işletmesinin ise olumsuz yaklaştığı belirlenmiştir. Sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri oluşturmaya olumlu yaklaşan otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine destinasyondaki doğal kaynakların korunması, yeni yatırımların destinasyona çekilerek istihdamın desteklenmesi ve destinasyonun marka ve imajına katkı sağlayarak destinasyona değer kazandırılması gibi unsurlar açısından yaklaştıkları belirlenmiştir. Sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaşmayan otel işletmelerinin ise buna gerekçe olarak sınırlı kaynak ve olanaklarla sosyal sorumluluğa katkıda bulunulmasının güç olmasını ve destinasyonda otel işletmelerini bu konularda yönlendirecek bir lider işletme ya da yöneticinin olmamasını göstermişlerdir.

Destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinden pazarlama işbirliklerine yaklaşımları doğrultusunda elde edilen veriler analiz edildiğinde, pazarlama işbirlikleri oluşturma noktasında motive eden faktörlerin başında işletmeler arası mevcut ilişkiler ve küme rekabetçiliğinin geldiği görülmüştür. Diğer faktörlerin ise insan sermayesini güçlendirmeye yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi, destinasyona yeni ürün ve hizmetlerin kazandırılması, işletmelerin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin farklılığı ve sosyal sorumluluk olduğu belirlenmiştir. Destinasyondaki otel işletmeleri arasında pazarlama işbirlikleri oluşumunu engelleyen faktörler ise işletmelerin faaliyetlerinde bireysel çıkarlarını ön planda tutmaları, işletmelerin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin farklılığı, işletmelerin mevcut pazarı yeterli görmeleri, liderlik eksikliği, seyahat ecentelerine bağlılık ve işbirlikçi pazarlama çalışmalarında sadece otel işletmelerinin yer almasını yeterli görmemeleri olarak belirlenmiştir.

Otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya niçin olumlu yaklaştıklarına ilişkin elde edilen sonuçların literatürde yer alan sonuçlarla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Wang ve Fesenmaier (2007) yapmış oldukları araştırmada, turizm

işletmelerinin ürün portföyünü genişletme, pazar bölümlerine odaklanma ve marka ve imajın geliştirilmesi yoluyla işletme rekabetçiliğini artırmak amacıyla pazarlama işbirliklerine yöneldiklerini ifade etmişlerdir. Wang ve Krakover (2008) ise yapmış oldukları araştırmada, turizmin yapısı gereği işletmeler arası ilişkilerin işbirliklerinde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Fyall ve diğerleri (2001) turizm işletmelerinin turizm sektörünün yapısından ve rekabetten doğan dış tehditleri minimize edebilmek için işbirliklerine yöneldiklerini belirtmişlerdir. Wang ve diğerleri (2013) ise yapmış oldukları araştırmada, turizm işletmelerinin işlem maliyetlerini azaltmak, ürün çeşitlendirmek, bilgi paylaşımı ve öğrenme noktasında önemli kazanımlar elde edebilmek için pazarlama işbirliklerine yöneldiklerini belirtmişlerdir. Augustyn ve Knowles (2000) yapmış oldukları araştırmada, turizm işletmeleri arasında işbirliklerinin pazar bilgisine ulaşmada, yeni ürün geliştirmede, öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Selin ve Chavez (1994) turizm işletmeleri arasında işbirliklerinin geliştirilmesinde kişisel ilişkilerin, amaç birliğinin ve paylaşılan vizyonun kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç olan ürün ve hizmetlerin benzerliği ve farklılığının işletmeler arası pazarlama işbirliklerine yansımalarının literatürdeki benzerlik ve farklılıkları taşıdığı belirlenmiştir. Naipul ve diğerleri (2009) benzer ürün ve hizmetler üreten işletmeler için homojen olduğunu, dolayısıyla bu işletmeler arasında pazarlama işbirliğinin kolaylaştığını ifade ederken Wang ve diğerleri (2013) pazarın homojen olmasının destinasyonlar arası işbirliklerini güçleştirdiğini belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını olumsuz etkileyen faktörlere ilişkin sonuçların da yine literatürde yer alan sonuçlarla uyumlu olduğu görülmüştür. Palmer ve Bejou (1995) yapmış oldukları araştırmada, turizm sektöründe işbirlikçi pazarlama yaklaşımının uygulanmasının işletmeler arası rekabet ve güven eksikliğinden ötürü güç olduğunu belirtmişlerdir. Wang ve diğerleri (2013) ise turizm sektöründe pazarlama işbirliklerinin işletmelerin amaç ve hedeflerinin farklılığından ve işletmeler arası güç dengesizliklerinden ötürü zorlaştığını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımları otel özelliklerine göre incelendiğinde, pazar odaklı faktörler açısından 5 yıldızlı otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinden daha olumsuz yaklaştıkları, küme rekabetçiliği ve işlem maliyeti odaklı faktörler açısından ise pazarlama işbirlikleri oluşturmaya 3 ve 4 yıldızlı otellerden daha olumlu yaklaştıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte, 3 yıldızlı otel işletmelerinin işletmeler arası ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerine 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin daha olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. Sahiplikleri bakımından incelendiğinde ise zincir otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının öğrenme odaklı, işlem maliyeti odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından bağımsız otel işletmelerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, otel işletmelerinin satış ve pazarlama departmanına sahip olup olmamalarının pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları arasındaki ilişki incelendiğinde, ürün odaklı faktörler açısından satış anlayışı ve modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinden daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Bu sonucun, satış anlayışına sahip işletmelerin daha fazla kar sağlayacak satışlar yapabilmek için pazarda tercih edilen ürün ve hizmetleri üretme çabası içerisinde olmalarından (Bickhoff ve diğ., 2014) ve modern pazarlama anlayışına sahip işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını gidermeye yönelik ürün ve hizmetleri üretme anlayışına sahip olmalarından (Kotler ve diğ., 1999:20; Blythe, 2005:246) kaynaklandığı söylenebilir. Üretim ve ürün anlayışına sahip işletmeler ise tüm pazara tek tip ürün ve hizmet üreterek ulaşmaya çalışmaktadırlar (Sheth ve Parvatiyar, 1995; Blythe, 2005:3). Dolayısıyla ürün odaklı faktörler açısından satış ve pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinden daha olumlu yaklaşımlarının sahip oldukları pazarlama anlayışından etkilendiği söylenebilir.

Pazar odaklı faktörler açısından ise pazarlama işbirlikleri oluşturmaya üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinin satış anlayışına sahip otel işletmelerinden, satış anlayışına sahip otel işletmelerinin ise modern pazarlama

anlayışına sahip otel işletmelerinden daha olumlu yaklaştıkları belirlenmiştir. Yani otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ilerledikçe pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının olumsuz yönlü bir değişim gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürden elde edilen bulgularla çalışmaktadır. Literatürde üretim ve ürün anlayışına sahip işletmelerin pazar odaklı eylemlere yönelmedikleri, pazarlama çabasını ürünün kendisi olarak gördükleri ifade edilmiştir (Jones ve Richardson, 2007; Kotler ve diğ., 1999:18). Satış ve modern pazarlama anlayışına sahip işletmelerin ise pazarlama eylemlerinde gerek daha fazla satış yapmak gerekse müşteri ilişkileri açısından pazar odaklı oldukları ifade edilmiştir (Keelson, 2012; Blythe, 2005:25). Bu bağlamda, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazar yönlülüklerini etkileyen farklı değişkenlerin olduğu söylenebilir. Örneğin; işletme özellikleri, işletme kaynakları ve işletmenin pazarda sahip olduğu konum diğer işletmelerle işbirliklerine yönelimini etkilemektedir. Ortaya çıkan sonuç bu açıdan ele alındığında, modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin 3'ünün 5 yıldızlı olması ve 2'sinin zincir otel işletmesi olması pazarlama olanaklarını ve pazarlama çabalarının kapsamını genişlettiği için bu işletmelerin kendilerinden imkânlar bakımından sınırlı işletmelerle pazar odaklı faktörler açısından işbirliğine olumsuz yaklaştıkları düşünülebilir. Bunun yanı sıra bu işletmelerin 2'sinin Abant destinasyonunda bulunması diğer 2'sinin ise termal odaklı faaliyet göstermelerinden ötürü hali hazırda tatmin edici derecede yerleşik bir pazara sahip olmalarının da pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumsuz yaklaşımlarına neden olduğu söylenebilir. Satış anlayışına sahip otel işletmelerinin ise daha fazla satış yapabilmek için pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine olumlu yaklaştıkları ifade edilebilir. Üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinin ise tamamı 3 yıldızlıdır. Bu işletmelerin her ne kadar üretim ve ürün anlayışına sahip olsalar da kendilerinden hem fiziksel hem de fiziksel olmayan imkânlar bakımından gelişmiş işletmelerle işbirlikleri oluşturarak daha nitelikli ürünler sunma ve sunmuş oldukları ürünlerin pazarda tercih edilebilirliklerini artırmak için pazar odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir.

İşletmeler arası ilişkiler açısından ele alındığında ise satış anlayışına sahip otel işletmelerinin ve modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin pazarlama işbirliklerine üretim ve ürün anlayışına sahip otel işletmelerinden daha

olumlu yaklaşıkları belirlenmiştir. Üretim ve ürün anlayışına sahip işletmeler müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmadıkları (Kotler ve diğ., 1999:17; Fernandes ve diğ., 2008) bunun yerine dağıtım kanalı ilişkilerine önem verdikleri için (Sheth ve Parvatiyar, 1995; Abgor, 2011.3) işletmeler arası ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerine yönelimlerinin olumlu olmadığı söylenebilir. Satış ve modern pazarlama anlayışına sahip işletmeler ise ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılması için iletişim yönlü pazarlama eylemleri gerçekteştirdikleri için (Pedron ve Saccol, 2009; Shaw ve Jones, 2005) işletmeler arası ilişkiler açısından pazarlama işbirliklerine yönelmelerinin daha olumlu olduğu söylenebilir.

İşlem maliyeti odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışlarıyla işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Oysa ki üretim ve ürün anlayışına sahip işletmelerde pazarlama faaliyetleri için bir bütçe bulunmamakta (Blythe, 2005:4), satış anlayışına sahip işletmelerde ise pazarlama bütçesi reklam ve promosyonla sınırlı olmaktadır (Keelson, 2012; Kotler ve diğ., 1999:19). Modern pazarlama anlayışına ve sosyal pazarlama anlayışına sahip işletmelerde ise pazarlama bütçesi işletmenin sosyal konulara duyarlılığını, konumlandırma ve markalama çalışmalarını da içerisine alan daha kapsamlı bir yapıya sahiptir (Blythe, 2005:155; Belch ve Belch, 2003:42). Bu bakımdan işletmelerde pazarlama faaliyetlerinin kapsamı genişledikçe bu eylemler için ihtiyaç duyulan bütçe miktarı da artmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerde pazarlama anlayışı geliştikçe işlem maliyeti odaklı faktörler işletmelerin pazarlama işbirliklerine yönelimlerinin daha olumlu yönde değişeceği düşünölmüştür. Pazarlama işbirlikleri işletmelere işlem maliyetlerini azaltma noktasında önemli fırsatlar sunmasına rağmen (Wang ve Xiang, 2007) otel işletmelerin pazarlama anlayışları ile pazarlama işbirliklerine yönelimleri arasında işlem maliyeti odaklı faktörler açısından pozitif ya da negatif bir ilişkinin bulunamamıştır. Bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamamasında destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin birçoğunun (üretim ve ürün anlayışına sahip olanlardan 2'sinin, satış anlayışına sahip olanlardan 1'inin ve modern pazarlama anlayışına sahip olanlardan 1'inin) pazarlama bütçesinin olmayışından kaynaklandığı söylenebilir.

Otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları arasında öğrenme odaklı faktörler açısından da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğrenme odaklı faktörler açısından ele alındığında; üretim ve ürün anlayışına sahip işletmeler, pazarlama faaliyeti olarak üretim ve ürünün niteliğini yeterli görmekte (Barlow, 1999), satış ve pazarlama elemanlarının niteliğinden ziyade dağıtım kanalı ilişkilerine önem vermektedirler (Kotler ve diğ., 1999:17). Satış anlayışına sahip işletmeler ise ürün ve hizmetlerin satışını ve işletme karlılığını artırabilmek için sadece pazarlama ve satış elemanlarının yeteneklerini artırmaya yönelik eğitimlere önem vermektedirler (Eren, 2003:114; Shaw ve Jones, 2005). Modern pazarlama anlayışına ve sosyal pazarlama anlayışına sahip işletmeler ise müşteri iletişimi ve memnuniyeti noktasında sadece satış ve pazarlama elemanlarının çalışmalarını yeterli görmemekte, pazarlama eylemlerini tüm organizasyonun sorumluluğu olarak ele almakta ve tüm personelin eğitimine daha fazla önem vermektedirler (Yamamoto, 2003:96; Gustavo, 2013). Bu bağlamda, otel işletmelerinde pazarlama anlayışının gelişmesine paralel olarak eğitim odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yönelik eğilimde artacağı düşünülmüştür. Ancak otel işletmeleri yöneticilerinin bu beklentinin aksine öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yaklaşımlarının pazarlama anlayışları ile ilgili olmadığı saptanmıştır. Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticileri öğrenme odaklı faktörler açısından pazarlama işbirlikleri önündeki en büyük engelin sektörde sık yaşanan personel değişimleri olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler bu anlamda işbirliğinin personelin eğitimi değil işletmeler arası değişimlerin engellenmesi konusunda olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin pazarlama anlayışı ile işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları arasındaki ilişkilerin incelendiği diğer boyutlar ise küme rekabetçiliği odaklı faktörler ve sosyal sorumluluk odaklı faktörlerdir. Araştırma sonucunda, küme rekabetçiliği odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından otel işletmelerinin pazarlama anlayışı ile işbirlikçi pazarlamaya yönelik yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, işletmelerin pazarlama anlayışları ile kümelenme ve sosyal sorumluluğa yaklaşımları arasında bir ilişkinin olmadığı göstermektedir. Oysaki üretim ve ürün anlayışına sahip işletmeler, daha fazla ve daha nitelikli ürün üreterek

(Bubnjevic, 2011) satış anlayışına sahip işletmeler ise işletme faaliyetlerinin çevresel etkilerini ve müşteri memnuniyetini dikkate almaksızın pazarlama eylemleri yürüterek (Pedron ve Saccol, 2009) işletme karlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmeleri ise müşterileri memnun edecek ürün ve hizmetler sunarak (Odabaşı, 2010:10) işletme karlılığını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Bu anlayışa sahip işletmeler, müşteri odaklı oldukları için sosyal konularda zaman zaman işletme karlılığına göre hareket etseler de müşteriler, duyarlı oldukları konularda işletmeleri sosyal çıkarları gözeterek hareket etmek zorunda bırakmaktadırlar. Sosyal pazarlama anlayışına işletmelerde ise işletmeler toplumsal kaygıları oldukça değerli görmekte (Evans ve diğ., 2012), sosyal sorumluluğu içerisinde bulunduğu topluma karşı bir zorunluluk addetmekte (Andreasen, 1994) ve toplumsal yarar için tüketicilerde davranış değişikliği oluşturmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar (Kotler ve Zaltman, 1971). Bu bakımdan ele alındığında, işletmelerin pazarlama anlayışlarının düzeyi ile küme rekabetçiliği ve sosyal sorumluluğa yönelik yaklaşımları arasında pozitif bir ilişkinin olması beklenmektedir. Fakat araştırma sonucunda, destinasyonda sosyal pazarlama anlayışına sahip bir işletme olamamasına karşın üretim ve ürün anlayışına, satış anlayışına ve modern pazarlama anlayışına sahip otel işletmelerinin küme rekabetçiliği ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından pazarlama işbirliklerine yönelik yaklaşımları pozitif yönlüdür. Bu durumda destinasyondaki otel işletmelerinin kümelenme ve sosyal sorumluluklarını etkileyen farklı değişkenlerin olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak bu çalışmada, bir destinasyonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımlarını incelemeye yönelik ürün odaklı, pazar odaklı, işletmeler arası ilişkiler odaklı, işlem maliyeti odaklı, öğrenme odaklı, küme rekabetçiliği odaklı ve sosyal sorumluluk odaklı olmak üzere yedi boyuttan oluşan kapsamlı bir çerçeve çizilmiştir. Otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ise literatürde genel kabul görmüş haliyle üretim ve ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, otel işletmelerinin pazarlama anlayışları ile işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları arasında ürün odaklı, pazar odaklı ve işletmeler arası ilişkiler odaklı faktörler bakımından anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, işlem maliyeti, öğrenme, küme

rekabetçiliği ve sosyal sorumluluk odaklı faktörler açısından ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmada uygulama alanı olarak Bolu destinasyonunun seçilmesinin en önemli nedeni, destinasyondaki otel işletmelerinin Batı Karadeniz Otelciler Derneği (BAKTOD) çatısı altında, pazarlama işbirlikleri oluşturmaya yönelik “Tabiatın Kalbi Bolu” adlı proje ile 2009 yılından beri devam eden çalışmalarınıdır. Bu çalışmalar, bazı otel işletmeleri tarafından yetersiz ve gereksiz olarak nitelendirilmekle birlikte, bir destinasyonda işbirlikçi pazarlamanın yapılabilirliğine ilişkin diğer destinasyonlar ve turizm sektörünün uygulayıcıları için somut bir örnek sunmaktadır. Şöyle ki; kamu desteği de sağlanarak destinasyonda bulunan otel işletmeleri, kendi ürün ve hizmet alanları dışında kalan bir ürün ve hizmet olan doğa yürüyüşü (trekking) programını bu dernek çatısı altında hazırlamakta, kendi misafirlerine otel işletmesinde sunumunu gerçekleştirerek pazarlamaktadır. Organizasyona katılan işletmelerdeki misafirler, (Örneğin; X Otelinden 12 kişi, Y Otelinden 9 kişi, Z Otelinden 11 kişi, toplam 32 kişilik bir grup) otel işletmelerinden alınarak dernek çatısı altında kurulan bir acentenin organizatörlüğünde programlandığı şekilde aktiviteye katılmaktadırlar. Otel işletmeleri bu faaliyetlerle, hem misafirlerine sunmuş oldukları aktiviteleri çeşitlendirmekte, hem destinasyonda bulunan turistik değerleri turizme kazandırma noktasında önemli bir aktör olmakta hem de destinasyonun marklaşma çalışmalarına katkı sağlamaya çalışmaktadırlar. Ek 2’de Batı Karadeniz Otelciler Derneği tarafından Bolu destinasyonundaki otel işletmeleri tarafından işbirlikçi pazarlama çalışmalarına ilişkin hazırlanan broşür gösterilmektedir. Türkiye’deki destinasyonların ve turizm işletmelerinin bu tarz işbirlikçi pazarlama örgütleri kurmaları ve birbirleriyle koordineli pazarlama çalışmaları yürütmeleri hem kendi işletmelerine hem buldukları destinasyona hem de ülke turizminin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Bu noktada Bolu destinasyonundaki yerel yönetimlere ve kamu kurumlarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Çünkü bu kurumlar destinasyona turistik değerlerin kazandırılmasında alt yapı ve üst yapı çalışmalarını yapan ve destinasyon için politika üreten kurumlardır. Araştırmada bazı otel yöneticileri Bolu

destinasyonunda pazarlama işbirliklerini dizayn edecek, turizm işletmeleri arasındaki ilişkileri düzenleyecek ve işletmelere vizyon çizebilecek, planlayıcı bir lider kişi ya da kuruluş bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu anlamda, Bolu destinasyonundaki kamu kurumlarının ve yerel yönetimlerin destinasyondaki turizm işletmelerine liderlik edebilecek bir anlayışla hareket etmeleri ve işletmeler arası ilişkileri destinasyona hem soyut hem de somut çıktılar açısından kazanç sağlayacak şekilde planlamada etkin rol oynamaları gerekmektedir.

Destinasyondaki pazarlama işbirliklerinde etkin rol oynaması gereken bir diğer kurum ise üniversitedir. Özellikle üniversite bünyesindeki turizm bölümlerinin işletme yöneticileriyle sürekli istişare içerisinde olmaları ve sahip oldukları bilgi birikimini işletme yöneticileriyle paylaşmaları gerekmektedir. Yine destinasyonda kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarının (STK) da turizm işletmeleri tarafından gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin destinasyona olan sosyal faydalarını göz önünde bulundurarak yoğun bir şekilde desteklemeleri gerekmektedir. Son olarak Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren (yiyecek içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, müzeler vs.) turizm sektörünün diğer aktörlerinin otel işletmelerinin yapmış olduğu bu çalışmalara katılmaları ve herbirinin kendi faaliyet alanında üzerine düşebilecek sorumluluğu üstlenmeleri işbirlikçi pazarlama eylemlerinin etkinliğini artırma noktasında oldukça faydalı olacaktır.

Bu araştırma sonuçları, Bolu destinasyonunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilmiştir. Dolayısıyla turizm sektörü için veya diğer destinasyonlarda faaliyet gösteren otel işletmeleri için genellenemez. Yapılacak araştırmalarda, bu araştırmada işbirlikçi pazarlama yaklaşımı için çizilen kapsamlı çerçeveden ve araştırma neticesinde elde edilen sonuçlardan yararlanılarak yöneticilerin işbirlikçi pazarlama eğilimlerini ölçen bir ölçek geliştirilebilir. Geliştirilen ölçek vasıtasıyla daha geniş ölçekli destinasyonlarda nicel ölçüm teknikleri kullanılarak sadece otel işletmelerinin değil diğer turizm paydaşlarının da işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları incelenebilir. Bununla birlikte, otel işletmelerinin veya diğer turizm paydaşlarının işbirlikçi pazarlamaya yaklaşımları yalnızca pazarlama anlayışları açısından değil işletme

yöneticilerinin yönetim tarzları gibi işletme politikalarına yön veren diğer temel unsurlar açısından da ele alınabilir.

6. KAYNAKÇA

Abgor, J. M. (2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: A Study of Three Service Sectors in Umeå. *Masters Thesis*. Umeå School of Business. Sweden.

Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alabay, N. 2010. Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (2), ss. 213-235.

Altunışık, R. (2009a). Turizm İşletmeleri. İçinde; Ş. Demirkol ve B. Zengin (Editörler), *Turizm Pazarlaması ve Pazarlama Stratejileri*, ss. 117-143, Sakarya: Değişim Yayınları.

Altunışık, R. (2009b). *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012b). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2012a). *Modern Pazarlama*. 5. Baskı. Değişim Yayınları. Sakarya.

Altunöz, Ö., Arslan, Ö. E. ve Hassan, A. (2014). Turistlerin Yeşil Pazarlamaya Yönelik Görüşlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 43 (1), ss. 157-172.

Andreasan, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*. 13 (1), pp. 108-114.

- Aras, H. (1993). *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek- İçecek Maliyet Kontrolü*. Devran Matbaası. Ankara.
- Atay, L. ve Dilek, S. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: IBIS Otel Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18 (1), ss. 203-219.
- Augustyn, M. ve Knowles, T. (2000). Performance of Tourism Partnerships: A Focus on York. *Tourism Management*. 21, pp. 341-351.
- Azaltun, M. (1999). *Otel İşletmelerinde İç Kontrol*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- Baggio, R. (2011). Collaboration and Cooperation in A Tourism Destination: A Network Science Approach. *Current Issues in Tourism*. 14 (2), pp. 183-189.
- Baker, M. J. ve Cameron, E. (2008). Critical Success Factors in Destination Marketing. *Tourism And Hospitality Research*. 8 (2), pp. 79-97.
- Baloglu, S. ve Brinberg, D. (1997). Affective Images of Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*. 35 (4), pp. 11-15.
- Barlow, J. (1999). From Craft Production to Mass Customisation. Innovation Requirements for the UK Housebuilding Industry. *Housing Studies*. 14 (1), pp. 23-42.
- Barretta, A. (2009). The Functioning of Co-opetition in the Health-Care Sector: An Explorative Analysis. *Scandinavian Journal of Management*. 24, pp. 209-220.
- Baş, T., Usta, Y. ve Uyar, E. Ö. (2013). Derinlemesine Görüşme. İçinde; Türker Baş ve Ulun Akturan (Editörler), *Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo İle Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz ve Yorum* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Batman, O. (2004). *Otel İşletmeleri*. (Editörler: Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin). Turizm İşletmeleri. Değişim Yayınları. İstanbul.

- Batman, O. ve Soybalı, H. H. (2009). *Otel İşletmeleri*. 2. Baskı. (Editörler: Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin). Turizm İşletmeleri. Değişim Yayınları. İstanbul.
- Bayın, G. ve Akbulut, Y. (2012). Sağlık Sektöründe Sosyal Pazarlamanın Kullanımı. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*. 1 (1), ss. 53-72.
- Belch, G. E. ve Belch, M. A. (2003). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Sixth Edition. London: The McGraw-Hill.
- Bennett, (1999). Destination Marketing into the Next Century. *Journal of Vacation Marketing*. 6 (1), pp. 48-54.
- Bertolin, D. (2013). What Is Collaborative Marketing (And Does It Have Anything To Do With Collaboration Marketing)?. *The Collective Publishing Company Inc.* <http://www.thecollectivepc.com/2013/07/what-is-collaborative-marketing-and.html>. Son erişim tarihi: 09.02.2014.
- Beverland, M. ve Bretherton, P. (2001). The Uncertain Search for Opportunities: Determinants of Strategic Alliances. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 4 (2), pp. 88-99.
- Bickhoff, N., Hollensen, S. ve Opresnik, M. O. (2014). *The Quintessence of Marketing: What You Really Need to Know to Manage Your Marketing Activities*. Springer. ISBN 978-3-642-45444-8.
- Binbay, M. (2007). Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kahramanmaraş.
- Blain, C. R. (2001). Destination Branding in Destination Marketing Organizations. *Masters of Business Administration*. Department of Management. University of Calgary. Alberta.
- Blythe, J. (2005). *Essential of Marketing*. Third Edition. Pearson Education. London.

- Borden, N. H. (1957). *Note on the Concept of the Marketing Mix*. Intercollegiate Case Clearing House, Harvard University. Boston.
- Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 4, pp. 2-7.
- Bowie, D. ve Buttle, F. (2004). *Hospitality Marketing: An Introduction*. Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- Bramwell, B. ve Lane, B. (1999). *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*. New York: Doubleday.
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1998). Ortaklaşa Rekabet. Birinci Baskı. (Çev: Levent Cinemre) Melissa Matbaacılık. İstanbul.
- Bubnjević, D. (2011). Position and Role of Personal Selling in Contemporary Marketing Management. *I International Symposium Engineering Management And Competitiveness (EMC2011)*, June 24-25, pp. 371-376, Zrenjanin, Serbia.
- Buhalis, D. (2000b). Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. *Journal of International Hospitality, Leisure and Tourism Administration*. Vol, 1. pp. 113-139.
- Buhalis, D. (2000a). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*. 21 (1), 97-116.
- Buhalis, D. ve Law, R. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After Internet. The State of e-Tourism Research. *Tourism Management*. 29 (4), 609-623.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı. Pegem Akademi. Ankara.
- Cannon, H. M., Yaprak, A. ve Mokra, İ. (2000). Strategic Global Alliances and the Relationship Marketing Paradigm. http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F228962975_Strategic_Global_Alliances_and_the_Relationship_Marketing_Paradigm%2Ffile%2F3deec518bef642205a.pdf&ei=GKJrU_fhEO6g7AbV3IGABA&usg=AFQjCNHW38dlIzVtYBenga3r9Eiz25_KzQ&sig2=hATSZjsKqU6vI0oCIwdOOw. Son erişim tarihi: 08.05.2014.
- Chaston, I. (1999). *New Marketing Strategies*. London: Sage.
- Chen, H. ve Chen, T. J. (2003). Governance Structures İn Strategic Alliances Transaction Cost Versus Resource-Based Perspective. *Journal of World Business*. 38, pp. 1-14.
- Cizmar, S. ve Weber, S. (2000). Marketing Effectiveness of the Hotel İndustry in Croatia. *Hospitality Management*. Vol. 19, pp. 227-240
- Çakıcı, A. C. (1995). Otel İşletmeciliğindeki pazarlama Anlayışının Gelişimi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 6 (3), ss. 20-27.
- Çakmak, A. Ç. ve Kök, İ. T. (2012). Destinasyon Pazarlaması Ve Safranbolu'nun Destinasyon İmajının Ölçülmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, ss. 80-101.
- Çatı, K., Kethüda, Ö. ve Faikoğlu, S. (2012). Otel İşletmelerinin Pazarlama Birimi Yapılarına Göre Performanslarının Değerlendirilmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8 (8), ss. 23-42.
- D'Angella, F. ve Go, F. M. (2009). Tale of Two Cities' Collaborative Tourism Marketing: Towards A Theory of Destination Stakeholder Assessment. *Tourism Management*. Vol. 30, pp. 429-440.

- Das, T. K. ve Teng, B. S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*. 26 (1), pp. 31-61.
- Davis, W. ve Brush, K. E. (1997). High-Tech Industry Marketing: The Elements of a Sophisticated Global Strategy. *Industrial Marketing Management*. 26, pp. 1-13.
- De Bono, E. (1996). *Rekabetüstü (Sur/Petition)*. Çeviren: Oya Özel. Remzi Kitapevi. İstanbul.
- Demirel, Y., Keskin, N., Ülgen, H., Yozgat, U. ve Baş, T. (2011). Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. ss. 431-439. Adana. Türkiye.
- Dieke, P. U. C. ve Karamustafa, K. (2000). Cooperative Marketing in the Accommodation Subsector: Southeastern Mediterranean Perspectives. *Thunderbird International Business Review*. 42 (4), pp. 467-494.
- Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy*. Second Edition. Prentice Hall Europe. London.
- Durna, U., İnal, M. E. ve Kurar, C. İ. (2013). An Assessment on the National Hotel Chain Growth Success: The Case of the Rixos Hotel Group. *International Conference On Eurasian Economies. Session 5C: Turizm II*. pp. 723-731. Petersburg. Russia.
- Ehmke, C., Fulton, J. ve Lusk, J. (2011). *Marketing's Four P's: First Steps for New Entrepreneurs*. Agricultural Innovation and Commercialization Centre. Purdue University. USA.
- Elahi, M. ve Dehdashti, M. (2012). Classification of Researches and Evolving a Consolidating Typology of Management Studies. Annual Conference on Innovations in Business & Management. 1-15. London, UK

- Emir, O. (2010). Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Seyahat Acentelerinin Rolü: Otel İşletmeleri Tarafından Bir Değerlendirme. *Ege Akademik Bakış*. 10 (4), ss. 1245-1256.
- Emir, O. (2012). Otel İşletmeciliği. İçinde; M. A. Kozak (Editör), *Otel İşletmelerinde Pazarlama*, ss. 83-113, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eraslan, İ. H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2012). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. <http://www.soidergi.com/wp-content/uploads/2012/01/kumelenmeler-ve-inovasyon.pdf>. Son erişim tarihi:09.05.2014.
- Erdoğan, A. B. (2009). Pazarlama: Küresel Krizin Suçlusunu mu, Kurtarıcısı mı?. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*. 1 (1), ss. 41-51.
- Erdoğan, B. Z. ve Eroğlu, E. (2011). *Pazarlama Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını. Yayın No: 1549, Eskişehir.
- Erdoğan, B. Z. ve Eroğlu, E. (2012). *Pazarlama Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2579, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1549. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Eren, D. (2003). Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Mersin.
- Ersun, N. ve Aslan, K. (2009). Kongre Turizminin Geliştirilmesinde Kongre Ve Ziyaretçi Bürolarının Rolü Ve Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (15), ss. 89-114.
- Evans, W. D., Christoffel, K. K., Necheles, J. W. ve Becker, A. B. (2012). Social Marketing As A Childhood Obesity Prevention Strategy. *Community-based Approaches to Childhood Obesity: Research Progress and Future Directions*. 18 (1), pp.23-26.

- Fea, C. (2007). Why You Should Be Using "Collaboration Marketing" To Grow Your Business Quickly. <http://www.successfuloffice.com/Why-You-Should-Be-Using-CollaborationMarketing.htm>. Son erişim tarihi: 04.02.2014.
- Fernandes, T. M., Proença, J. F. ve Kannan, P. K. (2008). *The Relationships in Marketing: Contribution of a Historical Perspective*. <https://ideas.repec.org/p/por/fepwps/274.html>. Son erişim tarihi: 14.02.2015.
- Finn, M., White, M. E. ve Walton, M. (2000). *Tourism & Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis and Interpretation*. Edinburgh: Pearson Education.
- Finne, A. ve Gronroos, C. (2009). Rethinking Marketing Communication: From Integrated Marketing Communication to Relationship Communication. *Journal of Marketing Communications*. 15 (2-3), pp. 179-195.
- Frey, A. W. (1956). *Effective Marketing Mix: Programing for Optimum Results*. Amos Tuck School. Hanover. USA.
- Fyall, A. ve Garrod, B. (2005). *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*. Channel View Publications. Cleveland.
- Fyall, A. ve Spyriadis, A. (2003). Collaborating for Growth: The International Hotel Industry. In: R. L Braithwaite ve W. Richard (Editors). *CAUTHE 2003: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research*, pp. 436-454. Lismore, N.S.W. Southern Cross University. Australia.
- Fyall, A., Garrod, B. ve Wang, Y. (2012). Destination Collaboration: A Critical Review of Theoretical Approaches to A Multi-Dimensional Phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*. 1, pp. 10-26.
- Fyall, A., Leask, A. ve Garrod, B. (2001). Scottish Visitor Attractions: A Collaborative Future. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 3, pp. 211-228.

- Fyall, A., Oakley, B. & Weiss, A. (2000). Theoretical Perspectives Applied to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Inland Waterways. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 1 (1), pp. 89-112.
- Genç, E. ve Erdoğan, E. (2013). Otel İşletmelerinde Geleneksel Pazarlama Uygulamaları: Zonguldak, Karabük Ve Bartın İllerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*. 15 (2), ss. 195-216.
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?. *International Journal of Marketing Studies*. 1 (1), pp. 1-14.
- Graci, S. (2013). Collaboration and Partnership Development for Sustainable Tourism, Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space. *Place and Environment*. 15 (1), pp. 25-42.
- Grangsjö, Y. F. (2003). Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 33 (5), pp. 427-448.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91, 481-510.
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*. 38 (10), pp. 911-936.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. 32 (2), pp. 4-20.
- Guenzi, P. ve Troilo, G. (2006). Developing Marketing Capabilities for Customer Value Creation Through Marketing–Sales İntegration. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, pp. 974-988.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. 19, pp. 293-317.

- Gulati, R., Nohria, N. ve Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. 21, pp. 203-215.
- Gummesson, E. (1994). Service Management: An Evaluation and the Future. *International Journal of Service Industry Management*. 5 (1), pp. 77-96.
- Gummesson, E. (1997). Collaborate or Compete: Conflicting Trends Plague Services Marketers. *Marketing Management*, Fall, pp. 17-20.
- Gustavo, N. (2013). Marketing Management Trends in Tourism and Hospitality Industry: Facing the 21st Century Environment. *International Journal of Marketing Studies*. 5 (3), pp. 13-25.
- Güler, E. G. (2009). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Trakya'daki Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 27 (2), ss. 233-261.
- Güner, S. ve Gürler, G. (2011). Kaynak Bağımlılığı Teorisi Çerçevesinde Stratejik İşbirliklerinin Değerlendirilmesi: Örnek Olay Çalışması Olarak Toyota-Honda Vakaları. *3.Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi*. ss. 696-706. Niğde, Türkiye.
- Güzel, Ö. (2012). Pazarlama Faaliyetlerini Yönlendirecek Gelecek Perspektifler. *Akademik Bakış Dergisi*. 32, ss. 1-13.
- Hacıoğlu, N. (1997). *Turizm Pazarlaması*. Üçüncü Baskı. Uludağ Üniversitesi Basımevi. Bursa.
- Hall, C. (1999). Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*. 7 (3/4), pp. 274-289.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*. 12, pp. 83-103.

- Hamel, G., Doz, Y. L. ve Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*. January-February, pp. 133-139.
- Hanson, B. ve Delemonie, B. (2000). *Hospitality Directions- Europe Edition: Forecast and Analyses for the Hospitality Industry*. London: Price Water House Cooper.
- Hart, C. W. L. ve Troy, D. A. (1986). *Strategic Hotel/Motel Marketing*. Revised Edition. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association. East Lansing, Michigan, USA.
- Hayta, A. B. (2008). Turizm Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 16 (1), ss. 31-48.
- Hejase, H., Hamdar, B., Orfali, M. ve Hejase, A. (2012). Marketing Mix: An Exploratory Research in Syria from an Islamic Perspective. *American Journal of Scientific Research*. 82, pp. 33-52.
- Hitt, J. (2009). Cooperative Marketing: What is it and How Companies Use It. <http://voices.yahoo.com/cooperative-marketing-companies-3470643.html>.
Son erişim tarihi: 04.02.2014.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A. ve Piercy, N. F. (1998). *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. Second Edition. Prentice Hall Europe. London.
- Hudson, S. (2013). Knowledge Exchange: A Destination Perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2, pp. 129-131.
- Hüseyiniklioğlu, A. O. (2009). Kaynak Bağımlılığının Savaşlar Üzerindeki Etkisi: 2. Dünya Savaşı Sonrasındaki Savaşların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Adana.
- Islamoğlu, A. H. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı). 2. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.

- İçöz, O. (1996). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. Anatolia Yayıncılık. Ankara.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. İkinci Baskı. Ankara: Turan Kitapevi.
- İlban, M. O., Doğrubay, M. ve Gürsoy, H. (2010). Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(2), ss. 117-144.
- İslamoğlu, H. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım.
- İslamoğlu, A. H. (2008). *Pazarlama Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Jaafar, M., Aziz, A. R. A. ve Sukarno, S. Z. M. (2012). Tourism Marketing: An Overview of Small and Medium Budget Hotels (SMBHs). *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 17 (1), pp. 1-13.
- Jain, M. K. (2013). An Analysis of Marketing Mix: 7Ps or More. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*. 1 (4), pp. 23-28.
- Jamal, T. B. ve Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*. 22(1), pp. 186-204.
- Jestin, J. K. J. ve Parameswari, B. (2002). Marketing of Information Products and Services for Libraries in India. *Library Philosophy and Practice*. 5 (1), pp. 1-6.
- Johnson, S. (2008). How Can Agencies And Clients Harness Collaborative Marketing?. <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/813070/next-big-thing-collaborativemarketing>. Son erişim tarihi: 06.02.2014.
- Jones, D. G. B. ve Richardson, A. (2007). The Myth of the Marketing Revolution. *Journal of Macromarketing*. 27 (1), pp. 15-24.

- Kapoor, O., Paul, I. J. ve Halder, B. (2010). *Service Marketing Concepts and Practices*. Mc Graw Hill Education. New Delhi. India.
- Karakılıç, Y. N. ve Öcal, H. (2008). Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6 (2), ss. 85-96.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 9. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karppinen, M. (2011). Strategic Marketing Plan for A Hotel. *Degree Programme of Hospitality Management*. Vaasa University of Applied Sciences. Finland.
- Kaya, İ. (2010). *Pazarlama Bi'tanedir*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Keelson, S. A. (2012). The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination!. *Online Journal of Social Sciences Research*. 1 (2), pp. 35-41.
- Keil, T. (2000). *Strategic Alliances-A Review of the State of the Art*. Helsinki University of Technology Department of Industrial Engineering and Management Institute of Strategy and International Business. Finland.
- Kent, R. (2007). *Marketing Research: Approaches, Methods and Applications in Europe*. London: Thomson.
- Kethüda, Ö. (2010). Satış/Pazarlama Anlayışlarının İşletme Performansına İlgisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı. İstanbul.
- Kethüda, Ö. ve Çalışkan, G. (2011). Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışı: Fethiye'de Bulunan Otellerde Bir Araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1 (1), ss. 49-74.
- Khattab, S. A. A. (2012). Marketing Strategic Alliances: The Hotel Sector in Jordan. *International Journal of Business and Management*. 7 (9), pp. 222-232.

- KıNGır, S. (2009). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yöneltsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15, ss. 457-482.
- Kim, S. S., Chun, H. ve Lee, H. (2005). The Effects of SARS on the Korean Hotel Industry and Measures to Overcome the Crisis: A Case Study of Six Korean Five-Star Hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 10 (4), pp. 369-377.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. Vol. 54, pp. 1-18.
- Kombenjaminas, W. ve Lertrattananon, N. (2011). Services Marketing Mix of Foreign Coffee Franchiser in Bangkok. *Master Thesis in Business Studies*. School of Sustainable Development of Society and Technology. Mälardalen University. Sweden.
- Kotler, P ve Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Kotler, P. (2009). *A'dan Z'ye Pazarlama*. Çeviri: Aslı Kalem Bakkal, İstanbul: MediaCat.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium Edition*. Tenth Edition, United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. M. (2010). *Principles of Marketing*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler, P. ve Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*. Vol. 35, pp. 3-12.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. Milan: Prentice Hall Europe.

- Kotler, P., Bowen, J. ve Makens J. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kozak, N. (2006). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N. (2013). *Turizm Pazarlaması*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2911. Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1868. Eskişehir. Türkiye.
- Köksal, Y. ve Özdemir, Ş. (2013). Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya'nın Tutundurma Karmaşı İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18 (1), ss. 323-337.
- Kubickova, M. ve Wang, Y. (2013). Why People Cannot Work With Each Other? Examining the Barriers to Collaborative Destination Marketing. http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1255&context=gradconf_hospitality. Son Erişim Tarihi: 09.05.2014.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2011). *Türkiye'ye Gelen Turist Profili*. Tanıtma Genel Müdürlüğü. <https://www.kultur.gov.tr/Eklenti/3949,2012pazarraporlaripdf.pdf?0>. Son erişim tarihi: 03.04.2015.
- Lasune, S. (2012). Marketing Strategies and Quality Management of Five Star Hotels in Order to Improve Its Revenue with Special Reference to Selected Five Star Hotels in Mumbai. *National Monthly Refereed Journal of Reasearch in Commerce & Management*. 1 (4), pp. 28-36.
- Law, R. ve Ng, C. (2011). Marketing Strategies for Small Hotels: The Case of Cheung Chau in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 16 (1), pp. 21-38.

- Leaniz, P. M. G. ve Rodríguez, I. R. B. (2015). Exploring the Antecedents of Hotel Customer Loyalty: A Social Identity Perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 24 (1), pp. 1-23.
- Lefebvre, R. C. ve Flora, J. A. (1988). Social Marketing and Public Health Intervention. *Health Education Quarterly*. 15 (3), pp. 299-315.
- Lembet, Z. (2011). Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/MARKALARVEKURUMSALSOSYALSORUMLULUK.pdf>. Son erişim tarihi:09.05.2014.
- Levinson, J. L. ve Horowitz, S. (2010). *Yeni Pazarlama Kuralları*. Çeviri: Günseli Aksoy. Optimist Yayınları. İstanbul.
- Levitt, T. (1981). Marketing Intangible Products and Product Intangibles. *Harvard Business Review*. May-June. pp. 91-100.
- Lovelock, C. H. ve Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. <http://www.business.otago.ac.nz/marketing/events/OtagoForum2005/Papers/WhitherServices.pdf>. Son erişim tarihi 06 Mart 2014.
- Luo, Y. (2007). A Coopetition Perspective of Global Competition. *Journal of World Business*. 42, pp. 129-144.
- MacFadyen, L., Stead, M. ve Hastings, G. (1999). A Synopsis of Social Marketing. http://www.evidenceintopractice.scot.nhs.uk/media/135280/social_marketing_synopsis.pdf. Son Erişim Tarihi: 25.02.2015.
- Madhok, A. (1998). Transaction Costs, Firm Resources and Interfirm Collaboration. *University of Utah Management*. 21 (4), 341-351.
- Maibach, E. W. (2003). Recreating Communities to support Active Living: A New Role for Social Marketing. *American Journal of Health Promotion*. 18 (1), ss.114-119.

- Mamabolo, I. (2009). An Exploratory Study of Black Women in Executive Positions and Their Sense of Balance between Motherhood and Career. *Unpublished Master Thesis*. University Of The Witwatersrand School Of Human And Community Development Division Of Psychology. South Africa.
- Marzano, C. ve Scott, N. (2006). Consistency in Destination Branding: The Impact of Events. *Global Events Congress*. September 27-29, pp. 196-206. Brisbane. Australia.
- Masberg, B. A. (2000). What Is the Priority of Research in the Marketing and Promotional Efforts of Convention and Visitors Bureaus in the United States?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 8 (2), pp. 29-40.
- Mason, R. (1995). Interconsumer Effects on Consumer Demand in Economic Theory and Marketing Thought. <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%206%201993/327%20mason.pdf>. Son erişim tarihi:05.05.2014.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. California: SAGE Publications.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.
- Medlik, S. ve Ingram, H. (2000). *The Business of Hotels*. Fourth Edition. Jordan Hill: Elsevier Ltd. UK.
- Meydan, C. H. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/92/Makale2.pdf. Son erişim tarihi: 06.05.2014.
- Middleton, V. ve Clarke, J. R. (2001). *Marketing in Travel and Tourism Third Edition*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

- Mintel International Group Ltd. (2005). *DMO Funding Models*. Destination Marketing International.
- Moncrief, W. C. ve Marshall, G. W. (2005). The Evolution of the Seven Steps of Selling. *Industrial Marketing Management*. Vol. 34, pp. 13-22.
- Morisson, A. (1989). *Hospitality and Travel Marketing*. Delmar Publisher. USA.
- Morrison, A. (1998). Small Firm Co-operative Marketing in a Peripheral Tourism Region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10 (5), pp. 191-197.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M. ve Anderson, D. J. (1997). Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 7 (1), pp. 1-19.
- Muhcina, S. (2008). Characteristics of the Tourism Product. *Annals of the University of Craiova Economic Science Series*. 36 (6), pp. 2785-2789.
- Naipaul, S. Wang, Y. ve Okumus, F. (2009). Regional Destination Marketing: A Collaborative Approach, *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 26 (5-6), pp. 462-481.
- Ng, W. C. ve Pine, R. (2003). Women and Men in Hotel Management in Hong Kong: Perceptions of Gender and Career Development Issues. *Hospitality Management*. Vol. 22, pp. 85-102.
- O'Connor, P. ve Horan, P. (1999). An Analysis of Web Reservation Facilities in the Top 50 International Hotel Chains. *International Journal of Hospitality Information Technology*. 1 (1), pp. 77-85
- Ochterski, J. (2012). Collaborative Marketing for Small Farms: Selling and Working Together For Profitability. <http://smallfarms.cornell.edu/files/2012/05/Collaborative-Marketing-for-Small-Farms-10385vc.pdf>. Son erişim tarihi: 06.05.2014.

- Odabaşı, Y. (2010). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. 8. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ohmae, K. (1989). The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*. 67 (March-April), pp. 143-154. <http://hbr.org/1989/03/the-global-logic-of-strategic-alliances/ar/1>. Son erişim tarihi: 06.05.2014.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*. 33, pp. 543-561.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. 5. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Örs, H. ve Ural, T. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Pazar Yönlülük*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), ss. 323-341.
- Paksoy, S. (1994). Turizm Pazarlaması ve Kapadokya Bölgesindeki (Nevşehir Yöresi) Otel İşletmelerinde Pazarlama Faaliyetleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kayseri.
- Palmer, A. (2002). Cooperative Marketing Associations: An Investigation into the Causes of Effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*. 10 (2), pp. 135-156.
- Palmer, A. ve Bejou, D. (1995). Tourism Destination Marketing Alliances. *Annals of Tourism Research*. 22 (3): pp. 616-629.

- Park, S. H. (1996). Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies*. 17 (5), pp. 795-824.
- Paylan, M. A. ve Torlak, Ö. (2009). Tarihsel Perspektiften Geleceğe Pazarlamanın Seyri. *14. Ulusal Pazarlama Kongresi*. 14-17 Ekim. Bildiriler Kitabı. ss. 1-11. Yozgat.
- Pedron, C. D. ve Saccol, A. Z. (2009). What Lies behind the Concept of Customer Relationship Management? Discussing the Essence of CRM through A Phenomenological Approach. *Brazilian Administration Review*. 6 (1), pp. 34-49.
- Perreault, W. D., Cannon, J. P., McCarthy, E. J. (2013). *Pazarlamanın Temelleri: Bir Pazarlama Stratejisi Planlama Yaklaşımı*. (Çeviren: A. Günal Önce). Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Pfeffer, J. ve Salancik, J. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row. http://www.unitn.it/files/download/12425/the_external_control_of_organizations_ch3_pfeffer.pdf. Son erişim tarihi: 06.05.2014.
- Pietinalho, L. (2008). Evolution of Interorganizational Networks: Evidence from Pulp and Paper Industry in 1992–2006. *Master Thesis*. Helsinki University of Technology Faculty of Information and Natural Sciences Degree Program in Industrial Engineering and Management.
- Pinto, R. B. ve Kastenzholz, E. (2011). Collaborative Destination Marketing. *International Conference On Tourism & Management Studies*. pp. .215-228. Algarve-Portugal.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. The Free Press. New York.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. New York.

- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), pp. 79-91.
- Prasanna, K. (2013). Marketing Strategies for Standalone Hotels: With Reference to Mayur Aaditya Resort, Dharwad, India. *Research Journal of Management Sciences*. 2 (5), pp. 14-19.
- Prideaux, B. ve Cooper, C. (2002). Marketing and Destination Growth: A Symbiotic Relationship or Simple Coincidence?. *Journal of Vacation Marketing*. 9 (1), pp. 35-51.
- Provan, K. G. ve Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*. 25 (2), pp. 200-225.
- Radisic, B. B., Perisic, M., ve Berecic, J. (2010). Marketing in Selling the Hotel Product. *Tourism & Hospitality Management Conference Proceedings*. pp. 771-782.
- Rehman, S. U. ve İbrahim, M. S. (2011). Integrated Marketing Communication And Promotion. *Journal of Arts, Science & Commerce*. 2 (4), pp. 187-191.
- Reid, M., Luxton, S. ve Mavondo, F. (2005). The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation. *Journal of Advertising*. 34 (4), pp. 11-23.
- Renaghan, L. M. (1981). A New Marketing Mix for the Hospitality Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 22 (2), pp. 31-35.
- Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması*. Dördüncü Baskı. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A. ve Zoltners, A. A. (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 25 (2), pp. 113-122.

- Sağnak, P. (2010). Hastane işletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Tatmini Yaratılmasındaki Rolü Ve Bir Pazarlama Aracı Olarak Kullanılması; Gata Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı. Ankara.
- Salancik, G. R. (1995). Wanted: A Good Network Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 40, pp. 345-349.
- Sautter, E. T. ve Liesen, B. (1999). Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*. 26 (2), pp. 312-328.
- Saxena, G. (2005). Relationships, Networks and the Learning Regions: Case Evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*. 26, pp. 277-289.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. ve Wisenblit, J. (2010). *Consumer Behaviour*. Tenth Edition. Pearson Education. New Jersey.
- Selin, S. ve Chavez, D. (1995). Developing a Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism Research*. 22 (4), pp. 844-856.
- Selin, S. W. ve Beason, K. (1991). Interorganizational Relations in Tourism. *Annals of Tourism Research*. Vol. 18, pp. 639-652.
- Selin, S. W. ve Myers, N. A. (1998). Tourism Marketing Alliances: Member Satisfaction and Effectiveness Attributes of a Regional Initiative. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 7 (3), pp. 79-94.
- Seyhan, G. ve Yılmaz, B. S. (2010). Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama: Calısta Luxury Resort Hotel. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 11 (1), ss. 51-74.
- Shaw, E. H. (2012). Marketing Strategy: From the Origin of the Development of a Conceptual Framework. *Journal of Historical Research in Marketing*. 4 (1), pp. 30-55.

- Shaw, E. H. ve Jones, D. G. B. (2005). History of Schools of Marketing Thought. *Sage Publications*. 5 (3), 239-281.
- Sheth, J. N. ve Gardner, D. M. (1982). History of Marketing Thought: An Update. University of Illinois at Urbana- Champaign. *College of Commerce and Business Administration*. Faculty Working Paper. No: 857.
- Sheth, J. N. ve Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*. 4 (4), pp. 397-418.
- Singh, M. R. P. (2013). Basic Principles of Marketing and Management. <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/pgdapr/pgdapr-105.pdf>. Son erişim tarihi:0605.2014.
- Smith, W. W., Litvin, S. W., Canberg, A. ve Tomas, S. R. (2010). Setting Parameters: Operational Budget Size and Allocation of Resources. *International Journal of Event and Festival Management*. 1 (3), pp. 238-243.
- Snepenger, D. J. (2007). *Marketing Research for Entrepreneurs and Small Business Managers*. <http://www.msucommunitydevelopment.org/pubs/mt9013.pdf>. Son erişim tarihi: 31.03.2015.
- Soler, M. (2011). *The Elements of Hotel Marketing*. <http://www.wihphotels.com/publication/the-elements-of-hotel-marketing/>. Son erişim tarihi:07.07.2014.
- Sönmez, A. T. ve Karataş, C. (2010). Postmodern Pazarlama. *MYO-ÖS 2010- Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu*. Düzce. Türkiye.
- Stanton, W. J., Kenneth, M. ve Richard, L. (1994). *Fundamentals of Marketing*. Colorado: McGraw-Hill.
- Şanlıöz, K. H. (2012). Müşteri Yönlü Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Departmanı Örgütlenme Yapısı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Antalya.

- Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tamer, M. (2002). *Yerli Ortağın Global Oyunda Söz Hakkı Yok*. <http://www.milliyet.com.tr/2002/02/13/yazar/tamer.html>. Son erişim tarihi: 06.05.2014.
- Taner, B. ve Akdağ, G. (2008). Stratejik İş Birlikleri: Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (3), ss. 359-376.
- Tavmergen, İ. P. ve Meriç, P. Ö. (2002). *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*. Turhan Kitapevi. Ankara.
- Tekin, N. A. (2012). Turistik Destinasyon Pazarlaması ve Çeşme Örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. İzmir.
- Thomson, A. M. ve Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review. Special Issue*, pp. 20-32.
- Torlak, Ö. ve Barca, M. (2012). Pazarlama Stratejileri: Yönetimsel Bir Yaklaşım. İçinde; Ö. Torlak ve R. Altunışık (Editörler), *Pazar Dinamiklerindeki Değişim Stratejik Düşünme ve Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi*, ss.3-24, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tosun, C., Okumus, F., Fyall, A. (2008). Marketing Philosophies: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*. 35 (1), pp. 127-147.
- Tunçsiper, B. ve İlban, M. O. (2006). Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 6, ss. 225-244.
- Turizm Tesisleri Yönetmeliği (2000). Yayımlandığı R. Gazetenin Tarihi : 6/7/2000 No : 24101. http://www.spo.org.tr/mevzuat/mevzuat_detay.php?kod=129. Son erişim tarihi: 16.02.2015.

- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. (2005). Resmi Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm>. Son erişim tarihi 25 Mart 2014.
- Uslu, A. T. ve Marangoz, M. (2008). Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Sosyal Pazarlama ve Çevre Gönüllü Kuruluşlara Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10 (1), ss. 109-137.
- Uslu, A. T. ve Marangoz, M. (2008). Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Sosyal Pazarlama ve Çevre Gönüllü Kuruluşlara Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10 (1), ss. 109-137.
- Usta, Ö. (2008). *Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Uysal, G. (2013). *Stratejik Yönetim: Ders Notları*. On dokuz Mayıs Üniversitesi. İİBF. İşletme Bölümü. Samsun. http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf. Son erişim tarihi: 06.05.2014.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beşinci Baskı. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. ve Curry, K. (2005). Collaborative Policymaking. *Annals of Tourism Research*. 32 (2), pp. 325-345.
- Waddock, S. A. (1989). Understanding Social Partnerships An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration & Society*. 21 (1), pp. 78-100.
- Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*. 47 (2), pp. 151-166.
- Wang, Y. ve Krakover, S. (2008). Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (2), pp. 126-141.

- Wang, Y. ve Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative Destination Marketing: A Case Study of Elkhart County, Indiana. *Tourism Management*. 28, pp. 863-875.
- Wang, Y. ve Xiang, Z. (2007). Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*. 46, pp. 75-85.
- Wang, Y., Hutchinson, J., Okumus, F., Naipaul, S. (2013). Collaborative Marketing in a Regional Destination: Evidence from Central Florida. *International Journal of Tourism Research*. 15, pp. 285-297.
- Weber, K. (2001). Meeting Planners' Use and Evaluation of Convention and Visitor Bureaus. *Tourism Management*. 22, pp. 599-606.
- Weitz, B. A. ve Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27 (2), pp. 241-254.
- Williams, D. K. (2013). Collaborative Marketing Is The Next Big Thing. *Forbes Dergisi*.
<http://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2013/06/18/collaborative-marketing-is-thenext-big-thing/>. Son erişim tarihi: 05.02.2014.
- Williams, P. W., Gill, A. M. ve Chura, N. (2004). Branding Mountain Destinations: The Battle for "Peacefulness". *Tourism Review*. 59 (1), pp. 6-15.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. 22 (2), pp. 233-261.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. Institute for the Study of Business Markets. *The Pennsylvania State University*. USA.
- Wolak, R., Kalafatis, S. ve Harris, P. (1998). An Investigation Into Four Characteristics of Services. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*. 3, pp. 22-43.

- World Tourism Organization (UNWTO), (2013). Tourism Highlights. World Tourism Organization Publication. <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>. Son erişim tarihi 06 Mart 2014.
- Yamamoto, G. T. (2003). *Bütünleşik Pazarlama*. MediaCat Yayınları. Ankara.
- Yazıcıoğlu ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeygel, S. (2006). Postmodern Toplumsal Yapının Pazarlamaya Getirdiği Yeni Boyut: Topluluk Pazarlaması (Tribal Marketing). *Bilig*. 38. ss. 197-228.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolal, M. ve Emeksiz, M. (2007). A Cooperative Marketing Model Proposal for SMHEs in Turkey. *World Journal of Tourism Small Business Management*. 1 (2), pp. 57-68.
- Yudelson, J. (1999). Adapting Mccarthy's Four P's for the Twenty-First Century. *Journal of Marketing Education*. 21 (1), pp. 60-67.
- Zeffane, R. (1994). Interorganizational Alliance and Networking: Dynamics, Processes and Technology?. *Leadership & Organization Development Journal*. 15 (7), pp. 28-32.
- ZeithamI, V. A., Parasuraman, A. ve Berry, L. L (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*. 49, pp. 33-46.

7. EKLER

7.1. Görüşme Formu Örneği

Not: Bu görüşme formu, yönetici izni alınarak tez çalışmasının ekler kısmına konulmuştur.

Araştırma Konusu:

İşbirlikçi Pazarlama Yaklaşımının Otel İşletmelerinin Pazarlama Anlayışları Çerçevesinde İrdelenmesi

Tarih: 11.03.2015

Yer: Bolu / Otel Lobisi

Kurum: Gazelle Resort Otel

Yönetici: Ahmet Demir

Pozisyonu: Genel Müdür

Görüşme Başlangıç: 14.00

Görüşme Bitiş: 15.16

Yusuf BİLGİN

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Bilgin: Pazarlama faaliyetleri açısından işletmenizde yeni bir ürün ve hizmetin gelişim sürecini nasıl tanımlarsınız?

Yönetici: Bu noktada bizim daha önceki tecrübelerimizin bize şunu gösterdiği çok önemli bir şey var ki o da şudur: biz ve bizim gibi işletmelerde işletmenize yeni bir ürün katmak isterseniz işiniz kolay, çünkü mevcutta sunduğunuz bir ürün var, ürünlerinizi çeşitlendirmişsiniz, bunu ister misafirin isteğiyle ister kendi inisiyatifinizle yapmış olun gelen insanlar zaten sizi zihinlerinde bir yere koymuşlar. Ama siz kendim ben bunu gelen misafire anlatarak, hayatına sokarak başarmak istiyorum dersanız işiniz bana göre kolay... Biz ve bizim gibi işletmelerde ürünün en iyi koşullarda misafire sunumu önemli, bunu birebir de zaten işletmenize gelen misafire kabul ettirmeniz kolay çünkü değerlendirmek, kullandırtmak, onun ürünü tecrübe etmesini sağlamak ürünün başarısında olmazsa olmaz bir şey... Mesela bizde şimdi fitness salonumuz var onu üyelik sistemine açmak istiyoruz. Mevcut otel misafirlerimizin zaten günlük kullanımını biliyoruz ama bunu dışarıdaki müşterilerimize satabilmek için otele yemeğe gelen, toplantıya gelen gruplara tanıtmakla başlıyorsunuz. Ya da burayı en iyi tanıtabilecek elemanınızı meslek

gruplarına göre bir gün avukatlara, bir gün hastanelere, bir gün eczacılara vs. veya bölgedeki fabrikaların beyaz yakalarına sunum yapmak için yönlendirebiliyorsunuz.

Bilgin: Otelinizin müşteri kitlesini nasıl tanımlıyorsunuz. Bu müşterilerin işletmenize geliş sürecini nasıl yönetiyorsunuz?

Yönetici: Bizim müşterilerimizin genel yapısını yörenin doğasını kullanmak isteyen bir müşteri kitlesi oluşturuyor. Bununla birlikte, spa merkezimize gelen müşterilerimiz var, şu an da Türkiye'nin en kapsamlı spa merkezlerinden birisine sahibiz. Şu an da bu iki ürün portföyü özelinde bir müşteri kitlemiz oluştu. Tabi bununla birlikte, temsilcilikler yoluyla sağladığımız müşteriler var. Bunlarda günlük boluya, buradaki büyük iş yerlerine, fabrikalara ya da bolu'da bayilik sistemi ile çalışan büyük firmalara gelen temsilciler var. Bununla beraber toplantı turizmine de hizmet ediyoruz. On farklı salonumuz var. Buralarda irili ufaklı toplantılar yapabiliyoruz. Salonların kapasitesine göre...

Bilgin: Sunmuş olduğunuz ürün ve hizmetleri pazarlamak adına yapmış olduğunuz planlı çalışmalar var mı?

Yönetici: Aslında biz bölgede turizmin olmadığı, yapılmadığı bir bölgede bu işletmeyi kurduk. Bu daha önce buraya gelme alışkanlığı olan müşteri kitlesinin olmadığı anlamına geliyor. Geçtiğimiz yıllarda gölcüğe, yakınımızda olduğu için söylüyorum. Yıllık giriş sayısına baktığımızda % 20-30'luk artışlar söz konusu, yani bizde böyle bir artışa sebebiyet verdiğimiz için seviniyoruz. Çünkü bu işletmeye gelen bütün misafirlerimiz yöremize gelmiş oluyor.

Bilgin: Müşteri bulma noktasında hangi seyahat acenteleri ile çalışıyorsunuz?

Yönetici: Bolu'daki seyahat acenteleri ile çok fazla işimiz olmuyor fakat Türkiye'deki bütün seyahat acenteleri ile birlikte çalışıyoruz. Tabi bunu münferit misafirler, toplantı yönünde, Ortadoğu pazarında baya bir çeşitliliğimiz var. Mesela ağustos aylarında Beko basketbol liginden takımlara hazırlık kampı yaptırıyoruz. Ama biz sadece basketbol takımları üzerinde gidiyoruz. Ya da sadece salon sporları diyelim. Bu organizasyonu yapan firmalarla karşılıklı kazanç sağlayacak şekilde

işbirliği yaparak, onlar Bolu'daki organizasyonu düzenliyorlar, bizde otelimizdeki yeme içme, fitness ve konaklama hizmetleri vs. hizmetleri sağlıyoruz. Bunu ben tek başıma yapamam onlar da biz olmadan bu işi tek başlarına yapamazlar, karşılıklı bu işi yapan bir organizasyon firmasıyla yapıyoruz. Geçtiğimiz yıl altı takım yapmıştık ki hepsi Beko ligi, yani üst düzey takımlar, geçen yıl biz Rus takımlarını kaçırdık, o da salon yetersizliği yüzünden salonumuz olsa bunu da gerçekleştirebilecektik. Avrupa'da bu işin merkezi İtalya'da Bornia isimli bir kasaba ve bu kasabanın tüm geliri salon sporları üzerine yapılan hazırlık kampları. Tüm Avrupa takımları oraya gidiyor.

Bilgin: Müşterilerinizle hangi amaç ve sıklıkla iletişim kurarsınız?

Yönetici: Biz müşterilerimizle şöyle bir diyalog kuruyoruz. Tabi ki otelden bir şikâyeti varsa bunu birebir ya da anket formumuz var anket formunu doldurarak bize dönüş yapıyorlar. Anket formunda bir önerisi varsa mutlaka biz o misafirle iletişime geçiyoruz ya da otele geldikten sonra müsait anlarda arkadaşlar otelde kaldığı süre içinde biz isteği, arzusu olacağı konusunda hatırlatma yapıyorlar. İşte hani biz size daha kolay ulaşalım ya da siz bize daha kolay ulaşın konusunda bir arzusu, isteği olup olmadığı iletiliyor misafire...

Bilgin: Müşterilerle öncesinde ve sonrasında iletişim var mı?

Yönetici: Yani bunu dediğiniz şekilde münferit misafir taraflı düşünmek daha doğru olur çünkü toplantı grubu ile gelecek olan misafirlerin isteklerini organizasyonu yapan firma bize iletiyor. Bizim satış elemanlarımızda bunu karşılıklı istişare edip yapılacakları ve yapılmayacakları, bu programın süresi içerisinde hazırlayıp misafirler geldiğinde misafirlere sunuyorlar. Ha bunun devamında, gittikten sonraki çalışması eğer dediğimiz gibi öneri şeklinde ya da eleştiri şeklinde bize bir bildirimleri varsa biz de onları şu sebeplerden dolayı yapamıyoruz ya da öneriniz için teşekkür ederiz önümüzdeki programlara biz bunu dâhil ettik diyebiliyoruz. Bu da tabi ki bir şekilde misafiri, yazdıklarının değerlendirildiği veya eleştirisinin dikkate alındığı konusunda mutlu ediyor. Yani bu da bir bizle beraber ya da başka işletmelerde aynı şekilde uygulama yapılıyorsa bir sonraki işletmelerde de bunu yapma isteği oluyor kişinin yoksa yani işte yapıyorsa da yapmıyorsa da kendine

mantığıyla gitmiyor insan. Bence müşteri şikayetlerine yönelik makul ölçüde yapılabilecekler yapılmalı, yoksa böyle her şey benim istediğim gibi olsun şeklinde farklı beklentileri olan bir müşteri çıkıyorsa karşınıza zaten farklı bir amaç gidiyordur. Müşteri yüzde yüz haklıdır düşüncesi bana göre yanlış, müşteri eğer haklı ise haklıdır. Haksızsa da haklıdır mantığına kişisel olarak karşıyım. Az önce zaten bir olay yaşadık, buna canlı bir örnek, yani iki saat önce gelseydiniz görürdünüz. Dün akşam ikaz etmemize rağmen bu kaykay şeklinde arabalar var. Bir ailenin çocuğunun elinde, geldiğinde ikaz ediyorsunuz, girişte arkadaşlar ikaz ediyorlar otel içerisinde kullanmayın diye. Buna rağmen çocuk bu arabayı otel içerisinde kullanıyorsa bunun sorumluluğu anne ve babaya aittir. Burada bir başkasının çocuğunu rahatsız edecek veya onun isteğini çoğaltacak bir çalışma, oyuncak sonuçta çocuk için bu, gören diğer çocuk ta istiyor ve bu diğer aileleri de rahatsız edebiliyor. Ben bunu engellemek istediğimde sen benim çocuğumun elinden oyuncuğunu nasıl alırsın, bana söyle ben alayım gibi bir tepkiyle karşılaşıyorum. Aile öyle bir tepki gösterdi ki gazeteci var şahit, istersen haber yapayım bunu dedi yok dedim. Yani insanların kendilerine göre düşünceleri doğru gelebilir ama sesini yükselterekten ben müşteriyim, haklıyım mantığını güttüğü zaman, etrafındaki insanlarda görüyor ne yaptığını, benim niçin müdahale ettiğimi, onun niçin sesini yükselttiğini ama ondan sonra da sessiz sedasız kaçar gibi resepsiyondan çıkıp gitmek te ona yakışıyor. Zaten gitmek üzereydi giderken yaşadık bu hadiseyi...

Bilgin: Müşteri sadakati noktasında çalışmalarınız var mı?

Yönetici: Var tabi ki bizim iki tane otelimiz var kendimize ait. Karşılıklı müşteri veri tabanlarını yönlendirme yapabiliyoruz. Tabi burada yapabileceğimiz, teknolojiyi kullanarak mail adreslerini de koyarak tanıtıyoruz kendimizi, eğer misafire dönemsel bir avantaj sunuyorsanız. İşte şu hafta şu hizmetimiz var. Şu hafta şu bu hizmetimizi şu kadar indirimle alabilirsiniz veya konaklamada şöyle bir farklılaşma yaptık diye bilgilendirmemiz oluyor.

Bilgin: İşletme olarak karlılığa bakış açınız nasıldır. İşletmenin karlılığını artırabilmek için yapmış olduğunuz pazarlama çalışmaları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Yönetici: Bizim otelimize çok müşteri gelsin diye bir kaygımız yok. Yani doluluk oranlarımız yükselsin diye fiyatlarda bir indirim yapmıyoruz. Mantığımız şu; fiyatla misafir kazanmak değil hizmet kalitemizle misafir kazanmak. Yani 100 lira olan oda fiyatını 80 liraya çekip misafiri kazanma mantığından çok çok uzağız. Ama ben bu 100 liralık hizmeti verirken şu standartlarda hizmetimi sizin için standardı değiştirerek ilave şu hizmeti de veririm demek bize daha mantıklı geliyor. Bu promosyon olarak ta nitelendirilemez. Siz zaten sezonu belli bir çizgiye getiriyorsunuz eğer genel bir istek oluyorsa o hizmetinizin arasına onu da katıyorsunuz. Mevcut müşteri kitlemiz de bu düşüncüyü destekliyor. Eğer siz verdiğiniz hizmeti gerçekten karşı tarafın beğenisini kazanıp ilerletebiliyorsanız siz zaten kazanıyorsunuz. Ama diyelim ki neyinizden tasarruf edeceksiniz, yemeğinizden tasarruf edeceksiniz. Tatlı çeşitliliğini 15 yerine 10'a düşürürseniz, etin içine çoğaltmak için katkı maddesi kullanırsanız siz tabi ki bunları yaparak bir maliyet düşmesi yaparsınız. Bu maliyet düşüklüğünü de fiyatlarınıza yansıtırsınız. Ama yok ben bunları yapmayacağım. Ben çeşitlilik ve kalite üzerinde devam edeceğim dersiniz o misafir size verdiği artı farkları zaten düşünmüyor. Aksine böyle bir tercih yaptığı için kendini mutlu hissediyor. Zaten çok seyahat yapan insanların çoklu seyahatleri her zaman var sadece size gelen bir kitle değil bunlar, ay içinde, yıl içinde birçok seyahatleri olabiliyor. Ama gittikleri yerlerle sizi kıyasladıkları zaman sizi bir tık yukarıda görebiliyorsa bu sebeplerden dolayı görecek. Yani temizliğinize, karşılamanıza, kullandığınız odalardaki dokümanlara kadar siz bunu belli bir düzeyde tutuyorsanız bu harcama gerektirir ve sizde bunun karşılığını alırsınız. Ama harcamadan almak istiyorsanız günün birinde tıkanacak bir sistem bu, şimdi genelde yazlık otellerimizin sistemine bakarsanız sistem tıkanıyor artık. Ne yapıyorlar? Maliyetleri düşürmeye çalışıyorlar. Bizim maliyetleri düşürmek gibi bir derdimiz yok. Hani bu bizim anlayışımız. Belki başka bir işletme sahibi bunu farklı değerlendirebilir. Ama bizim kendi yönetim kurulumuz arasındaki hedef, hem çalışma yönetimiyle hem aile yönetimiyle, biz bunu seviyemizi daha üste çıkarmak, çıtayı daha yukarıya çıkarabilme adına yapılan çalışmalarla misafir kazanıyoruz. Yani bu belki daha meşakkatli bir yoldur ama kalıcılık artıyor. Size bağımlılık artıyor. Hani dediğim gibi üçüncü kuşağı o zaman görebiliyorsunuz. Babamın gittiği yere, dedemin gittiği yere, annemin gittiği yere diyebiliyor insanlar.

Bilgin: İşletmenizde gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi verebilir misiniz?

Yönetici: Yapılıyor, yani belli fuarlara katılıyoruz. Artı, dergi grubunu daha çok değerlendiriyoruz. Türkiye’de okunabilirliği yüksek olan dergilerde size gelebilecek kitlelerin okuma tarzlarını tercihlerine göre sizde dergi seçimi yapabiliyorsunuz. Gazete ilanını düşünürsek, belki kendimize göre bir düşüncedir. Hürriyet gazetesi haricinde bir gazeteye ilan ve reklam vermiyoruz. Bugüne kadar yaptığımız çalışmalarda bunun üzerine çünkü size gelebilecek insanların okuma oranına göre baktığımızda böyle bir değerlendirme çıkıyor. Bunun yanı sıra tabi ki internet gazetelerinde olduğumuz banner çalışmaları var. Bunu sıkça yapıyoruz. Bazı sayfalarda mesela çok alakasız gibi görülebilir. Snow forecast gibi Türkiye’deki ve Dünya’daki kayak merkezlerinin hava durumunu ileten bir site var ve bizim bu sitede ilanımız var. Hani algı olarak baktığımızda, kayak misafiri para harcayan bir kesim. Biz oradan kazançlı müşteri elde edebiliriz düşüncesiyle orada bir ilanımız oluyor. Yani internet haberlerinde, değişik haber kaynaklarında yer alabiliyoruz.

Bilgin: Pazarlama faaliyetleriniz açısından diğer turizm işletmeleri ile olan ilişkilerinizi değerlendirebilir misiniz?

Yönetici: Bununla ilgili iki yönlü bir cevaplandırma yapabilirim. Biz mantık çerçevesinde şöyle bir düşünceye sahibiz işletme olarak belki biraz şahsileşmiş olacak, genelle ilgili bir şey diyemem. Öncelikle tabi ki misafirlerin Bolu’ya gelmesi önemli... Siz bulunduğunuz yeri daha üste çıkarabilirseniz daha çok insan gelmesini sağlarsınız. Daha çok insan gelmesi, sizin bilinirliğinizi veyahut size gelebilecek misafir sayısının daha çok olacağına inanıyorum. Bununla ilgili tabi ki her otelin kendisine göre bir avantajı vardır. Otelimizde konaklayan misafirler günlerini veyahut burada geçirdikleri süreyi kendilerine göre en verimli şekilde nasıl değerlendirebilirlerse o kadar mutlu olurlar. Gittikleri zamanda anlatabilecekleri o kadar çok şeyleri olur. Yoksa ben gittim iki ağaç gördüm, geri geldim. Hiçbir şey kazandırmaz. Veya yakınımızda bizle aynı düzeyde, bizden daha lüks veya bizim sınıfımızın altında bir otel olması da çeşitlilik açısından seçenek açısından yine bölgeye gelen misafir sayısına baktığımızda bölge adına bir kazançtır. Yoksa ben burada en büyük olayım. Diğerleri olmasın düşüncesi, hiçbir zaman için

kazandırmaz. Çünkü sizin de artık yapacak bir şeyiniz olmaz. O zaman sizden daha iyi biri gelir sizi ezer. Yani burada ki paylaşımcı olmak, biz mesela burada spa merkeziyiz, termal suyumuz yok. Ama bir tane otel yapılırsa termal suyu kullanırsa misafir zaten seçeneği doğuruyor. Bir gün termali kullanır bir gün sizi kullanır ya da sizi hiç kullanmaz hep termali kullanır. Bizim bu anlamda yapmış olduğumuz bir çalışma var. 2009 yılında kurulan bir Batı Karadeniz Otelciler Derneği adı altında, bu dernek kuruluş yıllarında öncelikle bolu olarak düşünülmüş, Bolu'daki otelleri birçok yerde olduğu gibi bir çatı altında toplayıp, onların ortak menfaatlerini dile getirmek, haksızlığa uğrayan işletmeciyi kollamak gözetmek, bir veri tabanı oluşturmak gibi bir düşünce ile açılmış fakat uzun yıllar ara ara işletmeci arkadaşların bir araya geldiği bir ortam haline gelmiş... Biz Kartalkaya'dan Bolu'ya geldikten sonra bu derneğin yönetimini aldık, aldıktan sonra hem buradaki üye sayısını fazlalaştırdık hem Batı Karadeniz adı altına olmasından dolayı öncelikle Düzce kısmi olarak Zonguldak, Bartın ve Karabük illerindeki işletmeleri de bünyemize aldık. Bunun devamındaki düşünce, derneğe turistik belgeli üye sayısını 50 ve üzerine taşıyıp, Türkiye Otelciler Federasyonuna üye olabilmek. İlerleyen safhadaki düşünce de bu. Şimdi kısmen yaklaştık, zannediyorum 40'lı sayılara gelmek üzereyiz. Ama bununla beraber bir çalışmamız daha var Bolu'da bu ikisi ilerleyen dönemlerde paralelleşiyor. Aynı düşünceyi biraz farklılaştırarak ilerlememizi sağlıyor. İki taraf tan da "Tabiatın Kalbi Bolu" projesi... Belediye ve valilik destekli bir proje, bu projeye ilgili kısmen bölge kalkınma ajansından destek te alabiliyoruz. Birinci projemiz geçti, şimdi ikincisi ve üçüncüsü üzerine çalışıyoruz. Bu projenin amacı, Bolu'nun değerlerini öne çıkarabilmek, Bolu'da ne yapılabilir, sadece doğasıyla yetinmemeli insanlar bu doğanın içindeki ürünleri değerlendirebilsin... Ne yapsın? Gitsin mantar zamanı mantar toplasın. Seben ilçemizde elma var. Bahçede elma toplatalım.

Bilgin: Bu belirttiğiniz düşünceler güvenle, vizyonla ve ortak planlama ile gerçekleştirilebilecek şeyler.

Yönetici: Bizim BAKTOD derneği, buradaki "Tabiatın Kalbi Bolu" projesi olayı biraz daha kendi içinde öne çıkartma düşüncesi, yani bir de şu var, Abant kendi başına bir markadır Bolu'da. Kartalkaya, kendi başına bir markadır. Gölcük ve Yedigöller biraz alt markalardır Kartalkaya ve Abant'a göre... Bunlar, Bolu'nun

üzerine çıkmış markalar. Kartalkaya Bolu diyor misafir, Bolu Kartalkaya demiyor. Ama bu değerlerin tamamına sahip bir Bolu var. Yani destinasyonunuzu, şehrinizi marka yapacaksınız. Tabi ki bununla beraber, insanların bu beldelere, bu yörelere gitmesi, Bolu'ya ne kazanç veriyor. Yani transit geçen misafir ya da yolcular gibi, onlar da sizin değerlerinizi giriş ücreti ödeyerekten sizden ayrılan misafirler. Günöbirlikçi... Yani biz bunları nasıl değerlendiririz, nasıl şehrimizde konaklatabiliriz. Ya da Bolu'daki işletmelerde kalan misafirlerin dediğim gibi anlarını, günlerini nasıl verimli bir şekilde doldurabiliriz. İşte ne bileyim, yöresel çarşı mı kurarız, yeni materyaller mi çıkartırız, yoksa yeni ürünler mi sunarız. İşte burada bizim; Aladağ Göleti, Taş yayla Göleti, Sarıalan Göleti, mesela karşı tarafta bizim Karadeniz tarafında At yaylası, şimdi bunlar değerler yani inanç turizmi noktasında Hayrettin-i Tokadi gibi bir değerimiz var. Tabi bunların hepsinin alt yapısı önemli, gelen ziyaretçi trafiğini nasıl düzenleyeceksiniz, şehrinize kurulabilecek yöresel ürünler; pazar ürünleri olsun hediyelik ürünler olsun, el sanatları olsun birçok şey var aslına baktığınız da bir doku var, Mudurnu var Göynük var, Seben'de kaya evleri dediğimiz ağaç fosillerinin olduğu yerler, o kadar çok farklılaşma var ki... Bazı yerlerde kiliselerimiz var. Kiliseler zaten kültürümüzü öne çıkaramadığımız için Bolu merkezde de birçok kültür birikimi var ama işletip sosyal hayata, turizme kazandıramadığımız için gelecek nesillerin hayatına giremeyecek konumda, ya da yok ediliyor kısmi bir şekilde.

Bilgin: Bu değerlerin korunması noktasında diğer işletmelerle yapılacak işbirlikleri etkili olabilir mi?

Yönetici: Tabi ki bizim amacımız o, yani bir belediye başkanı burada olumsuz bir çalışma yaptığında beni etkiliyorsa, beni ezer geçer. Ama karşısına ben şu an mevcutta turistik belgeli 24 tane tesisimiz var. Belediye izin belgeli tesislerde üyemiz bizim. Onları da toplarsak 50 üyemiz var. Ben belediye başkanının karşısına 50 üyeye birlikte gidersem karşısında bir güç olurum. Biz bunu kullanmak değerlendirmek istiyoruz. Yani burada bir otelcinin, bir arkadaşın çalışmasını engelleyici bir çalışma varsa hangi devlet kurumu olursa olsun karşısına dikilmek istiyoruz. Yani onu desteklemek istiyoruz.

Bilgin: Eğer bu planlarınızı gerekleştirebilirseniz Bolu destinasyonuna yeni turistik değerlerin eklenmesi, korunması ve bölge halkına katkı sağlaması oldukça muhtemel görünüyor.

Yönetici: Tabi tabi o konuda zaten biz kendimize göre bir aşama kaydettik. Bundan sonra yine işte önümüzdeki seçimlerden sonra yeni bir oluşum olur. Onlar da bu projeyi farklı bir noktaya getirebilirler. Tabi Tabiatın Kalbi Bolu projesi de içimizdeki değerleri Bolu'ya gelen misafirlere tanıtmak yani benim otelimde kalan misafiri böyle bir projede bununla ilgili bir de acente kurularak misafire trekking yaptırarak, mantar toplatacak, Aladağ göletinde bota bindirecek, ne bileyim bisiklete bindirecek tarzda çalışmalar yapacak. Yani Bolu'ya gelip kalan misafir bütün doğa sporlarını yapabilecek bir konuma getirmek. Bolu'da gerçekten çok çeşitli turistik kaynaklar var. Yine yamaç paraşütü, hakeza...

Bununla beraber bazı küçük faaliyetlerimizde oldu mesela, Türkiye'nin gündemine gelebilmek için gece uçuşları yaptık, karda uçuş yapıldı. Tabi bunlar güzel çalışmalar tabi şimdi bakıyorum. Düzce'den Adapazarı'ndan buradaki çalışmalara katılan birçok bu sporu seven insanlarımız var. Geliyorlar beraber. Mesela bu insanlar artık bir grup oldular ve grup çalışması adı altında kayak ta yapıyorlar.

Bu çalışmaların devamında bu çalışmaları farklılaştırmayı düşünüyoruz. Fakat bunun için uzun dönemli bir planlamaya ve düzenli çalışmaya ihtiyaç var. Yani şimdi bunu yapıyorum. Önümüzdeki sene bunu bunu yapacağım. Bu çalışmaların meyvesini yemek belki on yılımızı alacak. Tabi turistik ürünün çeşitlendirilmesi noktasında yakın destinasyonlardan da yararlanılabilir. Örneğin; kültür gezilerine Safranbolu'yu ekleyebilirim. Doğa gezilerine Kastamonu'yu da ekleyebilirim. Deniz turizminde işte Akçakoca'yı ekleyebilirim. Misafirlerimizin tercihlerine göre bunu bu şekilde biçimlendirebiliriz de... Ama bunu yaparken de ne bileyim. Müşteri taraflı bir veri tabanı oluşturmak, personel tabanlı bir veri tabanı oluşturabilmek, yani çalışabilecek insanlar, ben şu şu meziyetlere sahip bir insanım iş arıyorum dediği zaman bu özellikte çalışan arayan bir işletme vardır. Ama müracaat bana yapılmıştır. Hani bunu değerlendirme adına da, az önceki reklam konularında, fuar çalışmalarında bunları da sunmaya çalışıyoruz. EMİT fuarında Tabiatın Kalbi Bolu

projesini küçük bir çalışma olarak sunduk. Bir stant kiralandı, bütün bolu otelleri oradaydık.

Bilgin: Pazarlama işbirliklerini destinasyon düzeyinden işletmeler arası düzeye indirmediğinde size ne gibi katkılar sağlayabilir.

Yönetici: Bir işbirliğinde ben dediğiniz zaman kazanmak imkânsız.

Bilgin: İşletmeniz diğer otel işletmeleri ile pazarlama işbirlikleri oluşturarak faaliyet gösterdiği pazarda daha etkin pazarlama çalışmaları yapabilir mi?

Yönetici: Şimdi belki aynı yere geliyoruz ama bazı işletmelerin yönü tek yöndür. Mesela sadece bir turistik ürünü değerlendirmek, Abant'ın nesini değerlendirirsin doğasını değerlendirirsin, toplantı gruplarına yönelik çalışmalar yaparsın. Ama ben şehre 7 km mesafedeyim daha farklı çalışmalar yaparım. Hani burada günlük kullanılabilme olanağım da çok yüksek benim mesela şimdi iki tane yemek grubum var, hatta üç tane... Az önce birisini uğurladık. Şimdi bu sizin tabi ki yapmak istediğiniz çalışmaların bir tercihi de olabiliyor. Ben bunu yapmak istiyor muyum, istemiyor muyum. Ondan sonra süreç başlıyor. Yaparsam hangi konumda yapabilirim diyorsunuz ondan sonra da ulaştığınız noktalara ulaşmaya çalışıyorsunuz.

Benzer ürün ve hizmet üreten işletmeler rakiptir. Benim şu an rakip olarak değerlendirebileceğim, kendime yakın olarak gördüğüm Abant'taki iki işletme ve Sapanca'daki Güral otel... Belli bir zümreye hitap etmenin avantajı olduğu kadar o zümre dışındaki misafirlere vazgeçme gibi bir dezavantajı da var. Örneğin biz sporcu alırken otelimize, salon sporları kategorisinde alıyoruz. Salon sporları içerisinde de basketbolu tercih ediyoruz. Ona göre bağlantılar kuruyoruz. Ona göre programlar yapıyoruz. Diğer salon sporcularını almam demiyorum ama basketbol takımlarına yönelerek ağustos ayı gibi belki en pasif geçecek ayımı en yüksek ay olarak değerlendiriyorum. Şu an doluluk oranı en yüksek aydır Ağustos. Günlük spa misafirlerimizde var ya da sadece kahvaltı veya akşam yemeği için gelenler de var. Ben bunları almam demiyorum. Onlar da çok kar bırakıyor. Elimizdeki tüm değerleri

kullanmaya çalışıyoruz. Belli oranda, mesela ben o süreçte sadece Arap turizmine hizmet etmek istemiyorum düşük sezonda... Otelin en fazla % 30'unu ayırırım Ortadoğu pazarına, çünkü benim orada devletlerarası bir problem olduğunda ben ne yapacağım. Yeni müşteri arayacağım. Evet, belki daha az kazanacağım ama en azından riski bölmüş olacağım. Yani hem çeşitlendirme, hem süreklilik açısından baktığımda kendime göre doğru bir mantığa sahip olduğumu düşünüyorum.

Bilgin: Diğer otel işletmeleri ile oluşturulan pazarlama işbirlikleri, çalışanlarınızın tecrübelerini ve öğrenme yeteneklerini artırabilme noktasında etkin bir araç olabilir mi?

Yönetici: Aslında, bir düşüncemiz daha vardı. Bizim tabi ki bu dernek çatısı altında sadece ticari menfaatlerimizi veyahut ta gücümüzü artırmanın yanı sıra birbirimizden personel transferini engelleyici, mevcut çalışanlarımızın ve dönemsel eğitimlerine katkıda bulunacak çalışmalarını yapmamız gerekiyor. Bununla ilgili çalışmalarda yaptık fakat başarılı olmadık. Özellikle bölgesel rehber ya da turizm gönüllüsü adı altında çalışacak halkın içinden kişileri eğiterek gelen misafirlere daha iyi yönlendirme yapabilecek ya da onların mihmandarlığını yapabilecek profesyonel personeller yetiştirmek istiyoruz. Buradaki düşüncemiz şöyle oldu, Ortadoğu'dan gelen misafirler için Arapça bilen kişilere ihtiyacımız var fakat bölgede Arapça bilen kişi sayısı çok az. Biz de ne yaptık, ilahiyat fakültesinde ve imam hatip liselerindeki Arapça hocalarını değerlendirelim dedik. Bu kişiler tamam Arapça biliyor ama yöreyi tanımıyor. Mesela Abant'ta giderken sadece Abant'ın gölünü gezdirmeyecek oradaki ağaç yapısını, ağaç türlerini anlatacak, orada yetişen bitki türlerinden bahsedecek, buraya göçmen kuşların geldiğini anlatacak, aslına baktığınızda Abant kuş gözetim noktası olarak ta çok iyi bir noktada... Yani oraya bir hava, merak ve cazibedarlık katacak şekilde tanıtım yapabilecek. Tabi Bolu'nun bir diğer yönünü de fotoğrafçılık turizmi teşkil ediyor. Abant, Gölcük bunlar fotoğraf turistleri için ve ressamlar içinde önemli bir potansiyel.

Bilgin: İşletmenizde pazarlama faaliyetleri hangi departmanın sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir? Bu faaliyetlerde, diğer çalışanların ve diğer departmanların rolü hakkında ne düşünüyorsunuz?

Yönetici: Bizim bütün departmanlarımız bir bütün, tabi departmanlar arası iletişim biraz yönetimle alakalı, tabi bizim aile de otelde kaldığı için o iletişimi sürekli kılıyor. Bu belki bize özgü bir durumdur. Bunu tabi periyodik olarak ta yapıyoruz. Özellikle toplantı grupları olduğunda bu iletişimin daha üst seviyede olması gerekiyor. Restoran, mutfak, spa merkezi hakeza bütün birimler... Yani biz olmadan da arkadaşlar bu konuyu kendi aralarında görüşüp en etkin şekilde süreci idare etmeye çalışıyorlar.

Şunu da ekleyeyim; bizim otelimizde hem çalışanlar arasında bir aile ortamı, hem buraya gelen misafirler açısından da bir kendi evine gelmiş duygusu bizim için daha önemli... Turizmde işinize maddi faktörler kadar maneviyatta katmanız önemli bizim işletmemize ve destinasyonumuza bunu katmamız gerekiyor. Aksi halde başka bir işletmenin ya da destinasyonun maddi faktörleri bizden daha iyi yaptığını gördüğünde bize gelmez.

7.2. Bolu Destinasyonundaki Otel İşletmeleri Tarafından Yapılan İşbirlikçi Pazarlama Çalışmaları İçin Basılan Broşür

BOLU'yu hiç
böyle gezmediniz

Tabiatın Kalbi
Bolu

myosvi
tdmtr Outdoor Sports Village International

www.tabiatinkalbibolu.com



www.tabiatinkalbibolu.com

* (baktod.org) Batı Karadeniz Turizm Operatörleri Derneği

Tabiatın Kalbi
Bolu

www.tabiatinkalbibolu.com





myosvi
tdmtr Outdoor Sports Village International

www.myosvi.com/club

MyOsvi Club üyesi olun! Bölgenizde ki turistik hizmetlerden ayrıcalıklı yararlanın.

f /myosvi



















turlar

myosvi
Orman, Su ve Yayıllar Bakanlığı

Sultan Hamamı **Yeni Restore Edildi !**

Taşhan Yukarıcaşısı

Yıldırım Bayezid Camii

Seben Kaya Mezarları

Çatak Hamamı

Orta Hamam

Sarot Kaplıcası

Babas Kaplıcası

Bağlum (Pavlu) Kaplıcası

Karacasu Kaplıcası

Akkayalar **Bolu'nun Pamukkalesi !**

Mudurnu Kültür Turları

Göynük Kültür Turları

Seben Kültür Turları

Tokad-i Hayreddin Hz.

Akşems-ud Din Hz.

Saraycık Göleti

Muşlar Kaya Mezarları

At Yaylası

Abant Tabiat Parkı

Beşpınarlar Orman İçi Dinlenme Yeri

Çakmaklar Çamlığı Orman İçi Dinlenme Yeri

Çubuk Gölü

Göksu Orman İçi Dinlenme Yeri

Gölcük Orman İçi Dinlenme Yeri

Kale Tabiatı Koruma Alanı

Karagöl Orman İçi Dinlenme Yeri

Karamurat Gölü

Kökez Tabiatı Koruma Alanı

Seben Göleti **Bot ve Kano Turları !**

Şerif Yüksel Araştırma Ormanı

Şirinyazı Gölü Orman İçi Dinlenme Yeri

Sülüklügöl Tabiatı Koruma Alanı

Sünnet Gölü Orman İçi Dinlenme Yeri

Aladağ Göleti

Yedigöller Milli Parkı

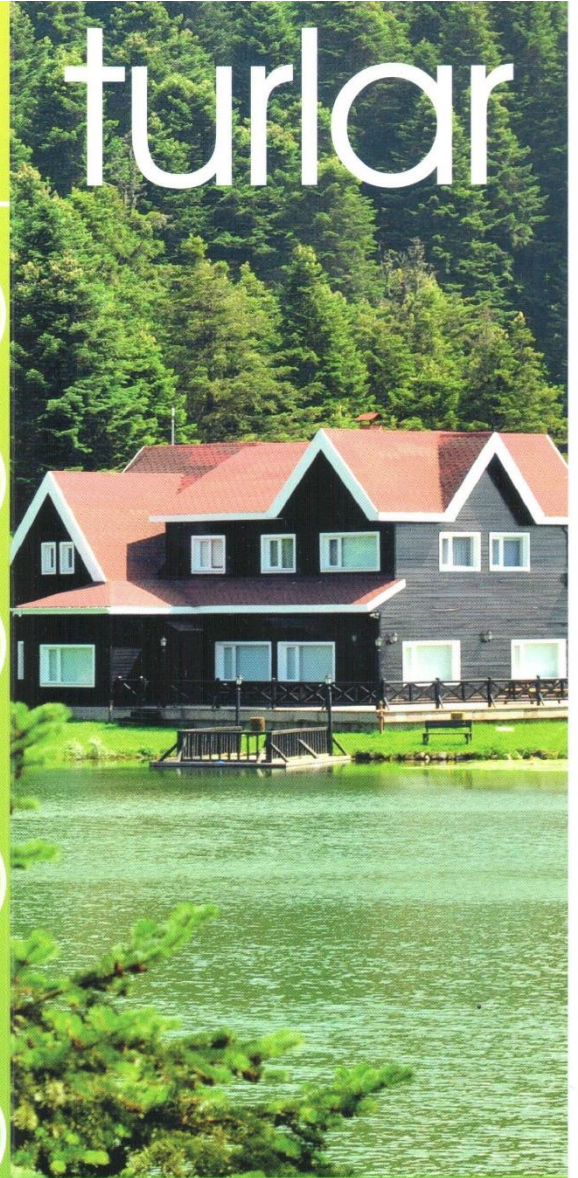
Yeniçağa Gölü

Bolu Müzesi



turlar

turlar



www.tabiatinkalbolu.com

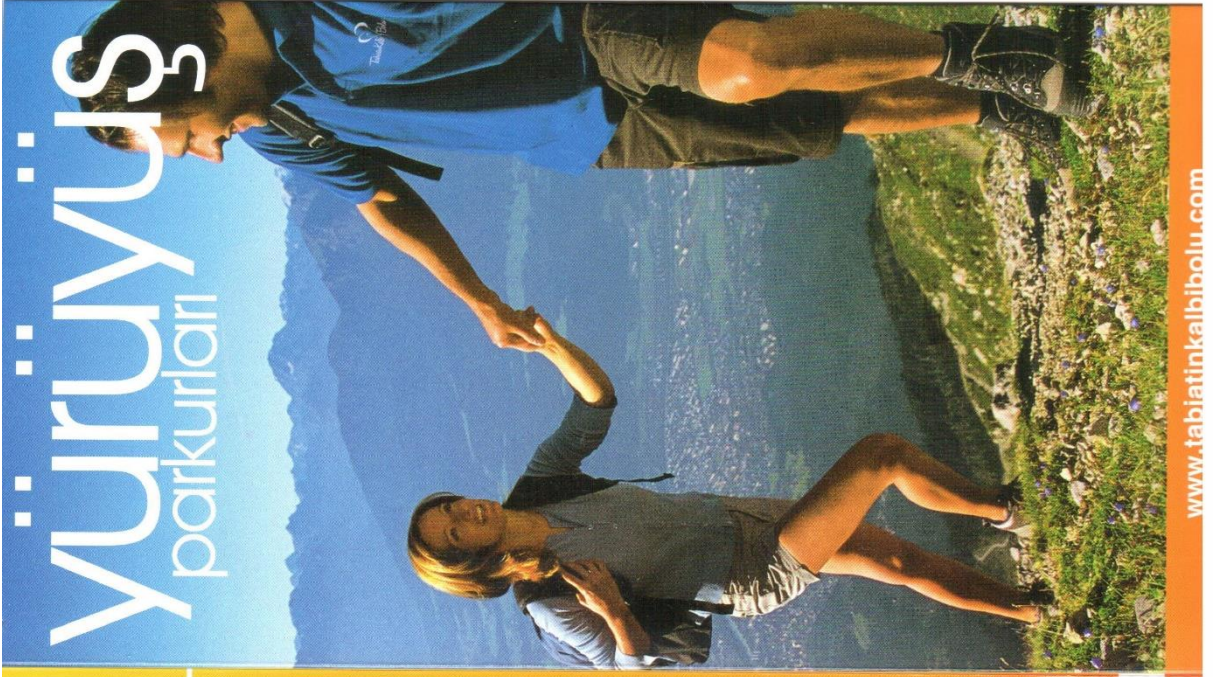
Yürüyüş parkurları

Yürüyüş parkurları





myosvi
Türkiye

- Gölcük Yürüyüş Parkuru
- Üçgel Yürüyüş Parkuru x3 rota
- Çakmaklar Yürüyüş Parkuru
- Şirinyazi Gölü Yürüyüş Parkuru
- Yeniçağa Gölü Yürüyüş Parkuru
- Bölücekaya Yürüyüş Parkuru
- Çubuk Gölü Yürüyüş Parkuru
- Amanlar Yürüyüş Parkuru
- At Yaylası Yürüyüş Parkuru
- Kınıkçı Kanyonu Yürüyüş Parkuru
- Guzderesi Kanyonu Yürüyüş Parkuru
- Karadere Şelalesi Yürüyüş Parkuru
- Geyikli Göl Yürüyüş Parkuru
- Güllüderesi Yürüyüş Parkuru
- Koroğlu Alabarda Yürüyüş Parkuru
- Kaşbiyıklar Yürüyüş Parkuru
- Nevruztepe Yürüyüş Parkuru
- Sütlükgöl Yürüyüş Parkuru
- Gökbuladan Yürüyüş Parkuru
- Ayıkaya Yürüyüş Parkuru
- Güllük Şelaleleri Yürüyüş Parkuru
- Serkedere Yürüyüş Parkuru
- Koroğlu Zirve Yürüyüş Parkuru x8 rota
- Çele Zirve Yürüyüş Parkuru
- Çat Zirve Yürüyüş Parkuru
- Bolu Dağı Ormangülleri Yürüyüş Parkuru
- Abant Zirve Yürüyüş Parkuru x3 rota
- Sultanlar Yaylası Yürüyüş Parkuru
- Aladağ Yürüyüş Parkuru

Yürüyüş parkurları



Yürüyüş parkurları

Yanlarında bulunan parkurlarımız Bolu Belediyesi tarafından GPS ile rotalandırılmış ve ahşap bilgi/yönlendirme tabelaları dikilmiştir. Diğer tüm parkurlarımız için aynı çalışma yapılmaktadır. Güncel bilgilere ve yeni eklenen parkurlara erişmek için...

www.tabiatinkalibolu.com

...adresini ziyaret ediniz.

konaklama

yeme & içme





· Abant Palace Otel ★★★★★	· Esentepe Otel ★★★★★
lakemotelcilik.com.tr/abantpalace/	hotelsentepe.com
· Büyük Abant Otel ★★★★★	· Bolu Soylu Otel ★★★★★
buyukabantoteli.com	soyluotel.com
· Gazelle Otel ★★★★★	· Köroğlu Konağı
gazelleresort.com	koroğlukonagi.com
· Termal Otel ★★★★★	· Hindiba
bolutermalotel.com	hindibapansiyon.com
· Koru Otel ★★★★★	· Abant Bahçeli Köşk
koruhotel.com.tr	abantbahçeliköşk.com
· Köroğlu Otel ★★★★★	· Doğal Yaşam Otel
bolukoroğluotel.com.tr	sunneligolu.com
· Kaşmir Otel ★★★★★	· Abant Yeşil Ev
otelkaşmir.com	abantyesillev.com
· 1943 Tarihi Emniyet Otel ★★★★★	· Petro Club Tatil Köyü
emniyetotel.com	petroclub.com.tr
· Gaye Otel ★★★★★	· Küçük Kaplıca Tesisleri
gayeotel.com.tr	bolukaplica.com
· Kaya Palazzo Otel ★★★★★	· Yarıkaşı Otel
kayatourism.com.tr	yarikaşı.com
· Kartal Otel ★★★★★	· Dorukkaya Otel
kartalotel.com.tr	kayatourism.com.tr
· Grand Kartal Otel ★★★★★	· Grand Kartal Otel
grandkartal.com	grandkartal.com

konaklama ve yeme, içme

aktiviteler








aktiviteler

YAZ AKTİVİTELERİ

- Doğada yürüyüş
- Dağ Bisikleti
- Kampçılık
- Olta Balıkçılığı
- Bolta Göllerde Gezi
- Kano ile Göllerde Gezi
- Havalı Tüfek ile Nişancılık
- Yayla Turları
- Kuş Gözlemciliği
- Bireysel Atlı Yayla Gezintileri
- Atlı Fayton Gezileri
- Bitki Gözlemciliği
- Derin Orman Gezintileri
- Yaz Kampçılığı Eğitimi
- Zirve Tırmanışları
- Yamaç Paraşütü
- Kaya Tırmanışı
- Konaklamalı Foto-safari Turları
- Grup Eğitim Aktiviteleri
- Doğada Yoga
- Bolu Mutfağı Afiyet Turizmi Aktiviteleri

KIŞ AKTİVİTELERİ

- Kayak
- Hedik
- Atlı Yayla Gezintileri
- Yayla Konaklamaları
- Zirve Tırmanışları
- Buzaltı Olta Balıkçılığı
- Kış Kampçılığı Eğitimi
- Mukavemet Kayağı Gezileri
- Kızak
- Yoga
- Atlı Kızak Gezileri
- Grup Eğitim Aktiviteleri
- Konaklamalı Foto-safari Turları
- Bolu Mutfağı Afiyet Turizmi Aktiviteleri

yeme & içme

- 1938 Haşım Restaurant
- 1. sınıf
- Bi-Tur Restaurant
- 2. sınıf
- Deniz Pastanesi

yeme & içme

Tüm Tesislerimiz Turizm İşletme Belgeli olup  Üyesidir.

Daha fazla bilgi için lütfen bakınız: <http://tabiatinkalbibolu.com/>

7.3. Tezden Üretilen Akademik Yayınlar

1. Ulusal Bildiri

Bilgin, Y. ve Çatı, K. (2015). Destinasyon Pazarlamasında İşbirlikçi Yaklaşımı Engelleyen ve Teşvik Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *14. Geleneksel Turizm Paneli*, 16 Nisan 2015, Sakarya.

7.4. Özgeçmiş ve Eserler Listesi

ÖZGEÇMİŞ

Yusuf BİLGİN, ilk ve orta öğrenimini Bayburt'ta tamamlamıştır. 2009 yılında Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda lisans derecesini, 2011 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans derecesini almıştır. Yazar doktora derecesini ise 2015 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda tamamlamış olduğu bu tez çalışması ile almıştır. Akademik ilgi alanları içerisinde, turizm pazarlaması, hizmet pazarlaması, pazarlama stratejileri, konumlandırma ve rekabet stratejileri yer almaktadır.

ESERLER

1. Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

Cati, K., **Bilgin, Y.** & Kilinc, I. (2013). Correlation between the Personality of Tourism Students and Their Perception and Attitude towards the Tourism Profession. *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*. Volume:5, Issue: 2, pp. 283-302.

Yildiz, M. S., **Bilgin, Y.**, & Yazgan, H. İ. (2013). İşletmeleri Lojistik Faaliyetlerde Yatırıma Yönelten Faktörlerin İncelenmesi: Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. Örneği. *Business and Economics Research Journal*. 4 (4), pp. 131-145.

Çatı, K. & **Bilgin, Y.** (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Turizm Sektöründe Çalışma Eğilimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Yıl: 7, Sayı: 14 (1), ss. 23-45.

2. Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

Çatı, K. & **Bilgin, Y.** (2012). Şehirlerarası Terminal İşletmelerinde Hizmet Kalitesi: Kocaeli Terminal İşletmesi Örneği. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Yıl: 2, Sayı: 2, ss. 22-41.

3. Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

Çatı, K., **Bilgin, Y.** & Ulu, Ö. (2014). Tüketicilerin Kişilik Özellikleri İle E-Ticarete Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki. 12. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 27-30 Mayıs 2014, Antalya.

Çatı, K., **Bilgin, Y.** & Çömlekçi, S. Ç. (2015). Kentsel Yaşam Kalitesinde Toplumsal Yapı ve Sosyal Çevrenin Rolü: Düzce İli Örneği. *Uluslararası Kent Araştırmaları Kongresi*, 16-17 Nisan 2015, Eskişehir.

4. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

Çatı, K. ve **Bilgin, Y.** & Yalman (2012). Hastane Tercihlerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Düzce Örneği. *6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*. 13-15 Eylül 2012. Isparta. Türkiye.

Bilgin, Y. ve Çatı, K. (2015). Destinasyon Pazarlamasında İşbirlikçi Yaklaşımı Engelleyen ve Teşvik Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *14. Geleneksel Turizm Paneli*, ss. 21-38, 16 Nisan 2015, Sakarya.

4. Projeler

Çatı, K., **Bilgin, Y.** & Kethüda, Ö. (2013). *Düzce'de Kentsel Yaşam Kalitesi Araştırması*. Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı (DÜBAP). Projedeki görevi: Araştırmacı.