

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE MEMNUNİYETİNİN  
STRATEJİK PLANLAMA AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: AFYONKARAHİSAR  
İLİNDEKİ TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

Duygu SAV

İSTANBUL 2016

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE MEMNUNİYETİNİN  
STRATEJİK PLANLAMA AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: AFYONKARAHİSAR  
İLİNDEKİ TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

Duygu SAV

**0950D91209**

Danışman: PROF.DR. NURULLAH GENÇ

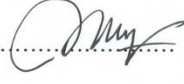




İSTANBUL 2016

T.C

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ONAY SAYFASI**

Doktora öğrencisi Duygu SAV'ın "Müşteri Beklentileri Ve Memnuniyetinin Stratejik Planlama Açısından Değerlendirilmesi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Turizm İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Doktora tezi olarak (oybirliği/~~oyçokluğu~~) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Xurullah Genç	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Muhsin Halis	
Jüri Üyesi	: Doc. Dr. A. Tuğba Karabulut	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Betül Ülgen	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Fatih Karcıoğlu	

## ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Hazırlanan bu çalışma özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel ahlak kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Duygu SAV



## ÖZET

Modern pazarlama anlayışı, mevcut müşterileri korumak ve yeni müşteriler edinme prensiplerine dayanır. Bu temel prensipler ışığında müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri beklentilerinin karşılanması önem arz eder. Bu doğrultuda firmalar müşteri odaklı stratejiler belirlemektedir. Müşteri beklentilerinin karşılanıp müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, belirlenen bu stratejiler önemli rol oynar. Bu kapsamda stratejik planlama konuları ile stratejik planlar da firmalarda önem kazanır. Etkili stratejiler, stratejik düşünen, stratejinin içselleştirildiği yani stratejiye önem veren işletmelerde ortaya çıkar. Hazırlanan ve uygulanan stratejik planlarda müşteri memnuniyeti ile ilgili stratejiler belirlemek, müşteri beklentilerinin karşılanmasının ötesine geçilmesinde ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yön verici olmaktadır. Termal turizm işletmelerinde de stratejik yönetim uygulamaları ile stratejik planlama konuları böylece önem arz eder. Türkiye, termal su kaynakları bakımından zengin bir ülkedir. Fakat termal turizm sektöründe öne çıkan ülkelerde özellikle Avrupa ülkeleriyle karşılaştırıldığında, bu alanda var olan potansiyelini yeterince değerlendiremediği anlaşılmaktadır. Türkiye’de termal turizm işletmelerinin diğer ülkelerdeki termal turizm işletmeleri karşısında çeşitli alanlarda rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli mevcuttur. Öncelikle bu alanda faaliyet gösteren yerli kuruluşlarımızın rekabet yeteneklerinin geliştirilmesi gerekir. Bunun yolu da stratejik planlamada başarı ile müşteri beklentilerinin karşılanıp müşterinin memnun edilmesinden geçmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Pazarlama, Müşteri, Beklenti, Strateji, Müşteri memnuniyeti, Stratejik planlama, Stratejik plan, Termal turizm işletmesi, Termal su, Potansiyel, Rakipler.

## ABSTRACT

Modern marketing approach depends on that firms meet the expectations of the customers and satisfy them. In this direction, in the firms customer focused strategies are determined. To meeting the expectations of the customers and providing customer satisfaction, these determined strategies play an important role. Within this scope strategic planning objectives and strategic plans also gain importance in the firms. Influential strategies appear in the businesses which think strategic, and strategy is internalized, that is to say in the businesses that given high importance to the strategies. In this way becomes a direction giving at meeting the expectations of the customers, favorably as passing that aim, and at providing customer satisfaction. Thus, within the thermal tourism establishments by practicing strategic management the strategic planning objectives have importance too. Turkey is a country rich as its thermal springs, it's known. But when compared with the countries which leading thermal tourism in the world, it's seen that Turkey cannot sufficient amount put to good use its potential in this field. Also competition abilities of our thermal tourism establishments are weak against their competitors from the world. So, in the first place requires to increase the competitiveness of our local establishments which activated in this field. That can come true by a success at strategic planning and by meeting the expectations of the customers and satisfying them in the establishments.

**Keywords:** Marketing, Customer, Expectation, Strategy, Customer satisfaction, Strategic Planning, Strategic plan, Thermal tourism establishment, Thermal springs, Potential, Competitors.

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>I.STRATEJİK PLANLAMA</b> .....	<b>8</b>
1.1.Strateji ve Stratejik Yönetim.....	8
1.1.1.Stratejik Yönetimin Amacı.....	17
1.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	19
1.2. Stratejik Planlama.....	20
1.2.1. Stratejik Planlama Kavramı ve Tanımı.....	20
1.2.2. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Özellikler.....	21
1.2.3. Stratejik Planlama Süreci.....	22
1.2.3.1. SWOT Analizi.....	25
1.2.3.1.1. Dış Çevre ile ilgili Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi.....	25
1.2.3.1.2. Genel Çevre Analizi.....	27
1.2.3.1.3. İş Çevresi Analizi.....	28
1.2.3.1.4. İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi.....	29
1.2.3.2. Stratejik Amaçların Belirlenmesi ve Stratejilerin Saptanması.....	30
1.2.3.3. Saptanan Stratejilere Uygun Planlama Modelleri Oluşturma.....	38
1.2.3.4. Stratejik Planlamanın Uygulanma Süreci ve Bileşenleri.....	40
1.2.3.5. Stratejinin Uygulanması.....	41
1.2.3.6. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Denetimi.....	42
<b>2.MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ</b> .....	<b>47</b>
2.1. Müşteri Kavramı ve Tanımı.....	47
2.2. Müşteri İlişkileri ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Bileşenleri.....	48
2.2.1. İnsan.....	55
2.2.2. Süreç.....	55

2.2.3. Teknoloji .....	56
2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimin Faydaları .....	56
2.3. Müşteri Beklentileri Kavramı .....	58
2.4. Müşteri Memnuniyeti Kavramı ve Tanımı .....	59
2.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Önemi .....	60
2.4.2. Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Etkenler .....	62
2.4.2.1. Algılanan Kalite, Hizmet Kalitesi .....	62
2.4.2.2. Algılanan Değer ve Hizmet Değeri .....	69
2.4.2.3. Müşteri Hizmetleri .....	71
2.4.2.4. Toplam Kalite Yönetimi .....	72
2.4.3. Müşteri Memnuniyetinin Ölçümü .....	73
2.4.3.1. Beklentilerin Uyuşmazlığı Teorisi .....	74
2.4.3.2. Nitelikli Performans Ölçümü .....	76
2.4.3.3. Müşteri Memnuniyetsizliğinin Oluşumunda Etkili Faktörler .....	76
<b>3. TERMAL TURİZM VE TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ .....</b>	<b>78</b>
3.1. Termal Turizm .....	78
3.1.1. Termal ve Termal Turizm Kavramlarının Tanımı .....	79
3.1.2. Termal Turizminin Tarihsel Gelişimi .....	81
3.1.3. Termal Turizminin Tıp Açısından Önemi ve İşlevi .....	81
3.1.4. Termal Turizminin Önemi .....	82
3.1.5. Dünyada Termal Turizm .....	83
3.1.6. Türkiye’de Termal Turizm .....	84
3.1.7. Termal Turizmi Tercih Eden Turist Profili .....	86
3.2. Termal Turizm İşletmeleri .....	86
3.2.1. Termal Turizm İşletmelerinin Oluşumu .....	88
3.2.2. Termal Turizm İşletmelerinde Müşterilere Sunulan Hizmetler .....	93
3.2.2.1. Konaklama .....	93
3.2.2.2. Sağlık (Kür) Hizmetleri .....	94
3.2.2.3. Yiyecek-İçecek Hizmetleri .....	94
3.2.2.4. Spor ve Eğlence .....	96
3.2.3. Türkiye’de Termal Turizm İşletmelerinin Gelişim Süreci .....	97
3.2.4. Türkiye’deki Termal Turizm İşletmelerinin Özellikleri .....	98
3.3. Afyonkarahisar İlindeki Termal Turizm ve Termal Turizm İşletmeleri .....	100
3.3.1. İlin Termal Su Potansiyeli ve Önemi .....	101
3.3.2. İldeki Termal Turizm İşletmelerinin Yapısı ve İşleyişi .....	102



3.3.3. İldeki Termal Turizmi ile Gelen Turistlerin Özellikleri ve Geliş Nedenleri .....	108
3.4. Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti.....	109
3.5. Termal Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama .....	117
<b>4.AFYONKARAHİSAR'DA FAALİYET GÖSTEREN TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞLETMELERİN STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>120</b>
4.1. Araştırmanın Amacı.....	120
4.2. Araştırmanın Önemi.....	120
4.3. Araştırma Problemi .....	121
4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	121
4.5. Araştırma Modeli .....	123
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	124
4.6.1. Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti Ölçeği .....	124
4.6.2. Stratejik Planlama Ölçeği.....	125
4.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	126
4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	127
4.8.1. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analiz Teknikleri .....	127
4.9. Veri Toplama Aracı İle Verilerin Analizi .....	128
4.10. Bulgular.....	128
4.10.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları .....	128
4.10.2. Güvenilirlik Analizi .....	137
4.10.3. Ölçekleri Oluşturan İfadelere İlişkin Analiz Sonuçları .....	138
4.10.4. Normal Dağılım Analizi .....	156
4.10.5. Toplanan Verilerle İlgili Olarak Yapılan Fark Testleri .....	160
4.10.5.1. Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasına Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması .....	160
4.10.5.2. Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasının Cinsiyete Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması .....	162
4.10.5.3. Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasının Gelir Durumuna Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması .....	163
4.10.5.4. Otellere Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması.....	166

4.10.5.4.1. 2013 Yılında Konaklama Yapılan Otellere Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması .....	166
4.10.5.4.2. 2016 Yılında Konaklama Yapılan Otellere Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması .....	171
4.10.5.5. Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanmasının Otele Göre Farklılıkların Araştırılması.....	177
4.10.5.6. Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanmasının Görevlere Göre Farklılıkların Araştırılması.....	178
4.10.6. Korelasyon Analizi Sonuçları ve Değerlendirilmesi .....	180
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>183</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>197</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>213</b>
Ek 1- Anket Formu 1 .....	213
Ek 2- Anket Formu 2 .....	216

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa No.

Tablo 1.Stratejinin Beş P'si .....	13
Tablo 2.Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim. ....	19
Tablo 3.Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması. ....	22
Tablo 4.Stratejik Yönetim Süreci (DPT versiyonu) .....	24
Tablo 5.Faaliyet Alanının Geleceği. ....	29
Tablo 6. Temel Strateji Sınıflandırmaları. ....	36
Tablo 7. Yaşam Döngüsü Evreleri ve Kurumsal ve Yapısal Etkileri. ....	37
Tablo 8.Literatürde Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçüleri .....	43
Tablo 9.Pazarlamamın 4P'sinden 4C'ye Geçiş. ....	49
Tablo 10.Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlama Arasındaki Stratejik Farklılık .	51
Tablo 11.MİY'in Türleri.....	52
Tablo 12.Müşteri Elde Etmekten Müşterinin Elde Tutulmasına Doğru Stratejik Kayma. .....	54
Tablo 13.MİY'in Yararları .....	57
Tablo 14.Hizmet Kalitesinin 10 Boyutu .....	64
Tablo 15.Hizmetlerle Fiziksel Malların Nitelikleri Arasındaki Farklılıklar. ....	65
Tablo 16.Hizmet Sektöründe Kalite Ölçüm Modelleri (Genel).....	66
Tablo 17.Termal ve Özel Mineralli Suların Ülkelere Göre Değerlendirilmesi. ....	80
Tablo 18.Özel Mineralli Sular .....	80
Tablo 19.Minerali Sularda Bulunan Eser Elementlerin Maksimum Değerleri .....	80
Tablo 20.Termal Tesislerin Sayısı ve Yatak Sayıları (2010).....	84
Tablo 21."Yeşil Yıldız" Etiketini Almak İsteyen Tesislerden Beklenen Asgari Performans Puanları .....	92
Tablo 22.Afyonkarahisar İlinde Termal Konaklama Tesislerinin Sayıları ve Yatak Kapasitelerinin Yıllara Göre Dağılışı. ....	103
Tablo 23.Afyonkarahisar'aki Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesisleri. ....	104
Tablo 24.Afyonkarahisar İlinde 2000-2010 Arasında Kaplıcaların Değişimi. ....	105
Tablo 25.Müşterilere Ait Araştırmada İncelenen Oteller ve Konaklama Zamanları (n=800).....	129
Tablo 26.Otellerde Görev Yapan Personele Ait Özellikler (n=37) .....	129
Tablo 27.Otele Göre Görev Dağılımı (n=37) .....	130
Tablo 28.Otel – Konaklama Yılı (n=800).....	131
Tablo 29.Otel – Cinsiyet (n=800) .....	131
Tablo 30.Otel – Yaş (n=800) .....	132
Tablo 31.Otel – Öğrenim Durumu (n=800) .....	132
Tablo 32.Otel – Ortalama Aylık Gelir (n=800) .....	133
Tablo 33.Otel – Tesiste Konaklama Düşüncesi (n=800) .....	134
Tablo 34.Otel – Tesise Geliş Amacı .....	135
Tablo 35.Otel – Problemlerle Karşılaşıldığında Gösterilen Tepki.....	136
Tablo 36.Güvenilirlik Analizi .....	137
Tablo 37.Müşteri Beklentisi Görüşlerine İlişkin Bulgular (N=800).....	138
Tablo 38.Müşteri Memnuniyeti Görüşlerine İlişkin Bulgular (N=800) .....	139

Tablo 39.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	141
Tablo 40.Ölçeklere İlişkin Değerlendirme Kriteri.....	144
Tablo 41.Değişkenlerin Otel ve Yıla Göre Betimsel Bulguları .....	145
Tablo 42.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanmasına İlişkin Betimsel Bulgular (N=37).....	145
Tablo 43.Alt Boyutlara İlişkin Betimsel Bulgular (N=37) .....	149
Tablo 44.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Düzeyi – Otel (N=37).....	150
Tablo 45.Kurumsal Yapının Uygunluğunun Algılanma Düzeyi – Otel (N=37) .....	151
Tablo 46.Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecinin Algılanma Düzeyi – Otel (N=37).....	152
Tablo 47.Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlarının Algılanma Düzeyi – Otel (N=37) .....	153
Tablo 48.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Düzeyi – Görev (N=37) ....	153
Tablo 49.Otellerde Görev Memnuniyeti Derecesi (N=800) .....	154
Tablo 50.Şikayetle Karşılaşma Durumlarına Ait Bulgular .....	155
Tablo 51.2013 Yılı Müşteri Beklentisi ve Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi .....	156
Tablo 52.2013 Yılı Müşteri Memnuniyeti ve Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi .	157
Tablo 53.2016 Yılı Müşteri Beklentisi ve Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi .....	158
Tablo 54.2016 Yılı Müşteri Memnuniyeti ve Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi .	158
Tablo 55.Çevreye Duyarlı Otellerde Konaklayan Müşteri Beklentisi ve .....	159
Tablo 56.Çevreye Duyarlı Olmayan Otellerde Konaklayan Müşteri Beklentisi ve Memnuniyetine Ait Normal Dağılım Testi.....	159
Tablo 57.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanmasına Ait Normal Dağılım Testi .....	160
Tablo 58.Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasına Göre Farklılık Analizi – 2013 Yılı (N=400).....	160
Tablo 59.Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasına Göre Farklılık Analizi – 2016 Yılı (N=400).....	161
Tablo 60.Cinsiyete Göre Farklılık Analizi – Çevreye Duyarlı Olan Oteller (N=400) .	162
Tablo 61.Cinsiyete Göre Farklılık Analizi – Çevreye Duyarlı Olmayan Oteller (N=400) .....	162
Tablo 62.Gelir Düzeyi (Çevreye Duyarlı Olan Oteller) - Levene Testi .....	163
Tablo 63.Gelir Düzeyine Göre Farklılık Analizi – Çevreye Duyarlı Olan Oteller (N=400).....	163
Tablo 64.Otellerde Görev Tamhane T2 Testi Sonuçları - 2013 Yılı .....	164
Tablo 65.Gelir Düzeyi (Çevreye Duyarlı Olmayan Oteller) - Levene Testi .....	165
Tablo 66.Gelir Düzeyine Göre Farklılık Analizi – Çevreye Duyarlı Olmayan Oteller (N=400).....	165
Tablo 67.Konaklama Yapılan Otel (2013 Yılı) - Levene Testi .....	166
Tablo 68.Konaklama Yapılan Otele Göre Farklılık Analizi – 2013 Yılı (N=400).....	167
Tablo 69.Otellerde Görev Tamhane T2 Testi Sonuçları - 2013 Yılı .....	169
Tablo 70.Konaklama Yapılan Otel (2016 Yılı) - Levene Testi .....	171
Tablo 71.Konaklama Yapılan Otele Göre Farklılık Analizi – 2016 Yılı (N=400).....	173
Tablo 72.Otellerde Görev Tamhane T2 ve Tukey Testi Sonuçları - 2016 Yılı .....	175
Tablo 73.Konaklama Yapılan Otel - Levene Testi (SPUA) .....	177
Tablo 74.Konaklama Yapılan Otele Göre Farklılık Analizi – Yönetim (N=37) .....	177
Tablo 75.Görev - Levene Testi (SPUA) .....	178
Tablo 76.Göreve Göre Farklılık Analizi – Yönetim (N=37) .....	178

Tablo 77.Korelasyon Analizi .....	180
Tablo 78.İlişki Testlerine Ait Hipotez Sonuçları .....	191
Tablo 79.Farklılık Testlerine Ait Hipotez Sonuçları .....	193



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Yönetimin Evrimi: Öne Çıkan Temalar .....	10
Şekil 2. Porter'in Beş Güç Modeli.....	12
Şekil 3. Stratejiden Arzu Edilen Hedeflere Ulaşmak .....	14
Şekil 4. Stratejik Yönetim Süreci.....	15
Şekil 5. Temel Stratejiler .....	18
Şekil 6. Başarılı Stratejinin Ana Unsurları .....	26
Şekil 7. Genel Çevre Analizi.....	27
Şekil 8. Stratejik Yönetim Süreci.....	30
Şekil 9. Plan Geliştirme Sırası .....	32
Şekil 10. Misyon .....	32
Şekil 11. Vizyonun Unsurları .....	34
Şekil 12. Plan Türleri .....	39
Şekil 13. Denetim Sürecinin Evreleri .....	45
Şekil 14. Avrupa Müşteri Memnuniyeti İndeksi (MMI) .....	58
Şekil 15. Algılanan Hizmet Kalitesi .....	63
Şekil 16. Hizmet Kalitesi (Boşluk) Modeli.....	69
Şekil 17. Müşteri Memnuniyeti Sürecini Betimleyen Beklentiler/Standartlar Uyum Modeli.....	73
Şekil 18. Müşteri Memnuniyeti Oluşturma Modeli .....	74
Şekil 19. Beklentilerin Uyuşmazlığı Modeli .....	75
Şekil 20. Satın Alma Deneyiminden Mutsuz Müşterinin Olası Davranışları .....	77
Şekil 21. Kaplıca Uygulamalarındaki Ortamlar .....	82
Şekil 22. Yeşil Yıldız Belgesi Almak İçin Uygulanan Süreçler .....	89
Şekil 23. Türkiye'deki Yeşil Yıldızlı Oteller .....	92
Şekil 24. Termal Turizm Tesislerinde Servisler ve Aktiviteler .....	97
Şekil 25. Termal Turizm Kentleri Bölgeleri Haritası .....	100
Şekil 26. Afyonkarahisar İli Haritası .....	101
Şekil 27. Afyonkarahisar İlinde Konaklama Tesislerinin Oransal Dağılımı .....	102
Şekil 28. Termal Turizmde Turistik Tüketicilerin Tatmin Düzeylerine Etki Eden Faktörler Modeli .....	114
Şekil 29. Müşteri Tatmini Genel Modeli .....	115
Şekil 30. Araştırma Modeli .....	123

## KISALTMALAR

<b>CRM</b>	: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>EDT</b>	: Expectancy Disconfirmation Theory
<b>GZFT</b>	: Güçlü, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler
<b>MİY</b>	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>(E-MİY)</b>	: (Elektronik MİY- Müşteri İlişkileri Yönetimi)
<b>MMI</b>	: Müşteri Memnuniyeti İndeksi
<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Güçlü, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler)
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi

## GİRİŞ

Pazarlama anlayışında geçmişten günümüze birçok değişim yaşanmıştır. Bu değişimlerin, pazarlamanın dönüşüm sürecine katkıları olmuştur. Küreselleşme olgusu bu değişimlerin başında gelir. Küreselleşme işletmeler için önemli sonuçlar doğurmuştur. Önemli sonuçların bir tanesi de rekabet olgusunun küresel düzeye taşınmasıdır. Dünya pazarlarında firmalar, ürünlerini satabilmek için kıyasıya rekabet etmeye başlamışlardır. Pazarlama anlayışında, daha çok mal üretmeye odaklanılan dönemden, tüketicilerin ihtiyaçlarına ve arz-talep döngüsüne göre üretim yapılmaya başlanılan döneme geçilmiştir. Bu dönemden sonra, temelinde tüketicilerin odağa alındığı ve memnun edilmeye çalışıldığı modern pazarlama anlayışına geçmiştir. Böylece işletmeler için tüketici memnuniyeti bir kavram olarak ön plana çıkar. Aynı zamanda pazarlamayla birlikte yönetim alanında da değişimler yaşanmış ve bazı yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan biri de stratejik planlama ve yönetim kavramıdır.

Strateji temelde bir savaş terimidir. Dolayısıyla savaş tarihi kadar eski uygulamalara sahiptir. Bir işletme terimi olarak strateji ise; bir işletmenin uzun dönemde değişen çevre şartları karşısında çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen, rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla kaynakların harekete geçirilmesi anlamında kullanılır. İşletmelerde stratejiler, stratejilerin belirlenmesi ve stratejik düşünme konuları böylece önem kazanır. İşletmelerde stratejik düşünmeye ihtiyaç küreselleşme sonrasında artmıştır. Stratejik yönetim uygulamaları bu ekseninde yapılmaya ve olumlu sonuçları alınmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim, strateji ve gelecek odaklı bir yönetim anlayışdır. Stratejik yönetim kavramı, kısaca işletmenin stratejik planının tanımlanması ve uygulanması olarak açıklanabilir. Stratejik plan, işletmenin çevresel ilişkileri üzerinde analizler yaparak, amaçları ve bu amaçlara ulaşmanın yollarını belirler.

Stratejik yönetim, değişime ayak uydurmak ve yeniliklere adaptasyon için işletmelerde gösterilen irade ile yönetsel yeniden yapılanma ve kaynakların da bu amaçla kullanılması ile ortaya konur. Stratejik yönetim bu yönüyle, işletmenin bulunduğu çevredeki değişimlere ayak uydurmasını ve kendini sürekli olarak yenilemesini sağlayacak irade, yapı ve kaynaklar manzumesi olarak tanımlanır. İşletmelerde stratejik



yönetimin uygulanmasının temel amacı, dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak ve işletmenin sürekli yenilenip gelişmesini sağlamaktır.

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönem performansını belirleyen, işletme yönetimine alınan kararlar ve bu kararların uygulamalarından oluşan strateji temelli bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik düşünen, stratejilere önem veren işletmelerde stratejik yönetim uygulamaları yapılır. Stratejiler, dış çevresindeki değişimleri dikkate alan, işletmeyi amaç/hedeflerine ulaştıracak yöntemlerin bir plan dahilinde belirlenmesidir. Stratejik yönetim, strateji formülasyonlarını ve stratejik planları içerir.

Stratejik yönetimin başlıca amacı, kurumun çevresi ile uyumunu sağlamaktır. İkincil olarak belirtilebilecek amaçlar ise; kurumu strateji odaklı hale getirmek, stratejik kararlar almak, uzun dönemli stratejiler belirlemek ve belirlenen stratejileri gerçekleştirmek için çaba sarf etmek, bu çabalarla kurumu büyütmek, kurumun verimliliğini artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak oluşturmaktadır. Stratejik yönetim uygulamalarının yapıldığı işletmelerde, kaynakların yerinde ve verimli kullanılması neticesinde işletmenin toplam performans ve verimliliğinde artış olur, işletme rekabet avantajı elde ederek ömrünü uzatır.

Stratejik yönetimin özelliklerine bakıldığında, her şeyden önce stratejik yönetimin işletmede tepe yönetiminin bir fonksiyonu olduğu görülmektedir. Diğer bazı özellikleri ise; gelecek yönelimli ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgili olması, stratejik yönetimin işletmeyi bir sistem olarak görmesi, stratejik yönetimin işletmeleri açık sistem olarak tanımlaması, stratejik yönetimin işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alması, stratejik yönetimin alt kademe yöneticilerine rehberlik etmesi ve karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verilerinin farklı olmasıdır.

İşletmenin stratejik yönetim sürecini bünyesinde uygulamaya başlamasıyla birlikte, stratejik planlama konusu da önem kazanır. Stratejik yönetim, hem stratejik planlama ve stratejik düşünmeyi hem de oluşturulan stratejik planları uygulamayı ve denetlemeyi gerektirir. Sözü edilen stratejik planlar, stratejik yönetim içinde önemli bir yer tutar. Bu alanda gelişmelere bakıldığında, esasında stratejik yönetim kavramının gelişim sürecinde, stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş olmuştur. İşletmelerde kavram önce stratejik planlama olarak gündeme gelmiş, daha sonra özellikle 1980'li yıllarda stratejik yönetim olarak geliştirilmiştir. Stratejik yönetim, kısaca bir yönetim modelidir. Daha geniş bir açıklamayla da stratejik yönetim, amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli olan stratejilerin ve politikaların belirlenme sürecidir.

Stratejik yönetim, işletmenin planlama fonksiyonunu kullanır. Oluşturulan stratejik planlar diğer planlardan bazı yönleriyle ayrılmaktadır. Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran unsurlar, gelecekle ilgili olması, misyon ve vizyonla ilişkilendirilmesi, dış ve iç çevre analizlerini içermesi vb. olarak tespit edilebilir. Stratejik planlama sürecinde, işletmenin misyonu tanımlanmakta, dış ve iç çevre analizleri yapılmakta, güçlü ve zayıf yönlerinin görülerek işletme için fırsatlar ve tehditlerin değerlendirildiği swot analizi yapılmaktadır. Misyon bildirgesi stratejiden doğar. Dış ve iç çevre analizleri ile tüketicilerin yapısı öğrenilir. Bu analizlere uygun stratejiler belirlenerek uygulama aşamasına geçilir. Swot analizi, işletmenin güçlü yönleri ile zayıf yönlerini görebilmesi açısından önem taşır. Yapılan swot analizleri neticesinde ortaya çıkan/belirlenen bazı zayıflıklar işletmede alınacak stratejik kararlarla düzeltilebilir. Böylece işletmeler geleceklerine bir yön çizerler.

İşletme yönetimince stratejik planlar oluşturulduktan sonra bu planların uygulamaları yapılır. Stratejik plan uygulama sürecinde, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için örgütteki en alt kademeden en üst kademeye bütün çalışanların katkıda bulunması önem taşır. İşletmelerde insan kaynakları politikaları ile çalışanlarla ilgili belirlenecek olan stratejiler de böylece önem kazanır. İnsan kaynakları ile ilgili belirlenen politikalar çalışan memnuniyeti açısından da önemlidir. Bir otel işletmesi ya da çalışma konusuna örnek teşkil eden termal işletmeleri göz önüne getirildiğinde, tepe yönetiminin işletmede çalışanları öncelikle memnun edebilmesiyle, çalışanların müşterilere iyi hizmet vermeleri sağlanır. Literatürde yapılan çeşitli araştırmalarda da çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetine dönüştüğü görülür. Böylece müşteri memnuniyeti kadar önemli bir kavram da çalışan memnuniyeti olarak karşımıza çıkar. Stratejik yönetim evresindeki son aşama uygulama sonuçlarının alınarak değerlendirilmesi ve denetleme sürecinin başlamasıdır. Stratejik yönetim uygulamalarının geri dönütleri bu aşamada değerlendirilir.

Bir termal turizm işletmesi göz önüne getirildiğinde, hedef kitleyi termal turizm kapsamında verilecek hizmetleri alacak tüm kesimler oluşturur. Termal turizm işletmeleri için müşteri portföyü böyle oluşmaktadır. Yurt içinden ya da dışından işletmelere çeşitli hizmetleri almak için gelen müşterilerin memnun edilmesi müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamaları ile sağlanabilir ve işletmelerde MİY uygulamaları önem kazanır. İngilizcede CRM olarak kullanılan MİY, kurumlarda teknolojik gelişmelerin de yardımıyla uygulanan bir iş felsefesi ve onun üzerinde yapılandırılan uygulamalar olarak

özetlenebilir. Kurumlar, müşteri ilişkileri yönetimleri doğrultusunda stratejiler belirlemektedirler. Bu stratejiler, müşterilerle etkili ve sürekli bir iletişim kurulması ve sürdürülmesi üzerinde yapılandırılır. MİY uygulamaları ile genel olarak müşterilerle iletişimlerde etkinlik sağlanmak istenir. MİY, çok çeşitli uygulamaları içerir. Müşterilere bu kapsamda doğum günlerinde ya da evlilik yıldönümlerinde özel mesajlar ya da mailler gönderilir. MİY, müşterilerle direkt iletişim faaliyetlerini içerir. MİY uygulamaları önemlidir, çünkü müşterilerle iletişimlerde etkinliği, memnuniyet ve tatmini sağlar. Bu uygulamalar stratejik planlama sürecinde ele alınır. Kurumlar açısından müşterilerin daha iyi tanınması ile onlarla ilişkilerin geliştirilebilmesi, müşterilere daha kaliteli hizmet verilebilmesi ve müşteri sadakatini oluşturması müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Müşterilere önemli bildirimler (fiyat, program değişiklikleri) bu kapsamda yapılabilir. Özetle MİY, kuruluşlarla müşterileri arasındaki süre giden ilişkilerle ilgilidir ve temelde müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlar. Termal turizm işletmelerinde de MİY uygulamaları önem kazanarak, bu işletmelerin ihtiyaçlarına uygun biçimde müşterilerle iletişimler tasarlanır. Termal otellerde müşteri memnuniyetini, otellerin müşterilerine sağladığı çeşitli hizmetlerin (oda kat hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, spa hizmetleri vb.) nitelik ve niceliği belirlemektedir. Bu hizmetler ve hizmet kaliteleri stratejik planlama sürecinde ele alınır.

Bu tez çalışmasının temel amacı (araştırma yapılan yeşil yıldız belgeli- ve yeşil yıldız belgesiz- termal turizm işletmelerinde) müşterilerin memnuniyet ve beklenti değişimlerini ölçmek ve stratejik planlama sürecinde tepe yönetimlerin bu olguları ne kadar dikkate aldıklarını tespit etmek olarak belirlenmiştir.

Genel olarak müşterilerin bir mal ya da hizmeti satın alırken o mal ya da hizmet ile ilgili beklentileri olur. Beklentilerinin gerçekleşme derecesi müşteri tatmini olarak karşımıza çıkar. Modern pazarlama anlayışının odağını tüketiciler/müşteriler oluşturur. Modern pazarlama anlayışında işletmeler müşterilerini tatmin etmek için çaba gösterirler. Mal ya da hizmet performansının müşteri beklentisini karşılaması ile müşteri tatmini gerçekleşmektedir. Müşteri beklentilerinin altında kaldığı durumda ise tatminsizlik ortaya çıkar. Pazarlamanın temel amacı mal veya hizmet alan müşterilerin memnun edilmesidir. Hizmet yoğun sektörlerde ise bu kavramın önemi daha da artar. Termal turizm işletmelerinde öne çıkan müşteri memnuniyeti kavramı, müşterilerin aldıkları hizmetlerle ilgili beklentilerinin karşılanmasıyla hissettikleri memnuniyet hali olarak tanımlanabilir.

Genel algılanan kalite, verilen hizmetlerin algılanan kalitesi, algılanan değer ve hizmet değeri, müşteri hizmetlerinin iyiliği ve çeşitliliği, toplam kalite yönetimi uygulamaları termal turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetini oluşturan unsurlar olarak öne çıkar. İşletmelerde stratejik planlama sürecinde bu unsurların değerlendirilmesi ile ilgili stratejik amaç ve hedefler tayin edilir. İşletmelerin yapacakları araştırmalar ile literatürde daha önce yapılmış konuyla ilgili araştırmalar yönlendirici olmaktadır. Literatürde yapılmış konu ile ilgili çalışmalarda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde müşteri memnuniyetini sağlayan faktörler incelenmekte ve bulguları açıklanmaktadır. Müşteri memnuniyeti düzeyi çeşitli araçlarla ölçülür. Bu araçlardan bir tanesi olan anket aracı ile bilimsel çalışmalarda araştırılan konularda somut veriler sağlanır. Bu çalışmada da anket aracına araştırılan konuda somut veriler elde etmek için başvurulmaktadır. Müşteri memnuniyetsizliğinin oluşumunda etkili olan faktörler de anket aracının kullanılması ile ya da müşterilerle yüz yüze görüşme ve müşteriden sözlü/yazılı geribildirimlerinin alınmasıyla ortaya çıkarılır.

Turizmin çeşitli türleri vardır. Termal turizmi de turizmin türlerinden biridir. Termal turizm, sağlık turizmi içerisinde değerlendirilen, sağlık durumunu korumak ve iyileştirmek için belirli bir süre içerisinde yer değiştiren insanların doğal kaynaklara dayalı turistik bir tesise giderek kür uygulamalarından faydalanması, konaklama, yeme-içme, dinlenme, eğlenme gereksinimlerini karşılaması olarak tanımlanabilir. Doğal ve şifalı su kaynaklarıyla uygulanan tedavi sistemine termalizm denir. Kültür ve Turizm Bakanlığı termal turizmi, termomineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan kür (tedavi) uygulamalarının yanında termal suların eğlence amaçlı kullanımı ile meydana gelen turizm türü olarak açıklar.

Termal turizmi, dünyada sağlık turizmi içinde gelişir. Çoğu zaman sağlık turizmi ile ilişkilendirilir. Bunun nedeni, termal tesislerin aynı zamanda müşterilerine sağlık sunan tesisler olmalarıdır. Termal turizmi, sağlık turizmi içerisinde değerlendiren, içeriklerinde erimiş mineral bulunan maden sularının dinlenme, zindeleşme, tedavi vb. amaçlara dönük olarak kullanımından doğan bir dizi ilişkiden kaynaklanır. Termal turizm kapsamında yapılan uygulamalar çok çeşitlidir; kür, kaplıca tedavisi, balneoterapi, peloidterapi, klimaterapi, talassoterapi, hidroterapi, inhalasyon uygulamaları yapılır. Böylece termal turizm işletmeleri birçok farklı hizmet veren birimden oluşmaktadır.

Tarih boyunca uygulamalarına bakıldığında, dünyada termal şifa bulmanın ilk çağlara kadar uzandığı görülür. Tarihin ilk çağlarından itibaren insanların sağlık bulmak amacıyla özellikle termal suların bulunduğu yerlere gittikleri bilinmektedir. SPA (Salus Per Aquam/ "Su ile gelen iyilik") terimi Roma döneminden itibaren termal ya da deniz suyunun ağırlıklı olarak kullanıldığı vücut bakımı ve tedavileri için kullanılır. Günümüzde bu eğilim devam etmekte, insanlar çeşitli hastalıklarına şifa bulmak amacıyla termal kaynaklara ve buralarda inşa edilen tesislere gitmektedir.

Dünyada sağlık turizmi ile birlikte termal turizme de çok önem verildiği görülür. Termal turizmde müşteri beklentileri öncelikle sağlık bulmak, sonra da dinlenme ve eğlence olarak ortaya çıkar. Tesislerde ziyarete gelenlere sağlanan hizmetler, bu hizmetlerin nitelik ve niceliği böylece önem kazanır. Termal turizme genel olarak yer altı termal su kaynaklarına sahip ülkelerde bilhassa çok önem verilmektedir.

Türkiye'de de termal turizmin gelişimi, potansiyelinin çok altındadır. Dünya ile karşılaştırıldığında Türkiye termal turizm kaynakları çok daha fazla değerlendirilebilecek potansiyele sahiptir. Bununla birlikte termal turizm işletmelerinin sayısı artmaya ve verilen hizmetler itibariyle çeşitlilik ve kalite yükselmeye devam etmektedir. Türkiye'de termal turizmi 1980'li yıllardan itibaren gelişme göstermiştir. 1980'li yıllarda Türkiye izlediği ekonomi politikalarında radikal değişikliklere gitmiş, serbest pazar ekonomisine ülkede hızla geçilmiş, küresel ekonomiye entegre olunmaya çalışılmıştır. Bu gelişmelerin termal turizmi alanına yansımaları olmuştur; Türkiye termal turizminin gelişmesi için daha elverişli ortama sahip olmuştur. Bu yıllardan itibaren her türlü hizmeti bünyesinde barındıran büyük termal konaklama işletmeleri ülkemizde faaliyet göstermeye başlamıştır. Genel olarak termal turizm işletmeleri, termal su kaynaklarına göre şekillenir. Termal turizmde suyun sağlık, dinlenme ve eğlence amacı ile kullanımının yanı sıra tıbbi tedavi, ruhsal ve psikolojik rahatlama işlevleri ön plandadır. Türkiye termal su kaynakları itibariyle zengin bir ülkedir. Türkiye'nin birçok ilinde termal turizm işletmeleri faaliyet göstermektedir. Afyonkarahisar ilinde de termal turizm işletmeleri bulunmaktadır. Tez çalışması kapsamında Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren termal turizm işletmeleri çeşitli yönlerden incelenmektedir.

"Müşteri Beklentileri ve Memnuniyetinin Stratejik Planlama Açısından Değerlendirilmesi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Turizm İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" adlı bu tez çalışmasına önce konuya giriş bölümünün yazılmasıyla başlanmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak, stratejik planlama ile stratejik yönetim

kavramlarına açıklık getirilmektedir. Stratejik planlama kavramının tanımı yapılarak, diğer planlama türlerinden ayrılan özellikleri açıklanmaktadır. Stratejik planlama süreci hakkında detaylı bilgiler verilmektedir. Böylece stratejik yönetimde stratejik planlamanın yeri ve önemi anlaşılır.

İkinci bölümde, müşteri beklentileri ile müşteri memnuniyeti kavramına açıklık getirilmektedir. Önce müşterinin kimlerden oluştuğu tarif edilmektedir. MİY'in bileşenleri ve faydaları açıklanmaktadır. Daha sonra müşteri beklentileri ile müşteri memnuniyeti kavramları müşteriler açısından çeşitli yönlerden ele alınmaktadır. Müşteri memnuniyetini oluşturan etkenler üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte müşteri memnuniyetsizliğinde etkili olan faktörler de incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, genel olarak, termal turizm ile termal turizm işletmeleri araştırılmaktadır. Bu bölümde önce termal turizmin tanımları verilmektedir. Dünyada termal turizmin tarihsel gelişimi açıklandıktan sonra, Türkiye'deki durumuna yer verilmektedir. Termal turizm işletmelerinde müşterilere sunulan çeşitli hizmetlere açıklık getirilmektedir. Türkiye'deki termal turizm işletmelerinin gelişim süreci ile özellikleri hakkında bilgiler verildikten sonra, Afyonkarahisar ili termal su potansiyeli ve ildeki termal turizm işletmeleri yapı, işleyiş, gelen turistlerin özellikleri ve geliş nedenleri bakımından değerlendirilmektedir. Termal turizm tesislerinde müşteri memnuniyeti ve beklentileri, stratejik planlama uygulamaları literatür bakımından incelenmektedir.

Dördüncü bölüm, bir alan araştırmasından oluşmaktadır. Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren seçilmiş termal turizm işletmelerinde müşteri beklentileri ve müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi ve işletmelerin stratejik planlama süreçleri ile ilişkilerinin çeşitli yönlerden incelenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, araştırma problemi, evren ve örnekleme, araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilmekte, araştırmanın çeşitli bulguları da değerlendirilmek suretiyle paylaşılmaktadır.

Sonuç ve Öneriler bölümünde, tez çalışması süresince ortaya çıkan sonuçlar bir araya getirilmekte, bu sonuçlar değerlendirilerek bazı önerilerde bulunulmaktadır. Kaynaklar bölümünde, tez çalışması için yararlanılan muhtelif kaynaklar alfabetik sırada listelenmektedir. Ekler bölümünde de, anket çalışmalarına yer verilmektedir.

# I. STRATEJİK PLANLAMA

Özellikle 1980’li yıllardan sonra stratejik planlama kavramı işletmelerde ön plana çıkmış ve gelişerek uygulanmaya başlamıştır. Günümüzde stratejik planlama kavramı stratejik yönetim sürecinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda öncelikle strateji kavramı sonrasında stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş süreci birlikte değerlendirilecektir. Bu bölümde stratejik yönetimle ilgili kavramlara yer verilecek, stratejik planlama süreci incelenerek, uygulama ve denetim aşamaları açıklanacaktır.

## 1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Stratejik yönetime açıklık getirilebilmesi için, stratejinin ne olduğunun öncelikle kavranması gerekir. Strateji esasında bir savaş terimidir. Tarih içinde yapılan savaşlarda çeşitli stratejiler izlenmiş, taktikler uygulanmıştır. Strateji terimi Yunanca *strategia* kelimesinden türemiştir ve anlamı "liderlik" tir. Strateji kavramının, Yunanlar ile ortaya çıkmadığı, Sun Tzu tarafından MÖ.500 yılında yazılan klasik eser "Savaş Sanatı"nın strateji üzerine yazılı ilk bilimsel eser olarak kabul edildiği bilinmektedir (Grant ve Jordan, 2014, s.12-13). Bu noktada "stratum" sözcüğüne de açıklık getirmek gerekir. Sözcük olarak (1) kat, tabaka, (2) katman, (3) üst üste konulmuş şeylerden her biri (4) bükülen veya kıvrılan bir şeyin her kıvrımı, (5) sonuca bağlama, bitirme gibi anlamlara sahiptir. Latince’de “stratum” nehir, yatak, yol anlamına gelir. Strateji kapsamında da hedefe varan yollardır. İşletme terimiyle vizyona giden stratejilerdir. Bu noktada stratejiler ile vizyon ilişkisi de ortaya çıkar.

Stratejinin işletmelerde dillendirilmesinin yakın bir tarihi vardır. Bugün firmalarda belirlenen stratejiler, pazarlarda artan rekabet koşullarında onlara sağladığı rekabetsele avantajlarla önem kazanır. Firmaların rekabet avantajı, firmaların yönetsel (bir konseptin koordinasyonu/adaptasyonu, öğrenme ve dönüşümcü konseptin yeniden konfigürasyonu) ve örgütsel süreçleriyle ilişkilenebilir (Teece ve ark., 1997, s.518). Uygulanan stratejilerin etkililiği oranında, firmaların da başarısı artar. Strateji kavramını değişik yazarlar çeşitli şekillerde açıklar: Örneğin Mintzberg’e göre; “stratejiler hem gelecek için planlar, hem de geçmişten gelen şablonlardır”. Ohmae’ye göre; “bir şirketin

müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için kolektif güçlerini olumlu yönde kullanarak kendisini rakiplerinden farklılaştırabilme yönetimidir”.

Pascale'a göre *“strateji; bir şirketin tanımlanmış hedeflere ulaşmak için, kit olan kaynaklarını ayırmasına varan plan ya da hareket yönüdür”*.

Garrett'a göre; *“stratejinin esası çoğunlukla günlük rutinlerle ve onları kemikleşmeye izin vermeyecek bir biçimde yeterli dengede tutmaya çalışarak, politik dünyayı ya da “hüküm süreni” yönetmektir”*. Ülgen ve Mirze'ye göre “strateji rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur” (Ülgen ve Mirze, 2004, s.17).

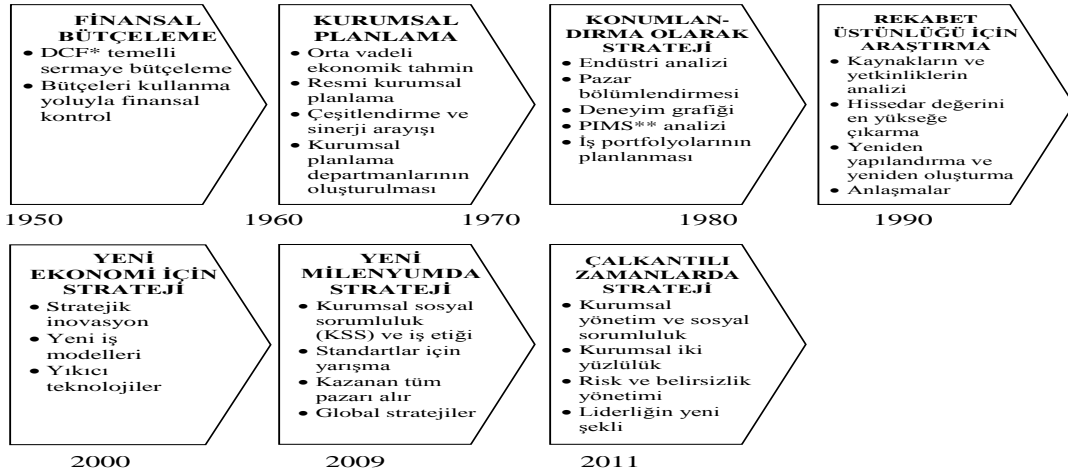
Strateji, yöneticilerin şirketlerinin performansını arttırmak için rakiplerine göre attıkları adımların bir kümesidir (Hill ve Jones, 2012, s.2). İşletmenin stratejisi, o işletmenin misyon ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirten kapsamlı ana planıdır. İşletme için rekabet avantajını maksimuma çıkartmakta ve rekabetsel dezavantajları en aza indirmektedir (Hunger, Wheelen, 2016, s.5). İşletmelerde stratejilerin planlı olmasına duyulan ihtiyaçla stratejik yönetim uygulamaları ortaya çıkmıştır. Günümüzde pek çok alanda başarıyla uygulanan stratejik yönetim uygulamaları temelde stratejik planlama ve stratejik düşünceyi(/düşünmeyi) içerir.

Stratejik yönetim, işletmelerde rekabetsel avantajlara kaynaklık etmekte ve firmalara çeşitli faydalar sağlamaktadır. İşletmenin rekabet avantajıyla hareket etmesi, ürün/hizmetlerini daha fazla satabilme olanağına kavuşması, ürün/hizmetlere fiyat belirlemede esneklik, işletmenin etkinlik ve etkililiğini sağlaması, insan kaynaklarının verimliliği, işletmenin toplam performans ve verimliliğinde artış, işletme için fırsatların tanımlanması stratejik yönetiminin faydaları arasında sıralanır. Bununla birlikte, yönetim problemlerinin objektif bir bakış açısını sağlaması, aktivitelerin iyileştirilmiş koordinasyon ve kontrolü için bir çerçeve rolünü oynaması, kötü koşulların ve değişimlerin etkilerini minimize etmesi, belirlenen hedefleri daha iyi desteklemek için başlıca kararların alınmasına olanak vermesi, tanımlanmış fırsatlar için zaman ve kaynakların daha etkili tahsisine olanak vermesi, doğru olmayan kararları ya da planlanmadan alınan kararları düzeltmek için daha az kaynaklar ve daha az zaman adanmasına olanak vermesi, personel arasında iç iletişim için bir çerçeve yaratması, bireylerin davranışlarını toplam bir çabaya entegrasyonda (birleştirme) yardımcı olması, bireysel sorumlulukların netleşmesi için bir zemin sağlaması, ileriye (geleceğe) bakmayı cesaretlendirmesi, problemlerle mücadele ve fırsatların değerlendirilmesinde işbirlikçi,



entegre ve hevesli yaklaşım sağlaması, değişime doğru olumlu bir tutumu cesaretlendirmesi ve bir işletmenin yönetimine bir derece disiplin ve formalite vermesi olanağını sağlamaktadır (David, 2011, s.18). Özellikle stratejik yönetim kavramının kurum kültüründe içselleştirildiği firma örneklerinde daha fazla başarıyla uygulandığı görülür.

"Stratejik yönetim" bir terim ve kavram olarak yeni değildir. Terim ilk kez 1970'lerde kullanılmıştır. 1990'lara gelindiğinde stratejik planlama ile stratejik yönetime bakış önemli ölçüde değişmiştir (Wells, s.3). Stratejik yönetim/planlama, 1950'li 1960'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar ara dönemlerde öne çıkan bazı temalarla gelişme göstermiştir. Aşağıdaki Şekil 1.'de bu gelişme evreleri öne çıkan temalar ile birlikte görülmektedir. Katkı yapan öncüler arasında en etkilileri Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff ve Bruce Henderson olarak gösterilir. 1960'lı yıllarda birçok firma stratejik planlama fonksiyonlarını açık şekilde yönetmek ve uygulamak için oluşturmuştur (Mintzberg, 1994). 1980'li yıllara kadar stratejik planlama şirketteki kurumsal bir fonksiyon olmuştur (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.141). Drucker kitaplarında temel stratejik sorunlara değinmiştir. Drucker'e göre yönetim sadece pasif değil uyarlanabilir davranışı içerir ve arzu edilen sonuçları elde etmek için harekete geçilmesi anlamına gelir.



\*DCF: Discounted Cash Flow (İndirgenmiş Nakit Akımı)

\*\*PIMS: Profit Impact of Market Strategies (Pazarlama Stratejilerinin Kârlılığa Etkisi)

### Şekil 1. Stratejik Yönetimin Evrimi: Öne Çıkan Temalar

Kaynak: Robert M. Grant ve Judith Jordan, Stratejinin Temelleri (Foundations of Strategy, John Wiley & Sons Ltd. publication), Çeviren: Gamze Sart, Nobel Yayın, Ankara 2014, s.16.

1957 yılında Selznick ilk olarak "ayırt edici/ayrıcılık yetenek(nitelik, özellik)" terimini çeşitli hizmetlerde farklılaşma anlamında kullanmıştır (Ghemawat, 2002, s.39-40). Selznick'in organizasyonun iç faktörleri ile dış çevresel şartların karşılaştırma fikri, Kenneth R. Andrews tarafından 1963 yılında SWOT analizine uygulanarak geliştirilmiştir. Alfred Chandler, yönetim faaliyetinin tüm-kapsayıcı strateji altında koordine edilmesinin önemini ortaya koymuştur. Ansoff, Chandler'in çalışması üzerine kavram ve terimler eklemiştir. Bruce Henderson, Boston Consulting Group'un kurucusu olarak 1968 yılında "deneyim eğrisi" hakkında yazmıştır. Deneyim eğrisi, eskiden beri uygulanan ve fiyatların üretimin biriken hacmi ile tahmin edildiği gibi düştüğünü belirten bir konsepttir. Deneyim eğrisinin yanı sıra ürün yaşam evresi (Product Life Cycle), Porter'in rekabetsel avantajlar elde etmeyle ilişkili Beş Güç Modeli (Five Competitive Forces), yine Porter'in rekabetsel avantajlarla ilişkili Jenerik Stratejisi (Generic Competitive Strategies), Portfolyo Teorisi gibi modeller de bulunmaktadır (Ayers, 1990, s.72-73). Michael Porter, rekabetçi strateji üzerine bir uzmandır.

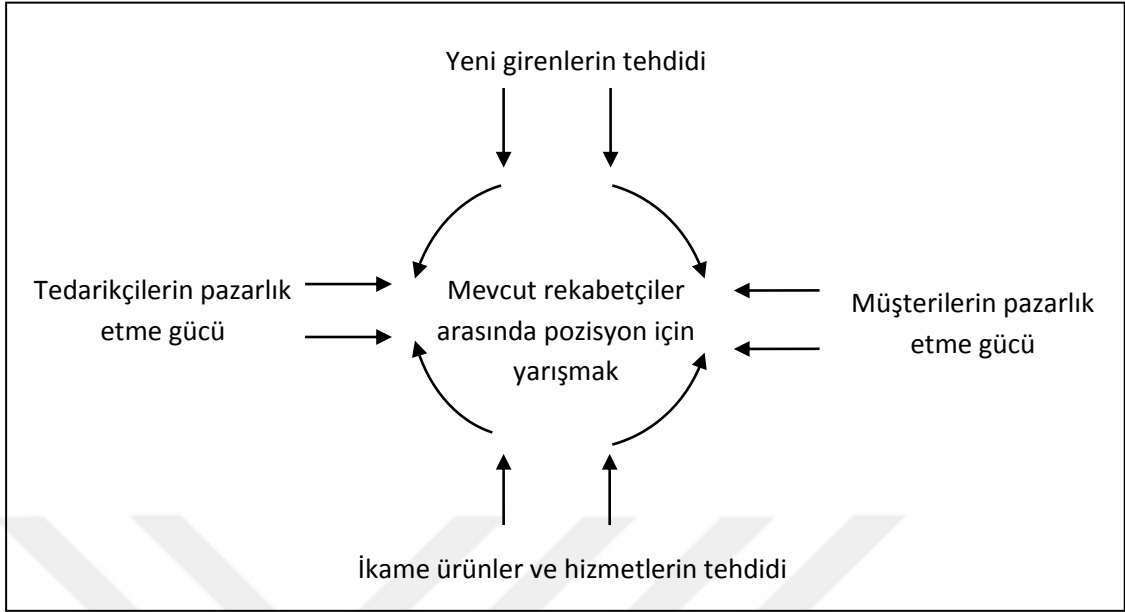
Porter;

*“bir işletmenin rekabet üstünlüğünün, değer zincirinde yer alan önemli operasyonları rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklandığını”* öne sürmektedir (Besler, 2013, s.28).

Porter'a göre;

*“bir işletme faaliyette bulunduğu endüstride en çok rekabetin yoğunluğu ile ilişkilidir. Ana rekabetçi güçler yoğunluk düzeyini belirlemektedir.”*

Yine Porter'a göre yoğun rekabet; rekabet edenlerin sayısı, endüstri büyüme oranı, ürün ya da hizmet karakteristikleri, sabit maliyetlerin miktarı, kapasite, çıkış engellerinin yüksekliği ve rakiplerin çeşitliliği faktörlerinin pazarda bulunması ile ilişkilendirilir (Hunger, Wheelen, 2016, s.8-9). Porter'a göre rekabet üstünlüğü elde etmenin iki yöntemi vardır; (1) İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. (2) İşletme mal ve hizmetlerini, pazardaki diğer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve müşterilerin bu fark için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır (Besler, 2013, s.28). Bu farklılaştırma yaklaşımı günümüzde işletmelerin en büyük rekabet avantajlarından biri olan inovasyona da temel oluşturur.



**Şekil 2. Porter'in Beş Güç Modeli**

**Kaynak:** Neil Ritson, Strategic Management, (2011), 24 Mart 2016, [http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic\\_Management-Eng..pdf](http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic_Management-Eng..pdf), s.32.

Bir işletme, rekabetsel bir avantaja; belirlemiş olduğu stratejiyi uygulayıp, rakipleri bu stratejiyi tekrarlamadığında ya da taklit etmek için çok maliyetli bulduğunda sahip olur. Stratejik rekabet yeteneğine, bir işletme değer-yaratacak bir stratejiyi başarıyla formüle etmesi ve uygulamasıyla ulaşır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.4-5). İşletmelerde stratejik formülasyonun yanı sıra, belirlenen stratejilerin uygulanması ve kontrol edilmesi önem kazanır.

Bir işletme terimi olarak strateji, bir işletmenin/kurumun uzun dönemde değişen çevre şartları karşısında çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen, rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla kaynakların harekete geçirilmesi anlamına gelir (Eren, 1990, s.1). Strateji bir plan, metot ya da belirli bir amaca ya da etkiye erişmek için tasarlanmış eylemler serisidir (Grant ve Jordan, 2014, s. 17). Strateji, yönetimin önceden belirlenen misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağına planlanmasıdır (Efil, 1998, s.78). Michael Porter "Strateji nedir?" sorusunun karşılığı olarak; "Rekabetçi strateji farklı olmakla ilgilidir." demektedir (Grant ve Jordan, 2014, s.15). Bir strateji, temel yetkinlikleri

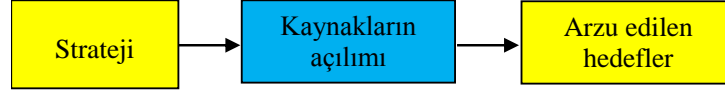
işletmek ve rekabetsel bir avantaj elde etmek için tasarlanmış taahhüt ve eylemlerin entegre ve koordine edilmiş bir kümesidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.4). Henry Mintzberg stratejinin 5P'sini telaffuz etmiştir. Mintzberg'e göre stratejinin bir plan, bir rol, bir pozisyon, bir şablon ve bir perspektif olarak nasıl görülebileceğinin anlaşılması önemlidir. Strateji üzerine düşünmenin bu beş yolunun her biri, stratejinin ne olduğunun anlaşılmasında gereklidir fakat hiçbiri tek başına konseptin uygulanmasında yeterli değildir (The Saylor Foundation, 2016 s.6-7). Tablo 1.'de Mintzberg'in stratejinin beş P'si açıklanmaktadır.

**Tablo 1.Stratejinin Beş P'si**

Plan/Plan	Adımların dikkatli yapılmış bir kümesi ki firma başarılı olmak için o adımları atmaya niyetli
Ploy/Rol	Kurnaz ya da oyuna getiren rakipler için tasarlanan özel bir hareket
Pattern/Şablon	Bir firmanın stratejik eylemlerinde kararlılığının derecesi
Position/Pozisyon	Rakiplerle ilişkili olarak bir firmanın endüstrideki yeri
Perspective/Perspektif	Yöneticilerin kendi çevrelerindeki rekabetçi ortamı nasıl yorumladıkları

**Kaynak:** The Saylor Foundation, Mastering Strategy: Art and Science, Chapter 1, 25, Nisan 2016, <http://www.saylor.org/site/textbooks/Mastering%20Strategic%20Management.pdf>, s.7.

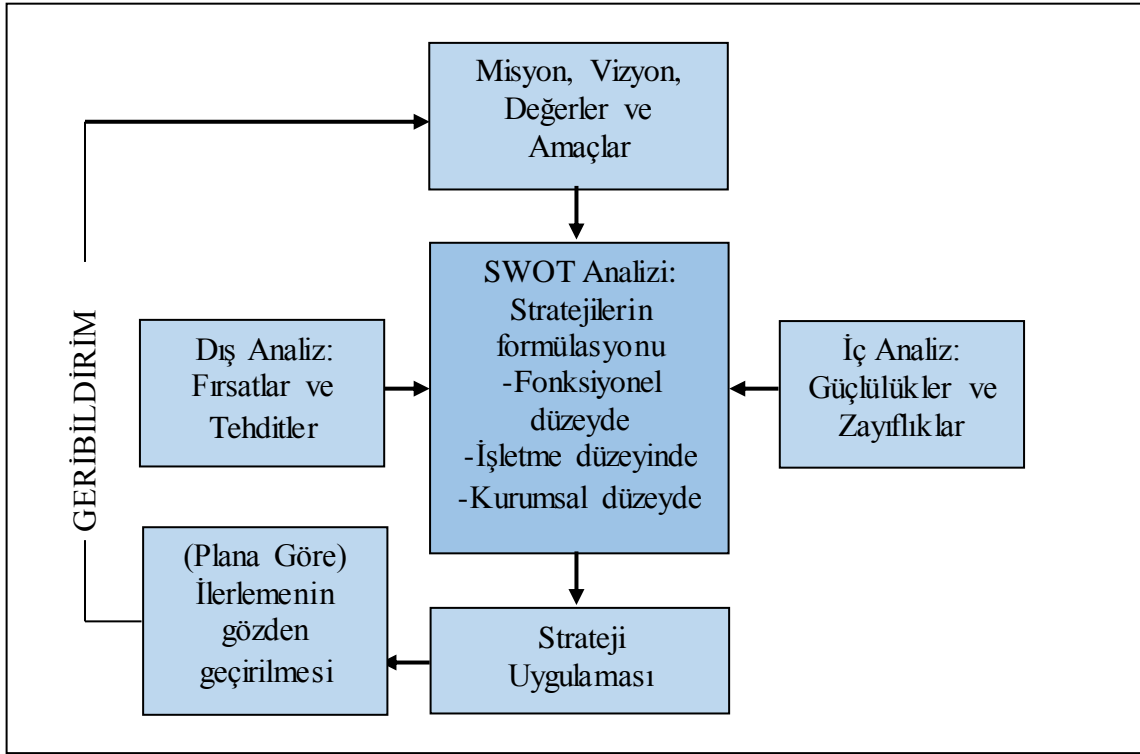
Stratejik düşünmek, strateji yönelimli olmak anlamında kullanılır. Stratejik planlar, işletmenin büyümesi ve gelişmesi ile ilgili yöntemleri açıklayan, tepe yönetiminin karar alanına giren uzun dönemli planlardır (Mucuk, 2005, s.138). Stratejik yönetimle ilgili de literatürde yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlara göre stratejik yönetim, “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlanır. Stratejik yönetim, (finansal, imalat, pazarlama, teknolojik, insan gücü vb.) fonksiyonel alanların kaynaklarının hedeflerinin peşinde organize gelişmesidir. İşletmenin tüm kaynaklarının kullanımınıdır (Ritson, 2011, s.17). İşletme şekil 3.'de görüldüğü üzere arzu ettiği hedeflere ulaşmak için belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanır.



**Şekil 3. Stratejiden Arzu Edilen Hedeflere Ulaşmak**

**Kaynak:** Neil Ritson, Strategic Management, 2011, 24 Mart 2016, [http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic\\_Management-Eng..pdf](http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic_Management-Eng..pdf), s.17.

Stratejik yönetim “uzun dönem” deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2006, s.25-26). Stratejik yönetim, bir şirketin uzun dönem performansını belirleyen yönetsel karar ve eylemin bir kümesidir (Hunger, Wheelen, 2016, s.3). Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun dönemli hedefleri ve amaçlarına ulaşılması için karar verme ve düzeltici önlem almayla ilişkili bir kavramdır (Abu Bakar vd., 2011, s.140). Stratejik yönetim, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayacak fonksiyonlar arası kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirmenin sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımın işaret ettiği gibi stratejik yönetim, yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve bilgi sistemlerinin organizasyonel başarıya ulaşmak için entegre edilmesine odaklanır (David, 2011, s.6). Stratejik yönetim, akademik çevrelerde geliştirilmiş olan işletme stratejisi kavramlarının doğrudan organizasyonel uygulamasıdır. Stratejik yönetim, bir firmanın hedefleriyle ilgili olarak kaynaklarının kullanımını maksimuma çıkarmak için iç ve dış çevre analizi yapmasını gerektirir. Bu ifade işletme stratejisi kavramının ya da stratejik yönetimin makro tanımı olarak göz önüne getirilebilir. Stratejik yönetimi en özlu tanımıyla “örgütün uzun dönemde çevrede meydana gelecek değişikliklere karşı hazırlıklı olması ve kendini bu değişikliklere uyarlayarak performansında kesinti meydana gelmesini önlemesine ilişkin karar ve uygulamalar demeti” olarak tanımlamak mümkündür (Coşkun, 2005, s.2). Stratejik yönetimde amaç işletmenin performansını arttırmak ve uzun dönemde sürekliliğini sağlamaktır. Rakip işletmelerin performansının karşılaştırılmasıyla bir dizi karar alınmakta, böylece strateji şekillenmektedir (Hill ve Jones, 2012, s.2). Stratejik yönetim gelecek yönelimli olup, geleceğin sorularının sorularak firmalarda alınan stratejik kararların uygulamalarıyla yapılır (Lewis, 2016, s.1). Henry Mintzberg'e göre stratejik karar almanın en tipik yaklaşımları; girişimci olma, (dış çevredeki değişimlere) uyarlanma ve planlamadır (Hunger, Wheelen, 2016, s.5).



**Şekil 4. Stratejik Yönetim Süreci**

**Kaynak:** Charles W. L. Hill and Gareth R. Gareth, Essentials of Strategic Management, 3rd Edition, South-Western, Cengage Learning, United States, 2012, 23 Mart 2016, [http://www.cengagebrain.com.mx/content/hill25196\\_1111525196\\_02.01\\_chapter01.pdf](http://www.cengagebrain.com.mx/content/hill25196_1111525196_02.01_chapter01.pdf), s.8.

Stratejik yönetim sürecinde; misyon ve vizyonun belirlenmesinin yapılması, dış çevre- iç çevre analizleri, kurumsal düzeyde ve işletme düzeyinde stratejiler belirlenmesi gibi çeşitli uygulamalar yapılır. Süreçte işletmeye rekabet yeteneği, rekabette üstünlük sağlayacak kararlar alınmakta ve alınan bu kararların etkili uygulamaları için sorumluluklar dağıtılmaktadır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.5). Stratejik yönetim, organizasyonların devamlı olarak iç ve dış olayları ve trendleri izlemesi, böylelikle ihtiyaç duyulduğunda zaman içinde değişikliklerin yapılabilmesi inancına dayanır (David, 2011, s.8). “Yaşamını sürdürebilmek için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler alınması; bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreç olması; etkili ve verimli olmayı amaçlaması ve hedeflenen sonuçlara varmak için yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme,

yürütme, kontrol) kullanması stratejik yönetimin unsurları olarak ifade edilir” (Ülgen ve Mirze, 2004, s.11).

Stratejik yönetim uygulayan işletmeler genel olarak etkinliklerini iyileştirir (Abu Bakar vd., 2011, s.140). Stratejik yönetimle elde edilen faydalar şu başlıklar altında toplanıp değerlendirilmektedir; işletmede değişimi ve kaynakların yerinde ve verimli kullanılmasını sağlar, işletmenin toplam performans ve verimliliğinde artış olur, uygun ve yerinde stratejiler belirleyen işletmeler rakipleri karşısında avantajlı hale gelir, rakip analizleri ile kısa ve uzun vadede performansın artırılmasına odaklanılarak rakipler karşısında işletmenin daha başarılı olmasına yardımcı olur ve işletmenin ömrünü uzatır (Hill ve Jones, 2012, s.2). Sözü edilen rekabet avantajı belirli bir endüstride faaliyet gösteren bir işletmenin rekabette avantaj sağlamak için ürünlerinde, “üretim yöntemlerinde, satış yöntemlerinde ve sunulan hizmetlerin kalitesinde yapılacak yeniliklerle ilişkilidir”. Böylece rakipleri karşısında avantaj sağlanmaktadır. Rakipler aynı farklılaşmayı yaptıklarında ya da benzerini uyguladıklarında bu avantaj ortadan kalkmaktadır. İşletme bu avantajını rakiplerinin kendi bünyelerine onu uyarlayamaması ile sürdürür (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.5). Rakipler karşısında rekabet avantajına bir işletme, karlılığının faaliyet gösterilen endüstrideki bütün firmaların ortalama karlılığından yüksek olması ile ulaşır. Böylece rekabette üstünlük sağlanır (Hill ve Jones, 2012, s.4). Elde edilen bu avantajın sürekliliği de işletme açısından önem taşır; bu kavram sürdürülebilir rekabetçi üstünlük olarak literatürde geçmektedir.

Stratejik yönetim *rekabetsel avantaj* elde etme ve bu üstünlüğü korumayla ilgili her şeydir (David, 2011, s.9). Günümüzde işletmeler arasında ürün ya da hizmetlerini daha fazla satabilmek adına yoğun bir rekabet olduğu görülür. Rekabetin dozajı giderek yükselmektedir. Pazarda çok güçlü rakipler olabilmektedir. Güçlü rakiplerle birlikte kurnaz ve hileye başvuran rakipler olabilmektedir. Stratejinin 5P'sinden birinin rol olduğu yukarıda açıklanmıştı. Konuyla ilgili olarak stratejik bir rolün de bu güçlü, kurnaz ve hileli rakipler için tasarlanmış spesifik bir hareket olduğunu ve sözü edilen (stratejik) rollerin bilhassa daha güçlü rakiplerle karşı karşıya gelindiği koşullarda fayda sağlayabildiği söylenir (The Saylor Foundation, s.9-10). Stratejik yönetimin ortaya çıkması ve uygulanmaya başlamasıyla işletmelerde stratejik düşünmenin ne kadar önemli olduğu, stratejik yönetimin uygulamalarının faydaları ile anlaşılmaktadır. İşletmelerde stratejik düşünmek için stratejik bilincin oluşması gerekir. En iyi sonuç stratejinin kurum kültüründe içselleştirildiği halde elde edilir. Stratejinin içselleştirildiği işletmelerde

stratejik yönetim kapsamında aldıkları kararlar ile bu kararların uygulamaları daha başarılı olur.

### **1.1.1.Stratejik Yönetimin Amacı**

Stratejik yönetim genel olarak faaliyet gösterilen çevrede gerektiğinde kurumsal değişim ve adaptasyonu sağlamak ile belirlenecek uygun stratejilerle kurumun başarılı olması ve geliştirilerek büyütülmesine odaklanır (David, 2011, s.8). Stratejik yönetimin birinci amacı kurumun çevresi ile uyumunu sağlamaktır. Stratejik yönetim, örgütün faaliyetlerini çevresiyle uyum içinde sürdürmesine yönelik yönetsel kararlardan oluşur (Özcan, 2006, s.8). Stratejik yönetimin ikincil amaçları da: Kurumu strateji odaklı hale getirmek; stratejik kararlar almak; uzun dönemli stratejiler belirlemek; belirlenen stratejileri gerçekleştirmek için çaba sarf etmek; kurumu büyütme; kurumun performans verimliliğini artırmak; rekabet üstünlüğü sağlamak ve karlılığını arttırmaktır (Hill ve Jones, 2012, s.2). Günümüz işletmelerinde strateji belirleme ve geliştirme konuları da bu kapsamda önem kazanır. Aşağıda Şekil 5'ten işletme veya iş birimlerinde her yönetim kademesinde uygulanan jenerik stratejiler görülebilmektedir.





Şekil 5. Temel Stratejiler

**Kaynak:** Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, Temel Stratejiler ve Alt Grupları, Sunum/Prezentasyon, Bölüm 7, 2004, s.7.

Stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar şöyle özetlenir: 1. Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. 2. İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir. 3. İşletme içinde bir bütün olarak amaca yönelme ve tutarlık sağlar. 4. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk etmekte ve planlar için bir çerçeve oluşturur. 5. Strateji, işletme kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir (Eren, 1997, s.22). Stratejik yönetim bir işletmenin kendi kendini kontrol etme imkanı yaratır. Aynı zamanda iç ve dış fırsatları ve tehditleri değerlendirerek kendine yön çizme olanağı sağlar.

### 1.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim çeşitli özelliklere sahiptir. Stratejik yönetim tepe yönetimin bir fonksiyonudur ve gelecek yönelimlidir. İşletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir, işletmeyi bir sistem olarak görmektedir. İşletmeleri açık sistem olarak tanımlar ve alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Karar vermede kullanılan bilgilerin verileri farklıdır ve geniş bir paydaş grubunu göz önüne alır. İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alarak işletmenin başarılı olmasına çaba sarf etmektedir (Akdemir, 2014, s.8). Stratejik yönetim ile fonksiyonel yönetim çeşitli yönlerden birbirinden farklılaşır. Stratejik yönetimi, fonksiyonel yönetimden ayıran özellikleri Tablo 2.'de görülebilmektedir.

**Tablo 2.Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim**

	<b>FONKSİYONEL YÖNETİM</b>	<b>STRATEJİK YÖNETİM</b>
<b>Odak noktası</b>	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Muhtemel kaynaklar ve çevreler
<b>Amaçlar</b>	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünce uygun bir kararlılık	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve stratejileri
<b>Sonuçları</b>	Etkililik, verimlilik ve denge	Geleceğe dönük kararlılık ve büyüme
<b>Bilgi kaynağı</b>	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler, gelecekteki fırsat tahminleri
<b>Veri yapısı</b>	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıdaki, değişik çok kaynaklı veriler
<b>Örgüt Yapısı</b>	Bürokratik durgun	Yenilikçi ve esnek
<b>Liderlik</b>	Geleneksel görev yönelimle	Değişmelerden etkilenir ve açık bulunur

<b>Problem</b>	Acil, kısa dönemli, somut aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli soyut, birbirinden farklı
<b>Problem çözme</b>	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayan
<b>Zaman, risk</b>	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

**Kaynak:** Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, 3. Basım, Küre Ajans, İstanbul 1990, s.36.

Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim; sonuçları, liderlik tipleri, zaman yönetimi, örgüt yapısı, amaçları, bilgi kaynakları ve problem çözme yeteneği bakımından birbirlerinden ayrılırlar.

## 1.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlar diğer planlar gibi işletmenin işini daha iyi yapması, mal ya da hizmet sunduğu kişilerin aldıkları ürün ya da hizmetten maksimum faydayı sağlama ları ve böylece işletmenin de maksimum faydayı sağlama sı amaçlanarak yapılır. İşletmeler bu kapsamda kendilerine hedefler belirlerler ve bu hedeflere hangi yollarla ulaşılacağı stratejik planlamanın konusudur. Bu kısımda stratejik planlama kavramına açıklık getirilerek, uygulamasında diğer planlama türlerinden ayrıldığı özellikleri açıklanmakta ve stratejik planlama süreci hakkında ve diğer araştırılan konularda detaylı bilgiler verilmektedir.

### 1.2.1. Stratejik Planlama Kavramı ve Tanımı

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve uygulamalarını içerir. Stratejik planlama kavramının ve konularının önem kazanması ikinci dünya savaşından sonra olmuştur. Yönetimde bir anlayış olarak o günlerden sonra değişik aşamalardan geçerek 1980'li yıllarda da stratejik yönetim adımlarına geçilmiştir (Çevik, 2004, s. 237). Stratejik planlama/yönetim özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim modelidir. Daha sonra kamu kurumlarında da uygulamaları yapılmaya başlanan stratejik planlama,

kurum/kuruluşlarda amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli olan strateji ve politikaların belirlenme süreci olarak açıklanabilmektedir. Bir tanımda stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalar bütünü olarak tarif edilir (Yılmaz, 2013, s.71). Goodstein, Nolan ve Pfeiffer stratejik planlamayı "... onunla bir organizasyonun yöneten üyelerinin onun geleceğini ve bu geleceğe ulaşmak için gereken prosedürler ve operasyonları zihinlerinde canlandırdıkları süreç." olarak tanımlamışlardır (Wells, s.3). Stratejik planlama, stratejik yönetimden bazı noktalarda ayrılır. Stratejik planlama ile stratejik yönetim anlayışının ayrıldığı bu noktalar şöyle açıklanmaktadır: (a) Stratejik yönetim "bir planlama süreci tasarlar ancak bu sürece sürekli yeni girdilerin aktarılmasını öngörür. Buna karşılık stratejik planlama geçmiş veriler üzerine inşa ettiği planın aksaksız uygulanmasına odaklıdır". (b) Stratejik planlama "sadece üst yönetimin bir fonksiyonu iken, stratejik yönetim bu fonksiyonun yönetimin en alt kademesine dek yayılmasını öngörür". (c) Stratejik planlamanın "aksine stratejik yönetim, strateji oluşturma, uygulama ve denetleme aşamalarının bütününde fonksiyonlar arası bir yaklaşımı benimser." Strateji belirlenirken "fonksiyonel seviyede belirlenen stratejiler işletme ve şirket seviyesindeki stratejilerle uyumlu oldukları gibi birbirleriyle de uyumlu olmak durumundadırlar" (Coşkun, 2005, s.3). Böylece stratejik planlama ile stratejik yönetimin ayrımı yapılmaktadır. Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özellikleri de önemlidir.

### **1.2.2. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Özellikler**

Stratejik planlamanın işletmede gelecek odaklı yapılması, şimdiki zamanla birlikte geleceğe yön vermesi, misyon ve vizyon ile iç içe olması, karşılaştırmalı değerlendirmelere dayanması, swot analizleri kullanarak işletme ve kurumsal düzeyde çeşitli stratejik formülasyonlarının belirlenmesi stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayırır (Hill ve Jones, 2012, s.8). Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır; strateji formülasyonu, strateji uygulamayı ve strateji değerlendirmeyi içerir (David, 2011, s.6). Stratejik planlama fonksiyonel, işletme düzeyinde ve kurumsal düzeyde belirlenen stratejilere dayanır.

Örgütlerde planlamayla ilgili tüm konular ve süreçler önemlidir. Örgütler açısından planlama, en kısa tanımlamasıyla, “yarın nerede olacağımıza bugün karar vermek” olmaktadır (Mucuk, 2001, s.31). İyi bir planlama ile örgütler hedeflerine daha güvenli ve hızla ulaşabilir. Bunun yolu ise stratejik planlamadan geçer ve aşağıda açıklanan stratejik planlama süreci içinde yapılanlar önem kazanır.

### 1.2.3. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci çeşitli aşamalardan oluşur. Misyonun tanımlanması, kurumsal prensiplerin (ilkelere) belirlenmesi, arzu edilen geleceğin tayini (vizyon), mevcut durumun analizi, işletmenin dış ve iç çevresi analizlerinin yapılması, swot analizi yapılarak işletmenin güçlü, zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile birlikte işletme için fırsatlar ve tehditlerin de değerlendirilmesi; stratejik amaçlar ve stratejilerin belirlenmesi, belirlenen stratejilere uygun planlama modelinin oluşturulması, faaliyetler ve projelere karar verilmesi, detaylı iş planlarının hazırlanması; değerlendirme ve performansın ölçümü ile ilgili belirlemelerde bulunulması (performans yönetimi), izleme için araçların belirlenmesi ve ilerleme izlemesi süreçleri takip edilir (Hill ve Jones, 2012, s.7-8). Sözü edilen performans yönetimi ile işletmenin başarılı olması/performansı sağlanmaya çalışılmaktadır. Tablo 3.’de stratejik planlama süreç akım şeması görülmektedir.

**Tablo 3.Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması**

<b>İÇ DURUM ANALİZİ</b>	<b>DIŞ DURUM ANALİZİ</b>
<p>(S) Güçlü Yönler (W) Zayıf Yönler</p>	<p>(O) Fırsatlar (T) Tehlikeler</p>
<p><b>I. A. ORGANİZASYONDA İÇ DURUM ANALİZİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizasyonun güçlü olduğu yönler</li> <li>Organizasyonun zayıf olduğu yönler</li> <li>Organizasyonun imajı ve kültürü</li> <li>Organizasyon yapısı, sistemi ve süreçleri</li> <li>Organizasyonda insan kaynakları</li> <li>Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti</li> <li>Organizasyonda teknoloji</li> <li>Performans durumu</li> </ul>	<p><b>III. A. GENEL STRATEJİ, REKABET AVANTAJI VE REKABET GÜCÜ ANALİZLERİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>McKinsey Matrisi</li> <li>Porter Rekabet Stratejisi</li> <li>BCG Ürün Portföy Matrisi</li> <li>Ürün Yaşam Endeksi</li> <li>Piyasa/Rekabet Matrisi</li> </ul>
<p><b>I. B. ORGANİZASYONDA DIŞ DURUM ANALİZİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Piyasa yapısı</li> </ul>	<p><b>III. B. İÇ STRATEJİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizasyon Yapısı Stratejisi</li> <li>İnsan Kaynakları Stratejisi</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasadaki rekabet yapısı</li> <li>• Teknoloji</li> <li>• Müşteri gruplarının ihtiyaçları ve beklentileri</li> <li>• Demografi</li> <li>• Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar</li> <li>• Politik karar alma süreci ve politik istikrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim Stratejisi</li> <li>• Araştırma ve Geliştirme Stratejisi</li> <li>• Teknoloji Stratejisi</li> <li>• Ürün Geliştirme Stratejisi</li> <li>• Toplum Kalite Stratejisi</li> <li>• Mali Planlama ve Finans Stratejisi</li> <li>• Organizasyonun İç İmajı</li> </ul>
<b>II. A. VİZYON BİLDİRİSİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler</li> <li>• Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler</li> <li>• Vizyon için zaman planlaması</li> </ul>	<b>III. C. DIŞ STRATEJİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüketici Stratejisi</li> <li>• Pazarlama ve Satış Stratejisi</li> <li>• Dağıtım Stratejisi</li> <li>• Tanıtım ve Reklam Stratejisi</li> <li>• Organizasyonun Dış İmajı</li> </ul>
<b>II. B. MİSYON BİLDİRİSİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonun varlık nedeni</li> <li>• Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefler</li> <li>• İş bölümü ve görev tanımları</li> </ul>	<b>III. D. GENEL STRATEJİK YOLLAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme ve Gelişme Stratejisi</li> <li>• Yatırım Stratejisi</li> <li>• Yeniden Yapılanma Stratejisi</li> <li>• Satış (Elden Çıkarma) Stratejisi</li> <li>• Ortak Girişim Stratejisi</li> <li>• Tasfiye Stratejisi</li> </ul>
<b>II. C. DEĞERLER VE AHLAK BİLDİRİSİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar</li> <li>• Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk)</li> <li>• Organizasyonun global değerlere bakışı</li> </ul>	<b>IV. STRATEJİK DEĞERLENDİRME</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik planın gözden geçirilmesi</li> <li>• Performans değerlendirilmesi ve ölçümü</li> <li>• Sonuçların izlenmesi</li> <li>• Sürekliliğin sağlanması</li> </ul>

**Kaynak:** Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Makale-1, **Çimento İşveren**, Temmuz-Ağustos 2008, 21 Mart 2016, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, s.10.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)'na göre de stratejik planlama süreci tablo 4.'de görülen şekilde işler. Stratejik planlama bir işletmenin şu “dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur: (1) Neredeyiz?, (2) Nereye gitmek istiyoruz?, (3) Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?, ve Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” (DPT, 2003).

**Tablo 4.Stratejik Yönetim Süreci (DPT versiyonu)**

*Plan ve Programlar *GZFT Analizi *Piyasa Analizi *Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
*Kuruluşun varoluş gerekçesi *Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
*Arzu edilen gelecek	VİZYON	
*Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar *Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
*Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri *Detaylı iş planları *Maliyetlendirme	FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
*Raporlama *Karşılaştırma	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
*Geri besleme *Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi *Performans göstergeleri *Performans Yönetimi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	

**Kaynak:** DPT

Devlet Planlama Teşkilatının stratejik yönetim sürecine bakıldığında, öncelikle durum tespiti yapılarak misyon ve vizyon ortaya konur. Ardından vizyon ve misyon bildirgesine göre stratejik amaçlar ve hedefler oluşturulur. Hedeflere ulaşacak uygun faaliyetler ve yöntemler belirlenerek uygulama sürecine geçilir. Sürekli olarak çeşitli

performans ölçütleri kullanılarak izleme ve kontrol sağlanır, gerekli görülen yerler revize edilir. Yukarıda açıklanan stratejik planlama sürecinde izlenecek yollar detayları ile aşağıda açıklanmaktadır. Stratejik planlama sürecinde böylece belli başlıklarda toplanabilmektedir.

### **1.2.3.1. SWOT Analizi**

SWOT, İngilizcedeki strengths, weaknesses, opportunities and threats sözcüklerinin kısaltılmışı olan ve bir işletme terimi olarak sıkça duyduğumuz bir terimdir (Hunger, Wheelen, 2016, s.4). Türkçedeki karşılığı GZFT (Güçlü, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler) olarak kullanılır. Belli başlı amacı bir işletmenin spesifik işletme modelini yaratacak stratejileri -ki işletmenin kaynakları ve içinde faaliyette bulunduğu çevrenin taleplerine yanıt verme kabiliyeti ile en iyi karşılaştırmaya, uyma ya da eşlemeye olanak verecektir- tanımlamaktır. Bu sırada yöneticiler çeşitli alternatif muhtelif stratejileri birbiriyle bir rekabetsel avantaja ulaşma kabiliyetleri açısından karşılaştırıp kıyaslar (Hill ve Jones, 2012, s.10). GZFT analizi, işletmede "neredeyiz?" sorusunun yanıtını almak için yapılan durum analizi içinde geçer. GZFT analizi ile bir işletmenin güçlü ve zayıf yanları ortaya çıkarılabilmekte, işletme için fırsatlar ve tehditler de değerlendirilebilmektedir. Böylece mevcut durum ve gelecekle ilgili stratejilerin belirlenmesinde işletmeye yön gösterici olmaktadır.

#### **1.2.3.1.1. Dış Çevre ile ilgili Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi**

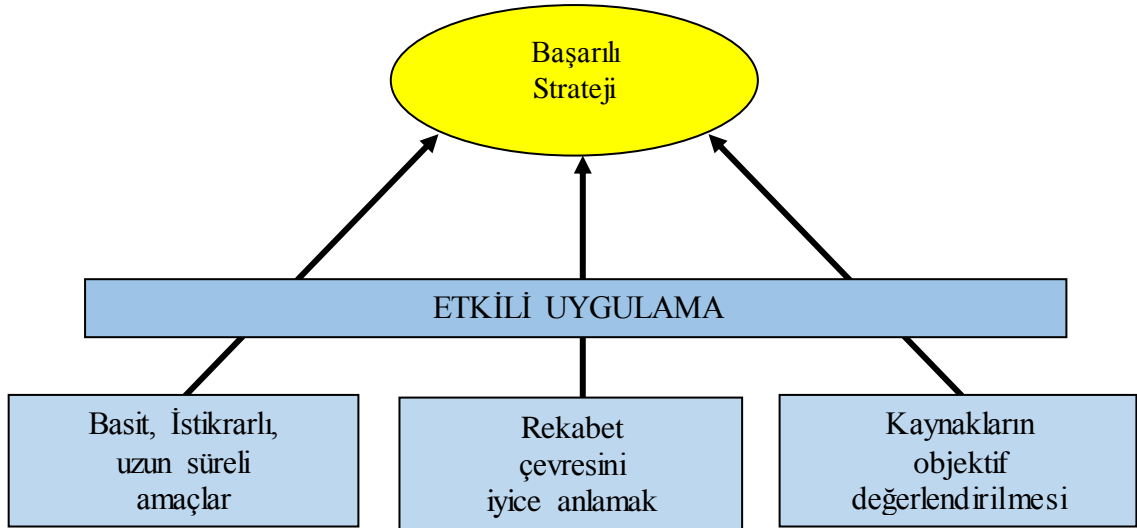
Stratejik planlama sürecinde işletmeler fırsatları değerlendirilmek için çaba gösterir ya da gelen tehditlerden en az zararı görecektir şekilde hareket ederler (Hill ve Jones, 2012, s.9). İşletmeler için tehdit dendiğinde, işletmenin faaliyetiyle birlikte karşı karşıya gelebileceği birtakım riskleri anlaşılır. Örneğin dış ve içeride yaşanabilecek krizler işletme için risklidir. Meydana gelen finansal krizlerin işletmeleri etkilediği bilinmektedir. Kurum içinde veya kurumla ilişkili olarak ortaya çıkabilen krizler de olumsuz sonuçlarıyla kendini ortaya koyar. Böylesi krizlerin kurumların imaj ve itibarlarını zedelediği bilinir. Bunlardan başka da çeşitli risklerinden söz edilebilmektedir; ülke ekonomisinin gidişatı, makro ve mikroekonomideki dalgalanmalar, döviz piyasasındaki hızlı hareketler, enflasyon durumu vb. bu kapsamda sayılabilir. İşletme



yönetiminin bu gibi risklere karşı da etkinlik sağlayacak stratejiler belirlemesi gerekmektedir.

“Strateji işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelmektedir”. Böylece “fırsat ve tehditlerin önceden” kestirilmesini sağlar. Bir işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimleri sürekli izleyerek bu değişimlere kendini uydurması önem taşır. Stratejik yönetim bu amaca dayanır (David, 2011, s.8). Stratejik yönetim, uygulandığı işletmelerde dinamik, kompleks çevrede başarıyla faaliyet göstermelerinde yardımcı olur. Belirlenen stratejiler başarıda rol oynar. Açıkça tanımlanmış bir amaca ulaşmak için kararlık gösterildiğinde başarıya ulaştırmaktadır. Bunun için amaçların basit belirlenmesi ile uzun süreli ve istikrarlı takibi gerekir.

Stratejik yönetim, çevre analizini, strateji formülasyonunu, stratejilerin uygulanması ile değerlendirme ve kontrolünü içerir (Hunger, Wheelen, 2016, s.4). Uygun stratejiler belirlemede rekabet çevresini iyice anlamak da önem taşımaktadır. Ülgen ve Mirze’ye göre “strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olduğundan” bahsedilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.17). Bu bağlamda Şekil 6.’da başarılı strateji ve etkin uygulamanın unsurlarından biri de rekabet çevresini anlamak olduğu görülmektedir.



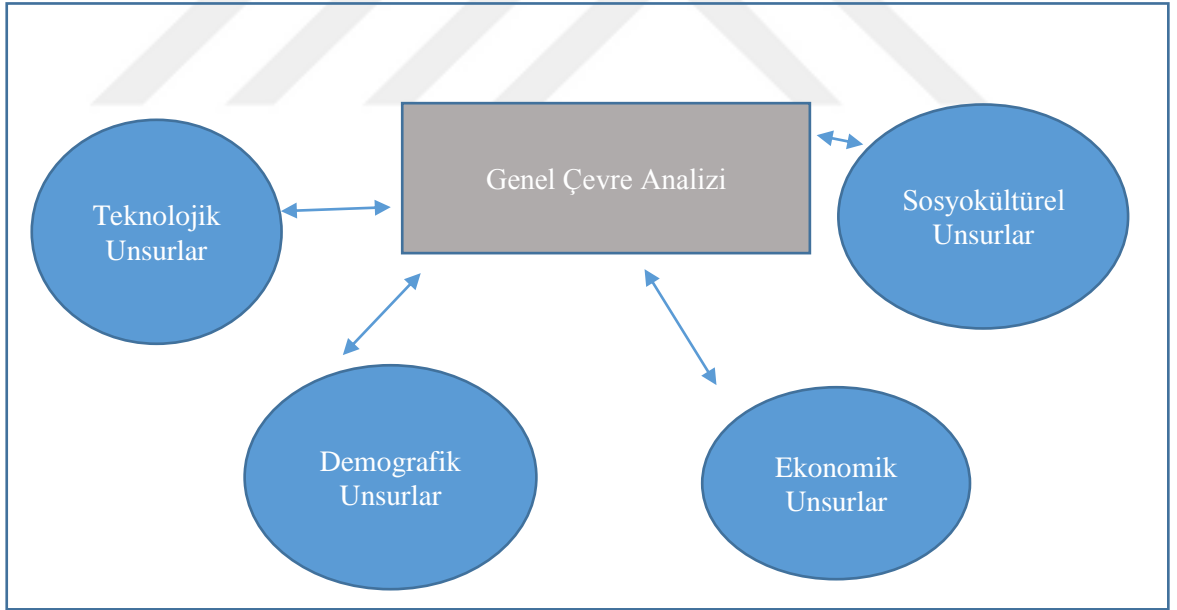
**Şekil 6. Başarılı Stratejinin Ana Unsurları**

Kaynak: Robert M. Grant ve Judith Jordan, Stratejinin Temelleri (Foundations of Strategy, John Wiley & Sons Ltd. publication), Çeviren: Gamze Sart, Nobel Yayın, Ankara 2014, s.10.

İşletmelerde stratejist olarak planlama bölümü uzmanları veya danışmanlar kullanılabilir. Bu kişiler “karar alma sürecinde danışmanlık hizmeti” sunarlar. “İşletmenin iç kaynaklarının” değerlendirmesini yapmakta, “dış çevre fırsatlarını” belirlemekte sonrasında “stratejik alternatifleri hazırlayarak işletmenin tepe yöneticilerinin karar almasına yardımcı” olmaktadır. Stratejistler, bir işletmenin ekseriyetle başarı ya da başarısızlığından sorumlu olan bireylerdir (David, 2011, s.10). İşletmeler rekabet çevresini daha iyi analiz etmek için stratejistlerden faydalanabilirler.

### 1.2.3.1.2. Genel Çevre Analizi

Stratejik planlama sürecinde genel çevre analizleri yapılmaktadır. Yapılan bu genel çevre analizleri işletmelerde etkililiği sağlar. İşletme yönetimi ile ilgili olarak genel çevre bölümlenmesi aşağıdaki şekil 7’de görülmektedir.



**Şekil 7. Genel Çevre Analizi**

**Kaynak:** Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, (3.Baskı), İstanbul: Literatür Yayınları, Mart 2006, s.21.

İşletmenin faaliyet gösterdiği genel çevre içerisindeki bahsedilen unsurların değişimi, özellikleri ve gelişmeleri işletmelerin hedef ve amaçlarını oluştururken göz önünde

bulundurulmaları gereken unsurlar olarak ortaya çıkar. Bu bağlamda kimin/kimlerin genel çevre değerlendirmeleri yaptığı önemlidir. Her insan eşsiz olduğundan, iki yönetici göz önüne getirildiğinde dış çevreye bakışları farklı olacaktır. Yani genel çevre analizinde yöneticilerin bakış açıları da bir belirleyen olur. (The Saylor Foundation, 2016, s.14). Bu anlamda "Perspektif" olarak strateji (5P içinde) yöneticilerin rekabet çevrelerini nasıl görüp yorumladıklarına göndermede bulunmaktadır.

Birçok unsurunun yanında stratejik yönetim hem dış hem iç çevre taramasını gerektirir (Hunger, Wheelen, 2016, s.3). Burada dış çevre denildiğinde genel çevre anlaşılır. İşletme belirli bir çevrede faaliyetlerini sürdürür. Dış çevre analizin faydaları şu şekilde özetlenmektedir: Yönetimin çevresel değişikliklerin daha fazla farkında olmasını sağlamaktadır; içinde endüstriler ve pazarların işlediği bağlamın daha iyi anlaşılmasını sağlar; çokuluslu çevreleri anlamayı arttırmaktadır; kaynak tahsisi kararlarını iyileştirmektedir; risk yönetimini kolaylaştırır; stratejik değişim üzerindeki birincil etkiler üzerine dikkate odaklanır ve bir erken uyarı sistemi gibi hareket eder (Ritson, 2011, s.30). Genel çevre analizinde ekonomik, sosyo kültürel, demografik ve teknolojik unsurlar incelenir.

#### **1.2.3.1.3. İş Çevresi Analizi**

Stratejik planlama sürecinde iş çevresi analizinde bulunmaktadır. Yapılan iş çevresi analizi ile stratejilerin uygulanabilirliği görülmekte ve stratejilerin verimli uygulamalarına yön göstermektedir. İş çevresi analizinde rakiplerin durumları ve pazar incelemeleri yapılır. Formal stratejik planlama süreci beş ana adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar şunlardır: Kurumsal misyon ve başlıca kurumsal amaçların seçilmesi; kurum için fırsatlar ve tehditlerin tanımlanması için kurumun dış rekabet çevresinin analiz edilmesi; kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için iç işleyiş çevresinin analiz edilmesi; dış fırsatlardan yararlanma ve tehditlere karşı koyma avantajını sağlayacak şekilde kurumun güçlü yanları üzerinde ve zayıflıklarını giderecek stratejilerin seçilmesi (bu stratejilerin misyon ve başlıca kurumsal hedefler ile uyumlu olması gerekmektedir) ve seçilen stratejilerin uygulanmasıdır (Hill ve Jones, 2012, s.7). İç organizasyonlar maliyet ve aynı zamanda bazı stratejilerin uygulanabilirliğini etkileyebilmektedir. Bu nedenle bir

strateji ile bir organizasyonun unsurları arasında 'uyum' gerekmektedir. Eğer strateji organizasyona göre uygun değilse, o zaman çalıştırılması pahalı, aynı zamanda olanaksız olabilmektedir (Ritson, 2011, s.35). İş çevresi analizinde rakiplerin faaliyetlerinin yanı sıra işletmenin kendi içindeki bir takım süreçleri de değerlendirmesi gerekir.

#### 1.2.3.1.4. İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde yapılan GZFT analizleri ile güçlü yönleri ile zayıf yönleri görülür. GZFT analizi durum analizi kapsamında yapılır. Her işletmenin güçlü yönleri olduğu gibi zayıf yönleri de bulunmaktadır. Güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerle birlikte durum analizi sırasında değerlendirilerek işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlarda ona etkinlik sağlayacak stratejiler belirlenebilmektedir. Örneğin işletmenin rekabet yeteneğine bağlı olarak faaliyet alanının geleceği tayin edilir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri analiz edildikten sonra, işletmenin rekabet yeteneği derecesine göre Tablo 5'te belirtilen stratejik kararlar uygulanabilmektedir.

**Tablo 5.Faaliyet Alanının Geleceği**

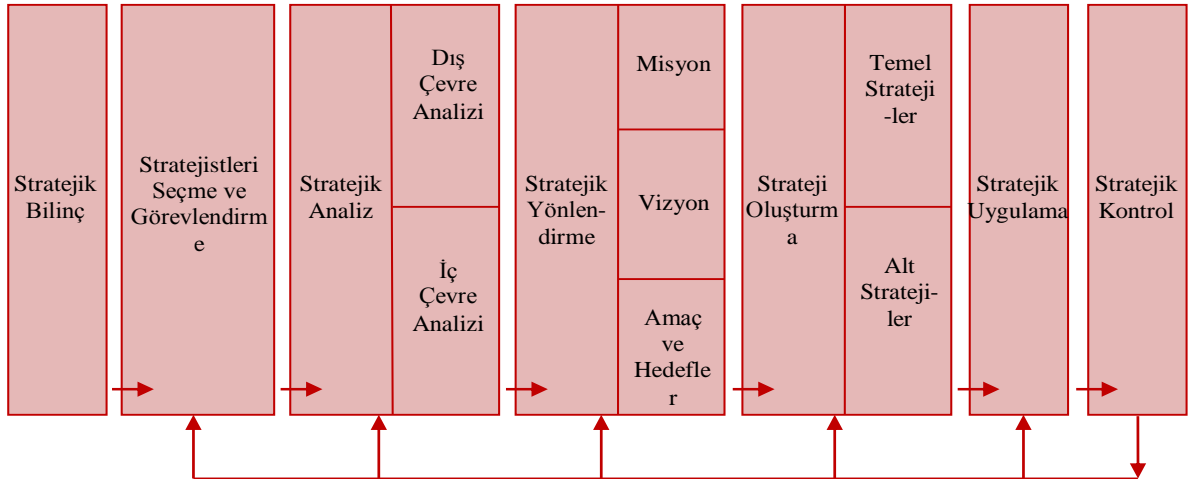
İŞLETMENİN REKABET YETENEĞİ		CAZİP DEĞİL	ORTA	CAZİP
	ZAYIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırımlara Son Ver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırımlara Peyder Pey Son Ver</li> <li>• Dikkatle Devam Et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyetleri İki Misli Büyült veya Duruma Göre Yatırımlara Son Ver</li> </ul>
	ORTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırımlara Peyder Pey Son Ver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dikkatle Devam Et</li> <li>• Büyümeye Devam Et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha Çok Gayret Göster</li> </ul>
	KUVVETLİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakit Yaratıcı Ol Ama Faaliyetleri Artırmamaya Çalış</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyümeye Devam Et</li> <li>• Pazar Lideri Ol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazar Liderliği</li> </ul>

**Kaynak:** Erol Eren, Stratejik Fayda ve Portföy Analiz Teknikleri, [http://ediporucu.net/wp/wp-content/uploads/user\\_uploads/admin/Konu\\_10%20STRATEJ%20FA\\_YDA%20VE%20PORTFOY%20ANAL%20TEKN%20BOKLER%20rev%20ised.ppt](http://ediporucu.net/wp/wp-content/uploads/user_uploads/admin/Konu_10%20STRATEJ%20FA_YDA%20VE%20PORTFOY%20ANAL%20TEKN%20BOKLER%20rev%20ised.ppt), s.6.

İç güçlülükler ve iç zayıflıklar bir işletmenin (yeniden) ayarlanabilir aktiviteleridir (David, 2011, s.12). Dış tehdit ve fırsatlar ise işletmenin kendi bünyesinin dışında gelişmekte ve yine işletmeyi etkilemekte, bağlamaktadır.

### 1.2.3.2. Stratejik Amaçların Belirlenmesi ve Stratejilerin Saptanması

Stratejik planlama sürecinde hedeflenen amaçlara ulaşılacak yöntemler olarak stratejilerin belirlenmesi yapılır. Stratejik yönetimde, “strateji formülasyonu” olarak adlandırılır (Hunger, Wheelen, 2016, s.3). Strateji formülasyonu kurumun dış ve iç çevrelerinin analiz edilmesi ve daha sonra uygun stratejilerin seçilmesi olarak açıklanır. Seçilen bu stratejilerin eyleme dönüştürülmesi de strateji uygulaması olarak ifade edilir (Hill ve Jones, 2012, s.8). Seçilen stratejilerin uygulanması ile işletmede amaçları/hedeflerine en kısa sürede ulaşmaya çalışılmaktadır. Amaçlar işletmenin yaptığı görev sonucu elde etmek istediği sonuçlardır. Stratejik planlar da “bir anlamda vizyonun belli bir zaman sürecinde somut olarak belirtilmiş şeklidir” (Ülgen ve Mirze, 2004, s.7). Genellikle orta vadede ulaşılması amaçlananlar ya da uzun vadeli ulaşılması planlanan amaçlar da olabilmektedir.

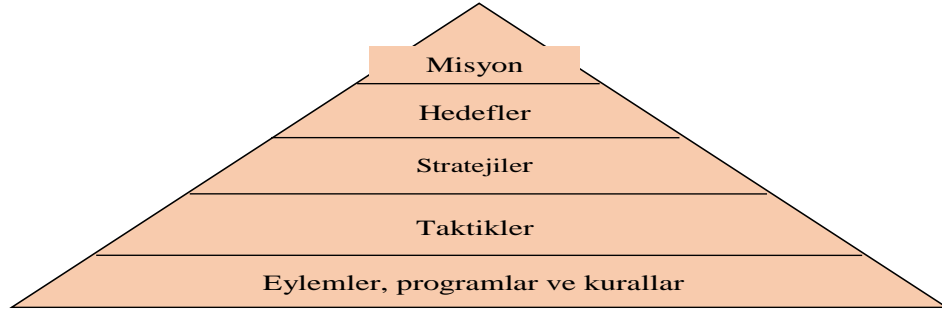


Şekil 8. Stratejik Yönetim Süreci

**Kaynak:** Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3.Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, Mart 2006, s.57.

Stratejik önceliklerin (amaçların) belirlenmesi ile işletmede bu doğrultuda stratejiler belirlenir. Kaynağını, işletmenin misyon ve vizyonu ile ilgili aldığı kararlarla şekillenen, beyan ettiği misyon ve vizyonu oluşturur. İşletmelerde stratejilerle birlikte misyon ve vizyonun öncelikle belirlenmesi gerekir. Misyon ve vizyon, işletmenin hedefleri ve taahhütleri olarak da değerlendirilebilir.

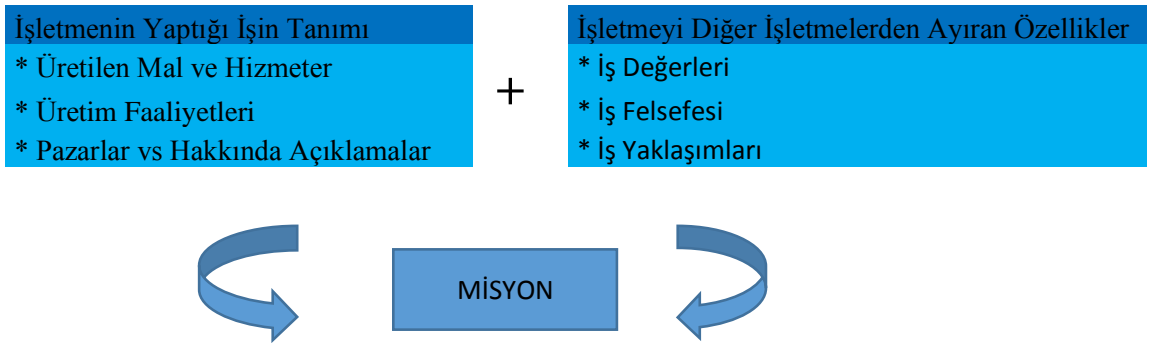
Stratejik yönetim süreci, bir işletmenin stratejik rekabet edebilirliğe ulaşması ve geri dönüşlerin ortalamasının üstünde kazanması için gereken taahhütler, kararlar ve eylemlerin tam takımıdır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.6). Stratejik yönetim işletmelerde vizyonu, misyonu, değerleri, amaç ve hedefleri belirlemek için kullanılabilir. Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir ve geleceğin sorularını sorar (Lewis, s.1). Örgütler için strateji, “vizyona ulaşılacak ve misyonu gerçekleştirecek ana yolun” tanımlanmasıdır (Barutçugil, 2002, s.14). Stratejik bakış açısı geliştiren firmaların misyonu, vizyonu ve çeşitli hedefleri vardır. Hedefler, bir işletmenin temel misyonunu takip etmek istediği spesifik sonuçlardır. İşletmenin başarısında rol oynamaktadırlar (David, 2011, s.13). İşletmeler hedeflerini vizyonlarının bir yansıması olarak ve misyonları paralelinde belirler. Stratejik yönetim sürecinin ilk bileşeni organizasyonun misyon bildirmesini oluşturmaktır. İçinde stratejilerin formüle edildiği çerçeve ya da bağlamı sağlamaktadır (Hill ve Jones, 2012, s.9). Misyon, amaçla ilgilidir. Misyon bildirmeleri, amacın baki olarak, bir işletmeyi diğer benzer işletmelerden ayıran ifadelerdir (David, 2011, s.11). Her organizasyonun devam eden varlığı için bir amaca sahip olmalıdır. Stratejik planlama sürecinde misyonun tanımlanması yapılır. Misyon, gelecekte ulaşılacak istenilen hedefe yani vizyona yönelik görevleri ifade eder. Vizyona ulaşmak için yapılacakları içerir (Aktan, 2008, s.5,7). “Miyon, bir örgütün uzun dönemde ne gibi oluşumları gerçekleştirmek istediğini, bunun için nasıl bir örgütlenmeyi öngördüğünü ortaya koyan, işimiz nedir, ileride ne olacaktır ve ne olmalıdır sorularına cevap veren” kavram olarak karşımıza çıkar.



**Şekil 9. Plan Geliştirim Sırası**

**Kaynak:** Neil Ritson, Strategic Management, 2011, 24 Mart 2016, [http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic\\_Management-Eng..pdf](http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic_Management-Eng..pdf), s.17.

Bir işletmenin misyonu onun amacıdır ya da varlığının sebebidir (Hunger, Wheelen, 2016, s.4). Misyon, organizasyonel hedef ve değerlerin toplamından oluşmaktadır (Kılıç, 2010, s.86). Bu noktada misyona açıklık getirilecek olursa, işletmenin yerine getirmeyi planladığı görevleri, yani onun varoluş sebebidir (Tek, 1997, s.78). Misyon, bir örgütün üstlendiği özel görev, onun varlık nedeni, uzun dönemdeki amaç ve görevleri olarak da tanımlanabilmektedir (İslamoğlu vd., 2006, s.27). İşletmenin hedefi onun stratejisi ile belirlenir. Misyonun stratejik kararlardan önce tanımlanması gerekir.



**Şekil 10. Misyon**

**Kaynak:** Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, Örgütsel Yönlendirme, Sunum/Prezentasyon, Bölüm 6, 2004, s.5.

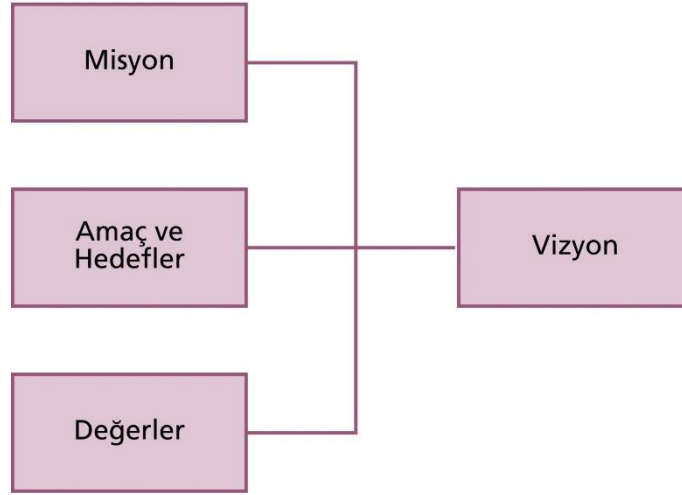
Misyon Őu sorulara cevap aranarak belirlenmektedir: “Ne iŐ yapılacak ve kimler için yapılacak; başka bir deyiŐle iŐimiz nedir ne olmalıdır?; Neyi gerçekteŐirmek istiyoruz?; MűŐterilerimiz kimlerdir ve bunların ortak özellikleri nelerdir?; Hizmet kalitemiz nedir, ne olmalıdır ve bunun için hangi teknolojilerden yararlanmalıyız?; Hizmet anlayiŐımız nedir, ne olmalıdır?” (İslamoğlu vd., 2006, s.27-28). Misyon ile birlikte kurumun dayanağı bazı ilkeler ve vizyon da "nereye ulaŐmak istiyoruz?" sorusunun karŐılıđı olarak belirlenir. Burada misyon kuruluŐun varoluŐ gerekeŐesini oluŐturur. Vizyon bildirgesi ise arzu edilen gelecekle iliŐkili olarak hazırlanır.

Vizyon bir işletmenin hedeflerinin büyüklüğünü gösterir. Hedefler, planlanan faaliyetlerin sonuçlarıdır (Hunger, Wheelen, 2016, s.5). Sadece planlamanın sonuçlarını değil, bundan başka yönetim aktivitelerinin ve kaynak kullanımını yönetimde sonuçlarını açıklar (Ritson, 2011, s.18). Bir yandan da vizyon işletme için gelecek projeksiyonunu içermektedir. İlgili süreçlerde önce vizyon belirlemesi yapılır. Vizyonun açıklanması ile yöneticilere işletmenin vizyonu ve stratejisi üzerinde bir uzlaŐma sağlama olanağı vermektedir.

Vizyon Şu sorulara cevap aranarak tasarlanır; “Gelecekte hangi gelişmeler olgunlaŐıp ortaya çıkacaktır?; Pazarı yönlendirecek güçler neler olacaktır?; Pazardaki başarıyı neler belirleyecektir?; Rakipler kimler olacaktır?; Kullanılabilecek uygun stratejiler neler olabilecek ve bu stratejiler nasıl uygulanabilir?” (İslamoğlu vd., 2006, s.27). Vizyon işletmede, "ne olmak istediği" sorusuna verilen yanıtla Şekillenir (David, 2011, s.11). Vizyon, geleceğe yönelik gerçekteŐirilebilir amaç ve hedefleri ifade eder.

Vizyon, işletmenin misyonu için temeli oluşturur (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.19). Misyon, kurumsal amaç ve hedefler ile değerler, vizyonun unsurlarını oluŐturmaktadırlar.





**Şekil 11. Vizyonun Unsurları**

**Kaynak:** Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, Örgütsel Yönlendirme, Sunum/Prezentasyon, Bölüm 6, 2004, s.16.

Özetle kurumsal vizyon, işletmenin ne olmak istediğinin, geniş anlamda nihayetinde ulaşmak istediğinin resmidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.18). Organizasyonlarda vizyon bildirisi oluşturmada Murgatroyd/Morgan'ın Dokuz İlkesinde şu unsurlar yer alır: (1) *Başarı için iddialı olma*, örgütün vizyon bildirisi başarıya ulaşmak için iddialı olduğunu ortaya koymalıdır; (2) *Açık ve anlaşılır olma*, örgüt vizyonu çeşitli yorumlara yol açmayacak ölçüde açık ve anlaşılır olmalıdır; (3) *Hatırlanabilir olma*, örgüt vizyonu çok uzun olmamalı ve kolayca hatırlanabilecek kelimelerden oluşmalıdır; (4) *Katılımcı özellik*, örgüt vizyonu örgüt ile ilgili tüm kesimleri kapsayacak ifadeler yer vermeli ve özellikle çalışanların katılımını ve onlara yetki ve sorumluluk devrini içermelidir; (5) *Değerlere önem verme*, örgüt vizyonu örgüt değerlerinin önemini ortaya koymalıdır; (6) *Görsel olma*, örgüt vizyonunda görsel olarak yer alabilecek bir şekil ya da resim olmalıdır; (7) *Mobilize etme*, örgüt vizyonu örgüt çalışanlarını ve diğer ilgili kesimleri mobilize edecek ifadeler içermelidir; (8) *Rehberlik etme*, örgüt vizyonu örgüt içerisindeki faaliyetlerin daha iyi yapılması için rehberlik yapacak ifadeler içermelidir; (9) *Tüketici ihtiyaçları ile alakalı olma*, örgüt vizyonunun amacı tüketicilerin faaliyet ve başarıları ile ilgili olmalıdır (<http://www.makalemarketi.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari/1376-vizyon-ve-misyon.html>).

Organizasyonun “vizyon/misyon/değerler bildirgesinde başlıca şu ilkelerin yer alması gerektiği belirtilmektedir: Müşterinin önemi ve müşteriye verilen değer; kaliteye olan inanç ve bu konuda örgütün kararlılığı; örgütte yenilik ve yaratıcılık konusundaki istek ve bu konudaki çabaların takdir ve teşvik edilmesi; çalışanlara değer verilmesi” (Aktan, 2008, s.19-20). Vizyon ya da misyon, işletmenin dış ve iç çevresinde meydana gelen önemli değişikliklerle değiştirilmeye ihtiyaç duyulabilmektedir. Stratejik planın yeniden değerlendirilmesiyle vizyon ya da misyonun düzeltilmesine karar verilebilir. Böylece organizasyonel amaçlar, stratejiler ve hedeflerin düzeltilmesine de ihtiyaç doğmaktadır (Wells, s.89). Vizyon, misyon ve hedefler belirlendikten sonra işletmede bu amaçlara ulaşıp gerçekleştirilmesi yönünde çabalar gösterilmektedir. Organizasyonun misyonu, hedefleri ve amaçları belirlendiğinde, üst yönetim firma stratejisini oluşturabilir. Organizasyonda vizyon, misyon, hedefler ve stratejilerin belirlenmesi böylece sıra ile ve uygulanmasıyla birlikte yapılandırılan süreçleri gözleme/izleme ile denetleme faaliyetleri de önem arz eder. İlgili denetim ve kontrol süreçleri de böylece önem kazanır.

İşletmelerde stratejik yönetim kapsamında çeşitli düzeylerde alınan kararlar ile bu kararların uygulayıcıları bulunur. Gelecek formülasyonu ve işletmenin yapısı ile ilişkilenen kurumsal stratejiler belirlenmektedir (Ritson, 2011, s.19). Kurumsal stratejilerin belirlenmesinde işletmelerde CEO, yönetim kurulları, bu stratejilerin uygulanmasında da kurum personeli rol üstlenir (Hill ve Jones, 2012, s.5). İşletme faaliyet göstermesiyle zaman içerisinde kurumsal stratejisini değiştirebilir. Örneğin işletme büyüme stratejisini benimseyebilir fakat işletme faaliyet alanı ile ilgili çeşitli tehditler gördüğünde küçülme stratejisini de benimseyebilir.

“Bir kurumda, kurumun uzun vadeli karşılaştırmalı üstünlükleri dikkate alınarak yapılan başarıyı artırma ve değerini yükseltmeye yönelik faaliyetlere kurumsal strateji denmektedir. Kurumsal strateji; bir kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için hangi konumda olması ve hangi alanlarda faaliyet göstermesine yönelik stratejilerdir”. Kurumsal strateji oluştururken dikkat edilecek konular da şunlar olarak açıklanmaktadır; (1) Kurumun temel işlevleri ve faaliyet konuları açık seçik belirlenmelidir. (2) Kurumun işlerini sürdürmesi için gerekenler belirlenmelidir.(3) Kurumun kapasitelerinin yükseltilmesi için yapılması gerekenler tespit edilmelidir. (4) Kurumun etkinliğinin artırılması için alınacak tedbirler tespit edilmelidir. (5) Kurumun rekabet imkânlarını artırmak için yapılacak işler ortaya konmalıdır

(<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsal-strateji-nedir/pdf.html>). Kurumsal strateji çeşitleri; “(1) Büyüme stratejileri, (2) Küçülme stratejileri, (3) Çeşitlendirme stratejileri, (4) Tasarruf stratejileri ve (5) Tasfiye stratejileri” şeklinde tasnif edilmektedir. İşletmeler bu stratejilerden birini ya da birkaçını değişen şartlarla zaman içinde uygulamak için benimseyebilir. Tablo 6’da temel stratejilerin sınıflandırmaları görülmektedir.

**Tablo 6. Temel Strateji Sınıflandırmaları**

Yazar adı	Sınıflandırması
Glueck (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durağan Strateji</li> <li>• İçsel Büyüme Stratejileri</li> <li>• Dışsal Büyüme Stratejileri</li> <li>• Revizyon stratejileri</li> </ul>
Robbins ve Coulter (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme Stratejileri <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yatay Entegrasyon</li> <li>-Dikey Entegrasyon</li> <li>-Uzmanlaşma</li> <li>-Çeşitlendirme</li> </ul> </li> <li>• Durağan Strateji</li> <li>• Revizyon Stratejileri <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yenilenme Stratejileri</li> <li>-Tasarruf Stratejileri</li> </ul> </li> </ul>
Hayri Ülgen (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme Stratejileri</li> <li>• Küçülme Stratejileri</li> <li>• Durağan Stratejiler</li> <li>• Karma Stratejiler <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alt Gruplar</li> <li>*İlişkili/İlişkisiz</li> <li>*Bağımlı/Bağımsız</li> <li>*Yatay/Dikey</li> <li>*Aktif/Pasif</li> </ul> </li> </ul>
Erol Eren (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme Stratejileri <ul style="list-style-type: none"> <li>-İç Büyüme</li> <li>-Dış Büyüme</li> </ul> </li> <li>• Durağan Büyüme Stratejileri</li> <li>• Tasarruf Stratejileri</li> </ul>

**Kaynak:** Ali Murat Alparslan, İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:25, Sayı:76, Haziran 2014, [http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0484\\_339\\_yayinDosya.pdf](http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0484_339_yayinDosya.pdf), s.20.

Kurumsal düzeyde belirlenen stratejilerin dışında bir işletmede işletme düzeyinde ve fonksiyonel düzeyde stratejiler de belirlenmektedir. İşletme düzeyinde stratejilerde bölge müdürleri ile ilgili yürütücü personel rol üstlenir. Fonksiyonel düzeyde stratejiler için de bölüm müdürleri/yöneticileri rol alır (Hill ve Jones, 2012, s.5). Başarılı işletmeler kurumsal stratejileri ile öne çıkmaktadır. Organizasyonun yaşam döngüsü boyunca kurumsal stratejilerde değişikliklere gidilebilir. Kimi zaman da bu stratejilerin bir karması uygulanır.

Organizasyonlar faaliyetleri süresince çıkış ve inişler yaşarlar. Organizasyonel yaşam döngüsü organizasyonun nasıl büyüdüğünü, geliştiğini ve nihayetinde düşüşe geçtiğini niteler. Organizasyonel yaşam döngüsünün evreleri şunlardır; (1) Doğum, (2) Büyüme, (3) Olgunlaşma, (4) Düşüş ve (5) Ölüm (Hunger, Wheelen, 2016, s.16). Yukarıda açıklanan evrelerin kurumsal ve yapısal etkileri olmaktadır. Tablo 7.'de özetlenmektedir.

**Tablo 7.Yaşam Döngüsü Evreleri ve Kurumsal ve Yapısal Etkileri**

	Evre I	Evre II	Evre III	Evre IV	Evre V
Nüfuz akışı	Doğum	Büyüme	Olgunlaşma	Düşüş	Ölüm
Popüler stratejiler	Bir nişe konsantrasyon	Yatay ve dikey entegrasyon	Aynı merkezli ve şirketler grubu çeşitlendirmesi	Tasarruf yoluyla kar etme stratejisi	Tasfiye ya da iflas
Muhtemel yapı	Girişimci hakim	Fonksiyonel yönetime ağırlık verilmiş	Kar ya da yatırım merkezine dönüşme	Yapısal cerrahi	Yapıların parçalanması

**Kaynak:** Asik Hunger, Wheelen, 2016, A Book Review, Book Review of David Hunger & Thomas. L. Wheelen's Essentials of Strategic Management, HR Folks International, [www.hrfolks.com](http://www.hrfolks.com), s.16.

Organizasyonel yaşam döngüsü içerisindeki evrelerde popüler olan stratejiler tablo 7'deki yaşam döngüsünün hangi evresinde olduğuna göre değişiklik gösterebilir. Doğum evresindeki bir işletmenin muhtemel kurumsal yapısı girişimci yönlü olacaktır. Büyüme evresindeki bir işletmenin yatay ve dikey olarak pazar ya da ürün çeşitlendirmesi yapması beklenir.

### 1.2.3.3. Saptanan Stratejilere Uygun Planlama Modelleri Oluşturma

Stratejik karar alma süreçlerinde performans sonuçlarının değerlendirilmesi, dış çevre analizi ve stratejik faktörlerin analizinin (swot) yapılması ile şletmelerde çeşitli (düzeyleerde) stratejiler belirlenip, belirlenen bu stratejilerin uygulamaları yapılır (Hunger, Wheelen, 2016, s.5). Örneğin yurtiçi pazarlarda uygulanmak için stratejiler belirlenmekte ya da uluslararası pazarlar için ayrı stratejiler belirlenebilmektedir. Pazar nüfuz etme stratejisi, mevcut ürün ve hizmetleri ile belirli mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılamayı içerir. Pazar geliştirme stratejisi, mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek, yeni müşterilerle tanışmak, onların ihtiyaç, eğilim ve alışkanlıklarını bilmekle ilişkilendirilir. Çeşitlendirme stratejisi, şletmenin birçok yeni ürün üreterek bunların pazarlarını çeşitlendirmesi veya eski ürünlerinin endüstrilerine yakın endüstrilere girerek ürün çeşitlerini arttırmayı hedeflemesini içerir. Ürün veya hizmetin niteliğinde bir farklılık yaratılarak farklılaştırma stratejisi benimsenir. Diğer yanda ürün veya hizmetin kendi niteliğinde bir farklılık yaratmaktan çok ürünle birlikte müşteriye sunulan destek hizmetlerde bir farklılaşma yapılması ile destek farklılaştırma stratejisi izlenir.

“İşletmenin ürün ve hizmetleri için daha düşük fiyat belirleyerek müşterileri çekme stratejisi fiyat farklılaştırma stratejisi olarak açıklanabilmektedir”. İmaj farklılaştırma stratejisi; “göze, estetiğe ve gösterişe giren ürünlerde kullanım kolaylığını bozmadan yapılan farklılaştırmadır”. Jenerik stratejiler ise, “işletmenin çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücü” ile ilişkilendirilir. Kalite farklılaştırma stratejisi, “ürün veya hizmetin bünyesinde veya niteliğinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü” çabayı içerir. Pazarda daha önce satılmayan bir ürünü ya da hizmeti ortaya çıkarmak inovasyon olarak adlandırılmaktadır. Üretimde bir yenilikle ortaya çıkabilir. Müşteriye verilen hizmette bir farklılaşma ile de görülebilmektedir (The Saylor Foundation, s.4). İnovasyon bir ürün olduğunda ürün inovasyonu olarak adlandırılır. Hizmetleri içereni de hizmet inovasyonu olmaktadır. Böylesi inovatif fikir ve çözümler ile yapılan inovasyonların şletmelere rakipleri karşısında rekabette büyük üstünlük sağlayıp kazançlarını arttırdığı görülmekte (örn. Apple), böylece şletmelerde inovasyonlar önem kazanmaktadır. 2 Mart 2011 tarihinde Apple iPad2 ürününi tanıtmıştır. Bu inovatif ürünü ile Apple çok kısa zamanda çok büyük başarı sağlamıştır. Apple örneğinde, birçok diğer firma endüstride maliyet kontrolüne odaklanmışken, Apple ürün inovasyonuna odaklanarak onun avantajlarını

elde etmiştir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.11, 36). İşletmeler global pazarları da göz önünde bulundurarak kendileri için uygun stratejileri ve modelleri oluşturur.

Bir stratejiyi seçerken işletmeler birbiriyle rekabet eden alternatifler arasında seçimler yapar. Bu bağlamda seçilen strateji işletmenin neyi yapmaya niyetli olduğunu hem de niyetsiz ne yaptığını göstermektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.4). İşletmelerde böylece çeşitli stratejiler belirlenir. Belirlenecek stratejilere uygun planlama modelinin de olması gerekmektedir. O zeminde faaliyetler ve projelerin tasarlanması ile işletmede varmak isteği yere ulaşmasını sağlar. Bu kapsamda detaylı iş planları, performans programı, maliyetlendirme ve bütçeleme gibi kalemler bulunmaktadır.

Planlama, örgütün vizyonunun ve misyonunun belirlenerek bunlarla uyumlu stratejilerin, fonksiyonel amaçların ve normların oluşturulması ile bu amaçların yerine getirilmesi için gereken kaynakların tahsis edilmesidir. Plan da planlama sürecinin sonucudur ve örgütün ulaşmak istediği hedefine ulaşması için yapılandırılan süreçleri ve aradaki kritik zaman hedeflerini içerir. Plan türleri aşağıdaki şekilden görülmektedir.



**Şekil 12. Plan Türleri**

**Kaynak:** Nuray Tokgöz, Yönetim Fonksiyonları, 2.Ünite, Yönetim ve Organizasyon (e-kitap) içinde, (Editörler: C. Kopal ve İ. Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, 2013, s.28.

Yukarıda da görüldüğü üzere planlar, farklı vadeler, amaçlar ve seviyeler için yapılabilmektedir. Stratejik planlar, klasik strateji bakış açısına göre stratejinin temelidir. Bir stratejik plan, işletmenin faaliyet gösterdiği alanda başarılı olmak niyetiyle dikkatlice oluşturduğu adımların bir kümesidir.

Filen her organizasyon bir stratejik plan yaratarak geleceğine yön vermektedir (The Saylor Foundation, s.8). Stratejik yönetim uygulanan işletmelerde planlar strateji odaklı oluşturulur. Bununla birlikte belirlenen bu strateji/planların başarılı bir şekilde uygulanması ve sürekliliği önem kazanır. Boston Consulting Group'tan Bruce Henderson yapılan araştırmalar neticesinde sezgisel stratejilerin; (1) Eğer şirket büyümekteyse, (2) yönetim katmanları artmaktaysa, ya da (3) çevre ciddi olarak değişmekteyse başarıyla devam ettirilemediği sonucuna ulaşmıştır. Stratejik yönetimin değerlendirilmesi de böylece önem kazanmaktadır. Bununla ilişkili olarak, temel finansal planlama bütçe ile eşleşmeye çalışarak daha iyi operasyonel kontrolü istemekte (Aşama 1), tahmin/kestirim temelli planlama, gelecek senenin ötesinde gelecek kestirimlerine çalışarak büyüme için daha etkili planlamayı istemekte (Aşama 2), harici/dış yönelimli planlama (stratejik planlama), stratejik düşünmeye çalışarak pazarlara ve rekabete artan cevap verebilirlik istemekte (Aşama 3), stratejik yönetim de bütün kaynakları yönetmek suretiyle rekabetsel bir avantaj ve başarılı bir geleceği aramaktadır (Aşama 4). Aşamada 4'te stratejik yönetimin değerlendirilmesi Aşama 3'te stratejik planlama üzerine yapılan vurguya ilave olarak strateji uygulaması ve değerlendirme ve kontrolünün göz önünde bulundurulmasını da içermektedir (Hunger, Wheelen, 2016, s.3). İşletmede oluşturulan bir performans değerlendirme sistemi kapsamında performansla ilgili kriterler belirlenip performansın mevcut işleyişi denetlenir. Onun karşısında stratejik ölçüm sistemi ise bir işletmenin gelecek vizyonuna ulaşmasında hayati olan tüm basamaklarla ilişkilenebilmektedir (Wells, s.79).

#### **1.2.3.4. Stratejik Planlamanın Uygulanma Süreci ve Bileşenleri**

Stratejik planlar hazırlandıktan ve son kontroller yapıldıktan sonra uygulanmasına geçilebilmektedir. Uygulanma sürecinde yapılanlar: Belirlenen stratejilerin icracı yöneticilerce uygulanması; uygulamalar ile alınan sonuçlarının kontrol edilmesi ve bu kapsamda yapılan tüm kontrol/denetimler (izleme faaliyetleri) olarak sıralanabilmektedir.

Stratejilerin uygulanmasında yöneticiler çeşitli roller oynar, örneğin (Wells, s.10);

##### Kıdemli liderlik takımı;

- Son stratejik plan üzerinde uzlaşmaya varmaktadır,
- Dağıtım ve uygulama metodlarının stratejisini oluşturmaktadır,

- Nelerin yayımlanacağını seçmektedir.

#### Amaç Grupları;

- Stratejiler ve hedeflerin geliştirilmesini tamamlamaktadır,
- Taslak planları orta düzey yöneticilerle paylaşmaktadır,
- Orta düzey yöneticilerden uygun geribildirim kabul etmekte ve kapsama dahil etmektedir,
- Kıdemli liderlik takımını değişikliklerle ilgili bilgilendirmektedir.

#### Orta Düzey Yöneticiler;

- Taslak planları çalışanlarla paylaşmaktadır,
- Kolaylaştırılmış geribildirim oturumları sırasında kıdemli liderlik takımına geribildirim sağlamaktadır.

#### Bütçe Görevlisi;

- Stratejik plan kaynak gereksinmelerini bütçeleme sürecinde içermenin yollarını planlamaktadır.

#### Toplam Kalite Liderliği Koordinatörü;

- Amaç gruplarına bağımsız çalışmalarında strateji ve hedef geliştirme buluşmalarına olanak sağlayarak yardımcı olmaktadır,
- Kıdemli liderlik takımına, stratejik planlama çabası için iletişim merkez noktası olmasıyla yardımcı olmaktadır.
- Kıdemli liderlik takımı toplantılarıyla ilişkilenen lojistikleri ele almaktadır.

Stratejik planlama sürecinde yukarıda açıklanan çeşitli düzeylerde yöneticiler rol oynamaktadır. Uygulanmasında başarının takip edilip değerlendirilmesiyle ilişkili olarak işletmede oluşturulan kontrol/denetim yapısı ile yapılan kontrol/denetim faaliyetleri de performans ölçüm ve değerlendirme sistemi içerisinde çok önemli görülmektedir.

### **1.2.3.5. Stratejinin Uygulanması**

Rekabet avantaj elde etmek ve performansını arttırmak için uygun stratejilerin bir kümesinin seçilmesi ile yöneticilerin bu stratejileri uygulamaya geçirmeleri gerekir. Strateji uygulaması, bir stratejik planın uygulanması için fonksiyonel, işletme ve kurumsal düzeyde harekete geçilmesini içermektedir. Bu uygulama örneğin, kalite iyileştirme programlarının kullanıma sokulmasını, bir ürünün tasarlanma yolunun



değiştirilmesini, ürünün pazarda farklı konumlanmasını, pazar bölümlendirmesini ve ürünün değişik versiyonlarının farklı tüketici gruplarına sunulmasını, fiyatların artırılması ya da düşürülmesini, birleşme ve satın almalarla genişlemeyi ya da işletmeyi küçültmeyi, kapatmayı ya da işletmenin bir kısmını satmayı içerebilir (Hill ve Jones, 2012, s.10). Strateji uygulanması, formüle edilen stratejileri yönetebilecek şekilde bir işletmenin yıllık hedeflerini saptamasını, politika üretmesini, çalışanlarını motive etmesini ve kaynak tahsisini gerektirmektedir (David, 2011, s.6). Seçilen stratejinin (bir model olarak) kararlılıkla uygulanması önem taşır. Bir model olarak strateji bir işletmenin eylemlerinin zaman içerisinde tutarlılığının derecesi ile ilişkilendirilir (The Saylor Foundation, s.12). İşletmede stratejilerin tayini, tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Seçilen stratejileri uygulamak ise alt kademedeki yöneticilerin görevidir. Böylece stratejik yönetimin ikinci kademedeki sorumluları, icracı yöneticilerdir. İşletmenin stratejistleri tarafından belirlenen stratejilerin uygulamasının yapılıp uygulamanın kontrolünün de yapılması yöneticilerin sorumluluğunda gelişir.

Stratejik planın uygulanmasıyla birlikte stratejik planda değişiklik yapma ihtiyacı duyularak değiştirilebilir. Yapılan değişikliklerle stratejik planlama sürecinin daha gelişmiş organizasyona uyumu sağlanmaktadır. Örneğin işletmenin dış ve iç çevresinde önemli değişiklikler olmuşsa, vizyonu ya da misyonu düzeltilmeye ihtiyaç duyulur (Wells, s.89). Stratejik planlama sürecinde ele alınan konuların çevrenin değişen şartlarına göre yeniden şekillenmesi mümkündür.

#### **1.2.3.6. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Denetimi**

Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve denetimi son aşamayı oluşturur. Böylece düzeltici kararlar/önlemler alınabilmesi olanağını sağlar. Bu başlıkta geri besleme, ölçme yöntemlerinin belirlenmesi, performans göstergeleri ile uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi gibi yapılacaklar önem kazanır.

Belirlenen stratejilerle birlikte performans yönetimi uygulanan işletmelerde, çalışanların bireysel ve işletmenin de toplam performansının ölçülmesi çabaları çok önem kazanmaktadır. İşletmede verimlilik ve etkinliğine yön gösterici olur. Bu kapsamda periyodik kontroller ile denetim süreçlerinin aktive edilmesiyle yapılacak uygulamaların verimliliği sağlanır. Stratejik uygulamalar başarıyla yapılmışsa daha iyi yapabilmeyi

yolları aranır, yapılışında eksiklikler noksanlar ortaya çıkmışsa da bu noksanları ikmale yönelerek ilgili kararlar alınabilir. İşletme içinde ilgili süreçlerde ve insan kaynaklarında verimlilik sağlanarak bir yandan da işletmenin dışarıdaki etkinliği sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylece kontrol ve denetim faaliyetleri işletme verimliliği ile birlikte etkinliğini sağlama işlevi de görmektedir. Performans yönetimi uygulanması ile bu çerçevede kontrol/denetim faaliyetleri böylece işletmelerde önemli hale gelir. Organizasyonel amaçlara ulaşmayı sistem yaklaşımıyla kolaylaştırmakta ve işletmelerde alacakları yolu kısaltmaktadır.

**Tablo 8. Literatürde Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçüleri**

YAZARLAR	YIL	PERFORMANS ÖLÇÜLERİ
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (koruma, değerlendirme, hata)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet, teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi ve güvenilirliği, teslim süresi ve güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet (değerleme, koruma, hata)
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza vd.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti

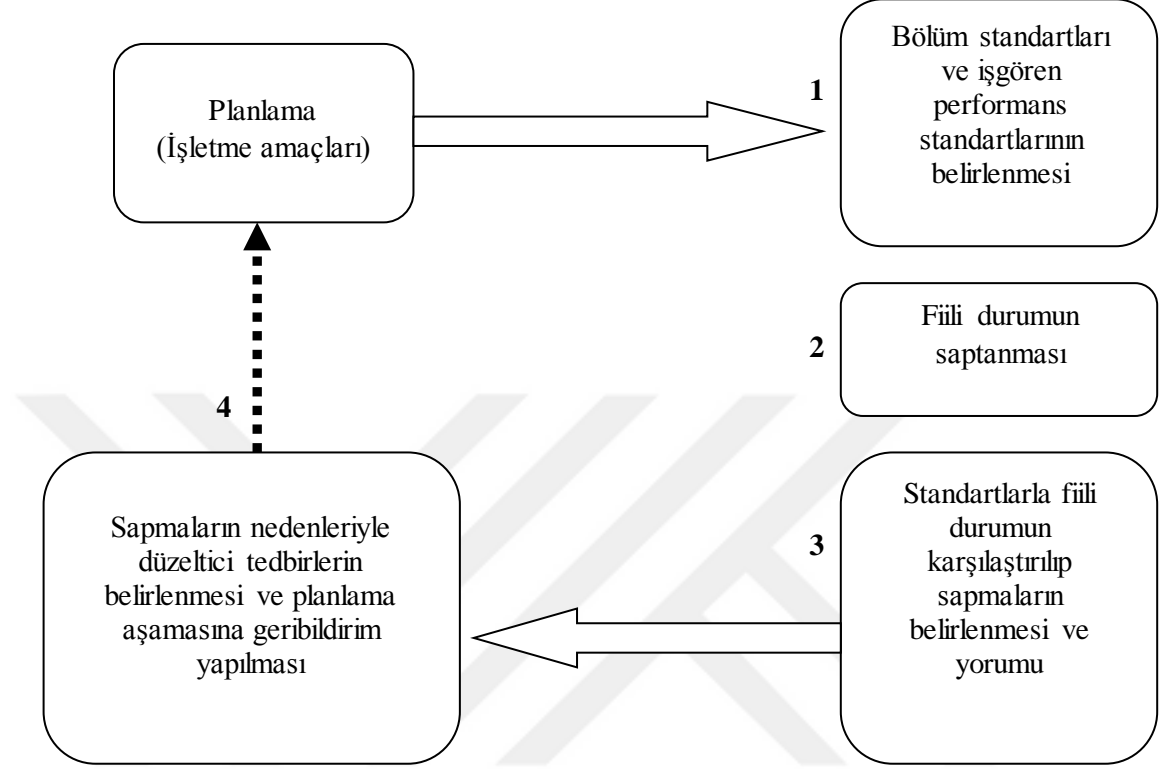
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szwejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

**Kaynak:** Hümevra Töre Başat, Performans Prizması, 1.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul: Hünkar Ofset, Mart 2010, s.51-52.

Organizasyonel yapı ve icraatlar, bir işletmenin operasyonlarını kontrol etmeyi gerektirir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.25). Stratejiler, bir işletmenin geniş operasyon/faaliyet alanları ile ilişkilenebilir (Ritson, 2011, s.18). Böylece işletmelerde her alanda yapılan (finansal ölçütler, performans kriterleri, vb.) stratejik ölçüm faaliyetleri önem kazanır. Organizasyonel ölçütler geleneksel olarak düzenleyici gereksinimi, hata düzeltme, liderlerin bilgi ihtiyacı ve bazen de süreç çalışırılığının bir karması olmuştur. Bunlardan bazılarının geçerli ve faydalı olsalar da stratejik ölçütler olmadıkları belirtilmektedir. Genel olarak, bu sistemler mevcut aktiviteleri kontrol eder (Wells, s.71, 79). İşletmelerde performans kontrol ve değerlendirmelerinde üretkenlik, maliyet ve etkinlik, birim başına maliyet, hizmet, kalite, bunun düzeyi, kalite tutarlılığı (uygunluk), kalite maliyetleri, fiyat, yatırımın geri dönüşü gibi çeşitli performans ölçütleri kullanılabilir. Tablo 8.'de daha ayrıntılı olarak görülebilmektedir. Performansla ilişkili bazı kavramlara bu noktada açıklık getirilecek olunursa verim, yapılan bir iş sonucu ortaya çıkan olumlu sonuçtur. Basit bir formülasyonla, verim oranı = Tüketilmesi beklenen kaynaklar/ Tüketilen kaynaklar şeklinde gösterilir. Etkinlik, bir şeyin potansiyelinde çalışması/çalıştırılmasıyla ilgili bir kavramdır. İş süreçlerinin etkinliği, bu süreçlerin verimli işlenmesiyle sağlanır.

Stratejik yönetim içinde ölçüm ve değerlendirmeler önemli bir süreci oluşturur; bu süreç veri toplanması, verilerin analiz ve değerlendirilmesi ile sonuçların bildirilmesini içerir (Wells, s.4). Yapılan performans kontrol ve değerlendirmeleri ile işletmede daha etkili yeni stratejilerin uygulanma kararı alınabilmektedir. Yönetimin kontrol faaliyetleri çok önemlidir. Kontrol faaliyetleri ile işletmede aksayan yönler (işler, iş süreçleri, hedefler vb.) görülerek düzeltici faaliyetler yapılandırılmaktadır. Kontrol sürecinin evrelerini standartların belirlenmesi, mevcut durumun saptanması, standartlarla mevcut durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenip yorumlanması ve sonunda sapmalar

nedenleriyle düzeltici tedbirlerin belirlenmesi oluşturur. Aşağıdaki şekilden denetim sürecinin evreleri görülmektedir.



**Şekil 13. Denetim Sürecinin Evreleri**

**Kaynak:** Nuray Tokgöz, Yönetim Fonksiyonları, 2.Ünite, Yönetim ve Organizasyon (e-kitap) içinde, (Editörler: C. Koparal ve İ. Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Eskişehir 2013, s.42.

Genel olarak stratejik yönetim etkinlik ve etkililikle ilgilidir (Akdemir, 2014, s.8). Etkin bir denetim sisteminin oluşturulması, sağlayacağı birçok faydadan dolayı işletmelerde önemlidir. En başta işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Şimdiki durumuyla ilgili ve gelecekte ulaşmak istediğiyle ilişkili bir işletmede düzeltici tedbirler alınabilmesine olanak sağlar. Stratejiyi bir plan, bir rol ve bir model olarak görmek sadece bir işletmenin eylemlerini kapsarken, buna karşın, bir diğer P olan -pozisyon olarak strateji- bir işletme ile onun rakiplerinin durumunu değerlendirmektedir. Belirli bir biçimde "pozisyon olarak strateji" bir işletmenin rakiplerine göre endüstrideki yerine göndermede bulunmaktadır (The Saylor Foundation, s.13). Denetim konusu rakiplerin varlığı ile de önem kazanmaktadır.

Satış ve pazarlamada rekabet gücü elde etmek için denetimin etkinliği sağlanmalıdır (Tokgöz, 2013, s.43-44). Strateji uygulama safhasında denetleme ve kontrol evresi önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkar (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.5). İşletmelerde operasyonel ve yönetsel kontrol sistemlerinin sadece finansal ölçümler ve hedeflerle değil uzun dönemli stratejik hedeflerle de ilişki kuran bir şekilde yapılandırılması önemlidir. Stratejik kontrolün amacı, stratejik faaliyetleri izleyip değerlendirerek tepe yönetimin örgütsel amaçlara ulaşmasına yardımcı olmaktır. Böylece stratejik kontrol, organizasyonun amaçlarına ve potansiyellerine ulaşmasını sağlar. Kontrol süreci; ölçme, ölçüleni standartlarla karşılaştırma ve planlanan sonuca ulaşmak için gerekli düzenlemelerin yapılmasını içerir.

Buraya kadar strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama gibi kavramlara ve bu kavramların uygulamalarına açıklık getirilmiştir. Bir sonraki bölümde ise müşteri beklentilerine ve müşteri memnuniyeti kavramı incelenmektedir.

## **2.MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

İşletmelerin var oluş sebeplerinden bir tanesi ve en önemlisi karlılıktır. İşletmeler yürüttüğü faaliyetlerle müşteri beklentilerini karşılamak ve müşteri memnuniyeti oluşturmayı hedefler. Müşterilerin tekrar o işletmeden hizmet ya da ürün alıp almayacağı bu unsurla ilgilidir. İşletmelerin müşterilerde sağladığı fayda karlılık olarak işletmeye geri döner. Bu açıdan müşterilerini elde tutmak ve yeni müşteriler elde etmek için müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri beklentilerini karşılamak adına bir dizi uygulamalar yaparlar.

Günümüz rekabet ortamında her gün yeni ürün ve hizmet çeşitleri pazara sunulmaktadır. Müşterinin kral olarak nitelendirildiği günümüz pazarlama anlayışında yoğun rekabet yaşanmaktadır. Müşterilerin beklentileri karşılamak ve onları memnun etmek bir plan çerçevesinde yapılmaktadır. İşletmeler müşterilerin beklentilerini yazılı ve sözlü olarak alır ve onların beklentilerini karşılayarak memnun etmek için stratejiler geliştirir. Özellikle küreselleşme sebebiyle bütün pazarlara erişebilme olanağı, müşteri beklentileri ve memnuniyeti kavramlarını işletmeler açısından son derece önemli kılar.

### **2.1. Müşteri Kavramı ve Tanımı**

Genel olarak firmalar için müşteriler, ürün ya da hizmetlerinden faydalanan tüm kesimlerdir. Mevcut müşterilerin yanında bu ürün/hizmetleri alma potansiyeli olanlar da potansiyel müşteriler olarak adlandırılır. Stratejik planlama daha çok gelecekteki potansiyel müşterilere odaklanır. Günümüzde müşteriler, işletmelerin en önemli varlığı ve yaşamlarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları önemli kaynaklardan birisidir. O derece ki modern olarak nitelenen günümüz pazarlama anlayışında müşterinin de "kral" olarak nitelendiği görülmektedir (Yılmaz, 2013, s.25). Modern pazarlama yaklaşımı tüketicinin (/müşterinin) ne istediğini, gereksinimlerini onun açısından tanımlayarak, saptayarak ona göre üretim ve pazarlama yapmayı içerir (Tek, 1999, s.19). Müşteri kavramı da, genel olarak, bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişiler olarak açıklanır (Erk, 2009, s.6). Müşteriler, işletmenin ürettiği ürün ya da hizmeti, bedeli

karşılığında alıp kullananlardır (Baydar, 2007, s.2-3). İşletmelerin, müşterilerinin kendilerinden hizmetleriyle ilgili beklentilerini karşılamaları, onlara değer üretmeleri ve böylece işletmenin kârlılık ve devamlılığını sağlamaları gerekmektedir.

Dış müşteri kavramı işletmenin ürettiği mal ya da hizmetten fayda sağlamak amacıyla ve en yüksek tatmini elde etmek için o mal ya da hizmeti satın alan kişilerdir (Doğan ve Kılıç, 2008, s.74-75). Dış müşterilerin aday müşteri, düzenli müşteri, destekleyen müşteri, sadık müşteri ve ortak müşteri gibi çeşitleri bulunmaktadır. Müşteriyi elde tutmanın önemini anlayan işletmeler MİY uygulamalarına sıklıkla başvururlar. İç müşteriler ise, o ürünü dış müşterinin tüketmesi için üretenlerdir. Yani işletmedeki çalışanlardır. Yapılan birçok araştırmada iç müşterilerin yani çalışanların memnuniyetinin de dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

## **2.2. Müşteri İlişkileri ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Bileşenleri**

Genel olarak müşteri ilişkileri, bir işletme ile müşterileri arasındaki satış öncesi ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içine alan ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkân veren bir süreç olarak açıklanır (Başaran Alagöz ve Alagöz, s.35). İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulanması müşterilerle ilişkileri geliştirip iyileştirir. Müşteriyi odak noktası gören MİY uygulamaları özellikle hizmet işletmelerinde önem kazanır (Erk, 2009, s.14). MİY, işletmelerde tepe yönetimce alınan stratejik kararlarla uygulanmaktadır. Stratejik yönetim gibi MİY de işletmede tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. MİY, iletişim tabanlı uygulamalar bütününden oluşur. Müşterilerle iletişim için teknolojiden yoğun olarak yararlanır. MİY; müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri odaklı hale gelmesidir.

İlgili literatürde MİY ile ilgili yapılmış çeşitli tanımlar bulunur. Bu tanımlara göre MİY; bir müşteri-şirket arasındaki ilişkinin yönetilmesinin dinamik sürecidir (Bergeron, 2002, s.3). Firmaların, kendileri için önemli olan, müşterileriyle ilişkilerinde onların ihtiyaçlarını anlamak amacıyla kullandıkları bilgi-tabanlı ağ prosesinin bir formudur (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.119-120). MİY, merkezinde müşterinin olduğu ve müşteri memnuniyetini işletmenin karlılığı veya etkinliği ile eş zamanlı olarak optimize etmeye yönelik bir yaklaşım felsefesidir. MİY, bir işletmenin müşteri ile ilişkide bulunduğu her alanda müşteriyi daha iyi algılamak ve işletmenin kendisini müşterilerin

beklentisi doğrultusunda yönlendirme sürecidir. Bir başka tanımında MİY, müşteri üzerinden en yüksek kazancı sağlamak için kullanılan yöntemler bütünüdür. MİY, işletmelerin müşterilerle ilişkilerini tanımlayıp geliştirilmesini öngören bir yönetim felsefesidir. MİY, etkili satış, pazarlama ve hizmet işlemlerini desteklemek amacıyla müşteri odaklı yönetim anlayışına dayanan uzun vadeli değerleri maksimum yapabilmek için müşteri yönetimini ve seçimini kapsayan bir yönetim stratejisidir (Başaran Alagöz ve Alagöz, s.35-36). MİY, üstün müşteri değeri ve tatmini sunma yoluyla, karlı müşteri ilişkileri kurma ve devam ettirme sürecidir (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013, s.43). MİY; bir işletmenin doğru ürünü ya da hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak suretiyle giderek artan düzeyde sadık ve kârlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerdir. MİY, işletme süreçlerinin otomasyonu, teknolojik çözümler ve bilgi kaynakları yoluyla satış, pazarlama, hizmet, girişim, kaynak planlaması ve arz zinciri yönetimi fonksiyonlarını, her bir müşteri ilişkisini en üst düzeye çıkarmak için bütünleştirmektedir (Erk, 2009, s.12). Tanımlarından ortaya çıktığı gibi MİY, sadece yeni müşteriler elde etmekle değil, olanı korumak, geliştirmek ve sadık hale getirmekle ilgilidir.

Pazarlamanın 4P'si (Product-Ürün, Promotion-Tutundurma, Place-Yer, Price-Fiyat) daha sonra hizmetler için geliştirilerek 4C'ye yükseltilmiştir. 4P'nin hizmetler sektörüne bir uyarlaması olan 4C aşağıda Tablo 9'da görülen bileşenlerle açıklanmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi pazarlamanın 4C'sinde ürün müşteri değeriyle, fiyat, malın müşteriye maliyetiyle, dağıtım kanalları, müşteriye uygunlukla, tutundurma bileşeni de müşterilerle iletişimlerle ilişkilenebilir. Müşterilerle ilişkiler ve ileri MİY uygulamaları bu zeminde yapılandırılır.

**Tablo 9.Pazarlamanın 4P'sinden 4C'ye Geçiş**

Ürün (Product)	→ Müşteri Değeri (Customer Value)
Fiyat (Price)	→ Malın Müşteriye Maliyeti (Cost to Customer)
Dağıtım Kanalları (Place)	→ Müşteriye Uygunluk (Convenience for Buyer)
Tutundurma (Promotion)	→ Müşteri ile İletişim (Customer Communication)

**Kaynak:** Ali Erbaşı ve Süleyman Ersöz, “Ahilik ve 4C Pazarlama Karması İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış”, *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, 59, 2011, <http://www.hbvdergisi.gazi.edu.tr/index.php/TKHBVD/article/viewFile/479/470>, s.137.



Pazarlamanın 4C'si uygulamada müşteriye odaklı üretim anlayışını yansıtır. İşletme yöneticilerinin önem vermeleri gereken bir diğer husus mal ve hizmetleri için müşterilere en uygun fiyatı belirlemeleridir. Müşteriye uygunluk, müşterinin ürünü en kolay biçimde satın almasını sağlayacak biçimde sunmayı ve ulaştırmayı ifade eder. Müşteri ile iletişim de ürünle ilgili yapılacak tüm tanıtım faaliyetlerinin müşteriye hedef almasını ve ona değer vermesini içermektedir (Erbaşı ve Ersöz, 2011, s.140-142). Günümüzde ise hizmet sektörleri için pazarlama karmaşasının bileşenleri 7 ile açıklanmaktadır (7P); pazarlamanın 4P'sine ilave olarak fiziksel ortamı (physical atmosphere), katılımcıları (participants) ve süreç yönetimini (process management) de içerir. Tüm süreçlerde amaçlanan etkin müşteri iletişimleriyle müşteriye verilecek hizmetleri tasarlayarak müşteriye uygun yerde, uygun fiyatla, uygun ürün/hizmetin verilmesidir. Böylece MİY, müşteri memnuniyeti ve tatminini sağlamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin internet vasıtasıyla/üzerinden yapılmasına da elektronik MİY (E-MİY) denir. İnternet MİY aktiviteleri için günümüzde önemli bir araç haline gelmiştir. Böylece E-MİY yapılmasının da önemi artmaktadır (Bergeron, 2002, s.103). E-MİY'de uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi uygulama yazılımları sayesinde birebir pazarlama uygulamaları yürütülebilir (Kırçova, 2005, s.33). İnternette E-MİY faaliyetleri yürüten günümüzde dünyadan çok sayıda firma bulunmaktadır (Dyché, 2002, s.105). E-MİY pazarda mevcut yapılan rekabetten etkilenen işletmelerin rekabetin baskısından kurtulmalarına ve diğer rakiplerinden bir adım öne çıkmalarına yardımcı olur (Kırım, 2001, s.47). Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi işletmelerin MİY uygulamaları ile başlıca amaçladıkları, sadık müşteriler yaratmak ve karlılıklarını arttırmaktır. Çünkü sadık müşterileri, işletmenin rekabette stratejik üstünlüğüdür. MİY, bu amaca ulaşmak için her türlü iletişim faaliyetini kapsar.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, temelde, kuruluşlarla müşteriler arasındaki süre giden ilişkilerle ilgilidir (Bergeron, 2002, s.1). Yeni pazarlama anlayışında geçmişle kıyaslandığında müşteriye daha fazla değer verilmektedir. Böylece müşteri ilişki yönetimi önem kazanır (Mucuk, 2001, s.16). Müşteri ilişkileri yönetimi bir kavram olarak dünyada ilişkisel pazarlama ekseninde gelişmiştir. 1970'li yıllardan sonra müşteri ilişkilerinin tüketici davranışları üzerinde en büyük etkiyi oluşturan faktör olduğu anlaşılacak ilişkisel pazarlama adında yeni bir pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır (İslamoğlu vd., 2011, s. 10-11). İlk olarak Berry (1983) tarafından çeşitli hizmet

örgütlerinde müşteri ilişkilerini arttırmak, korumak ve çekici hale getirmek şeklinde tanımlanmıştır (Alabay, 2010, s. 215). İlişkisel pazarlama uzun dönemli müşteri ilişkileri yaratmayı hedefler. Bu yönde müşterilerle güçlü ilişkiler ve bağlar tesis edilmektedir (Bozkurt, 2005, s. 150). Yine ilişkisel pazarlamada müşteri memnuniyeti sağlanarak müşteri bağlılığı amaçlanır. Müşteri ile etkileşim sonucunda müşteri değeri oluşturulmaktadır. Bunun için müşterilerle birebir ilişkiler kurulur (Yurdakul ve Dalkılıç, 2006, s. 259). Geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama arasındaki stratejik farklılıklar Tablo 10'da görülebilmektedir.

**Tablo 10. Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlama Arasındaki Stratejik Farklılık**

<u><i>Roller</i></u>	<u><i>Geleneksel Pazarlama</i></u>	<u><i>İlişkisel Pazarlama</i></u>
<u><i>Hedef</i></u>	Satış yapmak. Satış sonuçtur ve işletme başarısının ölçüsüdür.	Uzun dönemli müşteri ilişkileri yaratmak. Satış ilişki başlatmada etken olarak görülür. Hedef ilişkileri devam ettirmektir.
<u><i>Müşteri Anlayışı</i></u>	Müşteri memnuniyetine önem verilmez ve müşteri bilgileri kullanılmaz. Müşteri değeri satın alınır. Birbirinden bağımsız müşteri ve işletme vardır.	Müşteri memnuniyeti sağlanarak müşteri bağlılığı amaçlanır. Müşteri ile etkileşim sonucunda müşteri değeri oluşturulur. Birbirine bağlı birebir ilişki içerisinde müşteri ve işletme vardır.
<u><i>Performans Kriteri</i></u>	Ürüne ve fiyatlara göre değerlendirilme yapılır.	Problem çözen uzmanlığa dayalı değerlendirilme yapılır.
<u><i>Katkı</i></u>	Müşteri, rakip ve kanal bilgisi	Pazarlamada müşteri değerini nasıl artırlacağını bilmek
<u><i>Pazarlama Odakları</i></u>	Yeni müşteriler kazanılmaya çalışılır. Ürünlere odaklanan sadece satış yapma anlayışı vardır.	Yeni müşteriler kazanıp, var olan müşteriler elde edilmesi amaçlanır. Hizmete odaklanan anlaşma gibi, satış yapma anlayışı vardır. Bireyselleştirilmiş ilişki oluşturulmaya çalışılır.
<u><i>Savunma</i></u>	Müşterileri anlamının önemi	Müşteri değeri meydana getirmede pazarlamanın rolü
<u><i>Mantık</i></u>	Kârları artırır	Müşteri değerini artırır
<u><i>Performans ölçütleri</i></u>	Pazar payı, müşteri tatmini, yatırımın geri dönüşü Ürüne ve fiyatlara göre değerlendirilme yapılır.	Müşteri değerinin ölçümü, müşteri tatmini

**Kaynak:** Alabay, 2010, s. 224, Yurdakul ve Dalkılıç, 2006, s. 259.

MİY'in türleri; Stratejik, işlevsel, analitik ve işbirlikçidir. Stratejik pazarlama açısından bu türlerin farklı anlamları vardır. Bunlardan stratejik müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerle ilişkilerin pazarlamanın stratejik hedeflerini baz alarak planlanıp uygulanmasını kapsar. (Bakırtaş, 2013, s.9). Müşteri ilişkileri yönetimi; stratejik, analitik, işlevsel ve işbirlikçi olarak örgüt içerisinde uygulanmaktadır. Stratejik MİY ile işletmeler, müşteri amaçlarını tanımlamakta ve kârlılığını belirlemektedir.

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi müşteriler hakkında bilgiler elde edilerek bu bilgilerin işlenmesini ve tüketici davranışlarının incelenmesi ile ilgili süreçleri ifade etmektedir. İşlevsel müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimindeki süreçlerin fonksiyonel bir şekilde uygulanmasıdır. İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi de müşterilerle olan etkileşimde müşterilere geri bildirim sağlamak, onlara yardımcı olmak amacıyla oluşturulan hizmet faaliyetleri olarak açıklanabilmekte, uygulamada birçok faydasının yanında işletmelerin müşterilerle etkili ve etkin etkileşimler gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Bakırtaş, 2013, s.9-11). İşletmeler ihtiyacına göre MİY türlerinden birini veya birkaçını seçip stratejik yönetim sürecinde uygularlar.

**Tablo 11.MİY'in Türleri**

<b>MİY Türleri</b>	<b>Baskın Özellikleri</b>
<b>Stratejik</b>	Stratejik MİY; kârlı müşteriyi elde etmek ve tutmayı amaçlayan tam müşteri merkezli bir işletme stratejisidir.
<b>İşlevsel</b>	İşlevsel MİY; satış, pazarlama ve müşteri hizmeti gibi müşteriyle yüzyüze kalınan süreçlerin otomasyonu üzerinde odaklanmaktadır.
<b>Analitik</b>	Analitik MİY; stratejik veya taktiksel amaçlar için müşterilerle ilgili verilerin anlaşılır veri madenleri üzerinde odaklanmaktadır.
<b>İşbirlikçi</b>	İşbirlikçi MİY, şirket partner ve müşteri değerini optimize etmek görüşüyle örgütsel sınırlara teknolojinin uygulanmasıdır.

**Kaynak:** Hülya Bakırtaş, "Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi", Ünite 1, Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap) içinde, (Editörler: Necdet Timur ve Gülfidan Barış), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, (1.Baskı), Ocak 2013, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacilik\\_ce\\_sigortacilik\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyil\\_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik_oyretim_fakultesi/Bankacilik_ce_sigortacilik_onlisans_programi/4_yariyil_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf), s.12.

Mevcut müşterilerin yanı sıra potansiyel müşteriler de bulunmaktadır. MİY ile mevcut ve gelme potansiyeli olan müşterilere yönelik yapılan iletişimlerle, müşteri karlılığı ve devamlılığı hedeflenir. MİY uygulamalarının temel amacı bunu elde etmek için müşterilerle kurulacak iyi iletişimlerle müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Potansiyel müşteriler (gelecekteki müşteriler) için de stratejiler doğrultusunda iletişimlere karar verilerek MİY'de uygun stratejiler belirlenir. Örneğin bir tesise müşterinin gelmesi ile kimlik bilgileri kaydedilmektedir. Doğdukları yıl, ay ve gün olarak kaydedilmesiyle bu bilgi doğum günlerinde onlara mail ya da kısa mesaj göndermek suretiyle değerlendirilir. MİY kapsamında yapılan böylesi uygulamaların müşteriyi duygulandırdığı ve işletmeye bağlanmasına (işletmeye sadakat gelişimi) yol açtığı, literatürde yapılan araştırmalarla açıklanmaktadır.

Müşteri sadakati, müşteride işletmeye karşı gelişen pozitif duygusal bir bağlıdır (Bergeron, 2002, s.32). Sadakat kişide kendi istemesiyle gelişmektedir. Zorla yaptırılmamakta, fakat yaratılabilmektedir (Bell ve Patterson, 2007, s.3). MİY uygulamaları bunu sağlar. MİY uygulamaları, doğum günü, evlilik yıl dönümü, ziyaret sıklığı gibi bilgilerin toplanmasını sağlar. Toplanan bu bilgilerle mevcut müşteri net ve doğru olarak tanımlanmaktadır.

MİY uygulamaları ile işletmelerde müşterilerle ilgili isabetli kararların alınması mümkündür (İslamoğlu vd., 2006, s.9). MİY sayesinde müşterilerin ihtiyaçları anlaşılabilir, müşteri doyumu artırılabilir ve müşterilerin ilgisi çekilebilmektedir (Dyché, 2002, s.5). Çatı ve ark. (2010) tarafından yapılan müşteri beklentileri ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi beş yıldızlı bir otelde inceledikleri çalışmalarında müşteri beklentileri ile müşteri sadakati arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi tespit etmişlerdir (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu, 2010, s.429). Drucker, 1954 yılında; "*Her işletmenin gerçek işi müşteriyi edinmek ve elde tutmaktır.*" diyerek müşteri sadakatinin önemine dikkat çekmiştir (Erk, 2009, s.14). Müşteriyi elde etmek kadar, müşteriyi elde tutmak için de bir plan dahilinde uygulamalar yapılır. Ferrel ve Hartline (2008) tarafından aşağıda Tablo 12'de müşteri elde etmekten müşteriyi elde tutmaya yönelik bu kaymanın içeriği açıklanmıştır.

Müşteri bağlılığını sağlama ve firmanın başarı durumu arasında aynı yönlü bir ilişki bulunur. Böylece bir işletme için müşterilerini koruyabilmesi önem kazanır. İşletmeye gelme potansiyeli olanlar için ise başka stratejiler uygulanır. Örneğin e-mail aracılığıyla,

SMS ya da telefonla görüşme yoluyla onlarla iletişim kurularak işletme ve işletmenin hizmetleri hakkında bilgilendirilebilmektedirler.

**Tablo 12. Müşteri Elde Etmekten Müşterinin Elde Tutulmasına Doğru Stratejik Kayma**

<b>MİY Türleri</b>	<b>Baskın Özellikleri</b>
<b>Stratejik</b>	Stratejik MİY; kârlı müşteriyi elde etmek ve tutmayı amaçlayan tam müşteri merkezli bir işletme stratejisidir.
<b>İşlevsel</b>	İşlevsel MİY; satış, pazarlama ve müşteri hizmeti gibi müşteriyle yüzyüze kalman süreçlerin otomasyonu üzerinde odaklanmaktadır.
<b>Analitik</b>	Analitik MİY; stratejik veya taktiksel amaçlar için müşterilerle ilgili verilerin anlaşılır veri madenleri üzerinde odaklanmaktadır.
<b>İşbirlikçi</b>	İşbirlikçi MİY, şirket partner ve müşteri değerini optimize etmek görüşüyle örgütsel sınırlara teknolojinin uygulanmasıdır.

**Kaynak:** Hülya Bakırtaş, "Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi", Ünite 1, Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap) içinde, (Editörler: Necdet Timur ve Gülfidan Barış), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, (1.Baskı), Ocak 2013, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacilik\\_ce\\_sigortacilik\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyi\\_1\\_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik_oyretim_fakultesi/Bankacilik_ce_sigortacilik_onlisans_programi/4_yariyi_1_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf), s.6.

Müşteri ilişkileri yönetiminin, yönetim/yönetilmesi ayağı MİY'deki başarıyı ya da başarısızlığı getirir. Böylece MİY'in etkin tasarımı, bunun için yapılacak ön araştırmalar, hedef kitlenin (müşterilerin) analizi ile ortaya çıkarılacak işletmeden beklentileri, nelerin onları memnun edeceği, hizmetlerde inovasyon gibi konular uygulamasında önem kazanır.

Bozok ve arkadaşları tarafından ( Bozok, Z.Güven, Ceylan, 2014, s.137) Frigya bölgesinde termal turizm işletmelerine yönelik bir araştırmada göze çarpan en önemli sonuç, bölgedeki termal turizm işletmelerinin hiç birinde bir müşteri ilişkileri departmanının olmaması ve müşteri ilişkilerinin ön büro tarafından yönetilmesidir. Ayrıca yöneticiler müşteri ilişkileri departmanına ve personeline ihtiyaç duymamaktadırlar. MİY uygulamasında üç ana unsuru insan, süreç ve teknoloji oluşturmakta ve aşağıda bu unsurlara açıklık getirilmektedir.

### 2.2.1. İnsan

Müşteri İlişkileri Yönetimi içerisinde insan unsuru ilişkilerin nasıl idare edileceği kapsamında önemlidir. MİY'in etkin bir şekilde uygulanabilmesi için örgüt yapısının buna göre düzenlenmesi gerekir. İşletmede çalışan insanların yönlendirici ve müşteri odaklı olması etkinlik açısından önemlidir. Aynı şekilde üst yönetimin de bu anlamda işbirlikçi ve yol gösterici olması müşteri ilişkileri yönetiminin etkili uygulanması açısından fayda sağlar (Bakırtaş, 2013, s.14). Müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde işletmeler ciddi bir değişikliğe gider ve bu değişime insanların adapte edilmesi gerekir. Örgüt kültürü kapsamında müşteri odaklılığın içselleştirilmesi gerekir ve bu bağlamda insan faktörü karşımıza ilk bileşen olarak çıkmaktadır.

### 2.2.2. Süreç

Müşteri ilişkileri yönetiminde süreç yönetimi işletmenin faaliyetlerini amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak şekilde etkin ve verimli şekilde ele alınmasını sağlar. Süreç yönetimi, işletmenin bütün faaliyetleri doğrultusunda ele alındığına ilişki kurma ve öncelik belirleme konularında karmaşa doğurabilir. Bu yüzden işletmenin bütün faaliyetleri belirli bir sistematik ve hiyerarşi şeklinde ilerlemelidir.

Süreç yönetimi, girdileri olan ve bu girdilere müşteriler açısından değer ekleyen ve çıktı üreten faaliyetler dizini olarak tanımlanabilir (Kılıç, Gökşen, 2011). Süreç yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi işletmelere belirli rekabetsel avantajlar sağlar. Bunlar; yürütülen faaliyetlerin sistematik bir şekilde yürütülmesi, müşteri odaklılık, performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi, kalite maliyetlerinin ölçülmesi, şirket içi iletişimlerin etkinliğinin artması, değişime hızlı bir biçimde uyum sağlanması, verimliliğin artmasıdır (Kılıç, Gökşen, 2011). Müşteri ilişkileri yönetimi açısından süreç, işletmenin bütün faaliyetlerini müşteri odaklı bir yaklaşımla sürdürebilir kılmaktır.

### **2.2.3. Teknoloji**

Teknoloji müşteri ilişkileri yönetiminde üzerinde durulması gereken bir unsurdur. MİY kullanan işletmeler teknolojik unsurlara sıklıkla başvurur. Teknoloji yardımı ile veri birleştirmeleri, birbirine bağlı olmayan bilgi sistemlerini bileştirmelerine yardımcı olur (Pepper ve Rogers, 2004, s.15) İşletmeler tüm MİY süreçlerini teknoloji yardımıyla sürdürmektedir.

Günümüzde neredeyse hiçbir işletmenin kredi kartsız ödeme sistemi bulunmamaktadır. MİY uygulamaları ile doğru stratejiler belirlenmeden teknoloji satın almamak gerekir. Yazılımlar ve bilgisayar uygulamaları maliyet açısından yüksektir. Doğru noktalarda stratejilere uygun teknolojiler satın almak işletme lehine olacaktır. MİY uygulamalarında müşterilere gönderilen mesajlar, tebrikler, kutlamalar teknoloji bileşeni yardımı ile yapılır. Ayrıca yine işletme içindeki süreçlerin birbirleri ile entegre biçimde ilerlemesi için yine teknoloji unsurlarından faydalanılır.

### **2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimin Faydaları**

Müşteri ilişkileri yönetimi işletmelere çeşitli faydalar sağlar. Örneğin müşterilerin işletmeden beklentileri yapılan uygulamalar ile öğrenilerek müşterilerin tatmin edilmelerinin yolu açılır. İşletmenin ürün ya da hizmeti ile ilgili alacağı kararlara, miktar, kalite vb. hususlarda yön gösterir. Böylece yönetim etkili kararlar alabilmektedir. Müşteri memnuniyetini sağladığı gibi; işletmenin müşterilerinin sayısının artması, verimlilik, karlılığında rol oynaması, müşterilerden alınan geri bildirim ile gelecek stratejilerinin belirlenmesine kaynak oluşturması, müşteri bağlılığının oluşmasına zemin hazırlaması, sürekli müşterilerin artması, segmentler ve bireysel müşteriler için hedefler geliştirmeyi sağlaması faydaları da bulunur (Bakırtaş, 2013, s.9). Hiç şüphesiz ki MİY uygulamalarının en büyük faydası müşteri memnuniyeti oluşumuna yardımcı olmasıdır.

MİY uygulamaları işletmelerin müşterilerine ise; işletme ile ilişkilerinin (iletişim ve etkileşim) iyileşmesi, yakın ilişki, istek ve beklentilerinin karşılanması, memnuniyet ve tatmin, değer bulmaları (değer algılamaları), ürün/hizmetlerin uygunluğu ve kalite algılamasında artış gibi faydalar sağlamaktadır (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu, 2010, s.431).

**Tablo 13.MİY'in Yararları**

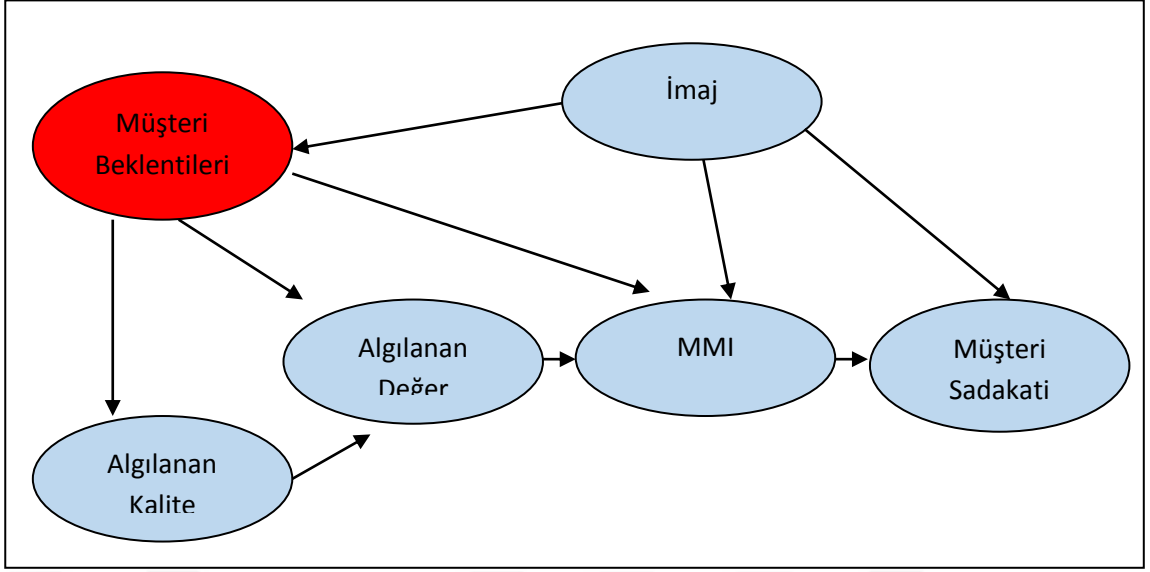
<b>Organizasyon İçinde Müşteri Veri Paylaşımı Yoluyla Sağladığı Fayda</b>	<b>MİY'in Yenilikçi Teknolojiler Üzerindeki Olumlu Etkisi</b>
Müşteri hizmetlerinin üst düzeylerde sonuçlanmasını sağlamaktadır.	Kendi kendine hizmet ve internet uygulamaları için müşteriye beceri kazandırmaktadır.
Çapraz satış ve satışları artırma için fırsatlar yaratmaktadır.	
Müşterinin alışkanlık ve tercihleri hakkında geniş bilgi sağlamaktadır.	Mevcut ve yeni müşterileri, geliştirilen hedef ve kişiselleştirilen iletişimler yoluyla çekmektedir.
Müşteri görüşlerine birleştirmekte ve tamamlamaktadır.	
Segmentler ve bireysel müşteriler için hedefler geliştirmeyi sağlamaktadır.	Müşteri ve tedarik ilişkilerini birleştirmektedir.

**Kaynak:** Hülya Bakırtaş, Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi, Ünite 1, Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap) içinde, (Editörler: Necdet Timur ve Gülfidan Barış), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, (1.Baskı), Ocak 2013, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacilik\\_ce\\_sigortacilik\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyil\\_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik_oyretim_fakultesi/Bankacilik_ce_sigortacilik_onlisans_programi/4_yariyil_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf), s.9.

Modern pazarlama anlayışı, müşteriye değer üretilmesine dayanır. Müşteriler, parasal değerle (uygun fiyat belirlenmesiyle), etik reklam ve kendilerinin korunmasıyla ilgilenirler (Ritson, 2011, s.27). Müşterilerin istek ve beklentileri şu şekilde özetlenebilmektedir: Müşteri, kendisine sunulan mal ve hizmetlerin, düşük fiyatlı ama kaliteli olmasını bekler. Müşteri, mal ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarını cevaplayacak şekilde olmasını ve müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını ve yürütülmesini ister (Odabaşı, 2000, s.12'den aktaran Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu, 2010, s.431).

Şekil 14'te müşteri memnuniyetini oluşturan olgular MİY uygulamaları kapsamında ele alınır. Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler; firma imajı, müşteri beklentileri, algılanan kalite ve algılanan değer olmaktadır.





**Şekil 14. Avrupa Müşteri Memnuniyeti İndeksi (MMI)**

**Kaynak:** Kahraman Çatı, Cenk Murat Koçoğlu ve Levent Gelibolu, Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, (1), 2010, 429-446, 21 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/download/5000001415/5000002106>, s.432.

Şekil 14'de geçen (kurumsal) imaj, bir işletmenin dışarıdan görülen resmidir. İşletme imajının iyi (pozitif) olması önem taşır. Kurumsal imaj, olması istenilen, işletmenin müşterileri ve diğer paydaşlar tarafından algılanan görünümüdür (Okay, 2002, s.66). Bu bağlamda, müşteri memnuniyetini oluşturacak unsurların değerlendirilmesinde ve müşterilerinin beklentilerinin ölçülmesinde müşteri ilişkileri yönetimi önem teşkil eder.

### 2.3. Müşteri Beklentileri Kavramı

Müşteri beklentilerinin öğrenilmesi ile işletmelerde müşteriye uygun ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve oluşturulması mümkündür. Müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmetlerden bazı beklentileri vardır. En başta sağladıkları fayda gelir. Bu fayda algılaması genel bir özellikten kişiselleştirilmiş özelliğe kadar bir öznellik bireyler tarafından algılanabilir. MİY uygulamaları, bireylerin kişiselleştirilmiş değer algılamalarına da olanak sağlar. MİY kapsamında bireylerle kurulan özel ilişkilerle bu

sağlanır. İşletmede MİY uygulamaları ile müşteri merkeze alınarak müşteri memnuniyetinin ötesine geçilmesi amaçlanır (Erk, 2009, s.14). Stratejik önceliğini müşterilerinin beklentilerini karşılamak ve beklentilerinin de ötesine geçerek onlara katma değerli hizmetler sağlamak olarak belirleyen işletmelerde sağlanan faydalar rekabet avantajına dönüşür.

Müşteriler tesislerde kendileri için gerçek değer üretildiğini görmek isterler. MİY uygulamalarının bir amacı da müşteriler için değer yaratmaktır. Bununla ilgili olarak üstün müşteri değeri sunumunun, MİY performansının itici gücü olarak sürdürülebilir rekabetçi avantajın sağlanmasında önemli bir oynadığı söylenir (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013, s.37). Küreselleşme olgusu, dünyada yirminci yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen en önemli olaydır. Yaşanan bu küreselleşme olgusuyla birlikte pazarlarda rekabetin arttığı görülmüştür (Eleren ve Kılıç, 2007, s.236). Böylece işletmeler rekabette kendilerine fark yaratacak uygulamalara daha fazla ihtiyaç duymuştur. İşletmeler için MİY, bu stratejik araçlardan biri olmaktadır. MİY uygulamaları ile müşteri beklentileri tespit edilir.

#### **2.4. Müşteri Memnuniyeti Kavramı ve Tanımı**

Müşterilerinin memnuniyetini sağlamak, modern pazarlama anlayışına sahip işletmelerin birinci amacını oluşturması gerekir. Müşterinin memnun edilmesinin yolu, ürünü ya da hizmeti vasıtasıyla müşterinin tatmin edilmesinden geçer. Aşağıda müşteri memnuniyeti kavramının tanımları verilmektedir.

Müşteri memnuniyeti ile müşteri tatmini sık sık birbirinin yerine kullanıldıkları görülse de ayrı iki kavramdır. İşletmelerde önemli görülen müşteri memnuniyeti kavramı literatürde değişik şekillerde tanımlanır. Yapılan tanımlarına göre müşteri memnuniyeti; ürünün/hizmetin alınması ve kullanılması sonucu müşterinin geçtiği bütün bilişsel veya duygusal aşamaların bir sonucudur (Oliver, 1997: 20'den aktaran Sandıkçı, 2008, s.80). Oliver (1997)'e göre müşteri memnuniyeti, "bir hizmet veya ürünün müşteri tarafından algılanması ile o hizmet veya ürünün objektif unsurları arasındaki ilişkiye bağlı olarak müşterinin elde etmiş olduğu tüketim sonrası deneyiminin değerlendirilmesidir." Diğer bir tanımda Oliver, müşteri memnuniyetini "bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden, tüketimle ilgili keyif verici

tatminkârlık yargısı” olarak ifade etmiştir. Nykiel (2005) de müşteri memnuniyetini şu şekilde ifade etmektedir:

*Müşteri Memnuniyeti = Müşteri Beklentileri + Algılanan Değer* (Bulut, 2011, s.390).

Modern pazarlama anlayışının bir unsuru ve müşteriye değer sağlamakla doğrudan bağlantılı olan müşteri tatmini de, memnuniyet doygunluğu olarak tanımlanır (Başaran, Alagöz, s.39). Bir işletme müşterilerini tatmin edebildiğinde onlara tekrar satış yapabilme olanağını sağlar (İslamoğlu vd., 2011, s.10). Farklı bir ürün ya da hizmet müşteride etkili olur. Stratejiyle bağlantılı olarak farklıyı yapmak işletmelere rekabetsel avantajlar getirir.

Porter da stratejiyi müşteriye farklı veya yeni bir ürün ya da hizmet sunmak olarak yorumlayıp, onu aynı şeyi daha iyi yapmamayı seçip, farklı bir şey yapmayı seçmek olarak açıklamaktadır (Baş, 2012, s.4). Olmayan bir şeyi yapmak ya da farklı yapmak inovasyondur. Bu bir malda yapılabilmekte, hizmetlerde farklılaşarak yapılabilmekte ya da inovatif bir fikir olabilmektedir. Geniş bir çeşitliliği içine alan inovasyonlar böylece işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Güravşar, 2010, s.1). Kısaca inovasyon işletmeler için kazanç getiren fark yaratacak biçimde yapılan yeniliklerdir. Bir rekabet avantajı inşa etmede ve onu korumada bir işletmeye gerekeceklerin içinde üstün verimliliğe ulaşması, kalite ve müşterilere cevap verebilirlik yanında inovasyon da sayılır (Hill ve Jones, 2012, s.7). Müşterinin memnuniyetini sağlayacak bütün süreçler bu anlamda stratejik planlama çerçevesinde ele alınır.

#### **2.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Önemi**

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, üstün rekabet gücüne sahip işletmelerin, hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik önemini bilincinde olarak iç ve dış ayrımı yapmaksızın, müşterilerinin istek ihtiyaç ve arzularını tam olarak belirleyip karşılayan işletmeler olduğu belirtilmektedir (Erk, 2009, s.9). Müşteri memnuniyeti olgusu hizmet sektörlerinde daha önemlidir. Böylece çeşitli hizmet alanlarında müşteri memnuniyet ölçüm çalışmaları yürütülür. Müşteri memnuniyetini odağına almış

işletmelerde müşteri memnuniyetini sürekli geliştirilme çabaları vardır. İlgili literatürde bu konuda öneriler yer almaktadır. Örneğin, müşteri memnuniyetini sürekli olarak geliştirmek isteyen otel işletmelerinin; duyarlılığı sürekli hale getirmek, hizmet üretim ve davranış standartlarını ortaya koymak, engelleri ve sorunları belirleyip yok etmek, yetenekleri öğrenmek ve geliştirmek, müşterileri dinlemek ve sürekli gelişimi güçlendirip desteklemek gibi kurallar konusunda duyarlı olmaları gerektiği ifade edilir (Bulut, 2011, s.391). Literatürde yapılan çalışmalar ile müşteri beklentileri ve müşteride memnuniyet oluşumuna ve memnuniyette etkili olan faktörlere açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalardan biri Kumar vd. (2007) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, beklenti onaylama teorisine dayalı olarak, sağlık hizmetleriyle ilgili, tedavi öncesi ve tedavi sonrası beklenti ile memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmaları sonucunda şu sonuçlara ulaşmışlardır (Kumar vd., 2007, s.128'den aktaran Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu, 2010, s.432); Beklentiler olumsuz ancak deneyim olumlu olduğunda en yüksek düzeyde memnuniyet derecesi elde edilecektir. Beklentiler olumlu ve deneyim de olumlu olduğunda, yüksek düzeyde bir memnuniyet derecesi sağlanacaktır. Beklentiler olumsuz, aynı zamanda deneyim de olumsuz olduğunda düşük düzeyde bir memnuniyet derecesi elde edilecektir. Beklentiler olumlu ancak deneyim de olumsuz olduğunda memnuniyetsizlik derecesi en yüksek düzeyde olacaktır.

Müşteri memnuniyeti, müşteride beklentilerinin karşılanması oranında oluşmaktadır. Nykiel'e göre (2005) müşteri memnuniyet stratejisinde yapılması gerekenler şunlar olarak açıklanır (Bulut, 2011, s.392); Müşterilerin beklentileri karşılanmalıdır. Müşterilerin kafalarındaki beklenti düzeyleri, kendilerinden alınan ücret, önceki deneyimleri, rakip işletmelerdeki deneyimleri ve reklamlarda ve satış mesajlarında verilen sözlerden etkilenirler. Tekrar ziyaret için müşteri memnuniyeti kritik bir faktördür. Hiçbir zaman müşteri suçlanmamalıdır, müşteri haksız olduğu durumlarda dahi olsa daima haklıdır. İş görenler müşteri memnuniyetini sağlamak adına gerektiğinde işletme politikalarının esnetilebileceğini görebilmelidir. Müşterilerle net ve açık iletişim sorun çözümünde zorunludur. Hizmetlerin satın alınma aşamasında geçen sürecin kısaltılması için organize olmak gereklidir. Müşterilerin hatalarını yüzüne vurmamak, nazik olmak ve empati sağlamak önemlidir. Müşterilerin anlamayacağı gereksiz iş terimlerinin kullanılması müşterilerin kafasını karıştıracaktır. Bireysel iletişimde özveri ve zaman yönetimi önemlidir. Müşteriyle birebir temas kurulan alanlarda iş görenlerin iş performansı, etkinliği önemlidir. Hizmetin hızlı olmasının beklendiği yerlerde hizmet

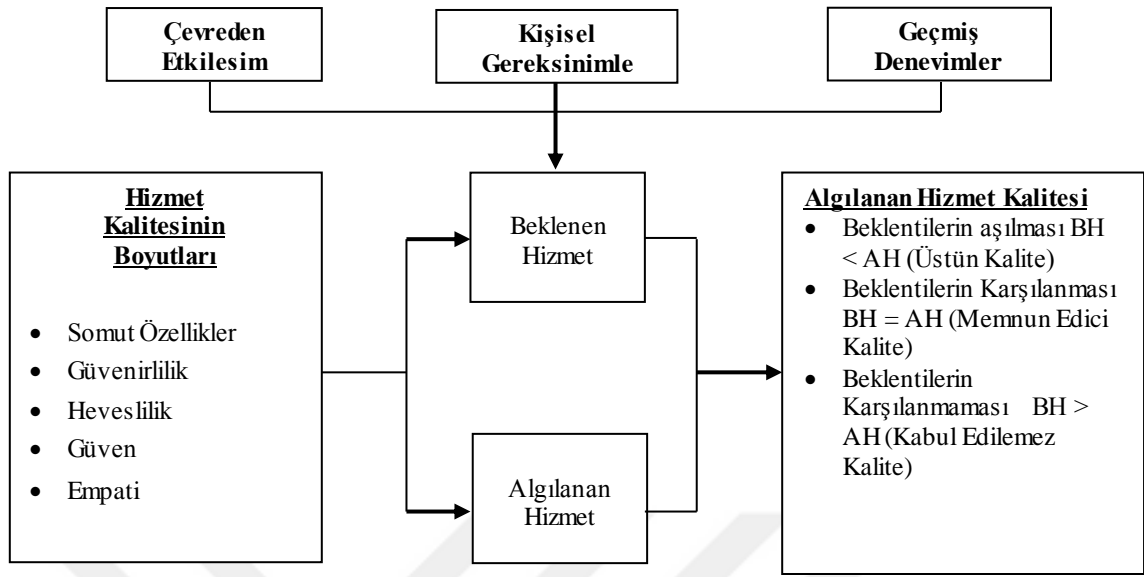
süresini kısaltmalıdır. Müşteriye verilen değer sadece satın alma zamanında değil tüm zamanlarda müşteriye hissettirilmelidir. Müşteri memnuniyetini oluşturan etkenler algılanan kalite, hizmet kalitesi, algılanan değer ve hizmet değeri, müşteri hizmetleri açısından aşağıda incelenmektedir.

#### **2.4.2. Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Etkenler**

Müşteri memnuniyetini oluşturan etkenler mal üreten işletmeler için ürünlerinin sağladığı fayda ve ürünün kalitesi, ürüne ulaşılabilirlik, müşteri araştırmaları ve analizleri vb., hizmet işletmelerinde de tesislerin, hizmetlerin ve hizmetleri veren personelin yeterliliği, hizmetlerin çeşitliliği, temizlik, hijyen, personelin iletişimlerinin iyi olması, hizmeti alan müşteriye değerli olduğunun algılatılması, güven vb. olarak sayılabilmektedir (Ünal ve Demirel, 2011, s.109). Özellikle hizmet işletmelerinde öne çıkan kavramlar bağlamında müşteri memnuniyetini etkileyen unsurlara yer verilmiştir. Bu unsurlar; algılanan kalite ve hizmet kalitesi, algılanan değer ve hizmet değeri, müşteri hizmetleri ve toplam kalite yönetimidir.

##### **2.4.2.1. Algılanan Kalite, Hizmet Kalitesi**

İktisat Terimleri Sözlüğü'nde hizmet şöyle tanımlanmaktadır; "Gereksinimleri karşılama ve üretildiği anda tüketilme özelliklerine sahip her türlü etkinlik." (Eleren ve Kılıç, 2007, s.239). Kalite, işletmenin rekabet avantajı inşa etmesinde ve bu avantajını sürdürmesinde önemli unsurlardan biri olarak görülür (Hill ve Jones, 2012, s.9). Kalite algılaması ise müşterilerin beklentilerinin karşılanması derecesinde olmaktadır (İSMMMO, s.82). Algıladığı hizmet kalitesi de, bir müşterinin zihninde işletmenin verdiği hizmetlerin kalitesi ile ilgili oluşan bir resimdir. Müşteriler algıladıkları kalite düzeyi ile hareket eder. Aşağıdaki Şekil 15'te algılanan hizmet kalitesinin oluşumu görülmektedir.



**Şekil 15. Algılanan Hizmet Kalitesi**

**Kaynak:** Burhan Kılıç ve Ali Eleren, Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, (3), 2010, 22 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/download/5000122355/5000112660>, s.126.

Algılanan hizmet kalitesi üç halde karşımıza çıkar; birinci halde beklentiler aşılmıştır ve üstün kalite algılanır, ikinci halde beklentiler karşılanmıştır ve müşterileri memnun eden kalite algılamaları olur, üçüncü halde ise beklentiler karşılanamamıştır ve böylelikle kabul edilemez kalite algılamalarına yol açar. Şekil 15'te görülebildiği gibi hizmet kalitesinin boyutları da somut özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati olarak karşımıza çıkar. Burada ilgili kavramlara açıklık getirilecek olunursa; somut özellikler (Tangibles) dendiğinde, işletmenin hizmet sunumundaki bina, araç-gereç ve personel görünümü anlaşılır. Güvenirlik (Reliability) hizmet sektörlerinde çok önemli bir özelliktir. Söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Heveslilik (Responsiveness), müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliğinden oluşur. Güven (Assurance), işletme ile müşterileri arasında kurulan güven zeminindeki ilişkilere göndermede bulunur. Empati (Empathy) ise işletmede karşıdakini (yani müşteriyi) anlamayla ortaya çıkar (Eleren, s.402).

Teoride empati kurularak müşteri ihtiyaç ve beklentileri (hissi kuvvetlerle) anlaşılabilen ve buna göre işletmelerde hareket edilebilmektedir. Literatürde hizmet

kalitesinin başka boyutları da incelenir; nezaket, inanılrlık, emniyet, erişilrlık, iletişim ve müşteriye anlamak gibi.

Aşağıda Tablo 14'ten hizmet kalitesi boyutlarının açıklamaları görülmektedir.

**Tablo 14.Hizmet Kalitesinin 10 Boyutu**

Boyutlar	Tanımı
Fiziki Görünüm (Tangibles)	Kullanılan aletlerin, iletişim malzemelerinin, personelin ve hizmet verilen yerin fiziki görünümü
Güvenilirlik (Reliability)	Kusursuzluk, güvenilirlik, sözünde durmak
Heveslilik (Responsiveness)	Zamanında ve hızlı hizmet sunmak, heveslilik ve yardımseverlik
Yeterlilik (Competence)	Hizmeti sunmak için gerekli bilgiye ve beceriye sahip olmak
Nezaket (Courtesy)	Saygı, anlayış, nezaket ve arkadaşça yaklaşım
İnanılrlık (Credibility)	Dürüstlük ve inanılrlık
Emniyet (Security)	Tehlikeden riskten kaçınmak ve emniyet teminatı vermek
Erişilrlık (Access)	Ulaşım ve erişim kolaylığı
İletişim (Communication)	Etkili iletişim, müşteri ile anlayacağı dilden konuşmak ve müşteriye dinlemek
Müşteriye anlamak (Understanding the Customers)	Müşterileri ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak

**Kaynak:** Uğur Bulgan ve Gültekin Gürdal, Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?, 21 Mart 2016, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-22.pdf>, s.246.

Hizmet bir tarafın diğerine (müşteriye) sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da fayda olarak tanımlanır (Özgüven, 2008, s.653). "*Hizmet çıktısı fiziksel ürün olmayan, genellikle üretildiği anda tüketilen ve tüketenlere soyut faydalar sunan tüm faaliyetlerdir.*" (Özmen, 2013, s.47). Bu açıklamalarla birlikte, hizmet kalitesinin ölçümü mal kalitesinin ölçümüne göre daha zordur. Hizmette üretilen soyut üründür. Üretim ve tüketim eşzamanlı olarak gerçekleşmektedir. Hizmetin tüketimi hizmetin üretildiği yerde gerçekleşir (Eleren ve Kılıç, 2007, s.240,243). Yine hizmetler emek yoğun bir üretimi gerektirir. Bunlar gibi

başka özellikleriyle de hizmet, diğer endüstri dallarından ayrılmaktadır. Hizmet pazarlaması kendine özgü özellikler taşır. Hizmetlerin para karşılığında satış için geliştirilerek pazarlanmasına hizmet pazarlaması denmektedir (Tek, 1999, s.40).

**Tablo 15.Hizmetlerle Fiziksel Malların Nitelikleri Arasındaki Farklılıklar**

Fiziksel Mallar	Hizmetler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Somuttur</li><li>• Hedef standardizasyondur, hep aynı biçimde üretmektir</li><li>• Stoklanabilir</li><li>• Müşteri, kullanıcı ya da tüketicidir. Müşteri üretim sürecinde yer almaz.</li><li>• Malların üretiminde bir hata yapıldıysa düzeltmek mümkündür.</li><li>• Müşterinin bulunduğu yere ulaştırılır.</li><li>• Sahiplik, transfer edilebilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soyuttur</li><li>• Hedef eşsizliktir, benzersizliktir; her bir müşteri özeldir, kendine özgüdür.</li><li>• Stoklanamaz.</li><li>• Müşteri, üretim sürecine bizzat katılır.</li><li>• Hatayı telafi etmek zordur.</li><li>• Müşteriler, hizmet sunulan yere giderler.</li><li>• Sahiplik, transfer edilemez.</li></ul>

**Kaynak:** Nihan Özgüven, “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 8, Sayı: 2, 2008, [http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2008\\_2\\_13.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2008_2_13.pdf), s.655.

Pazarda satılan mallar ile hizmetler arasındaki farklılıklar Tablo 15'den daha ayrıntılı olarak görülmektedir. Kurumsal iletişim, iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliği olarak tanımlanır (Okay, 2002, s.63). İşletmelerde kurumsal iletişimlerin de algılanan kalitede önemli rol oynar. Bu konuda, müşterilerle kurulan ilişkilerin, hem müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini anlama hem de onlara yönelik programlar geliştirip müşteriye bağlamada etkili bir unsur olduğu, yine bazı durumlarda ilişkinin, müşterinin ürün ya da hizmeti kaliteli olarak değerlendirmesinde oldukça etkili olduğu söylenir (Başanbaş, 2012, s.17). Hizmet sektöründe çeşitli kalite ölçüm modelleri vardır (Tablo 16).



**Tablo 16.Hizmet Sektöründe Kalite Ölçüm Modelleri (Genel)**

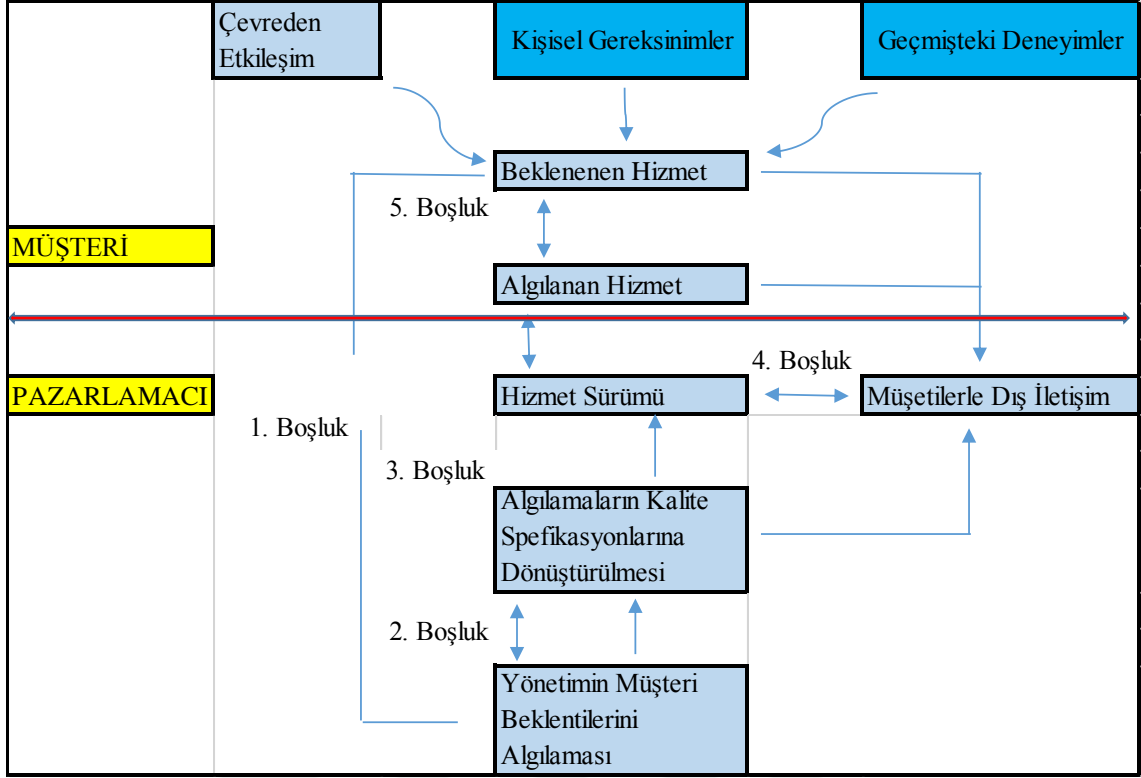
Sıra No	ARAŞTIRMACI	MODEL	ANAHTAR UYGULAMALAR-BULGULAR
1	Grönroos, 1984	Teknik ve Fonksiyonel Kalite Modeli	Hizmet kalitesi teknik ve fonksiyonel kaliteye ve işletme imajına bağlıdır. Fonksiyonel kalite, teknik kaliteden daha önemlidir.
2	Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985	Fark Modeli SERVQUAL	Hizmet kalitesi, kalite boyutları boyunca beklenti ve algılar arasındaki farkların bir sonucudur.
3	Haywood ve Farmer, 1988	Boyut/Özellik Hizmet Kalitesi Modeli	Bu model hizmet işletmesini en iyi kalite yönetimi için üç temel boyutta incelemektedir; fiziksel imkânlar ve süreç, davranış ve de mesleki deneyim. Fakat hizmet kalitesinin ölçümünü sağlamamaktadır.
4	Brogowicz, Delene ve Lyth, 1990	Hizmet Kalitesi Sentez Modeli	Yönetim tarafından sistematik olarak dikkate alınması gereken planlama, uygulama ve kontrol gibi anahtar değişkenleri tanımlamaktadır. Bu sayede hizmet kalitesindeki farklar minimize edilebilmektedir. Deneysel geçerliliğe gereksinim duymaktadır.
5	Cronin ve Taylor, 1992	SERVPERF-Performansa Dayalı Model	Kalitenin beklenti değil sadece müşteri algılarından ölçülebileceğini ifade etmektedir.
6	Mattsson, 1992	Hizmet Kalitesi İdeal Değer Modeli	Beklenen ideal standartların kullanımı ile tecrübelerin mukayesesinin önermektedir. Müşteri memnuniyeti ve değer olarak çok az sayıda ölçek kullanılmıştır.
7	Teas, 1993	Performans Değerlendirme ve Standart Kalite Modeli	Beklentinin operasyonel tanımı ve kavrama ilişkin sorunları ortaya çıkarmıştır. Ve beklentiye tekrar tanımlamıştır. Küçük bir örnek ve dar bir alanda test edilmiştir. (indirimli satış mağazası)
8	Berkley ve Gupta, 1994	Bilgi Teknolojisi Uyuşum Modeli	Bilgi teknolojilerinin ana hizmet kalite boyutları boyunca müşteri hizmetlerini geliştirmek için nasıl kullanılabileceğini tanımlamaktadır. Model sadece bilgi teknolojilerinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini göstermektedir. Ölçüm yollarını sunmamaktadır.
9	Dobholkar, 1996	Özellik ve Genel Etki modeli	Teknoloji temelli self-servis tercihleri için hizmet kalitesinin değerlendirilmesini formüle etmeyi önermiştir. Fakat demografik özellikler, ücret, fiziksel çevre vb. etkiler dikkate alınmamıştır.

10	Spreng ve Mackoy, 1996	Algılanan Hizmet Kalitesi ve Memnuniyet Modeli	Hizmet kalitesi ve memnuniyet birbirinden farklıdır ve uygunluk memnuniyeti etkilemektedir. Fakat model hizmet kalitesinin nasıl başarılacağını ve işleyeceğini hususunu aydınlatmamaktadır.
11	Philip ve Hazlet, 1997	EÖÇ- Eksen, Öz ve Çevre Özellikleri Modeli	Bütün hizmet sektörleri için hizmet kalitesi hesaplamalarının genel çerçevesini etkili ve basit bir şekilde ortaya koymaktadır. Fakat deneysel geçerlilik açısından yetersizdir.
12	Sweeney, Soutar ve Johnson, 1997	Perakende Hizmet Kalitesi ve Algılanan Değer Modeli	Teknik hizmet kalitesi ürün kalitesi için en önemli yardımcıdır ve bundan dolayı satın alma istekliliğini etkiler. Model sadece tek bir değeri, parayı ölçü almaktadır.
13	Oh, 1999	Hizmet Kalitesi, Tüketici Değeri ve Tüketici Memnuniyet Modeli	Model tüketici karar sürecini anlamak için bir çerçeve olarak kullanılabilir. Modelin hizmet alanlarının değişik tipleri için genellenmeye ihtiyacı vardır.
14	Dabholkar, 2000	Önceki Etkiler ve Aracı Faktörler Modeli	Tüketiciler hizmetle ilgili değişik faktörleri değerlendirirler fakat hizmet kalitesinin tamamen değerlendirilmesi farklı bir şekil alabilmektedir. Tüketicilerin önceki memnuniyetleri ortaya çıkarılmamıştır. Değişik servis alanlarında genellenmeye ihtiyacı vardır.
15	Frost ve Kumar, 2000	İç Hizmet Kalitesi Modeli	İç müşterilerin beklenti ve algıları ve iç tedarikçiler algılanan iç hizmet kalitesinin kabul edilmesinde temel bir rol oynarlar. Servis alanlarının değişik tipleri için genellenmeye ihtiyacı vardır.
16	Soteriou ve Stavrinides, 2000	İç Hizmet Kalitesi Veri Zarflama Analizi Modeli	Daha yüksek seviyede hizmet kalitesi ortaya koymak için yararlanılacak en iyi kaynakları gösterir. Hizmet kalitesinin ölçümünü sağlamaz.
17	Broderick ve Vachirapornpuk, 2002	İnternet Bankacılığı Modeli	İki alanda internet bankacılık hizmetinde kalite yönetimini içermektedir; a) ortak hizmet noktası ve b) artan tüketici rolünün yönetimi. Ampirik çalışma yapılmamıştır. Sadece site deneyimine bağlıdır.
18	Zhu, Wymer ve Chen, 2002	Bilgi Teknolojileri Temelli Model	Bilgi teknolojileri servis sağlayıcılara yüksek seviyede tüketici memnuniyeti sağlamalarında yardımcı olabilir. Bilgi

			teknolojileri temelli hizmetlerin tüketici değerlendirmeleri tercih edilen geleneksel hizmetler ve geçmiş tecrübelerden etkilenmektedir. Hizmet kalitesi ölçümü sağlamamaktadır.
19	Santos, 2003	e-Hizmet Kalitesi Modeli	Bu çalışma kendi belirteçleriyle kavramsal bir e-hizmet kalitesi modeli önermektedir. Araştırma çalışmasıdır. Spesifik bir ölçüm cetveli sunmaz. İstatistiksel bir uygulama değildir.
20	Parasuraman, Zeithaml ve Malhotra, 2005	E-S-QUAL	Web siteleri tarafından sağlanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesi için teorik bulgulara dayalı birçoklu ölçek geliştirmişlerdir. Araştırma sonucu göstermektedir ki, çevrimiçi müşteriler için kullandıkları hizmet kalitesi ölçeğinde 22 önerme ve 4 boyut bulunmaktadır. Boyutlar; yeterlilik, ifa (yerine getirebilme), kullanılabilirlik ve gizlilik. Aynı çalışmada ikinci bir ölçek olarak da E-RecS-QUAL' i kullanmışlardır. Bu ölçek de 11 önerme ve 3 boyuttan oluşmaktadır.

**Kaynak:** Burhan Kılıç ve Ali Eleren, "Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1/1, 2009, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/uai/fd/article/download/5000051237/5000048411>, s.94-95.

Bu modellerden hizmet kalitesi modeli bileşenleri şekil 16'da görülmektedir. Hizmet Kalitesi Modeli'ne göre hizmet kalitesi, müşterinin beklediği hizmet ile müşterinin algıladığı hizmet arasındaki farktan (*boşluk olarak canlandırılmaktadır*) oluşur (Özmen, 2013, s.57). Bu açıklıklardan 1. Açıklık müşterinin ne beklediğini öğrenmekle; 2. Açıklık, doğru hizmet kalite standartları oluşturmakla; 3. Açıklık, hizmet performansının standartları karşıladığından emin olmakla; 4. Açıklık, hizmet sunumunun müşteriye verilen taahhütleri karşıladığından emin olmakla kapatılmaktadır (İSMMM, s.85-87).



**Şekil 16. Hizmet Kalitesi (Boşluk) Modeli**

**Kaynak:** Burhan Kılıç ve Ali Eleren, Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S.3, 2010,23 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduibfd/article/download/5000122355/5000112660>, s.128.

#### 2.4.2.2. Algılanan Değer ve Hizmet Değeri

Algılanan değer, müşteriye gerçek fayda sunulabilmesi oranında artar. Müşteri gözündeki fayda satın aldığı bir hizmetin ihtiyaç/istem/beklentilerini karşılamaıdır. Müşteri beklentileri kişiden kişiye değişir ve marka, fiyat algılamalarından da etkilenir. Genel olarak turizm işletmelerinde ve termal turizm işletmelerinde de algılanan müşteri değeri, marka ve fiyat algıları ile müşteri karar alma sürecinde önemli bir unsurunu oluşturur. Müşteri değeri, müşteriye cezbetme ve elde tutmada stratejik bir araçtır. İşletmelerin başarısında da en önemli faktörlerden biri olarak görülür. Böylece işletmeler için değer sunumunu önemli kılmakta ve işletmeler üstün nitelikli müşteri değeri sunma çabasına girerler (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013, s.37-39). İşletmeler müşteri değeri yaratma kuvvetliliklerini kaldıraç olarak kullanmaktadır (David, 2011, s.139). Müşteri değeri,

ihtiyaçları karşılamasının ötesinde müşteriyle uzun vadeli ilişkiler kurma ve sürdürmenin anahtarı olarak görülür.

Stratejik planlamanın daha önce de açıklanan işletme düzeyinde, işletme birimi düzeyinde ve fonksiyonel düzeyde bir bölümlendirmesine uygun olarak (Nickols, 2011, s.5), işletmelerde ya da bir bölümünde spesifik işletme fonksiyonları ya da operasyonlarından (insan kaynakları, satın alma, ürün geliştirme, müşteri hizmeti gibi vb.) fonksiyonel düzeyde yöneticiler sorumludurlar. Gerçekte müşteriye daha yakın olan fonksiyonel yöneticilerin işletme -ya da kurumsal- düzeyde yöneticilere sağladıkları bilgi ile gerçekçi ve (amaca) ulaşılabilir stratejiler belirlenir (Hill ve Jones, 2012, s.7). Bu yöneticilerce sağlanan bilgiler ile müşterilerle ilgili alınacak isabetli kararlar da işletmenin başarısında rol oynarlar. Müşteri tatmini kavramı ile müşteriye değer sağlamak doğrudan bağlantılı kavramlardır. Farklı müşterilere değer üretebilmek için farklılıklarının göz önünde bulundurulması gerekir. *"Müşteri değeri, müşteri tatminine ek olarak, bir ürün ve hizmetin alternatifler arasında nasıl seçildiğini, seçim kriterlerinin karşılaştırılmasını ve her kriterin ne kadar önemli olduğunu incelemektedir. Başka bir ifadeyle müşteri değeri, ürün ve hizmetin niteliklerinin ve kullanıldığında müşterilere sağladığı katkısının, müşteri tercihlerine etkisi ve müşteri tarafından algılanan değeridir."* (Başaran Alagöz ve Alagöz, s.39-40). Müşteri değeri, müşterinin ürün ve hizmetlerden elde ettiği faydalar bütünü olarak da tanımlanabilir.

Onaran vd., (2013) müşteri değerinin dört anahtar boyutunu; fonksiyonel değer, sosyal değer, duygusal değer ve müşterinin algıladığı fedakârlıklar olarak ele almıştır. Literatürde bazı yazarlar algılanan değerın altı boyutunu belirlemişlerdir. Bu bağlamda Sanchez vd. (2007) algılanan değerın boyutlarını işletmenin fonksiyonel değeri, personelin fonksiyonel değeri, fiyatın fonksiyonel değeri, duygusal değer ve sosyal değer olarak tespit etmişlerdir. Literatürde yapılan araştırmalarla müşteri değerinin faydaları da açıklanır. Örneğın Hu, Kandampully ve Juwaheer (2006) hizmet kalitesi, algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve imajı arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırmada, algılanan değerın müşteri memnuniyeti ve otel işletmesinin imajını etkilediğini tespit etmişlerdir. Algılanan değer konusunda daha önce yapılan araştırmalarda da, algılanan değerın hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu ortaya konmuştur (Emir ve Zorlu, 2010, s.271). İşletmelerin MİY uygulamaları da üstün müşteri değeri sunmayı hedefler.

Uygulamada MİY, üstün müşteri değeri ve tatmini sunma yoluyla, karlı müşteri ilişkileri kurma ve devam ettirme sürecidir (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013, s.43). Hizmet kalitesi geniş anlamıyla müşterilerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanarak iyi hizmet sunulması şeklinde tanımlanabilmektedir (Özmen, 2013, s.55). Bir hizmetin "kalitesi"ni ve "değeri"ni müşteri belirler. Müşterinin ihtiyaç ve istekleri, beklentileri ve değerlendirmeleri böylece önem kazanır. Burada hizmetin değeri = algılanan yararlar toplamı - algılanan maliyetler toplamı şeklinde formüle edilmektedir. Aradaki fark ne kadar büyük olursa, değer de o kadar büyük olur. Toplam müşteri değeri ile toplam müşteri maliyetleri arasındaki fark, müşteriye sunulan değeri vermektedir. Toplam müşteri değerini oluşturan unsurlar (algılanan yararlar) şunlar olarak açıklanmaktadır (İSMMMO, s.81-82); hizmetin değeri (kayıtlar, beyannamelerin ve raporların doğruluğu ve güvenilirliği vb.); çalışan değeri (çalışanların bilgisi, müşterilerle iletişim becerisi vb.); imaj değeri (firmanın müşterideki imajı).

Yeni rekabet ortamını tanımlayan üç önemli unsurlar şunlardır; (1) Farklı müşteriler farklı türden değerleri alırlar, (2) Değer standartları yükseldikçe, müşteri beklentileri de bu duruma bağlı olarak artar ve (3) Belirli bir değer için eşsiz bir çeşidini üretmek için üstün bir işletme modeline gereksinim duyulur (Erk, 2009, s.1, 20-21). Müşteri değeri, müşterinin algıladığı değer, hizmet değeri gibi kavram ve terimler müşteri odaklı yapılan yeni (modern) pazarlama anlayışındaki firmalara (müşterilerine eşsiz bir değer sunabilmeleriyle) rekabetsel avantaj getiren çok önemli kavram ve terimdir.

#### **2.4.2.3. Müşteri Hizmetleri**

İşletmelerde müşteri memnuniyeti, karlılık ve devamlılıklarında rol oynamasıyla önem kazanmaktadır. Akan (1995)'in İstanbul'daki işletmelerde yaptığı araştırma çalışmasında yedi boyut olarak çalışanların nazik olması ve yeterli olması, iletişimsel ve davranışsal nitelikleri, dış görünüş, müşterileri tanıyabilme ve anlayabilme, servisin hızlı olması, sorunları çözebilme, otelden yapılan rezervasyonlar için hassasiyet tanımlanmış, çalışmanın sonunda bu boyutlar içinde hizmet kalitesini etkileyen en önemli faktörün personelin nezaket ve hassasiyeti olduğu bulunmuştur (Kılıç ve Eleren, 2010, s.123). Özellikle mal üreten işletmelerde satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri birimi ile sıklıkla karşılaşılır. Müşteri hizmetleri müşteri beklenti ve memnuniyetine önem

verecek şekilde işler ve sorunlara hızlı çözümler ulaştırırlarsa müşteri memnuniyeti o derecede artar.

#### **2.4.2.4. Toplam Kalite Yönetimi**

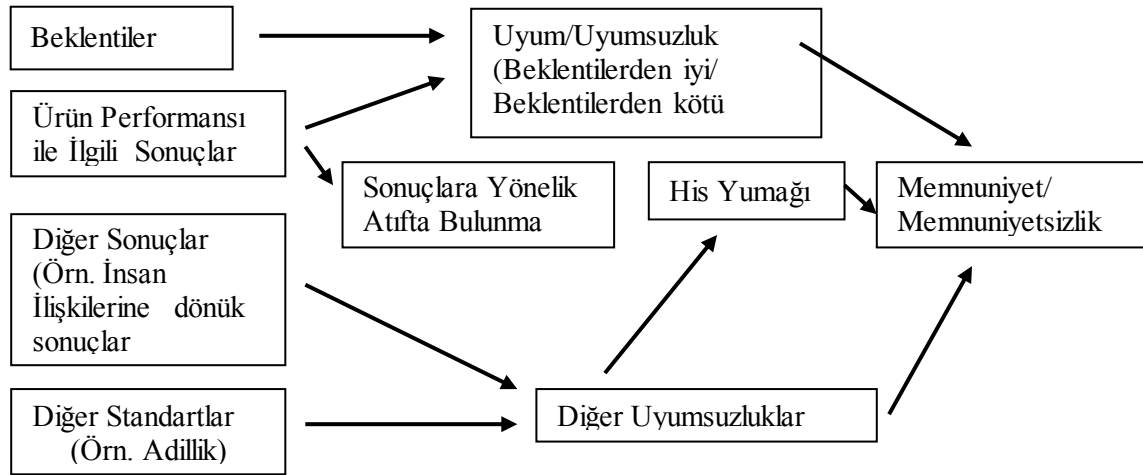
Kalite, Juran tarafından "kullanıma uygunluk", Deming tarafından "amaca uygunluk", Feigenbaum tarafından da "en düşük maliyetle müşteri tatminini sağlamak" olarak tanımlanmıştır (Eleren ve Kılıç, 2007, s.241). Kalite bir üründen ya da hizmetten müşterinin beklentileri ile sağladığı faydaya ait algıları olarak ifade edilebilir (Özmen, 2013, s.55). Yönetimde bir inovasyon olarak görülen toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamaları ile işletmelerde kalitenin sürekli iyileştirilmesi/geliştirilmesi sağlanır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.120). Amaç, müşterilerin kalite algılarını şekillendirmektir.

Etkili bir TKY, işletmenin spot fırsatlar için ihtiyaç duyulan esnekliği geliştirmesi, eşzamanlı olarak farklılaşmayı arttırması ve maliyetleri azaltmasında yardımcı olmaktadır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, s.120). Maliyetlerin azaltılması ise, müşteriye daha uygun fiyatla hizmet verilebilme olanağını işletmeye sağlar (rekabet avantajı). Müşteriler sadece ürün ve hizmetlerinin nitelik ve niceliğinden değil, başka faktörler ve işletme ile aralarındaki ilişkinin kalitesinden de etkilenirler. Diğer yanda, rekabet ortamında işletmelerin kalite-fiyat farklarının giderek azalan bir seyir izlemesiyle kurumsal iletişimler daha da önem kazanır. Müşterilerle gerçekleştirilecek etkili iletişim, rekabet avantajı yaratmada oldukça önemli görülür (Yılmaz, 2013, s.25). Ürün ve hizmetlerde artan bir çeşitlilik, yine ürün ve hizmetler arasındaki kalite ve fiyat farklılıklarının azalması gibi nedenlerle işletmeler günümüzde müşterilerini iyi tanıma ve onlarla etkili iletişim kurma çabası içine girmekte ve bu yönde stratejiler belirlemektedirler.

Müşterilerle kurulan ilişkinin kalitesine yönelik olarak yapılan araştırmada, Rosen ve Suprenant (1998), müşteri ilişki kalitesinin geleneksel kalite boyutları ile yakalanmadığını, müşteri tanıma, farklı müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçlara uygun müşteri değeri oluşturma, karşılıklı etkileşim yolu ile güven oluşturma, sürekli iletişim ile müşteriye alışveriş için motive etme gibi unsurlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Başanbaş, 2012, s.16-17). Literatürde bu konudaki araştırmaların bulguları da bu yöndedir.

### 2.4.3. Müşteri Memnuniyetinin Ölçümü

Müşteri memnuniyetinin ölçümü için müşteri tatmini genel modeli, müşteri memnuniyeti sürecini betimleyen beklentiler/standartlar uyum modeli ve müşteri memnuniyeti oluşturma modeli gibi modeller geliştirilmiştir. Müşteri tatmini genel modelinde, müşteriler geçmişte ürün veya hizmeti kullanmışlar ve bir yargı geliştirmişlerdir. Geliştirilen yargı demografik özellikler bakımından da farklılıklar gösterir. Bir başka model, müşteri memnuniyeti sürecini betimleyen beklentiler/standartlar uyum modelidir (Şekil 17). Bu modele göre, müşterilerin memnuniyet ve memnuniyetsizlik yargılarına dolaysız sebebiyet veren üç temel faktör; ürün kullanımı veya ürün tecrübesi sonucu ortaya çıkan sonuçlar ile beklentilerin karşılaştırılması ile oluşan uyum/uyumsuzluk algısı, his yumağı ve ürün kullanımı veya ürün tecrübesi sonucu ortaya çıkan diğer sonuçlar ile diğer standartların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan diğer uyum/uyumsuzluklardır. Şekil 17'de görüldüğü gibi his yumağının oluşmasına da üç faktör dolaysız olarak sebebiyet vermektedir. Bu faktörler de; uyum/uyumsuzluk algısı, sonuçlara yönelik atıfta bulunma ve diğer uyum/uyumsuzluklardır (Sandıkçı, 2008, s.81).

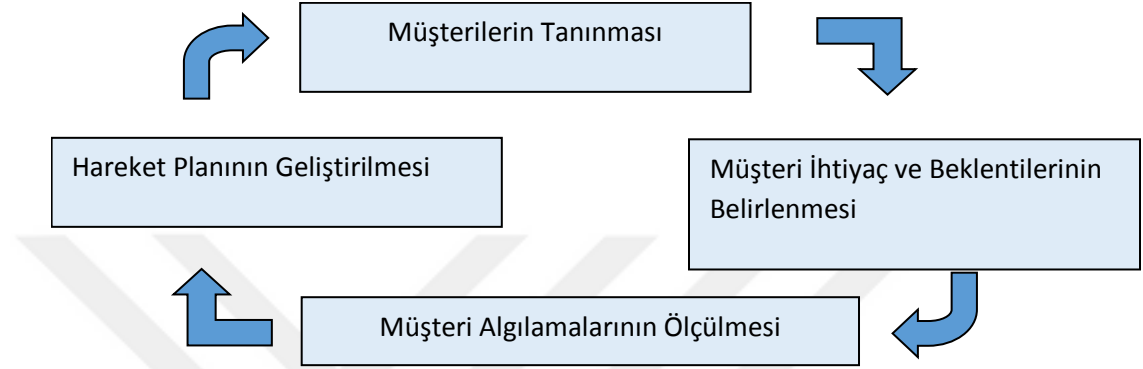


Şekil 17. Müşteri Memnuniyeti Sürecini Betimleyen Beklentiler/Standartlar Uyum Modeli

**Kaynakça:** Mustafa Sandıkçı, *Termal Turizm İşletmelerinde Sağlık Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008, s.81.



Birbirini takip eden dört ayrı dairesel işlemde oluşan müşteri memnuniyeti oluşturma modeli de birçok işletme için geçerli bir model görülür (Şekil 18). Uygulamada memnuniyet çabalarının sürekliliğini sağlamak için, oluşturulan her bir bölümün sürekli kontrolüne ihtiyaç duyulur (Sandıkçı, 2008, s.82).



**Şekil 18. Müşteri Memnuniyeti Oluşturma Modeli**

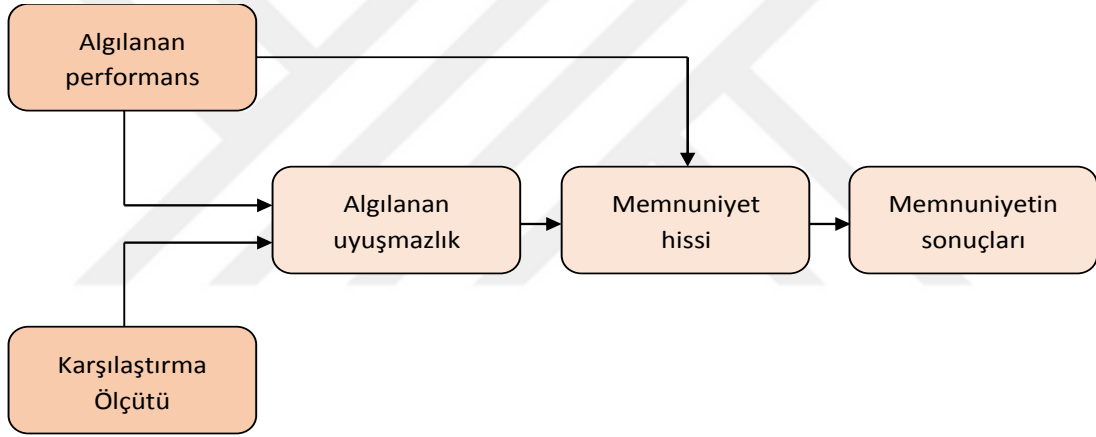
**Kaynakça:** Mustafa Sandıkçı, *Termal Turizm İşletmelerinde Sağlık Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008, s.82.

Naumann, Jackson ve Rosenbaum (2001)'un müşteri memnuniyetini sağlayan mükemmel organizasyon modelinde ürün kalitesi, dayanıklılık, görünüm, güvenilirlik değişkenleri ölçülmüştür. Tüm bu değişkenlerin olumlu olarak değerlendirilmesi ürünün kaliteli olduğunu ifade etmektedir (Sandıkçı, 2008, s.88). İşletmelerde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi çeşitli anket veya yüzyüze/telefon yöntemleri ile gerçekleştirilir.

#### **2.4.3.1. Beklentilerin Uyuşmazlığı Teorisi**

Literatürde, tüketici memnuniyetini ve yeniden satın alım niyetini tahmin etmede ve açıklamada kullanılan modeller geliştirilmektedir. Onaylanmayan beklentiler teorisi (Expectancy disconfirmation theory (EDT) veya beklentilerin onaylanmaması teorisi

(Disconfirmation of expectation theory), böyle bir tüketici davranış modelidir. EDT yeniden satın alma niyetinin memnuniyet tarafından belirlendiğini kuram haline getirmiştir. Oliver (1997)'a göre müşteri memnuniyeti, ürünün alınması ve kullanılması sonucu müşterinin geçtiği bütün bilişsel veya duygusal aşamaların bir sonucu olmaktadır (Sandıkçı, 2008, s.80). Memnuniyet kavramının, diğer yanda tüketicilerin davranışsal niyetlerini etkileyen bir tutum kurgusu olduğu ileri sürülmektedir (Hsu ve Chiu, 2004). Müşteri memnuniyeti ve satın alma sonrası davranışı (örneğin, yeniden alma, şikâyet), genel olarak hizmet pazarlaması konularında araştırılır (Oliver ve DeSarbo, 1988). "Sonuçta, sadece davranış öncesi (beklenti) hem de davranış-sonrası (algılanan performans) değişkenleri incelemek için kullanılmaktadırlar." (İşler, 2008, s.121).



**Şekil 19. Beklentilerin Uyuşmazlığı Modeli**

**Kaynakça:** Ali Türkyılmaz, *Müşteri Memnuniyet İndeks Modeli Önerisi ve Model Tahmininde Kısmi En Küçük Kareler ve Yapay Sinir Ağları Metodu Kullanımı*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Haziran 2007, <https://polen.itu.edu.tr/bitstream/11527/5899/1/7674.pdf>, s.3.

Müşteri memnuniyetiyle ilgili en önemli teori Oliver'in (1977) müşteri davranışları üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda kavramsallaştırdığı teori olup, buna göre müşteri memnuniyeti müşterinin ürünle ilgili olan beklentilerinin ve tecrübelerinin bir sonucudur. Bu anlamda memnuniyet de müşterinin beklentilerinin karşılanma seviyesidir. Oliver (1997), müşteri memnuniyetini bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütününden, tüketimle ilgili keyif verici tatminkarlık hissi olarak tanımlamıştır. Buna göre tatminin oluşması için en azından iki belirleyici faktörün var olması gerekir, bu faktörler ürünün

kullanımı ile ortaya çıkacak olan sonuç ve bu sonucun değerlendirilebilmesi için gerekli olan kıyaslama referansıdır. Bu karşılaştırma sonucu ortaya çıkan fark uyumsuzluk (disconfirmation) olarak tanımlanmaktadır (Türkyılmaz, 2007, s.2).

#### **2.4.3.2. Nitelikli Performans Ölçümü**

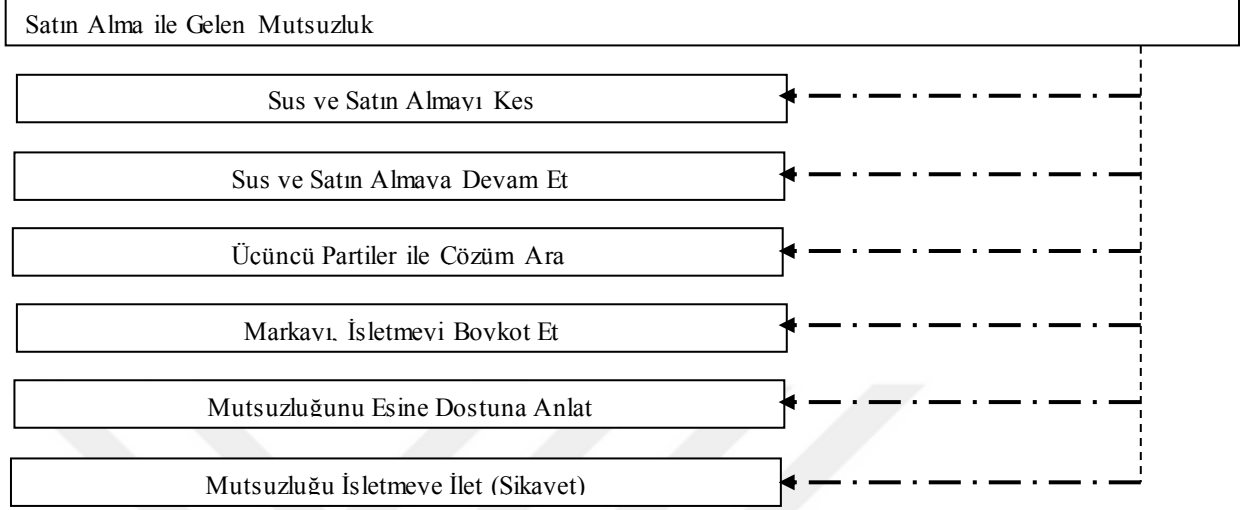
Hizmet kalitesi ve performansının ölçümü için ölçekler geliştirilmiştir. SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeği ve SERVPERF hizmet performans modeli ve ölçeği hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde başarıyla kullanılmıştır. Bu ölçeklerden SERVQUAL, hizmet kalitesini ölçüp, değerlendirme yapmak için uygulanan bir metottur (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). SERVPERF hizmet kalitesi performans modeli ile ilgili olarak da, hizmet alt sektörlerinde ve bu sektörlerin çoklu farklılıklar dikkate alınarak sınıflandırılmasıyla ortaya çıkan işletme grupları için ayrı ölçüm modellerinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu, bu ölçüm modellerinin daha sonra SERVPERF hizmet kalitesi performans modeline dönüştürülebileceği, böylece daha gerçekçi sonuç ve yorumlara ulaşılabileceği bildirilmektedir (Eleren, s.397).

#### **2.4.3.3. Müşteri Memnuniyetsizliğinin Oluşumunda Etkili Faktörler**

Müşteri, memnun edilmesinde etkili olan faktörlerin karşısında memnuniyetsizliğe sebep olan faktörler de bulunur. Genel olarak müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılacaklar, işletmede yapılmamaktaysa ya da eksik yapılmamaktaysa memnuniyetsizliğe yol açar; mallarda kalitelerinin düşük olması, ihtiyacı karşılayamaması, hizmetlerde de hizmet kalitesinin düşük olması, hizmetlerin çeşitli olmaması, tesislerin yeterli hizmeti vermek için yeterli olmaması, personelin yetersiz olması ve kötü iletişimleri örnekleri verilebilmektedir.

Müşteri odaklı günümüz modern pazarlama anlayışında işletmelerin müşterilerinin onlardan beklentilerini karşılayabilmeleri, hatta beklentilerinin ötesine geçebilmeleri önem taşır. İşletmenin pazarda rekabet avantajı yaşamasına ya da bundan yoksun olmasına neden olmaktadır. Böylece bir işletmede müşterilerinin ihtiyaç/beklentilerine

cevap verilemeyişi ile o işletmenin rekabet avantajından yoksun olduğu ve başarılı olamayacağı söylenir (Hill ve Jones, 2012, s.9).



**Şekil 20. Satın Alma Deneşiminden Mutsuz Müşterinin Olası Davranışları**

**Kaynakça:** Gülfıdan Barış, "Müşteri İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümleri", Ünite 8, Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap) içinde, (Editörler: Necdet Timur ve Gülfıdan Barış), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, 1.Baskı, Eskişehir, Ocak 2013, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acık\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacılık\\_çe\\_sigortacılık\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyil\\_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acık_oyretim_fakultesi/Bankacılık_çe_sigortacılık_onlisans_programi/4_yariyil_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf), s.152.

Şekil 20’de satın alınan ürün ya da hizmetten memnun olmayan tüketici davranışları görülmektedir. Tüketici, ürünü satın almayı kesebilir, devam edebilir, aynı ürünü başka bir işletmeden temin edebilir, memnuniyetsizlik durumu yaşadığı işletmeyi boykot ederek çevresindeki insanlara kötüleyebilir. Bu durumda kulaktan kulağa iletişim ile marka imajı sarsılır. Bu kapsamda müşteri memnuniyeti bir işletmede belirli aralıklarla ölçülmeli ve memnuniyetsizlik durumları ortadan kaldırılmalıdır. Buraya kadar işletmelerde müşteri memnuniyetine etki eden faktörlere açıklık getirilmiştir. Üçüncü bölümde ise termal turizm ve bu kapsamda termal turizm işletmeleri incelenmektedir.

### **3.TERMAL TURİZM VE TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ**

Bu bölümde genel olarak termal turizm kavramına açıklık getirilmekte ve termal turizm işletmelerinin çeşitli özellikleri vurgulanmaktadır. Ayrıca termal turizm işletmelerinde müşteri beklentilerinin karşılanarak memnuniyetin sağlanmasının önemi ve memnuniyeti oluşturan faktörlere açıklık getirilmekte ve termal turizm işletmelerinde stratejik planlama konusunda ve işletmelere sağladığı yararlarla ilgili açıklamalar yapılmaktadır.

#### **3.1. Termal Turizm**

Turizm, insanların başka yerleri merak ederek gezip görmek, olumlu hava şartlarından ve güneşinden istifade etmek, doğal tarihi güzelliklerini keşfetmek ve dinlenmek amacıyla yaptıkları yurt içinde veya yurt dışına belirli süreli seyahatlerdir. Turizm kavramı çeşitli boyutlarıyla ve türlerine bağlı olarak açıklanmaktadır (İçöz ve Kozak, 1998, s. 1). Turizm bir tüketim olayı ve bir endüstridir. Başka bir tanımında turizm, zevk için yapılan geziler ve seyahatleri yapmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü olarak açıklanır (Kozak vd., 2000, s.1-2). Turizmin çeşitli türleri arasında tarihi turizm, kültür turizmi, çevre turizmi, işletme turizmi, spor turizmi, gastronomi turizmi ve sağlık turizmi gibi alanları sayılır.

Bu türlerden sağlık turizmi, en sade haliyle tedavi amaçlı yapılan seyahatler şeklinde açıklanabilir (Edinsel ve Adıgüzel, 2014, s.170). Termal turizm de sağlık turizmi içerisinde değerlendirilen, sağlık durumunu koruma ve iyileştirmek için belirli bir süre içerisinde yer değiştiren insanların doğal kaynaklara dayalı turistik bir tesise giderek kür uygulamalarından faydalanması, konaklama, yeme-içme, dinlenme ve eğlenme gereksinimlerini karşılaması olarak tanımlanabilmektedir (Aksu ve Aktuğ, 2011, s.5).

### 3.1.1. Termal ve Termal Turizm Kavramlarının Tanımı

Araştırılan konu ile ilişkili bazı kavramlara açıklık getirilecek olunursa termal, sözlük anlamında sıcak kaplıca suyu ve sıcak kaplıca suyundan yararlandırılan kuruluş olarak kullanılır. İngilizcede *thermal* sözcüğünün karşılığı ısı, ya da ılıca'dır. Halk arasında ise şifa kaynağı olarak anlandırılmaktadır. Termal sular, çıkış noktasında sıcaklığı 20°C ve üzerinde olan sulardır. Doğal ve şifalı su kaynaklarıyla uygulanan tedavi sistemine termalizm adı verilir. Benzerliklerinden dolayı Türkçe literatürde kaplıca turizmi ile eş anlamlı ya da benzer tanımlanabildiği görülen termal turizm ise değişik kaynaklarda şu şekilde açıklanır: Termal turizm veya kaplıca turizmi, mineralize termal su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında, iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerini de kapsayan turizm hareketi olarak tanımlanmaktadır (Akat, 2000: 22-23'den aktaran Edinsel ve Adıgüzel, 2014, s.173). Termal turizmin, insanların, sağlık sorunlarında tedavi edici özelliğinin bulunması ve aynı zamanda tatil yapmak amacıyla, termal turizm hizmeti veren işletmelere giderek orada bulunan sağlık, konaklama, yeme-içme gibi turizm faaliyetlerinden yararlanmaları sonucunda ortaya çıkan bir turizm çeşididir (Sandıkçı, 2008: 9'dan aktaran Hemidov, 2012, s.23). Ayrıca "Termomineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, iyileştirme, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan kür (tedavi) uygulamalarının yanı sıra termal suların eğlence ve rekreasyon amaçlı kullanımı ile meydana gelen turizm türü" olarak bakanlık tarafından tanımlanmaktadır (Aksu ve Aktuğ, 2011, s.5). Yukarıda geçen termomineral sular, hem doğal sıcaklıkları 20°C'nin üzerinde olan hem de litresinde en az 1 g'ın üzerinde çözülmüş mineral içeren sulardır. Termalizmle ilgili terimlere bakıldığında mineralli suların, litresinde en az 1 g çözülmüş mineral içeren, bakteriyolojik ve kimyasal kirlenmeye uğramamış olan ve fizyolojik ve tedavi edici etkinliği de bilimsel olarak kanıtlanmış sular olduğu görülür.

Termal sular kendine has özellikleri olan doğal sulardır. Tablo 17'de termal, mineralli ve özel mineralli suların ayrımı verilmektedir. İnhalasyon uygulamaları ise termomineral su zerrecikleri ile yapılan solunum uygulamalarıdır (<http://visitturkeyforhealthcare.com/34-termal-bolgeler.html>).

**Tablo 17. Termal ve Özel Mineralli Suların Ülkelere Göre Değerlendirilmesi**

	Türkiye	Almanya	Japonya	Polonya
Termal Su	20°C ↑	20°C ↑	25°C ↑	20°C ↑
Mineralli Su	1 g/L ↑	1 g/L ↑	1 g/L ↑	1 g/L ↑

**Tablo 18. Özel Mineralli Sular**

	Almanya Türkiye	Rusya	Polonya	Japonya (Termal su > 25°C)	Japonya (Terapotik kaynak suyu)
CO <sub>2</sub>	>1g/L >0.5g/L	>1.4g/L 0.5g/L	>1g/L	>250mg/L	>1g/L
Kükürt	>1mg/L(-2)				
Radon	>666Bq/L >18nCi/L	>5nCi/L	>2 nCi/L	>2.10nCi/L	>3.10 nCi/L
Tuzla	>14 g/L				

**Tablo 19. Mineralli Sularda Bulunan Eser Elementlerin Maksimum Değerleri**

Element mg/L	Türkiye	İngiltere	Almanya
Bakır	1	3	-
Krom	0,05	0,05	0,05
Çinko	3	5	-
Selenyum	0,05	0,01	0,01
Arsenik	0,01	0,05	0,05
Bor	5	2	30 (Borat)

**Kaynak:** Toros Özbek, "Jeotermal Kaynakların Sağlık ve Termal Turizmde Değerlendirilmesi", *Jeofizik Bülteni*, Eylül-Aralık 2011, s. 28.

Termal turizmin tarihi geçmiş dönemlere dayanır. Aşağıda dünyada termal turizmin gelişiminin kısa tarihi açıklanmaktadır.

### 3.1.2. Termal Turizminin Tarihsel Gelişimi

Termal şifa bulmanın tarihi çok eski zamanlara kadar gitmektedir (Sandıkçı ve Özgen, 2013, s.53). Tarihteki en eski kaynaklarda M.Ö. 3000-4000 yıllarından önce Mısırlıların daha sonra Yunanlıların ve Romalıların termal suları tedavi amaçlı kullandıkları yazılır. Yine kaplıcaların ilk çağlarda tapınak olarak da kullanıldıkları bildirilmektedir (Hemidov, 2012, s.25). Dünyada termal turizm, SPA olarak adlandırılan turizm türünün parçası olarak kabul edilir. "Sales Per Aquam", kısaca SPA, suyla gelen iyilik anlamına gelmektedir (Özbek, 2011, s.32). İlk örnekleri Roma döneminde görülmüştür. Şifalı sular ile yapılan bakıma SPA denir. Termal turizm alternatif turizm içinde geçer. Dünyadaki gelişimi sağlık turizmi içinde olmuştur. Termal turizm, sağlık turizminin bir alt türü olarak gelişme göstermiştir. Termal turizme önem veren ve bu alanda yatırım yapan ülkeler bunun karşılığını almaktadırlar.

Başta Almanya olmak üzere Macaristan, Yunanistan, Fransa, İsviçre, İspanya, İtalya, Avusturya, Rusya ve Çek Cumhuriyeti gibi ülkeler termal turizm uygulamaları ve çektiği turist sayısı ile dikkat çeker (Kozak, 2012, s.28). Termal turizmin tercih edilmesinde değişen tüketici kalıpları, yaşlanan dünya nüfusu, kıyı turizminin mevsimlik olmasına karşın termal turizmin yılın tüm aylarında uygulanabilir olması, konaklama ya da tedavi ve kür süresinin uzun olması ve kimyasal ve yapay ilaçlardan kaçış olarak alternatif tedavi yöntemlerinden biri olan termal sulara ilginin giderek artması en önemli sebepler olarak sıralanmaktadır (Aksu ve Aktuğ, 2011, s.4, 6). Termal turizm ülkelerin ekonomilerine ciddi şekilde katkıda bulunur.

### 3.1.3. Termal Turizminin Tıp Açısından Önemi ve İşlevi

Termal turizme talebi oluşturan unsurlar içinde sağlık (şifa) bulmak önemli yer tutar. Termal turizm dünyada sağlık turizmi içinde gelişmiştir. Sağlık turizmi dünyanın en eski turizm türlerinden biridir. Antik Yunan'dan bu yana insanların sağlığı uzak yerlerde aramalarıyla gelişmiştir. Kaplıca ve termal turizmin hammaddesi şifalı jeotermal (sıcak mineralli) sulardır.

Kaplıca ve termal tesisler, şifalı jeotermal suları yararlanmak üzere yapılan tesislerdir. İlk örnekleri kaplıcalar içeriğinde karşımıza çıkan bu tesisler zamanla



günümüzdeki modern termal tesis - termal komplekslere dönüşmüştür. Bu modern tesislerde konaklama hizmetleri verilmekte ve jeotermal suyun kullanıldığı tedavi (kür) merkezleri faaliyet göstermekte, ihtiyaçlara göre çeşitli rekreatif (dinlendirici, eğlendirici) uygulamalar yapılmaktadır. Bu tesislerde konaklama, dinlenme ve eğlence hizmetleri de müşterilere sağlanır (Özbek, 2011, s.27-30). Aşağıda Şekil 21'de termal komplekslerde yer alan birimler ve verilen hizmetler görülmektedir.



Şekil 21. Kaplıca Uygulamalarındaki Ortamlar

**Kaynak:** Toros Özbek, "Jeotermal Kaynakların Sağlık ve Termal Turizmde Değerlendirilmesi", *Jeofizik Bülteni*, Eylül-Aralık 2011, s. 30.

### 3.1.4. Termal Turizminin Önemi

Dünyada termal turizme bilhassa yer altı termal su kaynaklarına sahip ülkelerde çok önem verilir. Sağlık turizmi ve termal turizmden ülkeler önemli gelirler elde ederler. Termal turizmin istihdam yaratma etkisi de önemlidir. Böylece bu turizm türünün ülke

ekonomilerine katkısı artmaktadır. Bir bölgenin gelişmesi ve kalkınmasına da yardımcı olur. Termal turizmin bir bölgedeki faydaları şunlar olarak sıralanmaktadır (Toy ve diğ., 2010: 2'den aktaran Sandıkçı ve Özgen, 2013, s.54). Termal turizm dört mevsim turizme olanak sağlar, termal turizm turistik tesislerde yüksek doluluk oranı teşkil eder, termal turizm istihdamı artırır, termal turizm diğer alternatif turizm türleri ile beraber rahatlıkla kullanılabilir ve turistik aktivitelerin çeşitlenmesini sağlar, termal turizmde kür merkezi olanaklarına sahip tesisler maliyetlerini hızlı karşılar.

Önemine binaen Türkiye'de de Kültür ve Turizm Bakanlığı termal turizm konusunda önemli çalışmalar yapmaktadır. Avrupa'ya oranla yedi kat daha fazla olduğu bildirilen Jeotermal su kaynakları ile Türkiye bu alanda büyük gelişme potansiyeline sahiptir. Fakat gerek tesis sayısı gerekse yatak kapasitesi açısından termal turizmin ülke turizmindeki payının ancak yaklaşık %1 seviyesinde kaldığı bildirilmektedir (Hemidov, 2012, s.2). Dünyada diğer ülke örnekleri ile karşılaştırıldığında Türkiye'de termal turizm yeni gelişmekte olan bir sektördür.

### **3.1.5. Dünyada Termal Turizm**

Dünyada termal turizme ve termal turizm alanında yatırımlara büyük önem verilmektedir. Öyle ki termal turizmden sadece Avrupa ve Amerika'da 30 milyar dolara yakın gelir sağlandığı bildirilmektedir (Aksu ve Aktuğ, 2011, s.4). Gelişen tesis ve tedavilerle (balneoterapi, klimaterapi, çamur ve kneip uygulamaları) yaygınlaşarak ülke ekonomilerine etkin katkı sağlar (Özbek, 2011, s.33). Almanya, Avrupa'da termal turizm alanında önemli destinasyon haline gelen bir ülkedir. Rekreasyon ve kür tesislerini yaz aylarında günde 8.000 kişi ziyaret etmektedir (<http://www.ktbayatirimisletmeler.gov.tr/TR,11478/dunyada-saglik-ve-termal-turizm.html>). Avrupa'nın termal turizm kaynakları Türkiye'nin 10'da biri olmasına karşın Almanya ve Macaristan ülkeleri yılda 10 milyon kişi, Rusya 8 milyon kişi, Fransa 1 milyon kişi turist çekmektedir.

### 3.1.6. Türkiye’de Termal Turizm

Termal turizmde önde gelen dünya devletleri ile karşılaştırıldığında gelen turist ve gelirlerde geride olduğumuz ve Türkiye’de termal turizmin potansiyelinin altında değerlendirildiği görülür. Bununla birlikte Türkiye, termal su kaynakları bakımından büyük öneme ve efektif değerlendirilmesi gereken zengin kaynaklara sahiptir.

**Tablo 20. Termal Tesislerin Sayısı ve Yatak Sayıları (2010)**

Türü-Sınıfı	Turizm Yatırımı		Turizm İşletmesi		Toplam	
	Belgeli		Belgeli			
	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı
Termal Tesisler	18	8.454	63	19.212	81	27.666
Diğer Tesisler	1.176	254.245	2.264	422.542	3.440	676.796
Türkiye Geneli	1.194	262.708	2.327	441.754	3.521	704.462

**Kaynak:** Termal Bölgeler, <http://visitturkeyforhealthcare.com/34-termal-bolgeler.html>.

Yukarıda Tablo 20’den 2010 yılında Türkiye’deki termal tesislerin sayısı ve yatak sayıları görülmektedir. Türkiye’de termal turizmin geliştirilmesi amacıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı’nda çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar Bakanlıkça 2007 yılı içerisinde hazırlanan Türkiye Turizm Stratejisi ve Termal Turizm Master Planı kapsamında yürütülmektedir. Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı (2007-2023) kapsamında Termal Turizm Master Planı ile öncelikli olarak dört bölge için termal turizm master planı hazırlanmasına karar verilmiştir (Hemidov, 2012, s.116). Master Plan’da 4 ana bölge olarak Güney Ege Termal Turizm Bölgesi (Aydın, Denizli, İzmir, Manisa illerini kapsamaktadır), Güney Marmara Termal Turizm Bölgesi (Balıkesir, Çanakkale, Yalova’yı kapsamaktadır), Frigya Termal Turizm Bölgesi (Afyonkarahisar’ın da içinde bulunduğu bölgede diğer illeri Ankara, Eskişehir, Kütahya ve Uşak oluşturmaktadır) ile Orta Anadolu Termal Turizm Bölgesi (Aksaray, Kırşehir, Nevşehir, Niğde ve Yozgat illerini kapsamaktadır) belirlenmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Termal Turizm Master Planı, 2016).

Planlamada ülkede termal turizmin geliştirilmesi için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmiştir. Buna göre hedeflenenler (<http://visitturkeyforhealthcare.com/34->

[termal-bolgeler.html](#)); Kısa vadede; ülkede termal turizmin istenilen noktaya gelebilmesi için jeotermal kaynaklarının bulunduğu sahalara dikkate alınarak ve etaplamalar şeklinde tüm kaynakların değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılması; yürütülecek çevre düzeni planlama çalışmaları ile 250 bin plan yatak kapasitesinin oluşturulması; jeotermal suyun etkin bir şekilde dağıtım amacıyla belirlenen pilot bölgelerde mahalli idareler birliği ve dağıtım şirketi kurulması yönünde çalışmalar yapılmasıdır. Orta vadede hedeflenenler; bakanlıkça ilan edilen Termal Turizm Merkezlerine ilişkin imar planları ve revizyon imar planlama çalışmalarını tamamlamak; kısa vadede pilot bölgelerde belirlenen illerdeki tecrübelerden yararlanarak bu çalışmaların tüm ülkeye yaygınlaştırılması ve bu doğrultuda bir milyon plan yatak kapasitesine ulaşılması ve termal turizme yönelik 200 bin yatak kapasiteli tesisin işletmeye açılması beklenmektedir. Uzun vadede de Türkiye'nin Avrupa'da termal turizm konusunda birinci destinasyon ülke olması; termal amaçlı 15 milyon turistin ülkeye gelmesi ve termal turizme yönelik 5 bin tesisin işletmeye açılması hedeflenmektedir.

Potansiyeli yeterince değerlendirilemese de Türkiye'de termal turizm işletmelerinin ve tesislerinin sayısı giderek artmaktadır. Bu, termal turizmin teşvik görmesinin bir sonucudur. Teşvik edilmesi için finans kredisi, ithalat kolaylığı, KDV iadesi gibi özel sektör teşviklerinin artırılmasına ve termal turizmin öncelikli teşvikler içerisinde ele alınmasına karar verilmiştir. İç ve dış müşteriler itibarıyla karşılaştırıldığında termal kaynaklarımıza iç turizm talebinin yüksek iken (Hemidov, 2012, s.2), yabancı turist sayısında beklentilerin altında kaldığı görülür. Böylece termal turizmin Türkiye'de daha fazla teşvik edilerek geliştirilmesi önem taşır. Kültür ve Turizm Bakanlığı kendi tasnifinde sağlık ve termal turizmi başlığında; (1) sağlık turizmi (2) güzellik ve zindelik turizmi (wellness tourism) ve (3) termal turizm olmak üzere 3 ana kategoride sınıflandırma yapmaktadır. İngilizcede zindelik, sağlık, sağlamlık anlamlarına gelen "wellness" sözcüğü aynı adlı turizm türü ile de karşımıza çıkmakta, SPA olarak da ifade edilmekte ve şöyle açıklanmaktadır: "*Suyun soğuk veya sıcak biçimler şeklinde (akıtma, damlama, duşlama, püskürtme) uygulanması sonucu kazanılan ferahlama ve rahatlama hissi uyandıran bütünleştirici bir tedavidir.*" (Edinsel ve Adıgüzel, 2014, s. 174). Arz ve talebe göre oluşan bu turizm hareketi termal turizmi, diğer tedavilerle birlikte uygulandığı zaman da sağlık ve termal turizmi yaratmaktadır (Özbek, 2011, s.32). Türkiye'deki termal turizm işletmelerinde de spa hizmetleri verilmektedir.

### 3.1.7. Termal Turizmi Tercih Eden Turist Profili

Termal turizmi tercih eden turist profili incelendiğinde, genel olarak sağlığına ve sağlıklı yaşamaya önem veren kitlelerin potansiyel müşterileri oluşturduğu görülür. Çeşitli rahatsızlıkları olan orta ve üstü yaşta insanların bilhassa tercih ettikleri bilinmektedir. Termal turizme talebi oluşturan unsurlar içinde yer alan doktor denetiminde sağlık bulmak, zinde kalmak, dinlenmek ve eğlenmek/spor yapmak amacıyla insanların termal işletmelere gelip burada ilgili hizmetlerinden yararlandıkları görülmektedir (Özbek, 2011, s.32). Sadece tedavi amaçlı değil insanlar bu tesislere eğlence ve vakit geçirmek amacıyla da gelirler (Sandıkçı ve Özgen, 2013, s.53). Diğer turizm türleri ile karşılaştırıldığında termal turizmin yılın her ayında yapılabiliyor olması da tercih edilmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar.

### 3.2. Termal Turizm İşletmeleri

Makro ve mikro gereklerin düşünüldüğü uygun bir planlama ile modern kaplıca tesisi, termal şehir oteli, kaplıca kliniği ve termal otel, talassoterapi oteli ve tatil köyü, termal resort otel veya tatil köyü türünde tesisler oluşturulabilir. Bu termal tesis türleri şöyle açıklanmaktadır (Güvenç, 2007, s.130):

**Modern Kaplıca Tesisi:** Geleneksel kullanımın sürdüğü yerel tesislerin rehabilitasyonu ve gerekli hallerde az miktarda konaklama birimlerinin eklenmesiyle oluşur. Doktor kontrolünde basit kaplıca uygulamalarının yapılacağı tesisler olacaktır.

**Termal Şehir Oteli:** Yakın çevredeki doğal çevreye sahip bölgelerdeki suların farklı bir özelliğe sahip, değişik rahatsızlıklara cevap verdiği balneolojik raporlarıyla tıbben ispatlanmış termomineral bir suyun şehir merkezlerinde bulunması halinde oluşturulacak, açık hava ve rekreasyon olanaklarının pek fazla bulunmadığı, ancak termal suyun klimatizmden (hava ve iklim kürlenmesi) bağımsız olarak kür amaçlı kullanıldığı, şehirdeki hastanelerin ilgili birimleriyle entegre olarak çalışan ve nitelikler yönetmeliğine uygun konaklama standartlarına sahip otellerdir. Yıldız sistemine göre derecelendirilen, “klüp spa” ya da “sağlık spa” şeklinde termal su uygulamalarıyla birlikte vücut bakım ve wellness faaliyetlerini de içeren ve üyelik sistemiyle bulunduğu şehirdeki yerel halka

günlük hizmet vereceği gibi, başka şehirlerden suyun özelliği itibariyle gelebilecek müşterilere de hizmet veren termal oteller olacaktır.

**Kaplıca Kliniği ve Termal Otel:** Tedavi konseptinin ve wellness eylemlerinden çok hasta tedavisinin ağırlıkta olduğu ve detaylı konaklama olanağının da mevcut olduğu, bulunduğu ilin ya da çevre illerdeki tıp fakültesinin ilgili bölümüyle entegre çalışan termal turizm tesisleridir. Bulduğu bölgeye günlük hizmet verdiği gibi, yurtiçi ve yurtdışından gelecek müşterilere sağlık turizmi anlamında hizmet verecek otellerdir.

**Talassoterapi Oteli veya Tatil Köyü:** Termal suyun yanında (veya yalnızca) deniz suyunu da kür olarak kullanan resort oteller ve tatil köyleridir. Özellikle yaz sezonu dışında doluluk oranı oldukça düşen sayfiye otellerin sektöre kazandırılması açısından faydalıdır. (Termal suyla yapılan kaplıca uygulamalarını farklı ve benzer amaçlarla deniz suyuyla da yapmak olanaklıdır.)

**Termal Resort Otel veya Tatil Köyü:** Çeşitli özelliklere sahip termal suyun bulunduğu, şehir merkezinden uzak kırsal bir bölgede, "inziva köşesi" olarak tanımlanabilecek bir konumda, çekici bir doğal çevre ve iklim özelliklerine sahip ve/veya kültür turizmine cevap verecek tarihi çevreye sahip bir noktada oluşturulacak termal otel veya tatil köyleridir. Şehir merkezinden uzakta olacağı için uygulama sorumluları sürekli tıbbi ekibi ve acil müdahale teçhizatları bulunacaktır.

Termal turizm işletmeciliği, turizm işletmeciliği içinde geçen bununla birlikte kendine özgü özellikleri ve uygulamaları olan işletmecilik alanıdır. Bir hizmet alanı olarak burada da iç ve dış müşterilere sağlanan hizmetlerin kalitesi müşteri memnuniyetini belirler. Bu açıklamayla birlikte, içinde başta doktor kontrolünde termal sağlık hizmetleri verilmesi, bunun yanında yerli ve yabancı müşterilere konaklama, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor gibi hizmetler vermek amacıyla oluşturulmuş işletmelerdir.

Termal turizm tesisleri "klasik konaklama işletmelerinin sunduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi hizmetlere ek olarak termal uygulamalar ile destek ve tanımlayıcı tedaviler içeren hizmetler sunan tesislerdir." olarak tanımlanmaktadır (Oflaz, 2008, s. 48-49). Termal turizm işletmelerinde sağlıkla ilgili hizmetlerinin dışında eğlence, dinlenme, rekreasyon ve spor tesisleri gibi imkânlar da bulunur (Hemidov, 2012, s.2).

### 3.2.1. Termal Turizm İşletmelerinin Oluşumu

Bir termal turizm işletmesinin kurulmasında izlenen prosedürleri: İlgili yerlere başvurularak alınan belgeler; ana sermaye ve/veya finansman kredisi ile tesisin (ana yapı ve çeşitli birimleri ile) yapılması ve işletmeye açılması şeklindedir.

Termal turizm tesislerinin inşa edilmesi için yasa/mevzuat ve plan gereklerinin karşılanmasıyla yapılan başvuruya tesislerin yapımına başlanılabilir. Tesislerde çeşitli birimler bulunur. Termomineral suların kullanıldığı termal otel, kür parkı, kür merkezi birimleri vb. tesisler yapılmaktadır. Termal turizm işletmeleri genel olarak şu birimlerden oluşurlar; Termal oteller, Kür merkezleri, Termal otel + Kür merkezi; Kaplıcalar / Banyolar; İçmeceler / Maden suyu; Gaz/Solunum kürleri; Talassoterapi Merkezleri (Deniz Kürü); Çamur banyoları; İklim/Klimaterapi kürleri; ve Fizik tedavi hastaneleri (<http://visitturkeyforhealthcare.com/34-termal-bolgeler.html>). Yukarıda geçen talassoterapi uygulanması deniz suyunun kür olarak kullanıldığı bir alternatif yöntemdir (Edinsel ve Adıgüzel, 2014, s. 174). Klimaterapi ise hava sıcaklığı, nem, rüzgâr şiddeti ve hızı, güneş ışınımı ve benzeri iklimsel faktörlerin sistematik ve dozlanmış kür tarzında uygulanmasıdır (Aksu ve Aktuğ, 2011, s.5-6). Bu birimlerde verilen hizmetlere ek olarak sağlık eğitimi, diyet uygulamaları, günlük yaşam aktivitelerinin düzenlenmesi, davranış değişikliği eğitimleri ve psikolojik destek yöntemleri gibi destek uygulamalar görülebilmektedir.

Termal turizm işletmelerinde tüm otellerde yapılan faaliyetlerin yanında bu işletme alanına özgü faaliyetler de yapılır. (Oflaz, 2008, s. 55). Termal turizm işletmelerinde açıklanan ortak birtakım faaliyetlerin dışında, temelde diğer turizm işletmelerinden bu işletmeleri ayıran doktor kontrolünde termal sağlık hizmetleri vermektedirler.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yeşil Yıldız belgesini çevreye duyarlı turistik işletmelere vermektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri (Yeşil Yıldız Simgesi) Belgesi ile tesislerin, çevrenin korunmasına katkıda bulunurken, aynı zamanda tanıtım ve pazarlamalarında bir ayrıcalık yaratabilecekleri, hizmet kalitelerinden ödün vermeden, işletmelerine ve ülke ekonomisine tasarruf yolu ile katkıda bulunabilecekleri, çevrenin korunmasında üstlenecekleri roller ile yörelerinde örnek tesisler olabileceğini düşünmektedir (<http://www.gazete3.com.tr/index.php/ikbal-thermal-hotel-artik-yesil-yildizli/>). Yeşil Yıldız, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın çevreye

duyarlılık kampanyasıdır. Bakanlığın sürdürülebilir turizm kapsamındaki uygulamalarındandır. Genel olarak çevrenin korunmasını, çevreye karşı bilincin geliştirilmesini ve turistik konaklama işletmelerinde çevreye duyarlı yapılaşma ve işletmecilik özelliklerinin teşvik edilmesini amaçlar.



Şekil 22. Yeşil Yıldız Belgesi Almak İçin Uygulanan Süreçler

**Kaynak:** Yeşil Yıldız: İnsana, Doğaya, Geleceğe Yatırım, Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi, <http://tuyup.turizm.gov.tr/Yayinlar/Ye%C5%9Fil%20Y%C4%B1ld%C4%B1z%20Bilgi%20Bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>.



2008 yılında Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi Verilmesine Dair Tebliğ yayımlanmıştır. Tebliğin İkinci Bölümünde Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi Başvurusu Sırasında İstenilen Belgelere İlişkin Usul ve Esaslar da 4 üncü maddesi ile şunlar olarak belirlenmiştir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/09/20080922-3.htm>);

**"MADDE 4 –** (1) Bu Tebliğin ek-1 inde bulunan Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu, Kültür ve Turizm Bakanlığından belgeli konaklama işletmelerinin talebi üzerine uygulanır.

(2) Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi talebi aşağıda belirtilen belgeler ile birlikte Kültür ve Turizm Bakanlığına yapılır: a) Tesisin adı, adresi, tür ve sınıfı ile turizm işletmesi belge numarasının yer aldığı dilekçe, b) İşletmenin çevre politikası ve eylem planını, bu plana uygun olarak yaptığı tüm faaliyetleri içeren rapor, c) Tesiste eylem planını uygulayacak özel bir yetkilinin olması durumunda, bu kişiye ait uzmanlık belgesi ve tesiste çalıştığına dair belge, bu hizmetin bir uzmandan veya uzman firmadan alınması durumunda, bu uzman veya firmaya ilişkin belgeler, sözleşme örneği, ç) İşletme tarafından, çevre bilincinin artırılması, çevresel tedbirlerin ve eylem planının uygulanmasını temin etmek için personele verilen eğitime ilişkin bilgi ve belgeler, eğitim programı, sertifikalar, personele dağıtılan ve ilan edilen doküman, d) Çevreye duyarlı atık su planı, bu konuda ilgili idarenin yazısı, e) Turizm konaklama işletmesinde kullanılan tüm tesisat, teçhizat ve donanımların koruyucu bakım ve onarımının periyodik olarak yaptırıldığına dair kayıtlar, bakım raporları, f) İşletmenin, su tüketimi, ısıtma ve soğutma için enerji tüketimi, elektrik tüketimi ve genel enerji tüketimi konusunda verileri topladığına ve izlediğine ilişkin raporlar (Kapalı alan m<sup>2</sup> başına enerji tüketimi veya geceleme başına enerji tüketimi, aylık, üç aylık ve yıllık raporlar), g) İşletmede kullanılan kimyasal maddelerin (hacim ve/veya ağırlık olarak) izlendiğine ve verilerin toplandığına ilişkin raporlar (Kapalı alan m<sup>2</sup> başına tüketim veya geceleme başına tüketim, aylık, üç aylık ve yıllık raporlar), h) Tesiste ortaya çıkan atık miktarının (hacim ve/veya ağırlık) izlendiğine ve verilerin toplandığına ilişkin raporlar (Kapalı alan m<sup>2</sup> başına tüketim veya geceleme başına tüketim, aylık, üç aylık ve yıllık raporlar), ı) Bu Tebliğin ek-1 inde bulunan Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formunda ayrıntılı olarak belirtilen, kullanılan tesisat, teçhizat ve malzemelerin çevreye duyarlı olduğuna, bakımlarının düzenli yapıldığına ve tesiste yapılan çevreye duyarlı çalışmalara

ilişkin üretici firmanın faturası, raporu, tanıtım broşürü, bakım yapan firmanın faturası, raporu, ilgili kurum ve kuruluşların yazısı, mühendislik, mimarlık raporu, ilgili meslek kuruluşunun raporu vb. evrak, i) Çevreye duyarlılık konusunda sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği, koordinasyon çalışmalarına ilişkin evrak, j) Gereklî görülmesi halinde istenebilecek ilave evrak."

Başvuruların değerlendirilmesi ve sınıflandırma çalışmalarına ilişkin usul ve esaslar 5. ve 6. maddeleri ile düzenlenmiştir.

#### Tebliğ'deki **MADDE 5' e göre**

*"yapılan inceleme sonucunda başvuru talepleri uygun görülen tesisler sınıflandırma programına alınmakta, uygun bulunmayan talepler gerekçeli olarak iade edilmektedir"*

(Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri Belgesi Verilmesine Dair Tebliğ, 2005).

Tebliğ'deki MADDE 6 - 1 inci maddesi esas alınarak çevreye duyarlılık gösteren turizm işletmelerinin sınıflara ayrılması yapılmaktadır. (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/09/20080922-3.htm>).

Yeşil Yıldız belgesini almak için Kültür ve Turizm Bakanlığı'na hazırlanan dosya sunulur. Sunulan bu dosya Bakanlık tarafından değerlendirilmektedir. Başvuru dosyası uygun bulunmadığında gerekçeli olarak iade edilmektedir. Uygun bulunduğu durumda denetim için gün belirlenmektedir. Denetimde tebliğ kapsamı, kriterler ve puanlama esasları kontrol edilmektedir. Denetim sonucunda yeterli puanı toplayarak uygun bulunan tesislere "Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri Belgesi" (Yeşil Yıldız) düzenlenir.

Yeşil Yıldız belgesini alan işletmeler bunun faydasını görmektedir. Çevreyle ilişkili ve Yeşil Yıldız belgesini alan işletmelerde şu faydaları sağladığı görülür; enerji verimliliğinin artırılmasını, enerji teşvik ve desteklerinden yararlanmayı, doğal kaynakların tasarruflu kullanımını, işgücünün en verimli şekilde kullanılmasını, çevreye zarar veren atıkların önlenmesi konusunda faydalar sağlamaktadır.

(<http://tuyup.turizm.gov.tr/Yayinlar/Ye%C5%9Fil%20Y%C4%B1ld%C4%B1z%20Belgi%20Bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>).

İşletmelerin Yeşil Yıldız belgesini almak istemelerinin altında yatan ekonomik güdüleyenler şunlardır; maliyet avantajı: alan işletmelere maliyet avantajı yaşatır; Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilirliğe bir katkı olduğu gibi işletmenin sürekliliğine de hizmet eder; Müşteri talebi: Gitgide bilinçlenen tüketici kitle, işletmelerden çevreye duyarlı faaliyette bulunmalarını artık beklemekte ve "Yeşil

Yıldız" gibi etiketlere işletmelerin sahip olup olmadığına bakmaktadır; Karlılık: Çevreye karşı bilincin artmasıyla, verimlilikle birlikte işletme karlılığını da artırır ve rekabette avantaj elde etmeyi işletmelere sağlar. Pazarda artan rekabet koşullarında bir rekabet avantajı, daha iyisi üstünlüğüne sahip olmak işletmeler için önem taşır. Şekil 23'de Türkiye'deki yeşil yıldız belgeli otellerin dağılımı görülmektedir.



**Şekil 23. Türkiye'deki Yeşil Yıldızlı Oteller**

**Kaynak:** Yeşil Yıldız: İnsana, Doğaya, Geleceğe Yatırım, Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi, <http://tuyup.turizm.gov.tr/Yayinlar/Ye%C5%9Fil%20Y%C4%B1ld%C4%B1z%20Bilgi%20Bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>.

Aşağıda Tablo 21'den Yeşil Yıldız etiketi almak isteyen tesislerden beklenen asgari performans puanları görülmektedir.

**Tablo 21. "Yeşil Yıldız" Etiketini Almak İsteyen Tesislerden Beklenen Asgari Performans Puanları**

SINIFI	ASGARİ PUAN
5 Yıldızlı Tatil Köyü	330
5 Yıldızlı Otel	300
4 Yıldızlı Tatil Köyü	280

4 Yıldızlı Otel	230
3 Yıldızlı Otel	170
1-2 Yıldızlı Otel-Diğer Konaklama Tesisleri	140

### ŞEHİR TESİSLERİ

SINIFI	ASGARİ PUAN
5 Yıldızlı Otel	250
4 Yıldızlı Otel	200
3 Yıldızlı Otel	170
1-2 Yıldızlı Otel-Diğer Konaklama Tesisleri	140

**Kaynak:** Yeşil Yıldız: İnsana, Doğaya, Geleceğe Yatırım, Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi, <http://tuyup.turizm.gov.tr/Yayinlar/Ye%C5%9Fi%20Y%C4%B1ld%C4%B1z%20Bilgi%20Bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>.

Yukarıda açıklanan yönetim gerekleri ve çevreyle ilgili düzenlemelerin yapılmasıyla işletmenin verimli çalışması için koşulların sağlandığı görülür. Yeşil yıldız belgeli işletmelerde maliyet tasarrufları ön plana çıkar.

### 3.2.2. Termal Turizm İşletmelerinde Müşterilere Sunulan Hizmetler

Termal turizm işletmelerinde müşterilerine konaklama, sağlık (kür) hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, spor ve eğlence hizmetleri gibi hizmetler verilir. Bu hizmetler aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

#### 3.2.2.1. Konaklama

Termal turizm işletmelerinde konaklama hizmeti bulunur. Bu tesislerde gelen ziyaretçiler istedikleri kadar kalabilmektedir. Tesislerde çalışanlar için de ayrıca

konaklama tesisleri yapılır. Konaklama hizmetleri rezervasyon öncesinden başlayarak müşterinin tesisi terk etmesine kadarki tüm süreçleri içermektedir.

Termal turizm tesislerine özellikle sağlık amacı ile gelen müşteriler uzun süreler tesislerde konaklama yapmaktadır. Böylece bu tesislerde konaklama hizmetleri de önem kazanır. Konaklama hizmetlerinin hatasız yürütülmesi gerekmekte, bunun için de iyi bir iç iletişim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Acar Gürel, s.30). Konaklama hizmetini odalarda bulunan mefruşat kalitesinden, odaların konforuna kadar birçok unsur oluşturur.

### **3.2.2.2. Sağlık (Kür) Hizmetleri**

Termal turizm işletmelerinde, doktor kontrolünde sağlık (kür) hizmetlerini talep edenlere vermek için hizmet birimleri bulunur. Kür hizmetleri bilimsel metotlu olarak verilmektedir. Tedavi etkeninin belli dozda, seri halde, düzenli aralıklarla, belli sürelerde tekrarlanarak verilmesi ile uygulanan tedavi yöntemi kür olarak adlandırılmaktadır (Özsarı ve Karatana, 2013, s. 139). Çevreyle ilişkili olarak sağlık (kür) hizmetlerinden tesislerde genel olarak; doktor kontrolünde hizmetlerin verilmesi; uzman personel; kaliteli hizmet; yeterli mekan (hizmetin verildiği yerin yeterince büyük olması); bu mekanlarla ilgili ergonomik ihtiyaçlar; uygun tasarım (Çevreye ve sağlık temasına uygun konseptte bir tasarım uygulanabilir) ve ziyaretçilerin bu hizmetlerle ilgili beklentilerinin öğrenilerek hizmetlerin planlanması (gerektiğinde çeşitlendirme stratejisinin benimsenmesi) gibi beklentileri olmaktadır.

### **3.2.2.3. Yiyecek-İçecek Hizmetleri**

Termal turizm tesislerinde yiyecek-içecek birimleri bulunur. Yiyecek içeceklerin kalitesi, ürünlerin tazeliği müşteri memnuniyetinde etkili olmaktadır. Bu hizmetlerle ilgili olarak da personelin yeterliliği, beceri ve tutumları önem kazanır. Literatürde yapılan araştırmaların bulguları ile müşteri algılarına göre termal işletmelerin zayıf ve yetersiz kaldıkları konular arasında yiyecek ve içecek de bulunmaktadır (Kılıç ve Eleren, 2010, s. 125). Yayımlanan bir Termal Turizm Sektör Raporu'na göre de bazı işletmelerde yiyecek içecek tesisleri modern değildir (Kaşlı vd., 2012, s.78). Tesislerin müşteriye memnun

edecek hizmeti verebilmeleri ve bunun için de yeterli olmaları burada önem kazanır. Çevreyle ilişkili olarak işletmelerde yiyecek-içecek hizmetlerinden; taze yiyecek ve içecekler; yiyecekler ve içeceklerde temizlik kuralları; yiyecek ve içeceklerde çeşitlilik; yerel yemeklerin de menüde olması; menüde olan yemek ve içeceklerin organik tarım metotlarıyla üretilen ürünlerden hazırlanması olanağı; mutfakın temizliği ve düzeni; mutfakta oluşan atıkların ayrı toplanması (organik, yağ vb. ve yeniden kullanılabilir olanaklarının değerlendirilmesi); içeceklerin cam şişede sunulması; tek kullanımlık içecek kutularının serviste kullanılmaması; mutfakta az enerji tüketen cihazların kullanılması; yine mutfakta su tüketimini azaltacak alınacak önlemler (suyu ekonomik kullanma, bunun için teknolojilerden yararlanma, çevre etiketli bulaşık makineleri); mutfak ile ilgili güvenlik gereklerinin düşünülmesi (yeterli aydınlatma, mutfak mobilyalarında ergonomik gerekler, vb.); mutfakta gereksiz şeylerin olmaması; kullanılan aletlerin kullanımdan sonra temizlenerek yerlerine konulması; arandıklarında (kullanmak için ihtiyaç duyulduğunda) kolayca bulunabilmeleri; bu alanlar için de uygun renk seçimleri (tasarım); mutfakta çalışanları sıkmayacak ve dikkatli çalışmalarını sağlayacak renk opsiyonları (renklerin psikolojisi); ziyaretçilerin yiyecek ve içeceklerin içtikleriyle ilgili bilgilendirilmesi; gerektiğinde (ziyaretçi tarafından istendiğinde) ziyaretçiye yiyecek-içecek hizmetleriyle ilgili işletmede uygulanan bildirilmiş ayrıntılı fiyat tarifesinin gösterilmesi; personelde ziyaretçilerle iyi iletişimi sağlayacak donanımları olması (iletişim becerileri, empati vb.) ve bu hizmetlerle ilgili kurum içi eğitimler olması genel olarak beklentilerin arasındadır.

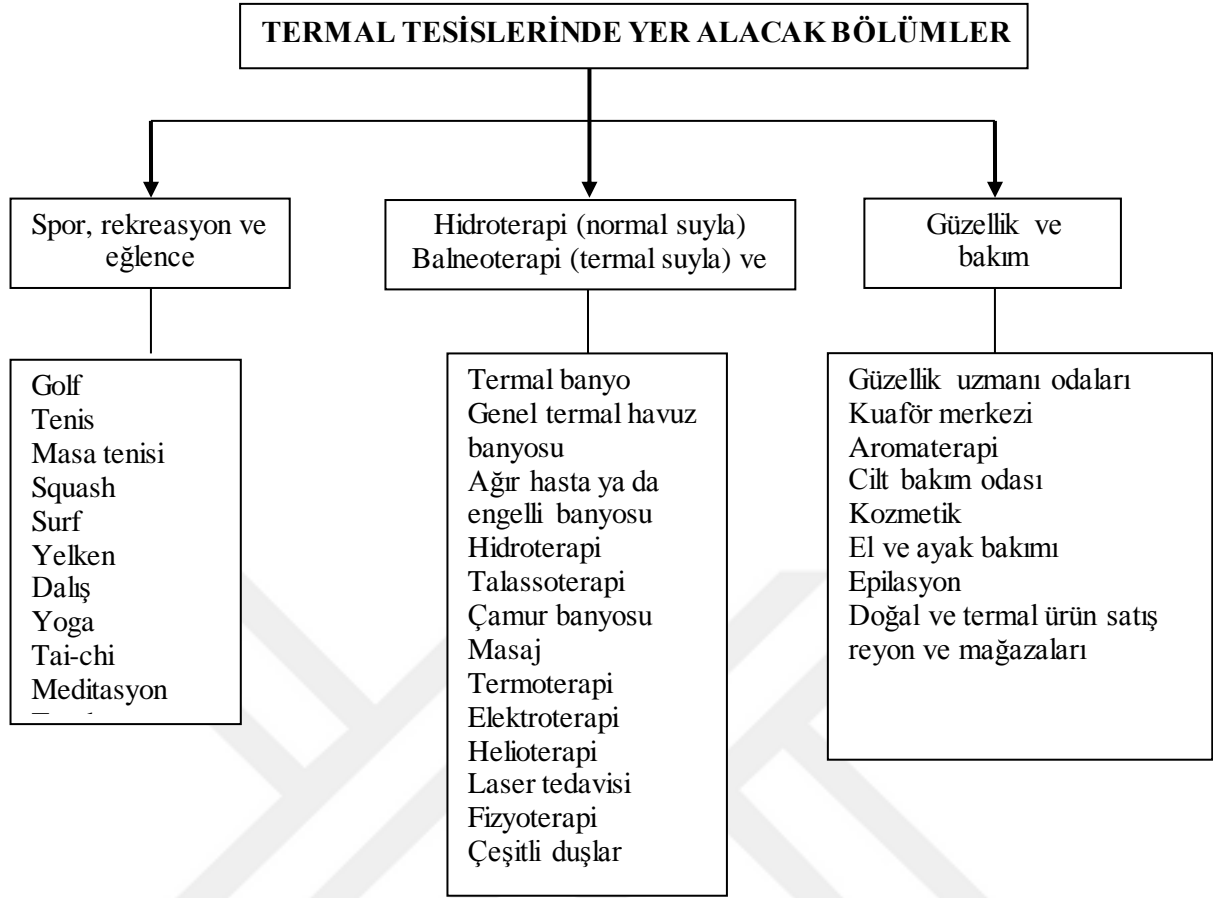
Yiyecek-içecek hizmetleri bu alanda spesifik bilgiyi gerektirir. Eğitimli, kalifiye elemanların çalıştırılması müşteri memnuniyetinin sağlanarak rakip işletmeler karşısında fark yaratılması için gerekir. Sadece besinlerin/yiyeceklerin hazırlanması ile ilgili değil sağlık yönüyle de direkt olarak ilişkilenebilmektedir. Müşterilere sağlıklı besin ve yiyeceklerin sunulması önem taşır. Diğer yanda yiyecek-içecek hizmetleri ile ilgili olarak özel diyetler de tesislerde gelenlere uygulanmaktadır.

Termal turizm işletmeleri, birer hizmet kuruluşu olarak, hizmet verimleri ve bu hizmetleri verecek personelin bilgi, tecrübe, iletişim kabiliyetleri vb. konularda yeterli olması önem taşır. Müşteri memnuniyetinin esas olduğu termal tesislerde çalışan kişilerde tecrübeli, nazik, hoşgörülü, işine bağlı, uyumlu olması gibi özelliklerin bulunması gerekmektedir. (Oflaz, 2008, s. 53). Yukarıda açıklanan bireysel özelliklere sahip

elemenlarını bünyelerinde tutmaları/tutabilmeleri termal turizm işletmelerinde önem kazanır.

#### **3.2.2.4. Spor ve Eğlence**

Termal turizm tesislerinde gelen müşterilere spor ve eğlence hizmetleri de vermektedirler. Aşağıda şekil 24'te termal turizm tesislerinde olabilen hizmetler ve aktiviteler detaylı olarak görülür. İşletmelerde spor ve eğlence hizmetlerinden bazı beklentiler ise şunlardır; alternatif spor ve eğlence olanakları (çeşitlilik), spor olanaklarına örnekleri golf, tenis, masa tenisi, squash, yelken, aerobik, yoga vb. oluşturmaktadır. Eğlence olanaklarına örnekler olarak da animasyon sunumları, bilardo, oyun salonu, gece kulübü gibi örnekler verilebilmektedir); Spor olanakları için doğa ile bütünleşik tasarım, koşu, yürüyüş parkuru, bisiklet yolu vb. gibi; bisiklet yolunun gelen ziyaretçilerin ulaşımı için de düşünülmesi; spor ve eğlence alanlarının temiz ve düzenli olması; bu alanlarda kullanılan cihazların sessiz çalışması (gürültü kontrolü); spor yapmak için ayrılan alanlarda ergonomik gereklerin düşünülmesi (yeterli ışık, güvenlik gerekleri, vb.); eğlence mekânlarında ergonomik gerekler (uygun renk, ışıklandırma uygulamaları, vb.); eğlence mekânlarında ses yayınının insan sağlığına uygun desibellerde olması, onun üstüne çıkılmaması; eğlence mekânlarının, ihtiyaçlara uygun olarak gereken büyüklükte oluşturulmasıdır. Bu başlıkta, tesisin ziyaretçi sayısının zamanla çoğalabileceğinin tasarımında göz önünde bulundurulması önem taşır ve gereken eğlence mekânları için (örn. gece kulübü) ses izolasyonunun yapılması, böylece dışarıdan duyulan sesin azaltılmaya çalışılması (gürültü kirliliğine karşı bir önlem) sağlanmalıdır.



**Şekil 24. Termal Turizm Tesislerinde Servisler ve Aktiviteler**

**Kaynak:** Cemal Güvenç, *Türkiye’deki Termal Turizm Tesislerinin Planlama ve Tasarım İlkelerine İlişkin Bir Model Önerisi* (Çanakkale Örneği), Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Tez Dan.: Ayfer Aytuğ), İstanbul 2007, s.90.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin, "Oteller" başlıklı 19 uncu maddesinde de otellerin, 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 olduğu belirtilmektedir.

### 3.2.3. Türkiye’de Termal Turizm İşletmelerinin Gelişim Süreci

Bu kısımda Türkiye’de termal turizm işletmeciliği ve işletmelerinin gelişim süreci açıklanmaktadır. 1980’lerin sonundan itibaren bu alanda gelişmeler hızlanmıştır. Türkiye’de termal turizm yatırımları teşvik edilmekte, böylece termal turizm gelişmeye



ve tesisler artmaya devam etmektedir (Kozak, 2012, s.24). Aşağıda Türkiye'deki bazı termal turizm işletmelerinin özellikleri açıklanmaktadır.

### 3.2.4. Türkiye'deki Termal Turizm İşletmelerinin Özellikleri

Türkiye'deki bazı termal işletmelerin servis ve aktiviteleri şunlar olarak açıklanmaktadır (Güvenç, 2007, s.92-94):

**Kervansaray Otel - Termal:** Bursa merkezde yer alan 5 yıldızlı termal şehir otelidir. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım hizmetleri, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, yüzme havuzu, fitness, restoran hizmetleri bulunmaktadır. Termal otel eski ile yeniyi birleştiren bir yapıda tasarlanmıştır. Ücretli hizmetleri; doktor, araç kiralama, transfer, kuru temizleme, kese ve köpük masajı, telefon, masaj, mini bar, kuaför, toplantı salonu, spa merkezi ve A la Carte Restaurant vardır. Ücretsiz hizmetleri arasında da otopark, internet, yarı açık ve kapalı termal havuz, sauna, fitness center, odada wifi ve hamam bulunmaktadır.

**Çelik Palas Otel (Swissotel):** Bursa Çekirge'deki bir başka beş yıldızlı termal şehir otelidir. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, yüzme havuzu ve fitness hizmetleri bulunmaktadır.

**Gönlüferah Hotel:** Bursa Çekirge'deki 4 yıldızlı bir başka termal şehir otelidir. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), yüzme havuzu, fitness ve hidroterapi hizmetleri bulunmaktadır.

**Yıldız Termal Otel:** Yine Bursa Çekirge'deki üç yıldızlı termal şehir otelidir. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, yüzme havuzu ve fitness hizmetleri bulunmaktadır. Fizik tedavi ve rehabilitasyon, romatizma, sindirim sistemi ile ilgili tıbbi tedavi hizmetleri verilmektedir.

**Güral Harlek Hotel & Spa:** Kütahya'da 5 yıldızlı termal resort'tur. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, fitness ve tenis kortu hizmetleri vardır. Açık hava rekreasyon olanağı ve doğal çevreye sahiptir. Çam ormanlarıyla kaplı alanda gezi ve yürüyüş parkuru, tüm odalarda jakuzi mevcuttur.

**Tütay Termal Otel ve Kür Merkezi:** Kütahya'da faaliyet gösteren 4 yıldızlı kaplıca kliniği ve termal oteldir. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım,

balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, fitness, masa tenisi hizmetleri vardır. Burada açık hava rekreasyon olanağı ve doğal çevre bulunmaktadır. Fizik tedavi ve rehabilitasyon, romatizma ve cilt hastalıkları ile ilgili tedavi yapılmaktadır.

**Balçova Termal Tedavi Merkezi ve Oteli:** İzmir Balçova'da bulunan üç yıldızlı termal tedavi merkezi ve oteldir. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, fitness, step, futbol, voleybol, tenis, mini golf sahası bulunmaktadır. Burada açık hava rekreasyon olanağı ve doğal bir çevresi bulunmaktadır. Tesis güzel yeşil bir bahçe ile çevrilmiştir. Romatizma, ortopedi, nöroloji, diş hastalıkları ile ilgili tedavi uygulanmaktadır. Yabancı turist ağırlama oranının yüksek olduğu bildirilmektedir.

**Ilca Hotel Çeşme:** İzmir Çeşme'deki 5 yıldızlı termal resort oteldir. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, talassoterapi, fitness, tenis, basketbol, voleybol, su sporları, dalış uygulamaları vardır. Burada açık hava rekreasyon olanağı ve doğal çevre bulunmaktadır. Fizik tedavi ve rehabilitasyon uygulanmaktadır. Ilca Hotel Çeşme, talassoterapi ve termal su kürlerinin bir arada uygulanabildiği bir deniz kenarı oteli bulunmaktadır.

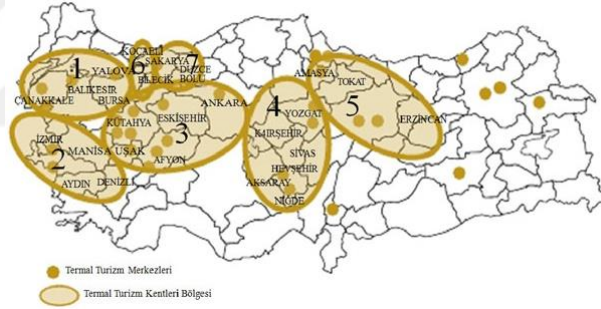
**Sheraton Çeşme Hotel Resort & Spa:** İzmir Çeşme'deki bir başka termal resorttur. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Burada güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), talassoterapi, hidroterapi, fitness, tenis, su sporları, açık hava rekreasyon olanağı ve doğal çevre vardır. Fizik tedavi ve rehabilitasyon uygulanmaktadır. Burası talassoterapi ve termal su kürlerinin bir arada uygulanabildiği deniz kenarında bir oteldir. Otelde bulunan bazı birimler şunlardır; Thai Evleri'nde Bali'li masözlerin masajları, aroma terapileri, termal havuzlar, talasso havuzlar, bowling salonu, tenis, fitness merkezi, yemek, restoran hizmetleri ve 24 saat oda servisi.

**Natur-Med Doğal Tedavi ve Kaplıca Kür Oteli:** Aydın Davutlar'da bulunan termal resorttur. Doğal termal kaynaklara sahiptir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, fitness, masa tenisi hizmetleri vardır. Fizik tedavi ve rehabilitasyon, romatizma, cilt hastalıkları, solunum, dolaşım ve sindirim sistemi hastalıkları ile ilgili tedavi uygulanmaktadır. Tesiste sadece kaplıca ve kür amaçlı ve paket programlarla uzun süreli müşteri kabul edilmektedir. Tesis doğanın içinde kurulmuştur. Tesiste bulunan birimler ve verilen hizmetler şunlardır: Kaplıca, konaklama, hamam, oksijen ozon tedavisi, hidroterapi (termal havuzlar), kolon hidroterapi, arınma programı, yoga, egzersiz, masaj, doğada yürüyüş, sağlıklı beslenme ve yüzmeye havuzu.

**Richmond Hotels Nua Wellness - Spa:** Sakarya Sapanca'da 5 yıldızlı otel + spa (normal su) olarak müşterilere hizmet vermektedir. Güzellik ve bakım, hidroterapi, fitness, tenis, su sporları ve jogging yapılmaktadır. Doğal çevresiyle dikkat çekmektedir. Sapanca Gölünün kıyısında kurulmuş bir Spa & Wellness otelidir (Güvenç, 2007, s.92-94).

### 3.3. Afyonkarahisar İlindeki Termal Turizm ve Termal Turizm İşletmeleri

Bu kısımda Afyonkarahisar ilinde termal turizm faaliyetleri ile termal turizm işletmelerinin durumu araştırılmaktadır. Afyonkarahisar ili termal turizm açısından büyük potansiyele sahiptir. İlkçağlardan itibaren ilde termal suların sağlık amaçlı kullanıldığı bilinmektedir (Sandıkçı ve Özgen, 2013, s.55). Afyonkarahisar civarında pek çok termal tesis ve kaplıca vardır. Buradaki termal tesislerin daha da artması beklenmektedir (Sandıkçı, 2007, s.40).



**Şekil 25. Termal Turizm Kentleri Bölgeleri Haritası**

**Kaynak:** Termal Bölgeler, <http://visitturkeyforhealthcare.com/34-termal-bolgeler.html>.

Yukarıda açıklanan kısa, orta ve uzun vadede belirlenen hedeflerle ilişkili olarak Türkiye planlama yaklaşımı ile 7 ana termal turizm bölgesi ve merkezlerine ayrılmıştır. Şekil 25'den görüldüğü gibi Afyonkarahisar ili, 3 numaralı termal turizm kentleri bölgesi içinde bir merkezi oluşturmaktadır.

### 3.3.1. İlin Termal Su Potansiyeli ve Önemi

Afyonkarahisar ili termal su potansiyeli ve suyunun niteliği ile dikkat çekmekte ve ilgili master plan ile de ülkede termal turizmin geliştirilmesinin hedeflendiği bölgeler içindeki illerin en başında gelmektedir. Öyle ki Afyonkarahisar "Termal turizmin başkenti" imajına sahiptir (Kılıç ve Eleren, 2010, s.137). Bu unvanı 2007 yılında ilan edilmiştir (Eleren ve Kılıç, 2007, s.235). Termal suların debi ve sıcaklıkları göz önüne alınarak yapılan hesaplamalara göre de Afyonkarahisar ili Türkiye'de termal sağlık turizmi açısından en fazla yatak kapasitesine sahip olması gereken illerin başında görülür.



Şekil 26. Afyonkarahisar İli Haritası

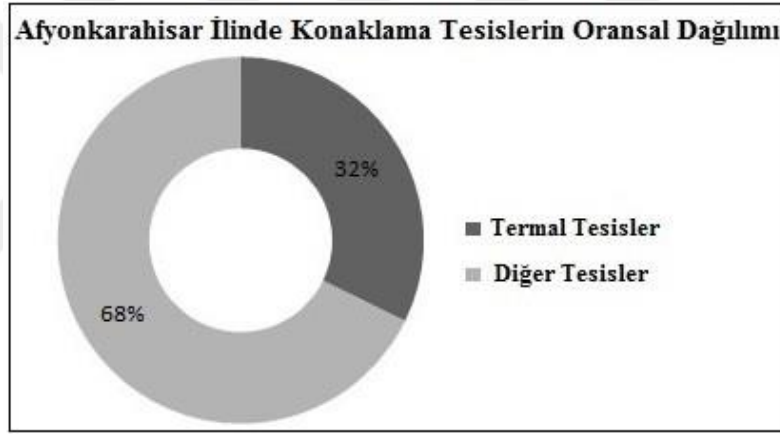
Sandıkçı ve Özgen (2013), yaptıkları çalışma ile Afyonkarahisar ilini termal turizm açısından SWOT analizi ile değerlendirmişler ve analiz sonucunda güçlü yönlerinin; ilin doğal kaynak potansiyelinin fazla olması, Türkiye'nin gündeminde olan bilinen bir yer olarak görülmesi, ulaşım açısından büyük şehirlere yakınlığı olduğu bulunmuştur. SWOT analizi sonucunda Afyonkarahisar'ın negatif tarafları ise doğal kaynaklarla ilgili turizm alanında teşviklerin yetersiz olması, turizm hakkında halkın yeterli bilgisinin olmaması, kamu kurumları arasında Afyon'daki termal turizmle ilgili yeterince işbirliği yapılmamasıdır. Afyonkarahisar'ın termal turizmle ilgi fırsatları hava ulaşımı konusunda

çalışmalar yapılması, turizmin yılın bütününe yayılması, yörede bulunan turizm tesislerinin nitelik ve kalitesinin artması, termal turizme olan ilginin artması ve yine ilin kamuoyundaki "termal turizm başkenti" algısı olarak ortaya çıkmıştır.

Afyonkarahisar'da turizmin önündeki tehditler de yazarlar tarafından,

*“termal turizm alanında müşterilerin çoğalan pazarlık kapasiteleri, yeni termal turizm yörelerinin turizm pazarına girişi, seyahat acentalarının çoğalan pazarlık güçleri”*

olarak bildirilmiştir (Sandıkçı ve Özgen, 2013, s.74-75). Bunun yanında yetişmiş işgücünün farklı turizm bölgelerine gitmesi, tesislerin imarı hakkında yaşanan problemler, doğal potansiyelin çevreci politikalar uygulanmaması sonucunda zarar görmesi riski diğer tehditler olarak görülebilir.



Şekil 27. Afyonkarahisar İlinde Konaklama Tesislerinin Oransal Dağılımı

**Kaynak:** Barış Taş, "Afyonkarahisar İlinde Termal Turizmin Gelişimi", *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 26, Ağustos 2012, s.148.

### 3.3.2. İldeki Termal Turizm İşletmelerinin Yapısı ve İşleyişi

Termal turizm, yer altından çıkan sıcak kaynak sularının rekreasyonel ya da tedavi amaçlı kullanımınıdır (Taş, 2012, s.139). Afyonkarahisar ili zengin termal su kaynakları ile bilinir. Böylece Afyonkarahisar ilinde çok sayıda termal turizm işletmesi uzun zamandır faaliyetlerini sürdürmektedir. İlde yıllar geçtikçe termal konaklama tesislerinin sayısında ve tesislerin yatak kapasitelerinde artış olmuştur (Tablo 22). 2634/4957 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu uyarınca 2012 yılına kadar ilan edilmiş termal turizm merkezleri içinde Afyonkarahisar'da bulunanlar; Afyonkarahisar Heybeli Termal Turizm Merkezi,

Afyonkarahisar İhsaniye-Gazlıgöl Termal Turizm Merkezi, Afyonkarahisar Ömer-Gecek Termal Turizm Merkezi ve Afyonkarahisar-Sandıklı Hüdai Termal Turizm Merkezi idi.

**Tablo 22.Afyonkarahisar İlinde Termal Konaklama Tesislerinin Sayıları ve Yatak Kapasitelerinin Yıllara Göre Dağılışı**

YILLAR	TERMAL TESİS SAYISI	TERMAL TESİS YATAK SAYISI
2000	8	2674
2001	8	2745
2002	11	3026
2003	11	3150
2004	25	4968
2005	27	5243
2006	27	5861
2007	29	6126
2008	32	6847
2009	33	7146
2010	37	7855

**Kaynak:** Barış Taş, "Afyonkarahisar İlinde Termal Turizmin Gelişimi", *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 26, Ağustos 2012, s.149.

Afyonkarahisar ilinde Sağlık Bakanlığından belgeli termal tesisler içinde İkbal Termal Otel, Oruçoğlu Termal Oteli, Hüdai Kaplıcası, Korel Thermal Resort Clinic&SPA, Heybeli Termal Tesisleri, Yaylabağı Başaran Termal Tesisleri, Başak Termal, Ömer Termal Tesisi, Gazlıgöl Yüntaş Termal Tesisleri, Gazlıgöl Ablak Termal Tesisi, Yumuk Termal ve Soydan Kaplıcası bulunmaktadır. Bu işletmelerden bazılarının özellikleri ve verdikleri hizmetler şöyle açıklanmaktadır:

**Thermal Resort Oruçoğlu:** 5 yıldızlı termal şehir otelidir. Otelde odalara termal su verilmektedir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, yüzme havuzu, fitness, masa tenisi hizmetleri bulunmaktadır. Fizik tedavi ve rehabilitasyon, romatizma, sindirim sistemi, sinir sistemi, cilt hastalıkları ile ilgili tıbbi tedavi uygulanmaktadır. Açık hava rekreasyon olanağı ve doğal çevreye sahiptir. Suyla ilgili servisleri sunan mekanları üç ayrı merkez şeklindedir; Afrodit Termal Kür Merkezi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi ve bir su parkı (aquapark) olmak üzere. Afrodit Termal

Kür Merkezi'nde çamur terapi, aromaterapi, masaj, cilt bakımı, saç bakımı, zayıflama vb. wellness uygulamaları yapılmaktadır. Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi'nde de termal tedavi uygulamaları yapılmaktadır (Güvenç, 2007, s.57). Thermal Resort Oruçoğlu'nda bulunan birimler şunlardır; Açık yüzme havuzu; Bilardo salonu; İnternet Café; Kuaför; Masaj; Spa Güzellik Merkezi; Çocuk havuzu; Jakuzi; Market; Oyun salonu; Termal havuz; Disko; Kapalı yüzme havuzu; Masa tenisi; Sauna; Ve Türk hamamı.

**Tablo 23. Afyonkarahisar'aki Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesisleri**

Tesisin Adı	Yatak Sayısı	Türü
Thermal Resort Oruçoğlu Otel	624	5 Yıldız
İkbal Otel	604	5 Yıldız
Korel Termal	780	5 Yıldız
Anemon Afyon Otel	390	5 Yıldız
Sandıklı Termal Park Otel	380	5 Yıldız
Çakmak Marble Otel	195	4 Yıldız
Grand Kadem Otel	120	3 Yıldız
Amarium Otel	104	3 Yıldız
Kolaylı Otel	92	2 Yıldız
Ekiz Otel	30	1 Yıldız
Şehitoğlu Konağı	18	
<b>Toplam</b>	<b>3.337</b>	

**Kaynak:** İsmail Kervankıran, Afyonkarahisar İlinin Başlıca Doğal, Tarihi ve Kültürel Kaynaklarının Sürdürülebilir Turizm Açısından Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar 2011, s.252.

**Afyonkarahisar Ömer-Gecek Termal Turizm Merkezi:** Ömer kaplıcası, Afyonkarahisar-Kütahya yolu üzerinde, Afyonkarahisar merkezine 15 km uzaklıkta yer almaktadır. Gecek kaplıcası da Afyonkarahisar merkezine 18 km. uzaklıkta Afyonkarahisar-Kütahya yolu üzerindedir. Ömer kaplıcasının 46-71°C sıcaklıkta ki suyunun debisinin 17 lt/sn. olduğu, kimyasal özelliğinin sodyum klorür, bikarbonat ve hipertermal içerdiği bildirilmekte, suyun ayrıca litrede 1 gr. dan fazla CO<sub>2</sub> içermesi nedeniyle gazlı sular grubuna girdiği belirtilmektedir. Ömer kaplıca suyunun romatizmal hastalıklar, solunum yolu hastalıkları, kadın hastalıkları, kemik ve kireçlenme rahatsızlıkları, beslenme bozuklukları ile sinir kas yorgunluklarını tedavi etmektedir.

Gecek kaplıcasının suyunun ise sodyum klorür ve bikarbonat bileşiminden oluştuğu, suyunun sıcaklığının 46-71°C, debisinin 20 lt/sn. olduğu, buradaki suyun romatizmal hastalıklara, solunum yolu hastalıklarına, kadın hastalıklarına, kemik ve kireçlenme rahatsızlıklarına, sinir ve kas yorgunluklarına iyi geldiği bildirilmektedir (<http://www.afyonkulturturizm.gov.tr/TR,63512/omer-gecek-termal-turizm-merkezi.html>).

**Afyonkarahisar-Sandıklı Hüdai Termal Turizm Merkezi:** Termal turizm merkezi, Sandıklı ilçesinin güneybatısında Afyonkarahisar-Antalya karayolundan 12 km. içerde yer almaktadır. Kaplıcanın özelliği şifalı çamurları olmaktadır. Burada toprağın 68°C şifalı suyla karıştırıldığından 40-45°C bir çamur ortaya çıktığı, çamur banyosunda kalma süresinin dayanma gücüne göre 6-7 dakika olduğu, günde 1 defa girmenin yeterli olduğu, su banyosuna ise günde 1-2 defa girilebildiği, kaplıca suyunun ve çamurunun tedavi ettiği hastalıkların başında eklem ve omurga kireçlenmesi rahatsızlıklarının geldiği, su banyosunun romatizmal hastalıkların, kadın hastalıklarının, cilt hastalıklarının, kemik ve kireçlenme rahatsızlıklarının, solunum yolları hastalıklarının, felçler, kırık çıkık sekelleri, hemiploji, kalp ve damar hastalıklarının tedavisinde, çamur banyosunun romatizmal hastalıkların, kemik ve kireçlenme rahatsızlıklarının tedavisinde, içmelerin de sindirim sistemi hastalıkları ile solunum yolları hastalıklarının tedavisinde kullanıldığı bildirilmektedir (<http://www.afyonkulturturizm.gov.tr/TR,63510/hudai-termal-turizm-merkezi.html>). Siyatik felç, ruhsal yorgunluklar, spor yaralanmaları gibi vb. hastalık ve oluşumların tedavisinde de fayda sağlamaktadır (Sandıkcı, 2007, s.40-41).

**Tablo 24.Afyonkarahisar İlinde 2000-2010 Arasında Kaplıcaların Değişimi**

	2000		2010	
	Tesis Sayısı	Yatak Kapasitesi	Tesis Sayısı	Yatak Kapasitesi
Gecek	1	180	1	180
Ömer	3	885	7	1988
Hüdai	2	815	12	2642
Gazlıgöl	1	598	14	2230
Heybeli	1	196	3	815
<b>TOPLAM</b>	<b>8</b>	<b>2674</b>	<b>37</b>	<b>7855</b>

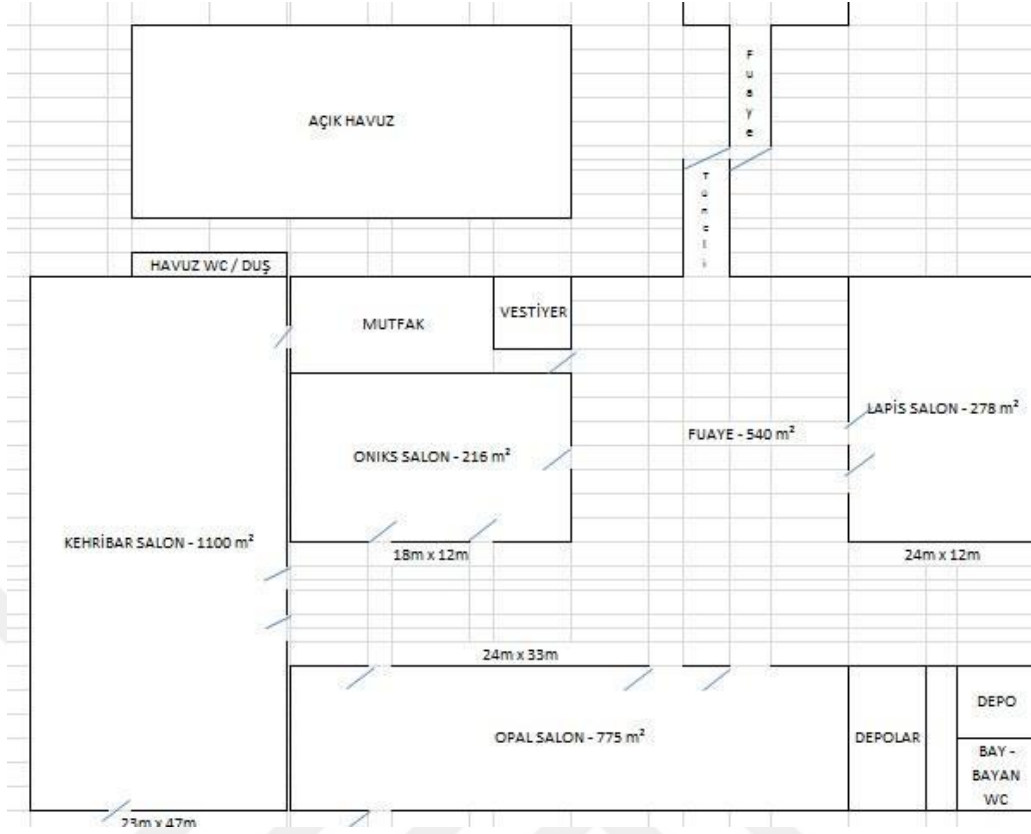
**Kaynak:** Barış Taş, "Afyonkarahisar İlinde Termal Turizmin Gelişimi", *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 26, Ağustos 2012, s.149.



**Korel Thermal Resort Clinic&SPA:** Afyonkarahisar il merkezine 13 km mesafede 50.000 metrekarelik alan üzerinde kurulu 329 odası ile 1000 yatak kapasiteli Türkiye'nin sağlık otelidir. Otel 42°C dereceli şifalı suyu ve tedavi imkânları ile bilinmektedir. Otel, SGK, CGM, HDI Sigorta, Halk Sigorta, Dubai Sigorta, Generali Sigorta, Ace Europeen Sigorta, Güneş Sigorta, Acıbadem Sigorta, Ergo Sigorta, TBMM, Agis gibi kurumlarla anlaşması ile Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezine gelen misafirlerine özel konaklama sağlamaktadır. Otelde 2 adet açık havuz, 4 adet kapalı havuz ve özel kaplıca kürleri için 4 adet termal havuz ile 8 adet özel aile banyosu bulunmaktadır. Burada 2 adet uzman doktor, fizyoterapistler ve hemşire çalışmaktadır. Burada ayrıca teknolojik ekipmanlarla donatılmış farklı büyüklükte 7 adet toplantı salonu ile balo salonu bulunmaktadır [\(<http://www.koreltermalotel.com>](http://www.koreltermalotel.com)

[/kw=korel%20thermal%20resort%20clinic%20%26%20spa](http://www.koreltermalotel.com/?kw=korel%20thermal%20resort%20clinic%20%26%20spa)). Afyonkarahisar ilindeki çağdaş tesislerden biri olarak gösterilmektedir (Özbek, 2011, s.34). Korel Termal Otel de Yeşil Yıldız belgesi almıştır (<http://www.gazete3.com.tr/index.php/korel-otel-yesil-yildizli-oldu/>). Afyonkarahisar'da İkbal Thermal Hotel'den sonra Yeşil Yıldız belgesini alan ikinci tesis olmuştur. Yeşil Yıldız, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın başlattığı "Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri" projesi ve "Sürdürülebilir Turizm" kapsamında, çevreye duyarlı konaklama tesislerine verilen bir "Çevre Etiketini" uygulamasıdır. Uygulama 22.09.2008 tarih ve 27005 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir <http://tuyup.turizm.gov.tr/Yayinlar/Ye%20%9Fil%20Y%20C4%B1ld%20C4%B1z%20Bilgi%20Bro%20C5%9F%20C3%BCr%20C3%BC.pdf>.

**Anemon Afyon Spa Otel:** Afyonkarahisar'da bir Spa oteli olarak faaliyet göstermekte ve farklı konseptleri ile hizmet vermektedir. Şehir merkezine 8 km. mesafede 5 yıldızlı bir tesistir. Otelde; 17 b+ oda, 14 Corner, 1 Junior Suite, 99 Superior, 45 Delux odaya ilave olarak 2 bedensel engelli odası ile birlikte toplam 178 oda bulunmaktadır. Odalarında sunulan ayrıcalıklı hizmetler şunlardır; Ücretsiz Yastık Menü (Kaz tüyü, Pamuk, Ortopedik); Gömlek ütüleme ve ayakkabı boyama; 24 Saat Oda Sizin (belirli bir fiyat farkı ile); Kettle (ücretsiz çay - kahve ikramı); Ve Metro Ethernet İnternet (Yüksek hızda kablosuz internet).



Havuzu ve bahçesi olan Anemon Afyon Spa Otel kendine özgü bir mimariye sahiptir. Asya mimarisi içerisinde doğu mistisizmi harmanlanmıştır. 4000 m<sup>2</sup> geniş bir alanda AİA SPA klasik ve temalı Uzakdoğu masajlarını Afyonun şifa kaynağı termal suyu ile birleştirerek sunmaktadır. Burada farklı konsepti ile Özel SPA Suit (özel buhar odası, saunası, hamamı ve masaj odası dahil), hamam, buhar odası, Bio sauna, 1 Ayurveda masaj odası, 1 Tai masaj odası, 1 Bali masaj odası, 4 adet Klasik masaj oda, 4 adet Termal banyo odası, 1 Dry Floating odası, 1 Hidroterapi odası, doktor odası, Rus-Fin saunası, macera duşları, dinlenme alanları, bayanlara özel dinlenme havuz alanı, özel sauna ve buhar odası, bay bayan soyunma odaları, Anemon GYM, açık yüzme havuzu, kapalı yüzme havuzu bulunmaktadır. Tesiste Kehribar Salon banket düzeni ile 900, kokteyl düzeni ile 1300 kişi kapasitelidir. Opal Salon banket düzeni ile 350, kokteyl düzeni ile 800 kişi kapasitelidir. Havuz başı banket düzeni ile 700, kokteyl düzeni ile 1000 kişi kapasitelidir. Oniks Salon banket düzeni ile 100, kokteyl düzeni ile 260 kişi kapasitelidir. Lapis Salon da banket düzeni ile 170, kokteyl düzeni ile 300 kişi kapasitelidir. Tesiste balo salonları da bulunmaktadır (<http://www.anemonhotels.com/otel-afyon/anemon-afyon.aspx>).

**İkbal Thermal Hotel:** 5 yıldızlı termal şehir otelidir. Güzellik ve bakım, balneoterapi (havuz + özel kür), hidroterapi, fitness, step, aerobik, squash, futbol sahası ve tenis kortu bulunmaktadır. Güzellik ve cilt bakım kürleri, aromatik banyo kürleri uygulanmaktadır. Kapalı rekreasyon havuzu ve kapalı termal havuzu bulunmaktadır. Burada termal merkez ve otel kısmı aynı binada farklı katlarda yer almakta, odalara ve genel havuza termal su verilmemekte, termal su kür amaçlı havuzlarda ve terapi küvetlerinde kullanılmaktadır (Güvenç, 2007, s.60). İkbal Thermal Hotel Spa, Afyonkarahisar'da "Yeşil Yıldız" sertifikası alan ilk tesis olmuştur.

### 3.3.3. İldeki Termal Turizmi ile Gelen Turistlerin Özellikleri ve Geliş Nedenleri

Afyonkarahisar ilinde yukarıda açıklanan çeşitli termal turizm işletmelerine gelen iç ve dış müşteriler buralara şu amaçlarla gelmektedirler; Jeotermal suların olumlu etki yaptığı solunum sistemi hastalıkları, cilt hastalıkları (eczama, akne, psöriasis vb.), lokomotor sistem hastalıkları (romatizmal hastalıklar, eklem hastalıkları), ortopedik operasyon ve travma sonrası rahatsızlıklar, kalp dolaşım sistemi hastalıkları (kalp yetmezliği, dolaşım bozukluğu, hipertansiyon, arter hastalıkları), mide - bağırsak-metabolizma hastalıkları (Balneoterapi, içme, Paloidoterapi ağırlıklı; karaciğer safra kesesi fonksiyonel yetmezliği, hepatit, obezite, gut vb.), böbrek ve idrar yolları hastalıkları (piyolonefrit, sistit, prostatit, ürolitiasiz), jinekolojik hastalıklar, nörolojik hastalıklar (omurga hastalıkları, inme, travmatik lezyonlar vb.) gibi çeşitli rahatsızlıklarında sağlık bulmak (Özbek, 2011, s.31).

*“ termomineral sular, peloidler ve gazlar gibi doğal tedavi metotları, banyo, içme ve inhalasyon (soluma) metotları ile kür biçiminde tedavi”*  
için faydalanılmaktadır (<http://visitturkeyforhealthcare.com/34-termal-bolgeler.html>).

Balneoterapi, mineral termal sularla yapılan kür uygulamasıdır (Edinsel ve Adıgüzel, 2014, s. 174) Kür, bazı hastalıklar için özel olarak hazırlanmış belli bir alanda belli bir süre ile doktor tarafından saptanmış bir program dahilinde yapılan tedavi yöntem ve tekniklerin tümüdür; zindeleşmek; dinlenmek ve eğlenmektir (Aksu ve Aktuğ, 2011, s.5).

### 3.4. Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti

Bir termal turizm işletmesi için müşterileri o kuruluşun ürün/hizmetlerinden faydalanan kitlelerdir. Termal turizm işletmelerinde bireysel müşterilerin yanında kurumsal müşterilerin (bir kurumun iş görenlerinin performansını ödüllendirmesi ile) de rezervasyon yaptırabildikleri görülür. Gelen müşteriler bu işletmelerde birtakım hizmetler alırlar. (Özmen, 2013, s.57). Termal turizm işletmeleri, müşterilerine çeşitli ürün ve hizmetlerini sunan işletmelerdir. Termal su kaynağı burada üründür. Onun etrafında işletmelerde çok çeşitli yan hizmetleri müşterilerine sağladıkları görülür (örn.; konaklama, kür hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, spor ve eğlence). Böylece termal turizm işletmeleri daha kapsamlı hizmet sunumlarıyla öne çıkmakta, müşterilerin beklentilerinin karşılığında aldıkları hizmetlerin nitelik ve niceliği ile ilişkili memnuniyet algılamaları çok önem kazanmaktadır.

Termal turizm işletmelerinde çeşitli hizmetlerini almak için gelen yerli ya da yabancı müşteriler bu hizmetlerle ilişkili bazı beklentiler içindedirler. Örneğin hizmetlerin kalitesi önem kazanır ya da hizmetlerin çeşitliliği ön plana çıkar. Tesislerin temiz olması, odaların ve yiyeceklerin hijyen şartları müşteri beklentileriyle önem kazanmaktadır. Tesislerde personelin müşterilerle iletişimleri/diyalogları, bu iletişimlerin niteliği de müşteri beklentileri içinde önemli yer tutar. Müşteriler tesislere geldiklerinde güler yüzlü karşılanmak ve tesislerde kaldıkları süre boyunca da ilgilenilmeyi beklerler.

Termal turizm işletmeleri, hizmet unsurunun önde olduğu işletmelerdir. Bu nedenle tesislerde müşterilerle tüm iletişim ve etkileşimler de önem kazanır. Müşteri ilişkilerinin iyi yönetilerek müşterilerin değer algılarının tatmin edilmeleri için MİY uygulamalarından faydalanılabilmektedir. MİY ile amaçlanan, işletmelerde etkili iletişimlerle müşterilerin memnuniyetini arttırmaktır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin termal turizm işletmeleri ile müşterilerine faydaları, şu başlıklarda toplanarak açıklanabilmektedir; Termal turizm işletmelerine faydaları; Müşterilerin işletmeden beklentileri öğrenilir; verilecek hizmetlere karar verilir; alınacak etkili kararlara yol gösterir; hizmet kalitesinin iyileştirilmesine/geliştirilmesine yarar; işletmenin verimliliği artar; müşteri memnuniyetini artar; işletmenin müşterileri artar; müşteri hizmetlerinin üst düzeylerde sonuçlanmasını sağlar; segmentler ve bireysel müşteriler için hedefler geliştirmeyi sağlar (Bakırtaş, 2013, s.9); Müşterilerden alınan geri

bildirim ile gelecek stratejilerinin belirlenmesine kaynak oluşturmaktadır; müşteri bağlılığının oluşmasına zemin hazırlar; işletmenin müşteri portföyünün gelişmesiyle karlılığı artar.

MİY'in termal turizm işletmelerinin müşterilerine potansiyel faydaları da şunlardır: İstek ve beklentilerinin karşılanması; Değer(li) algılaması; kalite algılaması; uygunluk; memnuniyet; tatmin; ve yakın/sıcak ilişkiler/iletişimler (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu, 2010, s.431). Müşteri memnuniyeti kavramının literatürdeki açıklamasıyla bağlantılı olarak, termal turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetini, müşteri beklentileri ile hizmetin müşteriye sunulduğu 'an'a ilişkin algılamalarının karşılaştırılması ile ortaya çıkan/müşteride oluşan memnuniyet (ya da memnuniyetsizlik) hali olarak tanımlanır.

İşletmelerde hizmet performansının müşteri beklentisini karşılamasıyla tatmin duygusu, hizmet performansının müşteri beklentisinin altında kalması durumunda ise tatminsizlik ortaya çıkar (Özgüven, 2008, s.657-658). Genel olarak müşteri memnuniyeti müşteri beklentilerinin karşılanması ile sağlanır. Bunun için öncelikle tesislerin ve tesislerde verilen hizmetlerin (çeşitlilik, hizmet kalitesi, çevreye duyarlılık, hijyen vb. bakımlardan) yeterli olması gerekir.

Termal turizm işletmelerinde müşteri memnuniyeti, böyle bir işletmeye gelen müşterinin kendisine sağlanan ürün/hizmetlerden tatmin olmasıyla oluşur. Tatmin düzeyinin bir derecesi vardır. Gösterilen çabalarla azdan çoğa doğru arttırılabilmektedir. MİY kapsamında, daha önce açıklanan yapılan bazı uygulamalarla bunun derecesi en üst seviyede işletme ile müşterinin özdeşleştiği ve işletmeye bağlılık geliştirdiği seviyeye kadar yükselebilmektedir. Böyle müşteriler tekrar tekrar aynı işletmeye gelmek isterler ve çevrelerine (aile üyelerine, yakın arkadaşlarına) de o işletmeye ilgili olumlu sözler ederek (ağızdan ağıza iletişim yoluyla) onları da gelmeye yöneltirler. Tatmin derecesi yüksek müşteriler bir termal turizm işletmesinin önemli gücü olurlar. Sürekli müşteri olgusu ve yeni müşterilerin kazanılması bu şekilde sağlanır.

Termal turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması için yapılması gerekenler şöyle özetlenir: Tesislerin her yönden yeterli olması; tesislerde verilen hizmetlerin çeşitli ve kaliteli olması; müşteri hizmetlerinin toplam kalite anlayışında sürekli iyileştirilmesi/geliştirilmesi; tesislerde ve yiyecek-içeceklerde hijyen gereklerinin sağlanması; personelin sayı olarak yeterli olması; personelin iletişimlerinin iyi olması; personelin müşterilere nazik ve hassas olması; kurum düzeyinde iletişimlerin iyi olması; işletmede müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesi yönünde kapsamlı çabalar

gösterilmesi; müşteriye tanıma; müşterilerin dinlenilmesi; farklı müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması; müşterilerden geri bildirim alınması; verilecek hizmetlerin bu yaklaşımlar ve çabalar sonucunda uygun belirlenmesi; müşterilerin ihtiyaç ve arzularının karşılanması; böylece müşteri memnuniyetinin stratejik öneminin bilincinde olarak işletmelerde hareket edilmesi, gerekli tüm faaliyet ve iletişimlerin yapılandırılması; müşterilerin beklentilerinin de ötesine geçilmesi; müşteri ilişkilerinin kapsamlı bir şekilde ele alınması; müşteriye tesislerde kaldığı süre içinde değerli olduğunun algılatılması (Ünal ve Demirel, 2011, s.109); müşteri için değer üretilmesi; karşılıklı etkileşimle müşteride güven oluşturulması (Başanbaş, 2012, s.16-17); müşterilere empati ile yaklaşılması ile; müşterilere kişisel ilgi gösterilmesi şeklinde öne çıkmaktadır (Eleren, s.402). Yukarıda sözü edilen empati terimi, kendini müşterinin yerine koyarak davranılmasını içerir (Özmen, 2013, s.57). Termal turizm işletmelerinde müşterilerle iletişimler daha önem kazanır. İyi iletişim ve etkileşimlerle müşteri memnuniyeti sağlanır. MİY de stratejik bir araç olarak bu amaca hizmet eder. Müşterilerle kurulacak etkili iletişimlerle işletme için fark yaratılmaya ve rekabetsel avantaj elde edilmeye çalışılmaktadır.

Termal işletmelerde algılanan kalite (hizmet kalite ölçeği, SERVQUAL gibi ölçeklerle) ölçülebilmektedir. SERVQUAL kalite ölçüm yöntemi aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Kılıç ve Eleren, 2010, s.127);

*Hizmet kalitesi = performans - beklentiler.*

Buna göre hizmet kalitesi, hizmet performansından müşteri beklentilerinin çıkılmasıyla kalan farktır. Hizmet kalitesi müşteri memnuniyetinde önemli rol oynamaktadır. Hizmet kalitesi, hizmeti alanın isteklerine uygunluk derecesi olarak değerlendirilmektedir. Yine hizmeti alanın, hizmette aradığı özellikleri bulması ile duyduğu memnuniyet derecesi olarak açıklanabilmektedir (İSMMMO, s.82). Eleren tarafından müşteri beklentilerine dayalı bir hizmet kalitesi ölçüm modelinin geliştirildiği ve termal otel işletmeciliğinde uygulandığı çalışmada amaç, SERVQUAL hizmet kalite ölçeğine bağlı olarak Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmeleri için uygun bir hizmet performans modeli oluşturulması olmuştur. Çalışmada toplam üç termal otel işletmesi müşterileri içerisinde tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 422 katılımcıya ait veriler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen kalite temelli performans modelinin boyutları faktör analizi sonucunda oluşturulduğunda SERVQUAL ölçeğindeki beş boyuta çok yakın çıkması, hatta birebir örtüşmesi ile, modelin boyutsal

anlamda SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeğinin özelliklerini kapsadığı, bu nedenle elde edilen modelin, SERVQUAL hizmet kalitesi çerçevesinde bir performans ölçüm modeli olduğu ve tamamen Afyonkarahisar ili termal otel işletmelerinde müşteri kalite algılarına dayalı performans ölçümünde kullanılabileceği açıklanmıştır. Cronin ve Taylor (1992, 1994) tarafından yapılan çalışmada da yazarlar hizmet kalitesinin işletme performansına bağlı olduğunu ve bunu tüketicilerin algıladıkları değerler olarak tanımlamışlar, SERVQUAL ölçeğindeki 5 boyutu kullanarak daha sonra yeni bir çalışma ile tekrar ölçeği gözden geçirmişler ve algılanan hizmetin kalite ölçeği olacağını yapmış oldukları çalışmada belirtmişlerdir (Eleren, s. 401,418). Termal turizm işletmeleri gibi hizmet üretilen sektörlerde kalite diğer sektörlerle karşılaştırıldığında tanımlanması ve ölçülmesi daha zor bir kavramdır. Bu nedenle hizmet kalitesinin ölçülmesi konusunda doğru model ve yöntemlerle çalışılması, hizmet kalitesinin doğru ölçülmesi ve işletme yönetimlerine yön vermesi açısından önemli görülür.

Kılıç ve Eleren (2010) tarafından termal otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik yaptıkları araştırmalarının sonucunda, genel olarak hizmet kalitesinin farklı tip otellerde uygulanmış olduğu fakat termal otel işletmelerinde eksikliği tespit edilmiştir (Kılıç ve Eleren, 2010, s.119). Termal turizm işletmelerinin müşteriler tarafından tercih edilmesi için, müşterilerin ihtiyacının doğru belirlenmesi ve buna uygun hizmet sunulması gerekir. Bu bağlamda, bir işletmede müşteriler için üretilen değer müşterinin tercihinin uygun olmasının önemi anlaşılır.

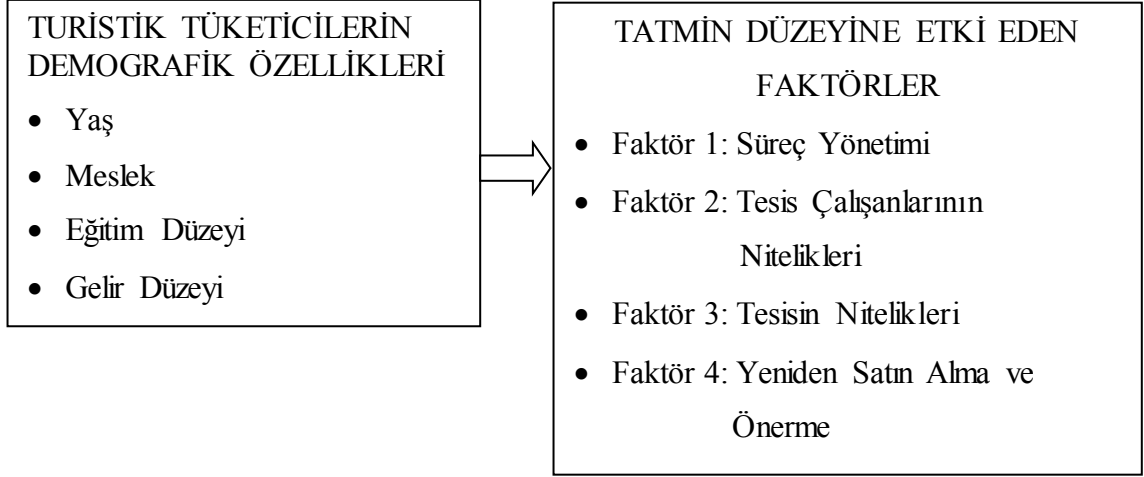
Termal turizm işletmelerinde hizmet veriminde farklı müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak, bu ihtiyaçlara uygun müşteri değeri oluşturmalarıyla kalite algılamalarını olumlu etkilemektedir (Başanbaş, 2012, s.17). Diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, termal turizmde ve termal turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemi artar.

Termal turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetini belirleyen ve etkileyen faktörler arasında, oda kat hizmetlerinin yeterliliği, odaların temizliği, yiyecek içecek hizmetlerinin nitelik, nicelik ve hijyen koşulları, spa hizmetleri ve diğer katma değerli hizmetleri, insan kaynaklarının yeterliliği ile personelin ve kurumun iletişimleri, etkileşimleri, bu kapsamda; "*misafiri tanımak ve anlamak, misafire yakın olmak, misafiri dinlemek, misafirden elde edilen geri bildirimini değerlendirmek, misafiri onurlandırmak ve ödüllendirmek, misafirlerin önemli olduğunu hissettirmek, misafirlerin istek ve beklentileri doğrultusunda üretim yapabilmek / hizmet sunabilmek*" olarak sayılabilmektedir (Ünal ve Demirel, 2011, s.109).

Termal turizm işletmelerinde müşterilerinin toplam kalite algılamaları birçok faktörden etkilenir. Böylece işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyulur. Kalitenin bireysel, ürün, hizmet ve sunum kalitesi bazında ele alınarak, kaliteli hizmet anlayışı ile toplam kalite yönetiminin gereklerinin uygulanması gerekir (İlgin Ticaret Odası, 2012, s.13). Toplam kalite yönetimi ile geniş bir çerçevede hizmetler sürekli geliştirilerek iyileştirilmektedir. Alen, Fraiz ve Ruffin (2006), termal otel müşterilerinin beklenti ve algılarına yönelik çalışmalarında, müşterilerin beklenti ve algıları arasındaki ortalama farkın hesaplanmasında anlamsız pozitif fark tespit etmişlerdir. *"Yani algılanan toplam kalite ortalama olarak ölçüğe göre çok az bir farkla pozitif çıkmış fakat aynı zamanda işletmeler müşteri beklentilerine ancak ulaşabilmişlerdir. Oysa ki analizler kötü kalite algısına neden olan öğelerin neler olduğunu ortaya çıkartmıştır. Çalışmada dikkate alınan SERVQUAL ölçüğindeki 22 önermenin dışında 6 önerme müşteri beklentilerinin ötesine geçmiştir. İşletmeler tespit edilen konularda beklentinin ötesinde başarılı bulunmuştur. Bunlar; doğal çevre, itibar, dekorasyon, iyi bir konum, sessiz ortam ve dostça davranıştır. Fakat müşteri algılarına göre termal işletmeler şu konularda da zayıf ve yetersiz kalmışlardır; şifalı sular, davranış farklılığı ve yiyecek ve içecek."* (Kılıç ve Eleren, 2010, s.125). Termal turizm işletmelerinde, başarılarında yukarıda açıklandığı gibi müşteri memnuniyeti önemli rol oynayarak, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi de önem kazanır.

Literatürde bu konuda yapılmış çokça çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda müşteri beklentileriyle bağlantılı olarak müşteri memnuniyeti/tatmininin ölçümü için bazı modeller geliştirilmiştir. Örneğin; Termal turizmde turistik tüketicilerin tatmin düzeylerine etki eden faktörler modeli geliştirilmiştir (Şekil 28) (Belber ve Turan, 2015, s.466). Müşteri tatmini genel modeli oluşturulmuştur (Şekil 29) (Sandıkçı, 2008), s.66).

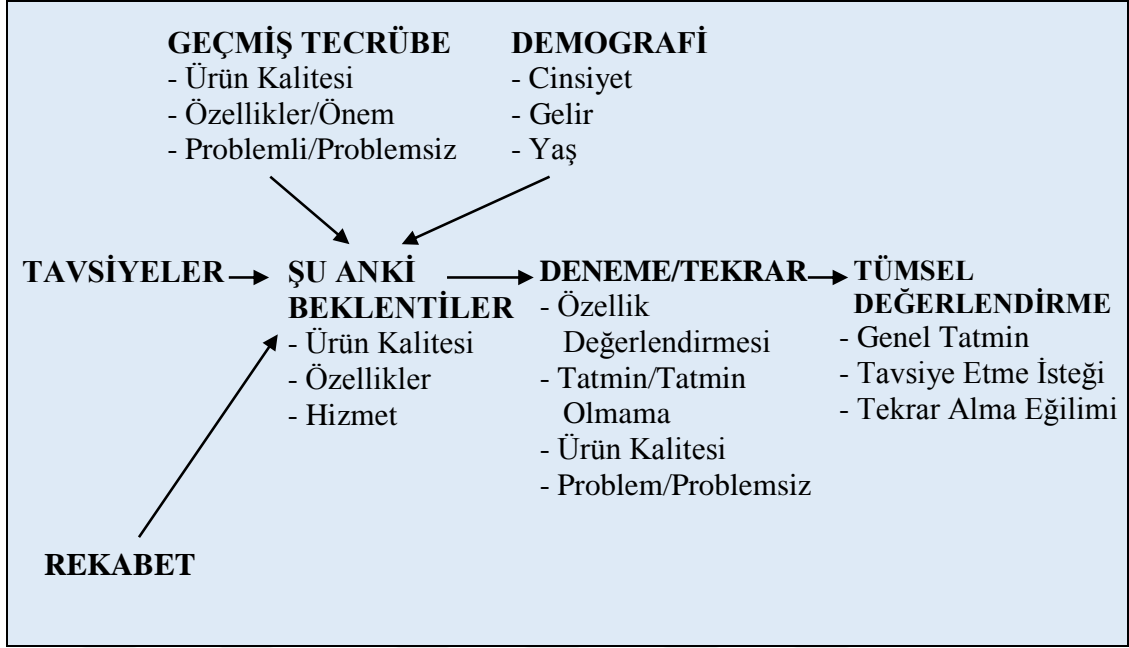




**Şekil 28. Termal Turizmde Turistik Tüketicilerin Tatmin Düzeylerine Etki Eden Faktörler Modeli**

**Kaynak:** Burcu Gülsevil Belber ve Ayşegül Turan, "Termal Turizm İşletmelerinde, Turistik Tüketicilerin Tatmin Düzeylerine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Kırşehir İli Üzerine Bir Uygulama", Journal of Business Research Turk, 7/3, 2015, ss.457-481, [http://isarder.org/2015/vol.7\\_issue.3\\_article021\\_full\\_text.pdf](http://isarder.org/2015/vol.7_issue.3_article021_full_text.pdf), s.466.

Belber ve Turan (2015) tarafından yapılan araştırmada turistik tüketicilerin termal tesisten tatmin olma düzeylerine; "süreç yönetimi", "çalışanların nitelikleri", "tesisin nitelikleri" ve "yeniden satın alma ve önerme" davranışlarının etki ettiği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda tatmin düzeyine etki eden bu faktörlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Misafirlerin "tesisin yetersiz olduğunu düşündükleri alanlar" incelendiğinde ise %60'ının "personelin yeterince nazık ve çalışmaya gönüllü olmadığını" düşündükleri ortaya çıkmıştır (s.474-476).



**Şekil 29. Müşteri Tatmini Genel Modeli**

**Kaynakça:** Mustafa Sandıkçı, *Termal Turizm İşletmelerinde Sağlık Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008, s.66.

Sandıkçı (2008), termal turizm işletmelerinde müşteri beklenti ve memnuniyetini ölçmek için Doktora çalışması kapsamında bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Anket formunda demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, ortalama aylık gelir) yanı sıra çok sayıda ifade, ankete katılanlara yöneltilmek için hazırlanmıştır. Sandıkçı (2008)'nin çalışması için kullandığı anket formu, uyarlamalarla bu çalışmada da kullanılmaktadır (Sandıkçı, 2008, s.182-185).

Bir termal turizm işletmesine hizmetlerini almak için gelen müşteri, beklediği performans gördüğünde mutlu olmaktadır. Bu müşteri, elde ettiği performanstan memnun olmuş mutlu müşteridir (Barış, 2013, s.148). Termal turizm işletmelerinde neler yapılmamaktaysa müşteri memnuniyetsizliği doğar diye düşünüldüğünde, şunlar ifade edilir; işletmenin hizmet vermek için tesislerinin yeterli olmaması; işletmenin faaliyetleri sırasında çevreye duyarlı olmaması (kirlilik, vb.); işletmede müşteriye sunulan hizmetle sunulduğu ortamın uyumlu olmaması (fiziksel ortamın önemi); örneğin, ön büro, lobinin oluşturulduğu alanın yeterince geniş, standart ölçülerde olması, kür merkezlerinin ne çok bunaltıcı sıcak, ne de üşütecek serinlikte olmaması arzulanmaktadır. Yine kür havuzlarının su dışındaki kısımları, terapi odaları, Türk hamamı vb. alanlarda

müşterilerin kür için ihtiyaç duydukları süreyi rahat olarak geçirebilecekleri ortamın sunulmasının gereği belirtilmektedir (Sandıkçı, 2008, s.95); İşletmede hijyen koşullarına dikkat edilmemesi; Odaların temiz olmaması; Hizmet birimlerinin düzenli olmaması; İşletmede mahrem alan-kişisel alan ayırımına dikkat edilmemesi (mekanın dili ve gereklerine uygunluk) (Yılmaz, 2013, s.37); Oda, yiyecek-içecek vb. hizmetlerinin kaliteli olmaması; İşletmede müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesi yönünde çaba gösterilmemesi; Farklı müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmama; Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanamaması; Personelin sayı ve nitelik olarak yetersiz olması; İşletmeye gelen müşterilere yeterince ilgi gösterilmemesi; Gelen müşterinin tanınmasına çalışılmaması; Gelen müşteriyi anlamaya çalışmama; Kötü iletişimler; Dürüstlük ve inanılabilirlikten uzaklık; Personelin hizmeti sunmak için gerekli bilgiye ve beceriye sahip olmayışı (Bulgan ve Gürdal, 2005, s.246); Personelin nezaketsiz tutumları; Müşteriyi dinlememe; Müşteriye karşı kayıtsız olma/görünme; Müşteriye saygısız davranma; Uygun olmayan beden dili gösterimleri (müşteriye karşı negatif olma, yüzünü asma, başını başka yöne çevirme, göz kontağı kurmama, elini kolunu sallama, müşteriye makul olacakdan daha fazla yaklaşma vb.) (Yılmaz, 2013, s.34-35); Müşteriye nazik davranılmaması; Müşteriyle tartışılması; Müşterinin suçlanması; Müşterinin hatasının yüzüne vurulması; Müşterinin azarlanması (Bulut, 2011, s.392); Personelle müşteriler arasında (tesislere daha gelmeden, geldiklerinde ve tesislerden ayrıldıktan sonra da) yaşanabilen birtakım sorunlar (Barış, 2013, s.148); Sorun çözümü yapamama; Kuruluş ve kuruluş personelinin kusur ve hataları neticesinde şikayetler; Kuruluşun (müşteriye) sözünde durmaması; Müşterinin, işletmenin kendisini korumadığını düşünmesi (müşterinin korunarak değer görme beklentisi vardır.) (Ritson, 2011, s.27); Hizmetlerde gecikmeler; İşletmenin, müşterilerle kurulacak iletişim için bir planının olmaması (MİY uygulamaması); Müşterinin değerli olduğunun (her ortamda ve zamanda) ona hissettirilemeyişi (Bulut, 2011, s.392); Müşteriye hizmet vermede isteklilik (heveslilik) gösterilmemesi; İşletmede böyle bir çaba içinde olmama; Müşteriye gerçek değer üretilmeme; Müşteri geribildirimlerine önem verilmemesi; Müşteri güvenlik gereklerinin sağlanmaması (hizmet kalitesinin güvenlik boyutuyla ilişkili olarak, örn. kredi kartlarının güvenliği); Müşteride işletmeye karşı güven oluşturulamaması (Hizmet kalitesinin bir boyutunu oluşturan güvenilirlik, işletmede hizmetin söz verildiği biçimde yerine getirilebilmesini gerektirmektedir), vb. (Özmen, 2013, s.56-57); İşletmede iç işleyişin

(hizmetler, insan kaynakları vb.) kontrol/denetiminin iyi yapılmaması; İşletmenin kurumsal yönetilmemesi (kurumsal imaj); İşletmeye ulaşımın zor olması.

Genel olarak müşterilerinin beklentilerini karşılayamamaları, termal turizm işletmelerinde memnuniyetsizliğe yol açar. Bir müşterinin memnuniyetle ilgili üç durumunun ortaya çıkabildiği bildirilmekte ve şöyle açıklanmaktadır; *Eğer performans/kalite beklentilerden düşükse* müşteri memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır; *performans/kalite ile beklentiler eş değer durumdaysa* müşteri memnun olmakta; *performans beklentileri aşacak olursa*, müşteri yüksek memnuniyete sahip olmaktadır (Sandıkçı, 2008, s.64). Termal turizm işletmelerinde müşterilerin memnun edilemeyişinin sonucu müşteri kaybı yaşanır. Müşteri kayıplarının genellikle memnuniyetsizlikten, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam anlayamamaktan kaynaklandığı bildirilmektedir (Sandıkçı, 2007, s.42). Daha kötü sonucunu ise bu memnun olmamış müşterilerin tesislerinden ayrıldıktan sonra işletmeyle ilgili yapacakları olumsuz ağızdan ağıza iletilişimlerle (işletmeyi kötüleme) etkileyecekleri yakın çevrelerindeki kişilerin (aile fertleris, akrabalar, arkadaşlar gibi) de işletmeye hizmet almak için gelmeyecek olmalarıdır. Böylece işletmenin imaj ve müşteri anlamında kayıpları katlanmaktadır.

### 3.5. Termal Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama

Termal turizm işletmelerinde stratejik planlama yapılması ile stratejik planlama konuları önem arz eder. Stratejik planlama sürecinde müşteri memnuniyeti ve beklentilerini dikkate almak, müşteri memnuniyeti ve beklentilerine yönelik bir takım stratejiler geliştirilerek beklenti düzeylerinin tatmin edilerek aşılmasına olanak sağlar.

Alpkan ve Doğan'ın (2008) Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri üzerine yaptıkları çalışmada; stratejik planlamanın katılımcı, esnek ve çevresel yoğunluğu üzerine daha çok önem verilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Stratejik planlamada yer alan tüm süreçlerin katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmesi toplam performansını artırıcı yöndedir.

Termal turizm işletmelerinde her yıl çok sayıda kişi yurt dışından ve yurt içinden gelerek hizmetlerinden yararlanmaktadır. Bu tip işletmelerde müşterilerle ilişkiler yani iletilişimler çok önemlidir. Bunun için işletmelerin iletilişim stratejilerine ve uygulamada bir iletilişim planına sahip olmaları gerekir. Termal turizm işletmelerinde MİY yapılması

da böylece çok fayda sağlar. MİY yaparak işletmeler, müşterilerle ilişkilerini geliştirebilmektedir. Yönetimin MİY stratejileri ile üstün müşteri değeri ve tatmini sunarak müşteriyle ilişkiler karşılık esasında uzun dönemli sürdürülecek şekilde bir anlayışta yönetilmektedir (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013, s.43). Çeşitli MİY tanımlarından yola çıkılarak, termal turizm işletmelerinde MİY, bir termal turizm işletmesinde doğru ürün/hizmetlerini doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak (pazarlamanın 4P'si), teknolojinin yardımıyla müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşteriye değer sunarak müşteri tatmini sağlamak suretiyle, giderek artan düzeyde sadık ve karlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetler olarak açıklanabilmektedir.

Bir termal turizm işletmesi göz önüne getirildiğinde, müşterileri o kuruluşun ürün/hizmetlerinden faydalanan ve gelecekte faydalanma potansiyeli olan kitlelerdir. Stratejik planlama sürecinde termal otel işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili müşterilerinden aldığı geri dönütleri değerlendirmeleri beklenir.

Termal otel işletmelerinde stratejik planlar oluşturulurken mevcut müşteriler ve potansiyel müşterilerle ilişkili belirlenen stratejilere yer verilmesi gerekir. Çeşitli yollarla mevcut müşterilerle kurulan iletişimlerle devamlılıkları sağlanır. Diğer yandan potansiyel müşteriler için de stratejiler belirlenerek uygulaması yapılmaktadır.

Termal otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini ve beklentilerini oluşturan bütün etkenlerin stratejik planlama sürecinde ele alınması gerekir. Stratejik planlamanın gerçekçi ve uygun stratejiler seçilerek yapıldığı oranda işleyişte, yönetimde, finasta ve bütün süreçlerde performans artması gözlemlenecektir. Müşteri memnuniyeti ve beklentilerini oluşturan hizmet kalitesi ve algılanan değerle ilgili planlama sürecinde stratejiler oluşturulmalıdır.

Buraya kadar termal turizm kavramına açıklık getirilmiş, termal turizm işletmelerinin özellikleri açıklanmış ve Afyonkarahisar ilindeki termal turizm olanakları çeşitli yönlerden incelenmiştir. Termal turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemi üzerinde durulmuş, önemi literatürdeki çalışmalara dayalı açıklanarak, müşteri memnuniyetinde etkili olan faktörler tartışılmıştır. Termal turizm işletmelerinde stratejik planlama konusu da mercek altına alınmıştır. Bir sonraki bölümde ise Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren, 5 yıldızlı işletmelerde yurt içinden konaklayan müşterilere 2013 ile 2016 yıllarını kapsayan alan çalışması uygulanmıştır. Bu işletmelerin stratejik plan

uygulama düzeyleri ortaya konmaya çalışılmış ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri ile çeşitli bulguları açıklanmıştır.



## **4.AFYONKARAHİSAR'DA FAALİYET GÖSTEREN TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞLETMELERİN STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren, araştırmaya katılan dört adet termal turizm işletmesinde müşteri beklentileri ile müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi ve işletmelerin stratejik planlama süreçleriyle ilişkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmektedir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, termal turizm işletmelerinde stratejik planlamaya dikkat çekmek, otellerin müşteri memnuniyet ve beklentilerini hangi düzeyde etkilediklerini ortaya koyarak, önerilerde bulunmaktır.

Ayrıca otellerin yeşil yıldız belgeli ya da belgesiz olmasına göre, müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin farklılıklarını tespit etmek, konu üzerinde önerilerde bulunmaktır.

### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Araştırmanın önemi; bu çalışma ile termal turizmin gelişiminin ve öneminin vurgulanması ve termal turizm işletmelerinde oluşan memnuniyet ve beklentilerinin stratejik planlama boyutları açısından ele alınmasından kaynaklanır. Stratejik planların termal otel işletmeleri açısından önemini ortaya konması, otellerde çalışanların stratejik planlamaya bakış açıları, termal turizm işletmelerinde stratejik planlamanın hangi düzeyde uygulandığı, mevcut uygulama düzeylerinin müşteri beklentilerini ne derece

etkilediğinin ortaya konması ve ayrıca Türkiye’de stratejik planlama uygulamalarını müşteri memnuniyeti ve beklentileri açısından değerlendiren ilk çalışma olması sebebiyle de önem kazanır. Türkiye’de termal turizmin sürdürülebilir gelişmesine yönelik olarak yönetsel ve stratejik açılardan öneriler sunması dolayısıyla gerek ilgili literatüre gerekse Türkiye’de termal turizm alanına katkı yapacağı düşünülmektedir.

#### **4.3. Araştırma Problemi**

- Araştırılan termal turizm işletmelerinde çalışanların stratejik planlama uygulamaları algı düzeyleri nedir?
- Araştırılan termal turizm işletmelerinde stratejik planlarını hazırlarken ve uygularken sorunlarla karşılaşmaktalar mıdır?
- Araştırılan termal turizm işletmelerinde, stratejik planlamalarında çevreyle ilgili hususlar yer almakta mıdır?
- Araştırılan termal turizm işletmelerinde, çevreye duyarlılık ile ilgili gereklerin yerine getirilmesi müşteriler tarafından algılanarak işletmenin somut faydasına dönüşmekte midir?
- Stratejik Planlama Uygulamaları müşteri memnuniyet ve beklentilerini etkilemekte midir?

#### **4.4. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Bugün 2634/4957 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu uyarınca ilan edilmiş ve halen yürürlükte bulunan 65 adet Turizm Merkezi ve 200 civarında kaplıca tesisi bulunmaktadır. Ankara, Afyon, Balıkesir, Bolu, Bursa, Yalova, İzmir ve Kütahya gibi illerde modern termal tesislerin bulunduğu başlıca iller arasındadır (Akbulut, 2010). Bu iller arasında araştırma evreni olarak Afyonkarahisar ili seçilmiştir. Bunun sebepleri ise; Frig vadisi turizminin geliştirilmesi için Turizm Bakanlığınca seçilen pilot bölgenin Afyonkarahisar olması, Anadolu’nun batı yakasında batıyı doğuya ve kuzeyi güneye bağlayan kavşak noktası olması, zengin kaplıca kaynaklarının bulunması ve kaplıca turizminin yoğun olarak yapılması olarak sıralanabilir.



Örneklemin, alınmış olduğu evreni temsil etme derecesi önemlidir. En uygun örneklem büyüklüğünün saptanması, araştırmanın amaçlarına ve mevcut sınırları içi faktörlere göre değişmektedir (Arıkan, 2004, s.152). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, bazı formüller geliştirilmiştir. Araştırmacı, örneklemin alınacağı evreni, ilgili özelliğin standart sapmasını kestirecek kadar tanıyorsa, kabul edilebilir hata payını kararlaştırabiliyorsa ve sonucun öngörülen hata aralığı içine düşme olasılığını veren güven düzeyini seçebiliyorsa, örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilir (Sencer, 1989, s.401). Çalışma evreninin son derece dinamik olması, örneklem büyüklüğünün tam olarak saptanmasını engelleyebilir. Evren büyüklüğünün bilinmediği bu durumlarda, örneklem büyüklüğünü saptamak için aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Özdamar, 2003, s.116-118).

$$n = \frac{(t_{1-\alpha})^2 (p \cdot q)^2}{S^2}$$

$t_{1-\alpha}$ : Belirli güven düzeyinde (Genellikle %95) t tablosundan en büyük serbestlik derecesi için (Sonsuz) bulunacak değer (Yanılma payı için t değeri). Bu değer her yanılma payı için sabit bir değeri vardır. Örneğin %5 yanılma payı ile çalışılıyorsa bu değer 1.96'dır.

$S^2$ : Araştırmada belirlenecek oranın standart hatası

P : Araştırılan olayın evrendeki prevalansı (Görülme sıklığı)

q : Görülmeme sıklığı (1-p)

n : Örnekte en az bulunması gereken kişi sayısı, hesaplanacak minimum örnek büyüklüğü

P : %10 = 0.5

q : 1-p = 1-0.5 = 0.5

s : %5 = 0.05

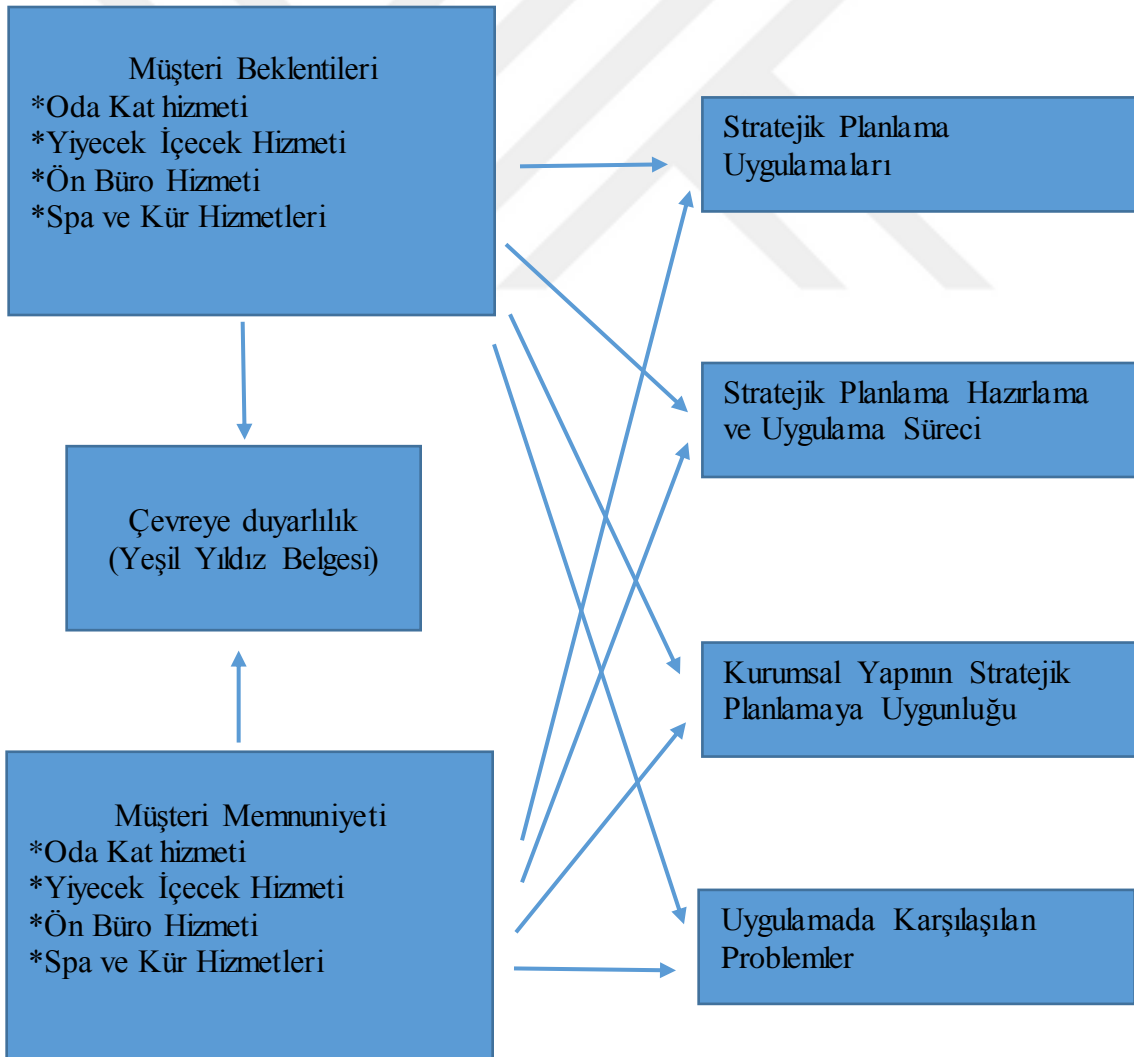
$t_{1-95}$  = 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2} = 384 \text{ kişi}$$

Ölçeğin uygulanacağı en az saydaki katılımcıyı belirten örneklem büyüklüğü, 384 kişi olarak saptanmıştır. Çalışmada; 800 otel müşterisi ve 37 otel yöneticisi olmak üzere toplam 837 katılımcıya ulaşılmıştır.

#### 4.5. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, bir bağımsız değişken ve alt boyutları, iki bağımlı değişken üzerinde şekillenmektedir (Şekil 30). Müşteri memnuniyeti ve müşteri beklentileri bağımlı değişken, stratejik planlama algılama düzeyleri ve alt boyutları ise bağımsız değişken olarak çalışmada yer almaktadır.



Şekil 30. Araştırma Modeli

Müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin müşterilerin oda kat hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, ön büro hizmetleri ve spa kür hizmetlerine yönelik faaliyetleri ele alınarak ölçülmüştür. Stratejik Planlama Uygulamalarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesinde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik planlama hazırlama ve uygulama süreçleri ve stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar olarak incelenmiştir. Müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin otellerin çevreye duyarlı olup olmadıklarına göre farklılıkları incelenmektedir. Stratejik planlama uygulamalarının müşteri memnuniyetine ve müşteri beklentilerine etki derecesi, birbirleri arasında pozitif ilişki olup olmadığı araştırma modelinde incelenen konulardır. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmaktadır.

#### **4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Tez çalışması nicel verilere dayanmaktadır. Çalışma kapsamında önce konuyla ilgili literatür taranarak termal turizmi ve özelde Afyonkarahisar’da yapılan alan araştırması ile bulguların elde edilerek değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

##### **4.6.1. Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti Ölçeği**

Müşteri beklentileri ve memnuniyetini ölçmek için Sandıkçı (2008)'nin çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmaktadır. Sandıkçı tarafından yapılan çalışmada geliştirilen bu ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,841 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1'e yakın olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Sandıkçı, 2008, s.113).

Bağımlı değişkenlerden birisi olan müşteri beklentileri, dört farklı alt boyutu belirlenerek ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda belirlenen alt boyutların üzerine ölçek kurulmaktadır. Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin alt boyutları; ön büro, oda-kat, yiyecek içecek ve sağlık hizmetleri olmak üzere dört tane belirlenmiştir.

#### 4.6.2. Stratejik Planlama Ölçeği

Stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesine ilişkin ölçek Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından hazırlanmış ölçeğin çalışmaya uyarlanmış şeklidir. Bu ölçek eğitim alanında stratejik planlama süreci ile ilgili bir araştırma için geliştirilmiş olmakla beraber tüm bilim dalları için kullanılabilir. Ölçek 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu”, “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ve “stratejik plan yapılırken yaşanan problemler” olarak kurgulanan üç faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör 5, 2. faktörde 10, 3. faktörde 7 madde bulunmaktadır. Ölçek faktör değerleri .60 ile .81 seviyesinde değerler almaktadır. Faktörlerin her biri için Cronbach’s Alpha değeri ve korelasyon katsayıları .30 üzerinde olan maddeler ölçekte kullanılmıştır.

Faktörlerde bulunan soruların madde toplam korelasyonları 1. Faktör için .55 ile .68; 2. Faktör için .55 ile .76 ve 3. Faktör için .37 ile .61 seviyesinde değerler almaktadır. Bu sonuca göre ölçekteki soruların iyi seviyede ayırt etme özelliğinin bulunduğu ifade edilebilmektedir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012, s.561).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda

*“her faktörün açıkladığı varyans oranının, sırasıyla, birinci faktörde %6.36; ikinci faktörde %42.68 ve üçüncü faktör için %13.57 olduğu tespit edilmiştir. Her üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise %62.61 şeklinde saptanmıştır”* (Memduhoğlu ve Uçar, 2012, s.562).

Analizin devamında

*“Birinci faktör için bulunan Cronbach’s Alpha katsayısı .88 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .93 ve üçüncü faktör için .87 şeklinde” tespit edilmiştir* (Memduhoğlu ve Uçar, 2012, s.562).

Toplam Cronbach’s Alpha değeri ise 0.93 olarak bulunmuştur. Bu da 1’e olan yakınlığı nedeni ile oldukça güvenilir bir katsayı olarak kabul edilmektedir.

#### 4.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın varsayımları şunlardır;

V<sub>1</sub>: Termal otel işletmelerinde müşteri beklentileri stratejik yönetim sürecinde göz önünde bulundurulmaktadır.

V<sub>2</sub>: Termal otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti stratejik yönetim sürecinde göz önünde bulundurulmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri şunlar olarak belirlenmiştir;

H<sub>1</sub>: Termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin memnuniyetleri ile termal turizm işletmelerinin çevreye duyarlılığı farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin beklentileri ile termal turizm işletmelerinin çevreye duyarlılığı farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Termal Turizm işletmelerinde stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Termal turizm işletmelerinde stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi ile müşteri beklentileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Çevreye duyarlı termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin memnuniyetleri ve beklentileri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Çevreye duyarlı olmayan termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin memnuniyetleri ve beklentileri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Termal turizm işletmelerinde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Termal turizm işletmelerinde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ile müşteri beklentileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Termal turizm işletmelerinde stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinin algılanma düzeyi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Termal turizm işletmelerinde stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinin algılanma düzeyi ile müşteri beklentileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Termal turizm işletmelerinde stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ile müşteri memnuniyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Termal turizm işletmelerinde stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ile müşteri beklentileri arasında negatif bir ilişki vardır.

#### 4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma konu olarak;

- Afyonkarahisar ili merkezinde 5 yıldızlı termal turizm işletmelerinde müşteri beklentilerinin ve memnuniyetinin stratejik planlama süreçleri ile olan ilişkisi araştırılarak sınırlanmakta,

-Coğrafi olarak Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren (çevreye duyarlı belgeli- 2 adet termal otel işletmesi ve çevreye duyarlı belgesiz- 2 adet termal otel işletmesi) 5 yıldızlı dört adet termal otel işletmelerini içermesiyle,

- Bu dört işletmede sadece yurt içinden konaklayanların araştırmaya katılması ile sınırlanmakta,

- Her işletmede 2013 ve 2016 yılları için 100'er müşteriye uygulanması ile sınırlanmakta (Anket ifadeleri araştırmaya katılan toplam 800 müşteri ve 37 yöneticiye yöneltilmektedir),

- Araştırma 2013 ve 2016 yıllarına ait verileri içermesiyle sınırlanmaktadır.

-Araştırma kapsamında otel 1 ve otel 2 çevreye duyarlı oteller statüsüne girmektedir. Otel 3 ve otel 4'ün yeşil yıldız belgesi çalışma yapılan yıl itibari ile bulunmamaktadır.

- Araştırmaya katılan oteller isimlerinin tez çalışmasında yer almalarını istemediklerinden otel 1,2,3 ve 4 olarak adlandırılmışlardır.

##### 4.8.1. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Analiz Teknikleri

Çalışma sürecinde, Frekans ve Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar, Bağımsız T gruplar testi, Tek Yönlü ANOVA, grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi ve grupların birbirlerinden istatistiki olarak farklı olduklarını belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane T2 Testi ve Tukey Testinden faydalanılmıştır. Grupların arasındaki ilişki düzeylerini ve yönlerini belirlemek için çoklu doğrusal korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

#### **4.9. Veri Toplama Aracı İle Verilerin Analizi**

Veri toplama aracı olarak iki ayrı anket uygulanmaktadır. Bunlardan birincisi Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti Anketi'dir. İşletmelerde konaklayan müşterilere uygulanmıştır. İkinci anket ise Stratejik Planlama Değerlendirme Anketi'dir. İşletmelerde termal turizm işletmelerinin sundukları hizmetlerden sorumlu olan yöneticilere uygulanmıştır.

2016 yılında konaklama yapan müşteriler ile birebire yüz yüze anket yapılmıştır. 2013 yılında konaklayan müşteriler ile mail adresleri alınarak Survey monkey programı aracılığı ile anket uygulanmıştır. 2013 yılına ait verilerin büyük kısmı grup müşterilerden elde edilmiştir.

Araştırma bulguları, kurumlardan elde edilen veriler üzerinde SPSS 23.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Anket verileri, otellerde konaklayan 800 müşteri ve otellerde çalışan 37 personelin verdiği cevaplar üzerinden analiz edilmiştir.

Sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Anket soruları değerlendirilirken, güvenilirlik analizleri uygulanmış ve ankete verilen soruların yanıtları çalışmada tablolar halinde gösterilmiştir. Sonucun dağılım yüzdeleri rakamsal olarak açıklanmış ve ankette araştırmamızın konusunu kapsayan tablolar, sırasına göre verilmiştir.

#### **4.10. Bulgular**

Araştırmanın bulguları sırasıyla verilmektedir.

##### **4.10.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları**

Araştırmaya katılan 800 müşterinin konakladığı otellere ve konaklama yıllarına ilişkin bulgular Tablo 25'de görülmektedir. Araştırmaya; Otel 1, Otel 2, Otel 3 ve Otel 4'te konaklayan 800 müşteri dahil olmuştur. Araştırmada; 2013 ve 2016 yıllarında konaklayan 400'er kişiden oluşan, toplam 800 müşteri incelenmektedir.

**Tablo 25. Müşterilere Ait Araştırmada İncelenen Oteller ve Konaklama Zamanları  
(n=800)**

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Konaklama Yapılan Oteller</i>		
Otel 1	200	25.0
Otel 2	200	25.0
Otel 3	200	25.0
Otel 4	200	25.0
<i>Konaklama Yılı</i>		
2013 Yılı	400	50.0
2016 Yılı	400	50.0

Müşterilere ait araştırmada incelenen oteller ve konaklama zamanları eşit ağırlıkta olmuştur.

Araştırmaya katılan otellerde görev yapan personellere ilişkin bulgular Tablo 26.'da görülmektedir. Araştırmaya katılanların %27'si Otel 1, %27'si Otel 4, %18.9'u Otel 3 ve %27'si Otel 2'de çalışmaktadır.

**Tablo 26. Otellerde Görev Yapan Personele Ait Özellikler (n=37)**

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Görev Yapılan Otel</i>		
Otel 1	10	27.0
Otel 2	10	27.0
Otel 3	7	18.9
Otel 4	10	27.0

Araştırmaya katılan otellerde görev yapan personel bir otelde diğerlerinden az, diğerleri eşit ağırlıkta olmuştur.



Tablo 27’de otele göre görev dağılımını göstermektedir. Katılımcıların %10.8’i banket satış müdürü, %10.8’i F&B müdürü, %10.8’i genel müdür, %10.8’i halkla ilişkiler, %10.8’i housekeeping müdürü, %10.8’i ön büro müdürü ve %10.8’i SPA müdürü olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 27.Otele Göre Görev Dağılımı (n=37)**

Görev		Oteller				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
Banket Satış Müdürü	Frekans	1	1	1	1	4
	Yüzde	2,7	2,7	2,7	2,7	10,8
F&B Müdürü	Frekans	1	1	1	1	4
	Yüzde	2,7	2,7	2,7	2,7	10,8
Genel Müdür Yardımcısı	Frekans	1	1	0	1	3
	Yüzde	2,7	2,7	0,0	2,7	8,1
Genel Müdür	Frekans	1	1	1	1	4
	Yüzde	2,7	2,7	2,7	2,7	10,8
Halkla İlişkiler	Frekans	1	1	1	1	4
	Yüzde	2,7	2,7	2,7	2,7	10,8
Housekeeping Müdürü	Frekans	1	1	1	1	4
	Yüzde	2,7	2,7	2,7	2,7	10,8
Muhasebe Finans Müdürü	Frekans	1	1	0	1	3
	Yüzde	2,7	2,7	0,0	2,7	8,1
Ön Büro Müdürü	Frekans	1	1	1	1	4
	Yüzde	2,7	2,7	2,7	2,7	10,8
Satın Alma Müdürü	Frekans	1	1	0	1	3
	Yüzde	2,7	2,7	0,0	2,7	8,1
SPA Müdürü	Frekans	1	1	1	1	4
	Yüzde	2,7	2,7	2,7	2,7	10,8
Toplam	Frekans	10	10	7	10	37
	Yüzde	27,0	27,0	18,9	27,0	100,0

Araştırmaya katılan otellerde görev dağılımları birbirine yakın olmuştur. Toplamda 1 otelde diğerleri ile karşılaştırıldığında daha az görevlendirilen olmuştur.

Tablo 28’de otellerin yıllara göre müşteri dağılımını göstermektedir. Araştırmaya 2013 ve 2016 yıllarında her 4 otelden 100’er müşteri katılmıştır.

**Tablo 28.Otel – Konaklama Yılı (n=800)**

Konaklama Yılı		Otel				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
2013	Frekans	100	100	100	100	400
	Yüzde	12,5	12,5	12,5	12,5	50,0
2016	Frekans	100	100	100	100	400
	Yüzde	12,5	12,5	12,5	12,5	50,0
Toplam	Frekans	200	200	200	200	800
	Yüzde	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0

Araştırmaya katılan oteller konaklama yılı olarak eşit ağırlıkta olmuştur.

Tablo 29’da otellerde konaklayan müşterilerin cinsiyet dağılımını göstermektedir. Katılımcıların %48’i bayan, %52’si erkek olup, bayanların %11.1’i Otel 1, %12.9’u Otel 2, %10.1’i Otel 3 ve %13.9’u Otel 4 de; erkeklerin %13.9’u Otel 1, %12.1’i Otel 2, %14.9’u Otel 3 ve %11.1’i Otel 4’te konaklamıştır.

**Tablo 29.Otel – Cinsiyet (n=800)**

Cinsiyet		Otel				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
Bayan	Frekans	89	103	81	111	384
	Yüzde	11,1	12,9	10,1	13,9	48,0
Erkek	Frekans	111	97	119	89	416
	Yüzde	13,9	12,1	14,9	11,1	52,0
Toplam	Frekans	200	200	200	200	800
	Yüzde	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0

Araştırmaya katılan otellerde konaklayanların cinsiyeti itibariyle iki otelde kadınlar fazla, iki otelde de erkekler daha fazla olmuştur.

Tablo 30’da otellerde konaklayan müşterilerin yaş dağılımını göstermektedir. Katılımcıların %8.9’u 16 ile 25, %18.8’i 26 ile 35, %32’si 36 ile 45, %19.6’sı 55 yaş ve üzerindedir.

**Tablo 30.Otel – Yaş (n=800)**

Yaş		Otel				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
16 – 25	Frekans	21	23	13	14	71
	Yüzde	2,6	2,9	1,6	1,8	8,9
26 – 35	Frekans	25	63	44	18	150
	Yüzde	3,1	7,9	5,5	2,3	18,8
36 – 45	Frekans	82	58	73	43	256
	Yüzde	10,3	7,2	9,1	5,4	32,0
46 – 55	Frekans	46	42	38	40	166
	Yüzde	5,8	5,3	4,8	5,0	20,8
55 Yaş ve Üzeri	Frekans	26	14	32	85	157
	Yüzde	3,3	1,8	4,0	10,6	19,6
Toplam	Frekans	200	200	200	200	800
	Yüzde	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0

Araştırmaya katılan otellerde konaklayanlar en fazla 36 ile 45 yaş arasında olmuştur. Bu yaş aralığını birbirine yakın yüzde oranlarıyla 55 yaş ve üzeri ile 26-35 yaş aralığındaki insanlar izlemiştir.

Tablo 31’de otellerde konaklayan müşterilerin öğrenim durumları dağılımını göstermektedir. Katılımcıların %9.9’u ilköğretim, %24.1’i lise, %11.1’i önlisans, %32.1’i lisans, %14.8’i yüksek lisans ve %5.6’sı doktora mezundur.

**Tablo 31.Otel – Öğrenim Durumu (n=800)**

Öğrenim Durumu		Otel				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
Cevapsız	Frekans	5	8	2	4	19
	Yüzde	0,6	1,0	0,3	0,5	2,4
İlköğretim	Frekans	18	7	5	49	79
	Yüzde	2,3	0,9	0,6	6,1	9,9

Lise	Frekans	36	46	59	52	193
	Yüzde	4,5	5,8	7,4	6,5	24,1
Önlisans	Frekans	21	22	29	17	89
	Yüzde	2,6	2,8	3,6	2,1	11,1
Lisans	Frekans	75	74	68	40	257
	Yüzde	9,4	9,3	8,5	5,0	32,1
Yüksek Lisans	Frekans	32	29	27	30	118
	Yüzde	4,0	3,6	3,4	3,8	14,8
Doktora	Frekans	13	14	10	8	45
	Yüzde	1,6	1,8	1,3	1,0	5,6
Toplam	Frekans	200	200	200	200	800
	Yüzde	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0

Araştırmaya katılan otellerde konaklayanların öğrenim durumlarına bakıldığında en fazla ağırlıkla lisans eğitimi ve sonra lise eğitimi olmuştur.

Tablo 32’de. otellerde konaklayan müşterilerin ortalama aylık gelir dağılımını göstermektedir. Katılımcıların %17’si 1500 TL’den az, %16.4’ü 1500 ile 3000 TL, %28.7’si 3000 ile 5000 TL,%16.8’i 5000 ile 7500 TL ve %16.8’i 7500 TL ve üzerinde aylık gelir düzeyine sahiptir.

**Tablo 32.Otel – Ortalama Aylık Gelir (n=800)**

Ortalama Aylık Gelir		Otel				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
Cevapsız	Frekans	10	14	2	9	35
	Yüzde	1,3	1,8	0,3	1,1	4,4
1500 TL’den az	Frekans	35	30	35	36	136
	Yüzde	4,4	3,8	4,4	4,5	17,0
1500 – 3000 TL	Frekans	15	29	40	47	131
	Yüzde	1,9	3,6	5,0	5,9	16,4
3000 – 5000 TL	Frekans	70	54	48	58	230
	Yüzde	8,8	6,8	6,0	7,2	28,7
	Frekans	27	36	41	30	134

5000 – 7500 TL	Yüzde	3,4	4,5	5,1	3,8	16,8
7500 TL ve Üzeri	Frekans	43	37	34	20	134
	Yüzde	5,4	4,6	4,3	2,5	16,8
Toplam	Frekans	200	200	200	200	800
	Yüzde	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0

Araştırmaya katılan otellerde konaklayanların ortalama aylık geliri en ağırlıklı 3000 ile 5000 TL arasında olmuştur.

Tablo 33’de müşterilerin otelde konaklama düşüncelerinin dağılımını göstermektedir. Katılımcıların %34.8’i kendi tecrübelerim, %36.6’sı dost, arkadaş, akraba tavsiyesi, %6.9’u seyahat acentasının tavsiyesi, %6.1’i sesli görsel basın (TV, radyo), %3.4’ü yazılı medya (gazete, dergi), %6.5’i internet ve %5.8’i diğer seçeneğini belirtmiştir.

**Tablo 33. Otel – Tesiste Konaklama Düşüncesi (n=800)**

Tesiste Konaklama Düşüncesi		Otel				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
Kendi Tecrübelerim	Frekans	98	74	64	42	278
	Yüzde	12,3	9,3	8,0	5,3	34,8
Dost, Arkadaş, Akraba Tavsiyesi	Frekans	56	71	74	92	293
	Yüzde	7,0	8,9	9,3	11,5	36,6
Seyahat Acentasının Tavsiyesi	Frekans	7	6	8	34	55
	Yüzde	0,9	0,8	1,0	4,3	6,9
Sesli-Görsel Basın (TV., Radyo)	Frekans	11	16	16	6	49
	Yüzde	1,4	2,0	2,0	0,8	6,1
Yazılı Medya (Gazete, Dergi)	Frekans	3	7	8	9	27
	Yüzde	0,4	0,9	1,0	1,1	3,4
İnternet	Frekans	8	11	23	10	52
	Yüzde	1,0	1,4	2,9	1,3	6,5
Diğer	Frekans	17	15	7	7	46
	Yüzde	2,1	1,9	0,9	0,9	5,8
Toplam	Frekans	200	200	200	200	800

	Yüzde	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0
--	-------	------	------	------	------	-------

Araştırmaya katılan otellerde konaklayanların çoğunluğunu dost, arkadaş ve akraba tavsiyesi ile gelenlerle onlara yakın yüzde oranıyla kendi tecrübeleriyle gelenler oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan müşterilerin tesise geliş amaçlarına ilişkin bulgular Tablo 34.'te görülmektedir. Katılımcıların %24.3'ü Otel 1, %29.7'si Otel 2, %12.2'si Otel 3, %33.8'i Otel 4'e tedavi amacı ile; %24.6'sı Otel 1, %25.8'i Otel 2, %21.7'si Otel 3, %27.9'u Otel 4'e dinlenme amacı ile; %34'ü Otel 1, %15.6'sı Otel 2, %40.8'i Otel 3, %9.5'i Otel 4'e iş amacı ile; %17.1'i Otel 1, %20'si Otel 2, %17.1'i Otel 3, %45.7'si Otel 4'e merak ile; %9.1'i Otel 1, %40.9'u Otel 2, %13.6'sı Otel 3, %36.4'ü Otel 4'e diğer amaçlar ile geldiğini ifade etmektedir.

**Tablo 34.Otel – Tesise Geliş Amacı**

Tesise Geliş Amacı		Otel				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
Tedavi	Frekans	18	22	9	25	74
	Yüzde	24.3	29.7	12.2	33.8	100.0
Dinlenme	Frekans	139	146	123	158	566
	Yüzde	24.6	25.8	21.7	27.9	100.0
İş	Frekans	50	23	60	14	147
	Yüzde	34.0	15.6	40.8	9.5	100.0
Merak	Frekans	6	7	6	16	35
	Yüzde	17.1	20.0	17.1	45.7	100.0
Diğer	Frekans	2	9	3	8	22
	Yüzde	9.1	40.9	13.6	36.4	100.0

Araştırmaya katılan otellerde konaklayanlar tesislere gelme amaçları itibariyle incelendiğinde, en fazla Otel 4'e tedavi amaçlı gelmişlerdir. Dinlenme amacı ile gelinen de en fazla Otel 4 olmuştur. İş amaçlı gelinen en fazla Otel 3 olmuştur. Merakla gelinen en fazla Otel 4 olmuştur. Diğer amaçlarla da en fazla Otel 2 ile Otel 4'e gelinmiştir.

Araştırmaya katılan müşterilerin otellere göre konaklama esnasında herhangi bir problemle karşılaştıklarında gösterdikleri tepkilere ilişkin bulgular Tablo 35’de görülmektedir. Katılımcıların %25.4’ü Otel 1, %23’ü Otel 2, %27.9’u Otel 3, %23.7’si Otel 4’e şikayetlerini ilgili kişiye eleştiri olarak; %29.6’sı Otel 1, %28.9’u Otel 2, %19.9’u Otel 3, %21.6’sı Otel 4’de şikayetlerini işletme yönetimine şikayet olarak; %42.5’i Otel 1, %27.5’i Otel 2, %12.5’i Otel 3, %17.5’i Otel 4’e şikayetlerini üçüncü kurumlara şikayet (dernekler vb.) olarak; %40.6’sı Otel 1, %40.6’sı Otel 2, %9.4’ü Otel 3, %9.4’ü Otel 4’de şikayetlerini konaklamayı yarıda kesip tesisi terk etme olarak; %9.5’i Otel 1, %5.3’ü Otel 2, %52.6’sı Otel 3, %32.6’sı Otel 4’e herhangi bir tepki göstermediğini ifade etmektedir.

**Tablo 35.Otel – Problemle Karşılaşıldığında Gösterilen Tepki**

Problemle Karşılaşıldığında Gösterilen Tepki		Otel				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
İlgili Kişiyeye Eleştiri	Frekans	72	65	79	67	283
	Yüzde	25.4	23.0	27.9	23.7	100.0
İşletme Yönetimine Şikayet	Frekans	125	122	84	91	422
	Yüzde	29.6	28.9	19.9	21.6	100.0
Üçüncü Kurumlara Şikayet (Dernekler vb.)	Frekans	17	11	5	7	40
	Yüzde	42.5	27.5	12.5	17.5	100.0
Konaklamayı Yarıda Kesip Tesisi Terk Etme	Frekans	13	13	3	3	32
	Yüzde	40.6	40.6	9.4	9.4	100.0
Herhangi Bir Tepki Göstermem.	Frekans	9	5	50	31	95
	Yüzde	9.5	5.3	52.6	32.6	100.0
Diğer	Frekans	7	5	7	5	24
	Yüzde	29.2	20.8	29.2	20.8	100.0

Araştırmaya katılan otellerde konaklayanlar diğer otellere göre en fazla Otel 3’de ilgili kişiye eleştiri şeklinde tepki verilmiş, en fazla işletme yönetimine şikayet Otel 1 ve Otel 2’de, en fazla üçüncü kurumlara şikayet Otel 1’de, en fazla konaklamayı yarıda kesip tesisi terk etme Otel 1’de, en fazla herhangi bir tepki göstermem diyen de Otel 3’de olmuştur.

#### 4.10.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere geçmeden önce; sorular birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınmıştır.

Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009: 405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 36 ölçeklerin güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayılarının sırasıyla 0.948, 0.941 ve 0.845 oldukları görülmektedir. Bu değerler, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır (Cronbach, 1990; Punch, 2005). Dolayısıyla, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ifadelerin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 36. Güvenilirlik Analizi**

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Müşteri Beklenti Ölçeği	20	0.948
Müşteri Memnuniyet Ölçeği	20	0.941
Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Ölçeği	22	0.815



#### 4.10.3. Ölçekleri Oluşturan İfadelere İlişkin Analiz Sonuçları

Tablo 37. müşterilerin beklentilerine yönelik ifadeler verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. “Odanın temizliği” müşterilerin %42.8’i, “termal havuz” müşterilerin %40.8’i, “Ünitelerin temizliği” müşterilerin %40.6’sı fevkalade önemli seçeneğini belirtmektedirler.

**Tablo 37. Müşteri Beklentisi Görüşlerine İlişkin Bulgular (N=800)**

İfadeler	Cevapsız		Önemsiz		Az Önemli		Önemli		Çok Önemli		Fevkalade Önemli	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Karşılama ve Bilgilendirme	21	2.6	7	0.9	21	2.6	236	29.5	308	38.5	207	25.9
Konaklama Esnasında İlgili ve Nezaket	27	3.4	7	0.9	27	3.4	207	25.9	292	36.5	240	30.0
Personelin Tecrübesi	26	3.3	6	0.8	24	3.0	212	26.5	331	41.4	201	25.1
Odanın Konforu	32	4.0	6	0.8	23	2.9	171	21.4	293	36.6	275	34.4
Mefruşatın Kalitesi	43	5.4	7	0.9	36	4.5	187	23.4	309	38.9	218	27.3
Odanın Temizliği	32	4.0	4	0.5	17	2.1	133	16.6	272	34.0	342	42.8
Ünitelerin Temizliği	23	2.9	3	0.4	26	3.3	148	18.5	275	34.4	325	40.6
Yiyecek-İçeceklerin Çeşit ve Kalitesi	22	2.8	3	0.4	17	2.1	152	19.0	308	38.5	298	37.3
Diyet Yiyecek-İçecek Yeterliliği	51	6.4	26	3.3	64	8.0	218	27.3	257	32.1	184	23.0
Personelin Tecrübesi	23	2.9	10	1.3	21	2.6	183	22.9	302	37.8	261	32.6
Personelin İlgili ve Nezaketi	24	3.0	6	0.8	19	2.4	157	19.6	297	37.1	297	37.1
Termal Havuz	32	4.0	9	1.1	20	2.5	123	15.4	290	36.3	326	40.8
Küvetli Termal Banyo Odası	95	11.9	34	4.3	39	4.9	163	20.4	255	31.9	214	26.8
Fizik-Tedavi Ünitesi	140	17.5	40	5.0	41	5.1	168	21.0	204	25.5	207	25.9
Jimnastik Salonu	156	19.5	26	3.3	64	8.0	194	24.3	201	25.1	159	19.9

Masaj Ünitesi	98	12.3	24	3.0	36	4.5	179	22.4	232	29.0	231	28.9
Cilt Bakım Ünitesi	151	18.9	46	5.8	51	6.4	165	20.6	190	23.8	197	24.6
Ünitelerin Temizliği ve Hijyen	135	16.9	8	1.0	29	3.6	101	12.6	206	25.8	321	40.1
Personelin Tecrübesi	89	11.1	5	0.6	23	2.9	154	19.3	248	31.0	281	35.1
Yeterli Sağlık Personeli	87	10.9	8	1.0	34	4.3	161	20.1	229	28.6	281	35.1

Müşterilerin beklentilerine yönelik ifadeler verilen cevaplara göre öne çıkanlar; odanın temizliği, termal havuz, ünitelerin temizliği, onları takip eden ünitelerin temizliği ve hijyen, yiyecek-ıçeceklerin çeşit ve kalitesi, personelin ilgi ve nezaketi, personelin tecrübesi, yeterli sağlık personeli, odanın konforu vd. olmuştur.

Tablo 38 müşterilerin memnuniyetlerine yönelik ifadeler verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. “Termal havuz” müşterilerin %22.4’ü, “Personelin ilgi ve nezaketi” müşterilerin %20.6’sı, “Odanın temizliği” müşterilerin %20’si fevkalade memnunun seçeneğini belirtmektedirler.

**Tablo 38. Müşteri Memnuniyeti Görüşlerine İlişkin Bulgular (N=800)**

İfadeler	Cevapsız		Memnun Değilim		Az Memnununum		Memnununum		Çok Memnununum		Fevkalade Memnununum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Karşılama ve Bilgilendirme	15	1.9	20	2.5	38	4.8	268	33.5	328	41.0	131	16.4
Konaklama Esnasında İlgi ve Nezaket	20	2.5	11	1.4	48	6.0	253	31.6	319	39.9	149	18.6
Personelin Tecrübesi	20	2.5	12	1.5	57	7.1	276	34.5	301	37.6	134	16.8
Odanın Konforu	26	3.3	11	1.4	55	6.9	261	32.6	302	37.8	145	18.1
Mefruşatın Kalitesi	37	4.6	15	1.9	54	6.8	292	36.5	277	34.6	125	15.6
Odanın Temizliği	24	3.0	9	1.1	39	4.9	249	31.1	319	39.9	160	20.0
Ünitelerin Temizliği	23	2.9	13	1.6	47	5.9	235	29.4	331	41.4	151	18.9
Yiyecek-İçeceklerin Çeşit ve Kalitesi	22	2.8	14	1.8	50	6.3	222	27.8	347	43.4	145	18.1

Diyet Yiyecek-İçecek Yeterliliği	54	6.8	11	1.4	53	6.6	292	36.5	277	34.6	113	14.1
Personelin Tecrübesi	24	3.0	16	2.0	40	5.0	275	34.4	323	40.4	122	15.3
Personelin İlgisi ve Nezaketi	30	3.8	12	1.5	60	7.5	232	29.0	301	37.6	165	20.6
Termal Havuz	32	4.0	12	1.5	41	5.1	238	29.8	298	37.3	179	22.4
Küvetli Termal Banyo Odası	107	13.4	28	3.5	55	6.9	248	31.0	259	32.4	103	12.9
Fizik-Tedavi Ünitesi	155	19.4	17	2.1	36	4.5	279	34.9	211	26.4	102	12.8
Jimnastik Salonu	163	20.4	26	3.3	64	8.0	257	32.1	204	25.5	86	10.8
Masaj Ünitesi	104	13.0	24	3.0	59	7.4	249	31.1	241	30.1	123	15.4
Cilt Bakım Ünitesi	153	19.1	27	3.4	62	7.8	240	30.0	221	27.6	97	12.1
Ünitelerin Temizliği ve Hijyen	135	16.9	17	2.1	48	6.0	232	29.0	254	31.8	114	14.2
Personelin Tecrübesi	90	11.3	10	1.3	56	7.0	254	31.8	271	33.9	119	14.9
Yeterli Sağlık Personeli	92	11.5	16	2.0	69	8.6	268	33.5	242	30.3	113	14.1

Müşterilerin memnuniyetlerine yönelik ifadeler verilen cevaplara göre öne çıkanlar; termal havuz, personelin ilgi ve nezaketi, odanın temizliği, ünitelerin temizliği, konaklama esnasında ilgi ve nezaket, yiyecek-İçeceklerin çeşit ve kalitesi, odanın konforu vd. olmuştur.

Tablo 39., otelde görev yapanların stratejik planlama uygulamalarının algılanma ölçeğindeki ifadelerine verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. “Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.” yargısına katılımcıların %43.2’si, “Otelimizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.” yargısına katılımcıların %35.1’i, “Otelimizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.” yargısına katılımcıların %32.4’ü tamamen katılıyorum seçeneğini belirtmektedirler.

**Tablo 39.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Görüşlerine İlişkin Bulgular**

<i>İfadeler</i>	<i>Hiç Katılmıyorum</i>		<i>Pek Katılmıyorum</i>		<i>Biraz Katılıyorum</i>		<i>Çok Katılıyorum</i>		<i>Tamamen Katılıyorum</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1. Otel yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	0	0.0	3	8.1	9	24.3	14	37.8	11	29.7
2. Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	0	0.0	2	5.4	8	21.6	11	29.7	16	43.2
3. Otelimizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	0	0.0	2	5.4	10	27.0	12	32.4	13	35.1
4. Otelimizde stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	1	2.7	7	18.9	10	27.0	8	21.6	11	29.7
5. Otelimizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	2	5.4	5	13.5	8	21.6	10	27.0	12	32.4

Tablo 39.devamı

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Pek Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
6. Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	4	10.8	9	24.3	11	29.7	7	18.9	6	16.2
7. Otel personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	2	5.4	2	5.4	10	27.0	12	32.4	11	29.7
8. Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	2	5.4	2	5.4	13	35.1	9	24.3	11	29.7
9. Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	2	5.4	3	8.1	12	32.4	9	24.3	11	29.7
10. Stratejik planlama çalışmalarında müşterilerden de destek alınmaktadır.	3	8.1	5	13.5	14	37.8	6	16.2	9	24.3
11. Otel çalışanları stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	3	8.1	5	13.5	7	18.9	12	32.4	10	27.0
12. Müşterilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	1	2.7	9	24.3	10	27.0	9	24.3	8	21.6
13. Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	2	5.4	6	16.2	10	27.0	7	18.9	12	32.4
14. Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	1	2.7	5	13.5	12	32.4	10	27.0	9	24.3
15. Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	1	2.7	3	8.1	15	40.5	9	24.3	9	24.3
16. Otel personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.	15	40.5	13	35.1	6	16.2	3	8.1	0	0.0
17. Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	11	29.7	10	27.0	11	29.7	3	8.1	2	5.4

**Tablo 39.devamı**

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Pek Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
18. Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.	12	32.4	13	35.1	6	16.2	4	10.8	2	5.4
19. Yöneticiler otelde stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	19	51.4	6	16.2	8	21.6	2	5.4	2	5.4
20. Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve otelin koşulları göz ardı edilmektedir.	17	45.9	7	18.9	7	18.9	5	13.5	1	2.7
21. Stratejik planlarda otelin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.	16	43.2	10	27.0	6	16.2	4	10.8	1	2.7
22. Stratejik planda belirlenen otelin zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.	17	45.9	10	27.0	5	13.5	5	13.5	0	0.0

Otelerde görev yapanların stratejik planlama uygulamalarını algılamasında ağırlıklı olarak öne çıkan ifadeler; (1) “Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.”, (2) “Otelimizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.”, (3) “Otelimizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.”, (4) "Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.", vd. takip etmiştir.

Kullanılan ölçeklerde, katılımcıların ifadelere cevap verebilmeleri amacıyla maddeler, 5’li Likert tipi şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeklerden elde edilen değerlerin düşüklüğü gruptaki düzey düşüklüğünü, değerlerin yüksekliği ise gruptaki düzey yüksekliğini vermektedir. Seçeneklere ilişkin değerlendirmede kullanılan puan aralığı Tablo 40 ile gösterilmektedir.

**Tablo 40.Ölçeklere İlişkin Değerlendirme Kriteri**

Seçenek	Puan Aralığı	Değerlendirme
Önemiz / Memnun Değilim / Hiç Katılmıyorum	1.00 – 1.99	Düşük / Alt Düzey
Az Önemli / Az Memnunum / Pek Katılmıyorum	2.00 – 2.99	
Önemli / Memnunum / Biraz Katılıyorum	3.00 – 3.99	Orta Düzey
Çok Önemli / Çok Memnunum / Çok Katılıyorum	4.00 – 4.99	Yüksek / Üst Düzey
Favkalade Önemli / Favkalade Memnunum / Tamamen Katılıyorum	4.01 – 5.00	

Tablo 41 müşteri beklentisi, müşteri memnuniyeti ve stratejik planlama uygulamalarının algılanmasının otel ve yıllara göre betimsel bulgularını göstermektedir. 2013 yılında Otel 1'de konaklayan müşterilerin beklentisi 3.87 iken; 2016 yılında 3.30 seviyesine düşmüş olup, orta düzeyde bir beklenti vardır. 2013 yılında Otel 2'de konaklayan müşterilerin beklentisi 3.44 iken; 2016 yılında 3.02 seviyesine düşmüş olup, orta düzeyde bir beklenti vardır. 2013 yılında Otel 3'de konaklayan müşterilerin beklentisi 3.91 iken; 2016 yılında 3.56 seviyesine düşmüş olup, orta düzeyde bir beklenti vardır. 2013 yılında Otel 4'de konaklayan müşterilerin beklentisi 4.01 iken; 2016 yılında da aynı düzeyde kalmış olup, yüksek düzeyde bir beklenti vardır.

2013 yılında Otel 1'de konaklayan müşterilerin memnuniyetleri 3.36 iken; 2016 yılında 3.06 seviyesine düşmüş olup, orta düzeyde bir memnuniyet vardır. 2013 yılında Otel 2'de konaklayan müşterilerin memnuniyetleri 3.01 iken; 2016 yılında 2.93 seviyesine düşmüş olup, 2016 yılında düşük düzeyde bir memnuniyet vardır. 2013 yılında Otel 4'de konaklayan müşterilerin memnuniyetleri 3.72 iken; 2016 yılında 3.77 seviyesine yükselmiş olup, orta düzeyde bir memnuniyet vardır.

**Tablo 41.Değişkenlerin Otel ve Yıla Göre Betimsel Bulguları**

	Otel 1		Otel 2		Otel 3		Otel 4	
	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.S p.
2013 Yılı Müşteri Beklentisi	3.87	0.57	3.44	1.32	3.91	0.55	4.01	0.80
2016 Yılı Müşteri Beklentisi	3.30	1.09	3.02	1.17	3.56	0.65	4.01	0.87
2013 Yılı Müşteri Memnuniyeti	3.36	0.51	3.01	1.18	3.17	0.61	3.72	0.81
2016 Yılı Müşteri Memnuniyeti	3.06	0.98	2.93	0.92	3.51	0.68	3.77	0.84

Tablo 41 stratejik planlama uygulamalarının algılanmasının otellere göre betimsel bulgularını göstermektedir. Stratejik planlama uygulamalarının algılanması Otel 3'te en alt düzeydedir. Otel 1, Otel 2 ve Otel 4'de ise stratejik planlama uygulamalarının algılanması orta düzeydedir. İncelenen 4 otelin içinde en yüksek stratejik planlama uygulamalarının algılanması Otel 4'tedir.

**Tablo 42.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanmasına İlişkin Betimsel Bulgular (N=37)**

İfadeler	Otel 1		Otel 2		Otel 3		Otel 4	
	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp
1. Otel yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	3,90	1,10	3,90	0,99	3,85	0,69	3,90	0,99
2. Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	4,10	1,10	4,30	0,82	3,71	0,75	4,20	1,03



**Tablo 42.devamı**

İfadeler	Otel 1		Otel 2		Otel 3		Otel 4	
	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp
3. Otelimizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	3,90	0,99	4,10	0,87	3,42	0,97	4,30	0,82
4. Otelimizde stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	3,80	1,03	3,30	1,15	2,85	1,21	4,10	1,19
5. Otelimizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	4,00	1,05	3,70	0,94	3,14	1,57	3,70	1,41
6. Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	3,30	1,25	2,80	1,22	2,28	1,11	3,60	1,17
7. Otel personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	3,70	1,15	3,90	1,28	3,42	0,53	3,90	1,28
8. Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	3,40	1,17	3,70	0,94	3,71	1,11	3,90	1,37
9. Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	3,60	0,96	3,50	1,17	3,85	1,21	3,70	1,41
10. Stratejik planlama çalışmalarında müşterilerden destek alınmaktadır.	3,20	1,13	3,40	1,26	3,14	1,21	3,60	1,42

Tablo 42.devamı

İfadeler	Otel 1		Otel 2		Otel 3		Otel 4	
	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp
11. Otel çalışanları stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	3,40	1,07	3,80	1,13	3,28	1,60	3,70	1,41
12. Müşterilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	3,10	0,87	3,80	1,13	2,85	1,21	3,60	1,34
13. Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	3,30	1,05	3,70	1,33	3,28	1,49	3,90	1,28
14. Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	3,20	0,91	3,80	0,91	3,14	1,57	4,00	0,94
15. Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	3,30	0,82	3,70	0,94	3,28	1,49	4,00	0,94
16. Otel personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.	2,40	0,96	1,70	0,48	1,57	1,13	1,90	1,10
17. Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	2,50	0,97	2,20	1,13	2,28	1,25	2,30	1,41
18. Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.	2,70	1,05	2,40	1,26	1,57	0,53	2,00	1,41
19. Yöneticiler otelde stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	2,20	1,13	2,00	1,24	1,71	0,95	1,90	1,52

**Tablo 42.devamı**

İfadeler	Otel 1		Otel 2		Otel 3		Otel 4	
	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp	Ort.	Std.Sp
20. Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve otelin koşulları göz ardı edilmektedir.	2,20	1,13	2,30	1,25	1,57	0,78	2,10	1,52
21. Stratejik planlarda otelin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.	2,20	1,03	2,00	1,24	2,00	1,15	1,90	1,28
22. Stratejik planda belirlenen otelin zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.	2,20	1,03	1,70	0,94	1,71	0,75	2,10	1,44
<b>Toplam</b>	<b>3.16</b>	<b>0.61</b>	<b>3.16</b>	<b>0.43</b>	<b>2.80</b>	<b>0.55</b>	<b>3.28</b>	<b>0.41</b>

Otel 1'de "Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir." ( $\bar{X}=4.10$ ) ve "Otelimizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur." ( $\bar{X}=4.00$ ) algıları yüksek; ancak "Yöneticiler otelde stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir." ( $\bar{X}=2.20$ ), "Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve otelin koşulları göz ardı edilmektedir." ( $\bar{X}=2.20$ ) ve "Stratejik planlarda otelin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir." ( $\bar{X}=2.20$ ) algıları düşüktür.

Otel 2'de "Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir." ( $\bar{X}=4.30$ ) ve "Otelimizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir." ( $\bar{X}=4.10$ ) algıları yüksek; ancak "Otel personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır." ( $\bar{X}=1.70$ ) ve "Stratejik planda belirlenen otelin zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir." ( $\bar{X}=1.70$ ) algıları düşüktür.

Otel 3'te "Otel yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir." ( $\bar{X}=3.85$ ) ve "Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır." ( $\bar{X}=3.85$ ) algıları orta; ancak "Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar." ( $\bar{X}=1.57$ ) ve "Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve otelin koşulları göz ardı edilmektedir." ( $\bar{X}=1.57$ ) algıları düşüktür.

Otel 4'de "Otelimizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir." ( $\bar{X}=4.30$ ), "Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir." ( $\bar{X}=4.20$ ) ve "Otelimizde stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır." ( $\bar{X}=4.10$ ) algıları yüksek; ancak "Otel personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır." ( $\bar{X}=1.90$ ), "Yöneticiler otelde stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir." ( $\bar{X}=1.90$ ) ve "Stratejik planlarda otelin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir." ( $\bar{X}=1.90$ ) algıları düşüktür.

Tablo 42 stratejik planlama uygulamalarının algılanması ölçeğinin alt boyutları olan kurumsal yapının uygun olması, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması süreçleri ve stratejik planlama faaliyetlerinin uygulanması safhasında yaşanan problemler otellere göre betimsel bulgularını göstermektedir. Kurumsal yapının uygun olması, stratejik planın hazırlanması ve uygulanması süreçleri ve stratejik planlamaların uygulanmasında karşıya çıkan problemler Otel 3'te diğer otellere göre en düşük düzeydedir. Kurumsal yapı niteliklerinin uygun olması ve stratejik planın hazırlanması ve uygulanması safhalarında Otel 4'te; stratejik planlama faaliyetlerinde yaşanan problemler ise Otel 1'de diğer otellere göre en yüksek düzeydedir.

**Tablo 43. Alt Boyutlara İlişkin Betimsel Bulgular (N=37)**

	Otel 1		Otel 2		Otel 3		Otel 4	
	Ort.	Std.Sp.	Ort.	Std.Sp.	Ort.	Std.Sp.	Ort.	Std.Sp.
Kurumsal Yapının Uygunluğu	3.94	0.85	3.86	0.77	3.40	0.90	4.04	0.93
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	3.35	0.94	3.61	0.92	3.22	1.04	3.79	1.20

Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	2.34	0.95	2.04	0.63	1.77	0.83	2.02	1.19
--	------	------	------	------	------	------	------	------

Otel 1,2 ve 3'te otellerinde, kurumsal yapının uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci orta düzeyde; Otel 4'te ise kurumsal yapının uygunluğu yüksek düzeydedir. Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci Otel 4'te orta düzeydedir. Otel 1, otel 2, otel 3 ve otel 4'te stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar düşük düzeydedir.

Tablo 44, stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyinin otellere göre dağılımını göstermektedir. Otellerde bulunan 37 personelin %27'si Otel 1'de çalışmakta olup, bu personellerin %18.9'u çalıştığı otelde stratejik planlama uygulamalarının orta düzeyde; Otel 2'de çalışan personelin %18.9'u çalıştığı otelde stratejik planlama uygulamalarının orta düzeyde; Otel 3'te çalışan personelin %10.8'i çalıştığı otelde stratejik planlama uygulamalarının alt düzeyde ve Otel 4'te çalışan personelin %18.9'u çalıştığı otelde stratejik planlama uygulamalarının orta düzeyde olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 44.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Düzeyi – Otel (N=37)**

Otel		Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Düzeyi		Toplam
		Alt	Orta	
Otel 1	Frekans	3	7	10
	Yüzde	8,1	18,9	27,0
Otel 2	Frekans	3	7	10
	Yüzde	8,1	18,9	27,0
Otel 3	Frekans	4	3	7
	Yüzde	10,8	8,1	18,9
Otel 4	Frekans	3	7	10
	Yüzde	8,1	18,9	27,0
Toplam	Frekans	13	24	37
	Yüzde	35,1	64,9	100,0

Tablo 45, kurumsal yapının uygunluğunun algılanma düzeyinin otellere göre dağılımını göstermektedir. Otelerde bulunan 37 personelin %27'si Otel 1'de çalışmakta olup, bu personellerin %13.5'i çalıştığı otelde kurumsal yapının uygunluğunun yüksek düzeyde; Otel 2'de çalışan personelin %16.2'sinin çalıştığı otelde kurumsal yapının uygunluğunun yüksek düzeyde; Otel 3'de çalışan personelin %8.1'inin çalıştığı otelde kurumsal yapının uygunluğunun alt düzeyde ve Otel 4'de çalışan personelin %16.2'sinin çalıştığı otelde kurumsal yapının uygunluğunun yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 45. Kurumsal Yapının Uygunluğunun Algılanma Düzeyi – Otel (N=37)**

Otel		Kurumsal Yapının Uygunluğu			Toplam
		Alt	Orta	Yüksek	
Otel 1	Frekans	1	4	5	10
	Yüzde	2,7	10,8	13,5	27,0
Otel 2	Frekans	1	3	6	10
	Yüzde	2,7	8,1	16,2	27,0
Otel 3	Frekans	3	2	2	7
	Yüzde	8,1	5,4	5,4	18,9
Otel 4	Frekans	1	3	6	10
	Yüzde	2,7	8,1	16,2	27,0
Toplam	Frekans	6	12	19	37
	Yüzde	16,2	32,4	51,4	100,0

Tablo 46., stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin otellere göre dağılımını göstermektedir. Otelerde bulunan 37 personelin %27'si Otel 1'de çalışmakta olup, bu personellerin %13.5'inin çalıştığı otelde stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin orta düzeyde; Otel 2'de çalışan personelin %10.8'inin çalıştığı otelde stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin orta; aynı zamanda yine %10.8'inin çalıştığı otelde stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin orta düzeyde; Otel 3'te çalışan personelin %8.1'inin çalıştığı otelde stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin yüksek; aynı şekilde yine %8.1'inin çalıştığı otelde stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin alt

düzeyde ve Otel 4'de çalışan personelin %13.5'inin çalıştığı otelde stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 46.Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecinin Algılanma Düzeyi – Otel (N=37)**

Otel		Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci			Toplam
		Alt	Orta	Yüksek	
Otel 1	Frekans	2	5	3	10
	Yüzde	5,4	13,5	8,1	27,0
Otel 2	Frekans	2	4	4	10
	Yüzde	5,4	10,8	10,8	27,0
Otel 3	Frekans	3	1	3	7
	Yüzde	8,1	2,7	8,1	18,9
Otel 4	Frekans	3	2	5	10
	Yüzde	8,1	5,4	13,5	27,0
Toplam	Frekans	10	12	15	37
	Yüzde	27,0	32,4	40,5	100,0

Tablo 47, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunların otellere göre dağılımını göstermektedir. Otelerde bulunan 37 personelin %27'si Otel 1'de çalışmakta olup, bu personellerin %18.9'u çalıştığı otelde stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunların alt düzeyde; Otel 2'de çalışan personelin %24.3'ünün çalıştığı otelde stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunların alt düzeyde; Otel 3'te çalışan personelin %18.9'unun çalıştığı otelde stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunların alt düzeyde ve Otel 4'de çalışan personelin %18.9'u çalıştığı stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunların alt düzeyde olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 47.Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlarının Algılanma Düzeyi – Otel (N=37)**

Otel		Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar			Toplam
		Alt	Orta	Yüksek	
Otel 1	Frekans	7	3	0	10
	Yüzde	18,9	8,1	0,0	27,0
Otel 2	Frekans	9	1	0	10
	Yüzde	24,3	2,7	0,0	27,0
Otel 3	Frekans	7	0	0	7
	Yüzde	18,9	0,0	0,0	18,9
Otel 4	Frekans	7	2	1	10
	Yüzde	18,9	5,4	2,7	27,0
Toplam	Frekans	30	6	1	37
	Yüzde	81,1	16,2	2,7	100,0

Tablo 48, stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyinin personelin görevine göre dağılımını göstermektedir. Ön büro müdürü olarak çalışan personeller çalıştıkları otellerde stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyinin orta; F&B müdürü olarak çalışan personeller çalıştıkları otellerde stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyinin altı düzeyde olduğunu ifade etmektedirler.

**Tablo 48.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Düzeyi – Görev (N=37)**

Görev		Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanma Düzeyi		Toplam
		Alt	Orta	
Genel Müdür	Frekans	2	2	4
	Yüzde	5,4	5,4	10,8
Genel Md Yard	Frekans	0	3	3
	Yüzde	0,0	8,1	8,1
HK Müdürü	Frekans	1	3	4



	Yüzde	2,7	8,1	10,8
FB Müdürü	Frekans	3	1	4
	Yüzde	8,1	2,7	10,8
Banket Satış Müdürü	Frekans	2	2	4
	Yüzde	5,4	5,4	10,8
Ön Büro Müdürü	Frekans	0	4	4
	Yüzde	0,0	10,8	10,8
Muhasebe Finans Müdürü	Frekans	1	2	3
	Yüzde	2,7	5,4	8,1
Satın Alma Müdürü	Frekans	0	3	3
	Yüzde	0,0	8,1	8,1
Halkla İlişkiler	Frekans	2	2	4
	Yüzde	5,4	5,4	10,8
SPA Müdürü	Frekans	2	2	4
	Yüzde	5,4	5,4	10,8
Toplam	Frekans	13	24	37
	Yüzde	35,1	64,9	100,0

Tablo 49. otellere göre genel memnuniyet durumunu göstermektedir. Otel 4'de konaklayan müşterilerin %11'i; Otel 2'de konaklayan müşterilerin ise %6.3'ü az memnun, Otel 1'de konaklayan müşterilerin %7.5'i memnun, Otel 4'de konaklayan müşterilerin %11.8'i çok memnun olduklarını ifade etmektedirler.

**Tablo 49.Otellere Göre Memnuniyet Derecesi (N=800)**

Memnuniyet Durumu		Oteller				Toplam
		Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	
Cevapsız	Frekans	60	59	1	0	120
	Yüzde	7,5	7,4	0,1	0,0	15,0
Memnun Değilim	Frekans	2	6	8	3	19
	Yüzde	0,3	0,8	1,0	0,4	2,4
Az Memnunum	Frekans	7	10	12	5	34
	Yüzde	0,9	1,3	1,5	0,6	4,3
Memnunum	Frekans	60	50	88	27	225

	Yüzde	7,5	6,3	11,0	3,4	28,1
Çok Memnunum	Frekans	59	47	83	94	283
	Yüzde	7,4	5,9	10,4	11,8	35,4
Fevkalade Memnunum	Frekans	12	28	8	71	119
	Yüzde	1,5	3,5	1,0	8,9	14,9
Toplam	Frekans	200	200	200	200	800
	Yüzde	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0

Araştırmaya katılan müşterilerin şikayetle karşılaşma durumlarına ilişkin bulguları Tablo 50’de görülmektedir. Müşterilerin %14.9’u konaklama esnasında şikayet edebilecekleri bir problemle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Şikayet sebepleri arasında en fazla yiyecek-içecek, hizmet kalitesinde yetersizlik ve odaların donanım ve temizliği konuları olmaktadır. Katılımcıların %48.1’i şikayetlerini resepsiyona yapmaktadır. Şikayetlerin genel olarak çözüme ulaştırılmadığı anlaşılmakta olup, nezaketle karşılandığı belirtilmektedir.

**Tablo 50. Şikayetle Karşılaşma Durumlarına Ait Bulgular**

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Problemle Karşılaşma</i>		
Cevapsız	21	2.6
Evet	119	14.9
Hayır	660	82.5
<i>Şikayet Sebepleri</i>		
Odaların Donanım ve Temizliği	24	16.8
Personellerin Saygısız Davranışı	7	4.9
Kür İmkanlarının Yetersizliği	5	3.5
Hizmet Kalitesinde Yetersizlik	29	20.2
Yiyecek-İçecek	30	21.0
Diğer	48	33.6
<i>Şikayetin İlk Olarak İletildiği Birim</i>		
Resepsiyon	62	48.1
Bölüm Yöneticisi	22	17.1
Acenta Temsilcisi	2	1.5
Müşteri Hizmetleri	15	11.6

Otel Yönetimi	13	10.1
Diğer	15	11.6
<i>Çözüm Süresi</i>		
Cevapsız	683	85.4
1 Saatten Az Sürede	15	1.9
1-2 Saat İçerisinde	9	1.1
1 Gün Sonra	20	2.5
Çözüme ulaştırılmadı.	73	9.1
<i>Şikayetin Değerlendirilmesi</i>		
Cevapsız	681	85.1
Nezakete karşılandı.	45	5.6
Yönetim bazında ilgilenildi.	13	1.6
Tepkiyle karşılandım.	1	0.1
Kişisel bazda ilgilenildi.	30	3.8
İlgilenilmedi.	30	3.8

#### 4.10.4. Normal Dağılım Analizi

2013 yılına ait müşteri beklentisi ve alt boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 51.'de sunulmuştur.

**Tablo 51. 2013 Yılı Müşteri Beklentisi ve Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi**

Ölçek ve Boyutları	Kolmogorov - Smirnov Z	p Değeri
Önbüro Hizmetleri Beklentisi	1.352	0.152
Oda-Kat Hizmetleri Beklentisi	1.435	0.133
Yiyecek-İçecek Hizmetleri Beklentisi	1.118	0.164
Kür Merkezi Hizmetleri Beklentisi	1.074	0.199
Müşteri Beklentisi	1.109	0.158

Test sonucuna göre; ön büro hizmetleri beklentisi, oda-kat hizmetleri beklentisi, yiyecek-içecek hizmetleri beklentisi, kür merkezi hizmetleri beklentisi, müşteri beklentisi değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği ( $p>0.05$ ) görülmektedir. 2013 yılına ait müşteri beklentisi ve boyutlarına ait çözümlemelerde parametrik teknikler kullanılmıştır.

2013 yılına ait müşteri memnuniyeti ve alt boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 52’de sunulmuştur.

**Tablo 52. 2013 Yılı Müşteri Memnuniyeti ve Boyutlarına Ait Normal Dağılım**

Testi

Ölçek ve Boyutları	Kolmogorov - Smirnov Z	p Değeri
Önbüro Hizmetleri Memnuniyeti	1.214	0.193
Oda-Kat Hizmetleri Memnuniyeti	1.097	0.167
Yiyecek-İçecek Hizmetleri Memnuniyeti	1.347	0.187
Kür Merkezi Hizmetleri Memnuniyeti	1.391	0.109
Müşteri Memnuniyeti	1.116	0.145

Test sonucuna göre; ön büro hizmetleri memnuniyeti, oda-kat hizmetleri memnuniyeti, yiyecek-içecek hizmetleri memnuniyeti, kür merkezi hizmetleri memnuniyeti, müşteri memnuniyeti değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği ( $p>0.05$ ) görülmektedir. 2013 yılına ait müşteri memnuniyeti ve boyutlarına ait çözümlemelerde parametrik teknikler kullanılmıştır.

2016 yılına ait müşteri beklentisi ve alt boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 53’de sunulmuştur.

**Tablo 53.2016 Yılı Müşteri Beklentisi ve Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi**

Ölçek ve Boyutları	Kolmogorov - Smirnov Z	p Değeri
Önbüro Hizmetleri Beklentisi	1.242	0.092
Oda-Kat Hizmetleri Beklentisi	1.335	0.122
Yiyecek-İçecek Hizmetleri Beklentisi	1.511	0.109
Kür Merkezi Hizmetleri Beklentisi	1.204	0.241
Müşteri Beklentisi	1.510	0.136

Test sonucuna göre; ön büro hizmetleri beklentisi, oda-kat hizmetleri beklentisi, yiyecek-içecek hizmetleri beklentisi, kür merkezi hizmetleri beklentisi, müşteri beklentisi değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği ( $p>0.05$ ) görülmektedir. 2016 yılına ait müşteri beklentisi ve boyutlarına ait çözümlenmelerde parametrik teknikler kullanılmıştır.

2016 yılına ait müşteri memnuniyeti ve alt boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 54’de sunulmuştur.

**Tablo 54.2016 Yılı Müşteri Memnuniyeti ve Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi**

Ölçek ve Boyutları	Kolmogorov - Smirnov Z	p Değeri
Önbüro Hizmetleri Memnuniyeti	1.109	0.084
Oda-Kat Hizmetleri Memnuniyeti	1.601	0.131
Yiyecek-İçecek Hizmetleri Memnuniyeti	1.216	0.176
Kür Merkezi Hizmetleri Memnuniyeti	1.450	0.115
Müşteri Memnuniyeti	1.294	0.137

Test sonucuna göre; ön büro hizmetleri memnuniyeti, oda-kat hizmetleri memnuniyeti, yiyecek-içecek hizmetleri memnuniyeti, kür merkezi hizmetleri memnuniyeti, müşteri memnuniyeti değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği ( $p>0.05$ ) görülmektedir. 2016 yılına ait müşteri memnuniyeti ve boyutlarına ait çözümlenmelerde parametrik teknikler kullanılmıştır.

Çevreye duyarlı otellerde konaklayanlara ait müşteri beklentisi ve memnuniyetine ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 55’de sunulmuştur.

**Tablo 55.Çevreye Duyarlı Otellerde Konaklayan Müşteri Beklentisi ve Memnuniyetine Ait Normal Dağılım Testi**

<b>Ölçek ve Boyutları</b>	<b>Kolmogorov - Smirnov Z</b>	<b>p Değeri</b>
Müşteri Beklentisi	1.297	0.136
Müşteri Memnuniyeti	1.345	0.141

Test sonucuna göre; müşteri beklentisi ve memnuniyeti değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği ( $p>0.05$ ) görülmektedir. Çevreye duyarlı otellerde konaklayanların müşteri beklentisi ve memnuniyetlerine ait çözümlenelerde parametrik teknikler kullanılmıştır.

Çevreye duyarlı olmayan otellerde konaklayanlara ait müşteri beklentisi ve memnuniyetine ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 56’da sunulmuştur.

**Tablo 56.Çevreye Duyarlı Olmayan Otellerde Konaklayan Müşteri Beklentisi ve Memnuniyetine Ait Normal Dağılım Testi**

<b>Ölçek ve Boyutları</b>	<b>Kolmogorov - Smirnov Z</b>	<b>p Değeri</b>
Müşteri Beklentisi	1.156	0.115
Müşteri Memnuniyeti	1.472	0.281

Test sonucuna göre; müşteri beklentisi ve memnuniyeti değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği ( $p>0.05$ ) görülmektedir. Çevreye duyarlı otellerde olmayan konaklayanların müşteri beklentisi ve memnuniyetlerine ait çözümlenelerde parametrik teknikler kullanılmıştır.

Stratejik planlama uygulamalarının algılanmasına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 57’de sunulmuştur.

**Tablo 57.Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanmasına Ait Normal Dağılım Testi**

Ölçek ve Boyutları	Kolmogorov - Smirnov Z	p Değeri
Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanması	1.346	0.285

Test sonucuna göre; stratejik planlama uygulamalarının algılanması değişkeninin normal dağılım gösterdiği ( $p>0.05$ ) görülmektedir. Stratejik planlama uygulamalarının algılanmasına ait çözümlenelerde parametrik teknikler kullanılmıştır.

#### 4.10.5. Toplanan Verilerle İlgili Olarak Yapılan Fark Testleri

##### 4.10.5.1. Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasına Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması

2013 yılında müşteri beklentisi ve memnuniyeti ile otellerin çevreye duyarlı olması arasındaki ilişki “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 58’de verilmektedir.

**Tablo 58.Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasına Göre Farklılık Analizi – 2013 Yılı (N=400)**

Değişkenler	Duyarlılık	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	t	P
Müşteri Beklentisi	Duyarlı Olan	200	3.65	1.04	15.331	-3.444	0.001
	Duyarlı Olmayan	200	3.96	0.68			
Müşteri Memnuniyeti	Duyarlı Olan	200	3.18	0.92	2.415	-3.052	0.002
	Duyarlı Olmayan	200	3.44	0.76			

Analiz sonuçları incelendiğinde, 2013 yılında müşteri beklentisi ve memnuniyeti otellerin çevreye duyarlı olmasına göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistikî açıdan

anlamli bir farklilik gostermektedir. Duyarli olmayan otelerde konaklayan msterilerin beklentisi ve msteri memnuniyeti duyarli olan otelerde konaklayan msterilere gre daha yksektir (Msteri beklentisi  $\bar{X}_{\text{Duyarli Olmayan}}=3.96 > \bar{X}_{\text{Duyarli Olan}}=3.65$ ; Msteri memnuniyeti  $\bar{X}_{\text{Duyarli Olmayan}}=3.44 > \bar{X}_{\text{Duyarli Olan}}=3.18$ ).

2016 yılında msteri beklentisi ve memnuniyeti ile otellerin vreye duyarli olması arasındaki iliki “Bağımsız Gruplar t Testi”ne gre analiz edilmitir. Analiz sonuları Tablo 59’da verilmektedir.

**Tablo 59.Otellerin vreye Duyarli Olmasına Gre Farklilik Analizi – 2016 Yılı (N=400)**

Değişkenler	Duyarlılık	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	t	P
Msteri Beklentisi	Duyarli Olan	200	3.00	0.95	10.447	-7.421	0.000
	Duyarli Olmayan	200	3.64	0.77			
Msteri Memnuniyeti	Duyarli Olan	200	3.16	1.14	21.481	-6.356	0.000
	Duyarli Olmayan	200	3.78	0.80			

Analiz sonuları incelendiğinde, 2016 yılında msteri beklentisi ve memnuniyeti otellerin vreye duyarli olmasına gre 0.05 anlamlılık dzeyinde istatistiki aıdan anlamlı bir farklilik gstermektedir. Duyarli olmayan otelerde konaklayan msterilerin beklentisi ve msteri memnuniyeti duyarli olan otelerde konaklayan msterilere gre daha yksektir (Msteri beklentisi  $\bar{X}_{\text{Duyarli Olmayan}}=3.64 > \bar{X}_{\text{Duyarli Olan}}=3.00$ ; Msteri memnuniyeti  $\bar{X}_{\text{Duyarli Olmayan}}=3.78 > \bar{X}_{\text{Duyarli Olan}}=3.16$ ).



#### 4.10.5.2. Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasının Cinsiyete Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması

Çevreye duyarlı otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti ile cinsiyetleri arasındaki ilişki “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 60’da verilmektedir.

**Tablo 60.Cinsiyete Göre Farklılık Analizi – Çevreye Duyarlı Olan Oteller (N=400)**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	t	P
Müşteri Beklentisi	Bayan	192	3.29	1.16	2.532	-2.056	0.040
	Erkek	208	3.52	1.07			
Müşteri Memnuniyeti	Bayan	192	2.98	0.98	2.278	-2.274	0.023
	Erkek	208	3.19	0.89			

Analiz sonuçları incelendiğinde, çevreye duyarlı olan otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti cinsiyetlerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çevreye duyarlı olan otellerde konaklayan erkek müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti bayan müşterilere göre daha yüksektir (Müşteri beklentisi  $\bar{X}_{\text{Erkek}}=3.52 > \bar{X}_{\text{Bayan}}=3.29$ ; Müşteri memnuniyeti  $\bar{X}_{\text{Erkek}}=3.19 > \bar{X}_{\text{Bayan}}=2.98$ ).

Çevreye duyarlı olmayan otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti ile cinsiyetleri arasındaki ilişki “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 61’de verilmektedir.

**Tablo 61.Cinsiyete Göre Farklılık Analizi – Çevreye Duyarlı Olmayan Oteller (N=400)**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sp.	F	t	P
Müşteri Beklentisi	Bayan	192	3.86	0.82	3.224	-0.214	0.831
	Erkek	208	3.88	0.67			
Müşteri Memnuniyeti	Bayan	192	3.59	0.83	0.766	1.181	0.238
	Erkek	208	3.50	0.72			

Analiz sonuçları incelendiğinde, çevreye duyarlı olmayan otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti cinsiyetlerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.10.5.3. Otellerin Çevreye Duyarlı Olmasının Gelir Durumuna Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması

Çevreye duyarlı olan otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti ile müşterilerin gelir düzeyi arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 62 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

**Tablo 62. Gelir Düzeyi (Çevreye Duyarlı Olan Oteller) - Levene Testi**

Değişkenler	Levene Değeri	P Değeri
Müşteri Beklentisi	5.951	0.000
Müşteri Memnuniyeti	2.241	0.049

Tablo 62 incelendiğinde; değişkenlerin grup varyansının eşit olmadığı tespit edilmektedir ( $p < 0.05$ ). Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için değişkenlere ikili karşılaştırma testlerinden “Tamhane T2” uygulanmıştır. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 63’de verilmektedir.

**Tablo 63. Gelir Düzeyine Göre Farklılık Analizi – Çevreye Duyarlı Olan Oteller (N=400)**

ANOVA Sonuçları									
Değişkenler	Gelir	N	$\bar{X}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Müşteri Beklentisi	Cevapsız	24	2,68	1,83	<b>G. Arası</b>	18,930	3,786	3,092	0,009
	1500 -	65	3,57	0,90	<b>Grup İçi</b>	482,448	1,224		
	1500-3000	44	3,29	1,01	<b>Toplam</b>	501,378			
	3000-5000	124	3,47	1,05					

	5000-7500	63	3,27	1,17					
	7500 +	80	3,57	1,04					
	Toplam	400	3,41	1,12					
Müşteri Memnuniyeti	Cevapsız	24	2,43	1,37	<b>G. Arası</b>	15,419	3,084	3,559	0,004
	1500 -	65	3,30	0,88	<b>Grup İçi</b>	341,37 7	0,866		
	1500-3000	44	3,03	1,00	<b>Toplam</b>	356,79 6			
	3000-5000	124	3,09	0,89					
	5000-7500	63	2,99	0,88					
	7500 +	80	3,22	0,84					
	Toplam	400	3,09	0,94					

Tablo 63'deki analiz sonuçları incelendiğinde, çevreye duyarlı olan otellerde konaklayan müşterilerin beklenti ve memnuniyetleri gelir düzeylerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda gelir dağılımının en azından bir grup için diğerlerinden farklı olduğu saptanmıştır. Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden "Tamhane T2 Testi" yapılmıştır. Tablo 64 Tamhane T2 Testi sonuçlarını vermektedir.

**Tablo 64.Otellere Göre Tamhane T2 Testi Sonuçları - 2013 Yılı**

Değişken	Gelir (I)	Gelir (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Müşteri Beklentisi	Cevapsız	1500'den az	-0.892*	0.26	0.010
		1500-3000	-0.616	0.28	0.242
		3000-5000	-0.789*	0.24	0.018
		5000-7500	-0.590	0.26	0.228
		7500 +	-0.895*	0.25	0.007
Müşteri Memnuniyeti	Cevapsız	1500'den az	-0.870*	0.22	0.001
		1500-3000	-0.600	0.23	0.114

		3000-5000	-0.663*	0.20	0.019
		5000-7500	-0.565	0.22	0.118
		7500 +	-0.790*	0.21	0.004

Analiz sonuçlarına göre, çevreye duyarlı otellerde konaklayan müşterilerin;

- 1500 TL'den az, 3000 TL ile 5000 TL ve 7500 TL'den fazla gelire sahip olan müşterilerin beklentisi ve memnuniyetleri gelir düzeyini belirtmek istemeyen müşterilerden daha yüksek olduğu saptanmaktadır ( $p < 0.05$ ).

Çevreye duyarlı olmayan otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti ile müşterilerin gelir düzeyi arasındaki ilişki “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 65. Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

**Tablo 65. Gelir Düzeyi (Çevreye Duyarlı Olmayan Oteller) - Levene Testi**

Değişkenler	Levene Değeri	P Değeri
Müşteri Beklentisi	0.865	0.505
Müşteri Memnuniyeti	1.802	0.111

Tablo 65 incelendiğinde; değişkenlerin grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ( $p > 0.05$ ). Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için değişkenlere ikili karşılaştırma testlerinden “Tukey Testi” uygulanmıştır. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 66.’da verilmektedir.

**Tablo 66. Gelir Düzeyine Göre Farklılık Analizi – Çevreye Duyarlı Olmayan Oteller (N=400)**

ANOVA Sonuçları									
Değişkenler	Gelir	N	$\bar{X}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Müşteri Beklentisi	Cevapsız	24	4,00	0,77	<b>G. Arası</b>	3,549	0,710	1,260	0,281
	1500 -	65	3,75	0,72	<b>Grup İçi</b>	222,04 4	0,564		
	1500-3000	44	3,76	0,82	<b>Toplam</b>	225,59 3			
	3000-5000	124	3,97	0,65					

	5000-7500	63	3,93	0,76					
	7500 +	80	3,92	0,79					
	Toplam	400	3,87	0,75					
Müşteri Memnuniyeti	Cevapsız	24	4,01	0,77	<b>G. Arası</b>	6,280	1,256	2,102	0,064
	1500 -	65	3,70	0,80	<b>Grup İçi</b>	235,42 7	0,598		
	1500-3000	44	3,44	0,75	<b>Toplam</b>	241,70 7			
	3000-5000	124	3,57	0,66					
	5000-7500	63	3,45	0,79					
	7500 +	80	3,47	0,90					
	Toplam	400	3,54	0,77					

Tablo 66'daki analiz sonuçları incelendiğinde, çevreye duyarlı olmayan otellerde konaklayan müşterilerin beklenti ve memnuniyetleri gelir düzeylerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

#### 4.10.5.4. Otelere Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması

##### 4.10.5.4.1. 2013 Yılında Konaklama Yapılan Otelere Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması

2013 yılı incelenerek, müşteri beklentisi, müşteri memnuniyeti ve alt boyutları ile konaklama yapılan otel arasındaki ilişki "*Tek Yönlü ANOVA Analizi*"ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 67. Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

**Tablo 67. Konaklama Yapılan Otel (2013 Yılı) - Levene Testi**

Değişkenler	Levene Değeri	P Değeri
Müşteri Beklentisi	27.347	0.000
Müşteri Memnuniyeti	17.984	0.000

Ön Büro Hizmetleri Beklentisi	8.126	0.000
Oda Kat Hizmetleri Beklentisi	24.060	0.000
Yiyecek İçecek Hizmetleri Beklentisi	20.353	0.000
Kür Merkezi Hizmetleri Beklentisi	29.109	0.000
Ön Büro Hizmetleri Memnuniyeti	4.665	0.000
Oda Kat Hizmetleri Memnuniyeti	13.556	0.000
Yiyecek İçecek Hizmetleri Memnuniyeti	7.662	0.000
Kür Merkezi Hizmetleri Memnuniyeti	27.277	0.000

Tablo 67 incelendiğinde; değişkenlerin grup varyansının eşit olmadığı tespit edilmektedir ( $p < 0.05$ ). Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için değişkenlere ikili karşılaştırma testlerinden “Tamhane T2” uygulanmıştır. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 68’de verilmektedir.

**Tablo 68. Konaklama Yapılan Otele Göre Farklılık Analizi – 2013 Yılı (N=400)**

ANOVA Sonuçları									
Değişkenler	Otel	N	$\bar{X}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Müşteri Beklentisi	Otel 1	100	3.87	0,57	<b>G. Arası</b>	19,378	6,459	8,485	0,000
	Otel 2	100	3.44	1,32	<b>Grup İçi</b>	301,46	0,761		
	Otel 3	100	3.91	0,55	<b>Toplam</b>	320,84			
	Otel 4	100	4.01	0,80					
	Toplam	400	3.81	0,89					
Müşteri Memnuniyeti	Otel 1	100	3.36	0,51	<b>G. Arası</b>	27,900	9,300	13,815	0,000
	Otel 2	100	3.01	1,18	<b>Grup İçi</b>	266,58	0,673		
	Otel 3	100	3.17	0,61	<b>Toplam</b>	294,48			
	Otel 4	100	3.72	0,81					
	Toplam	400	3.31	0,85					
Ön Büro Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	100	3,95	0,71	<b>G. Arası</b>	25,244	8,415	9,275	0,000
	Otel 2	100	3,47	1,35	<b>Grup İçi</b>	359,28	0,907		
	Otel 3	100	3,85	0,75	<b>Toplam</b>	384,52			

	Otel 4	100	4,17	0,84					
	Toplam	400	3,86	0,98					
Oda Kat Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	100	4,22	0,68	<b>G. Arası</b>	29,397	9,799	8,395	0,000
	Otel 2	100	3,53	1,59	<b>Grup İçi</b>	462,20	1,167		
	Otel 3	100	4,16	0,63	<b>Toplam</b>	491,59			
	Otel 4	100	3,96	1,12					
	Toplam	400	3,96	1,10					
Yiyecek İçecek Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	100	4,11	0,65	<b>G. Arası</b>	21,176	7,059	8,663	0,000
	Otel 2	100	3,58	1,36	<b>Grup İçi</b>	322,66	0,815		
	Otel 3	100	4,07	0,58	<b>Toplam</b>	343,83			
	Otel 4	100	4,16	0,79					
	Toplam	400	3,98	0,92					
Kür Merkezi Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	100	3,61	0,79	<b>G. Arası</b>	18,725	6,242	5,494	0,001
	Otel 2	100	3,31	1,56	<b>Grup İçi</b>	449,93	1,136		
	Otel 3	100	3,77	0,68	<b>Toplam</b>	468,65			
	Otel 4	100	3,89	0,99					
	Toplam	400	3,64	1,08					
Ön Büro Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 1	100	3,41	0,79	<b>G. Arası</b>	30,518	10,173	11,662	0,000
	Otel 2	100	3,26	1,24	<b>Grup İçi</b>	345,42	0,872		
	Otel 3	100	3,27	0,75	<b>Toplam</b>	375,93			
	Otel 4	100	3,94	0,86					
	Toplam	400	3,47	0,97					
Oda Kat Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 1	100	3,54	0,72	<b>G. Arası</b>	28,311	9,437	8,476	0,000
	Otel 2	100	2,98	1,46	<b>Grup İçi</b>	440,91	1,113		
	Otel 3	100	3,34	0,79	<b>Toplam</b>	469,22			
	Otel 4	100	3,70	1,07					
	Toplam	400	3,39	1,08					
Yiyecek İçecek Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 1	100	3,55	0,69	<b>G. Arası</b>	24,691	8,230	9,584	0,000
	Otel 2	100	3,24	1,24	<b>Grup İçi</b>	340,06	0,859		
	Otel 3	100	3,26	0,74	<b>Toplam</b>	364,75			
	Otel 4	100	3,85	0,92					
	Toplam	400	3,47	0,95					
Kür Merkezi Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 1	100	3,17	0,52	<b>G. Arası</b>	31,754	10,585	11,816	0,000
	Otel 2	100	2,81	1,37	<b>Grup İçi</b>	354,74	0,896		
	Otel 3	100	3,02	0,67	<b>Toplam</b>	386,50			
	Otel 4	100	3,58	0,98					
	Toplam	400	3,14	0,98					

Tablo 68'deki analiz sonuçları incelendiğinde, 2013 yılında konaklayan müşterilerin beklentileri, müşterilerin memnuniyetleri, ön büro hizmetleri beklentileri, oda kat hizmetleri beklentileri, yiyecek içecek hizmetleri beklentileri, kür merkezi hizmetleri beklentileri, ön büro hizmetleri memnuniyetleri, oda kat hizmetleri memnuniyetleri, yiyecek içecek hizmetleri memnuniyetleri, kür merkezi hizmetleri memnuniyetleri konaklanan otele göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda otel dağılımının en azından bir grup için diğerlerinden farklı olduğu saptanmıştır. Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden "Tamhane T2 Testi" yapılmıştır. Tablo 69. Tamhane T2 Testi sonuçlarını vermektedir.

**Tablo 69. Otelere Göre Tamhane T2 Testi Sonuçları - 2013 Yılı**

Değişken	Otel (I)	Otel (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Müşteri Beklentisi	Otel 2	Otel 1	-0.439*	0.14	0.017
		Otel 3	-0.478*	0.14	0.007
		Otel 4	-0.571*	0.15	0.002
Müşteri Memnuniyeti	Otel 4	Otel 1	0.362*	0.09	0.001
		Otel 2	0.708*	0.14	0.000
		Otel 3	0.551*	0.10	0.000
	Otel 1	Otel 2	0.346*	0.12	0.048
		Otel 3	0.189	0.07	0.109
		Otel 4	-0.362*	0.09	0.001
Ön Büro Hizmetleri Beklentisi	Otel 2	Otel 1	-0.480*	0.15	0.012
		Otel 3	-0.373	0.15	0.100
		Otel 4	-0.693*	0.15	0.000
	Otel 4	Otel 1	0.213	0.11	0.285
		Otel 2	0.693*	0.15	0.000
		Otel 3	0.320*	0.11	0.031
	Otel 2	Otel 1	-0.693*	0.17	0.001
		Otel 3	-0.630*	0.17	0.002



Oda Kat Hizmetleri Beklentisi		Otel 4	-0.430	0.19	0.160
Yiyecek İçecek Hizmetleri Beklentisi	Otel 2	Otel 1	-0.522*	0.15	0.004
		Otel 3	-0.482*	0.14	0.009
		Otel 4	-0.574*	0.15	0.002
Kür Merkezi Hizmetleri Beklentisi	Otel 2	Otel 1	-0.295	0.17	0.446
		Otel 3	-0.460*	0.17	0.047
		Otel 4	-0.575*	0.18	0.013
Ön Büro Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 4	Otel 1	0.523*	0.11	0.000
		Otel 2	0.680*	0.15	0.000
		Otel 3	0.663*	0.11	0.000
Oda Kat Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 2	Otel 1	-0.553*	0.16	0.005
		Otel 3	-0.360	0.16	0.178
		Otel 4	-0.713*	0.18	0.001
Yiyecek İçecek Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 1	Otel 2	0.316	0.14	0.157
		Otel 3	0.292*	0.10	0.027
		Otel 4	-0.294	0.11	0.069
	Otel 4	Otel 1	0.294	0.11	0.069
		Otel 2	0.610*	0.15	0.001
		Otel 3	0.586*	0.11	0.000
Kür Merkezi Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 4	Otel 1	0.413*	0.11	0.002
		Otel 2	0.770*	0.16	0.000
		Otel 3	0.560*	0.11	0.000

Analiz sonuçlarına göre, 2013 yılında;

- Otel 1, Otel 3 ve Otel 4'de konaklayan müşterilerin beklentisi Otel 2'de konaklayan müşterilerden;
- Otel 4'de konaklayan müşterilerin memnuniyet düzeyleri Otel 1, Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden; aynı zamanda Otel 1'de konaklayan müşterilerin memnuniyet düzeyleri Otel 2'de konaklayan müşterilerden;

- Otel 1 ve Otel 4'de konaklayan müşterilerin ön büro hizmetleri beklentisi Otel 2'de konaklayan müşterilerden, aynı zamanda Otel 4'de konaklayan müşterilerin ön büro hizmetleri beklentisi Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 1 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerin oda kat hizmetleri beklentisi Otel 2'de konaklayan müşterilerden;
- Otel 1, Otel 3 ve Otel 4'de konaklayan müşterilerin yiyecek içecek hizmetleri beklentisi Otel 2'de konaklayan müşterilerden;
- Otel 3 ve Otel 4'de konaklayan müşterilerin kür hizmetleri beklentisi Otel 2'de konaklayan müşterilerden;
- Otel 4'de konaklayan müşterilerin ön büro hizmetleri memnuniyetleri Otel 1, Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 1 ve Otel 4'de konaklayan müşterilerin oda kat hizmetleri memnuniyetleri Otel 2'de konaklayan müşterilerden;
- Otel 1'de konaklayan müşterilerin yiyecek içecek hizmetleri memnuniyetleri Otel 3'de konaklayan müşterilerden, aynı zamanda Otel 4'de konaklayan müşterilerin yiyecek içecek hizmetleri memnuniyetleri Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 4'de konaklayan müşterilerin kür hizmetleri memnuniyetleri Otel 1, Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden daha yüksek olduğu saptanmaktadır ( $p<0.05$ ).

#### 4.10.5.4.2. 2016 Yılında Konaklama Yapılan Otellere Göre Oluşturulan Sınıflar Arasındaki Farklılıkların Araştırılması

2016 yılı incelenerek, müşteri beklentisi, müşteri memnuniyeti ve alt boyutları ile konaklama yapılan otel arasındaki ilişki “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 70. Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

**Tablo 70. Konaklama Yapılan Otel (2016 Yılı) - Levene Testi**

Değişkenler	Levene Değeri	P Değeri
Müşteri Beklentisi	4.194	0.006

Müşteri Memnuniyeti	9.085	0.000
Ön Büro Hizmetleri Beklentisi	5.654	0.001
Oda Kat Hizmetleri Beklentisi	6.645	0.000
Yiyecek İçecek Hizmetleri Beklentisi	4.195	0.006
Kür Merkezi Hizmetleri Beklentisi	35.367	0.000
Ön Büro Hizmetleri Memnuniyeti	2.646	0.049
Oda Kat Hizmetleri Memnuniyeti	3.315	0.020
Yiyecek İçecek Hizmetleri Memnuniyeti	2.559	0.055
Kür Merkezi Hizmetleri Memnuniyeti	30.257	0.000

Tablo 70. incelendiğinde; müşteri beklentisi, müşteri memnuniyeti, ön büro hizmetleri beklentisi, oda kat hizmetleri beklentisi, yiyecek içecek hizmetleri beklentisi, kür merkezi hizmetleri beklentisi, ön büro hizmetleri memnuniyeti, oda kat hizmetleri memnuniyeti ve kür merkezi hizmetleri memnuniyeti değişkenlerin grup varyansının eşit olmadığı tespit edilmektedir ( $p < 0.05$ ). Ancak, yiyecek içecek hizmetleri memnuniyeti değişkeninin grup varyansının eşit olduğu saptanmaktadır ( $p > 0.05$ ). Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için müşteri beklentisi, müşteri memnuniyeti, ön büro hizmetleri beklentisi, oda kat hizmetleri beklentisi, yiyecek içecek hizmetleri beklentisi, kür merkezi hizmetleri beklentisi, ön büro hizmetleri memnuniyeti, oda kat hizmetleri memnuniyeti ve kür merkezi hizmetleri memnuniyeti değişkenlerine ikili karşılaştırma testlerinden “Tamhane T2” testi; yiyecek içecek hizmetleri memnuniyeti değişkenine ise “Tukey Testi” uygulanmıştır. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 71’de verilmektedir.

**Tablo 71. Konaklama Yapılan Otele Göre Farklılık Analizi – 2016 Yılı (N=400)**

ANOVA Sonuçları									
Değişkenler	Otel	N	$\bar{X}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Müşteri Beklentisi	Otel 1	100	3,30	1,09	<b>G. Arası</b>	53,775	17,925	19,020	0,000
	Otel 2	100	3,02	1,17	<b>Grup İçi</b>	373,204	0,942		
	Otel 3	100	3,56	0,65	<b>Toplam</b>	426,979			
	Otel 4	100	4,01	0,87					
Toplam		400	3,47	1,03					
Müşteri Memnuniyeti	Otel 1	100	3,06	0,98	<b>G. Arası</b>	46,191	15,397	20,394	0,000
	Otel 2	100	2,93	0,92	<b>Grup İçi</b>	298,968	0,755		
	Otel 3	100	3,51	0,68	<b>Toplam</b>	345,160			
	Otel 4	100	3,77	0,84					
Toplam		400	3,32	0,93					
Ön Büro Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	100	3,76	1,07	<b>G. Arası</b>	22,903	7,634	7,429	0,000
	Otel 2	100	3,48	1,31	<b>Grup İçi</b>	406,972	1,028		
	Otel 3	100	3,52	0,68	<b>Toplam</b>	429,875			
	Otel 4	100	4,08	0,86					
Toplam		400	3,71	1,03					
Oda Kat Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	100	3,97	1,10	<b>G. Arası</b>	10,883	3,628	3,042	0,029
	Otel 2	100	3,64	1,38	<b>Grup İçi</b>	472,228	1,192		
	Otel 3	100	3,61	0,65	<b>Toplam</b>	483,111			
	Otel 4	100	3,94	1,09					
Toplam		400	3,79	1,10					
Yiyecek İçecek Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	100	3,79	1,12	<b>G. Arası</b>	17,392	5,797	5,786	0,001
	Otel 2	100	3,60	1,22	<b>Grup İçi</b>	396,786	1,002		
	Otel 3	100	3,57	0,67	<b>Toplam</b>	414,178			
	Otel 4	100	4,09	0,88					
Toplam		400	3,76	1,01					
Kür Merkezi Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	100	2,65	1,65	<b>G. Arası</b>	175,529	58,510	33,259	0,000
	Otel 2	100	2,34	1,61	<b>Grup İçi</b>	696,657	1,759		
	Otel 3	100	3,55	0,79	<b>Toplam</b>	872,186			
	Otel 4	100	3,98	1,03					
Toplam		400	3,13	1,47					
	Otel 1	100	3,64	1,07	<b>G. Arası</b>	13,426	4,475	4,877	0,002
	Otel 2	100	3,63	1,01	<b>Grup İçi</b>	363,409	0,918		

Ön Büro Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 3	100	3,46	0,83	<b>Toplam</b>	376,834			
	Otel 4	100	3,97	0,89					
	<b>Toplam</b>	400	3,67	0,97					
Oda Kat Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 1	100	3,80	1,00	<b>G. Arası</b>	7,059	2,353	2,507	0,059
	Otel 2	100	3,52	1,03	<b>Grup İçi</b>	371,706	0,939		
	Otel 3	100	3,55	0,72	<b>Toplam</b>	378,764			
	Otel 4	100	3,80	1,06					
	<b>Toplam</b>	400	3,67	0,97					
Yiyecek İçecek Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 1	100	3,51	1,13	<b>G. Arası</b>	9,661	3,220	3,383	0,018
	Otel 2	100	3,49	1,04	<b>Grup İçi</b>	376,956	0,952		
	Otel 3	100	3,48	0,81	<b>Toplam</b>	386,618			
	Otel 4	100	3,85	0,86					
	<b>Toplam</b>	400	3,58	0,98					
Kür Merkezi Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 1	100	2,36	1,54	<b>G. Arası</b>	175,420	58,473	37,647	0,000
	Otel 2	100	2,20	1,47	<b>Grup İçi</b>	615,073	1,553		
	Otel 3	100	3,53	0,79	<b>Toplam</b>	790,494			
	Otel 4	100	3,66	1,00					
	<b>Toplam</b>	400	2,94	1,40					

Tablo 71'deki analiz sonuçları incelendiğinde, 2016 yılında konaklayan müşterilerin beklentileri, müşterilerin memnuniyetleri, ön büro hizmetleri beklentileri, oda kat hizmetleri beklentileri, yiyecek içecek hizmetleri beklentileri, kür merkezi hizmetleri beklentileri, ön büro hizmetleri memnuniyetleri, yiyecek içecek hizmetleri memnuniyetleri ve kür merkezi hizmetleri memnuniyetleri konaklanılan otele göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Ancak oda kat hizmetleri memnuniyetleri konaklanılan otele göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda otel dağılımının en azından bir grup için diğerlerinden farklı olduğu saptanmıştır. Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden “Tamhane T2 Testi” ve “Tukey Testi” yapılmıştır. Tablo 72. Tamhane T2 ve Tukey Testi sonuçlarını vermektedir.

**Tablo 72.Otellere Göre Tamhane T2 ve Tukey Testi Sonuçları - 2016 Yılı**

Değişken	Otel (I)	Otel (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Müşteri Beklentisi	Otel 4	Otel 1	0.716*	0.14	0.000
		Otel 2	0.996*	0.14	0.000
		Otel 3	0.458*	0.10	0.000
Müşteri Memnuniyeti	Otel 3	Otel 1	0.454*	0.12	0.001
		Otel 2	0.578*	0.11	0.000
		Otel 4	-0.263	0.10	0.094
	Otel 4	Otel 1	0.717*	0.13	0.000
		Otel 2	0.841*	0.12	0.000
		Otel 3	0.263	0.10	0.094
Ön Büro Hizmetleri Beklentisi	Otel 4	Otel 1	0.316	0.13	0.129
		Otel 2	0.603*	0.15	0.001
		Otel 3	0.556*	0.11	0.000
Oda Kat Hizmetleri Beklentisi	Otel 1	Otel 2	0.323	0.17	0.353
		Otel 3	0.360*	0.12	0.034
		Otel 4	0.026	0.15	1.000
Yiyecek İçecek Hizmetleri Beklentisi	Otel 4	Otel 1	0.296	0.14	0.216
		Otel 2	0.492*	0.15	0.008
		Otel 3	0.524*	0.11	0.000
Kür Merkezi Hizmetleri Beklentisi	Otel 3	Otel 1	0.900*	0.18	0.000
		Otel 2	1.210*	0.17	0.000
		Otel 4	-0.431*	0.13	0.007
	Otel 4	Otel 1	1.331*	0.19	0.000
		Otel 2	1.641*	0.19	0.000
		Otel 3	0.431*	0.13	0.007
Ön Büro Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 4	Otel 1	0.326	0.13	0.115
		Otel 2	0.333	0.13	0.084
		Otel 3	0.506*	0.12	0.000
Yiyecek İçecek Hizmetleri Memnuniyeti	Otel 4	Otel 1	0.340	0.13	0.067
		Otel 2	0.366*	0.13	0.041
		Otel 3	0.368*	0.13	0.040
	Otel 3	Otel 1	1.168*	0.17	0.000
		Otel 2	1.335*	0.16	0.000

Kür Merkezi Hizmetleri Memnuniyeti		Otel 4	-0.127	0.12	0.902
	Otel 4	Otel 1	1.296*	0.18	0.000
		Otel 2	1.463*	0.17	0.000
		Otel 3	0.127	0.12	0.902

Analiz sonuçlarına göre, 2016 yılında;

- Otel 4'de konaklayan müşterilerin beklentisi Otel 1, Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 3'te konaklayan müşterilerin memnuniyet düzeyleri Otel 1 ve Otel 2'de konaklayan müşterilerden; aynı zamanda Otel 4'de konaklayan müşterilerin memnuniyet düzeyleri Otel 1 ve Otel 2'de konaklayan müşterilerden;
- Otel 4'de konaklayan müşterilerin ön büro hizmetleri beklentisi Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 1'de konaklayan müşterilerin oda kat hizmetleri beklentisi Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 4'de konaklayan müşterilerin yiyecek içecek hizmetleri beklentisi Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 3'te konaklayan müşterilerin kür hizmetleri beklentisi Otel 1 ve Otel 2'de konaklayan müşterilerden, aynı zamanda Otel 4'de konaklayan müşterilerin kür hizmetleri beklentisi Otel 1, Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 4'de konaklayan müşterilerin ön büro hizmetleri memnuniyetleri Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 4'de konaklayan müşterilerin yiyecek içecek hizmetleri memnuniyetleri Otel 2 ve Otel 3'te konaklayan müşterilerden;
- Otel 3'te konaklayan müşterilerin kür hizmetleri memnuniyetleri Otel 1 ve Otel 2'de konaklayan müşterilerden, aynı zamanda Otel 4'de konaklayan müşterilerin kür hizmetleri memnuniyetleri Otel 1 ve Otel 2'de konaklayan müşterilerden daha yüksek olduğu saptanmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.10.5.5. Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanmasının Otele Göre Farklılıkların Araştırılması

Stratejik planlama uygulamalarının algılanması ile konaklama yapılan otel arasındaki ilişki “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 73. Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

**Tablo 73. Konaklama Yapılan Otel - Levene Testi (SPUA)**

Değişkenler	Levene Değeri	p Değeri
Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanması	0.704	0.557

Tablo 73 incelendiğinde; stratejik planlama uygulamalarının algılanması değişkeninin grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ( $p>0.05$ ). Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden “Tukey Testi” uygulanmıştır. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 74.’de verilmektedir.

**Tablo 74. Konaklama Yapılan Otele Göre Farklılık Analizi – Yönetim (N=37)**

ANOVA Sonuçları									
Değişkenler	Otel	N	$\bar{X}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanması	Otel 1	10	3.16	0.61	G. Arası	1.009	0.336	1.308	0.288
	Otel 2	10	3.16	0.43	Grup İçi	8.488	0.257		
	Otel 3	7	2.80	0.55	Toplam	9.497			
	Otel 4	10	3.28	0.41					
	Toplam	37	3.13	0.51					

Tablo 74’de, stratejik planlama uygulamalarının algılanması otele göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).



#### 4.10.5.6. Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanmasının Görevlere Göre Farklılıkların Araştırılması

Stratejik planlama uygulamalarının algılanması ile oteldeki personellerin görevleri arasındaki ilişki “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 75. Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

**Tablo 75. Görev - Levene Testi (SPUA)**

Değişkenler	Levene Değeri	p Değeri
Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanması	1.676	0.144

Tablo 4.51. incelendiğinde; stratejik planlama uygulamalarının algılanması değişkeninin grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ( $p>0.05$ ). Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden “Tukey Testi” uygulanmıştır. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 76’da verilmektedir.

**Tablo 76. Göreve Göre Farklılık Analizi – Yönetim (N=37)**

ANOVA Sonuçları									
Değişkenler	Görev	N	$\bar{X}$	SH <sub>x</sub>	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanması	Genel Müdür	4	2,92	0,73	<b>G. Arası</b>	2,635	0,293	1,152	0,363
	Genel Md Yard	3	3,33	0,20	<b>Grup İçi</b>	6,861	0,254		
	HK Müdürü	4	3,30	0,66	<b>Toplam</b>	9,497			
	FB Müdürü	4	2,94	0,53					
	Banket Satış Müdürü	4	2,93	0,40					

Ön Büro Müdürü	4	3,51	0,28			
Muhasebe ve Finans Müdürü	3	3,07	0,48			
Satın Alma Müdürü	3	3,66	0,06			
Halkla İlişkiler	4	2,86	0,70			
SPA Müdürü	4	2,92	0,30			
Toplam	37	3,13	0,51			

Tablo 76.'daki analiz sonuçları, stratejik planlama uygulamalarının algılanmasının otelde çalışanların görevlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.10.6. Korelasyon Analizi Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla “Çoklu Doğrusal Korelasyon Analizi” yapılmıştır. Tablo 77’de değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını sergilemektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir.

**Tablo 77.Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Müşteri Beklentisi	1					
2. Müşteri Memnuniyeti	0.757**	1				
3. Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılanması	0.597*	0.668**	1			
4. Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0.850**	0.839**	0.793**	1		
5. Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreçleri	0.670**	0.783*	0.836**	0.695**	1	
6. Stratejik Plan Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	-0.586**	-0.530**	-0.284**	-0.352**	-0.551**	1

\*\* Pearson Korelasyonu  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

\* Pearson Korelasyonu  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların verileri incelenerek, sonuçları ortaya konulan Tablo 4.53.’deki korelasyon analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönüne ve kuvvetine ilişkin fikir vermektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin beklenti düzeyleri ile memnuniyet düzeyleri arasında ( $r=0.757$ ) arasında 0.01

anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Müşterilerin beklenti düzeyleri arttıkça memnuniyet düzeyleri de artmaktadır.

Stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi ( $r=0.597$ ) ile müşteri beklentileri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi arttıkça müşteri beklentileri de olumlu olarak artmaktadır.

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ( $r=0.850$ ) ile müşteri beklentileri arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi arttıkça müşteri beklentileri de artmaktadır.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri düzeyi ( $r=0.670$ ) ile müşteri beklentileri arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri düzeyi arttıkça müşteri beklentileri de artmaktadır.

Stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ( $r=-0.586$ ) ile müşteri beklentileri arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar arttıkça müşteri beklentileri azalmaktadır.

Stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi ( $r=0.668$ ) ile müşteri memnuniyeti arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi arttıkça müşteri memnuniyeti de artmaktadır.

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ( $r=0.850$ ) ile müşteri memnuniyeti arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi arttıkça müşteri memnuniyeti olumlu olarak artmaktadır.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri ( $r=0.783$ ) ile müşteri memnuniyeti arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri arttıkça müşteri memnuniyeti de artmaktadır.

Stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ( $r=-0.530$ ) ile müşteri memnuniyeti arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar arttıkça müşteri memnuniyeti azalmaktadır.

Stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi ile kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ( $r=0.793$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi arttıkça kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi de olumlu olarak artmaktadır.

Stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi ile stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri ( $r=-0.284$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi arttıkça kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi de azalmaktadır.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri ile kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ( $r=0.695$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri arttıkça kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi de artmaktadır.

Stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ile kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ( $r=-0.352$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar arttıkça kurumun yapısının stratejik plan yapmaya uygun olma seviyesi azalmaktadır.

Stratejik planların hazırlanması ve uygulanması süreçleri ile stratejik plan uygulamaları yapılırken yaşanan problemler ( $r=-0.551$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Stratejik planın hazırlanması ve uygulanması süreçleri çoğaldıkça stratejik planın uygulanması esnasındaki problemler azalmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Termal turizm, dünyada sağlık turizminin içinde gelişmiş olan turizmin bir türüdür. Termal turizm tesisleri genel olarak termal su kaynaklarınca zengin bölgeler ve yerlerde faaliyet göstermektedir. Dünyada termal turizm alanında öne çıkan ülkeler bulunmaktadır. Türkiye ise bu ülkelerle karşılaştırıldığında termal su kaynaklarının yoğunluğu bakımından büyük potansiyeline sahiptir ancak bu potansiyeli yeteri kadar kullanamamaktadır. Termal su kaynaklarının zengin olduğu bölgelerde kurulan tesislerle ve Turizm Bakanlığı'nın uygulamış olduğu termal turizme yönelik master plan ile termal turizm Türkiye'de geliştirilmeye çalışılmaktadır. Geçmiş dönemlere bakıldığında termal turizm gelişmektedir ancak hedeflenen düzeye henüz gelememiştir. Bunun için makro düzeyde etkili politika belirlemeleri ile mikro düzeyde yine etkili stratejik uygulamalara ihtiyaç vardır. Elbette mikro düzeyde uygulamalar aynı zamanda termal turizm tesislerinin de konusudur. Dünyadaki tesislere göre rekabet üstünlüğünün sağlanması ve termal turizm denince ilk destinasyon olarak akla gelen ülkenin Türkiye olması için yapılacak uygulamalardan bir tanesi de, işletmelerin stratejik düşünceleri ve stratejik planlar oluşturarak, bu planları bünyelerine adapte ederek başarı ve etkili yönetmeleri ile rekabet üstünlüğü sağlamalarıdır. Bunun için başarılı örneklere ihtiyaç vardır. Dünyadan başarılı örneklerin iyi incelenmesi ve yerli kuruluşlarımızca model alınarak uygulanması mümkündür. Dünyadaki rakiplerle rekabet edebilmeleri için termal otel işletmelerimizde rekabette avantaj sağlayacak inovatif çözümleri bulmaları ve hizmet kalitelerini arttırmaları da önem taşır. Bunun yolu stratejik düşünmekten ve işletmeye etkinlik sağlayacak stratejiler belirleyerek, stratejik planlamalarının başarıyla uygulanmasından geçmektedir. Artan rekabetle birlikte termal otel işletmeleri, kendilerini diğerlerinden ayıracak, farklı olmalarını sağlayacak uygulamalara ihtiyaç duyarlar. Böylece termal turizm alanında faaliyet gösteren kuruluşlarca yeniliklerin bulunması (inovasyon), ürün ve hizmet kalitelerini sürekli iyileştirme, hizmetlerde çeşitlilik, spa & sağlık hizmetleri, odaların temizliği ve konforu, yiyecek-içecek hizmetleriyle ilgili hijyen gerekleri vb. çok çeşitli konularda bir rekabet içerisindelerdir. Termal otel işletmelerinde müşteriler, kendilerine gerçek fayda sunulduğunu gördüklerinde, memnuniyetlerinin artması

beklenir. Tüketici değeri ya da müşteri değeri algulamaları böyle şekillenmektedir. Böylelikle müşteri değeri kavramı termal otel işletmelerinde önem arz etmektedir.

Bu çalışmada termal turizmin ve geliştirilmesinin ülkemiz için önemine vurgu yapılmış, stratejik yönetim ve stratejik planlama konularında açıklamalar yapılarak termal otellerde uygulanması ve uygulanma düzeyleri açıklanmış, bu uygulamaların müşteri memnuniyeti ve beklentileriyle ilgili ilişkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca çevreye duyarlı otel işletmeleri ile çevreye duyarlı olmayan otel işletmelerinin müşteri memnuniyet ve beklentileri arasındaki farklılık ortaya konmaktadır.

Yapılan çalışma kapsamında bir alan araştırması gerçekleştirilerek, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren 4 adet termal otelden çalışanları ve müşterilerinden anket aracıyla somut veri ve bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin doğrulanması için, çalışmada kullanılan ölçeklerin yapılan güvenilirlik testleri sonucunda bir bilimsel çalışmada olması gereken değerlere ulaşılmıştır.

Müşteri beklentileri ve memnuniyeti anketi bulgularına göre, çalışmada incelenen oteller ve konaklama zamanları eşit ağırlıkta seçilmiştir. Araştırmaya katılan oteller konaklama yılı olarak eşit ağırlıktadır. Genel olarak araştırmaya katılan otellerde çalışanların görev dağılımları da birbirine yakın olmuştur. İki otelde bayanlar, iki otelde de erkeklerin daha fazla çalışmakta olduğu bir örnekleme çalışılmıştır. Müşteri analizleri ile termal otellerde konaklayanların en fazla 36 ila 45 yaş aralığındaki ziyaretçiler olduğu tespit edilmiştir. Ortalama olarak 26-55 yaş ve üzerindeki termal otellere hizmet almak için gelmektedirler. Araştırmaya katılan otellerde konaklayanlar en fazla lisans öğrenimi görenler ile lise mezunları olmuştur. Otellerde konaklayanların aylık geliri de en fazla ağırlıkta 3000 ile 5000 TL arasında olarak tespit edilmiştir. Otellere konaklamaya gelenlerin çoğunlukla dost, arkadaş ve akraba tavsiyesi ile ya da kendi tecrübeleriyle geldikleri bildirilmiştir. Araştırmaya katılan otelleri müşterileri, tedavi amaçlı, dinlenmek amaçlı, merakla ya da iş amaçlı tercih etmişlerdir. Otellerde konaklamaya gelen müşterilerin çoğunun dost ve arkadaş tavsiyeleri ile gelmiş olmaları, müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin önemini vurgulamaktadır. Genel olarak müşteri beklentileri ve memnuniyetleri havuzun temizliği, ünitelerin temizliği, yiyecek-içecek çeşitliliği, odaların temizliği, personelin ilgi ve nezaketi ve personelin tecrübesi yönünde olmuştur.

Otellerin çevreye duyarlı olmaları ile ilgili olarak, çalışma kapsamında yapılan analizlerin sonuçları ile 2013 yılında gerçekleşen müşteri beklentisi ve memnuniyeti,

otellerin çevreye duyarlı olmasına göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çevreye duyarlı olmayan otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve müşteri memnuniyeti, çevreye duyarlı olan otellerde konaklayan müşterilere göre daha yüksek çıkmıştır. Analizlerin sonuçları ile 2016 yılında gerçekleşen müşteri beklentisi ve memnuniyeti, otellerin çevreye duyarlı olmasına göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yine çevreye duyarlı olmayan otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve müşteri memnuniyeti çevreye duyarlı olan otellerde konaklayan müşterilere göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Çevreye duyarlı otellerde, ilgili yönetmelik gereğince “yeşil yıldız” belgesi almak için çeşitli uygulamalar yapılması gerekmektedir. Bu uygulamalarda enerji tasarrufu, su ve kaynak tasarrufları da ön plana çıkmaktadır. Çevreye duyarlı otellerde, uygulama gereğince fazla su kullanımı, enerji kullanımı, yemek atıkları mümkün olduğunca istenmez ve bu konuda tasarruf için bir dizi uygulamalar bulunur. Uygulamalardan bir tanesi de çevreye duyarlı otellerde tek kullanımlık eşyalara mümkün olduğunca yer verilmemesidir. Tek kullanımlık havlular, tek kullanımlık şampuanlar, sabunlar vb. eşyalar müşteriye sunulmamaktadır. Yine öne çıkan bir uygulama da, odada bulunan mefruşatın her gün değiştirilmesi yerine, müşteri isteğine göre değiştirilmesidir. Analiz raporlarında çıkan bu sonucu, çevreye duyarlı olmanın getirdiği bir takım disiplinlerin müşterilerin uygulamaya alışık olmamasına bağlanabilir. Klimaların pencere açıldığında direkt olarak kapanması, duş başlıkların su tasarrufuna uygun şekilde dizayn edilmesi vb. uygulamaların getirdiği disiplin, müşterileri psikolojik olarak olumsuz etkileyebilmektedir. Yine çevreye duyarlı olan otellerin bu konudaki uygulamalarını müşterilerine doğru iletememiş olmaları ile ilişkilendirilebilir. Çevreye duyarlı olmanın “farklılık” olduğu bilinci, çeşitli görsellerle ve tanıtımlarla müşterilere yeteri kadar anlatılamamış/algılatılamamış olabilir. Çalışmanın hipotezlerinden olan “*Termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin memnuniyetleri ile termal turizm işletmelerinin çevreye duyarlılığı farklılık göstermektedir.*” H<sub>1</sub> hipotezi ile *Termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin beklentileri ile termal turizm işletmelerinin çevreye duyarlılığı farklılık göstermektedir.*” H<sub>2</sub> hipotezi analiz sonuçlarına göre desteklenmektedir. Müşteri beklentilerini ve memnuniyetini oluşturan birçok faktör bulunur. Yapılan araştırmalara göre, müşteri memnuniyetleri ve beklentileri en çok hizmet kalitesine göre şekillenir. Araştırma yapılan otellerle sınırlı kalkmakla birlikte, çevreye duyarlı olmayan otellerde müşteri beklentilerinin ve memnuniyetinin daha yüksek olmasında, o otellerde verilen



hizmet kalitesinin etkisi bulunmaktadır. Yorum yapabilme kabiliyetini geliştirmesi açısından, üç sene arayla ölçülen müşteri beklentileri ve memnuniyetinin çevreye duyarlı olmayan otellerde oda kat hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri kapsamında daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çevreye duyarlı olmayan otellerde üç sene içerisinde yapılan incelemede, müşteri beklenti ve memnuniyet düzeylerinde artış gözlemlenmektedir.

Araştırılan otellerde, stratejik planlama uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanma düzeyi de otelden otele farklılık göstermiştir. Yapılan istatistikî analizler, araştırmanın hipotezlerinden olan H<sub>3</sub>: "*Termal Turizm işletmelerinde stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.*" hipotezi ile H<sub>4</sub>: "*Termal turizm işletmelerinde stratejik planlama uygulamalarının algılanma düzeyi ile müşteri beklentileri arasında pozitif bir ilişki vardır.*" hipotezleri desteklenmektedir. Çalışanlar, işletmelerinde orta düzeyde bir takım stratejik planlamaların yapıldığını düşünmektedirler. Stratejik planlama, işletmenin geleceği ile ilgilendirir. İşletme için bir durum tespiti yaparak misyon ve vizyonunu, hedeflerini ve amaçlarını belirler. Bu doğrultuda verimliliği, karlılığı ve toplam performansı arttırmayı da amaçlar. Termal otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve beklentileri, çeşitli faktörlerle ortaya çıkar. Müşteri memnuniyetini ve beklentilerini etkileyen faktörlerin, oteller tarafından ne kadar dikkate alındığı önemlidir. Termal turizm işletmelerinde stratejik planlama uygulamalarının yapılması, bu otellerin, müşterilerin beklentilerini ve memnuniyetlerini dikkate aldığını gösterir. Müşteri beklentilerinin dikkate alındığı bir otelde, müşterinin beklentilerine yönelik uygulamalar ve faaliyetler yapılacaktır. Araştırmaya katılan otellerdeki müşteri beklentileri, müşteri memnuniyetleri ve otellerin stratejik planlamaları düzeylerine bakıldığında, orta düzey olduğu görülür. Yapılan araştırmada, Otel 1 ve Otel 2’de müşteri memnuniyeti ve beklenti düzeyleri azalma eğilimindedir. Otel 3 ve Otel 4’te ise müşteri beklenti ve müşteri memnuniyeti üç sene içerisinde artma eğilimi göstermiştir. Otel 3 ve Otel 4’ün sundukları hizmetlerde bir takım iyileştirmeler yapıldığı analiz sonuçlarından yorumlanır. Otel 3 ve Otel 4 ‘ün stratejik planlama düzeyine bakıldığında; Otel 4’ün stratejik planlama düzeyinin diğerlerine kıyasla en yüksek olduğu ve buna paralel olarak müşteri beklentileri ve memnuniyetinin de diğerlerine kıyasla en yüksek olduğu sonucu çıkarılır. Otel 3’ün stratejik planlama düzeyi orta düzeye yakın derecede çıksa da memnuniyet ve beklenti düzeyleri 3 sene içerisinde artış eğilimi göstermiştir. Otel 3’ün stratejik planlama uygulamaları düzeyinin beklenen düzeyde çıkmamasının çeşitli sebepleri vardır: Bunlar;

araştırmaya katılan diğer otellerden ayrı olarak, Otel 3'ün oteller zincirinin bir parçası olması, stratejik planlama uygulamalarının farklı bir şehirde olan bir merkez tarafından yönetilmesi, Afyon ilinde olan otel yöneticileri ile stratejik planlama uygulamalarının çok fazla içinde olmamalarıdır. Aynı şekilde Otel 1 ve Otel 2'de stratejik planlama uygulamaları ile 2013 yılı ve 2016 yılı arasındaki memnuniyet ve beklenti düzeyleri arasında paralellik gözükmemektedir.

Araştırma yapılan dört oteldeki müşteri beklenti ve memnuniyetinin, cinsiyet faktörüne göre farklılaşma durumu incelendiğinde, yapılan analizler neticesinde, çevreye duyarlı olan otellerde konaklayan müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti cinsiyetlerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çevreye duyarlı olmayan otellerde ise konaklayan müşterilerin beklentisi ve memnuniyetinin cinsiyetlerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlarla birlikte çevreye duyarlı olan otellerde konaklayan erkek müşterilerin beklentisi ve memnuniyeti bayan müşterilere göre daha yüksek çıkmıştır. Yapılan analiz neticesinde araştırma yapılan oteller sınırlı kalmak koşulu ile H<sub>6</sub>: “Çevreye duyarlı olan termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin memnuniyetleri ve beklentileri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmiş olup, H<sub>5</sub> hipotezi olan “Çevreye duyarlı olmayan termal turizm işletmelerinde konaklayan müşterilerin memnuniyetleri ve beklentileri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemiştir. Psikolojik etkenler bu sonucu açıklamamıza yardımcı olmaktadır. Bilindiği üzere bayanları memnun etmek erkeklere göre daha zordur. Ayrıca genel olarak erkeklerin bayarlardan daha tasarruflu olduğu da söylenebilir. Çevreye duyarlı otellerde yapılan tasarruf stratejilerinin, erkekler tarafından daha iyi algılandığı sonucuna ulaşılabilir. Psikolojik etkenlerin yanı sıra hizmet kalitesi memnuniyetinin ve beklentilerinin farklılıklarının, cinsiyete göre değiştiğine ait çalışmalar da bulunmaktadır. Emir ve Kılıç (2011) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, müşterilerin memnuniyetleri ve beklentileri, cinsiyetlerine göre, 5 yıldızlı otellerde hizmet boyutları bakımından farklılık gösterir. Yapılan çalışmada, oda kat hizmetlerinde, bayanların memnuniyeti, erkeklere göre daha yüksekken, yiyecek-içecek ve iş görenlerin verdiği hizmette ise bayanların memnuniyeti daha yüksektir. Çevreye duyarlı otellerden olan Otel 1 ve Otel 2'de bu anlamda hizmet boyutlarına göre erkeklerin beklentilerinin daha fazla karşılandığını, dolayısıyla memnuniyetlerinin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Yeşil yıldız belgesine sahip olan otellerdeki hizmet kalitesi ile yeşil yıldız

belgesine sahip olmayan otellerdeki hizmet kalitesinin ölçümüne ve nedenlerine yönelik çalışma, bu anlamda yeni bir araştırma konusu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan otellerde, 2013 yılında sağlanan müşteri beklenti ve memnuniyetleri ile 2016 yılında ortaya çıkan müşteri memnuniyet ve beklentileri arasında değişim gözlenmiştir. Otel 1’de müşteri beklentileri düşmüş, diğer 3 otelde müşteri beklentileri yükselmiştir ancak araştırma yapılan dört otelde de müşteri beklentileri orta düzeydedir. En yüksek müşteri beklentisinin olduğu işletme, Otel 4’tür. Müşteri memnuniyetlerinin yıllara göre değişimine baktığımızda 2 otelde müşteri memnuniyetinde düşüş gözlenmekle birlikte, 2 otelde müşteri memnuniyetlerinde artma tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde müşteri memnuniyetini sağlayan otel yine Otel 4’tür. Oluşan bu müşteri memnuniyeti ve beklentileri düzeylerinin otellerde yapılan stratejik planlama boyutları ile ilgisi çalışmanın hipotezlerini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında müşteri beklentileri ve memnuniyetinin 2013-2016 yılları arasındaki değişimleri tespit edilmiştir. Bu değişim, stratejik plan uygulamalarının düzeyleri ile müşteri beklentileri ve memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken yorum yapma kabiliyetini geliştirmiştir. 2013 yılı ve 2016 yılında, termal oteller hizmet alt boyutlarında, termal turizm işletmelerinin müşteri memnuniyet ve beklenti düzeylerini belirleyecek konularda “bir takım iyileştirmeler yapmışlar mı?”, “bu iyileştirmeler onların müşteri memnuniyetine etki etmiş mi?” gibi konulara yorum yapabilme kabiliyetini geliştirmiştir. Nitekim bu hizmet boyutlarının, stratejik planlama sürecinde ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

Genel olarak araştırmaya katılan otellerde çalışanlar, stratejik planlama konusuna olumlu yaklaşmakta ve verdikleri hizmetlerin stratejik planlama konuları içinde yer alması gerektiğini düşünmektedirler. Otel çalışanlarına yapılan ankette, çalıştıkları otelin kurumsal yapıya uygunluğu boyutu incelenmiştir. Genel olarak araştırmaya katılan otellerin çalışanları, kurumsal yapılarının stratejik planlamaya uygun olduğu görüşündedirler. Yapılan korelasyon analizi ile müşteri beklenti ve memnuniyetlerinin, otellerin kurumsal yapısının stratejik planlamaya uygunluğu ile pozitif bir ilişkisi olduğu hipotezi desteklenmektedir. "*Termal turizm işletmelerinde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.*" hipotezi (H<sub>7</sub>) ve "*Termal turizm işletmelerinde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluk düzeyi ile müşteri beklentileri arasında pozitif bir ilişki vardır.*" (H<sub>8</sub>) hipotezleri desteklenmektedir. Otellerde yöneticilerin stratejik planlama üzerine bilgilerinin olması,

otellerin stratejik planlamaya uygun bir şekilde yönetilmesi, özellikle otel yönetim anlayışının stratejik düşünceye sahip olması o otelde müşterilere yönelik bir takım stratejiler oluşturduğu anlamına gelir. Stratejik düşünme bilinci ile hareket eden bir otel işletmesinin yapacağı inovasyonlarla, rakiplerine göre fark yaratması, işletmenin uzun dönemli hedeflerine yönelik bir takım uygulamaları düzenlemesi, müşteri memnuniyeti ve beklentilerine yönelik müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları yapması beklenir. Termal turizm işletmelerinde kurumsal yapı, stratejik bir yönetim anlayışıyla yönetilirse, bir otelde müşterilerin memnuniyetini oluşturan oda-kat hizmetleri, yiyecek - içecek hizmetleri, ön büro hizmetleri, spa ve kür hizmetlerine yönelik hizmet kalitesi iyileştirmeleri ve rekabet avantajı sağlayacak farklılıklar yapmaları beklenir. Kurumun yapısının stratejik planlamaya uygunluğu, yöneticilerin stratejik yönetim bilincine de sahip olduğunu göstermektedir. Bu anlamda kurumsal yapı ile müşteri beklenti ve memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Termal turizm işletmelerini dış ve iç çevreleriyle bir bütün olarak değerlendirmek gerekir. İç çevrelerinde bulunan çeşitli birimlerinin verdikleri hizmetlerin yeterli olması ve kaliteli hizmet vermeleri önem taşımaktadır. Oda-kat hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, ön büro hizmeti ile spa ve kür hizmetleri, termal otellerde müşteriler tarafından önemli birimler olarak görülür. Genel olarak bu birimlerle ilgili müşteri beklentilerinin karşılandığı oranda müşteri memnuniyeti oluşmaktadır. Kurumsal iletişim ve personelin müşterilerle iletişiminin niteliği de araştırmada, müşteriler tarafından en çok vurgulanan konulardan biri olmuştur.

Araştırmaya katılan otellerin stratejik plan hazırlama ve uygulama düzeyleri ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkinin varlığı sorgulandığında, bu otellerde görev yapan personelin stratejik planlama uygulamalarını algılamasında öne çıkan anket ifadeleri (1) "Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.", (2) "Otelimizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.", (3) "Otelimizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.", (4) "Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır." şeklinde olmuştur. Yapılan istatistikî analize göre çalışmanın hipotezlerinden olan "*Termal turizm işletmelerinde stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinin algılanma düzeyi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.*" hipotezi (H<sub>9</sub>) ve "*Termal turizm işletmelerinde stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinin algılanma düzeyi ile müşteri beklentileri arasında pozitif bir ilişki vardır.*" (H<sub>10</sub>) hipotezi desteklenmiştir.

Termal turizm işletmelerinde düzenli stratejik politikaların varlığı, çalışanların stratejik planlama konusunda sürekli eğitilmeleri, stratejik planlama sürecinde gerçekçi ilkeler, hedefler ve kazanımlar belirlemeleri, stratejik planlama sürecine çalışanların istekli katılmaları, otel müşterilerinin de fikirlerini alarak geri dönütler elde etmeleri o otellerin müşteri memnuniyeti ve beklentilerini olumlu yönde etkileyecektir. Araştırılan otellerden elde edilen 2013 ve 2016 yılı itibariyle müşteri beklenti ve müşteri memnuniyeti verileri karşılaştırıldığında, en çok müşteri beklentisi ve müşteri memnuniyeti olan ve yine 2013-2016 yılları arasında en çok müşteri memnuniyetini arttıran Otel 4'ün, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinin de en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik planlama uygulamaları sürecinde karşılaşılan sorunlar, otellerin hepsinde alt düzeyde gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiki analize göre çalışmanın hipotezlerinden olan "*Termal turizm işletmelerinde stratejik plan hazırlama ve uygulamalarında karşılan sorunlar ile müşteri memnuniyeti arasında negatif bir ilişki vardır.*" hipotezi (H<sub>11</sub>) ve "*Termal turizm işletmelerinde stratejik plan hazırlama ve uygulamalarında karşılan sorunlar ile müşteri beklentileri arasında negatif bir ilişki vardır.*" (H<sub>12</sub>) hipotezi desteklenmektedir. Çalışanlar stratejik plan uygulamalarında çok fazla sorunla karşılaşmadıklarını düşünmektedirler. Stratejik plan uygulamalarında yaşanan sorunlar ne kadar az ise, stratejik planlama uygulamalarında başarı o kadar fazla olacaktır. Etkin bir stratejik plan yönetmek için, termal turizm otellerinde otelin zayıf ve güçlü yönleri gerçekçi bir şekilde analiz edilmeli, otelin ve çevrenin koşulları gerçekçi bir şekilde ortaya konmalı, otel çalışanlarının stratejik planlama çalışmalarına duyarlı olmaları ve yöneticilerin, stratejik plan uygulamalarını gerçekçi bakış açısıyla yönetmeleri gerekir. Aksi takdirde stratejik plan uygulamalarında sorunlar ile karşılaşılacaktır. Stratejik planlama uygulamalarında ne kadar alt düzeyde sorunla karşılaşırsa, uygulamalar o kadar verimli olacaktır. Bu noktada verimli uygulamalar müşteri memnuniyetine etki eden faktörlere de yansıtacak ve müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Müşteri beklentileri ve memnuniyetleri ile stratejik plan uygulamalarında karşılan sorunlar arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak araştırmaya konu olan ve değişkenler arasındaki ilişkinin boyutuna yönelik hipotezlerin değerlendirmeleri özet olarak Tablo 78'de verilmektedir.

**Tablo 78.İlişki Testlerine Ait Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	İlişki	Sonuçlar	Etki Değeri
Stratejik Planlama Değerlendirmeleri → Müşteri Beklenti ve Memnuniyetleri			
H3	Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılama Düzeyi→Müşteri Memnuniyeti	Desteklendi	(r=0.668)
H4	Stratejik Planlama Uygulamalarının Algılama Düzeyi→Müşteri Beklentileri	Desteklendi	(r=0.597)
H7	Kurumsal Yapının Stratejik Planlama Uygunluğu→Müşteri Memnuniyeti	Desteklendi	(r=0.850)
H8	Kurumsal Yapının Stratejik Planlama Uygunluğu→Müşteri Beklentileri	Desteklendi	(r=0.850)
H9	Stratejik Plan ve Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeyi→Müşteri Memnuniyeti	Desteklendi	(r=0.783)
H10	Stratejik Plan ve Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeyi→Müşteri Beklentileri	Desteklendi	(r=0.670)
H11	Stratejik Plan ve Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar→Müşteri Memnuniyeti	Desteklendi	(r=-0.530)
H12	Stratejik Plan ve Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar→Müşteri Beklentileri	Desteklendi	(r=-0.586)

Termal turizmi diğer turizm türlerinden ayıran en büyük özelliği, bir mevsim turizmi olmamasıdır. Kış turizmi ya da deniz turizmi gibi belirli aylarda ziyaretçilerin destinasyonu haline gelmemesidir. Termal turizm yılın her ayı ziyaretçi kabul eder ve doluluk oranları yüksektir. Bu sebeple ülke ekonomisine katkısı kesintisiz olmaktadır. Tek bir turizm çeşidine bağlı olmayan Türkiye, bu konuda çok zengin coğrafi özelliklere sahiptir.

Termal turizm otellerinde doluluk oranı yükseldikçe ciroların artması ve karlılıkların yükselmesi beklenir. Doluluk oranlarının yükselmesi, o otelin tercih sebebi olmasıyla ilişkilidir. Tercih sebebi haline gelmiş olması, verdiği hizmetlerin kaliteli, farklı ve rakiplerinden bu anlamda üstün olmasıyla ilişkilidir. Aldığı hizmetlerden memnun kalan ve beklentileri karşılanan müşteriler, otele bir daha gelmek isteyecek ve henüz gelmemiş, müşteri olma potansiyeline sahip kişilere önererek onların da gerçek müşteri olmasını sağlayacaklardır. Araştırma sonuçlarından biri de en çok dost, arkadaş ve akraba tavsiyesi ile otele gelen müşteriler olduğudur. Bu bağlamda memnun kalan ve beklentileri karşılanan müşteri, yeni müşterileri getirecektir.

Otellerde stratejik plan uygulamalarının olmasının, müşteri memnuniyet ve beklentilerini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Uygulanan stratejik planların içerisinde, müşteri memnuniyet düzeyini arttıracak bir takım uygulamalar ve stratejiler hedeflenmelidir. Müşteri ilişkileri yönetimi bu uygulamalardan biridir. Müşteri ilişkileri yönetimi doğrultusunda stratejiler belirlemek, müşteriyi daha fazla memnun etmeye yarayacaktır. Stratejik yönetim uygulamalarını verimli ve etkin şekilde yönetemeyen otellerde, memnuniyetsizlik veya düşük memnuniyet ortaya çıkacağı sonucuna ulaşılır.

Stratejik planlama, işletmenin bütün çevresini inceleyerek yapılması gereken bir süreçtir. Otellerde verilen bütün hizmetler, stratejik planlama sürecinde tek tek ele alınmalıdır. İşletmenin toplam performansını arttırmak ve bunu sürdürülebilir kılmak stratejik planlamanın amaçlarındandır. Müşteri, işletmeye kar sağlayan bir değerdir. Karlılık ve verimlilik konuları, işletmenin toplam performans açısından değerlendirilmesinde büyük rol oynar. Ortalama karlılığın yüksek olması, işletmeye bir rekabet avantajı sağlar. Bu noktada araştırmaya konu olan hizmet ağırlıklı işletmelerin, müşteri memnuniyet ve beklentilerini dikkate alması kaçınılmazdır. Stratejik planlama yapan otellerde bu konuların üzerine çeşitli stratejiler geliştirmeleri beklenir. Bu stratejiler, müşteri memnuniyeti ve beklentilerine olumlu olarak yansır. Stratejik planlama yapan oteller ayrıca literatür bölümünde sıkça bahsedilen çeşitli performans ölçütleri kullanarak kendilerini değerlendirme imkanı bulurlar. Bu imkan doğrultusunda değişime, dönüşüme ve yenilenmeye gidebilirler.

Araştırmaya konu olan otellerde, genel olarak stratejik planlama uygulamaları ve müşteri memnuniyet ve beklentileri orta düzeydedir. Stratejik Planlama Uygulamaları ile beklenti ve memnuniyet düzeyleri paralellik göstermektedir. Termal otel işletmelerinin stratejik planları içerisinde müşteri ilişkileri yönetiminin önemli rol oynaması

gerekmektedir. Bu konuya ilişkin hizmet iyileştirilmeleri, memnuniyetlerinin sağlanması için tatmin düzeylerinin artırılması gerekir. Stratejik plan uygulamalarının içerisinde müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri ne kadar belirlenir, uygulanır ve olumlu sonuç alınır, müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin de o düzeyde artması beklenir. Başka bir deyişle bir işletmenin stratejik planlama yapıyor olması, onun müşteri beklentilerine ve memnuniyetine olumlu olarak yansımaları anlamına gelir.

Genel olarak araştırmaya konu olan ve değişkenler arasındaki farklılıkların tespitine yönelik hipotezlerin değerlendirmeleri özet olarak Tablo 79’da verilmektedir.

**Tablo 79.Farklılık Testlerine Ait Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Değişkenler	Sonuçlar	
H1	Çevreye Duyarlılık & Müşteri Memnuniyetleri	Desteklendi	
H2	Çevreye Duyarlılık& Müşteri Beklentileri	Desteklendi	
		Çevreye Duyarlı	Çevreye Duyarlı Olmayan
H5	Müşteri Memnuniyetleri & Cinsiyet	Desteklendi	Desteklenmedi
H6	Müşteri Beklentileri& Cinsiyet	Desteklendi	Desteklenmedi

Termal turizm otellerinin yeşil yıldız belgelerine sahip olması, kaynakları kullanma bakımından son derece önem teşkil eder. Kaynakların verimli kullanılması ayrıca stratejik planlamanın da bir konusudur. Çevreye duyarlı otellerde stratejik plan algılama düzeyleri orta düzey çıkmıştır. Strateji hazırlama ve uygulama süreçlerinde paydaşlarının katılımı son derece önem arz etmektedir. Çevreye duyarlı tesislerde ‘duyarlılığı’ içselleştirmek, kurum kültürü haline getirmek, müşterilerin memnuniyeti açısından da önemli rol oynar. Ancak yapılan çalışmada yeşil yıldız belgeli otellerin çevreye duyarlı olma konusunu bir kurum kültürü haline getirememeleri ve paydaşlarına anlatamamaları memnuniyetlerinin düşük çıkmasına sebep olarak gösterilebilir. Çevreye duyarlı olmanın ortak bir “değer“ olduğu hem müşterilere hem de çalışanlara yeterli düzeyde anlatılamamıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın, çevreye duyarlı otellerin çevreyi korumakla birlikte bu alanda kendilerine bir farklılık yaratacağı ve rekabet üstünlüğü de getireceği yönünde çalışmalarını bulunmaktadır. Ancak çalışmaya katılan çevreye duyarlı otellerde bu etkinliğin sağlanamadığı görülmektedir.



Özet olarak Afyon ilinde termal turizm işletmelerinde yapılan araştırma neticesinde şu sonuçlar çıkarılır:

- ▶ Araştırma yapılan otellerde müşteri memnuniyet ve beklentileri ile stratejik planlama boyutlarının düzeyleri, birbirine paralellik gösterir.
- ▶ Bölgedeki termal turizm işletmelerinin kendi aralarında rekabet oluşturmadıkları ve farklı yönleri ile üstünlük sağlayamadıkları söylenebilir.
- ▶ Bölgedeki işletmelerin stratejik planlama konuları ile ilgilendikleri, bir stratejik planlarının olduğu ve bu planların müşteri beklentileri ve memnuniyetlerini de olumlu yönde etkilediği sonucuna varılır.
- ▶ Buradan yola çıkarak, stratejik planlama uygulamalarını yeterli düzeyde uygulamadıkları için, müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin de yeterli düzeyde olmadığı yargısına ulaşılır.
- ▶ Çevreye duyarlı otellerin özellikle stratejik planlama uygulamalarına gereken önemi vermediği, sahip oldukları bir takım özellikleri rakiplerine karşı üstünlük olarak kullanmadığı ve bunun neticesinde müşteri memnuniyet ve beklentilerinde beklenen düzeyi yakalayamadıkları düşünülmektedir.

## **ÖNERİLER**

- Çevreye duyarlı olma konusunda çalışanlar düzenli olarak eğitilmelidirler. Bu konu, kurum içinde ortak değerler olarak ele alınmalı ve kurum kültürü olarak benimsenmelidir. Çevreye duyarlı olma konusundaki farklılıklarını ortaya koyacak uygulamaları, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında müşterilere çeşitli yollarla anlatmak suretiyle stratejiler belirlemeliler ve çevreye duyarlı otellerde konaklamanın ‘farklı’ olduğunu müşterilerine ve paydaşlarına yaşatmalıdırlar. Çevreye duyarlı olma kriterlerini yerine getirmek, başlı başına, maliyette rekabet üstünlüğü yaratır. Porter, rekabet stratejisinin “farklı” olmakla ilişkilendiği tezini öne sürer. Çevreye duyarlı olan termal işletmeleri diğer termal işletmelerden ayıran, farklı kılan bu özelliği farklılaşma stratejisi olarak benimseyip, paydaşlarına müşteri ilişkileri yönetimi konusu altında anlatma yolları geliştirmelidirler. Böylece rakiplerine göre farklılık yaratmış olacaklardır.

- Termal otel işletmelerinin yurtdışındaki başarılı işletmeler karşısında rekabet yeteneklerinin geliştirilmesi gerekir. Bu ancak hizmet kalitesini arttırmak, müşteriye verilen değer algısını yükseltmek ve reklam, pazarlama stratejileri oluşturmakla

mümkündür. Türkiye’de termal turizm otellerinin Swot analizleri yapılmalı, fırsatlar ve tehditler değerlendirilmelidir. Literatürde bu konu ile ilgili çok az araştırma bulunmaktadır.

- İşletmelerde yönetim düzeyinde stratejik planlama konusunun öneminin kavranmasına ihtiyaç vardır. Stratejik planlama kavramı konusunda çalışanlara sürekli eğitim verilmesi gerekir. Zira konunun önemi kavrandığında, işletmede stratejik hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen bu hedeflere ulaşılması kolaylaşmaktadır. Yapılan araştırma neticesinde, çalışanların stratejik plan uygulamaları algı düzeyleri hiçbir işletmede yüksek seviyede çıkmamıştır. Buna paralel olarak memnuniyet ve beklenti düzeyleri de orta düzeydedir. Hem tepe yönetiminin hem de çalışanların bu konuda eğitim almaları gerekir.

- Termal turizmin sağlık yönü ile ilgili, sosyal reklamlar hazırlanıp kitle iletişim araçlarında sıkça yayımlatılabilir. Turizm Bakanlığı’nın hazırladığı master planda 10 milyon turist ziyareti hedeflenmektedir. İlgili bakanlığın politikaları dışında, termal oteller mikro düzeyde bir takım reklam stratejileri uygulayabilirler. Dünyanın çeşitli yerlerinde gerçekleştirilen turizm ve otel fuarlarına sıklıkla katılarak hem ülkelerini hem de tesislerini anlatma fırsatı yakalayabilirler.

- Türkiye’de akademik ve sektörel düzeyde termal turizm ile ilgili daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu alanda yapılan kapsamlı araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır.

- Yapılacak sektör araştırmaları ve analizleri sonucunda alınacak önlemler ve uygulanacak teşvikler, termal turizme ilgiyi, termal turizm işletmelerinde verimlilikleri ve otellerin çevreye duyarlı uygulamalarındaki başarıları geliştirilebilir.

- Sadece termal turizme yönelik meslek yüksekokullarının açılmasında fayda görülmektedir. Termal turizm kapsamında, sağlık problemleri ile ilgili çözümler üretilmektedir. Sağlık meslek yüksekokullarında “termal turizmde sağlık konulu” dersler konulabilir ve açılacak olan uygulama otellerinde öğrencilerin pratik uygulamaları geliştirilebilir. Dünyada bu şekilde uygulamalar bulunmaktadır. Bu konunun ara eleman eksikliklerinin giderilmesi ve istihdam yaratılması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. İlgili üniversitelerde termal turizm, termal kür hizmetleri, termal sağlık hekimliği gibi programlarla bu alanlarda uzman kişilerin yetişmesi sağlanabilir.

- Turizm Bakanlığı’nın geliştirdiği master plan dahilinde 2017-2023 hedefleri arasında, termal turizm yatak kapasitesinin 500.000 adet daha artırılması

hedeflenmektedir. Bu bağlamda, Jeotermal kaynak odaklı ‘Turizm Merkezi’ ilan edilebilecek alanlar belirlenerek fiziki planlarının tamamlanmasından sonra turizm yatırımcılarına tahsisi, kısa bir sürede gerçekleştirilmelidir.

- Jeotermal su potansiyeli açısından dünyada 7. Sırada, Avrupa’da ise 1. sırada bulunan Türkiye, termal turizm olarak tercih edilen destinasyon açısından ilk sırayı hak etmektedir. Bunun için makro ve mikro düzeyde politikalar birbiri ardına belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Dünya standartlarında kür ve sağlık hizmetlerini içeren konaklama tesislerini kurmak amacıyla, bu konuda önde gelen ülkelerdeki tesisler model alınarak Türkiye için geliştirilebilir.

Bu önerilerimizle, Türkiye’de termal turizmin çok kısa zamanda daha iyi bir noktaya geleceği, termal turizmin ülke ekonomisine, bölgesel/yerel kalkınma ve istihdama katkısının da artacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

Abu Bakar, A.H., Tufail, M.A., Yusof, M.N., and Virgiyanti, W. (2011). "Implementation of Strategic Management Practices in the Malaysian Construction Industry", Pak. J. Commer. Soc. Sci., Vol. 5 (1), 22 Mart 2016, <http://www.jespk.net/publications/50.pdf>, ss.140-154.

Acar, G.D. (2006). Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri (E-kitap), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2660,

Acar, G.D., Konaklama Hizmetlerinde İletişim, Ünite 2, Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri (E-kitap) içinde, (Editör: Dilek Acar Gürel), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2660,

Akan, P.(1995). Dimensions of service quality: a study in İstanbul, Managing Service Quality 5(6), 1995, ss.39-43.

Akat, Ö. (2003) Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, (3. Baskı), Bursa Ekin Kitabevi, 2000.

Akdemir, A. (2014). Temel Kavramlar, Ünite 1, Stratejik Yönetim (E-kitap) içinde, Editörler: Ali Akdemir ve İ. Cemil Ulukan, (5.Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Akdemir, A.ve Ulukan, İ. C. (2014). Stratejik Yönetim, (E-kitap), 5.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2681, Eskişehir, 2014, 22 Mart 2016, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Isletme\\_fakultesi/Konaklama\\_isletmeciliyi/5\\_yariyil/stratejik%20yonetim.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Isletme_fakultesi/Konaklama_isletmeciliyi/5_yariyil/stratejik%20yonetim.pdf).

Akoğlan, K.M. (Ed.). (2012). Genel Turizm Bilgisi, (E-kitap), (1. Baskı), T.C. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2472,

Aksu, C. ve Aktuğ, E. (2011). Güney Ege Kalkınma Ajansı, Güney Ege Bölgesi Termal Turizm Araştırması.

Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", Makale-1, Çimento İşveren, ss.4-21.21, Şubat 2016, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>,

Alabay, M.N. (2010), Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, (2), 213-235, 20 Ocak 2016, <http://sablonsdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2010-2-11.pdf>.

Alén, M.E., Fraiz, J.A. and Rufin, R. (2006). Analysis of health spa customers' expectations and perceptions: The case of Spanish establishments, Revista de Estudios Politecnicos Polytechnical Studies Review 3(5/6), 2006, 245-262.

Alparslan, A.M. (2014). İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:25, (76), 18-44, 21 Mart 2016, [http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0484\\_339\\_yayinDosya.pdf](http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0484_339_yayinDosya.pdf).

Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.

Ayers, J. B. (1990). Improving Your Competitive Position: A Project Management Approach, (Editor: Richard Perich), First edition, Second Printing, Published by Society of Manufacturing Engineers Publications Development Department, Michigan. 22 Mart 2016, [http://www.petronet.ir/documents/10180/2323250/improving\\_your\\_competitive\\_position\\_a\\_PM\\_approach](http://www.petronet.ir/documents/10180/2323250/improving_your_competitive_position_a_PM_approach).

Bakırtaş, H. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi", Ünite 1, Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap) içinde, (Editörler: Necdet Timur ve Gülfidan Barış), (1.Baskı), . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, 22 Mart 2016, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-ITAP/Acik\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacilik\\_ce\\_sigortacilik\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyil\\_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-ITAP/Acik_oyretim_fakultesi/Bankacilik_ce_sigortacilik_onlisans_programi/4_yariyil_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf).

Bakırtaş, H. (2013). "Müşteri İlişkilerinde Stratejik Yaklaşım", Ünite 4, Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap) içinde, (Editörler: Necdet Timur ve Gülfidan Barış), (1.Baskı),.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik\\_oyretim\\_fakultesi/](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik_oyretim_fakultesi/)

[Bankacılık ce sigortacılık onlisans programi/4 yariyil dersleri/ mushteri%20iliskileri %20yonetimi.pdf.](#)

Barış, G. (2013). "Müşteri İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümleri", Ünite 8, Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap) içinde, (Editörler: Necdet Timur ve Gülfidan Barış), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, 1.Baskı, Eskişehir, Ocak 2013, 22 Mart 2016,[http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acık\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacılık\\_ce\\_sigortacılık\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyil\\_dersleri/mushteri%20iliskileri %20yonetimi.pdf.](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acık_oyretim_fakultesi/Bankacılık_ce_sigortacılık_onlisans_programi/4_yariyil_dersleri/mushteri%20iliskileri %20yonetimi.pdf)

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, (2.Baskı), Yönetim Dizisi: 6, Kariyer Developer, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti.

Baş, A. (2012). Rekabet Analizi ve Strateji Belirleme Süreci. Stratejik Yönetim Ders Notu, İstanbul, 22 Mart 2016, [http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet\\_Analizi\\_ve\\_Strateji\\_Belirleme\\_Sureci.pdf](http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet_Analizi_ve_Strateji_Belirleme_Sureci.pdf).

Başanbaş, Ş. (2012). Algılanan Kalite, Tatmin ve Bağlılık İlişkisi Üzerine Otomotiv Yan Sanayinde Bir Araştırma, Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Sayı: 10, Temmuz 2012, 15-39, 21 Mart 2016, <http://pazarlama.org.tr/dergi/yonetim/icerik/makaleler/38-published.pdf>.

Başaran, A. S. ve Alagöz, M. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Kapsamı, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/selcuksbmyd/article/download/5000084403/5000078498>.

Baydar, T.(2007). İnsan İlişkilerinin İş Hayatındaki Tanımı: Hizmet, 22 Mart 2016, <http://www.istanbul.edu.tr/yuksekokullar/sosyalbilimler/iuwebson/turgutbaydar07guz/insan3.pdf>.

Belber, B.G. ve Turan, A. (2015).Termal Turizm İşletmelerinde, Turistik Tüketicilerin Tatmin Düzeylerine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Kırşehir İli Üzerine Bir Uygulama, Journal of Business Research Turk, 7/3, 457-481, 22 Mart 2016, [http://isarder.org/2015/vol.7\\_issue.3\\_article021\\_full\\_text.pdf](http://isarder.org/2015/vol.7_issue.3_article021_full_text.pdf).

Bell, C.R. and Patterson, J.R. (2007).Customer Loyalty – Guaranteed – Create, Lead, and Sustain Remarkable Customer Service, Massachusetts: Adams Business, Avon, US,

Bergeron, B. (2002). Essentials of CRM, A Guide to Customer Relationship Management, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Besler, S. (2013). "Rekabet Stratejileri", Ünite 2, Stratejik Yönetim-II (E-kitap) içinde, Editörler: Celil Koparal ve A. Nurhan Şakar, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005.

Bozkurt, İ. (2000). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, 1.Baskı, Ankara: Kapital Medya Pelin Ofset.

Bozkurt, İ. (2005). İletişim Odaklı Pazarlama -Tüketiciden Müşteri Yaratmak, (2.Baskı), MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul: Yayıncılık Matbaası.

Bulgan, U. ve Gürdal, G. (2005). Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?, 22 Mart 2016, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-22.pdf>.

Bulut, Y. (2011). Otellerde Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama (Samsun Örneği), Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 18, 389-403, 22 Mart 2016, [http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt4/sayil8\\_pdf/5\\_sosyoloji\\_psikoloji\\_felsefe/5\\_bulut\\_yetkin.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt4/sayil8_pdf/5_sosyoloji_psikoloji_felsefe/5_bulut_yetkin.pdf).

Coşkun, R. (2005). Stratejik İşletme Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uzaktan Öğretim Tekniğine Uygun Olarak Hazırlanmış Ders İçeriği, EMBA512-H3-1, Sakarya.

Coşkun, R. (2005). Stratejik İşletme Yönetimi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uzaktan Öğretim Tekniğine Uygun Olarak Hazırlanmış Ders İçeriği, EMBA512-H2-1, Sakarya.

Cronbach, L.J. (1990). Essentials of Psychological Testing. Fifth Ed., New York: HarperCollins.

Cronin, J.J. & Taylor, S.A., (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension, Journal of Marketing, 6, 1992, pp. 55–68.

Çatı, K., Koçoğlu, C.M. ve Gelibolu, L. (2010). Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,

Cilt 19, Sayı 1, 2010, 429-446, 22 Mart 2016,  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/download/5000001415/5000002106>.

Çevik, H. H. (2004), Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts And Cases, Thirteenth Edition, Prentice Hall, USA.

Dyché, J. (2002). The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley.

Edinsel, S. ve Adıgüzel, O. (2014). Türkiye'nin Sağlık Turizmi Açısından Son Beş Yıldaki Dünya Ülkeleri İçindeki Konumu ve Gelişmeleri, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, (2), 167-190, 22 Mart 2016, [http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/1467873052\\_JFEAS\\_4\\_2\\_9.pdf](http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/1467873052_JFEAS_4_2_9.pdf).

Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 7.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Efil, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Vipaş AŞ., Bursa, 1998.

Eleren, A. Müşteri Beklentilerine Dayalı Bir Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli: Termal Otel İşletmeciliğinde Bir Uygulama", S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss.395-420, 22 Mart 2016, <http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/145/144>.

Eleren, A. ve Kılıç, B. (2007). "Turizm Sektöründe Servqual Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX, (1), 235-263, 22 Mart 2016, [http://iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/9\\_1/12.pdf](http://iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/9_1/12.pdf).

Emeksiz, M. "Konaklama Hizmetleri ve Organizasyonu", Ünite 1, Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri (E-kitap) içinde, (Editör: Dilek Acar Gürel), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2-660, Eskişehir.

Emir, O. ve Zorlu, Ö. (2010). Satın Alma Karar Süreci Faktörlerinin Algılanan Değere Etkisi: Otel İşletmelerindeki Hizmetlere Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi



Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13, Sayı 24, 2010, 254-274, 22 Mart 2016, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423872281.pdf>.

Emir, O. ve Kılıç İ. (2011). Müşterilerin memnuniyet düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişki: Antalya'daki bel yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, Journal of Yaşar university, 21(6), ss. 3609-3610.

Eren, E. (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, (3. Baskı), İstanbul: Küre Ajans.

Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Der yayımları.

Eren, E. Stratejik Fayda ve Portföy Analiz Teknikleri, 22 Mart 2016, [http://ediporucu.net/wp/wp-content/uploads/user\\_uploads/admin/Konu\\_10%20STRATEJ%C4%B0K%20FAYDA%20VE%20PORTFOY%20ANAL%C4%B0Z%20TEKN%C4%B0KLER%C4%B0\\_revised.ppt](http://ediporucu.net/wp/wp-content/uploads/user_uploads/admin/Konu_10%20STRATEJ%C4%B0K%20FAYDA%20VE%20PORTFOY%20ANAL%C4%B0Z%20TEKN%C4%B0KLER%C4%B0_revised.ppt).

Erbaş, A. ve Ersöz, S. (2011). Ahilik ve 4C Pazarlama Karması İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış, Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, 59, 2011, 22 Mart 2016, <http://www.hbvdergisi.gazi.edu.tr/index.php/TKHBVD/article/view/479/470>.

Erk, Ç. (2009). Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, (2.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective, Business History Review 76 37-74, 22 Mart 2016, <http://users.jyu.fi/~juana/READINGS/ghemawat.pdf>.

Goffee, R. ve Jones, G. (2002). Kurum Kültürü, (1.Baskı), (Çeviren: Kıvanç Kutmandu), Ankara: MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Gökşen, Y., Kiliç, S. (2011). Yönetici Etknlüğünün Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulamaları, Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (13/1), 81-95.

Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). Stratejinin Temelleri (Foundations of Strategy, John Wiley & Sons Ltd. publication), Çeviren: Gamze Sart, Ankara: Nobel Yayın.

Güravşar, S.G.(2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, 22 Mart 2016, <http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf>.

Güvenç, C. (2007). *Türkiye'deki Termal Turizm Tesislerinin Planlama ve Tasarım İlkelerine İlişkin Bir Model Önerisi* (Çanakale Örneği), Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Hemidov, G. Y. (2012). *Avrupa'nın Termal Turizme Olan Talep Analizi ve Türkiye'nin Pazardaki Payı: Haymana ve Balçova Örneği*, Uzmanlık Tezi, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Ankara, 22 Mart 2016, <http://aregem.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/31257,gulden-hemidov-uzmanlik-tezipdf.pdf?0>.

Hill, C. W. L., & Jones, Gareth R.(2012). Essentials of Strategic Management, 3rd Edition, South-Western, Cengage Learning, United States, 22 Mart 2016, [http://www.cengagebrain.com.mx/content/hill25196\\_1111525196\\_02.01\\_chapter01.pdf](http://www.cengagebrain.com.mx/content/hill25196_1111525196_02.01_chapter01.pdf).

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). Strategic Management, Concepts & Cases - Competitiveness and Globalization, (8th Edition), South-Western Cengage Learning, United States.

Hsu, M. H. & Chiu, C. M. (2004). Predicting Electronic Service Continuance With A Decomposed Theory Of Planned Behaviour, Behaviour & Information Technology, 23, (5), 359–373.

Hunger, Wheelen, 2016, A., Book Review of David Hunger & Thomas. L. Wheelen's Essentials of Strategic Management, HR Folks International, 22 Mart 2016, [www.hrfolks.com](http://www.hrfolks.com).

İlgin Ticaret Odası. (2012). "Termal Turizmin Markalaşması" Projesi Raporu, -T.C. Mevlana Kalkınma Ajansı 2012 Teknik Destek Programı Kapsamında-,22 Mart 2016, , <http://www.konyadayatirim.gov.tr/images/dosya/ILGIN%20TERMAL%20TUR%C4%B0ZM%20MARKALA%C5%9EMASI%20PROJES%C4%B0.pdf>.

İçöz, O. ve Kozak, M. (1998). Turizm Ekonomisi, 1.Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi Basım-Yayın Tic. Ltd. Şti.

İslamoğlu, H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006). Hizmet Pazarlaması, (1.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

İslamoğlu, A.H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2011). Hizmet Pazarlaması, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

İSMMMO, Hizmetin Değeri ve Hizmet Kalitesi, 6.Bölüm, 22 Mart 2016, [http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/pazarlama/6\\_b%C3%B6l%C3%BCm\\_6.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/pazarlama/6_b%C3%B6l%C3%BCm_6.pdf).

İşler, D. B. (2008). *Konaklama İşletmelerinde E-İş Sürecinin Adaptasyonunun Teknoloji Kabullenme Modeli ve Planlı Davranış Teorisi Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Kaşlı, M., Tokmak, C., Arslaner, E., Demirci, B. ve Yılmazdoğan, O.C. (2012). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi "Bursa, Eskişehir, Bilecik'te Termal Turizm" Sektör Araştırması, 22 Mart 2016, [http://www.bursaeskisehirbilecik2023.com/rapor/pdf/Termal\\_turizm\\_sektoru\\_analizi\\_sonuc\\_lari.pdf](http://www.bursaeskisehirbilecik2023.com/rapor/pdf/Termal_turizm_sektoru_analizi_sonuc_lari.pdf).

Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın, 4. Baskı, 2009.

Kervankıran, İ. (2011). *Afyonkarahisar İlinin Başlıca Doğal, Tarihi ve Kültürel Kaynaklarının Sürdürülebilir Turizm Açısından Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Kılıç, M. (2010) Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", Sosyo Ekonomi, Temmuz-Aralık, 81-98.

Kılıç, B. ve Eleren, A. (2010). Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15,(3), 119-142, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduibfd/article/download/5000122355/5000112660>.

Kılıç, B. ve Eleren, A.(2009). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, .91-118, 22 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/uai/fd/article/download/5000051237/5000048411>.

Kırçova, İ. (2005). İnternette Pazarlama, (3. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kırım, A. (2001). Strateji ve Birebir Pazarlama, CRM, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koparal, C. ve Özalp, İ. (2013). (Ed.), Yönetim ve Organizasyon (E-kitap), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Koparal, C. ve Şakar, A. N. (2013). (Ed.), Stratejik Yönetim-II (E-kitap), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005, 22 Mart 2016, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Isletme\\_fakultesi/Isletme\\_lisans/8\\_yariyil\\_dersleri/stratejik%20yonetim.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Isletme_fakultesi/Isletme_lisans/8_yariyil_dersleri/stratejik%20yonetim.pdf).

Kozak, N. (2012). (Ed.), Turizm Faaliyetlerinin Sınıflandırılması, Ünite 2, Genel Turizm Bilgisi (E-kitap) içinde, (1. Baskı), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2472.

Kozak, N. (2012). (Ed.), "Turizm Endüstrisi", Ünite 4, Genel Turizm Bilgisi (E-kitap) içinde, (1. Baskı), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2472, Eskişehir 2012.

Kozak, N., Akoğlan K. M. ve Kozak, M. (2002). Genel Turizm, İlkeler-Kavramlar, Geliştirilmiş 4. Bası, Ankara: Turhan Kitabevi Basım-Yayın Tic. Ltd. Şti.

Kumar, N. R., Kirking, D.M., Hass, S.L., Vinokur, A.D., Taylor, S.D., Atkinson, M.J. ve McKerker, P.L. (2007). The Association of Consumer Expectations, Experiences and Satisfaction with Newly Prescribed Medications, Qual Life Res, Cilt:16, 1127-1136.

Lewis, J.F., "Strategic Management", Transportation in the New Millennium, 1-6, 22 Mart 2016, <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/millennium/00110.pdf>.

Memduhoğlu, H.B. (2012), Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 18, (4), 545-574, 22 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/download/5000050489/5000047747>.

Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, January-February, 22 Mart 2016, <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning/ar/1>.

Mucuk, İ. (2005). Modern İşletmecilik, (15.Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2001). Pazarlama İlkeleri, (13.Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Naumann, E., Jackson, D., Rosenbaum, M. (2001) How to Implement a Customer Satisfaction Program, Business Horizons, (1).

Nickols, F. (2011). Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking, Distance Consulting LLC, 1/14/2011, 22 Mart 2016, [http://www.nickols.us/strategy\\_etc.pdf](http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf).

Nykiel, R. A.(2005). Hospitality Management Strategies, Upper Saddle River, New Jersey.

Odabaşı, Y. (2000). Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2003). Pazarlama İletişimi Yönetimi, (3.Baskı), İstanbul: Şefik Matbaası.

Oflaz, F. (2008). *Termal Turizm Tesislerinin Geliştirilmesine Yönelik Planlama Yaklaşımları Afyonkarahisar Ömer Gecek Termal Turizm Merkezi Örneği*, Uzmanlık Tezi, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Ankara, 22 Mart 2016, <http://aregem.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/30991,feryaloflazpdf.pdf?0>.

Okay, A. (2002). Kurum Kimliği, (3.Baskı), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Nisan 2002.

Olçay, A. ve Giritlioğlu, İ. (2014). Gaziantep Bölgesinde Şehir Turizmine Hizmet Veren Otellerde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 13, (50), 1-22, 22 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/download/5000068688/5000063749>.

Oliver, R.L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation, Journal of Applied Psychology, 62(4), 480–486.

Onaran, B., Bulut, Z.A. ve Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, Volume 4, Number 2, 37-53, [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%204\(2\)13%20Article%204%20pp.37-53.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%204(2)13%20Article%204%20pp.37-53.pdf).

Özbek, T. (2011). "Jeotermal Kaynakların Sağlık ve Termal Turizmde Değerlendirilmesi", Jeofizik Bülteni, , 27-37, 22 Mart 2016, [http://www.jeofizik.org.tr/resimler/ekler/01f0f79a74755e9\\_ek.pdf?dergi=31](http://www.jeofizik.org.tr/resimler/ekler/01f0f79a74755e9_ek.pdf?dergi=31).

Özcan, L. (2006). *Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sos.Bil.Enst..

Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, 8 (2) 2008, 651-682, 22 Mart 2016, [http://eab.ege.edu.tr/pdf/8\\_2/C8-S2-M13](http://eab.ege.edu.tr/pdf/8_2/C8-S2-M13).

Özmen, M.. (2013). Hizmetlerde Müşteri Bağlılığı ve Kalite, Ünite 3, Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap) içinde, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, 22 Mart 2016, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacilik\\_ce\\_sigortacilik\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyil\\_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik_oyretim_fakultesi/Bankacilik_ce_sigortacilik_onlisans_programi/4_yariyil_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf).

Özsarı, S. H. ve Karatana, Ö. (2013). Sağlık Turizmi Açısından Türkiye'nin Durumu, J Kartal TR, 24(2), 136-144, 22 Mart 2016, <http://www.journalagent.com/keah/pdfs/KEAH-69335-REVIEW-OZSARI.pdf>.

Peppers, D., Rogers, M. (2004). Managing Customer Relationships: A strategic Framework, John Wiley Inc.

Punch, K. (2005). Introduction to Social Research - Quantitive and Qualitive Approach. Second Ed., Sage Publications Inc., California.

Ritson, N. (2011). Strategic Management, 24 Mart 2016, [http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic\\_Management-Eng..pdf](http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic_Management-Eng..pdf).

Sanchez, J., Moliner, M. A., Callarisa, L., Roriguez, R. M. (2007). Relationship Quality of an Establishment and Perceived Value of a Purchase, The Service Industries Journal, 27 (2), 151-174.

Sandıkçı, M. (2007). Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX, (II), 39, 22 Mart 2016, [http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/9\\_2/3.pdf](http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/9_2/3.pdf).

Sandıkçı, M. (2008). *Termal Turizm İşletmelerinde Sağlık Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sandıkçı, M. ve Özgen, Ü. (2013). Afyonkarahisar İlinin Termal Turizm Açısından SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6/3, 51-79, 22 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/usaksosbil/article/viewFile/5000035777/5000034699>.

Seçilmiş, C. (2012). Termal Turizm Destinasyonlarından Duyulan Memnuniyet Düzeyinin Tekrar Ziyaret Niyetine Etkisi: "Sakarılıca Örneği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11, (39), 231-250, 22 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068476/5000063538>.

Sencer, M. (1989). *Toplumbilimlerinde yöntem*. İstanbul: Beta Basım.

Şengül, D. (2013). İş Sürekliliği: Uluslararası Standartlar, Risk Tanımları ve Risk Analizi, Bankacılar Dergisi, (87), 47-56, 23 Mart 2016, [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/dergiler/dosya/62/TBB\\_dergi\\_87-web.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/dergiler/dosya/62/TBB_dergi_87-web.pdf).

Taş, B. (2012). Afyonkarahisar İlinde Termal Turizmin Gelişimi, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (26), 139-152, 22 Mart 2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sufesosbil/article/viewFile/5000057372/5000054547>.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, 509-533, 22 Mart 2016, [https://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf).

Tek, Ö.B. (1997). Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, (7.Baskı), İstanbul: Barış yayınları.

The Saylor Foundation, Mastering Strategy: Art and Science, Chapter 1, 22 Mart 2016, <http://www.saylor.org/site/textbooks/Mastering%20Strategic%20Management.pdf>.

Timur, N. ve Barış, G. (2013). (Ed.), Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-kitap), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, 1.Baskı, 22 Mart 2016, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacilik\\_ce\\_sigortacilik\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyil\\_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik_oyretim_fakultesi/Bankacilik_ce_sigortacilik_onlisans_programi/4_yariyil_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf).

Tokgöz, N. (2013). Yönetim Fonksiyonları, 2.Ünite, Yönetim ve Organizasyon (e-kitap) içinde, (Editörler: Celil Koparal ve İnan Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944,

Toy, S., Çatakçı, S., Eymirli, E. B. ve Karapınar M. (2010). Erzurum Termal Turizm Potansiyeli, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Turizm Raporları No:3, Erzurum.

TÖRE B, H. (2010)., Performans Prizması, 1.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul: Hünkar Ofset.



Türkyılmaz, A. (2007). *Müşteri Memnuniyet İndeks Modeli Önerisi ve Model Tahmininde Kısmi En Küçük Kareler ve Yapay Sinir Ağları Metodu Kullanımı*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3.Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *Stratejik Yönetim – İlgili Terim ve Kavramlar*, Sunum/Prezentasyon, Bölüm 1.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *Örgütsel Yönlendirme*, Sunum/Prezentasyon, Bölüm 6.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *Temel Stratejiler ve Alt Grupları*, Sunum/Prezentasyon, Bölüm 7.

Ünal, A. ve Demirel, G. (2011). "Sağlık Turizmi İşletmelerinden Yararlanan Müşterilerin Beklentilerinin Belirlenmesine Yönelik Bolu İlinde Bir Araştırma", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık 2011, 106-115, 22 Mart 2016, [http://www.ejovoc.org/makaleler/aralik\\_2011/pdf/12.pdf](http://www.ejovoc.org/makaleler/aralik_2011/pdf/12.pdf).

Wells, D. L. *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN002503.pdf>.

Yılmaz, R.A. (2013). "Müşterilerle İletişim ve Boyutları", Ünite 2, *Müşteri İlişkileri Yönetimi* (e-kitap) içinde, (Editörler: Necdet Timur ve Gülfidan Barış), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, 1.Baskı, Eskişehir, 22 Mart 2016, [http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik\\_oyretim\\_fakultesi/Bankacilik\\_ce\\_sigortacilik\\_onlisans\\_programi/4\\_yariyil\\_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf](http://azanadolu.edu.az/images/Dersler/PDF/E-KITAP/Acik_oyretim_fakultesi/Bankacilik_ce_sigortacilik_onlisans_programi/4_yariyil_dersleri/mushteri%20iliskileri%20yonetimi.pdf).

Yılmaz, K. *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması*, *Sayıştay Dergisi* s.50-51.

Yurdakul, M. ve Dalkılıç, N., "İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:16,

Aralık 2006, 22 Mart 2016, [http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG\\_/16/255-270.pdf](http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/16/255-270.pdf).

Anemon Hotels, 22 Mart 2016, <http://www.anemonhotels.com/otel-afyon/anemon-afyon.aspx>.

İkbal Thermal Hotel artık "Yeşil yıldızlı", 16 Aralık 2014, <http://www.gazete3.com.tr/index.php/ikbal-thermal-hotel-artik-yesil-yildizli/>.

Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Mayıs 2003, <http://www.dpt.gov.tr>.

Korel Otel yeşil yıldızlı oldu, 3 Şubat 2015, <http://www.gazete3.com.tr/index.php/korel-otel-yesil-yildizli-oldu/>.

Kurumsal Strateji Nedir? - Ticariyer Kurumsal Planlama, 22 Mart 2016, <http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsal-strateji-nedir/pdf.html>.

Sağlık turizmi hakkında, 22 Mart 2016, <http://www.saglikturizmi.gov.tr/tr/>.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Termal Turizm Master Planı, 2016, 22 Mart 2016, <http://www.ktb.yatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/21666,ttmp.pdf?0>.

Termal Bölgeler, 22 Mart 2016, <http://visitturkeyforhealthcare.com/34-termal-bolgeler.html>.

Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi Verilmesine Dair Tebliğ (Tebliğ No:2008/3), Resmi Gazete 22 Eylül 2008, Sayı: 27005, 22 Mart 2016, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/09/20080922-3.htm>.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25852, 22 Mart 2016, [http://www.tursab.org.tr/dosya/7247/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerine-iliskin-yonetmelik\\_7247\\_5089571.pdf](http://www.tursab.org.tr/dosya/7247/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerine-iliskin-yonetmelik_7247_5089571.pdf).

Vizyon Nedir? Misyon Nedir? Etkili Vizyon ve Misyon Oluşturmak, 22 Mart 2016, <http://www.makalemarketi.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari/1376-vizyon-ve-misyon.html>.

Yeşil Yıldız: İnsana, Doğaya, Geleceğe Yatırım, Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi, 22 Mart 2016, <http://tuyup.turizm.gov.tr/Yayinlar/Ye%C5%9Fil%20Y%C4%B1ld%C4%B1z%20Bilgi%20Bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>.



## EKLER

### Ek 1- Anket Formu 1

Ekte dolduracağımız anket “Müşteri Memnuniyeti ve Beklentilerinin Stratejik Planlama Açısından Değerlendirilmesi; Afyon ili örneği” isimli doktora tezi çalışmamın saha araştırması bölümünü oluşturmaktadır. Anket ifadelerine vereceğiniz yanıtlarla bilimsel tez araştırmama önemli ölçüde katkıda bulunacaksınız. Şimdiden teşekkür ederim.

## EKLER

### EK 1- MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE MEMNUNİYET ANKET FORMU

1. Cinsiyetiniz :  Bayan  Erkek
2. Yaşınız :  16-25  26-35  36-45  
 46-55  55 +
3. Öğrenim Durumunuz:  İlköğrenim  Lise  Önlisans  
 Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
4. Ortalama Aylık  1500 YTL'den az  1500-3000 YTL  
 3000-5000 YTL arası  5000-7500 YTL arası  7500 YTL +
5. Bu tesiste Konaklama Düşünceniz Nasıl Oluştu ?  
 Kendi Tecrübelerim  
 Dost, Arkadaş, Akraba Tavsiyesi  Seyahat Acentasının Tavsiyesi  
 Sesli-Görsel Basın (TV., Radyo)  Yazılı Medya ( Gazete, Dergi )  
 İnternet  
 Diğer.....
6. Tesise Geliş Amacınız  
 Tedavi  
 Dinlenme  
 İş  
 Merak  
 Diğer .....

Lütfen aşağıda belirtilen tesis özellikleri önem derecesini ve memnuniyet derecesini numaralandırınız

#### Önem Derecesi \_\_\_\_\_ :

- 1= Önemsiz  
2= Az Önemli  
3= Önemli  
4= Çok Önemli  
5= Fevkalade Önemli

#### Memnuniyet Derecesi \_\_\_\_\_ :

- 1= Memnun Değilim  
2= Az Memnunum  
3= Memnunum  
4= Çok Memnunum  
5= Fevkalade Memnunum

7.Önbüro Hizmetleri : Önem Derecesi : Memnuniyet Derecesi :

Karşılama ve Bilgilendirme	( )	( )
Konaklama Esnasında İlgi ve Nezaket	( )	( )
Personelin Tecrübesi	( )	( )

8.Oda-Kat Hizmetleri : Önem Derecesi : Memnuniyet Derecesi :

Odanın Konforu	( )	( )
Mefruşatın Kalitesi	( )	( )
Odanın Temizliği	( )	( )

9.Yiyecek-İçecek Hizmetleri : Önem Derecesi : Memnuniyet Derecesi :

Ünitelerin Temizliği	( )	( )
Yiyecek-İçeceklerin Çeşit ve Kalitesi	( )	( )
Diyet Yiyecek-İçecek Yeterliliği	( )	( )
Personelin Tecrübesi	( )	( )
Personelin İlgi ve Nezaketi	( )	( )

10.Kür Merkezi Hizmetleri : Önem Derecesi : Memnuniyet Derecesi :

Termal Havuz	( )	( )
Küvetli Termal Banyo Odası	( )	( )
Fizik-Tedavi Ünitesi	( )	( )
Jimnastik Salonu	( )	( )
Masaj Ünitesi	( )	( )
Cilt Bakım Ünitesi	( )	( )
Ünitelerin Temizliği ve Hijyen	( )	( )
Personelin Tecrübesi	( )	( )
Yeterli Sağlık Personeli	( )	( )

11.Konaklama esnasında herhangi bir problemle karşılaştığınızda tepkinizi nasıl gösterirsiniz?

- ( ) İlgili Kişiye eleştiri  
( ) İşletme Yönetimine Şikayet  
( ) Üçüncü Kurumlara Şikayet (Dernekler vb.)  
( ) Konaklamayı Yarıda Kesip Tesisi Terk Etme ( ) Herhangi Bir Tepki Göstermem  
( ) Diğer

12.Konaklama esnasında şikayet edebileceğiniz bir problemle karşılaştınız mı?

- Evet  Hayır

**Cevabınız Evetse Lütfen Ankete Devam Ediniz . Hayır ise anketi lütfen burada bitiriniz.**

13. Şikayet Sebebiniz ?

- Odaların Donanım ve Temizliği  Hizmet Kalitesinde Yetersizlik  
 Personellerin Saygısız Davranışı  Yiyecek-İçecek  
 Kür İmkanlarının Yetersizliği  
 Diğer .....

14.Şikayetinizi İlk Olarak Hangi Departman veya Kişiye İlettiniz?

- Resepsiyon  Müşteri Hizmetleri  
 Bölüm Yöneticisi  Otel Yönetimi  
 Acenta Temsilcisi  Diğer .....

15.Şikayetiniz Ne Kadar Süre İçerisinde Çözüme Ulaştırıldı ?

- 1 Saatten Az Sürede  
 1-2 Saat İçerisinde  
 1 Gün Sonra  
 Çözüme Ulaştırılmadı.

16.Şikayetinize Karşı Gösterilen Tepkiyi Değerlendiriniz !

- Nezaketle Karşılandı  Kişisel Bazda İlgilenildi  
 Yönetim Bazında İlgilenildi  İlgilenilmedi  
 Tepkiyle Karşılandım

17.Genel anlamda işletmeden memnuniyet dereceniz?

**Ek 2- Anket Formu 2****TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ ALGILANMA ÖLÇEĞİ**

		<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Pek Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1	Otel yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
2	Termal otel işletmemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.					
3	Otelimizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
4	Otelimizde stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.					
5	Otelimizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.					
6	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.					
7	Otel personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.					
8	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.					
9	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.					
10	Stratejik planlama çalışmalarında müşterilerden de destek alınmaktadır.					
11	Otel çalışanları stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.					
12	Müşterilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.					
13	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.					

14	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.					
15	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.					
16	Otel personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.					
17	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.					
18	Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.					
19	Yöneticiler otelde stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.					
20	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve otelin koşulları göz ardı edilmektedir.					
21	Stratejik planlarda otelin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.					
22	Stratejik planda belirlenen otelin zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.					