

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

TURİZM İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
UYGULAMALARINDA ÖNBÜRO ÇALIŞANLARININ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Burcu PEKDUYURUCU

Danışman

Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

ANKARA-2008

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Burcu Pekduyurucu'nun, Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Önbüro Çalışanlarının Rolü başlıklı tezi tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

.....

Üye : Prof. Dr. Nevin ŞANLIER

.....

Üye : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın planlanması ve hazırlanmasında yakın ilgi ve önerileriyle beni yönlendiren ve daima destekleyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK'e, manevi desteklerinden dolayı aileme ve değerli arkadaşım Öğr. Gör. Tuba ALTINTAŞ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Burcu PEKDUYURUCU

ÖZET

Son yıllarda müşteri ilişkileri yönetimi ile turizm işletmelerinde müşterilere ait tüm bilgiler çalışanlarca paylaşılmakta ve buna bağlı olarak da müşteri beklentileri tam olarak karşılanabilmekte ve böylece müşteri sadakatinin sağlanması mümkün olmaktadır. Turizm işletmelerinde, gerçekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Müşterilerin turizm işletmelerinden memnun ayrılmaları ve daha sonraki tercihlerinde yine o işletmeyi seçmelerinde, etkili olan en önemli faktör müşteriyle birebir ilişki içinde olan önbüro elemanlarının nitelikleridir çünkü müşterilerin işletme ile ilgili ilk izlenimlerini edindikleri departman önbürodur.

Bu araştırmadaki amaç; ön büro elemanlarının ve yöneticilerinin, otellerdeki çalışma şartlarını öğrenmek, etkin müşteri ilişkileri yönetimi için yaptıkları katkıların belirlenmesini sağlamak ve turizm işletmelerindeki müşteri ilişkileri uygulamalarında ön büro elemanlarının etkin bir rolünün olup olmadığının araştırılmasıdır.

Bu araştırmada önbüro departmanı ile ilgili bilgi verilmiş, müşteri ilişkileri yönetimi ve turizm işletmelerindeki uygulanma durumu açıklanmıştır. Araştırmanın evrenini tüm Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler oluşturmaktadır. Tursab’dan alınan 2006 yılı verilerine göre Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel sayısı 216, dört yıldızlı otel sayısı ise 416 olmak üzere toplam 632 turizm işletmesi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formlarının uygulanmasında tüm Türkiye’yi temsilen turizm sektöründe ülkemize en fazla katkı sağlayan iller seçilmiştir. Antalya’dan

158, İstanbul'dan 62 ve İzmir'den de 19 otelin önbüro müdürüne anket uygulaması yapılmıştır.

Anket sonuçlarına göre yeni müşterilerin turizm işletmesine ulaşmak için en sık kullandıkları iletişim kanalının (4,13) aritmetik ortalamayla broşürler olduğu, mevcut müşterilerin kaybedilmemesi için önbüro çalışanlarınca uygulanması gereken en önemli stratejinin (4,28) aritmetik ortalamayla, şikayetleri dinleme olduğu ortaya çıkmıştır. Turizm işletmelerinde yapılan müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında önbüro müdürlerine göre en önemli görülen uygulamanın (4,74) aritmetik ortalamayla, müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanımı olduğu belirlenmiştir. Önbüro personelinin kişilik ve mesleki rolleri arasında çok önemli görülen özellik, (4,80) aritmetik ortalamayla önbüro personelinin kibar olmasıdır. Sadık müşteriler için her zaman yapılması gereken uygulama ise (4,45) aritmetik ortalamayla konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme ve müşteri şikayetlerinin önlenmesi için ise (4,71) aritmetik ortalamayla önbüro personeline her an kolaylıkla ulaşabilmek olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca, elde edilen verilere göre turizm işletmelerindeki önbüro elemanlarının, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına olan etkileri korelasyon tablolarıyla açıklanmış ve önbüro elemanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına önemli bir katkı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

In recent years customer relationship management and all information concerning customers of tourism businesses are shared with the employees. In relation to this customer expectations are fully materialized and the loyalty of customers becomes possible. The realization of customer relationship management application is important for both existence of the business and in order for the business to complete with other businesses.

The most important and effective factor for both customers to be pleased when leaving a tourism business and preferring the same business lies in the qualifications of the front office employees whom are in close relationship with the customers. This is because the front office is where the customer gets their first impression of the business.

In this research, information is given about the front office department, consumer relationship management and conditions of the applications in the tourism business. Managers who are in four and five-star hotels which are active in Turkey form research creation. According to data of the year 2006, taken from Tursab, total tourism business are 632, one of which specific total of five-star hotels that have Tourism Business Certificate are 216 and the other specific total of four-star hotels are 146 form research creation. In the application of poll forms which are prepared collect data to research, as representing all Turkey, has been chosen cities that provide the most contribution to our country at tourism sector. Poll application has been taken to front office managers of 19 hotels from İzmir, 62 from İstanbul, 158 from Antalya.

According to results of poll, It has been showed up that brochure, by arithmetic average (4.13), is the most being used communication way by new customers to reach tourism businesses, paying attention to complaints is the most important

strategy which must be applied by front office employees not to lose existing customers. According to front office manager, it has been designate that using data base to follow customer's information, by arithmetic average (4.74), is the most important application between customers relation management application which is taken in tourism business. Being polite of front office personnel, by arithmetic average (4.80), is the the most important characteristic between professional roles and personality of front office personnel. It has been designated that learning complaints and requests form guest request forms, by arithmetic average (4.45) and communicating easily with front office personnel, by arithmetic average (4.71), is application that must be applied everytime for loyal existence customers.

In addition to this, the effect of the front office workers in the tourism businesses on the consumer relationship management are illuminated in correlation tables. According to the data in this research the front office workers has an important effect on the customer relationship management.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. Turizm İşletmelerinde Önbüro Departmanının Yeri Ve Önemi	5
2.1.1. Turizm ve Konaklama İşletmeleri.....	5
2.1.2. Turizm İşletmelerinde Önbüro Departmanı	9
2.1.3. Önbüronun Organizasyon Yapısı.....	10
2.1.4. Önbüro Departmanının Görevleri	13
2.1.5. Ön Büro Departmanında Hizmet Bölümleri	14
2.1.5.1. Önbüro Departmanında Ön Ofis Hizmet Bölümleri	14
2.1.5.2. Önbüro Departmanında Arka Ofis Hizmet Bölümleri	15
2.1.6. Önbüro Personeli.....	16
2.1.6.1. Resepsiyon Personeli ve Görev Tanımları	17

2.1.6.2. Üniformalı Personel ve Görev Tanımları.....	19
2.1.7. Önbüro Personelinin Özellikleri	20
2.1.7.1. Önbüro Personelinin Mesleki Özellikleri.....	21
2.1.7.2. Önbüro Personelinden Beklenen Davranış Biçimleri	21
2.1.8. Önbüro Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkileri	24
2.1.8.1. Önbüro ile Yönetim Departmanı İlişkisi.....	24
2.1.8.2. Önbüro ile Kat Hizmetleri Departmanının İlişkisi.....	25
2.1.8.3. Önbüro ile Yiyecek-İçecek Departmanının İlişkisi.....	26
2.1.8.4. Önbüro ile Muhasebe Departmanının İlişkisi	26
2.1.8.5. Önbüro ile Satış ve Pazarlama Departmanının İlişkisi	27
2.1.8.6. Önbüro ile İnsan Kaynakları Departmanının İlişkisi	28
2.1.8.7. Önbüro ile Teknik Servis Departmanının İlişkisi	29
2.1.8.8. Önbüro ile Güvenlik Departmanının İlişkisi.....	29
2.2. İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	30
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Planlama.....	34
2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Süreç ve Uygulama	35
2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri.....	37
2.2.3.1. Müşteri Seçimi	37
2.2.3.2. Müşteri Edinme	38
2.2.3.3. Müşteri Koruma	40
2.2.3.4. Müşteri Derinleştirme	41
2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri	42
2.2.4.1. Müşteri Hakkında Bilgi Toplama ve Analiz Etme.....	42
2.2.4.2. Müşteri Merkezli Düşünme.....	44
2.2.4.3. Müşteri Tatmini Yaratma.....	45

2.2.4.4. Müşteri Sadakati Yaratma.....	46
2.2.4.5. Müşteri Değeri Sağlama.....	50
2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi.....	53
2.3. Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	54
2.3.1. Turizm Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	57
2.3.1.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi:	58
2.3.1.2. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi:	59
2.3.1.3. Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi:	59
2.3.1.4. İnteraktif Müşteri İlişkileri Yönetimi:.....	60
2.3.2. Turizm İşletmelerinde Müşteri Tatmini	61
2.3.3. Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati	64
2.3.4. Turizm İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri	66
3. YÖNTEM	69
3.1. Araştırmanın Modeli	69
3.2. Evren ve Örneklem	69
3.3. Verilerin Toplanması	72
3.4. Verilerin Analizi.....	73
4. BULGULAR VE YORUMLAR	74
4.1. Turizm İşletmelerindeki Önbüro Müdürlerine Ait Bilgiler	74
4.2. Önbüro Personeli İle İlgili Analizler	76
4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları	82
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
5.1. Sonuç.....	89
5.2. Öneriler	91
KAYNAKÇA.....	94

EK	103
----------	-----

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1 Önbüro Müdürlerinin Kişisel Özellikleri	73
Tablo 2 Müşterilerin Kullandıkları İletişim Kanalları	75
Tablo 3 Mevcut Müşterileri Elde Tutmak İçin Kullanılan İletişim Stratejileri	76
Tablo 4 Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	77
Tablo 5 Önbüro Elemanlarının Mesleki Becerileri ve Kişilik Rollerini	79
Tablo 6 Sadık Müşteriler İçin Yapılan Ayrıcalıklar	80
Tablo 7 Müşteri Şikayetlerinin Önlenmesi İçin Uygulanan Stratejiler	81
Tablo 8 Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Müşteri Sadakatine Etkisi.....	82
Tablo 9 Önbüro Personel Özelliklerinin Müşteri Şikayetleri Üzerindeki Etkisi.....	84
Tablo 10 Önbüro Personel Özelliklerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarına Etkisi.....	87
Tablo 11 Önbüro Personel Özelliklerinin Müşteri Sadakatine Etkisi	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa No
Şekil 1 Önbüro Organizasyon Şeması	12
Şekil 2 Müşteri Değerinin Unsurları	52

1. GİRİŞ

Son yıllarda ülkemizde de yaygın olarak kullanılmaya başlanan müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, işletmelerin müşteri hakkında olabilecek en detaylı bilginin toplanarak müşteri veritabanı oluşturulması, müşterileri belirli kriterlere göre gruplandırarak mal ya da hizmet üretiminde bu kriterlere göre faaliyet gösterilmesine olanak sağlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için bir müşteride oluşan izlenimin olumlu hale dönüştürülmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için, müşterilerin, işletme hakkındaki ilk izlenimlerini edindiği yer olan önbürodaki çalışanların, müşteri tatmininin ve müşteri sadakatinin nasıl sağlanacağını ve müşteri şikayetlerinin nasıl çözüleceğini bilmeleri gerekmektedir. Çünkü müşteriler artık tercihlerini, kendilerine değer sunan, fark yaratan ve bu yeteneklerini kurumsal bir standart haline getirebilen firmalardan yana kullanmaktadırlar.

Bu çalışmada, turizm işletmelerindeki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında önbüro çalışanlarının rolü belirlenerek, müşteri tatmini ve müşteri sadakatinin sağlanması için önbüro çalışanlarının neler yaptıkları ana hatlarıyla ortaya konulacaktır. Çalışmanın kavramsal çerçevesi üç bölümden meydana gelmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde, turizm işletmeleri, türleri ve turizm işletmelerindeki önbüro departmanı ele alınarak önbürodaki hizmet bölümleri, önbüro çalışanlarının genel özellikleri ve önbüro departmanının diğer departmanlarla olan ilişkileri ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde müşteri tatmini, müşteri değeri, müşteri sadakati kavramları üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde de müşteri ilişkileri yönetiminin turizm işletmelerindeki önemi tartışılacaktır. Bu bölümde, turizm işletmelerinde müşteri tatmini, müşteri sadakati ve müşteri şikayeti kavramları üzerinde ayrıntılı olarak bilgi verilecektir.

1.1. Problem

Müşteri otele geldiğinde edineceği ilk izlenim, otele konaklayacağı süre içerisindeki memnuniyetinde etkili olacaktır. Bu nedenle önbüro çalışanlarının bu sorumluluğu taşıyabilecek kapasitede olmaları gerekmektedir. Bir müşterinin sadık müşteri haline getirilmesi, öncelikle önbüro çalışanlarına bağlıdır. Önbüro ile müşteri arasındaki iletişimin en yüksek düzeyde sağlanması, müşteri mutluluğunu maksimize eder. Bu ancak müşteri önceliğinin her zaman hatırlanması ve uygulanması ile gerçekleşebilir. Çünkü, müşteri işletmenin varoluş sebebidir (Şener, 2001, s.255).

Bu araştırmanın temel problemini, turizm işletmelerindeki müşteri ilişkileri uygulamalarında ön büro elemanlarının etkin bir rolünün olup olmadığının saptanması oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmadaki amaç; ön büro elemanlarının ve yöneticilerinin, otellerdeki çalışma şartlarını öğrenmek, etkin müşteri ilişkileri yönetimi için yaptıkları katkıların belirlenmesini sağlamak ve turizm işletmelerindeki müşteri ilişkileri uygulamalarında ön büro elemanlarının etkin bir rolünün olup olmadığının araştırılmasıdır. İyi bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması, müşterilerin işletme ile ilişki içinde oldukları tüm noktalarda tek bir firma imajı ile karşılaşmaları ve işletme

içindeki bütün birimlerde tek bir müşteri için tek bir imaj bulunmasını sağlamaktır. Bunun için müşterileri iyi tanımak ve onların neleri sevdikleri veya sevmediklerini iyi bilmek gerekmektedir.

Buna göre aşağıdaki hipotezler ortaya konmuştur:

H1: İşletmede gerçekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile müşteri sadakati arasında ilişki vardır.

H2: Önbüro personelinin kişisel özellikleri ve mesleki rolleri, müşteri şikayetlerinin önlenmesi üzerinde etkilidir.

H3: İşletmede gerçekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının önbüro personelinin kişisel özellikleri ve mesleki rolleri üzerinde etkisi vardır.

H4: Önbüro personelinin kişisel özellikleri ve mesleki rolleri müşteri sadakati sağlama üzerinde etkilidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerde müşteri ilişkileri, müşterinin şirketin adını veya markasını duymasından işletmeyle ilişki kurmasına kadar geçen, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar. Bu başlangıç, müşteriye mal veya hizmet sunan işletmenin pazarlama iletişimi ile olabileceği gibi önbüro görevlisinin müşteriye karşılamasıyla da olabilir. Otel işletmelerinde ön büro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür. Önbüro hem işletmeye gelen konuğu

tatmin etmede hem de diğer departmanlarla olan ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesindeki en önemli departmandır.

Bu nedenle; bu araştırmada üzerinde durulacak olan en önemli konu, müşteri ilişkileri yönetimi içinde görev alan n büro elemanlarının, başarılı müşteri ilişkileri yönetimine olan katkılarını saptamaktır. Bunu belirlemek için de İstanbul, Antalya ve İzmir yer alan 4 ve 5 yıldıızlı otellerdeki n büro yöneticileri ile görüşülmüş, anket uygulaması yapılmış ve nbro çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi içerisindeki rolleri, sorumlulukları ve yaptıkları faaliyetler ayrıntılı olarak açıklanmıştır ve sonuçta etkin müşteri ilişkileri yönetimindeki payları ortaya çıkarılmıştır.

1.4. Varsayımlar

- Örneklem grubunun evreni temsil edecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmada lme aracı olarak anket formu kullanılacaktır, anket sonucu elde edilen bulguların, nbro çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimindeki rolünü yansıtacağı varsayılmaktadır.
- Önbüro müdürlerinin, sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılık olacağı varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, Antalya, İstanbul ve İzmir'de bulunan dört ve beş yıldıızlı otellerde görev yapan nbro müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma planlanan zaman ile sınırlıdır.

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Turizm İşletmelerinde Önbüro Departmanının Yeri Ve Önemi

Bu bölümde, turizm işletmeleri, konaklama işletmeleri, oteller ve otellerin önbüro departmanı hakkında bilgiler verilecektir ve önbüro departmanının turizm işletmeleri içindeki önemi açıklanacaktır. Önbüro departmanında çalışan personel ve görevleri belirtilip, önbüro departmanı ile diğer departmanların ilişkileri ortaya konacaktır.

2.1.1. Turizm ve Konaklama İşletmeleri

Bir hizmet sektörü olan turizm, kavram olarak Uluslararası Bilimsel Turizm Derneği'nin tanımına göre; Yabancıların sürekli yerleşmeye dönüşmeyecek ve herhangi bir kazanç sağlayıcı faaliyetle ilişkili olmayacak biçimde seyahat etmeleri ve konaklamalarından kaynaklanan ilişkiler bütünüdür (Öğüt vd., 2003, s.3).

Turizm bir sanayi dalı, gelişim ve kalkınmanın bir şekli ve aracıdır. Turizmin bu şekilde görülmesi gerekir. Kontrol edilen ve gerektiği gibi yönetilen turizmde, kaynaklar çok az kullanılabilir veya hiç kullanılmayabilir, ya da kaynaklardan sürdürülebilir bir esasta faydalanılabilir. Ancak turizmin çevre, kaynaklar ve onu sürdürecekt bölge halkının kapasitesinin kaldıramayacağı ölçüde gelişmesi halinde turizm artık yenilenebilir bir sanayi kaynağı olmaktan çıkar ve 'büyüdüğü kadar çabuk batan bir girişim' haline gelir (Butler, 1992, s.31).

Turizm olayının gelişmesi ve giderek karmaşık bir yapı kazanması, çok sayıda ve farklı özelliklerde işletmenin kurulmasına ve gelişmesine yol açmaktadır.

Turizm talebini oluşturan nedenlerin çeşitlilik göstermesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, turizm işletmesi olarak tanımlanan ve birbirinden oldukça farklı nitelikler taşıyan işletmelerin incelenebilmeleri için sınıflandırılmaları gereği ortaya çıkmaktadır.

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinimlerinin ve buna bağlı diğer gereksinimlerin tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlamasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 1984, s.37).

Yapı itibarı ile hizmet işletmelerinin, genel çerçevesi ile turizm işletmelerinin içerisinde anılan konaklama işletmeleri, müşteri ile birebir ilişkileri gereği, müşteri ilişkileri uygulamalarının en yoğun olarak yapıldığı sektörlerdendir. Konaklama işletmeleri, bir insanın seyahati boyunca geçici konaklama, kısmen veya tamamen beslenme ihtiyaçlarını ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden işletmeler olarak tanımlanabilmektedir (Schmenner, 1990, s.5). Otelciliğin gelişimi, insanların tatil ihtiyaç ve beklentilerinin gelişimine paralel olarak seyretmiş ve bu durum turizm ürünleri sayılarının yanı sıra, çeşitlerinin de artmasına sebep olmuştur (Altun ve İnceoğlu, 2006, s.2). Bunlar; oteller, oberj, tatil köyü motel, kamping, pansiyon, gezer otel, apart otel, hostel ve kaplıca gibi sundukları hizmete göre sınıflandırılabilirler. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme türleri şunlardır;

Otel: Yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın seyahati boyunca geçici konaklama, kısmen veya tamamen beslenme ihtiyaçlarını ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmeler olarak tanımlanabilir (Olahı ve Korzay, 1993, s.25).

14.10.1983 tarihli ve 21827 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ne göre otellerin taşıdıkları yıldız

sayısına göre asgari oda sayıları şu şekilde belirlenmiştir; en az on odaya sahip oteller tek yıldızlı, en az yirmi odaya sahip oteller iki yıldızlı, en az elli odaya sahip oteller üç yıldızlı, en az yüz odaya sahip oteller dört yıldızlı ve en az iki yüz oda kapasiteli otellerde beş yıldızlı otellerdir. (Akat, 2000, s.81).

Oberj: Spor ve av turizmine yönelik faaliyet gösteren ve en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama işletmeleridir. Genellikle yerleşim merkezlerinin dışında, turistik yollarla bağlantılı olmak üzere su kenarlarında, kış ve dağ sporlarının yapılabileceği, doğal güzellikleri bulunan dinlenmeye elverişli yerlerde kurulurlar. Oberjlerin en az otuz kişiyi barındırabilecek büyüklükte olması ve odaların en fazla sekiz kişilik yatakhaneler biçiminde düzenlenmesi gerekmektedir (Akat, 2000, s.82).

Tatil Köyü: Doğal güzellikler içerisinde ya da arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı, odaları otel odası, suit ve bunların kombinasyonu şeklinde olan ve dağınık yerleşme düzenindeki yapılardan oluşan en az bir odalı konaklama işletmesidir (Kozak vd., 1994, s.51).

Motel: Yerleşim merkezleri dışında, karayolu güzergahı, mola noktaları veya yakın çevresinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme içme ve park gereksinimlerini bir ücret karşılığında yerine getiren, yönetmelik uyarınca en az on odalı konaklama tesisleridir (Öğüt vd., 2003, s.3).

Kamping: Toplumun her kesimine, spor, dinlenme, konaklama gibi değişik amaçlarla hizmet sunan , alt yapıları hazırlanmış sabit veya geçici tesislerdir. Kamping alanlarında turistlere hizmete hazır çadır kurma yerleri, karavan, posta-telefon hizmetleri, oyun-spor alanları, ocaklar, alış-veriş yerleri, çamaşırhane, wc ve diğer bazı sosyal tesisler bulunur (Kozak vd., 1994, s.51).

Pansiyon: Konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş, yönetimi basit, müşteriye yeme içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme olanakları bulunan en az beş odalı konaklama işletmeleridir.

Gezer Otel: Karavan olarak da isimlendirilen, asıl fonksiyonları müşterilerin karayollarında seyahat ve geceleme gereksinimlerini sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme içme için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bulunan en az iki yatak kapasiteli araçlardan oluşan gezici konaklama tesisleridir.

Apart Otel: Belgeli bir otel veya tatil köyü yatırımı bütünlüğü içinde yer alan, müşterinin kendi yeme içme gereksinimlerini karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış otel gibi işletilen konaklama tesisidir (Öğüt vd., 2003, s.54-56).

Hostel: Kültür ve spor sebepleriyle seyahat eden öğretmen veya öğrencilerin ya da dinlenme ve bilgi için seyahat eden az gelirli kişilerin seyahatleri boyunca; ucuz, temiz, güvence içinde, samimi bir ortamda konaklamalarını sağlamak için kurulan en az yirmi odalı tesislerdir (Olalı ve Korzay, 1993, s.1).

Kaplıca: Daha çok yerli halkın geleneksel kaplıcaya gitme alışkanlıklarını karşılayacak şekilde organize olmuş, termal kaynak üzerinde veya yanında kurulan içinde mineralize termal suyun yalnız veya çamur gazı ile birlikte kullanılması sonucunda insan sağlığına olumlu uygulamaların ve tedavilerin yapıldığı tesislerdir (Öğüt vd., 2003, s.56).

2.1.2. Turizm İşletmelerinde Önbüro Departmanı

Otel işletmelerinde önbüro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasındayken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür. Konuğun rezervasyon talebinden, ayrılmasına kadar geçen süre içerisinde kendisine en iyi hizmeti sunan ve memnun bir şekilde uğurlanmasını sağlayan otelin beyni olarak kabul edilen departmandır.

Otel işletmelerinde önbüro departmanı sadece oda satışlarının yapıldığı bir bölüm değildir. Konukların oturup dinlendikleri, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını giderdikleri, her türlü sorunlarını ve memnuniyetlerini dile getirdikleri bir bölümdür (Akgöz, 2003, s.17).

Misafir temaslarının gerçekleştiği temel yer olan önbüroda misafirlerin profili hakkında ne kadar ayrıntılı bilgi elde edilirse, otel faaliyetlerini yönetmek ve kontrol etmek o kadar kolaylaşmaktadır. Misafire ilişkin faaliyetlerin merkezi konumunda olan önbüro, bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için ilgili bölümlere gerekli bilgileri sunarak; otel bölümleri arasındaki iletişimi sağlayarak, otel işletmelerinde iletişim ve bilgi dağıtım kanalı olarak hizmet etmektedir. (Kozak, 1995, s.37).

Organize olmuş bir otelde ilk hareket noktası ön bürodur. Müşteriyle ilk temas noktası olan önbüro, lobi içerisinde stratejik bir noktada yer alır. Burası resepsiyon deski ile lobiden ayrılmış ve resepsiyon görevlilerinin rahat bir şekilde çalışabilecekleri ve aynı zamanda resepsiyon donanımlarının bulunduğu ve arka ofislerle sağlıklı bir iletişimin kurulabileceği bir konuma sahip olmalıdır (Akgöz, 2003, s.17).

Önbüro oteli misafirlere karşı temsil eder yani otelin vitrini pozisyonundadır. Misafirlerin ilk olarak başvurdukları ve işletme hakkında ilk izlenimi edinecekleri yerdir. Bir misafir önbüro tarafından otele kabul edilir, önbüro tarafından karşılanır, önbüro tarafından odasına yerleştirilir, konaklama süresi boyunca sunulan hizmetlerin büyük bir bölümü önbürodan gelen bilgiler doğrultusunda yerine getirilir ve sonuçta otelden ayrılışı ve ayrılmaya ilişkin gerekli işlemleri yine önbüroda tamamlanır (Kozak, 1995, s. 39). Önbüro deski, otel ile misafir arasındaki anahtar alışverişinin, müşterinin enformasyon isteklerinin ve müşteri hesaplarının takip edildiği yerdir. Otele giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı bu yerde, aynı zamanda müşteri şikayetlerine de çözümler aranır. Otel organizasyonunda önbüro, yönetim bölümü de dahil olmak üzere ve tüm müşteri servisleri arasında koordinasyonu sağlayan bir noktadır. Bir otel işletmesinin odak noktası veya beyin merkezi konumunda olan önbüro işletmenin organizasyon yapısının her basamağında neler olup bittiğinden haberdardır. Otelin önbüro bölümünden sorumlu olan önbüro müdürü, önbüro personelinin çalışmalarını kontrol eder (Zengin vd., 2001, s.59-60). Bu nedenle otel işletmelerinde, misafirler ile otel yönetimi arasındaki iletişim hattını oluşturan önbüro bölümü çok büyük öneme sahiptir .

2.1.3. Önbüronun Organizasyon Yapısı

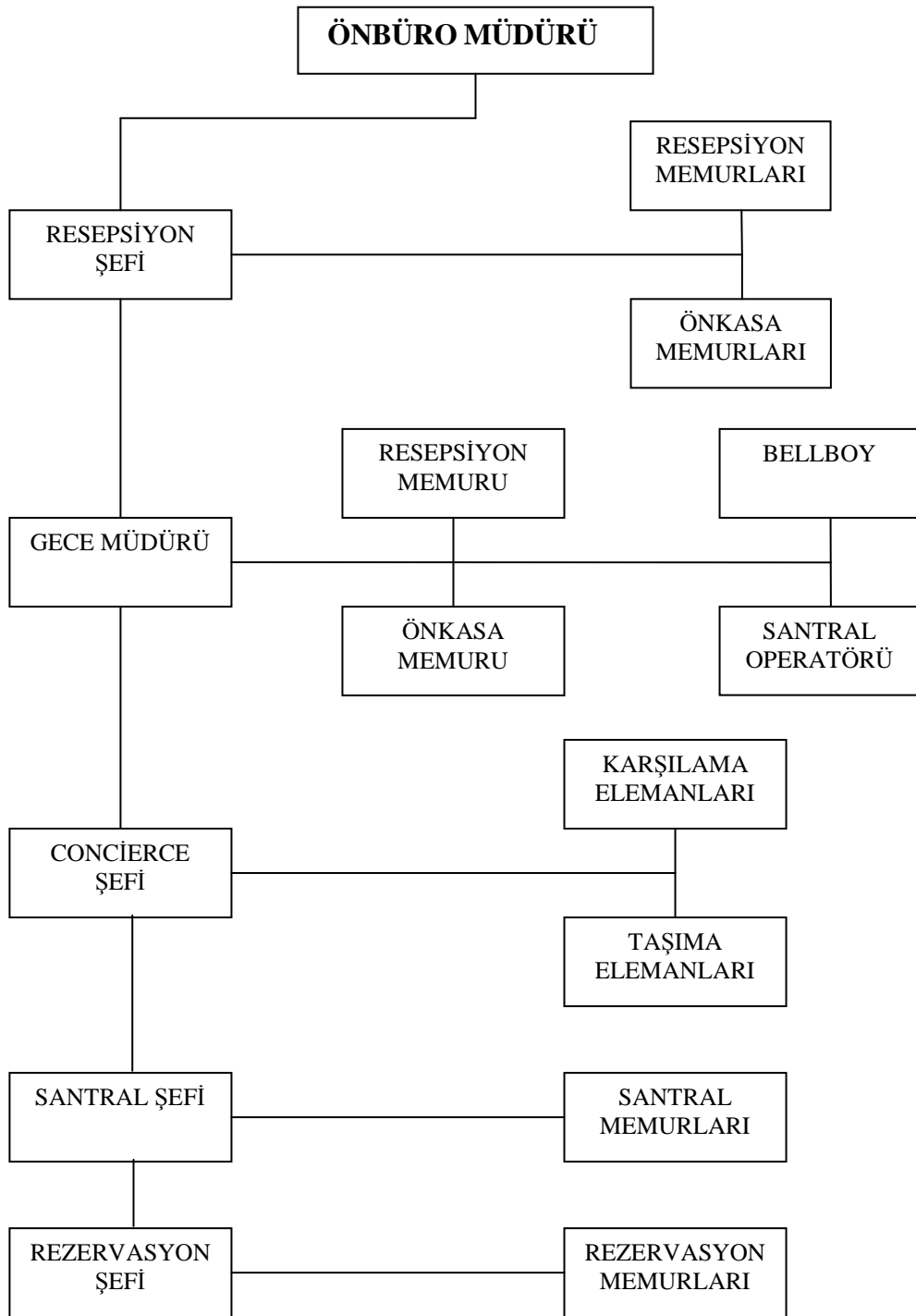
Turizm işletmelerinin organizasyon yapıları incelendiğinde önbüro departmanının daima otelin odak noktasını oluşturduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde önbüro departmanının organizasyon yapısı, işletmenin faaliyet alanına, oda sayısına, önbüroda kullanılan sistemin özelliğine, personel sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir.

İyi bir önbüro örgüt yapısı otelin genel organizasyonu kadar önemlidir. Fonksiyonları yüklenecek kişilerin rolünü iyi belirlemek, yetki ve sorumlulukları buna göre dağıtmak son derece önemlidir.

Küçük otel organizasyonlarında önbüro departmanı son derece küçük ve basittir. İş hacmi dardır ve herkes her işi yapar. Örneğin odanızı veren memur aynı zamanda odanızı gösterip bavullarınıza yardım edebilir.

Orta boy otellerde işler, ön ofis çalışmaları ve arka ofis çalışmaları olarak ayrılmıştır. Yoğun zamanlarda biri diğerine yardım eder.

Büyük otel önbüro organizasyonlarında yoğunluk daha fazladır. Elemanların konularında uzmanlaşmaları gerekmektedir. Görev tanımları ve sorumluluklar kesin hatlarıyla belirlenmiştir. Departman müdürü, yardımcısı ve grup şefleri vardır. Büyük boyutlu bir oteldeki organizasyon yapısı şekildeki gibidir (Zengin vd., 2001, s.64);



Şekil 1 Önbüro Organizasyon Şeması (Zengin vd., 2001, s.64)

2.1.4. Önbüro Departmanının Görevleri

Önbüronun; konaklama amacıyla otel işletmesine başvuran misafir adayına karşı o andan misafirin otele geleceği ve otelden ayrılacağı son ana kadar titizlikle yerine getirmek durumunda olduğu görevleri vardır. Bu görevler şunlardır (Kozak, 1998, s.41-42 ve Gökdeniz, 2003, s.33):

- Otelde konaklama talebinde bulunan misafirlerin isteklerinin zamanında cevaplandırılması.
- Gelen misafirlerin karşılanması, konaklamaya ilişkin bilgi formlarının düzenli ve eksiksiz biçimde tutulması.
- Misafire ait bagajların odasına çıkarılması ve misafirin odasına yerleştirilmesi.
- Misafir istek, ihtiyaç ve şikayetleriyle ilgilenilmesi, sorunlara hemen çözüm getirilmesinde yeterli olunamıyorsa, üst yöneticiye konunun haber verilmesi.
- Misafirlerin memnuniyetini sağlamak ya da arttırmak için diğer bölümlerle işbirliği yapılması.
- Misafirlere otelin bulunduğu çevrede gerçekleşen sanatsal, kültürel etkinlikler, otel ve şehir hakkında gerekli bilgilerin sağlanması.
- Misafirlere gelen mektup, teleks, telefon mesajlarının veya paketlerinin alınması ve kendilerine zamanında ve eksiksiz olarak iletilmesi.
- Misafir emanetlerinin saklanması, ilgili formların doldurulması ve emanetlerin eksiksiz olarak geri verilmesi.
- Misafir foliolarının açılması, yaptığı tüm harcamaların işlenmesi, hesabın her an ödemeye hazır hale getirilmesi ve misafirin ayrılması sırasında hesabının tahsil edilmesi.
- Para bozma, farklı ülke paralarının birbirine çevrilmesi gibi kambiyo işlemlerinin yapılması.

- Satışa hazır odaların dökümünün sürekli gözden geçirilmesi, bilgi dahilinde tutulması ve odaların satılması.
- Misafir odalarına özel emir formlarıyla meyve sepeti, şampanya, çiçek vb. ikramların gönderilmesi.
- Oda anahtarlarının sürekli kontrol edilmesi.
- Misafirlere ve konaklamalarına ilişkin bilgileri kapsayan istatistik raporların günlük olarak tutulması, önbüro departmanının görevleri arasında yer almaktadır.

2.1.5. Ön Büro Departmanında Hizmet Bölümleri

Ön büro departmanındaki hizmet bölümleri, ön ofis ve arka ofis hizmet bölümleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Resepsiyon, önkasa ve danışma bölümleri ön ofis hizmet bölümlerini; rezervasyon ve santral bölümleri de önbüro departmanındaki arka ofis hizmet bölümlerini oluşturmaktadır.

2.1.5.1. Önbüro Departmanında Ön Ofis Hizmet Bölümleri

Önbüro bankosunda, müşteriyle doğrudan, birebir ilişki kurularak, sıcak temas sağlanan hizmetler ön ofis hizmet bölümlerini oluşturmaktadır.

- **Resepsiyon Bölümü:** Fiziki olarak önbüronun içinde yer alır. Rezervasyonlu veya doğrudan otele gelen müşterilerin giriş işlemlerinin yapılması ve konaklama hizmetlerinin düzgün yürütülmesi işlemleri bu bölümde yapılır. Resepsiyon personeli, müşterilerin otele giriş işlemini yapar ve konaklama ile ilgili hizmetleri yerine getirir (Emeksiz ve Yolal, 2005, s.8). Konuğun ihtiyaçlarının karşılanması, otelde ilk karşılaştığı yer olan resepsiyondan başlar. Resepsiyonun kabul işlemlerine ilişkin kabul fonksiyonunun yanı sıra, konukların tüm şikayet ve

problemleri de resepsiyona gelir. Bu açıdan resepsiyon görevlileri işlerine ilişkin işlemleri bilmelerinin dışında, konuklara nasıl davranmak gerektiğini de çok iyi bilmek zorundadırlar. Herhangi bir problemle resepsiyona gelen konuğun bu sorunu en kısa sürede giderilmeli veya giderilemiyorsa bir üst yöneticiye iletilmelidir (Dereli, 1989, s.23).

- **Ön Kasa Bölümü:** Resepsiyonda hareket eden para işlemlerinin yapıldığı bölümdür. Kredi kartı ile ödenen hesapların koordinasyonunu sağlar (Boran ve Karataş, 2001, s.16). Ayrıca önkasa bölümünde rezervasyon depozitlerinin alınması, giriş yapan müşteriye oda hesabının açılması ve konaklama sırasında oluşan harcamalarının kaydedilmesi işlemleri de bu bölümde yapılmaktadır.

- **Danışma Bölümü:** Önbüronun konuklara doğrudan hizmet veren bölümlerinden biri de danışmadır. Bu bölümde üniformalı personel çalışır ve bölümün temel ürünü hizmettir. İşler çok basit olmakla beraber fonksiyonları itibariyle çok önemlidir. Çünkü müşterinin karşılanması, müşteri bagajlarının taşınması, müşterilere otel ve çevre hakkında bilgi verilmesi, çeşitli bilet ve rezervasyon isteklerinin karşılanması, otelden uğurlanması, bu bölümün personeli tarafından gerçekleştirilir (Olalı ve Korzay, 1993, s.361).

2.1.5.2. Önbüro Departmanında Arka Ofis Hizmet Bölümleri

Önbüro deskinde, müşteriyle dolaylı olarak ilişki kurularak hizmet veren rezervasyon ve santral ofis bölümleri, arka ofis hizmet bölümlerini oluşturmaktadır.

- **Rezervasyon Bölümü:** Konukların otele gelmeden ilk iletişim kurduğu bölümdür. Her işletmenin rezervasyon sistemi ayrı olmasına rağmen amaç aynıdır. Rezervasyon işlemlerinin yürütülebilmesi için bir takım donanımlara ve formlara ihtiyaç vardır. Tek veya grup rezervasyonlarına yanıt verilmesi, müşteriye

uygun oda ve fiyatın sunulması, rezervasyon kayıtlarının tutulması, değişikliklerin yapılması ve rezervasyon raporlarının hazırlanması işleri bu bölümde yapılmaktadır. (Boran ve Karataş, 2001, s.15).

- **Santral Ofis Bölümü:** Önbüronun zor, zor olduğu kadar da sorumluluk taşıyan önemli bir bölümü de telefon santralıdır. Santral, otel içi ve dışı telefon haberleşmesini sağlayan bölümdür. Genel olarak gelen aramaları cevaplar, misafirlerin odalarından yaptıkları direkt aramaları takip edilir ve uyandırma aramalarının kontrolünü yaparlar (Kantarıcı, 1998, s.54).

2.1.6. Önbüro Personeli

Otel işletmelerinde faaliyetlerin merkezi olan önbüro bölümü ancak; mesleğini ve işini seven, konusuna ilgili, bilgi ve deneyim sahibi, hizmet sunmada yeterli olabilen, görünümü ve davranışları açısından üstün özelliklere sahip personeli ile işlevlerini etkin ve verimli biçimde yerine getirebilir (Kozak, 1995, s.42).

İnsanlarla sürekli ilişki halinde olan önbüro personeli; sağlık, temizlik ve kişisel görünümün, lekeli üniformaların, bakımsız el ve tırnakların ya da hoş olmayan ağız ve vücut kokusunun özellikle otel misafirleri ve diğer insanlar üzerinde bırakacağı özellikleri tahmin etmek zor değildir. Bunun yanında önbüro personelinin yürümesi, oturması, ses tonu ve konuşması gibi hususlardaki tutarlılığı da işlerine olan ilgilerinin bir göstergesidir. Önbüro personeli çok iyi hizmet anlayışıyla çalışmalı, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına her zaman kibar, ciddi ve güleryüzlü davranmalıdır. Sorulara isteyerek, sabırla ve yeterli yanıt vermelidir. Önbüro personelinin, konukların her türlü sorunlarını dinlemek ve çözüm bulmak için ikna gücü, iyi bir konuşma ve empati yeteneğine sahip olması gerekir. Karşısındaki kişinin psikolojik özelliklerini dikkate alarak, davranışlarını ona göre ayarlayabilmesi müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından da çok önemlidir. Kısaca önbüro

personeli yerine göre hareket edebilmeli, güç durumlarda kendine hakim olabilmeli ve tüm otel misafirleriyle ilgilenebilmelidir. Resepsiyon deskine gelen konukların işlemlerini hızlı ve eksiksiz yerine getirebilmeli, en az bir yabancı dili iyi derecede bilmeli ve bunun yanında bilgisayar kullanma becerisi de gelişmiş olmalıdır.

Otel işletmelerinde, tesisin yapısı, konumu, sunduğu hizmet kalitesi ne olursa olsun, işlemlerin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için önbüro da resepsiyon ve üniformalı olmak üzere iki farklı personel grubu istihdam edilir (Akgöz, 2003, s.19):

2.1.6.1. Resepsiyon Personeli ve Görev Tanımları

Konuğun ihtiyaçlarının karşılanması, otelde ilk karşılaştığı yer olan resepsiyondan başlar. Bu hizmeti sunan resepsiyon personelinin; önbüro müdürü, gece müdürü, resepsiyon personeli, rezervasyon personeli, telefon operatörleri ve önbüro kasiyerleri oluşturmaktadır.

- **Önbüro Müdürü:** Genel müdür ya da otel müdürüne bağlı olarak çalışan, önbüro departmanında yer alan birimlerin ve çalışanların uyumlu ve sistemli bir şekilde çalışmasını, gelirlerin maksimum düzeye çıkarılmasını ve sorumlu olduğu departmanda konuklara en iyi hizmetin verilmesini sağlayan kişidir (Kurgun, 2004, s.35).

Önbüro kadrosunun organize edilmesinden, yetiştirilmesinden ve idare edilmesinden sorumludur. Rezervasyon miktarlarını tahmin etmek, rezervasyonlara ilişkin gerekli yazışmaların yapıldığını bu işlemlerin kayıt edilip edilmediğini yeniden gözden geçirmek, oda satışlarının en çok gelir getirecek biçimde yapılmasını kontrol etmek, önbüro müdürünün görevlerindedir. Ayrıca önbüro müdürü, otel yönetimini doluluk oranının ne olduğu ve ne beklenildiği konusunda bilgilendirmek

için önceden tahmin çalışması yapar, tahminlerini yıllık, aylık ve haftalık olarak düzenler ve misafirlerin şikayetleri ile de ilgilenerek hataların tekrar edilmemesi için önbüro personelini bilgilendirir.

- **Gece Müdürü :** 24.00 ile 08.00 saatleri arasında oteli sevk ve idare eden, tüm faaliyetlerin düzenli biçimde yürütmesini sağlayan, önbüroda gün boyunca yapılan hesap kayıtlarının doğruluğunu kontrol eden önbüro personelidir. Gece kontrol çalışmalarına ait raporların ve sağlıklı muhasebe verilerinin hazırlanmasını, görev süresince konukların, çalışanların ve otele ait fiziki varlıkların güvenlik sorumluluğunu almak gibi de görevleri üstlenen birimdir.

- **Resepsiyon Personeli:** Resepsiyon personeli misafirleri karşılar, kayıtlarını yapar, odalarını tahsis eder. Misafir kayıtlarını düzgün biçimde yapan resepsiyon personeli , misafirlerin her türlü isteklerine cevap verir ve otelden ayrılış işlemlerini de yapar. Misafirlere karşı oteli temsil eder. Otel işletmesinin başarısı ve kârlılığı konusunda rolü büyüktür. Bunların yanında resepsiyon personeli, otel faaliyetlerini ve fiyat türlerini bilir ve bunlarla ilgili olarak konukların isteklerini karşılar ve konukların ilgisini çeken konularla ilgili bilgi ve belgeleri (müze, sinema, tiyatro, restoran vb. bilgiler) hazır bulundurur.

- **Rezervasyon Personeli:** Genel olarak posta, telefon, teleks ya da merkez rezervasyon sistemi ile gelen rezervasyonları izler ve cevaplandırır. Rezervasyon teyidlerini takip ederek, rezervasyonların iptaline ve değişikliklerine ait bilgileri önbüroya bildirir. Alınan rezervasyonlara göre gelecekte satabileceği odaların takibini yapar. Resepsiyon personeline rezervasyon bilgilerini iletme ve resepsiyonun kullanması için gelmesi beklenen misafirler listesini hazırlamak rezervasyon personelinin görevlerindedir.

- **Telefon Operatörleri:** Telefon operatörleri, otel misafirleriyle nadiren karşılaşmalarına rağmen misafirlere karşı otelin ilk imajının verilmesinde önemli rol oynarlar. Nazik ve dostça ses tonu burada önem kazanmaktadır. Konuklara gelen mesajları almak ve ulaştırmak en önemli görevlerindedir. Otel işletmelerinin çoğu misafirlerinin uyandırma aramalarında iletişimin kurulması ve uyandırmaların takibi için otomatik sisteme sahiptir. Telefon operatörleri sistemin çalışmasını takip eder, herhangi bir arıza halinde aramaları kendisi yapar.

- **Önbüro Kasiyerleri:** Önbüro kasiyerinin en önemli görevi misafirlerin otel içerisinde yapmış olduğu harcamaların eksiksiz kayıt altına almak, tahsil etmek ve otelden ayrılmak isteyen misafirlerin hesaplarını kontrol ederek kapatmaktır. Önbüro kasiyeri aynı zamanda otel yönetiminin kabul ettiği çek ve poliçeleri bozmak, kambiyo işlemlerini yürütmekle de yükümlüdür.

2.1.6.2. Üniformalı Personel ve Görev Tanımları

Otel yönetimi tarafından hazırlanan tek tip kıyafet giyen ve hizmet veren danışma personelinin temel görevi; misafirleri otel ve otel dışındaki bir takım hizmetler hakkında bilgilendirmektir. Danışma personeli, otelin tüm hizmet birimleri, otelin bulunduğu yerleşim merkezi ve burada olup biten olaylar hakkında misafirlere yardımcı olacak ve bu konularda onların sorunlarını çözümlenecek kadar bilgi sahibi olmalıdır. Danışma personeli, danışma şefi, kapı görevlisi, belboy, dağıtıcı ve asansörcüden oluşmaktadır. Büyük ve uluslararası otellerde danışma şefliği yüksek niteliklere sahip insanlara verilmektedir. İnsan ilişkilerinde yaratıcı ve becerikli olmaları gerekmektedir. Müşterinin çok özel ihtiyaç ve istekleriyle ilgilenir. Örneğin, yer olmayan bir restoranda masa bulmak gibi. Kapı görevlisi, müşterileri otelin dış kapısında karşılar ve arabalarını park etmelerine yardımcı olur. Belboylar misafirlerin bagajlarını alır, kaydı yapılan misafirleri ve bagajlarını odalarına yerleştirir, misafirlere başka arzuları olup olmadığını sorarlar. Dağıtıcı, önbüro

işlemlerine ilişkin gerekli evrakların dağıtımını yapar. Asansörcü ise, müşterileri istedikleri kata çıkararak ve indiren görevlidir. (Kozak, 1998, s.47).

2.1.7. Önbüro Personelinin Özellikleri

Otelde misafir ile direkt iletişim ve etkileşim içinde bulunan bölümlerdeki görevlilerin misafirleri ağırlamada, istekleri ve şikayetleri ile ilgilenmede, hizmet etmede ve yardımcı olmada, kişisel bilgi, beceri, tecrübe, giyim ve dış görünüm, yaklaşım ve davranış şekli büyük önem arz etmektedir (Yurtsever, 2005, s.2).

Otelcilikte, tesisin yapısı, konumu, sağladığı konfor ve estetik görünümü dışında personelin nitelikli ve kaliteli oluşu, başarıyı büyük ölçüde etkilemektedir. Personelin nitelikli olması; o'nun konusu ile ilgili bilgileri taşıması yanında işinin getirdiği davranışları da göstermesi demektir. Önbüro personelinin başlıca uğraşısı insan olduğundan, çok farklı özellikler arzeden müşterilere karşı uyum sağlamak, müşterilerin istekleri doğrultusunda çözümler önerebilmek gerçekten çok fazla sabır ve tecrübe gerekmektedir.

Bir müşteri otel hakkındaki ilk yargısını önbüro personeliyle karşılaştığında verir. Müşteriye oteli sevdiren, konaklama süresince çıkabilecek aksaklıklara rağmen otele kazandıran önbüro personelidir. Bir tebessüm ya da yakın ilgi bir şey kaybettirmez, fakat çok şey kazandırabilir. Önbüro personeli 'çok iyi hizmet' anlayışıyla çalışmalı, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına her zaman 'kibar, ciddi, güler yüzlü' davranmalıdır. Sorulara, 'isteyerek, sabırla ve yeterli' yanıt vermelidir. Müşteri, şikayetlerini her zaman önbüroya bildirir. Önbüroda çalışan personel, müşterilere azami nezaketle hizmet etmek, onları memnun etmek, ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara kendi evindeymiş izlenimini vermek zorundadır. Bunu başarabilmesi için her çalışanın; kendi payına düşeni layıkıyla yapması, gayretli ve işini sevmesi gerekmektedir (Gökdeniz, 2003, s.34-36).

2.1.7.1. Önbüro Personelinin Mesleki Özellikleri

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren, her zaman müşterilerle bire bir çalışma durumunda olan, önbüro personelinin kişisel özelliklerinin yanında bazı mesleki özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır:

1. Turizm ve otelcilik sektöründe kullanılan uluslararası terimleri bilmelidir.
2. Önbüro departmanında kullanılan tüm belge ve formların fonksiyonlarını en küçük ayrıntısına kadar bilip ve kullanabilmelidir.
3. Her türlü kambiyo işlemlerini bilmelidir.
4. Mesleğini kolaylaştıracak derecede bilgisayar bilgisine sahip olup, kullanmalıdır.
5. Konukları bölge ve otel hakkında bilgilendirecek düzeyde bilgiye sahip olmalıdır.
6. Otel işletmesindeki tüm odaların yerlerini ve özelliklerini en ince ayrıntısına kadar bilmelidir.
7. Konukların her türlü sorunlarını dinleyerek ve çözümler sunabilmek için en az bir yabancı dil bilmelidir (Akgöz, 2003, s.25).

2.1.7.2. Önbüro Personelinden Beklenen Davranış Biçimleri

Turizm işletmelerinde tesisin yapısı, konumu, sağladığı konfor ve estetik görünümü dışında personelin nitelikli ve kaliteli oluşu, başarıyı büyük ölçüde etkilemektedir. Personelin nitelikli olması, onun konusu ile ilgili bilgileri taşımasının yanında, işinin gerektirdiği davranışları da göstermesi demektir. Önbüro personelinin başlıca uğraşısı insan olduğundan, çok farklı özellikler arzeden müşterilere uyum

sağlamak, sorunlarını çözebilmek ve meslekte başarılı olabilmek için çalışmalar sırasında gösterilmesi gerekli davranışlar şunlardır (Gökdeniz, 2003, s.34-36):

1. Zerafet incelik gösterebilmek, sıcakkanlı ve sevecen şahsiyete sahip olmak: Davranışların zarif, ince olması ve müşteriye yaklaşımın sevecen, sıcakkanlı olması demektir. Böylece konunun personele, dolayısıyla otele karşı süratle sempati duyması temin edilir. Müşteri için önemli olan emniyet ve güvenin ilk basamağı, otele girişte karşılaştığı sıcak hava ile böylelikle oluşur.

2. Yardımcı olma arzusuna sahip olmak: Bilinmeyenlerle dolu yepyeni bir ortama gelen müşterilerin, rahat ve sakin bir tatil geçirebilmesi için her türlü sorununda yardımcı olmaya hazır bulunulmalıdır.

3. Güç durumlarda kendine hakim olma, sükunet ve hoşgörü sahibi olmak: Başka şekilde çözümleri olmayan birçok problemin rahatlıkla çözülebilmesi için sakin olunmalı, müşterilerin sorunlarına hoşgörü ile yaklaşılmalıdır.

4. Mesleği seyerek yapmak, insanları sevmek: İnsani ilişkilerin son derece yoğun olduğu bir ortamda insanları sevmeden onlara hizmet vermek düşünülemez. Hizmeti daha iyi yapabilmek için kişi mesleğe bağlı olmalı, kendini geliştirmeli ve işini sevmelidir.

5. Birlikte çalışılan kişilerle geçinme yeteneğine sahip olmak: Önbüroda hizmet, aksamadan ve birbirine bağlı olarak süregelir. Böyle bir hizmetin aksamadan yürümesi; birlikte düşünmek, birlikte çözüm bulmak ve birlikte yaşamak gibi unsurları gerektirir.

6. Disiplin ve dürüstlük: Kurallara uygun biçimde hizmeti yürütmek, iş adabına uymak, çalışma saatlerine itina göstermek gerekir. Çalışma yerinin ve çevrenin gereği dürüstlük son derece önemlidir.

7. Süratli bir zeka ve karar verme yeteneğine sahip olmak: Müşteri karşısında bocalayan bir memur, güç durumlarda kalabilir, işletmeyi aciz durumda gösterebilir. İstekleri derhal muhakeme edip, müşteri hakkındaki ve konu ile ilgili verileri anında değerlendirip sonuca varmak, birçok tatsız olayı önleyebildiği gibi mutlu sonuçları da beraberinde getirir.

8. Yeterli bilgi sahibi olmak: Hizmetin süratle yürümesi ancak yeterli bilgi ile mümkün olabilecektir.

9. Meslekte başarılı olma hırsı: Her müşteri, yeni bir başarı kazanabilmek için iyi bir fırsattır. Öğrenilen yeni teknikler, müşteriye daha iyi hizmet götürülmesini sağlayacaktır.

10. Yönetim politikasını aksettirmeye istekli olmak: Yönetimce saptanan politika doğrultusunda müşterilere hizmet verilmelidir.

11. Dinleme kabiliyeti: Sorunları çözebilme ve müşterilere yardımcı olabilme ve hatta bazen salt derdlerine çözüm ve sevinçlerine ortak olma amacıyla dinleme alışkanlığına sahip olunmalıdır.

12. Güler yüzlü olmak: Misafirperver ve güler yüzlü olmak zaten bütün soğuk kapıların açılması demektir. Müşteri ile ilişkinin sağlıklı başlaması için güler yüz şarttır.

13. Güzel bir ses tonuna sahip olmak, konuşma yeteneğini iyi kullanabilmek: Tatlı, yumuşak bir ses tonu ile konuşmaya çalışmalı, çok hızlı ve sürekli konuşulmamalıdır. Müşteriye tam açıklıkla ve istediği yanıtı verebilecek şekilde karşılık vermeli, argo kelimeler kesinlikle kullanılmamalıdır. “Belki, galiba, olabilir” gibi kesinlik ifade etmeyen kelimeler otel yönetimine olan güvenin sarsılmasına yol açabilir.

14. Dengeli olmak: Her durumda, müşteriye karşı saygılı, nazik bir tutum içerisinde bulunmak demektir. Önbüro da deskte sigara içilmesi, deske yaslanmak, sırtı dönük olarak müşterilerle konuşmak, el kol hareketleriyle müşterilere hitap etmek ters davranışlardır. Önbüro da denge, olaylar ve değişik insanlar karşısında, doğru olan davranış biçimlerini bozmadan, nitelikli ve bilinçli bir hizmeti sürdürmek, karşısındakine güven hissi verebilmektir.

15. Müşterilerin davranışlarını yorumlama özelliğine sahip olup, olumlu davranışlar gösterebilmek: Müşteriler hakkında, müşteri davranışları göz önüne alınarak kesin yargılara varabilmek ve varılan yargılar sonucu yaklaşımı sağlıklı sürdürebilmek gerekmektedir.

16. Beğenilme arzusuna sahip olmak: Her türlü müşterinin beğenmesi amacıyla hizmet verilmelidir. Müşteriye sunulan şeyleri beğendirmeye çalışmalı, ancak sunulan şeylerde de o oranda özen, dikkat ve güzellik aranmalıdır. Sonunda, teşekkür alabilmek verilen hizmetlerin en güzel sonucudur.

17. Şikayetlerle, içtenlikle ilgilenmek, müşteri eleştirilerine açık olmak: Konukların şikayetleri ne olursa olsun kulak ardı etmeden çözülmeye çalışılmalı, ilgili birimler derhal haberdar edilmelidir. Müşterilerin eleştirilerini inceleyip, düzeltilmesi gereken davranış ve işlemler tashih edilmelidir.

18. Temiz ve bakımlı olmak: Temizlik görev icabı değil, gereğine inanılarak yapılmalıdır. Temiz ve itinalı giyim müşteriye daima güven hissini uyandırır. Sağlıklı ve temiz bir dış görünüm, saç, el, ağız ve vücut bakımı bu mesleğin en temel unsurlarındandır.

19. Yabancı lisan bilmek: Müşterinin ilk temas noktası olan önbüro personelinin lisan bilmesi bir avantaj değil, zorunluluktur. Yabancı konuklara onların lisanı ile hitap edebilmek, onlara kendi ülkesindeymiş hissini uyandıracak dolayısıyla yabancılık hissettirmeyecektir.

2.1.8. Önbüro Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkileri

Müşteri ilişkileri, önbüro ve otel işletmesinin diğer bölümleri arasındaki faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürütülmesiyle ilgilidir. Otel işletmesinin başarısında, bölümler arasındaki gerekli bilgi aktarımının zamanında ve hatasız olarak yapılmasının payı büyüktür.

2.1.8.1. Önbüro ile Yönetim Departmanı İlişkisi

Yönetim bölümü, önbüro üzerinde birinci derecede etkili birimdir. Önbüronun organizasyon yapısı günlük iş akışı, çalışma saatleri, izin, hastalık, yetki

ve sorumluluklar, personel terfileri, personelin özlük hakları, oda satış fiyatlarının tespiti, toplam gelir v.b. konularda yetki sahibidir. Ayrıca, önbüroda kullanılan belge ve formlar, teknolojiler, iş akışının belirlenmesi de yönetim departmanının yetkisindedir. Önbüro, yönetim bölümünün belirlediği politikaları uygular, aksaklıkları ve yanlışlıkları gerekli raporlarla yönetime bildirir (Boran vd., 2001, s.21).

Üst yönetim önbüro yöneticileri ile sürekli temas halindedir. Periyodik olarak belirli gün ve saatlerde toplanarak önbüronun çalışmaları değerlendirilir. Günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak tutulan önbüro bilgi ve istatistikleri bu toplantılarda üst yönetime sunulur. Üst yönetim önbüronun idari olan bu görevlerine ilişkin görüş veya kararları bildirir. Önbüro yöneticileri de üst yönetimden gelen bu kararları dikkate alarak çalışmalarını yönlendirir (Kozak, 1998, s.48).

2.1.8.2. Önbüro ile Kat Hizmetleri Departmanının İlişkisi

Kat hizmetleri bölümü konuklara en uzun süreyle hizmet sunan ve devamlı temasta bulunduğu bölümdür. Kat hizmetleri bölümünün asıl amacı, otel odalarının ve genel mahallerin temizliği, dekorasyonu ve bakımı ile ilgili işlemlerin yürütülmesidir. Otel işletmelerinde oda gelirlerinin toplam satışlar içindeki payının yüksek düzeyde olduğu düşünüldüğünde, önbüro bölümü ile kat hizmetleri bölümü arasındaki ilişkinin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.

Konuklara tahsis edilen odanın satışa hazır hale getirilmesi kat hizmetleri bölümünün görevi, oda satışının gerçekleştirilmesi de önbüro bölümünün görevidir. Dolayısıyla, bu iki bölüm arasındaki ilişki çok yoğun ve çok yakın olmasının ötesinde zorunlu bir ilişkiyi de gerektirmektedir. Çünkü, bu iki bölüm arasındaki ilişki en üst düzeyde ve hatasız bir şekilde gerçekleşmelidir. Önbüro bölümü ile kat hizmetleri bölümü arasındaki ilişki ve koordinasyonun iyi olmadığı zaman, istenilen

sürede odaların hazırlanıp konuklara sunulması gerçekleşmediği takdirde, büyük zaman kayıplarına ve konuk kayıplarına neden olmakla birlikte, imaj bozukluğuna sebebiyet verebilir. Bu bakımdan, oda satışında, önbüro bölümü ile kat hizmetleri bölümü arasında yakın bir işbirliğine ve en üst seviyede koordinasyon kurulmasını gerektirir (Şener, 2001, s.288).

2.1.8.3. Önbüro ile Yiyecek-İçecek Departmanının İlişkisi

Yiyecek ve içecek bölümü, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek ve içecek bölümü otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri yerine getirmek gibi görevleri vardır. Bu kadar yoğun görevin yerine getirilmesinde yiyecek ve içecek bölümü önbüro bölümü ile ürünün üretilmesi ve sunulması boyutunda çok yakın ilişkiler içerisinde bulunurlar.

Önbüro, otel yönetiminin talimatı doğrultusunda ziyafet organizasyonlarında gerekli bilgileri yiyecek içecek bölümüne bildirir. Ayrıca, önbüro bölümünde görev yapan (resepsiyon, santral, danışma vb.) personeller otelde konaklayan konuklara, otelin restoranlarında, barında, oda servisinde ve cafe'lerinde sunulan yiyecek ve içecekler hakkında bilgi vermelidir (Kozak, 1998, s.48).

2.1.8.4. Önbüro ile Muhasebe Departmanının İlişkisi

Otele gelen konukların rezervasyonu, giriş kayıtları, konuk hesaplarının önkasada açılması, konuk harcamalarının takibi ve tahsil edilmesi işlemleri önbüro bölümünde yapılmaktadır. Muhasebe bölümünde ise, otelde yürütülen faaliyetlerle

ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde hazırlanması işlevini yerine getirir.

Otelin muhasebe bölümü, önbüroda hazırlanan misafir hesapları kontrol bilgilerini kullanarak, işletmenin günlük profilini belirler ve bu çalışmaların sonuçlarını otel yönetimine rapor halinde bildirir. Muhasebe bölümünün bu görevini hatasız ve zamanında yapabilmesi, her gece önbüroda misafir hesaplarının kontrol edilmesine ve istatistiki geceleme kayıtlarına ilişkin raporların eksiksiz olarak hazırlanıp kendilerine iletilmesine bağlıdır. (Şener, 2001, s.292).

2.1.8.5. Önbüro ile Satış ve Pazarlama Departmanının İlişkisi

Oteller satış faaliyetlerinin geliştirilmesinde iki konu üzerinde özellikle durmaktadır. Bunlar; işletme dışı ve işletme içi satışlardır.

Özellikle işletme içi satışlarda; konuk otele geldikten sonra mal ve hizmetlerin kendisine sunulması ve konuğun daha çok para harcamaya yönlendirilmesi için yapılan çabalar olması bakımından, önbüro bölümü ile satış ve pazarlama bölümünün yakın işbirliği içinde olmalarını gerektirmektedir. İşletme dışı satışlar; değişik araç ve teknikler kullanılmak suretiyle bir anlamda otelin propaganda ve reklamının yapılması faaliyetidir. Bu bağlamda “bağlantılı satışlar” büyük bir önem taşımaktadır. Bu satış türü, çoğunlukla tatil turizmine yönelik hizmet sunan kıyı otelleri için söz konusudur. Tur operatörleri veya seyahat acenteleri, havayolu şirketleri ve otellerle işbirliği yaparak; uçak bileti, otel ücreti ve diğer isteğe bağlı harcamaları gerektiren hizmetleri tek bir fiyat ile konuklara tatil imkânı sağlamaları şeklinde geliştirilmiştir. Konukların tatil ihtiyaçlarını böyle tek bir paket içinde uygun bir fiyatla ve özellikle sezon dışında gerçekleştirmeleri otel işletmeleri açısından önemli bir satış faaliyeti olarak görülmektedir. Bu bağlamda, satış ve pazarlama bölümünün otel içi ve otel dışı satışları artırmak için hazırlayacağı

program ve çalışmalarda, mutlaka önbüro bölümünün görüş ve düşüncelerini alması ve önbüro personelinin bu çalışmalara hazırlıklı olması ve desteklemesi büyük önem taşımaktadır (Şener, 2001, s.295).

Otellerde, konukların kendilerine sunulan hizmetle ilgili görüşlerini saptamak üzere hazırlanan anket formları önbüro departmanında toplanır. Önbüro kendisine gelen konuk şikayetlerini pazarlama bölümüne iletir. Ayrıca, önbüro konukların isimlerini pazarlama departmanına ileterek, özel günlerde kart gönderilmesini sağlar (Boran vd., 2001, s.22). Bu nedenle, önbüronun katılımı ve işbirliği otelin pazarlama çabaları için ayrı bir önem taşımaktadır.

2.1.8.6. Önbüro ile İnsan Kaynakları Departmanının İlişkisi

Otel işletmelerinin başarı ya da başarısızlığındaki en önemli üye insan gücüdür. İşletmenin gerçek ihtiyacını karşılayacak sayıda ve nitelikte insan gücünün bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları departmanının en önemli işlevlerindedir.

Önbüro personelinin işe alınma, terfi, eğitim, rapor, izin, ücret, ödüllendirme vb. işlemleri insan kaynakları bölümünce yürütülmektedir. Çalışanların haftalık çalışma programları düzenli olarak insan kaynakları bölümüne gönderilir. İnsan kaynakları bölümü bu programa göre önbüro personelinin geliş-gidiş ve izin günlerinin takibini yapar. Ayrıca önbüro personelinin, vizite kağıdı, rapor, sosyal sigorta, yıllık izin ve sendika ile ilgili işlemleri de bu bölüm tarafından yürütülmektedir (Mısırlı, 2003, s.42).

2.1.8.7. Önbüro ile Teknik Servis Departmanının İlişkisi

Otel işletmelerinde teknik servis departmanı, otelin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların her zaman iyi bir şekilde işlevlerini yapacak biçimde hazır bulundurmakla görevlidir. Konuklara yüksek kalitede hizmetin sunulmasında bu bölümün payı büyüktür.

Modern bir otelde sıcak sular akıyorsa, klimalar çalışmıyorsa veya otel ısıtılamıyorsa, konuklara sunulan hizmetler aksayacak belki de, hizmet duracaktır. Özellikle arıza; bir odanın satışını engelliyorsa, arıza tamiri sona erdiğinde derhal önbüroya haber verilmesi, meydana gelebilecek oda geliri kaybını en aza indirecektir (Kozak, 1998, s.54). Bu nedenle, teknik bölüm otel içinde önemli sorumluluklar taşımaktadır.

2.1.8.8. Önbüro ile Güvenlik Departmanının İlişkisi

Otel işletmelerinde bazı zaman olağandışı olaylarla karşılaşmaktadır. Bu olaylar; konukların satın aldıkları hizmetin bedelini ödememesi, sarhoşluk, hırsızlık, eşya kaybı, otel eşyalarının konuklar tarafından götürülmesi ve zarar verilmesi, ölüm ve yangın şeklinde meydana gelmektedir.

Oteller arzu edilmeyen bu olaylara karşı önleyici önlemler almak suretiyle otelin güvenilirliğini sağlamaktadırlar. Önbüro çalışanları, otel güvenliğinin sağlanmasında, güvenlik görevlilerinin en büyük yardımcısıdır. Çünkü, resepsiyon görevlileri, bell-boy'lar, doorman ve diğer konsierj görevlileri görev yaptıkları alan itibariyle, konukları otele giriş ve çıkışlarda sürekli olarak takip edebilirler ve olağandışı bir durum gözlemlediklerinde, önbüroya ve güvenliğe haber verirler.

Koruma görevlileri gerek otel girişinde, lobide, gerekse disko ve gazino gibi alanlarda görev yapan polis eğitimi almış fiziki yapıları uygun görevliler, önbüro çalışanları ile ortaklaşa görevlerini sürdürürler (Şener, 2001, s.299).

2.2. İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi

Çağdaş pazarlamada müşteri, şirketin bir ortağıdır. İşletme faaliyetleri, müşterinin isteklerinin belirlenmesi ile başlamakta ve müşteriden gelen taleplerin etkili olarak karşılanması ile sürmektedir. Müşteriler işletmedeki konumlarına göre iç ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmenin dış müşterileri, sunulan ürün veya hizmeti satın alarak çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlar. İç müşteriler ise işletme içinde bu bölümde veya diğer bir bölümde çalışan herkestir. Bütün çalışanların amacı, dış müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti verebilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar, eğer birbirleriyle ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa, iç müşteri tanımlaması içine girer (Taşkın, 2000, s.21-23).

Müşteri ilişkileri yönetimi, uzun vadede değer elde edebilmek için müşterileri seçme ve yönetmeye yönelik bir pazarlama stratejisidir. Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşteri odaklı bir hizmet anlayışına sahip olmaları gerektiğini öngörmektedir (Greenberg, 2002, s.39). Müşteri ilişkileri yönetiminde önemli olan; doğru müşteriyi hedeflemek ve o müşteriyi edinmek için stratejiler geliştirmektir. Bu doğrultuda müşteri ilişkileri yönetimi; yeni müşteriler edinebilmek, müşteriler hakkındaki bilgileri kullanarak müşteri sadakatini sağlamak ve sonuçta müşteri değerini artırma bilim ve sanattır (Özilhan, 2004, s.14).

Peppers ve Rogers, müşteri ilişkileri yönetimini bireysel müşterilerle bireysel ilişkiler kurma ve bu bireysel ilişkileri geliştirme temeline dayandığını belirtmişlerdir (Peppers ve Rogers, 1999, s.7-8).

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri ile sürekli ve birebir ilişki gerektiren ve tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan ve bilgiler bazında bire bir pazarlama ve bire bir ilişkiye zemin oluşturan stratejik bir yaklaşımdır (Ünüsan ve Sezgin, 2004, s.109). İşletmelerin müşteri merkezlik ekseninde hareket etmeleri sayesinde müşteriye özel ürünler sunabilme ve müşterilerin taleplerine daha kolay ve hızlı bir şekilde yanıt verebilme imkanına ulaşacaklardır. Müşteri merkezlik, müşteriye ilişkin tüm stratejilerde, müşteriden hareket etmeyi ve bu sayede ihtiyaç/isteklerini tatmin etmeyi içerir (Hamşioğlu, 2002, s.1).

Müşteri ilişkileri yönetimi; bir işletmenin yapı ve amacına göre, yönetimin gözetiminde çalışan personelin eğitimi ve katılımıyla şekillenebilen, özellikle teknolojik bir alt yapı kullanılarak her müşterinin ayrı bir çerçevede profilini çıkartmak, müşteri değişimini sürekli gözlemleyerek bilgi toplamak, düzenlemek ve analiz etmeye yarayan, müşteri merkezli düşünerek, müşteriye değer sağlama, güven ve bağımlılık duygusu yaratma gibi bir strateji planlama geliştirme ve uygulama sürecidir (Kaşmer, 2005, s.3).

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri ile sürekli ve birebir ilişki gerektiren ve bu nedenle tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan ve bu bilgiler ışığında birebir pazarlama ve birebir ilişkiye zemin oluşturan stratejik bir yaklaşımdır (Kırım, 2001, s.85).

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin, doğru müşteriye, doğru ürün ya da hizmetle, doğru zamanda ve doğru kanallardan ulaşmasını sağlamaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde müşterilerin sadakatini artırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş veya tekrar iş almak için, müşterilerle adeta akraba gibi uzun vadeli

ilişki geliştirmeye dönük olarak tasarılan, herhangi bir pazarlama stratejisidir (Güleş, 2004, s.232-233).

Bir işletmede müşteri ilişkileri yönetimi, çalışan herkesin müşteri ilişkilerini doğru yapması ve müşterilere yakın olmasıdır. Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde asıl öncelik her gün yapılan rutin işlerin iyileştirilmesidir.

Çok önem kazanan müşteri ilişkileri yönetiminin kalıcı olabilmesi için; pazardaki eğilimleri gelişmeleri iyi tanımak ve iletişim odaklı düşünmek gerekmektedir. Müşteri odaklılık ya da çağdaş pazarlama anlayışı kendi içinde evrim geçirmiş olan pazarlama kavramının son biçimidir. Müşteri odaklılık anlayışı, her şeyden önce, firmaları ana faaliyetleri ile müşteriler arasındaki engelleri ortadan kaldırmaya yönelmektedir. Aynı süreçler pazarlamada da görüldüğüne göre; müşteri ilişkileri yönetimi bir pazarlama biçimi ve müşteri ilişkileri daha çok işletmenin bir stratejisi olarak algılanmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin pazarlama faaliyetlerine bakıldığında, müşteri sadakati yaratma ve terk etmiş müşteriyi geri kazanma konusunda önemli katkısı olduğu görülmektedir. Günümüz pazarlama stratejilerinin öncelikle mevcut müşteriyi elde tutmak, kaçan müşteriyi geri kazanmak ve son olarak da yeni müşteri kazanmak üzerine kurulduğu düşünüldüğünde müşteri ilişkileri yönetiminin pazarlama açısından önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi müşterinin tanımlanması ne istediğinin öğrenilmesi ve pazarlama faaliyetinin farklı müşterilere göre farklı bir şekilde yapılmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteriyi yaşam boyu elde tutmak, müşteriyi tanımak, değişen ihtiyaçlarını gözlemlemek ve anlamak, değişen ihtiyaçlarına göre neler satabileceğini düşünmek önemlidir (Hamşioğlu, 2004, s.158).

İşletmeler açısından müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının faydaları; memnun kalan müşterilerin aldıkları hizmeti çevresindeki arkadaşlarına ve yakınlarına tavsiye etmesi sonucu reklam ve promosyon maliyetlerinin azalması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının öğrenilmesi sonucu işletmenin müşterilerine daha iyi bir hizmet vermesi, daha kaliteli ürünler sunması ve birey olarak müşterilere gösterilen değer müşteri tatminini artırması, veri tabanları sayesinde müşterilerin adreslerini ve alışveriş alışkanlıklarını sürekli olarak izleyebilmesi ve etkin bir pazarlamayla müşteri kaybının minimize edilip müşteri sadakatinin artırılması yer almaktadır (Bircan vd., 2007, s.5).

İşletmelerin müşteri ilişkilerinde başarıya ulaşmaları için müşteri merkezli bir yapıya ihtiyaç duyarlar bu yapıyı ortaya çıkarmak için şu koşullar gerekmektedir;

- Müşteriden stratejik olarak yararlanma ve bilgi edinmeye çalışmak: Müşteri ile her ilişkiden veri elde etmeye çalışılmalı ve bu verilerin etkin kullanımının sağlanması gerekmektedir.

- İşlem-Merkezlilik: Her alışveriş aynı zamanda müşteri tercihleri ve özellikleri hakkında bilgi alışverişine haline getirilmelidir.

- Bilginin operasyonel kullanımı: En iyi müşteriye en iyi hizmetin verilebilmesi için hangi müşteriye hangi hizmetin yapılmasının gerektiğini anlamak için elde edilen enformasyonun operasyonel bir kullanıma dönüştürülmesidir.

- Stratejik kanal kullanımı: Müşterinin işletmeye kendi tercih edeceği yoldan ulaşması sağlanmalıdır.

- Tüm işletme bazında müşteri ilişkileri yaklaşımı: İşletmenin tüm yapısında müşteri ilişkileri kavramının yerleşmesi ve kavramın geliştirilmesi sağlanmalıdır (Hamşioğlu, 2004, s.158).

Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı; işletme modelleri, süreç metodolojileri ve interaktif teknolojileri kullanarak müşteriler kazanmak ve müşteri bağlılığını yüksek seviyelere taşıyarak sürdürülebilmektir. Müşteri ilişkileri yönetiminde önemli olan doğru müşteriyi hedeflemek ve o müşteriyi edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazanıldıktan sonraki evrelerde sürekliliği sağlayarak müşteri sadakatini sağlamak ana hedeftir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin nasıl bölümlere ve alt bölümlere ayrılabilceği müşteriye nasıl ulaşılabilceği ve onlarla kalıcı ilişkilerin nasıl kurulabilceği hususlarını içermektedir (Ünüsân ve Sezgin, 2004, s.110-114).

2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Planlama

Birçok şirketin müşteri ilişkilerini ve bağlılığını derinleştirmeyi geliştirmek için formal bir planlarının olmadığı görülmektedir. Oysa ki, ilişkiler açık ve belirgin bir biçimde planlanabilir ve planlanmalıdır. Eğer şirket, bu planlama süreci sayesinde müşteri ilişkilerinin tüm önemini anlamaya başlarsa, ilişkilere şirketin merkezinde yer vermeye başlayacak ve çeşitli strateji ve yeteneklerini tüm paydaşlarıyla birlikte geliştirmeye başlayacaktır (Gordon, 1998, s.135-136).

Günümüzde ürün ve hizmetlerin şekillendirilmesinde de artık giderek müşterilerin sözü geçmeye başlamıştır. Yeni ürün ve hizmet oluşturmanın her aşamasında artık bireysel müşteriler açısından düşünölmeye başlanmıştır. Çünkü müşteriler aynı değildir ve farklı şeyleri, farklı miktarlarda ve farklı zamanlarda istemektedirler (Gordon, 1998, s.4-5).

Hughes'a göre, başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması için beş kriter gerekmektedir (Kotler, 2002, s.106);

1. İşletmenin iyi geliştirilmiş pazarlama süreçleri olmalı.
2. İşletme, kolaylıkla müşterilerinin adlarını, adreslerini ve satın alma davranışlarını elde edebilmeli.
3. Müşterilerin tekrar satın almaları ile ilgili veriler satış noktasında elde edilebilmeli.
4. İşletme, veri tabanından bilgi almak ve kullanmak için yetenekli olmalı.
5. İşletme, sıklıkla her iki taraf için önemli yararlar sağlayacak bir ödüllendirme programı önermelidir.

Planlamanın ilk aşamasında müşteri değerlendirmesi yer almaktadır ki bunun için tüm harcamaların ölçülmesi ile müşteri karlılığının belirlenmesi, işletmenin sahip olduğu bir müşterinin üzerinde durulması gerekmektedir. Daha sonra, şirketin değerini rakiplerle kıyaslamak ve rakiplerin stratejilerinin neler olduğunu, onlardan nasıl öğrenilebileceğini, müşterilerini ve dağıtım kanallarını incelemek yerinde olacaktır. Bir diğer önemli nokta, işletmenin ne tür ilişkilerin kendisi için en uygun olduğunu anlaması için, işletme kültürü, işletme liderleri ve çalışan insanların yetenekleri, işletmenin kapasitesi, teknoloji ve sürece adapte edilebilirliği üzerinde durulması gerektiğidir (Gordon, 1998, s.137-159).

2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Süreç ve Uygulama

Müşteri ilişkileri yönetiminin, müşteriye işletmenin merkezine koyan bir yaklaşım olarak içerdiği birtakım süreç etkileri vardır. Bunlar, özetle grubu etkilemek yerine bireyleri etkilemek, yüksek dereceli stratejik kararlardan kısa

dönemde etkili taktiksel kararlara yönelmek, pazarlar yerine bireysel müşteriler ile ilgili veriler toplamak, müşterinin şirketle etkileşimi, müşteri öncelikleri, davranışları ve tüm yönleri hakkında toplanmış veri miktarını artırmak, müşteriyle karşılaşan çalışanların ilişki noktası için karar mekanizmalarını merkezilikten uzaklaştırmak, teknolojinin yardımıyla hızlı kararlar vermeyi analitik ve yoğun emekle alınmış kararlara tercih etmek, lokal olarak bir araya gelmiş veriler yerine müşteriyi tüm yönleriyle ele alan verileri entegre etmek, interaktif iletişimi içeren dinleme süreçleri geliştirmek gibi etkilerdir (Gordon, 1998, s.66-67).

Müşteri ilişkileri yönetimini uygulamaya koymadan önce, yanıtlanması gereken iki soru vardır. Bunlardan birincisi, müşterilerin işletmeden beklentileri ve ihtiyaçlarının neler olduğudur. İkincisi ise, müşterinin değerinin ne olduğudur. Bu yaklaşım müşterilerin değerlerine ve ihtiyaçlarına göre analizini gerektirmektedir (Peppers, 2002, s.21). İhtiyaçlara göre müşteri analizinde, öncelikle müşterileri belirlemek ve tanımak, daha sonra farklılaştırarak ihtiyaçlara göre gruplara ayırarak farklılaştırmak gerekmektedir. Bu şekilde müşterilerle etkileşime geçerek onlara özel bir hizmet sunmak, bir anlam ifade edecektir (Peppers, 2002, s.34-38).

Sürecin pazar planlama aşamasını ise, stratejik iletişim programlarının geliştirilmesi, spesifik kampanya türlerinin, kanal tercihlerinin önceden tahmin edilmesi ve kazanılan bilgilerin planlarda aktif olarak kullanılması oluşturmaktadır. Müşteri etkileşimi ise bilgi keşfinden ve pazar planlamadan elde edilen mesaj ve planları harekete geçirme aşamasıdır. Analiz ve özetleme ile de müşteri etkileşiminden elde edilen verilerin analiz edilmesi ve elde tutulması vasıtasıyla müşteri diyaloglarından sürekli öğrenilmesi mümkün olmaktadır (Swift, 2001, s.41-42).

2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri

Rekabetin zorlaştığı şartlarda, her işletme, satıştan servise kadar, bütün müşteri temas noktalarını mükemmelleştirmeye çalışmaktadır. Müşteri ilişkileri süreçleri, işletme için en kârlı olabilecek müşterilerin seçimi, bu müşterilerle satış ilişkisi kurulması, satışla başlayan dostluğu olabilecek en uzun döneme yaymak ve müşteri sadakatinin sağlanması şeklinde gelişen dört evreden oluşmaktadır (Özilhan, 2004, s.41). Bu evreler şu şekilde tanımlanabilir:

2.2.3.1. Müşteri Seçimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin bu evresinin amacı “En kârlı müşteri kim?” sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır (Özilhan, 2004, s.41):

❖ **Hedef Kitlenin Belirlenmesi:** Hedef kitle en genel anlamı ile mesajın ulaşması amaçlanan kişi, küme ya da kitle olarak tanımlanabilir. Pazarlama iletişimi çalışmalarında ise hedef kitle, yapılan tüm faaliyetlerin yönlendirildiği, bu faaliyetler sonucunda kendilerinden eylem ve düşünce değişimi beklenen kişiler ya da gruplar olarak tanımlanmaktadır. Hedef kitle, çeşitli iletişim kanallarından kendisine ulaştırılmaya çalışılan iletileri, oluşturduğu ön eğilimleri ile algılar ve değerlendirmelerini yapar. Bu nedenle etkili bir pazarlama iletişimi gerçekleştirilmesinde, öncelikle hedef kitlenin ön eğilimlerinin, onu etkileyen bireysel ve grupsal faktörlerin, hedef kitleyi oluşturan bireylerin demografik özelliklerinin, hedef kitlenin satın alma karar sürecini açıklayan satın alma modellerinin iletişimciler tarafından analiz edilmesi gerekmektedir.

❖ **Bölümlendirme:** İşletmeler müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilmek için müşterilerin istekleri doğrultusunda strateji oluşturmalı ve bu stratejileri

uygulayabilmek için müşterileri bölümlere ayırmalıdır. Bölümlendirme ve profil çalışmaları, hedef kitleyi tüketici davranışları açısından benzer özellikler taşıyan homojen gruplara bölmek ve bu grupları detaylı olarak tanımlamak amacıyla yapılır. Buradaki asıl hareket noktası aynı bölümde yer alan tüketiciler arasındaki farklılıkları en aza indirgeyerek, bölümler arasındaki farklılıkları maksimize ederek homojen bir yapı elde etmektir. Etkin bir bölümlendirme için odaklanmaya yaratıcılık ve zeka katmak, pazarlama kurallarını da düzenlemek için geri besleme sağlamak bir zorunluluk olarak görülmektedir (Güler, 2006, s.40).

❖ **Kampanya Planları:** Bu süreçte, belirlenen hedef kitlenin bölümlere ayrılması ile elde edilen potansiyel müşteri gruplarına uygun, satış ve pazarlama kampanyaları geliştirilmektedir.

❖ **Marka ve Müşteri Planlamaları:** Günümüz pazarlamacılığında moda kavram olan “marka”, bir vaat, hedef kitleyle ilişki, mantıklı ve duygusal nitelikler serisi gibi tanımlarıyla, verilmek istenen mesaj, pazarlama radarının etkisiyle yansıtıldığında, hedef kitlelere ulaşmaya yarayan bir araçtır. Marka planlamanın yaptığı iş, hedef tüketicinin beynine ve kalbine hitap etmektir.

❖ **Yeni Ürün Tanıtımı:** Her yeni ürün ve hizmet çalışmasında mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra yeni müşteri kazanımı da hedeflenmektedir. Yeni ürünleri kullananların %80'i mevcut müşterilerken, yeni ürünlerin müşteri sayısı ve bilanço üzerindeki etkileri, hedeflenen müşteri bölümü ve yer aldığı ürün grubuna bağlı olarak farklılık göstermektedir (Özilhan, 2004, s.42).

2.2.3.2. Müşteri Edinme

Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. “Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapılabilir?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını

oluşturmaktadır. Bu aşama teknoloji yoğunluktur. Bir müşteri veritabanı oluşturulur, satış ve pazarlamanın bu verileri kazanabilmesi için eğitim verilir. Müşteri bilgilerinin doğru toplandığı ve derlendiğinden emin olunur ve süreçler gözden geçirilir. Bu aşamada yerleşik müşteri kavramı olmadığından daha çok yeni müşteriler elde edilmeye uğraşılır (Şarlıgil, 2003, s.102). İşletmeler çeşitli özelliklerde ve sayıda müşteri gruplarına sahiptir. Müşterilerin demografik özellikleri nedeniyle de ürün ve hizmetleri kullanım alışkanlıkları farklılık gösterir. Müşteriyi merkeze alan strateji müşteri ile başlar ve sonunda işletme varlığına, çekirdek güce uzanır. Bu düşünme sürecinde müşterinin ihtiyaçlarına ve önceliklerine odaklanılır, sonra da bu ihtiyaç ve öncelikleri en iyi karşılayabilecek yolların hangileri olduğu tanımlanır (Kulaklı ve Birgün, 2005, s.40).

Müşteri ilişkileri yönetimini benimsemiş bir işletme müşteriyi kazanırken aynı zamanda onun güvenini kazanmayı ve onu sürekli kılmayı hedeflemektedir. Örneğin iyi hazırlanmış bir reklam ve fiyat kampanyası ile bir defalık müşteriyi kazanmak kolaylıkla mümkün olabilir. Ancak müşteri ilişkileri yönetimini uygulamakta olan bir işletme reklam kampanyalarında tutamayacağı vaatlerde bulunmamayı ve bir defalık müşteri çekmek adına müşterilerinin güvenini kaybetmemeyi tercih edecektir. Müşteri ilişkileri yönetimi gelişim sürecinin müşteri kazanma aşaması yeni müşteriyi işletmeye çekmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır (Özilhan, 2004, s.42):

❖ **İhtiyaç Analizleri:** Belirli kriterlere göre bölümlendirilmiş müşterilerin belirgin ya da henüz belirmemiş ihtiyaçları tespit edilerek, onlar için tasarlanacak tekliflere zemin oluşturulur.

❖ **Teklif Oluşturma:** Demografik özelliklerine, satın alma zevk ve tercihlerine göre bölümlere ayrılan müşteri gruplarına özgü stratejiler belirlenmesi aşamasıdır. Tüm bu stratejilerin temelinde müşteriyi ömür boyu elde tutma amacı olduğu için tüketicinin yaşam eğrisini iyi izlemek, yani doğumundan ölümüne kadar

tüketicilerin geçirdiği yaşam evreleri detaylı analiz etmek gerekmektedir. Çünkü müşterilerin yaşamlarının farklı evrelerinde oluşan farklı ihtiyaçlarını anlayabilmek ancak bu şekilde mümkün olmaktadır.

2.2.3.3. Müşteri Koruma

Müşteri koruma, “Bu müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriyi kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır.

Müşteri koruma aşamasında işletme kazanmış olduğu bir müşteriyi elde tutabilme, onu işletmeye bağlayarak ilişkinin sürekliliğini sağlayabilme amacındadır. İyi müşterileri elde tutma, onların sadakatini kazanma ve sürekliliğini sağlama bir işletme için hayati önem taşımaktadır. Kaybedilen bir müşterinin yerine yeni bir müşteri kazanmak için en az on kat zaman, enerji ve para harcamak gerekmektedir. Ayrıca müşteri tutmada %2’lik bir artışın genel giderlerdeki %10’luk bir azalışa neden olduğunu söylemekte mümkündür (Odabaşı, 2000, s.115).

Müşterileri hoşnut tutarak işletmeye bağlı kılmak özellikle günümüzdeki rekabet şartlarında müşterilerin pek çok alternatifi varken hiç de kolay değildir. Böyle bir ortamda müşteriyi işletmeye bağlamanın en güzel yolu müşteri hizmetlerini en iyi hale getirmektir. Çünkü aynı fiyatta ve aynı kalitede pek çok ürün ve hizmet bulmak mümkündür. Ancak müşteri hizmetlerindeki farklılık müşteri için bağlayıcı olabilecektir. Bu evrede şu çalışmalar yapılmaktadır (Özilhan, 2004, s.43):

❖ **Sipariş Yönetimi:** Müşteri koruma evresinin en önemli aşamalarından olan sipariş yönetimi, müşterilerin talep ettikleri ürün ve hizmetlerin kayıt altına alınarak en uygun şekilde karşılanmasını içermektedir. Sipariş yönetimi sistemi sayesinde

veri tabanına kaydedilen müşteri siparişleri, müşteri ile daha sonra gerçekleşecek alışverişlerde çapraz satış imkanı da sağlayacaktır.

❖ **Teslim:** Siparişlerin doğru zamanda ve doğru şekilde tüketiciye ulaştırılması anlamına gelen teslimat, müşterinin alışveriş sürecinde, sonraki alışverişlerinde önemli rol oynayacak bir deneyim aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteriler, söz verilen zaman ve yerde teslimatı yapamayan bir işletme için, bir sonraki alışveriş sürecinde şüpheli ve çekingen yaklaşacaklardır.

2.2.3.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri ilişkileri yönetimi evrelerinin bu son aşaması, kazanılmış bir müşterinin sadakatinin korunarak müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için yapılması gereken faaliyetleri kapsamaktadır. Buradaki amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır. Bu faaliyetler sırasıyla müşteri ihtiyaç analizleri ve çapraz satış kampanyalarıdır (Özilhan, 2004, s.43).

❖ **İhtiyaç Analizleri:** Müşteri edinme aşamasında da olduğu gibi gruplandırılmış müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve onlara verilecek özel hizmetin tasarlanması sağlanır.

❖ **Çapraz Satış Kampanyaları:** Şirketin sattığı temel ürünleri tamamlayan diğer ürünleri de pazarlayarak sinerji yaratma stratejisidir. Yeni bir müşteri kazanmanın, var olan müşteriye çapraz satış yapmaktan daha maliyetli olduğu kanıtlanmıştır. Çapraz satış müşterilerle karşılıklı güven ve sadakat oluşturmada etkin rol oynarken, müşteriler bu güvenle firmanın pazarladığı tamamlayıcı ürün ve hizmetleri endişe duymadan alma eğilimi göstermektedirler. Çapraz satışın hedefi varolan müşterilerin harcama tutarını ve miktarını arttırmaktır. Müşteri ilişkileri yönetiminin en temel amaçlarından birisi müşteriyi yaşam boyu elde tutmak, onu

tanıyarak değişen ihtiyaçlarına göre daha farklı neler satılabileceğini dşunmektir. Yani apraz satış olanaklarını artırmaktır (Hamşioğlu, 2002, s.10).

2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hakkında bilgi toplanması ve analizinin yapılması, müşteriyi merkezde tutarak hareket edilmesi, müşteri tatmini ve müşteri sadakatinin yaratılması ve sonuçta da müşteri değerinin sağlanması ile son bulan bir süreçtir.

2.2.4.1. Müşteri Hakkında Bilgi Toplama ve Analiz Etme

Müşteri ilişkileri yönetimi başlangıç noktası müşteri hakkında azami ve ayrıntılı bilgiyi alabilmek ve müşteriyi tanımlayabilmektir. Müşteri hakkında en ayrıntılı bilgilere sahip olup herkesin istediği şekilde özel bir pazarlama yapılmadığı sürece rekabette kazanma şansı azalacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi'nde önemli olan müşteriyi bireysel bazda tanıyabilmek, her bir müşterinin tercihlerini anlayıp ürün ve hizmetleri buna göre şekillendirebilmektir. Müşterileri bilgileri, zaten şirkette mevcut olan bilgiler, daha sonra müşteriden toplanacak bilgiler ve müşteri ile her temas kuruluşunda elde edilecek yeni bilgilerden oluşmaktadır. Bu yüzden bilgilerin sürekli bir arada olduğu ve güncellenebilir bir sistemle saklanması gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri çalışmalarının bu aşamasında hedef, mümkün olduğunca fazla müşteriye ulaşmak ve bu müşteriler için kimlik bilgileri oluşturaktır. Oluşturulacak bu kimlik bilgileri işletmeye müşterinin temel bilgileri (ad, adres, tel., iş) yanı sıra tercihleri vs. belirleyecektir.

Müşteri bilgilerinin toplanması kadar önemli bir başka konu da bu bilgilerin derlenip, işlevsel bir hale getirilebilmesidir. İşe yarar bir müşteri bilgisi veri tabanı oluşturabilmek için yapılması gereken ilk işlemler:

- İşletmenin elinde elektronik ortamda var olan tüm kimlik bilgilerini birleştirmeli ve envanterini çıkarmalıdır.
- Elektronik ortamda olmayan ancak dosyalarda bulunan müşteri kimlik bilgilerini de derleyerek ortak oluşturulan veri tabanına eklemek üzere elektronik ortama kaydedilmelidir.
- Eldeki tüm müşteri bilgilerinin gözden geçirilip birleştirildiğinden emin olduktan sonra daha fazla müşteri bilgisi elde etmeye yönelik strateji çalışmaları yapılmalıdır. İnteraktif web siteleri, oluşturulacak kulüp üyelikleri, müşteri temas noktalarındaki satış elemanlarının bilgi almaya yönelmesi gibi hedef kitlenin yapısına göre çeşitlendirecek bilgi toplama amaçlı birçok strateji oluşturulabilir.

Müşterileri tanımak bire bir pazarlamanın en önemli adımıdır. Bu adımın gerektiği gibi dikkatli yapılması bire bir pazarlamada başarılı olmanın ana kuralıdır. Bu yüzden müşteri tanıma işini asla tek kanalla sınırlandırmamalı her taraftan bilgi girişi sağlanmalıdır. Müşteriyi tanımakla işe başlayan müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları, öncelikle şirketin pazardaki kalıcılığında önemli rolü bulunan değerli müşterileri sıradan müşterilerinden ayırır. Müşteri farklılaştırma, onların işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. En değerli olan müşteriden başlamak suretiyle, bir sıralamada bulunmak, çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltmesine imkan sağlar.

Böylece müşterinin değerine ve ihtiyacına odaklanacak işletme davranışını sağlamak kolaylaşacaktır (Şarlıgil, 2003, s.49-50).

Müşteri ilişkileri yönetimi, temelinde müşteriyi öğrenmeye, bunun üzerine farklılaştırmaya ve sonunda her müşteriye benzersiz sunumlar geliştirmeye ve davranışlarımızı değiştirmeye dayalı, asıl amacı da müşteri sadakat ömrünü uzatarak müşteri payını azami kılma amacı olan ve tüm şirketi saran bir stratejidir (Kırım, 2001, s.179). İşletmeler ancak müşterilerini tanıyarak ve onların ihtiyaçlarına göre kendilerini organize etme yoluna girerek, müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlayabilmektedirler .

2.2.4.2. Müşteri Merkezli Düşünme

Müşteri odaklılık ne üretilmesi gerektiğinin ötesinde, daha çok değer ve fayda sağlayan şeylerin beraberce şekillendirildiği bir perspektifle ilişkilidir. İşletme sisteminde müşterilerin de değer yaratma sürecine katıldığı hareketli ve sıcak bir ilişki vardır. Müşterilerin deneyimleri ise esastır. Müşteriye özel bir pazarlama yapılmadığı sürece işletmenin rekabette kazanma şansı azalacaktır.

Rekabetin iyice yoğunlaşacağı 21. yüzyılda galip gelenler müşteriyi tatmin etmekten öte ona özel hizmet verenler olacaktır. Müşteri odaklı olmak, her şeyden önce müşteriye iş dünyasındaki insanların genelde yaklaştıklarından daha çok yaklaşmak demektir. Müşteriyi geri getirecek kararları vermek için müşteri gibi düşünmek gerekir. Diğer bir ifade ile, gerçek bir müşteri olmayı başarmak gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetini sürdürmede ve müşteri merkezli düşünmede üç faktör vardır. Müşteri memnuniyetini kontrol etme, müşteriyi sürekli bilgilendirme ve ilgilendirme, müşteri desteği sunmak. (Ünüsân ve Sezgin, 2004, s.113).

Müşteri memnuniyeti elde edilen ürün ya da hizmetten beklenen ile algılanan arasındaki farktır. Beklentiler, geçmiş tecrübelerden, reklamlardan ve çevreden duyulandan etkilenilerek oluşur. Algılar ise sunulan ürün ya da hizmetten algılananlarla oluşmaktadır. Müşterinin alım sonrası elde ettikleri, yani algılanan, beklentilerini karşıladığı zaman memnuniyet oluşur. Müşterilerin ihtiyaçları, istekleri ve beklentileri gibi bilgiler, firmaların müşteri memnuniyetini sağlama çabalarında önemli rol oynamaktadır. Müşterilerin firmayı ve ürünlerini nasıl algıladıklarını öğrenmenin en iyi yollarından birkaçı, müşteri memnuniyeti anketleri, web sitesi mesaj alanları, yazılı haberleşme, müşteri ziyaretleri gibi yollarla müşteri geribildirimini almaktadır. En mükemmel geribildirim yollarından biri de müşteri şikayetleridir. Müşteri firmaya problemlerini aktardığı ve firmaya çözüm üretmesi için başvurduğu sürece müşteri şikayetleri müşteri memnuniyetini sağlama yolunda oldukça başarılı sonuçlar verecektir. Hatta firmaların gelişimine yenilik getirici fikirlerle yardımcı olacaktır. Müşteri şikayetlerinin olması düşük memnuniyet olduğunu gösterirken tam tersi geçerli değildir, şikayet olmaması durumu da müşterilerin memnun olduğunu göstermez (Kaşmer, 2005, s.15).

2.2.4.3. Müşteri Tatmini Yaratma

Tatmin, tüketim ve satın alınanın sonucunda ortaya çıkan tüketici tepkisi olarak veya ürün ya da hizmetin kendisinin ya da özelliklerinin tüketilmesi ile birlikte amaca ulaşmanın son seviyesidir (Oliver, 1997, s.10-13). Tüketiciler aldıkları herhangi bir hizmetin ardından beklentilerinin karşılanması ya da fazlasına erişilmesi durumuna göre farklı düzeylerde tatmin olma ya da tatmin olmama tecrübesine erişirler.

Müşteri tatmini, müşterinin beklemedikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur. Geçmiş deneyimin unsurları ve dereceleri şu andaki müşteri tatmini çalışmalarına bir alt yapı hazırlamaktadır. Yeni müşteri elde etmenin, şu anki müşterileri korumaktan çok daha maliyetli olduğu göz önüne alınırsa, bir müşteri ne

kadar uzun süre elde tutulursa o kadar karlı olunacağı gerçeğinin birçok şirket tarafından göz ardı edildiği söylenebilir. Müşteri tatminini ölçmeye çalışarak müşteri ilişkilerine devam etmenin bir nedeni de tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati yaratmaktır. Bu yolla, en iyi müşterilerle ilişkileri geliştirmek için sadakat (bağlılık) programları uygulanır (Odabaşı, 2003, s.16-17).

Öte yandan, müşteri tatmininin ölçümü için, her kuruluşun yapısından kaynaklanan koşullara göre, (rekabet, müşteri, pazar yapısı) program geliştirilmesi ve uygulanması gereği göz ardı edilmemelidir (Odabaşı, 2003, s.160). Müşteri ihmal edilecek bir unsur değildir, çünkü işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri kazanması, onu tatmin etmesi daha doğrusu muhafaza etmeyi sağlayacak her türlü çabayı harcaması gerekir (Özkaya, 2002, s.57).

Tatmin olma veya tatmin olmama, bir ürün ya da hizmetin sezinlenen performansıyla şahsi beklentilerin karşılaştırılması sonucunda duyulan memnuniyet ya da hayal kırıklığı hissidir. Tüketici tatmini, sezinlenmiş performans ve beklentilerin bir fonksiyonudur. Performans beklentileri karşılamaz ise müşteri tatmin olmaz. Eğer performans beklentileri karşılar ise müşteri tatmin olabilir. Performans beklentilerin de üstüne çıkarsa müşteri yüksek derecede tatmin olabilir (Kotler, 2000, s.36).

2.2.4.4. Müşteri Sadakati Yaratma

Müşteri sadakati, kurumun müşteri için fayda yaratması sonucunda müşterilerin kurumdan satın almalarının sürmesi ve artmasının sağlanması sonucu oluşur. Müşteri herhangi bir teşvik olmadan şirketin savunuculuğunu yapmaya başladığı an, sadakat yaratılmış demektir (Brown, 2000, s.55).

Müşteri tatmini, sunulan ürün ve hizmet performansının müşteri beklentilerini ne kadar karşıladığına bağlıyken, müşteri sadakati ise müşterinin işletmeyi yeniden tercih edip etmediğine ve yine aynı firmayla müşteri ilişkisini sürdürmek isteyip istemediğine bağlıdır. Buna göre, müşteri tatmini müşteri sadakatini gerçekleştirmek için bir ön koşuldur. Bir başka anlatımla, müşteri sadakatinin gerçekleştirilmesi müşteri tatmininin sağlanmasına bağlıdır. Bir müşterinin yeniden bir hizmet satın alma olasılığı, ilk satın almada yaşadığı tatmin ve hoşnutluk derecesine bağlıdır. Eğer müşteri ilk satın almada çok memnuniyetsiz, memnuniyetsiz ya da kayıtsız kalmışsa bu müşterinin firma ile olan ilişkisini sürdürme ihtimali azalacaktır. Eğer müşteri ilk satın alma sonucundan memnun kalmışsa çoğu durumda, müşterinin tekrar satın alma olasılığının artması beklenir. Bunun ötesinde, müşteri çok memnun kalmışsa, bir başka deyişle firma sunumu, müşteri beklentilerinin çok üzerine çıkmışsa bu durumda yeniden satın alma olasılığı çok yükselecektir. İşletmeler çoğu zaman, memnun ve çok memnun müşterilerinin arasında işletmeye sadakat açısından ayırım yapamamaktadır (Bircan vd., 2007, s.7).

Tavsiyeler de müşteri sadakatinin sağlanmasının etkilerinden biridir. Sadık müşteriler, aslında yeni müşteriler kazanmak için çok iyi birer yardımcıdır. Fakat bunun tam tersinin geçerli olduğu da unutulmamalıdır. Olumsuz yaklaşımlar da müşteri kaybına yol açabilir.

Müşteri sadakatinin sağlanmasının ilk koşulu, firmanın müşterilerini tanıması, onların ihtiyaç ve beklentilerinin tatmin edilmesidir. Kuruluşlar, sadık müşteriler yaratmak için onların ne isteyebileceklerini ve en çok neye önem verdiklerini sormalıdır.

Müşteri sadakatinin sağlanması için yapılması gereken, reaktif olmak yerine proaktif davranmaktır. Ürünü üretilip, müşteri memnun olacak mı diye beklemek yerine, müşterinin ne istediğini önceden tespit ederek elde edilecek veriler doğrultusunda harekete geçmek gereklidir.

Müşteri sadakatini sağlamada, rekabetin yoğunluğundan dolayı, sunulan mal ve hizmetlerin kalitesinde, istenen özelliklere uygunluğun yanı sıra, sunuluş biçimi de önem kazanmaktadır. Bu aşamada, müşteri ile kurulacak iyi ilişkiler, satış sırasında ve satış sonrasında müşteriye gösterilen ilgi ve sorun çözümlenmesinde sergilenecek davranışlar, rakiplere göre fark yaratılması ve müşteri sadakatinin sağlanması açısından önem kazanacaktır.

Rekabet koşullarının gittikçe sertleşmesi, pazara giren rakiplerin sayılarının hızla artması, geçmişe oranla daha bilinçli ve seçme şansına sahip müşteriler firmaların bu güne kadar olan performanslarının, gelecekteki iş başarılarını garantilemeye yetmeyeceğini göstermektedir. Artık önemli olan, firmanın kendisini rakiplerinden farklı kılacak yeteneklerini geliştirmesi suretiyle müşteri sadakatinin sağlanmasıdır. İç ve dış müşteriyle ortak çözümler geliştirip onlarla beklentilerini aşan ürün ve hizmet sunan, onlarla ilişkilerini güçlendiren, faaliyet gösterilen alanda en iyi olan kuruluşlar, müşteri sadakatini sağlayarak, kârlılık ve pazar paylarını artırma yolunda önemli adımlar atmış olacaklardır.

Geleceğin başarılı şirketleri, kuruluşların insanlara hizmet için var olduklarını unutmuyarak, insan beklentilerini en dengeli biçimde karşılayan kuruluşlar olacaktır.

Müşteri sadakatini etkileyen dört temel unsur; “güven, vazgeçilmezlik, umursanmak ve ödüllendirme”dir. Güven unsurunun içinde, geleneksel olarak ürün kalitesi, destek, tutarlılık gibi kavramlar yer almaktadır. Müşterinin şirkete duyduğu güven çok önemlidir. Vazgeçilmezlik unsuru da değişik sektörlerde göre değişik ağırlıkta yer almasına rağmen, hemen hepsi pazarlama ve satışla ilgilidir. Birçok şirkette müşterinin vazgeçme maliyeti, sunulan ürünleri ve değişik hizmet kanallarını kullanma sayısı doğru orantılıdır. Müşterinin “umursanma”sı ile, şikayetlerini dinlemeye, çözüm bulmaya, her koşulda iade yapabilmemesine ek olarak, müşteriye tam ihtiyacı olduğu anda doğru ürünü doğru fiyattan ve doğru hizmet kanalından teklif edebilmek, sadakati azalan müşteriye kaybetmeden önce önlem almak mümkündür.

Yine pazarlama programları ile desteklenen bir unsur olan “ödüllendirme”, diğer unsurları pek fazla önemsemeyen bazı müşterilerin hala sadık kalmalarını sağlayan tek unsur olabilmektedir (Gel, 2003, s.50-52).

Sadık müşteri sayısını arttırmak yani aynı müşteriye tekrar tekrar satmak müşterinin verilen hizmetten memnun kalması ve işletmeden memnun ayrılması ile sağlanır. Diğer bir deyişle, müşteri tatmini sağlanırsa müşteriler geri gelir. Bu anlamda sadakat ve tatmin arasında doğrusal bir ilişki olduğu genelde varsayılmaktadır. İki kavram arasındaki ilişki sırasında müşteri tatmini arttıkça müşteri sadakati de zaman içerisinde artmakta, müşteri tatmin seviyesi düştükçe müşteri sadakatının seviyesi de düşmektedir. Firma müşterinin istek ve beklentilerini tatmin edici bir şekilde karşılarsa potansiyel müşterinin ikinci kez gelme olasılığı artar. Eğer müşteri işletmeye her gelişinde tatmin olmuş bir şekilde firmadan ayrılırsa ve bu arada dış değişkenler firma lehine hareketlilik gösterirse, tatmin sadakatin ateşleyicisi durumunu gelir (Özkaya, 2002, s.62).

Firmalar müşterileriyle karşılıklı güveni, ilişkiyi kurmalı ve korumalıdır. Bu ilişki kurulurken bazı aşamalardan geçilir (Şarlıgil, 2003, s.94-95):

Tanıma: Bu aşamada sadakatten bahsedilemez. Müşteri ve firma kendileri için en kârlı olanı arar. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek, kaliteli ve kârlı olana yönelirken, firma hedef kitlesini ve kendisi için kârlı müşterileri belirler.

İlişki: Bir satış ya da ödeme söz konusu olduktan sonraki aşamadır. Hem satış sırasında hem de satıştan sonra müşteriyle ilgilenir, karşılıklı bilgi alışverişi olur. Sadakatten halen bahsedilemez, müşterinin yeni alternatifler aramayacağı garanti edilemez ancak bir ilişki başlamıştır. Her iki taraf da ilişkinin ilerlemesinin kendisine getireceği kazancı hesaplar.

Evlilik: İŖte bu aŖamada tam bir sadakatten bahsedilebilir. MűŖterinin yűksek dűzeyde tatminine dayalı bir bađlılık oluŖmuŖtur. İliŖki sűrdűkçe firma ve műŖteri arasındaki bađ da gűçlenir. Artık amaç bu bađın korunmasıdır, iŖte műŖteri iliŖkiler bu noktada ۆnemlidir. Her műŖteri iliŖkiye girdiđi firma ile bađ kurmaz ancak műŖteri iliŖkileri yۆnetim stratejileri ve teknikleri sayesinde műŖteri birey olarak ele alınır, analiz edilir. Bu analizler sonucu hangi műŖterinin kȁrlı olduđu hangilerine yatırım yapılmasının gerekli olduđu sonucu çıkar.

Hayat Boyu Deđer: Firma bu noktada műŖterinin toplam iliŖkide bulunacađı sűreyi ya da őrűnlerini hayat boyu toplam kaç kez alacađını, yatırım yapacađı konusunda tahmin yűrűterek gerçeđe yakın sonuçlar elde etmeye alıŖır ve firma açısından műŖterisinin hayat boyu deđerini belirler.

Firma ile arasında bir bađ kurulduđuna inanan műŖteriler firmanın toplum içinde fahri avukatlıđını yaparlar. MűŖteri iliŖkileri yۆnetiminin izlediđi strateji ile sunulan hizmet, kalite ve fiyattan memnuniyet duyan bir műŖteri çevresinde çok etkili bir reklam unsuru olacaktır.

2.2.4.5. MűŖteri Deđer Sađlama

MűŖteri deđer; műŖterinin bir őrűnű elinde bulundurmak ve kullanmaktan kazandıđı deđer ile őrűnű elde etmek için harcadıđı deđer arasındaki farktır (Kotler, 2004, s.9).

MűŖteriler, deđerlerine gۆre baŖlıca ű kategoride deđerlendirilmektedirler. İlk kategoride en deđerli műŖteriler yer almaktadır. Bu műŖteriler, Ŗirketin elinde tutmak için en fazla çaba gۆsterdiđi en karlı műŖterilerdir. űnkű, Ŗirketin kȁrının %80'i bu műŖteriler sayesinde oluŖmaktadır. Deđerli műŖteri, asla sadece kȁrlı műŖteri anlamına gelmemektedir. Kurum için parasal deđerin yanında baŖka

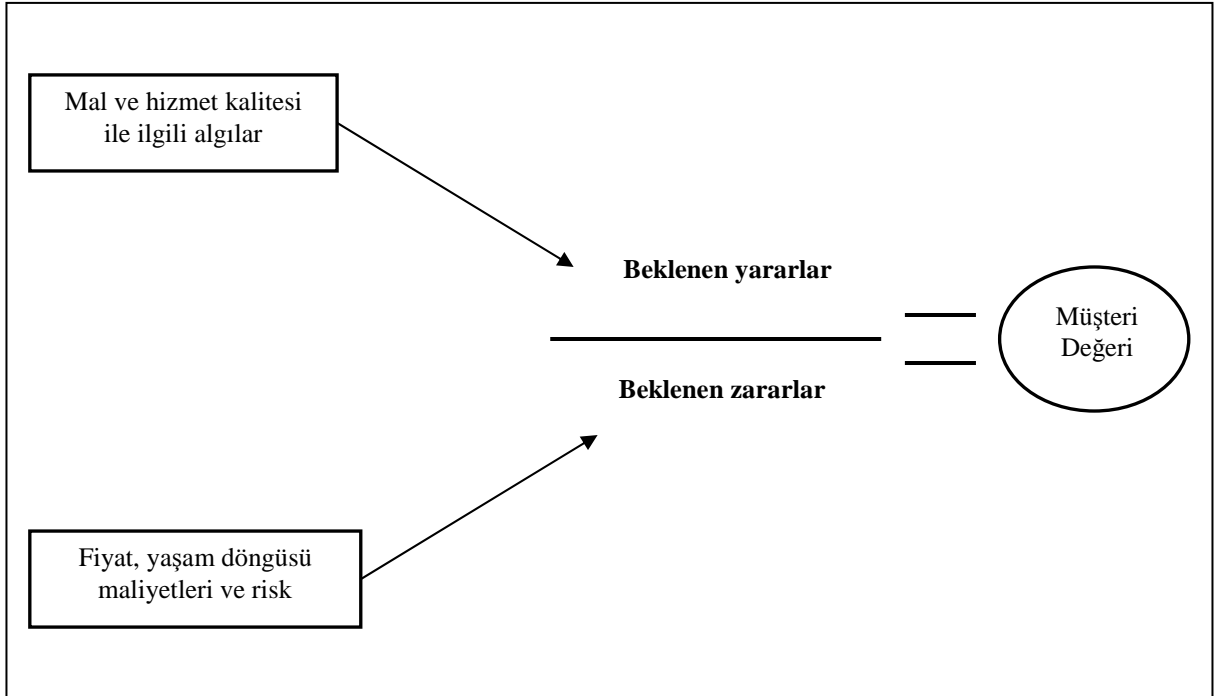
kriterlerde o müşterinin değerli olmasını sağlayabilir örneğin o müşterinin kuruma yeni müşteri kazandırması gibi. Değer sınıflandırmasının ikinci kısmında potansiyel (geliştirilebilir) müşteriler yer almaktadır. Bu müşteriler, satın alma oranı artırılabilir olan ve sadakatinin artırılması için üzerinde çalışılması gereken müşterilerdir. Üçüncü kategoride ise, “sıfır altı” denilen ve şirkete kârdan çok zarar getiren müşteriler yer almaktadır. Bu müşteriler kârlı hale getirilmeye çalışılmalıdır. Şirketin bu müşteriler için yaklaşımı bu müşterilerden kurtulmak yönünde olmalıdır. Başarılıyorsa ya da elde edilmesi beklenen kârdan daha fazlasına mal oluyorsa bu müşterileri rakip firmalara bırakmak şirket açısından en akıllıca karar olacaktır (Peppers, 1999, s.24-27). Her müşteri bu gruplardan birine girmeyebilir ancak her şirket kendi müşterilerine göre bir sınıflama yapmak ve strateji belirlemek zorundadır.

Müşteri hakkında edinilen bilgilerin şirket için faydalı bilgiye dönüştürülmesi gereklidir. Şirket bu bilgileri kendi analiz sürecinden geçirerek, ürün ya da hizmeti müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde kişiselleştirip o müşteriye uygun pazarlama kanallarıyla ulaştırarak müşterinin o ürün ya da hizmetten dolayısıyla şirketten memnun olmasını sağlar.

Müşteriye değer sağlama kavramı müşteri tatmini ile tamamen bağlantılıdır. Bağlantı noktası olarak beklentileri almak gerekir. Eğer işletme müşteri memnuniyetine doğru ilerlemek isteniyorsa, ilave olarak sadece müşterilerin beklentilerini aşmakla kalmamak, ayrıca gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlamak ve karşılamak gerekmektedir.

Müşterilerini uzun süre kaybetmeyen bir firma müşterilerine başka hiçbir yerde bulamayacakları kadar, değer sunuyor demektir. Değerin ne olduğu anlaşıldığında müşterilere bundan fazlasını sunabilir, böylece satın almalarındaki pay arttırabilir. Önce müşterinin hizmet beklediği alanlar değer sırasına konular, arkasından aradaki performans ölçülür ve değerlendirilir. Aradaki farkın değeri

memnuniyettir (Ünüsün ve Sezgin, 2004, s.112-113). Kısaca müşteri değeri, müşterilerce beklenen yararların beklenen zararlara oranıdır. Eğer beklenen yararlar beklenen zararlardan daha fazla ise müşteri değeri yüksek olur. Aksi durumda beklenen yararlar, beklenen zararlardan daha düşük ise müşteriler ürünün ya da hizmetin değerinin düşük olacağını düşünürler. Bu noktada müşteriye değer sağlama kavramının da müşterinin firmayı bırakması ile bağlantısı kurulur. Eğer bir şirket müşterinin firmayı niçin bıraktığını öğrenmek istiyorsa, değer yaratma konusunda nerede eksik kaldığını da öğrenmelidir. Çünkü değer yaratma bu anlamda çok önemlidir (Reichheld, 1994, s.18). Diğer bir ifade ile; müşteriler mal ya da hizmete, firmanın sadece daha iyi tanıtım yapması nedeniyle değil mal ve hizmetten daha iyi değer sağladıkları için sadık kalmaktadırlar. Bu yüzden işletme müşterilerini sadık tutmak istiyorsa temel değer konumunu izlemeli ve yenilemelidir (Reichheld, 1994, s.19). Eğer beklenen yararlar ile beklenen zararların oranı eşit ise, müşteri söz konusu ürün veya hizmet hakkında kararsız kalır (Acuner, 2001, s.49).



Şekil 2 Müşteri Değerinin Unsurları (Acuner, 2001, s.48)

2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi

Halkla ilişkiler, kuruluşun duyarlı olduğu çevreyi tanıması ve kendini bu çevreye tanıtmayı amacıyla iletişim tekniklerinin planlı ve programlı bir biçimde iki yönlü olarak yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanmasıdır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004, s.22). Kısaca, bir kuruluşu, çalışanlara, müşterilere ve bağlantılı olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma sanatıdır. Daha çok kitle iletişim araçları ile karşılığında bir ücret ödenmeden yapılan tanıtım faaliyetlerini konu alır. Halkın veya kamuoyunun ilgisini çekmek, düşüncelerin istenilen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara ustaca aktarılması, iyi bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir. Kendilerini toplumdan soyutlamaları mümkün olmayan kuruluşlar, başarılı olabilmeleri için hedef gruplarıyla mutlaka bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu görevi de halkla ilişkiler yerine getirmektedir (Okay ve Okay, 2005, s.82).

Müşteri ilişkileri denildiği zaman, genel olarak yapılan bir tanıtım değil özel olarak bir müşteri ile bir işletmenin yöneticisi veya çalışanın kişisel karşılaşması ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri beklentilerinin ötesinde hizmet verilmesi düşünülmelidir. Zira, bir ürün olarak hizmet kavramının geliştirilmesi zordur. Müşteri ilişkileri bu yönüyle kitlesel bir tanıtım değil kişisel görüşme kapsamına girer. Gerçekten özel olarak müşteri ilişkileri olumlu olan bir işletmenin elde edeceği yararlar, genel olarak yapılan halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinden daha fazla olabilir. Bu durumu önlemek için halkla ilişkiler faaliyetlerinde de müşterileri ve personeli eğitmek, müşterilerin dilek ve şikayetlerinin araştırmak gibi müşteri ilişkileri konusuyla ilgili amaçlar benimsenebilir.

Bir otel için halkla ilişkiler, iyi imajın sağlanmasına çalışır. Bu iyi imaj ise, tesisin iyi işletilmesini ve müşterilerin beklentilerine uygun hizmetlerin sağlanmasıyla gerçekleşir. Konaklama işletmelerinin farkı, yaratıcı çalışmaların meyvelerinin daha çabuk toplanmasındadır. Konaklama işletmeleri olarak

adlandırılan otellerde yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri daima olumlu sonuç vermek zorundadır, çünkü otelcilikte en önemli faktör olan olumlu imaj, bu çabalar sonunda çizilir (Mardin, 1994, s.89).

Müşterinin bir markaya, ürüne ya da mağazaya atfettiği üstünlük imajı zamanla müşteri sadakatine yol açacaktır. Marka imajı reklam ve halkla ilişkiler ile desteklenmektedir. Örneğin, reklam çalışmalarının başarılı olabilmesi için çok önemli olan, hangi müşteri profiline hangi mesajın hangi zamanda ve hangi sıklıkta verilmesi gerektiği gibi soruların en doğru cevapları müşteri ilişkileri veritabanında bulunan ve ayrıntılı olarak analiz edilen müşteri bilgileriyle sağlanacaktır. Aynı şekilde hedef kitlesi hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olan halkla ilişkiler uzmanları yürütecekleri kampanyalarla mesajın tasarımından iletimine kadar her noktada doğru ve ayrıntılı müşteri bilgisine başvuracak ve daha başarılı ve etkili projeler yürütebilecektir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, süreklilik gösteren, işletmenin günümüz piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan önemli bir uygulamadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde farklılığın yaratılması ve müşteri sadakatinin sağlanabilmesi açısından halkla ilişkiler faaliyetleri ile müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının birbirlerini tamamlayan uygulamalar olduğu görülmektedir.

2.3. Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi

Turizm işletmeleri, müşteri ile olan bire bir ilişkileri gereği, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının en yoğun olarak yapıldığı sektörlerdir. Hizmet sektörü, günümüz küresel rekabet ortamında giderek önemini artırmaktadır. Hizmet, bir istek veya ihtiyacı tatmin etmek amacıyla fiziki bir mala bağlı yada maldan bağımsız olarak üretilen, üretildiği andan tüketilen, elle tutulamayan, gözle görülemeyen,

tadilamayan, koklanamayan ve heterojenlik olan faaliyet ve faydalarıdır (Uyguç, 1997, s.157).

Turizm işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması zaten mevcut olan işlemlerin daha düzenli, daha bilinçli ve planlı yapılması imkanı sağlayacak, turistlerin sadakatini, memnuniyetini ve işletmelerin karlılığını arttıracak, maliyetleri düşürecektir (Avcıkurt, 2005, s.148).

Turizm işletmeleri kapasite olarak büyüdükçe artık eskiden olduğu gibi sayıca az olan konuk ve müşterileri tanımak, onların nelerden hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları ya da beklentilerinin neler olduğunu belirlemek zorlaşmış ve çok daha fazla çaba gerektirir duruma gelmişlerdir. Bir turizm işletmesi açısından yeni müşteri elde etmenin, mevcut müşterileri muhafaza etmekten çok daha fazla maliyetli olduğu dikkate alındığında, konuklar ne kadar uzun bir süre işletmede tutulursa, gelir ve karın o derece artacağı bir gerçektir. Oysa yapılan temel hata, işletmelerde mevcut müşterilere sunulan turistik ürün ve hizmetlerin kalitesinin, maliyetleri düşürme düşüncesiyle düşük tutulması ve işletmelerin her zaman yeni müşteri kitlesi bulabilecekleri yönünde davranış ve tutum içine girmeleridir (Avcıkurt, 2005, s.148).

Müşteriyle uzun dönemli ilişkinin temel öğeleri olan memnuniyet, sadakat ve değeri oluşturmak için kaliteli hizmetin sunumu, kurum içinde çalışan personelin desteği, müşteri hakkında anlamlı bilgiler içeren veri tabanları oluşturulması ve kişiye özel hizmet sunabilecek süreçler geliştirilmesi gerekmektedir. Bu çabalar, firmayla müşteri arasındaki uzun dönemli ilişkiyi oluşturmak, geliştirmek ve müşteriyi elde tutmak için yürütülmesi gereken, müşteri ilişkisine odaklı firma faaliyetleridir (Bircan vd., 2007, s.3).

Turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak amaçlı uygulamalar yapılmaktadır. Uygulamalar, müşteri ilişkileri yönetimi adı altında, sistemli ve planlı değildir. Uygulamalara örnek; otellerde kayıt kartı, özel konuk fişleri, müşteriye tanıyan personelin özel ilgisi gösterilebilir. Kayıt kartı ve özel konuk fişlerine turist bilgileri yazılmaktadır. Bilgiler, adres, ülke, meslek, doğum günü, hobiler, özel istekler gibi konuları içermektedir. Elde edilen bilgiler müşterilerin bir daha ki konaklamalarında ya da işletmelerin müşteri profilinin belirlenmesinde ve bilgilere göre politikalar oluşturulmasında kullanılmaktadır. Müşteriyle işletme arasındaki ilişkinin kurulmasında sunulan mal ve hizmetin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama yanısıra, söz konusu mal ve hizmetin fiyatı da hemen her durumda önemli bir etken niteliğindedir. Uzun süreli müşterilere indirim yapılması, özel yarar sağlayan üyelik programları düzenlemesi ve bu kapsamda sık alışveriş yapan müşterilere ödül programları oluşturularak yıl içinde özel davetiyeler ve hediyeler gönderilip müşterilerin ödüllendirilmesi, müşterinin özel istek ve ihtiyaçları göz önünde tutularak bireysel nitelikte ürün ve hizmet sunulması, gelecekte yüksek kar getirebilecek müşterilerin belirlenmesi, müşteri kimliğinin tespit edilmesi ve müşteriyle yakın, birebir etkileşime girilmesi, müşterinin bir sonraki gelişinde hatırlanması, müşterinin doğum günü ve evlilik yıl dönümü gibi özel günlerinin bilinmesi ve hatırlanması, müşteri şikayetlerinin en kısa zamanda çözülmesi, müşterinin sezon başlamadan önce oda tercihinin öğrenilmesi gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Bircan vd., 2007, s.5).

Müşteri ilişkileri yönetiminin turizm sektörüne olan katkıları ise şunlardır (Ünüsân ve Sezgin, 2004, s.119):

- Turistlerin spesifik ihtiyaçları ve istekleri belirlenir, mevcut bilgiler doğrultusunda turistik ürünlerde değişiklikler yapılır ya da ihtiyaca göre ürün oluşturulur.

- Turistlerin isteklerine göre ürün oluşturulduğu için turist memnuniyeti artar. Memnun olan turist müşteri sadakat merdiveninde ilerleyerek işletmenin bedava tanıtımı konusunda etkin rol oynar ve sonuç olarak karlılık artar.
- Müşteri ihtiyaçları her zaman aktif olarak bilindiği için ürünün uygunluk dönemi uzatılabilir ve düşüş dönemine geçilir.
- Rekabette üstünlük sağlanır. İşletmeler otel odalarını, yemekleri, hizmetleri taklit edebilirler; müşteri ile işletme arasındaki ilişkiyi taklit edemezler. Verilen hizmetin müşteri gözünde ayrıcalıklı olarak algılanması sağlanır.
- Pazar araştırmasının maliyetlerini azaltır ve turizm işletmelerine yeni müşteriler kazandırılır.
- Turistlerin ve kontakt kurulabilecek kişilerin bilgilerinin saklanması ve raporlanmasını sağlar.
- Turistlerin isteklerinin saklanmasını ve raporlanmasını sağlar.
- Dönemsel planların yapıp takip edilebilmesini sağlar.
- İşletmenin turistlerle yaptığı tüm görüşmelerin saklanması ve olumlu/olumsuz gibi çeşitli kriterlere göre sorgulanması ve raporlanmasını sağlar.
- Turist şikayetlerinin ve şikayetleri sonucu uygulanan düzeltici ve önleyici faaliyetlerin saklanması, takibi ve raporlanmasını sağlar.
- İşletmenin kendisinin belirleyeceği kriterler doğrultusunda müşterilerin gruplanması, işletmenin müşteri profilinin tüm departmanlarda görülebilmesi sağlanır.

2.3.1. Turizm Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin, turizm işletmelerindeki uygulama süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; analitik müşteri ilişkileri yönetimi, operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi, stratejik müşteri ilişkileri yönetimi ve

interaktif müşteri ilişkileri yönetiminden oluşmaktadır (Ünüsân ve Sezgin, 2004, s.116-119):

2.3.1.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi:

Operasyonel sistem üzerinde kurulacak bir analiz sistemi ile potansiyel müşterilerin ortaya çıkartılması, bölümlendirilmesi, birebir pazarlama gibi hizmetlerin sunulduğu uygulamalardır (Kurnaz, 2003, s.27).

İşletmeler turistler hakkında olabildiğince çok bilgiye sahip olmalıdır. Yaş, gelir, ailenin diğer üyeleri, cinsiyet, yaşam biçimleri, alışkanlıklar, tercihler, beklentiler, satın almayı kimin yaptığı, hobiler gibi. Böylece üzerinde durulacak turist pazarı ayrıntılarıyla belirlenir ve işletmenin hedef odaklı kampanyalarının başarı şansını artırır.

Ürün tanımı, hedef kitle seçimi, satış taktiklerinin belirlenmesi, sadakat programları, çapraz satış teknikleri gibi müşteri tabanı üzerinde gerçekleştirilen her operasyonu, müşterilerin türüne göre ayırıştırarak planlama operasyonunun başarı ihtimalini yükseltecektir.

Analitik müşteri ilişkileri yönetiminin temeli veri madenciliğidir. Veri madenciliği, Veri madenciliği büyük miktarda veri içinden gelecekle ilgili tahmin yapmamızı sağlayacak bağıntı ve kuralların bilgisayar programları kullanarak aranmasıdır (Alpaydın, 2000, s.1).

Farklı kaynaklardan gelen veriler ve bu verilerin entegre edilmesi, içlerinde gerçekten önemli olanların ayıklanması yani, müşterinin tek bir görüntüsünün yaratılması gerekir. Müşterinin profilini bir bütün olarak oluşturmak ve davranış

alışkanlıklarıyla, alışveriş alışkanlıklarıyla, okuma alışkanlıklarıyla müşterinin tanınabilen her boyutta tanınması gerekir. Analitik müşteri ilişkileri yönetimi çözümünün altında müşterinin kazanılması vardır (Kurnaz, 2003, s.27).

2.3.1.2. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi:

Müşteriyle temas halindeki bütün noktaların, kanalların ve iş süreçlerinin entegre edildiği, özellikle satış, pazarlama ve servis bölümlerinde çalışan personelin müşteriyi tek bir resim halinde görmesini sağlayan otomasyon sistemi olarak tanımlanır (Kurnaz, 2003, s.27).

Kullanılan metotlar ve müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin gerektirdiği metotların uygunluğu doğrultusunda ürün/hizmet memnuniyeti sağlanır. Üst yönetimin ve çalışanların desteğiyle müşteri ilişkileri yönetimi süreci gerçekleştirilebilir. Müşteri odaklı süreç bütün birimlerce benimsenmelidir.

2.3.1.3. Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi:

Stratejik müşteri ilişkileri yönetimi kârlılık, strateji bileşenleri, rekabet modelleri, inisiyatif programları ve performans ölçümünü içerir. Rakiplerin kimler olduğunun bilinmesi, ürün/hizmetin yerine geçecek alternatif ürün/hizmetlerin bilinmesi ve ürün/hizmetin müşteride sağlayacağı nihai değer ölçülmesi gereklidir. İnisiyatif programları ise; turist ve potansiyel turistlerle iş ilişkileri dışında temasta olmayı sağlayacak ilişki modellerinden faydalanmalıdır.

Müşteri bölüm yönetimi ile stratejik müşteri ilişkileri yönetimi sağlanabilir. Her müşteri ile bireysel olarak ilişkilerin yönetilmesi ve tam memnuniyete ulaşma

yolunda atılan bir adım olarak görülen müşteri bölüm yönetimi; geleneksel olarak şirketler, müşterilerine kitlesel pazarlama yöntemleri ile yaklaşmış, müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerini karşılamada giderek azalan sonuçlar almışlardır. Aynı zamanda, müşterilerle bire bir ilişkiler hedefleyerek doğru yaklaşımlar geliştirmek; mevcut şirketlerin birçoğuna “pratik” gelmemektedir. Belirtilen aşamada Müşteri bölümlendirme yönetimi, müşteri ilişkilerini yönetmek üzere tümüyle gerçekçi ve müşteri merkezli bir yaklaşım sunmaktadır.

2.3.1.4. İnteraktif Müşteri İlişkileri Yönetimi:

Müşteri ilişkileri yönetiminde şirketlerin varolan ve potansiyel müşterileri ile ilgili her türlü bilgiyi doğru bir şekilde edinmesi, güncel tutması ve etkin olarak kullanması gerekiyor. Özellikle günümüzün her an değişen iş ortamında, müşteriye ait bilgilerin de aynı hızda değişmesi gerekiyor. İnteraktif müşteri ilişkileri yönetiminin amacı müşteriye anlamak, farklılaştırmak, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda kişiye özel hizmet ürün sunmaktır. İşte bu müşterilerin tanınması, özelliklerini vs. şirket hafızasında tutulması ve değerlendirilmesi için gelişmiş bir teknolojik alt yapı zorunludur (Şarlıgil, 2003, s.62). İnteraktif müşteri ilişkileri yönetimi aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

Etkileşim: Turistlerin doğru dinlenmesi, algılanması ve işletmenin turiste doğru mesajla anlatılması bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

Kanal yönetimi: Turistler ile herhangi bir kanaldan temas eden her nokta hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Yeni iletişim kanallarını kullanarak, turist diyalogunun ve iletişimin geliştirilebiliyor olması (web, digital, tv, vb.), mesaj trafiğinin turist katmanlarında bilgi kaybına uğramasının önlenmesi bu aşamada önemle dikkate alınmaktadır.

Müşteri algılama: Turist taleplerinin doğru anlaşılması ve turistlerden gelen şikayetler ve talepler konusunda bilgilendirilme yapılması, turistlerin şikayetlerinin ve taleplerinin kurumsal olarak algılanması, cevap verme süresinin tatminkar olması sağlanmaktadır. Turistlerden sunulan ürün/hizmetler hakkında geri bilgi isteme ve toplama, böylece etkinliği ölçme gerçekleştirilmektedir.

İşletme ile karşılıklı etkileşim de bulunan bir müşterinin algıları, müşteri tatmininin anahtar verilerinden biridir. Yoğun olarak bir müşterinin kendisine nasıl davrandığı gibi, yapılan işlemler hakkında ne hissettiği satın alınan mal ve hizmetin kalitesinin belirlenmesinden daha önemli olabilmektedir. Müşterilerle kurulan iletişimin kalitesi ve etkinliği de müşteri tatmini derecesini doğrudan etkilemektedir.

2.3.2. Turizm İşletmelerinde Müşteri Tatmini

Hızla gelişmekte olan turizm sektöründe rekabet de hızla gelişmektedir. Günümüzde turizm yatırımcılarının ve işletmecilerinin rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmeleri için, müşteri tatminini sağlamaları zorunlu hale gelmiştir.

Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, otelin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü, tatmin olmuş müşteriler, sosyal haberleşme yoluyla oteller için en iyi tanıtımı yapmaktadırlar. Tanıtımı iyi olan otellerin tercih edilme olasılığı da yükselmektedir.

Müşteriler bugün geçmişe göre daha eğitilmiş, satın alırken ve para harcarken çok daha dikkatlidirler. Paralarının karşılığını almak isterler. Bunun yanı sıra daha iyi hizmet almaya ve bunun karşılığını da fazlasıyla ödemeye isteklidirler (Gerson, 1997, s.20).

Oteller, konaklamadan yeme içmeye, sosyal statüden prestije kadar müşterilerin çok çeşitli ihtiyaçlarını bir arada karşılayabilen işletmelerdir. Bu nedenle, otellerde müşteri tatmini, müşterinin konaklama isteği ile ilk temasın kurulmasından hesabını ödeyip otelden ayrılıncaya kadar geçen sürede meydana gelen olaylar zincirine bağlıdır (Çakıcı, 1998, s.11).

Turizm sektöründe, günümüz tüketicisi, ürünlerde kaliteye yönelmekte ve kalitesiz mal ve hizmetlere tolerans göstermemektedir. Verdiği paranın hakkını almak istemesinin yanı sıra, konaklama tesislerindeki artıştan dolayı seçenekleri çoğalmaya başlamıştır. Bu açıdan otel yöneticileri mevcut olan ve yeni müşterileri de devamlı kılmak için etkin çalışmalar yapmalıdırlar. Bir otelden, aldığı servisten memnun olarak tatmin edilmiş halde ayrılan bir müşteri, elbette bir daha otele gelecektir. Ancak, tatmin edilmemiş bir müşterinin bir daha aynı işletmeye kesinlikle gelmeyeceği ortadadır (Kızılırmak, 1995, s.65).

Hizmet standardının aynı kalitede tutulması, tatmin olmuş müşterilerin sayısını artıracak ve bu uygulama zamanla bağımlılıkları sağlanmış müşteriler grubunun oluşmasıyla sonuçlanacaktır. Böylece, doluluk oranının belirli bir seviyenin altına düşmesi de engellenebilecektir. Tatmin olmamış müşterilerin tatmin olmuş müşterilere kıyasla çevresini olumsuz yönde etkileme olasılığının daha fazla olabildiği düşüncesi, otellerde müşteri tatmini yaratılmasının hassaslığını ortaya koymaktadır. Otelden iyi izlenimlerle ayrılmamış ve hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin olumsuz değerlendirmede bulunma olasılığı, otelin imajı açısından bir takım sorunlara sebebiyet verebilecektir. Otel doluluğunu yakından etkileyen bu duruma paralel olarak bazı mali sorunlar da gündeme gelebilecektir (Çakıcı, 1998, s.9-10).

Turizm işletmelerinde, hizmet sunumunun başarısızlığına neden olan ve müşteri beklentileri ile sunulan hizmetler arasındaki farkların meydana geldiği alanlar şunlardır (Özkaya, 2002, s.48-50):

Müşteri beklentileri ve yönetim algıları arasındaki fark: İşletmeler her zaman müşterilerin tam olarak istediği hizmeti sunamaz, müşterilerin ne arzuladığını sezinleyemezler. Bu nedenle hizmet sunumu başarısız olabilir.

Yönetim sezgisi ve hizmet kalite standartları arasındaki fark: Yalnızca müşterilerin ilgi alanlarını, isteklerini ve önceliklerini anlamak yeterli değildir. Aynı zamanda sunulan hizmet standartlarının da açık ve net olarak belirlenmesi gerekir. Yönetim müşteri beklentilerini doğru anlamış olsa da standartlaştırılmış icraat şartları belirlememiş ise hizmet sunumu başarısız olur. Örneğin, işletmede oto park alanı yetersizliği, personel yetersizliği, personel eğitiminin düşüklüğü, güvenlik yetersizliği, kalitesiz yemekler vb. gibi sayılabilir.

Belirlenen hizmet kalite şartları ile sunulan hizmet arasındaki fark: Hizmet kalitesini ayırtlamak ve net olarak belirlemekle hizmeti sunmak farklı şeylerdir. Personel iyi eğitilmemiş, belirli standartları yerine getirecek yeteneklerden yoksun olabilir ya da o standartları yerine getirmek istemeyebilir. Ayrıca birbirleriyle çatışan standartlara göre hareket etmeleri istenebilir. Bu durumlarda hizmet kalite şartları iyi olsa bile hizmet sunumu başarısız olacaktır.

Hizmetin sunulduğu ve harici iletişimlerle arasındaki fark: Turizm işletmelerinin yöneticileri vaat edilen hizmet düzeyine ulaşmakla yükümlüdürler. Şirket temsilcilerinin sözleri ve reklamlar müşteri beklentilerini etkiler. Aşırı iyimser ve abartılı bir satış kampanyası böyle bir farkın oluşmasına neden olabilir. Planlanan ile gerçekleşen hizmet birbirini tutmaz ise meydana gelen tatminsizlik hizmet sunumunu başarısız kılar.

Sezinlenen hizmet ile beklenen hizmet arasındaki fark: Bu fark tüketicinin işletme performansını farklı yollarla ölçmesinden ve hizmet kalitesini yanlış sezinledikleri zaman meydana gelir. Yanlış sezinleme farklı beklentiler yaratacağından müşteriye tatminsizliğe uğratar.

Bu zorluklara rağmen, müşteri tatmininde müşterinin ürünlerin kalitesi hakkında yaptığı değerlendirmede turizme uygulanabilir, birbirleriyle uyumlu ve de ölçülebilen beş belirleyici hizmet kalitesi boyutu ve bunların önem sırası şöyle sıralanabilir (Kotler, 2000, s.440):

Güvenilirlik: Önceden belirtilen hizmetin güven verici ve doğru olarak yerine getirilmesi.

Heveslilik: Müşteriye yardım etme ve çabuk hizmet verme arzusu.

Güven: Çalışanların bilgi ve nezaketlerinin, müşteri üzerinde güven ve itimat uyandırma yeteneği.

Empati: Müşteri ihtiyaçlarını anlama ve hizmeti bireyselleştirme çabası.

Somutluklar: Hizmetin fiziksel kanıtları, fiziki tesislerin, cihazların, personelin ve iletişim malzemesinin görünüşü.

2.3.3. Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati

Müşteri sadakatının sağlanması için tüm iş görenlerini organize bir şekilde yönlendiren yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Bu görevlerden biri müşteriye çeşitli yollarla onurlandırmaktır. Örneğin; otele gelen tüm müşterilerin adresleri veya e-mail adresleri alınarak çeşitli bayramlarda ve özel günlerinde tebrik mesajları gönderilebilir. Bu yolla müşterinin, kendisini hatırlayan ve ihmal etmeyen işletmeye karşı bağlılığı sağlanabilir. Ayrıca, sürekli müşterilerin, odaya meyve veya özel

indirim kuponları gibi çeşitli sürprizler yapılarak ödüllendirilmeleri, onların işletmeye bakış açısını etkileyebilecek bir faktör olarak gösterilebilir. Böylece, ödüller, müşterinin o otelde kendisini özel hissetmesini sağlayacaktır.

Müşterilerle iyi bir iletişim kurabilmek için onlara daha yakın olabilmek ve onları yeterince tanımak gerekmektedir. Müşterilerin, kendileriyle üst düzeyde ilgilenildiği zaman işletmeye olan güven duyguları artacaktır. Bu da müşteri memnuniyetinde sürekliliğin sağlanabilmesi için önemli bir unsurdur. Müşterilerin gerek istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekse sorunlarının çözümünde onlarla birebir ilgilenip, iyi iletişim kurulması, hizmet kalitesinin gelişimine üst düzeyde etki edecektir.

Hizmet kalitesinin geliştirilmesi, sürekli değişen müşteri beklentilerinin iyi analiz edilmesiyle mümkün olmaktadır. Müşteri ihtiyaçları ve onların istekleri her an değişebildiği için yöneticiler bu konuda sürekli değişime ayak uydurabilmektedirler. Bu ihtiyaçların saptanması öncelikli olarak onları tanıma ve anlama yoluyla mümkündür. İşletme yönetimi, otele gelen müşterilerin dini inançlarını, toplumsal kalıplarını tanımalıdır. Müşterilerin dini inançları ve sosyal olguları, onların farklı değerlere bakış açılarını ve beklentilerini önemli derecede etkileyebileceği için müşterileri tanıma ve anlama yoluna gidilmelidir. Elbette ki, hizmetin sunulmasında yaşanan aksaklıklar, bu konuda çok titizlik gösteren işletmelerde de olabilir. Bu noktada; işletmelerin, yazılı ya da sözlü olarak müşteri memnuniyetlerini tespit etmeleri, sorun kendilerine ulaşır ulaşmaz bu konuyu çözümlenmeleri şarttır.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilmesindeki en temel yol müşterinin fikirlerini öğrenmekten geçer. Müşteriler kendilerine sorulmadan önerilerini söyleme gereği duymayabilirler. Bu nedenle, müşterilerle yakından ilgilenerek, onlarla sohbet edilerek otelin eksiklikleri öğrenilebilir ve bu eksikliklerin giderilmesi için onların önerileri dinlenilebilir.

Müşteriler, toplum içinde onlara daha özenli ve yakın davranılmasını, otel hakkındaki düşüncelerinin alınması ve bunları yaparken de mümkünse isimleriyle hitap edilmesi isterler. Bu davranışlar müşterileri gururlandırır ve toplum içerisinde önemli olduklarını hissetmelerine yardımcı olur. Sonuç olarak müşteri bunun karşılığını işletmeye sadık kalarak verecektir.

2.3.4. Turizm İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri

Müşterilerden yazılı ya da sözlü olarak alınan her türlü memnuniyetsizlikler şikayet olarak adlandırılır. Şikayet davranışının, işletmelerin korktuğu, kaçmaya çalıştığı bir davranış türü olarak algılanmaması oldukça önemlidir. İşletmelerin şikayetlere, memnun olmayan müşterilerin memnuniyetinin sağlanması için bir fırsat olarak bakmaları gerekmektedir. Müşteri şikayetleri konusunda önemli bir hususta, müşterinin mümkün olduğunca şikayet etmesini sağlayacak sistemlerin kurulmasıdır. İşletmeler, müşterilerin şikayet edebilmelerini kolaylaştırabilmek amacıyla formlar, ücretsiz telefon numaraları, müşteri masaları oluşturmakta ve bunları etkin bir şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar. Müşterilerin şikayetlerini dile getirmelerine yönelik sistemler geliştirmek, en tehlikeli şikayet türünü yani dile getirilmeyen, işletmeye aktarılmayan, işletmeye aktarılmadığı için çözüm fırsatı bulunamayan şikayetleri önlemektedir. Müşterinin şikayetini aktarmaması, başka bir işletme ile iş yapma noktasına gelmesi, işletme ile ilgili olumsuz düşünceleri üçüncü şahıslara aktarması, hiç de hoş olmayan durumlardır. Müşterinin şikayetini başkalarına değil, işletmeye aktarması her iki tarafın da kazançlı çıkmasına neden olacaktır (Baytekin, 2005, s.48).

İşletmeler, şikayet eden müşterilere yönelik farklı çözüm yolları içerisine girmektedir. Şikayetin niteliği, problemin büyüklüğü çerçevesinde uygulanabilecek farklı yöntemler bulunmaktadır. İşletmeler bazen fiyatta indirim yapmakta ya da para almama yolunu seçmekte veya bedava bir ürün, hediye verme teklifinde bulunabilmektedirler. Şikayetlerin gereken şekilde ele alınmaması, uygun çözüm

yollarının bulunmaması veya müşteri memnuniyetinin sağlanamaması, işletmenin müşteri kaybetmesine neden olabilmektedir (Baytekin, 2005, s.49).

Turizm işletmelerindeki müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi ve çözüme kavuşturulması ise, işletme gelirlerinin ve karların artması bakımından hayati önem taşımaktadır. Şikayette bulunan müşteriler aynı zamanda otelin hizmet düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Şikayete neden olan konular, tekrar gerçekleşmemesi amacıyla otel yönetimi ve çalışanları tarafından çözüme kavuşturulmaktadır. Bu nedenle çoğu otelde odalara misafir anket formları konulmakta ve misafirlerin otel hakkındaki görüşleri alınmaya çalışılmaktadır (Yurtsever, 2005, s.1).

Müşteri şikayetleri daha sonra gelebilecek şikayetlerin önlenmesi açısından işletmeler için bir fırsat, bir şanstır. Turizm ürünleriyle ilgili şikayetlerin çözümü kolay değildir. Hatalı bir seyahatin tamiri ya da değiştirilmesi mümkün değildir. Bu şikayetler ürünün performansından kaynaklanan şikayetler olabileceği gibi, aynı zamanda müşteri hizmetleri ile ilgili de olabilir. Önemli olan bu şikayetlerin değerlendirilmesi ve aynı şikayetlerin tekrar meydana gelmesine engel olmaktır. Bu değerlendirmelerden hem işletme hem de müşteri yarar sağlayacaktır (Özkaya, 2002, s.58).

Sadık müşteriler, bir işletmenin karının önemli bir kısmını oluşturduklarından, bir şikayet veya anlaşmazlık neticesinde müşteri kaybetme riski göze alınmamalıdır. Şikayetlere çabuk ve yapıcı olarak cevap verilmelidir (Kotler, 2000, s.48). Müşterinin şikayeti dinlenirken, önbüro personelinin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir: Müşteri iyi tanınmalı, konunun sınırları saptanmalı, gerekli notlar alınmalı, etkili bir dinleme gerçekleştirilmeli, sonuna doğru konu özetlenmeli, tekrar görüşme gerekiyorsa bu ifade edilmeli ve konu takibe alınmalıdır. Böylece, şikayetinin sorunsuzca halledildiğini gören müşteri karşısında, otel işletmesi

inanilirlığını ve gvenilirlığını sağlamlaştırarak bu olayın daha sonraki satın almalarda bir satışa dönüşme olasılığını güçlendirmiş olacaktır.

Sonuç olarak, günün 24 saati müşterilere hizmet veren turizm işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesinin arttırılması, müşteri tatmininin, müşteri sadakatının sağlanması ve Şikayetlerin değerlendirilmesi sonucu müşteriye özel hizmet sunulması ile gerçekteşecektir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanma şekli ile bu verilerin nasıl analiz edildiği açıklanacaktır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Antalya, İstanbul ve İzmir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otellerdeki önbüro müdürlerinin, önbüro personelinin müşteri ilişkileri yönetimindeki rolleri konusundaki görüşlerinin ortaya konulması amacıyla planlanıp yürütülen bu çalışmanın yöntemi, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır.

Betimsel modelle, bir konu hakkındaki hali hazırdaki durum araştırılır. Betimsel modelle yürütülen bir araştırmanın başında, araştırma evreni belirlenir. Evren, araştırma bulgularının genelleneceği bireylerin tümüdür. Belirlenen evrende çok fazla birey bulunması durumunda, evrenden örneklem alınır. Örneklem evrene genelleme yapmaya olanak verecek biçimde evrenden belli sayıda bireyin seçilmesiyle oluşan katılımcı grubudur. Örneklem alınması durumunda, araştırmada tüm evren üzerinde değil yalnızca örneklem üzerinde çalışılır. Örneklemde elde edilen araştırma bulguları ise, tüm evrene genellenir (Kırcaali, 1999, s.7).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini tüm Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler oluşturmaktadır. Tursab’dan alınan 2006 yılı verilerine göre Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel sayısı 216, dört yıldızlı otel sayısı ise 416 olmak üzere toplam 632 turizm işletmesindeki önbüro müdürleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Bu evreni temsilen aşağıdaki formüle göre anket yapmamız gereken örnekleme sayısı 329 olarak belirlenmiştir.

Formül:

$$n = \frac{NPq}{Z^2}$$

$$\frac{(N-1)B^2 + Pq}{Z^2}$$

$$Z^2$$

n= örnekleme sayısı

N = Araştırmaya konu olan topluluk

P = Topluluk oranı veya tahmini

q = 1-P

B = Katlanılabilir hata oranı

Z = Z sayısı (istenilen güven aralığında)

$$N=632$$

$$P=0.5$$

$$q=0.5$$

$$B=0.05$$

$$z=(1.96)^2$$

$$n = \frac{632(0.5)(0.5)}{(1.96)^2}$$

$$\frac{(632-1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)}{(1.96)^2}$$

$$(1.96)^2$$

$$n=158$$

$$\frac{631(0.0025)}{3.8416} + 0.25$$

$$3.8416$$

$$n=158$$

$$0,4791$$

$$n = 329$$

Formülden de anlaşılacağı gibi örnekleme sayısının belirlenmesinde araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gerekir. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden her hangi bir araştırma yapılmamış ise P değeri genel olarak 0.5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'ın da (1994, aktaran Öztürk, 1996:176) dile getirdiği gibi bir matematiksel kavram olan hata oranı araştırmaya konu olan toplulukla örnek olarak seçilen kitlenin uygunsuzluğunu gösterir ve genellikle araştırmacının önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı her zaman yüzde 3 ile yüzde 5 arasındadır.

Bu çalışmada, katlanılabilir hata oranı yüzde üç olarak saptanmıştır. Bunun yanında, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması, araştırmacının güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırmacılar tarafından kabul edilen bu güven aralığı da artı eksi yüzde iki buçuktur. Başka bir ifade ile %95 güven aralığıdır. Z değeri de buna bağlı olarak 1.96 olarak saptanmıştır.

Araştırmacıların da dile getirdiği gibi örnekleme teorilerinin kabulü ve bu alanda meydana gelen gelişmeler, kişiler ve organizasyonlar için bilgilerin elde edilmesini hem kolaylaştırmış hem de bu bilgilere ulaşmak için yapılan giderlerde önemli ölçüde azalmalara neden olmuştur (Cannon, 1994, aktaran Öztürk, 1996:176). Herkesin cevabını bulmak istediği bir soru olan, araştırmalarda yeterli örnekleme sayısı ne kadar büyüklükte olması gerekir. Bu sorunun önemi özellikle araştırma için ayrılan bütçenin sınırlı olması durumunda bir kat daha artmaktadır. Araştırmalarda örnek sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur örneklemin hedef kitle olarak alınan topluluğun özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyette yapılabilmesi için yol gösterici nitelikte olmasıdır. Mendenhall vd. (1989, aktaran Öztürk, 1996:176) göre araştırmaya konu olan topluluğun benzer karakterine uygun olarak seçilmesi halinde örnekler kabul edilebilir sonuçlar ortaya koymaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket uygulamalarına başlamadan önce anketin pilot testinin uygulanması için, Konya’da yer alan otellerden, 10 tanesinin önbüro müdürü ile görüşülmüş ve anket sorularından bir seçenekte yanlış anlamaya neden olabilecek anlam karmaşasının giderilmesi sağlanmıştır. Anketin güvenilirliği ölçülmüş ve anketin Cronbach’s Alpha’ya göre 0.878 düzeyinde güvenilirlik içerdiği görülmüştür.

Araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formlarının uygulanmasında tüm Türkiye’yi temsilen turizm sektöründe ülkemize en fazla katkı sağlayan iller seçilmiştir. Buna göre Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan elde edilen verilere göre Antalya’da 252, İstanbul’da 98 ve İzmir’de de 31 adet olmak üzere toplam 381 tane dört ve beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu şehirlerdeki otel sayıları 381’e bölündüğünde her şehirdeki ulaşılması gereken otel yüzdeleri belirlenmektedir.

Buna göre Antalya'daki otellerin %66'sına, İstanbul'daki otellerin %26'sına ve İzmir'deki otellerin %8'ine ulaşılması gerekmektedir. Bu yüzdelerle göre de, toplamdaki örneklem sayısının %66'sı alındığında Antalya'dan 217, İstanbul'daki örneklem sayısının %26'sı alındığında 86 ve İzmir'den de örneklem sayısının %8'i alındığında 26 otelin önbüro müdürüne anket uygulanması gerektiği belirlenmiştir. Birebir görüşmeler ve internet üzerinden de iletişim kurularak, Antalya'dan 129, İstanbul'dan 61 ve İzmir'den de 15 olmak üzere toplam 205 önbüro müdüründen geri besleme alınabilmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences – Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) For Windows 10.0 Sürümü ile analiz edilmiştir. Buna ek olarak Excel programından da yararlanılmıştır.

Araştırmada, Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Pearson korelasyon testi, iki değişken arasındaki ilişkiyi anlamaya yardımcı olmaktadır. Değişkenlerin değer alışlarında gözlenebilen bağlantıya ilişki denir. Her ilişki çözümlenmesi, ilişkinin olup olmadığını ve varsa anlamı, ilişkinin yönü ve ilişkinin miktarını içermelidir (Karasar, 2002, s.218).

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde önbüro müdürlerine ait kişisel bilgiler, önbüro personeline ait bilgiler ile korelasyon tabloları verilmiş ve yorumlanmıştır.

4.1. Turizm İşletmelerindeki Önbüro Müdürlerine Ait Bilgiler

Tablo 1'de ankete katılan önbüro müdürlerinin kişisel özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

Tablo 1
Önbüro Müdürlerinin Kişisel Özellikleri

Kişisel Özellikler		f	%
Cinsiyet	Erkek	131	63.9
	Kadın	74	36.1
Yaş (Yıl)	20 ve altı	-	-
	21-30	70	34.1
	31-40	92	45.0
	41-50	35	17.0
	51 ve üzeri	8	4.0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	2	1.0
	Lise	64	31.2
	Ön lisans	58	28.3
	Lisans	66	32.2
	Lisans üstü	15	7.3
İşletmenin Türü	4 Yıldızlı	69	33.7
	5 Yıldızlı	136	66.3
Aylık Gelir (YTL)	500 ve altı	45	22.0
	501-1000	45	22.0
	1001-1500	30	14.6
	1501-2000	34	16.6
	2001-2500	30	14.6
	2501 ve üzeri	21	10.2
Çalışma Süresi (Yıl)	1 ve daha az	29	14.1
	2-5	73	35.6
	6-10	44	21.5
	11-16	40	19.5
	17-21	15	7.3
	22 ve üstü	4	2.0
Toplam		205	100.0

Tablo 1'e göre ankete katılan önbüro müdürlerinin %63.9'unun cinsiyeti erkek, % 36.1'i ise kadındır. Önbüro müdürlerinin yaş dağılımları incelendiğinde, %45.0'nin 31-40 yaş aralığında, %34.1'inin 21-30 yaş aralığında, %17.0'nin 41-50 yaş aralığında ve %8.0'nin da 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre ankete katılan önbüro müdürlerinin büyük bir kısmını orta yaş grubu oluşturmaktadır.

Ankete katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında, % 32,2'sinin lisans mezunu olduğu, %31.2'sinin lise mezunu, %28.3'ünün önlisans mezunu, %7.3'ünün lisans üstü eğitim yapmış olduğu ve %1.0'nin da ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum ankete cevap veren önbüro müdürlerinin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ankete katılan önbüro müdürlerinin çalıştıkları işletme türleri incelendiğinde ise %66.3'ünün 5 yıldızlı, %33.7'sinin ise 4 yıldızlı otelde çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Önbüro müdürlerinin aylık gelirlerine bakıldığında da, ankete katılanların %22.0'nin ayda 500 YTL ve altında, yine %22.0'nin 501-1000 YTL arası, % 16.6'sının 1501-2000 YTL arasında kazandıkları, %14.6'sının 2001-2500 YTL arası ve %10.2'sinin de 2501 YTL ve üzerinde aylık gelirleri olduğu görülmektedir. Buna göre önbüro müdürlerinin gelir dağılımının düşük olduğu verilen cevaplara göre ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan önbüro müdürlerinin çalışma yıllarına bakıldığında %35.6'sının 2-5 yıl arasında çalıştıkları, %21.5'inin 6-10 yıl arası, %19.5'inin 11-16 yıl arası, %14.1'inin 1 ve 1 yıldan daha kısa süreli olarak, %7.3'ünün 17-21 yıl arası ve %2.0'nin 22 yıl ve daha da uzun süreli olarak aynı işletmede çalıştıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre önbüro müdürlerinin aynı işletmede uzun süreli olarak çalıştıkları sonucuna varılabilir.

4.2. Önbüro Personeli İle İlgili Analizler

Bu bölümde, Antalya, İstanbul ve İzmir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı turizm işletmelerinde çalışan önbüro müdürlerinin, yapılan anket uygulamasında kendi önbüro personelleri ile ilgili olarak verdikleri cevaplara göre aşağıdaki sonuçlar belirlenmiştir.

Tablo 2
Müşterilerin Kullandıkları İletişim Kanalları (n:205)

İletişim Kanalları	Hiç		Çok Ender		Ara Sıra		Sıkça		Her Zaman		Ort	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İnternet	9	4.4	43	21.0	36	17.6	46	22.4	71	34.6	3.64	1.28
Broşürler	3	1.5	11	5.4	40	19.5	54	26.3	97	47.3	4.13	1.00
Görsel basın	11	5.4	30	14.6	52	25.4	52	25.4	60	29.3	3.58	1.20
Yazılı basın	19	9.3	41	20.0	54	26.3	52	25.4	39	19.0	3.25	1.24
Radyo	93	45.4	32	15.6	34	16.6	23	11.2	23	11.2	2.27	1.42
Müşteri referansı	32	15.6	15	7.3	30	14.6	51	24.9	77	37.6	3.61	1.44

Ankete katılan önbüro müdürlerinin verdikleri yanıtlara göre aritmetik ortalamalara bakıldığında en çok kullanılan iletişim kanalının (4.13) broşürler olduğu görülmektedir. Bu kanal için katılımcıların %47.3’ü her zaman seçeneğini işaretlerken, %26.3’ü de sıkça seçeneğini işaretlemiştir. Diğer iletişim kanallarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde, müşteriler tarafından en az tercih edilen iletişim kanalının (2.27) aritmetik ortalamayla radyo olduğu görülmektedir. Bu kanala katılımcıların %45.4’ü hiç kullanılmamaktadır yanıtını vermişlerdir. Tablo 2’ye göre yeni müşterilerin otele ulaşmak için en çok broşürlerden yararlandıkları, daha sonra sırasıyla müşteri referansı, internet, görsel ve yazılı basını tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 3
Mevcut Müşterileri Elde Tutmak İçin Önbüro Çalışanlarınca
Kullanılan İletişim Stratejileri (n:205)

Stratejiler	Hiç		Çok Ender		Ara Sıra		Sıkça		Her Zaman		Ort	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Özel günlerde arama	14	6.8	14	6.8	39	19.0	49	23.9	89	43.4	3.90	1.23
Promosyonlar yapma	23	11.2	19	9.3	46	22.4	44	21.5	73	35.6	3.61	1.35
Müşterileri ödüllendirme	18	8.8	15	7.3	33	16.1	51	24.9	88	42.9	3.86	1.29
E-Posta gönderme	15	7.3	20	9.8	42	20.5	41	20.0	87	42.4	3.80	1.28
Müşterilere anket yapma	15	7.3	8	3.9	28	13.7	41	20.0	113	55.1	4.12	1.22
Etkinlikler düzenleme	13	6.3	15	7.3	42	20.5	27	13.2	108	52.7	3.98	1.27
Şikayetleri dinleme	15	7.3	11	5.4	12	5.9	30	14.6	137	66.8	4.28	1.23

Anketi yanıtlayan önbüro müdürlerine göre, aritmetik ortalamalara bakıldığında, mevcut müşterileri elde tutmak için önbüro elemanlarınca en çok kullanılan iletişim stratejisinin (4.28) şikayetleri dinleme olduğu görülmektedir. Bu strateji için önbüro müdürlerinin %66.8'i her zaman seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu sonuca göre müşteri sadakatinin sağlanmasında şikayetlerin dinlenmesinin çok etkili bir iletişim stratejisi olduğu ortaya çıkmıştır. Müşteri sadakatinin sağlanması için, müşteri şikayetlerinin dinlenmesi ve düzeltici tedbirler alınması gerekmektedir. Diğer iletişim stratejilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, mevcut müşterileri elde tutabilmek için önbüro elemanlarınca en az kullanılan stratejinin (3.61) aritmetik ortalamayla promosyonlar yapma olduğu görülmektedir. Bu strateji için katılımcılardan %11.2'si hiç kullanılmamaktadır yanıtını vermişlerdir. Bu sonuca göre müşteri sadakatinin sağlanmasında promosyon yapmanın etkisi yoktur.

Tablo 4
Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları (n:205)

Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	Hiç Önemli Değil		Az Önemli		Orta Düzeyde Önemli		Önemli		Çok Önemli		Ort	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%		
Çalışanlar için miy eğitimi	5	2.4	1	0.5	10	4.9	41	20.0	148	72.2	4.60	0.81
Veritabanı kullanılması	1	0.5	3	1.5	8	3.9	24	11.7	169	82.4	4.74	0.65
Rakip otel uygulamalarının izlenmesi	8	3.9	9	4.4	28	13.7	63	30.7	97	47.3	4.13	1.06
24 saat açık telefon hattı	12	5.9	5	2.4	22	10.7	54	26.3	112	54.6	4.21	1.11
Müşteriler için organizasyonlar düzenlenmesi	7	3.4	5	2.4	22	10.7	58	28.3	113	55.1	4.29	0.99

Önbüro müdürlerinin verdikleri yanıtlara göre aritmetik ortalamalara bakıldığında, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları içerisinde en önemli uygulamanın (4.74) müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanımı olduğu görülmektedir. Bu uygulama için önbüro müdürlerinin %82.4'ü çok önemli seçeneğini işaretlemişlerdir. Turizm işletmelerinde müşteri bilgilerinin saklanması önemli önbüro müdürleri tarafından da belirtilmiştir. Müşteri veritabanındaki bilgilerden yararlanılarak kişiye özel hizmet sunularak, müşteri tatmini yaratılabilir ve bunun sonucunda da müşterilerin sadık müşteri haline gelmeleri sağlanabilir. Diğer uygulamalara bakıldığında da, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları içerisinde önemli görülmeyen uygulamanın (4.13) aritmetik ortalamayla rakip otellerin uygulamalarının izlenmesi olduğu görülmektedir. Bu uygulamaya katılımcıların %3.9'u hiç önemli değildir yanıtını vermişlerdir.

Araştırmaya katılan önbüro müdürlerine göre, önbüro personelinin mesleki becerileri ve kişilik rollerinin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarındaki etkisinin nasıl bir önem ifade ettiği araştırılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 5'de yer almıştır. Sonuçlara göre önem derecelerinin yer aldığı beşli ölçekte tüm kriterler için

katılımcıların çoğu dört ve beş seçeneklerinde yoğunlaşarak müşteri ilişkilerinde önbüro elemanlarının mesleki becerileri ve kişilik rollerinin oldukça önemli olduğunu göstermişlerdir.

Tablo 5
Önbüro Elemanlarının Mesleki Becerileri ve Kişilik Rollerini (n:205)

Personel Özellikleri	Hiç Önemli Değil		Az Önemli		Orta Düzeyde Önemli		Önemli		Çok Önemli		Ort.	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalışma hızı	6	2.9	2	1.0	15	7.3	50	24.4	132	64.4	4.46	0.90
Personelin kibarlığı	4	2.0	-	-	2	1.0	20	9.8	179	87.3	4.80	0.64
Müşterilere bireysel ilgi gösterebilme	2	1.0	1	0.5	3	1.5	30	14.6	169	82.4	4.77	0.59
Müşterilerin sorunlarında gösterdikleri duyarlılık	1	0.5	1	0.5	6	2.9	28	13.7	169	82.4	4.77	0.57
Sorun çözme kabiliyeti	2	1.0	-	-	4	2.0	29	14.1	170	82.9	4.78	0.57
Müşterilere isimleriyle hitap etme	8	3.9	4	2.0	8	3.9	40	19.5	145	70.7	4.51	0.96
İletişim yeteneği	3	1.5	1	0.5	7	3.4	37	18.0	157	76.6	4.68	0.70
Personelin güvenilirliği	3	1.5	1	0.5	4	2.0	29	14.1	168	82.0	4.75	0.66
Personelin uzman ve bilgili olması	2	1.0	3	1.5	5	2.4	36	17.6	159	77.6	4.70	0.68
Personelinin görünüşü	1	0.5	-	-	11	5.4	31	15.1	162	79.0	4.72	0.60

Tablo 5'deki seçeneklere verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında önbüro personelinin mesleki becerileri ve kişilik rolleri arasında en önemli olan seçeneğin önbüro personelinin kibarlığı (4.80) olduğu görülmektedir. Önbüro müdürlerinin %87.3'ü bu özelliğin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları açısından çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Önbüro departmanının otel işletmesine gelen müşterilerin ilk olarak karşılaştıkları ve işletme imajı hakkında bilgi sahibi oldukları mekan olması açısından ve çalışanların müşteriyle birebir iletişim kurmaları sebebiyle kibar olması gerektiği önbüro müdürlerince ortaya konulmuştur. Diğer seçeneklere bakıldığında da, önbüro müdürlerine göre, önbüro

personelinin mesleki becerileri ve kişilik rolleri arasında önemli görülmeyen seçeneğin (4.46) aritmetik ortalamayla personelin çalışma hızının olduğu görülmektedir. Bu seçeneğe katılımcıların %2.9'u hiç önemli değildir yanıtını vermişlerdir.

Tablo 6
Sadık Müşteriler İçin Yapılan Ayrıcalıklar (n:205)

Uygulamalar	Hiç		Çok Ender		Ara Sıra		Sıkça		Her Zaman		Ort	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Oda fiyatında indirim	12	5.9	16	7.8	40	19.5	38	18.5	99	48.3	3.95	1.23
Ekstralarda indirim	16	7.8	29	14.1	62	30.2	38	18.5	60	29.3	3.47	1.26
Odalarına hediyeler bırakma	14	6.8	26	12.7	55	26.8	44	21.5	66	32.2	3.60	1.25
Odalarını isteklerine göre hazırlama	5	2.4	16	7.8	29	14.1	60	29.3	95	46.3	4.09	1.06
Özel günlerde arama	6	2.9	9	4.4	33	16.1	48	23.4	109	53.2	4.20	1.05
Hep aynı odalarda kalmalarını sağlama	6	2.9	13	6.3	19	9.3	72	35.1	95	46.3	4.16	1.03
Konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme	6	2.9	3	1.5	14	6.8	51	24.9	131	63.9	4.45	0.91

Tablo 6'daki uygulamaların aritmetik ortalamalarına bakıldığında sadık müşteriler için önbüro personeline, yapılan uygulamalar arasında en önemli olan uygulamanın konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme (4.45) olduğu görülmektedir. Önbüro müdürlerinin %63.9'u tarafından, önbüro personeline bu uygulamanın sadık müşterilerin korunması için her zaman yapılmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer seçeneklerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, önbüro müdürlerine göre, önbüro personelinin sadık müşteriler için ekstralarda indirim yapmalarının (3.47) hiçte önemli olmadığı görülmektedir. Bu seçeneğe katılımcıların %7.8'i hiç önemli değildir yanıtını vermişlerdir. Müşteri sadakatinin sağlanması için müşteri şikayetlerinin tespit edilmesi ve bu şikayetlerin kısa sürede çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

Tablo 7
Müşteri Şikayetlerinin Önlenmesi İçin Uygulanan Stratejiler (n:205)

Stratejiler	Hiç		Çok Ender		Ara Sıra		Sıkça		Her Zaman		Ort	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Her an personele ulaşılması.	3	1.5	2	1.0	9	4.4	23	11.2	168	82.0	4.71	0.73
Şikayetlerin dinlenmesi.	2	1.0	2	1.0	4	2.0	38	18.5	159	77.6	4.70	0.65
Müşterilerin şikayetlerini bildirmeleri için teşvik edilmesi.	4	2.0	5	2.4	12	5.9	38	18.5	146	71.2	4.55	0.86
Tüm odalara müşteri şikayet formları konulması.	6	2.9	3	1.5	3	1.5	25	12.2	168	82.0	4.69	0.83
Şikayetlerin ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmesi.	32	15.6	3	1.5	13	6.3	35	17.1	122	59.5	4.03	1.46
Müşteri şikayetlerinin çabuk ve yapıcı olarak çözülmesi.	14	6.8	6	2.9	7	3.4	36	17.6	142	69.3	4.40	1.14

Tablo 7'deki stratejilerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında müşteri şikayetlerinin önlenmesi için önbüro personeline uygulanan stratejiler arasında her zaman uygulanması gereken stratejinin her an kolaylıkla bir önbüro personeline ulaşabilmek (4.71) olduğu görülmektedir. Önbüro müdürlerinin %82.0'ı tarafından, her zaman kolaylıkla bir önbüro personeline ulaşabilmenin müşteri şikayetlerini önlemedeki en önemli strateji olduğu görülmektedir. Diğer seçeneklerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, önbüro müdürlerine göre, müşteri şikayetlerinin önlenmesi için önbüro personeline uygulanan stratejiler arasında, müşteri şikayetlerinin ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmesinin (4.03) en az tercih edilen strateji olduğu belirlenmiştir. Bu seçeneğe katılımcıların %15.6'sı hiç uygulanmamaktadır yanıtını vermişlerdir.

4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Hipotez testi aşamasında değişkenler arasında ilişki olup olmadığını saptamak üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıdaki korelasyon tablolarında her bir değişkenin birbiriyle ilişkisi görülmektedir.

Tablo 8
Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının
Müşterilere Sağlanan Ayrıcalıklar Üzerindeki Etkisi

KORELASYON TABLOSU	Çalışanlar için MİY eğitimi verilmesi	Veri tabanı kullanımı	Rakip otellerin uygulamalarını izleme	24 Saat açık telefon hattı
Oda fiyatında indirim	-,042	-,156*	,038	-,086
Ekstra indirim	-,158*	-,012	-,083	-,125
Odalara hediyeler bırakma	,116	,155*	,015	-,032
Odalarını isteklere göre hazırlama	,095	,078	-,176*	,053
Özel günlerde arama	,088	,205**	-,014	-,053
Konuk istek formu kullanma	,311**	,100	-,088	,160*

Tablo 8'e göre, müşterilerin odalarına hediyeler bırakma ile müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanımı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,155$, $p<0,05$). Bilgileri saklanan müşterilerin konaklama süreleri boyunca zaman zaman odalarına hediyeler bırakılması onların sadık müşteri olmalarını sağlayacaktır. Müşterilerin özel günlerinde aranması ile müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,205 olup $p<0,05$ olduğundan bu katsayı anlamlıdır. Buna göre müşteri bilgilerinin saklanması ve daha sonra müşterilerin özel günlerinde hatırlanıp aranması onların işletmeye olan sadakatini arttıracaktır. Konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerinin öğrenilmesi ile önbüro çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi arasında ($r=0,311$, $p<0,05$) istatistiksel olarak bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alan önbüro personelinin müşterilerin istek ve şikayetlerini konuk istek formlarıyla takip ettiği görülmektedir. Ayrıca,

konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerinin öğrenilmesi ile 24 saat açık telefon hattı kullanılması arasındaki korelasyon katsayısı 0,160 olup $p<0,05$ olduğundan bu katsayı anlamlıdır. Buna göre, müşteri dilek ve şikayetlerinin konuk istek formlarıyla öğrenilmesi ile 24 saat açık telefon hattı kullanılması arasında olumlu bir ilişki söz konusudur.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını temsil eden değişkenler ile sadık müşteriler için önbüro çalışanlarınca sağlanan ayrıcalıklar arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9
Önbüro Personel Özelliklerinin Müşteri Şikayetleri Üzerindeki Etkisi

KORELASYON TABLOSU	Önbüro personeline ulaşma	Şikayetlerin dinlenmesi	Müşterileri şikayetler için teşvik etme	Şikayet formu kullanma	Ücretsiz telefon hattı	Şikayetlerin yapıcı olarak çözülmesi
Çalışma hızı	,055	-,027	-,006	,221**	,059	,245**
Bireysel ilgi	,039	,016	,206**	-,007	,043	-,111
Sorunlara gösterdikleri duyarlılık	,041	,043	,076	,066	-,144*	,042
Sorun çözme kabiliyeti	,153*	,090	,075	,030	-,014	-,046
İsimle hitap etme	-,062	,029	,152*	-,063	-,065	-,110
Güvenilir olma	,184**	,146*	,012	,231**	,060	-,087
Uzman ve bilgili olma	,087	,281**	,177*	,167*	,109	-,157*
Görünüş	,040	,116	,263**	,119	,044	,095

Tablo 9'a göre, önbüro personelinin çalışma hızı ile müşteri şikayetlerinin belirlenmesi için müşterilerin odalarına müşteri şikayet formu konması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,221$, $p<0,05$). Buna göre önbüro personelinin çalışma hızı arttıkça müşteri şikayetlerinin önlenmesi için müşteri şikayet formundan yararlanma durumu da artmaktadır. Müşterilere bireysel ilgi gösterme ile müşterilerin şikayetlerini bildirmeleri için teşvik edilmeleri arasında ($r=0,206$, $p<0,05$), önbüro personelinin sorun çözme kabiliyeti ile müşterilerin her

an önbüro personeline kolaylıkla ulaşabilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,153$, $p<0,05$). Bu sonuca göre de müşterilerin çalışanlara ulaşabilme durumu arttıkça personelin sorun çözme kabiliyeti de gelişmektedir. Müşterilere isimleriyle hitap etme ve müşterilerin şikayetlerini bildirmeleri için teşvik edilmeleri arasında da ($r=0,152$, $p<0,05$) anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu sonuca göre, müşterilerin tanınma durumu arttıkça şikayetlerini bildirme durumları da artmaktadır. Önbüro personelinin güvenilir olması ile müşterilerin her an önbüro personeline kolaylıkla ulaşabilmesi ($r=0,184$, $p<0,05$), önbüro personelinin tüm şikayetleri sabırla dinlemesi ($r=0,146$, $p<0,05$) ve şikayetlerinin belirlenmesi için tüm odalara şikayet formu konulması arasında ($r=0,231$, $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre önbüro personelinin güvenilirliği arttıkça personele kolaylıkla ulaşılması, personelin müşteri şikayetlerini dinlemesi ve şikayetlerin şikayet formlarıyla belirlenme durumları da artmaktadır. Önbüro müdürlerinin görüşlerine göre, önbüro çalışanlarının güvenilir olması müşteri şikayetlerini önlemede etkilidir.

Önbüro personelinin uzman ve bilgili olması ile önbüro personelinin tüm şikayetleri sabırla dinlemesi ($r=0,281$, $p<0,05$), müşterilerin şikayetlerini bildirmeleri için teşvik edilmeleri ($r=0,177$, $p<0,05$) ve müşteri şikayetlerinin belirlenmesi için tüm odalara şikayet formu konulması arasında istatistiksel olarak anlamlı olan bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,167$, $p<0,05$). Buna bağlı olarak önbüro personelinin uzman ve bilgili olması, şikayetlerin sabırla dinlenmesini, müşterilerin şikayetlerini bildirmeleri için teşvik edilmesini, ve müşterilerin odalarına konulacak müşteri şikayet formu ile şikayetlerin tespit edilmesini etkilemektedir.

Önbüro personelinin görünümü ile müşterilerin şikayetlerini bildirmeleri için teşvik edilmeleri arasında ($r=0,263$, $p<0,05$) ve önbüro personelinin çalışma hızı ile müşteri şikayetlerinin çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmesi arasında ($r=0,245$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Önbüro personelinin çalışma hızı arttıkça şikayetlerin çözümlenme durumu arasında da ilişki vardır.

Tablo 9 incelendiğinde, önbüro personel özelliklerini temsil eden değişkenler ile müşteri şikayetlerini önleme stratejileri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10
Önbüro Personel Özelliklerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarına Etkisi

KORELASYON TABLOSU	Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi	Veri tabanı kullanımı	Rakip otellerin uygulamaları	24 Saat açık telefon hattı	Özel organizasyonlar düzenleme
Çalışma hızı	,173*	,173*	0,49	,219**	,139*
Kibarlık	,324**	,031	,067	114	,229**
Bireysel ilgi	,149*	,011	,064	,193**	,197**
Sorunlara gösterdikleri duyarlılık	,166*	,025	0,83	,086	,171*
Sorun çözme kabiliyeti	,257**	,071	,072	013	,139
İsimle hitap etme	-,038	,064	,078	-,012	,167*
İletişim yeteneği	,068	,096	,162*	,057	,087
Güvenilir olma	,280**	-,017	,020	,141*	,346**
Uzman ve bilgili olma	,037	-,025	,117	,061	,242**
Görünüş	,105	,053	,217**	-,049	,144*

Tablo 10'da görüldüğü gibi önbüro personelinin çalışma hızı ile önbüro çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi ($r=0,173$, $p<0,05$), müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanılması ($r=0,173$, $p<0,05$), 24 saat açık telefon hattı kullanılması ($r=0,219$, $p<0,05$) ve özel organizasyonlar düzenlenmesi ($r=0,139$, $p<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre personelin müşteri bilgilerini kayıt altına almak için veritabanı kullanması, personelin çalışma hızını etkilemektedir. Önbüro personelinin kibar olması ile önbüro personeline müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi ($r=0,324$, $p<0,05$) ve müşteriler için özel organizasyon düzenlenmesi ($r=0,229$, $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda, müşteri ilişkileri eğitimi alan personelin müşteriye daha kibar davrandığı görülmektedir.

Önbüro personeline müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi ile müşterilere bireysel ilgi gösterilmesi ($r=0,149$, $p<0,05$), müşterilere bireysel ilgi gösterilmesi ile 24 saat açık telefon hattı kullanılması ($r=0,193$, $p<0,05$) ve müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi arasında ($r=0,197$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu sonuçlara göre, 24 saat açık telefon hattı kullanan önbüro personeli, müşterilere daha etkin olarak bireysel ilgi gösterebilmektedir ve personelin müşterilere bireysel ilgi gösterme durumu arttıkça, onlar için özel organizasyonlar düzenleyebilme durumu da artmaktadır.

Önbüro çalışanlarının müşterilerin sorunlarına gösterdikleri duyarlılık ile önbüro personeline müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi ($r=0,166$, $p<0,05$) ve müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi ($r=0,171$, $p<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Önbüro personelinin sorun çözme kabiliyeti ile önbüro personeline müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi ($r=0,257$, $p<0,05$) ve müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi ($r=0,139$, $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki belirlenmiştir. Önbüro çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi onların sorun çözme becerilerini arttırmaktadır.

Önbüro personelinin müşterilere isimleriyle hitap etmesi ile müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,167$ olup $p<0,05$) olduğundan bu katsayı anlamlıdır. Bu sonuca göre önbüro personelinin müşterileri tanıyarak onlara isimleriyle hitap etmeleri onlar için özel organizasyonlar düzenlemelerini sağlamaktadır.

Tablo 10 incelendiğinde, önbüro personelinin iletişim yeteneğinin gelişmesi ile rakip otellerin uygulamalarının incelenmesi arasında ($r=0,162$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Önbüro personelinin güvenilir olması ile önbüro personeline müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi ($r=0,280$, $p<0,05$), 24 saat açık telefon hattı kullanılması ($r=0,141$, $p<0,05$) ve müşteriler için

özel organizasyonlar düzenlenmesi ($r=0,346$, $p<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Önbüro personelinin uzman ve bilgili olması ile müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi ($r=0,242$, $p<0,05$) arasında da anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna bağlı olarak önbüro personelinin, özel organizasyonlar düzenlemesini, personelin uzman ve bilgili olma düzeyi etkilemektedir. Önbüro personelinin görünümü ile rakip otellerin uygulamalarının izlenmesi ($r=0,217$, $p<0,05$) ve müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi ($r=0,144$, $p<0,05$) arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki saptanmaktadır.

Tablo 10'a göre, önbüro personel özelliklerini temsil eden değişkenler ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11
Önbüro Personel Özelliklerinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkileri

KORELASYON TABLOSU	Oda fiyatında indirim	Ekstra indirim	Odalarına hediyeler bırakma	Odaların isteklerine göre hazırlama	Özel günlerde arama	Müşterilerin aynı odalarda kalmaları	Konuk istek formu kullanımı
Çalışma hızı	-,070	-,017	,089	,052	,049	,118	,155*
Kibarlık	-,116	-,109	,042	-,038	-,045	-,020	,093
Bireysel ilgi	,126	-,051	-,066	-,106	-,007	,043	-,042
Sorunlara gösterdikleri duyarlılık	,076	-,094	-,007	-,046	,034	,112	,060
Sorun çözme kabiliyeti	,021	-,032	,081	-,127	,072	,009	192**
İsimle hitap etme	,343**	167*	,105	-,128	,281**	,133	,004
İletişim yeteneği	-,124	-,076	,074	-,091	,032	,111	076
Güvenilir olma	-,062	-,020	,095	,027	,006	-,079	291**
Uzman ve bilgili olma	,112	,135	-,009	-,156*	-,094	-,064	075
Görünüş	,056	-,007	,129	,005	001	,164*	061

Tablo 11'de görüldüğü gibi önbüro personelinin çalışma hızı ile konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme arasında ($r=0,155$, $p<0,05$) anlamlı bir

ilişki görülmektedir. Buna göre önbüro personelinin çalışma hızının artması müşterilerin istek ve şikayetlerini konuk istek formlarıyla takip etme durumlarını etkilemektedir. Önbüro personelinde sorun çözme kabiliyetinin bulunması ile konuk istek formlarıyla müşterilerin dilek ve şikayetlerini öğrenme ($r=0,192$, $p<0,05$) arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, önbüro personelinin müşteri istek ve şikayetlerini konuk istek formlarıyla takip etmeleri önbüro personelinin sorun çözme kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır.

Önbüro personelinin müşterilere isimleriyle hitap etmeleri ile oda fiyatlarında indirim yapılması ($r=0,343$, $p<0,05$), ekstralarda indirim yapılması ($r=0,167$, $p<0,05$) ve müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi ($r=0,281$, $p<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmektedir. Müşterilerin önbüro elemanları tarafından tanınırlığının artması, oda fiyatlarında indirim yapılmasına oldukça etki etmektedir. Buna göre, tanınan müşterilere ekstralarda indirim yapılmasının da müşteriler için tanınan önemli bir ayrıcalık olduğu görülmektedir. Müşteriler için özel organizasyon düzenlenmesi için de müşterilerin önbüro personeline iyi tanınması gerekmektedir. Önbüro personelinin güvenilir olması ile konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme ($r=0,291$, $p<0,05$) arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Önbüro personelinin güvenilir olması, konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerin öğrenilme durumunu etkilemektedir. Önbüro personelinin görünümü ile müşterilerin aynı odalarda kalmaları ($r=0,164$, $p<0,05$) arasında da anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Müşterilerin aynı odalarda kalmalarını önbüro personelinin görünümü etkilemektedir.

Tablo 11'e göre, önbüro personel özelliklerini temsil eden değişkenler ile müşteri sadakatinin sağlanması için işletmede yapılan uygulamalar arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Günümüzde müşteriler alışveriş sürecinde kendileri için fark ve değer yaratan işletmeleri tercih etmektedirler. Müşteriler için elde edebilecekleri kadar bilgiye sahip, ürün ve hizmetlerini bu bilgiler ışığında kişiselleştirebilen işletmeler rekabet ortamında daha avantajlı bir konuma geçmektedirler.

Turizm işletmelerinde, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarısı, ön büro departmanında çalışanların müşteri ilişkilerindeki deneyimlerini iletirmek ve müşterileri etkilemek için uygun ve anlamlı bilgiyi toplamaları, analiz etmeleri ve kullanmalarındaki yeteneklerine dayandırılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi öncelikle müşterinin ihtiyaçlarını temel alıp, isteklerini karşılamaya çalışarak müşteriler ile sürekli iletişim halinde olup aynı zamanda otelin rekabet gücünü arttırmak için kullanılmaktadır. Turizm işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını seçmelerinin nedeni, müşterileri sadık müşteriler haline dönüştürmek için verilecek hizmeti kişiselleştirip, müşteri beklentilerini aşmayı hedeflemektir. Bunu sağlamak için de özellikle sık gelen müşterilerin tercihlerini tespit etmek ve onlara kişisel bir hizmet sunmak önem kazanmaktadır. Bunların dışında sadık müşterilerin odalarına verilen önem, kişiye özel hizmet sunma ve odalarına bırakılan hediyeler de ayrı bir önem taşımaktadır. Ayrıca, otelin yaptığı istek ve şikayet formları ile de eleştiri alınan konular üzerinde düzeltici tedbirler alınarak gerekli düzeltmeler yapılmaktadır.

Araştırma kapsamına, Antalya, İstanbul ve İzmir’de faaliyet göstermekte olan 329 turizm işletmesi dahil edilmiş fakat 205 işletmeden geri besleme alınabilmiştir, bilgiler bu illerdeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin önbüro müdürlerine gerek yüz yüze gerekse e-posta ile ulaşarak elde edilmiştir.

Anket sonuçlarına göre yeni müşterilerin turizm işletmesine ulaşmak için en sık kullandıkları iletişim kanalının (4,13) aritmetik ortalamayla broşürler olduğu, mevcut müşterilerin kaybedilmemesi için önbüro çalışanlarınca uygulanması gereken en önemli stratejinin (4,28) aritmetik ortalamayla, şikayetleri dinleme olduğu ortaya çıkmıştır.

Turizm işletmelerinde yapılan müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında önbüro müdürlerine göre en önemli görülen uygulamanın (4,74) aritmetik ortalamayla, müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanımı olduğu belirlenmiştir. Önbüro personelinin kişilik ve mesleki rolleri arasında çok önemli görülen özellik, (4,80) aritmetik ortalamayla önbüro personelinin kibar olmasıdır. Sadık müşteriler için her zaman yapılması gereken uygulama ise (4,45) aritmetik ortalamayla konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme ve müşteri şikayetlerinin önlenmesi için ise (4,71) aritmetik ortalamayla önbüro personeline her an kolaylıkla ulaşabilmek olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre de müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını temsil eden değişkenler ile sadık müşteriler için önbüro çalışanlarınca sağlanan ayrıcalıklar arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve hazırlanan korelasyon tablosundaki sonuçlara göre bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiştir. Önbüro personel özelliklerini temsil eden değişkenler ile müşteri şikayetlerini önleme stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde de anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Önbüro personel özelliklerini temsil eden değişkenler ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki araştırıldığında da ortaya çıkan sonuçlara

göre H3 hipotezi kabul edilmiş ve önbüro personel özelliklerini temsil eden değişkenler ile müşteri sadakatının sağlanması için işletmede yapılan uygulamalar arasında ilişki olup olmadığına bakıldığında da aralarında anlamlı bir ilişki belirlenmiş olup, bu nedenle H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, önbüro çalışanları tarafından sadık müşteriler için sağlanan ayrıcalıklar

5.2. Öneriler

İşletmeler son yıllarda gittikçe yoğunlaşan rekabet ortamında başarılı olabilmesi ve müşteri ile işletme arasında uzun dönemli, yakın ilişkilerin kurulabilmesi için yapılması gereken, bu konuyla ilgili stratejilerin ve uygulamaların geliştirilmesidir. Müşteri hizmetlerine daha çok önem vermek, müşteri ilişkilerinde görevli olan önbüro personelinin niteliklerini arttırmak ve bu konuda yetkili, uzmanlaşmış, eğitim almış, iletişime açık bir ekip kurmak bu uygulamalar arasında yer almaktadır. Çünkü, günümüzde kişiye özel hizmetin sunulmasını talep eden bir müşteri kitlesinin oluştuğu ortaya çıkmıştır.

Turizm işletmelerinde müşteri ile birebir gerçekleştirilen ilişkinin tatmin edici ve sürekli olması için müşteri ile ilgili bilgilerin kayıt altına alınması, saklanması ve sonraki hizmet sunumunda önbüro personelinin yine bu bilgilerden yararlanması gerekmektedir. Bu amaçla her işletmenin bir müşteri veritabanına sahip olması ve personelin bu veritabanını kullanabilir durumda olması faydalı olacaktır. Bunun için de işletmelerin önbüro elemanlarına müşteri ilişkileri yönetimi konusunda eğitimler düzenlemeleri onların, kişisel yeteneklerine mesleki becerileri de ekleyerek işletmede müşteri tatmini yaratılmasını sağlayacaktır. Turizm işletmelerinde müşteriyle sürekli iletişim halinde olan önbüro personelinin kibar, güvenilir, iyi görümlü, müşterilere

bireysel ilgi gösterebilen ve müşterilerin sorunları karşısında duyarlı davranabilen kişilerden oluşması işletmenin müşteri ilişkilerindeki başarısını arttırmaktadır.

Yeni müşterilerin turizm işletmelerini tanımalarında, broşürler etkin bir reklam aracıdır. Bu nedenle, işletmelerin müşterilere ulaşmak için hazırladıkları görsel reklam araçlarına, müşterileri ikna etmesi ve verilen hizmeti tam olarak yansıtabilmesi için ayrı bir özen göstermeleri gerekmektedir. Günümüzde artık bütün kurumlar müşterilere ulaşmada teknolojiye de büyük ölçüde yararlanmaktadırlar. Artık internet de müşterilerin işletmeyi tanıması, sunduğu imkanları görmesi ve o işletmeyi tercih etmesi açısından önemli bir iletişim kanalıdır. Turizm işletmeleri müşterilerin otel hakkında bilgi edinmelerini kolaylaştırmak amacıyla kapsamlı ve etkin internet siteleri oluşturmaya çalışmalıdırlar. Bu yüzden turizm işletmelerinin, müşterileri, sundukları hizmetlerden haberdar etmeleri için broşür ve internet gibi etkin iletişim kanallarından yararlanmaları gerekmektedir.

İşletmenin sadık müşterilerine hizmet sunumu sırasında, hizmetin kalitesinden ödün verilmeden kişiselleştirilmiş hizmet verilmesi, işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilmesi açısından çok önemlidir. Ayrıca turizm işletmeleri, mevcut müşterileri kazanılmış ve asla kaybedilmeyecek müşteriler olarak görmemelidirler. Çünkü yeni müşteri bulmak için katlanılan maliyetler daha yüksektir bu nedenle mevcut müşterilerin korunması ve sadık müşteri haline gelmeleri için onlara daha fazla ilgi gösterilmesi sağlanmalıdır. Mevcut müşterilere özel günlerinde gönderilen bir tebrik kartı, e-mail ya da telefonla kurulan, düşük maliyetli fakat yüksek öneme sahip iletişim yöntemleri, onlara her zaman hatırlandıkları ya da önemsendiklerini gösterecek ve sadakati artırıcı bir rol oynayacaktır.

Turizm işletmelerinde, hizmet sunumu sonrasında, müşterilerden geribildirim alınması da çok büyük bir öneme sahiptir. Onların dilek ve şikayetlerinin belirlenmesi için odalarına müşteri şikayet formları bırakılabilir, ücretsiz telefon hattı

kullanılarak Şikayetlerini bildirmeleri sağlanabilir ve bu eleŐtirilere bağlı olarak dŐzeltici önlemler alınabilir. Bunun dışında yine önbüroda görevli olan personele her an ulaŐılıp sorunların iletilmesi ve bu sorunların çözümlenmesi de müşteri sadakatini etkileyen önemli bir faktördür.

Sonuç olarak turizm işletmeleri artan müşteri beklentileri karşısında yaşamlarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için, kârlı müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurmalarını sağlayacak müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri geliştirmeli ve uygulamalıdır.

KAYNAKÇA

ACUNER, Ş. (2001) **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

AKAT, Ö. (2000). **Turizm İşletmeciliği**. Bursa: Ekin Kitabevi.

AKGÖZ, E. (2003). **Önbüro İşlemleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ALPAYDIN, E. (2000). **Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri**. Bilişim 2000 Eğitim Semineri. Boğaziçi Üniversitesi. 80815. İstanbul:www.cmpe.boun.edu.tr/~ethem/files/papers/veri-maden_2k-notlar.doc adresinden 01.03.2008 tarihinde alınmıştır.

ALTINTAŞ, M. H. (2000). **Tüketici Davranışları; Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine**. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

ALTUN, S. ve İNCEOĞLU, M. (2006). Tatil Amaçlı Konaklama Tesislerinde Zamana Bağlı Değişim. **İtü Dergisi/a**, 5, 91-96. http://www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-a_2006_5_2_5_Altun.pdf adresinden 23.11.2007 tarihinde alınmıştır.

AVCIKURT, C. (2005). **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**. İstanbul: Değişim Yayınları.

BARUTÇUGİL, İ. S. (1984). **Turizm İşletmeciliği**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

BAYTEKİN, E.P. (2005). Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine, **Yeni Düşünceler Dergisi**, 1, 41-52.

BORAN ŞİRVAN, N. ve KARATAŞ, D. (2001). **Önbüro**. İstanbul: Ya-Pa Yayıncılık.

BROWN, S. (2000). **Customer Relationship Management**. Kanada: John Wiley & Sons.

BUTLER, R. (1992). **Alternative Tourism**. The Thin End of the Wedge, Tourism Alternatives Potentials and Problems in the Development of Tourism, Edited by Smith L. Valene and William R. Eadington.

CANNON, J. (1994). 'Issues in sampling and sample design - A managerial perspective' **Travel, Tourism, and Hospitality Research**, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (ed), John Wiley and Sons Inc., New York, 131-143.

ÇAKICI, C. (1998). Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanılarak Belirlenmesi. **Anatolia Dergisi**, 9, 8-16.

DAVİS, D. ve COSENZA, R. M. (1988). **Business Research for Decision Making**, Boston: PWS-Kent Publishing Company.

DERELİ, M. (1989). **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**. Ankara: Turban Turizm A.Ş. Eğitim Başkanlığı.

DOĞAN, H. (2002). **Karşı Etkileşimli Pazarlama**. Isparta: Fakülte Kitapevi.

EMEKSİZ, M. ve YOLAL, M. (2005). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

GEL, O. (2003). **CRM Yolculuğu**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

GERSON, R. (1997). **Müşteri Tatmininde Süreklilik**. Çev. Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayınları.

GORDON, I. H. (1998). **Relationship Marketing**. Canada: John Wiley&Sons

GREENBERG, P. (2002). **CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**. USA: McGraw Hill.

GÖKDENİZ, A. (2003). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

GÜLER, M. (2006). **İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi İle İlgili Eğitim Faaliyetlerinin İncelenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.

GÜLEŞ, H. K. (2004). Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12, 231-243.

HAMŞİOĞLU, A. B. (2002). Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Kars İli Merkez KOBİ'lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Gazimağusa Kıbrıs. http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_05.pdf adresinden 23.11.2007 tarihinde alınmıştır.

HAMŞİOĞLU, A. B. (2004). Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi, Manas Üniversitesi **Sosyal Bilimler Dergisi**, 52, 9, 155-167. Bişkek, Kırgızistan.

HUGHES, A. M. (2000). **Strategic Database Marketing**. Newyork: McGraw Hill.

HURST, F. (1994). 'En route surveys' **Travel, Tourism, and Hospitality Research- A Handbook for Managers and Researchers**, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (ed.), John Wiley and Sons Inc., New York, 453-471.

İÇÖZ O. (2001). **Turizm İşletmelerinde Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara: Turan Kitabevi.

KANTARCI, K. (1998). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

KARASAR, N. (2002). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları.

KAŞMER, H. (2005). **Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyetinin Arttırılmasına Yönelik Bir Model Çalışması ve Deniz Ulaşım**

Sektöründe Uygulanması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.

KIRCAALI, İ. G. (1999). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.** Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081. <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite01.pdf> adresinden 05.03.2008 tarihinde alınmıştır.

KIRIM, A. (2003). **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM.** İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KIRIM, A. (2001). **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM.** İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KIZILIRMAK, İ. (1995). Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri. **Anatolia Dergisi**, 6, 64-65.

KOTLER, P. (2000). **Pazarlama Yönetimi.** Çev. Nejat Muallimoğlu. İstanbul: Beta Basım.

KOTLER, P. and ARMSTRONG, G. (2004). **Principles of Marketing.** USA: Prentice Hall.

KOZAK, N. AKOĞLAN, M. ve KOZAK M. (1994). **Genel Turizm.** Ankara: Anatolia Yayıncılık.

KOZAK, S. (1998). **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

KOZAK, N. (2002). **Otel İşletmeciliği**. Ankara: Detay Yayıncılık.

KULAKLI, A. ve BİRGÜN, S. (2005). Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi. **İtüdergisi/b**, 2, 37-48.

KURGUN, H. (2004). **Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

KURNAZ, Ö. (2003). **Müşteri İlişkileri Yönetimi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

MARDİN, B. (1994). **Değerli Dostum**. İstanbul: Sanimat Ltd.

MENDENHALL, W., REINMUTH, J. E. And BEAVER, R. J. (1993). **Statistics for Management and Economics**, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

MISIRLI, İ. (2003). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları**. Ankara: Detay Yayıncılık.

ODABAŞI, Y. (2003). **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

OKAY A. ve OKAY A. (2005). **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları.** İstanbul: Der Yayınları.

OLALI, H. ve KORZAY, M. (1993). **Otel İşletmeciliği.** İstanbul: Beta Yayınları.

OLIVER, R. L. (1997). **Satisfaction.** USA: McGraw Hill.

ÖZTÜRK, S. (2003). **Hizmet Pazarlaması.** İstanbul: Ekin Kitapevi.

ÖZİLHAN, D. (2004). **Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi

ÖZKAYA, Y. (2002). **Turizm Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi

ÖZTÜRK, Y. (1996). **Marketin Turkey As a Toursit Destination in the UK.** University of Strathclyde, The Scottish Hotel School, (Unpublished Ph.D. Thesis), Glasgow.

PEPPERS, D. and ROGERS M. (1999). **The One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management.** Newyork: Doubleday&Company Incorporated.

PEPPERS, D. (2002). **Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Birebir Pazarlama.** İstanbul: Capital Dergisi Eki

REICHHELD, F. F. (1994). **Loyalty and the Renaissance of Marketing**. Marketing Management, Vol:12, No:4.

RYAN, C. (1995). **Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems**, London: Routledge.

SCHMENNER, R. (1990). **Production and Operation Management**. Newyork: Mc Millan Publishing Company.

SWIFT, R. S. (2001). **Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies**. USA: Prentice Hall

ŞARLIGİL, F. (2003). **Müşteri Sadakatinin Arttırılmasına Yönelik İletişimde CRM'in Rolü**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.

ŞENER, B. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

TAŞKIN, E. (2000). **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

TENGİLİMOĞLU, D. ve ÖZTÜRK, Y. (2004). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

UYGUÇ, N. (1997). Hizmet Yönetimi: Hizmete Yönelik Yönetim Yaklaşımı, Çukurova Üniversitesi, İİBF Dergisi, 7, 1, 157, Adana.

ÜNÜSAN, Ç. Ve SEZGİN, M. (2004). **Turizm Pazarlaması**. Konya: Atlas Kitabevi.

YAMAMOTO TELLİ, G. (2003). **İşletme Anlayışında Yeni Bir Boyut Bütünleşik Pazarlama**. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

YURTSEVER, İ. (05.01.2005). **Personel Davranış ve Tutumu Misafir Memnuniyetinde İlk Sırada** <http://www.turizm gazetesi.com>, adresinden 23.11.2007 tarihinde alınmıştır.

ZENGİN, B. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**. Adapazarı: Değişim Yayınları.

EK

Değerli Yönetici,

Bu araştırma; Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı'nda yapılan “**Turizm İşletmelerindeki Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Ön Büro Çalışanlarının Rolü**” adlı yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket sonuçları tamamen bilimsel amaçla kullanılacak, başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Değerli katkılarımız için şimdiden teşekkür ederiz.

*Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK**Burcu PEKDUYURUCU*

Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
e-posta:oyuksel@gazi.edu.tr

Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
e-posta: burcupekduyurucu@gmail.com

1. Yaşınız: 20 yaş ve altı 21-30 31-40 41-50 51 yaş ve üzeri
2. Öğrenim Durumunuz: İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü
3. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
4. İşletmenizin Türü: 4 Yıldızlı 5 Yıldızlı
5. İş Ünvanınız:
6. Aylık Geliriniz: 500 YTL ve altı 501-1000 YTL 1001-1500 YTL 1501-2000 YTL
 2001-2500 YTL 2501 YTL ve üzeri
7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? 1 ve bir yıldan az 2 – 5 yıl 6 –10 yıl 11–16 yıl 17–21 yıl 22 yıl ve üstü
- 8- Yeni müşteriler size, hangi iletişim kanallarını, ne sıklıkta kullanarak ulaşmaktadırlar?

İLETİŞİM KANALLARI	Hiç	Çok ender	Ara sıra	Sıkça	Her zaman
İnternet	1	2	3	4	5
Broşürler	1	2	3	4	5
Görsel Basın	1	2	3	4	5
Yazılı Basın	1	2	3	4	5
Radyo	1	2	3	4	5
Müşteri referansı	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	1	2	3	4	5

9- Otelinizdeki mevcut müşterileri elde tutmak için önbüro çalışanlarınız hangi iletişim stratejilerini ne sıklıkta kullanmaktadır?

STRATEJİLER	Hiç	Çok ender	Ara sıra	Sıkça	Her zaman
Özel günlerde arama	1	2	3	4	5
Promosyonlar yapma	1	2	3	4	5
Müşterileri ödüllendirme (Odalarına meyve sepeti gönderme, çeşitli ikramlarda bulunma, vb.)	1	2	3	4	5
E-Posta gönderme	1	2	3	4	5
Müşterilere anket yapma	1	2	3	4	5
Etkinlikler düzenleme	1	2	3	4	5
Şikayetleri dinleme	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	1	2	3	4	5

10. Aşağıda belirtilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını, işletmenizdeki durumlarına göre derecelendiriniz.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Orta Düzeyde Önemli	Önemli	Çok Önemli
Önbüro çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi	1	2	3	4	5
Müşteri bilgilerinin izlenmesi için veritabanı kullanılması	1	2	3	4	5
Rakip otellerin uygulamalarının izlenmesi	1	2	3	4	5
24 saat açık telefon hattı kullanılması	1	2	3	4	5
Müşteriler için özel organizasyonlar düzenlenmesi	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	1	2	3	4	5

11. Aşağıda belirtilen, önbüro personelinin kişilik ve mesleki rollerini müşteri tatmini yaratmadaki etkilerine göre derecelendiriniz.

PERSONEL ÖZELLİKLERİ	Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Orta Düzeyde Önemli	Önemli	Çok Önemli
Önbüro personelinin çalışma hızı	1	2	3	4	5
Önbüro personelinin kibarlığı	1	2	3	4	5
Müşterilere bireysel ilgi gösterebilme	1	2	3	4	5
Müşterilerin sorunlarında gösterdikleri duyarlılık	1	2	3	4	5
Önbüro personelinin sorun çözme kabiliyeti	1	2	3	4	5
Müşterilere isimleriyle hitap etme	1	2	3	4	5
Önbüro personelinin iletişim yeteneği	1	2	3	4	5
Önbüro personelinin güvenilirliği	1	2	3	4	5
Önbüro personelinin uzman ve bilgili olması	1	2	3	4	5
Önbüro personelinin görünüşü	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz...)	1	2	3	4	5

12.Otelinizde sadık müşterileriniz için önbüro çalışanlarınca aşağıdaki ayrıcalıklardan hangileri yapılmaktadır?

UYGULAMALAR	Hiç	Çok ender	Ara sıra	Sıkça	Her zaman
Oda fiyatında indirim yapma	1	2	3	4	5
Ekstralarda indirim yapma	1	2	3	4	5
Odalarına hediyeler bırakma	1	2	3	4	5
Odalarını isteklerine göre hazırlama	1	2	3	4	5
Özel günlerde arama	1	2	3	4	5
Hep aynı odalarda kalmalarını sağlama	1	2	3	4	5
Konuk istek formlarıyla dilek ve şikayetlerini öğrenme	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz...)	1	2	3	4	5

13. Müşteri şikayetlerinin önlenmesi için işletmenizde uygulanan stratejileri derecelendiriniz.

STRATEJİLER	Hiç	Çok ender	Ara sıra	Sıkça	Her zaman
Her an önbüro personeline kolaylıkla ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
Önbüro personeli tüm şikayetleri sabırla dinlemektedir.	1	2	3	4	5
Müşteriler şikayetlerini bildirmeleri için teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
Şikayetlerin belirlenmesi için tüm odalara müşteri şikayet formları konmaktadır.	1	2	3	4	5
Müşterilerin şikayetleri ücretsiz telefon hattı kullanılarak takip edilmektedir.	1	2	3	4	5
Müşteri şikayetleri çabuk ve yapıcı olarak çözümlenmektedir.	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz.....)	1	2	3	4	5

14. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili, önbüro çalışanlarınız tarafından yapılan başka uygulamalarınız varsa açıklar mısınız?

15. Eklemek istediğiniz her hangi bir şey varsa aşağıdaki alanı kullanabilirsiniz?