



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:15.06.2021 ✓Accepted/Kabul:16.09.2021

DOI: 10.30794/pausbed.953054

Araştırma Makalesi/ Research Article

Şalvarcı, S. (2022). "Yönetici Bakış Açısı ile Otel İşletmelerinde Pazar Odaklılık", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 48, Denizli, ss. 325-339.

## YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISI İLE OTEL İŞLETMELERİNDE PAZAR ODAKLILIK

Simge ŞALVARCI

### Öz

Otel işletmeleri uluslararası ölçekte büyümeye hızla devam etmektedir. Bununla beraber, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini anlayabilme ihtiyacı da bu duruma paralel olarak artmaktadır. Otel işletmelerinin içerisinde yer aldığı rekabet ortamı, bu işletmelerin değişen pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için geniş bir kaynağa ve daha esnek biçimlere sahip olması bakımından kritik önem taşımaktadır. Günümüzde faaliyet gösteren otel işletmeleri, yoğun rekabetin yer aldığı pazarda çabalamak, üstün performans ve rekabet avantajı yaratmak için pazar odaklılık uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Pazar odaklılık, hizmet işletmelerinin mevcut ve potansiyel müşterilerini anladıkları anahtar bir mekanizmadır. Aynı zamanda, otel işletmeleri gibi önemli hizmet işletmeleri için küresel pazarda, yöneticiler birçok ülkeden gelen misafirlerin davranışlarını anlamalı ve müşteri taleplerindeki artışı ortaya çıkarmalıdır. Dolayısıyla bu çalışma, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin pazar odaklılık ve pazar uygulamalarına ilişkin bakış açılarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada veriler Alanya bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Yöneticilere pazar odaklılık uygulamaları kapsamında yöneltilen soruların cevapları Nvivo 12 paket programında kodlanmış olup çeşitli temalar oluşturularak çıkarımlarda bulunulmuştur. Çalışma sonuçları sektör ve uygulayıcılar için güncel veriler sunması bakımından önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Otel işletmeleri, Pazar Odaklılık, Yönetici Bakış Açısı, Alanya.*

## MARKET ORIENTATION IN HOTEL BUSINESS FROM MANAGER'S PERSPECTIVE

### Abstract

Hotel businesses continue to grow rapidly on an international scale. In addition, the need to understand the needs and desires of customers is increasing in parallel with this situation. The competitive environment in which hotel businesses are located is critical in that these businesses have a wide range of resources and more flexible forms to meet the needs of the changing market. Today, hotel businesses need market-oriented practices in order to strive in the intensely competitive market and to create superior performance and competitive advantage. Market orientation is a key mechanism by which service businesses understand their current and potential customers. At the same time, in the global market for important service businesses such as hotel businesses, managers must understand the behavior of guests from many countries and uncover the increase in customer demands. Therefore, this study aims to determine the perspectives of managers working in hotel businesses on market orientation and market practices. In the study, the data were obtained through in-depth interviews with the managers of the 5 star hotels in the Alanya region. The answers to the questions posed to the managers within the scope of market orientation practices were coded in the Nvivo 12 package program and inferences were made by creating various themes. The results of the study are important in terms of presenting up-to-date data for the sector and practitioners.

**Keywords:** *Hotel Businesses, Market Orientation, Manager's Perspective, Alanya.*

## **GİRİŞ**

Turizm, birçok ülkede Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) üzerinde büyük bir etkiye sahip olmakla beraber ihracat kazançlarına, istihdam yaratılmasına ve sürdürülebilir büyümeye katkıda bulunarak ekonomiye büyük getiriler sağlamaktadır. Turizm pazarı hızla gelişmekte ve bu pazar dünyanın en büyük iş alanlarından birine dönüşmektedir. Turizm sektörü, çeşitli nedenlerden dolayı diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir ve bu farklılıklar kurumsal yönetim biçimini ciddi oranda etkilemektedir. Bu sektörde başarılı olmak isteyen işletmeler, hem müşterilere hem de çalışanlara odaklanmak durumundadır. Bununla birlikte turizm işletmeleri, kâr ve hizmet zincirini, işletmenin kârını müşterinin memnuniyeti ve isteğiyle, çalışanlarla birleştirecek şekilde organize edilmiştir (James ve Thomas, 2000). Özellikle, son yıllarda önemli gelişmeler gösteren turizm pazarında, uluslararası pazarlarda yaşanan rekabet ve hızlı değişim ile ortaya çıkan belirsizlik, küresel pazarlardaki işletmeleri pazar odaklı olmaya adeta zorlamaktadır. Bunun nedeni ise, turizm sektöründe tanıtım ve pazarlama süreçlerinde bazı yatırımların yüksek maliyetleri beraberinde getirmesidir (Altunel ve Saldamlı, 2012: 76).

Pazar odaklılık, bir yönetim stratejisi olduğu kadar bir pazarlama kavramı olarak da değerlendirilmektedir (Mokhtar, Yusoff ve Ahmad, 2014; Ramayah, Samat ve Lo, 2011). Buna ilaveten, pazar odaklılık, bir işletmenin mevcut ve belirsiz iş ortamında rekabetçi kalabilmesi için çok önemli bir strateji veya yetenek haline gelmiştir (Goldman ve Grinstein, 2010). Günümüzde son derece rekabetçi olan küresel pazarda, üst düzey yöneticiler, daha iyi performansla bağlantılı organizasyonel stratejiler veya yeteneklerin uygulanması yoluyla organizasyonel etkinliklerini iyileştirmeye çalışmaktadır (Okumuş, 2003). Dolayısıyla, turizm sektöründeki aktif yöneticilerin, kendilerine gelecek fırsatları değerlendirme olanağı sağlamaları ve örgütsel performanslarını artırmaları gereklidir.

Literatürde otel işletmelerine yönelik pazar odaklılık konusunda yer alan çalışmalar incelendiğinde, otel işletmelerinin pazar odaklılık dereceleriyle finansal performansları arasındaki ilişki (Altunel ve Saldamlı, 2012), otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletmelerinin performansları arasındaki ilişki (Akbaba ve Erenler, 2008), otel işletmeciliğinde pazar odaklılık ve pazar odaklılık- performans ilişkisi (Çakıcı ve Eren, 2005), otel işletmelerinde içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın rolü (Çoban, 2017), pazar oryantasyonu ve otel performansı arasındaki ilişki (Alnawas ve Hemsley-Brown, 2018; Sampaio, Hernández-Mogollón ve Rodrigues, 2019), pazar odaklılık ve konumlandırma (Hinson, Abdul-Hamid ve Osabutey, 2017) vb. çalışmalara rastlanmıştır. Buna karşın otel işletmelerinde pazar odaklılığa yönelik olarak yöneticilerin görüşlerini ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Pazar odaklılık araştırmaları, büyük ölçüde algısal veya sübjektif performans ölçümleri dâhil olmak üzere sübjektif ölçümlere dayanmaktadır (Langerak, 2001). Pazar odaklılık uygulamalarının benimsenmesi, bir otelin, kar elde ederken ve rekabet avantajı yaratırken, müşterileri tarafından üstün kaliteli olarak algılanan bir hizmet karması tasarlamasına ve sunmasına yardımcı olabilir. Bu anlamda çalışma, otel işletmelerinde üst düzey yönetici konumunda görev yapan yöneticilerin pazar odaklılık ve uygulamalarını ortaya koymaktadır. Çalışma literatürdeki boşluğu doldurmasının yanı sıra sektöre ve otel işletmeleri yöneticilerine güncel bir durum değerlendirmesi bakımından önem arz etmektedir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Narver ve Slater'e (1990: 21) göre pazar odaklılık, "alıcılar için üstün değer yaratmak, dolayısıyla iş bağlamında sürekli üstün performans yaratmak için gerekli davranışları en etkili ve verimli bir şekilde yaratan organizasyon kültürüdür." Pazar odaklı bir kültür, yüksek işletme performansına yol açan bir zincirin ilk adımıdır (Dabrowski, Brzozowska-Woś, Gołqb-Andrzejak ve Firgolska, 2019: 175). Genel anlamda pazar odaklılık, "müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik olarak gerçekleştirilen organizasyonel faaliyetlerin tümüdür" (Bulut, Yılmaz ve Alpkın, 2009: 513).

Çağdaş teori, pazar odaklılık kavramının iki ana kavramsallaştırmasını öne sürmektedir. Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığın en temel şekilde; (1) bir örgüt kültürü biçimi olarak görüldüğünü ve (2) pazar odaklılığın bir örgüt kültürü biçimi olarak tanımlandığını iddia etmektedir. Narver ve Slater (1990: 21) pazar odaklı bir organizasyon kültürünün "üç davranışsal bileşen – müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve işlevler arası koordinasyon"dan oluştuğunu öne sürmektedir. Buna karşılık Kohli ve Jaworski (1990: 3), pazar odaklılığın organizasyon içi en iyi

bilgi akışının görüldüğünü iddia etmekte olup pazar odaklılığın bileşenlerini “işletme çapında üretim, yayma ve pazar istihbaratına yanıt verme” olarak tanımlamaktadır. Bazı farklılıklara rağmen, her iki görüşün de pazara odaklanmanın organizasyon üyelerinin davranışlarına bağlı olduğuna yönelik ortak bir noktada bağlantılı olduğu görülmektedir (Harris ve Watkins, 1998: 221).

Pazar odaklılığın işletmedeki durumunun ölçümünde çeşitli ölçekler (Narver ve Slater, 1990; Lin, Peng ve Kao, 2008; Suliyanto ve Rahab, 2012) mevcuttur. Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) istihbarat oluşturma, yayma ve yanıt vermeyi içeren geçerli bir ölçüt geliştirmiştir. Ayrıca, Gray, Matear, Boshoff ve Matheson (1998), Deng ve Dart (1994), Jaworski ve Kohli (1993) ve Narver ve Slater’ın (1990) çalışmalarına dayanan, beş boyuttan oluşan bir pazar odaklılık modeli önermiştir. Bu boyutlar; müşteri odaklılık, rakip odaklılık, işlevler arası koordinasyon, duyarlılık ve kâr vurgusundan oluşmaktadır. Bununla birlikte Anwar (2008), pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rekabet odaklılık, çevresel tarama, strateji uygulaması ve yeni hizmet geliştirmeyi içermesi gerektiğini belirtmiştir.

Pazar odaklılık sadece bir pazarlama işlevi değildir (Webb, Webster ve Kreppa, 2000). Farklı işletmeler farklı stratejiler benimseyebilmektedir. Pazar odaklılık, üstün iş performansının elde edilmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Pulendran, Speed ve Widing, 2000) ve bu nedenle, otel işletmelerinin her işlevine (Harris ve Ogbonna, 2000; Varey, 1995) nüfuz etmesi gereken bir iş felsefesi bütünüdür. Otel işletmeleri tarafından pazar odaklılık ve uygulamaları benimsendiğinde ortaya çıkan kültür, değişen tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılayan ve dolayısıyla tatmin eden özellikleri yansıtan bir kültürdür. Pazar odaklılık, her departman, fonksiyon ve organizasyon kademesinde ön saflara ulaşmak zorundadır (Gummesson, 1991; Harris ve Ogbonna, 2000).

Pazar odaklılık uygulamalarına bir örnek olarak; 1980’li yıllarda Ritz Carlton (Lewis, Chambers ve Chacko, 1995)’ın sürekli olarak yüksek standartları, işlevsel faydaları karşılayan tek lüks otel işletmesi olarak kabul edildiği verilebilir. Ancak, Aaker ve Joachimsthaler’e (2000) göre, saf fonksiyonel faydalara dayalı konumlandırma günümüzün rekabet ortamında sınırlayıcı olabilmekte ve bu nedenle işletmelerin gelişmesini zorlaştırabilmektedir. Bunun nedeni, teknolojik gelişmelerin işlevsel faydaların artırılmasını giderek daha kolay hale getirmesi ve böylece işletmenin pazardaki konumunu zayıflatmasıdır (de Chernatony ve Dall’Olmo Riley, 1997; Vincent, 2000). Ritz Carlton, diğer lüks otellerin kendisi tarafından belirlenen standartları tekrarlama kolaylığı, şirketin yüksek standartlarını korumak ve aynı zamanda lüks otel pazarındaki diğer rakiplerinden farklılaşmak için bir mekanizma oluşturması konusunda yeterli motivasyona sahiptir. Bunu, misafir deneyimini dikkate alarak gerçekleştirmektedir, çünkü konunun nihayetinde ödediği şeyin bu olduğuna inanılmaktadır. Bu durumda, Ritz Carlton’ın konumlandırmalarını saf işlevsellikten işlevsel ve sembolik/duygusal niteliklerin bir kombinasyonuna doğru geliştirdiğine dair bir pazar odaklılık yaklaşımı sergilediği görülmektedir.

Önceki çalışmalar, pazar odaklılık konusunun öncüllerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Vieira (2010) tarafından yapılan araştırmada, departmanlar arası bağlantının, departmanlar arası ortamın ve çalışma kurallarının pazar odaklılığı önemli ölçüde ve olumlu bir şekilde etkilediği belirlenerek gelişmiş performans, örgütsel bağlılık, yenilikçilik ve öğrenme ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Pazar odaklılık, işletme performansı ile pozitif ilişkilidir (Kara, Spillan ve Deshields, 2005; Li, Zhao, Tan ve Liu, 2008; Zhou, Yim ve Tse, 2005). Sin, Alan, Heung ve Yim (2005), pazar odaklılığın otel performansı için kritik olduğunu ortaya koymuştur. Akbaba ve Erenler (2008) yaptıkları çalışmada, otellerin işletme performanslarının genel olarak “iyi düzeyde” performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca, yöneticilerin liderlik yönelimleri ile otellerin performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Alnawas ve Hemsley-Brown (2018) pazar odaklılık ve otel performansı arasındaki bağlantının müşteri ilişkileri yeteneği, markalama yeteneği ve hizmet yenilik yeteneği aracılığıyla dolaylı olarak etkileşimde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. İlgili çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, pazar odaklılık kavramı yöneticilerin bakış açısı ile değerlendirilmektedir.

## **YÖNTEM**

Çalışma, yorumlayıcı (yapılandırmacı) bir paradigma üzerine kurulmuş nitel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini Alanya’da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bununla birlikte, evrene ulaşmanın güç olması ve zaman, para gibi kısıtlardan dolayı örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Evren olarak üst düzey yöneticilerin seçilmesinin nedeni, yöneticilerin pazar odaklılık teorisinin temel aktörleri rolünde olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu çalışma, Alanya bölgesindeki otel işletmelerinde görev yapan

üst düzey yöneticilerin işletmelerinde uygulanmakta olan pazar odaklılık faaliyetlerine ilişkin görüşlerini tespit etmektedir. Veriler, her biri yaklaşık 30-45 dakika süren 12 yarı yapılandırılmış görüşme sonucu elde edilmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem sayısı kaç olursa olsun, ideal bir örneklem büyüklüğü için temel kural, bilgilerin doyuma ulaşmasıyla elde edilen tekrarlanma döngüsüdür. Bir noktadan sonra veriler örneklem tarafından yeniden sunulacaktır (Morgan ve Morgan, 2008). Bu açıdan da örneklem sayısı verilerin tekrara düştüğü noktada sonlandırılmıştır. Verilerin analizinde ve temaların geliştirilmesinde Nvivo 12 paket programı kullanılmıştır. Teorik bir modelin yapı taşlarını oluşturan temel kategoriler ve ilgili temalar oluşturulmuş ve analize tabi tutulmuştur.

Görüşme soruları Wood, Bhuian ve Kiecker (2000) tarafından geliştirilen pazar odaklılık ölçeğinden derlenerek oluşturulmuştur. Demografik sorular ile birlikte aşağıda yer alan sorular yöneticilere yöneltilmiştir:

1. İşletmenizde müşterilerin ihtiyaçlarını ve dış çevresel faktörlerin müşterinin ihtiyaçlarını nasıl etkilediğini anlamak amacıyla ne tür uygulamalar bulunmaktadır?

2. İşletmenizde rakip işletmelerin pazarlama programlarının müşterilerin beklentilerini ve hizmet tercihlerini nasıl etkilediğini anlamak amacıyla ne tür uygulamalardan faydalanılmaktadır?

3. Pazar bilgisi oluşturmak için hangi araçlardan faydalanmaktasınız?

4. Pazar bilgilerinin işletmedeki ilgili tüm departmanlara iletilmesi, pazar trendlerini ve gelişmeleri tartışmak için departmanlar arası toplantılar yapılması konusunda işletmenizde yapılan faaliyetler nelerdir?

5. Müşteri memnuniyetine ilişkin verilerin ilgili tüm departmanlara yayılmasını nasıl sağlamaktasınız?

6. Müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili bilgilere dayalı olarak ürün ve hizmetler geliştirmek, tanıtmak, fiyatlandırmak için hangi sistemlerden faydalanmaktasınız?

7. Yeni turistik ürün ve hizmetler geliştirmek için hangi pazarlama tekniklerini kullanmaktasınız?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler 7 ana kategoride ve 64 koddan toplanmıştır. Veriler üç farklı araştırmacı tarafından kodlanarak araştırmanın güvenilirlik katsayısı Kappa analizine göre 0,92 olarak belirlenmiştir. Miles ve Huberman'a göre (1994), verinin karmaşıklığına göre katsayının en az 0,80 olması gerekmektedir. Bu orana göre araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

## **BULGULAR**

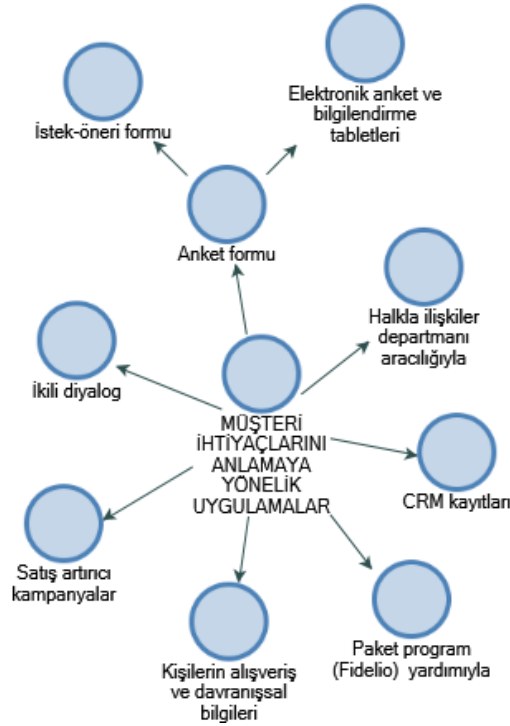
Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin veriler ile araştırma sorularının çözümlenmelerine yer verilmektedir.

**Tablo 1: Yöneticilere Ait Demografik Veriler**

	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Görev Süresi	İşletme Faaliyet Başlangıç Yılı
Y1	32	Erkek	Lisans	4 yıl	2010
Y2	38	Erkek	Lisans	6 yıl	1988
Y3	34	Erkek	Lisansüstü	4 yıl	2003
Y4	36	Erkek	Önlisans	6 yıl	2009
Y5	38	Erkek	Lisans	4 ay	1995
Y6	39	Erkek	Lisans	3 yıl	2010
Y7	42	Erkek	Lisansüstü	16 yıl	1997
Y8	46	Erkek	Lisansüstü	12 yıl	2006
Y9	46	Erkek	Lisans	20 yıl	1991
Y10	41	Erkek	Lisansüstü	2 yıl	2014
Y11	44	Erkek	Lisans	27 yıl	1993
Y12	43	Erkek	Lise	5 yıl	2012

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan yöneticilerin 32-46 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin tamamı erkek olup eğitim durumları ise çoğunlukla (katılımcıların 6'sı) lisans düzeyindedir. Yöneticilerin görev süreleri incelendiğinde, 4-6 yıl aralığında ve 12-27 yıl aralığında çalışmakta oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin çalışmakta oldukları otel işletmelerinin faaliyet başlangıç yılları ise 1988 ile 2014 yılları arasında değişkenlik göstermektedir.

Pazar odaklılık uygulamalarına ilişkin olarak yöneticilere yöneltilen sorular 7 temada toplanmış olup bu temalar Nvivo 12 paket programında kodlara dönüştürülmüştür. Müşteri İhtiyaçlarını Anlamaya Yönelik Uygulamalara yöneticiler tarafından verilen yanıtlara ilişkin kodlar ve alt kodlar Şekil 1'de verilmektedir.



**Şekil 1: Müşteri İhtiyaçlarını Anlamaya Yönelik Uygulamalara Ait Kodlar ve Alt Kodlar**

Şekil 1 incelendiğinde *Müşteri İhtiyaçlarını Anlamaya Yönelik Uygulamalar* adlı temaya ait 9 alt kod tespit edilmiştir. Bu alt kodlar; anket formu, halkla ilişkiler departmanı aracılığıyla, CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) kayıtları, Paket Program (Fidelio) yardımıyla, kişilerin alışveriş ve davranışsal bilgileri, satış artırıcı kampanyalar, ikili diyalogdan oluşmaktadır. Bununla birlikte anket formu, kendi içerisinde istek-öneri formu ile elektronik anket ve bilgilendirme tabletleri olmak üzere iki koda ayrılmaktadır. Yöneticilerin bu temaya yönelik ifadelerinden bazıları aşağıda yer almaktadır:

*Misafir ihtiyaçlarını karşılayabilmek ya da tespit edebilmek için otele giriş esnasında misafir ile iletişim kurarak ihtiyaç duyabileceği hizmet ve ürünlerimiz hakkında bilgi paylaşımında bulunuyoruz. Ayrıca misafir odalarında talepleri hakkında, mevcut aktivitelerimiz arasında bulunmayan taleplerini değerlendirmek için form bulundurmaktayız (Y-10).*

*Bu konuyu aslında bir pazarlama tekniği olarak değerlendirmek gerekiyor, olaya tamamen teknolojik değil insani açıdan bakarak değerlendirmek daha uygulanabilir. Örneğin biz burada satış artırabilmek için bir kampanya düzenleyip gelen talebe göre kampanyaya şekil veriyoruz. Kimler tercih etmiş, yaş aralığı, meslek grubu, cinsiyet, coğrafi konumu gibi (Y-7).*

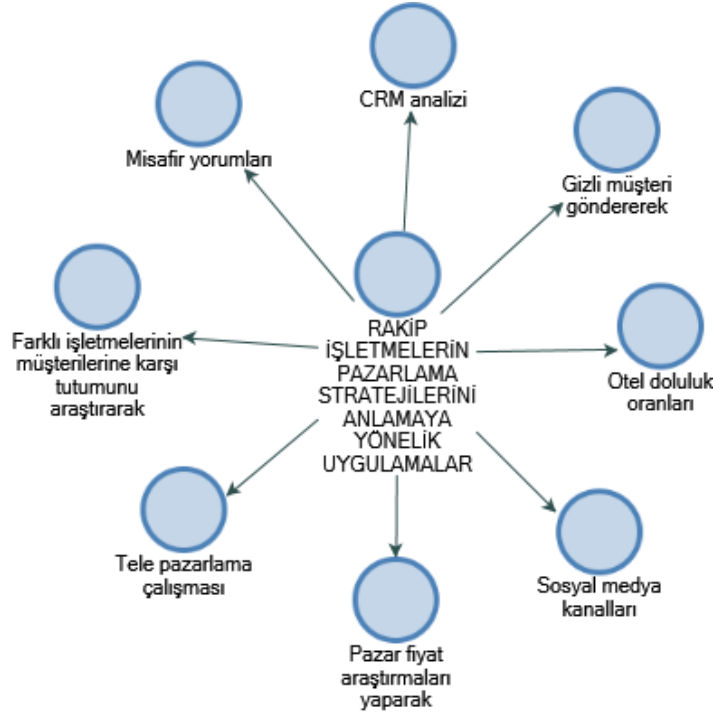
*Misafirin otele giriş sürecinde ihtiyaçlarının sorulması, odasına yerleşince guest call uygulaması, odalardaki anketler ve tavsiye notları. C/out tan sonra memnuniyet anketi için arama. Ve outletlerdeki elektronik anket ve bilgilendirme tabletleri (Y-8).*

İşletmemizde müşterilere uygulamakta olduğumuz anket formu ile müşterilerin taleplerini ve beklentilerinin neler olduğunu öğrenmekteyiz. Ayrıca müşterilerle ikili diyalogla müşterilerinin otel hakkında beklentilerini yani ne isteyip ne istemediğini öğrenilmektedir. Müşterilerimize yapmış olduğumuz ikramların işletme için maliyeti çok düşük olmasına rağmen *misafir memnuniyetini arttırdığı görülmektedir (Y-3)*.

*Otel misafirlerinin bir önceki kalışlarındaki hareketliliği genelde Fidelio programında kayıtlı olduğundan dolayı misafir otel zincirinin hangi oteline giderse Fidelio programına kişinin isim ve soyismi girildiğinde önceki hareketlerin tamamı görünmektedir. Kişilerin alışveriş ve davranışsal bilgileri satın alınmaktadır, genelde hangi saatte ne sever ya da nasıl hareket eder bilgileri olduğundan dolayı buna uygun hizmetler sunulmaktadır (Y-9)*.

Verilen yanıtlara göre yöneticiler müşteri ihtiyaçlarını anlama konusunda ve bu ihtiyaçların belirlenmesinde anket formlarından CRM kayıtlarına kadar uzanan çeşitli uygulamalardan faydalanmaktadır. Ayrıca, hem teknolojik hem de mevcut kaynaklar ile işletmelerinde yenilikçi faaliyetleri bir arada uygulamaktadırlar.

Şekil 2’de Rakip İşletmelerin Pazarlama Stratejilerini Anlamaya Yönelik Uygulamalara ait kodlar ve alt kodlar verilmektedir.



**Şekil 2: Rakip İşletmelerin Pazarlama Stratejilerini Anlamaya Yönelik Uygulamalara Ait Kodlar ve Alt Kodlar**

Şekil 2 incelendiğinde rakip işletmelerin pazarlama stratejilerini anlamaya yönelik uygulamaların 8 alt koda toplandığı görülmektedir. Bu kodlar; CRM analizi, gizli müşteri göndererek, otel doluluk oranları, sosyal medya kanalları, pazar fiyat araştırmaları yaparak, tele pazarlama çalışması, farklı işletmelerin müşterilerine karşı tutumunu araştırarak, misafir yorumlarıdır. Yöneticiler tarafından rakip işletmelerin pazarlama stratejilerine yönelik verilen yanıtlardan bazıları şu şekildedir:

*Misafir ilişkileri departmanının müşteri ile diyalogları ve doldurulan anket formları buna öncülük etmektedir. Ayrıca satış-pazarlama personellerinin uyguladığı stratejiler de buna yön vermektedir (Y-2)*.

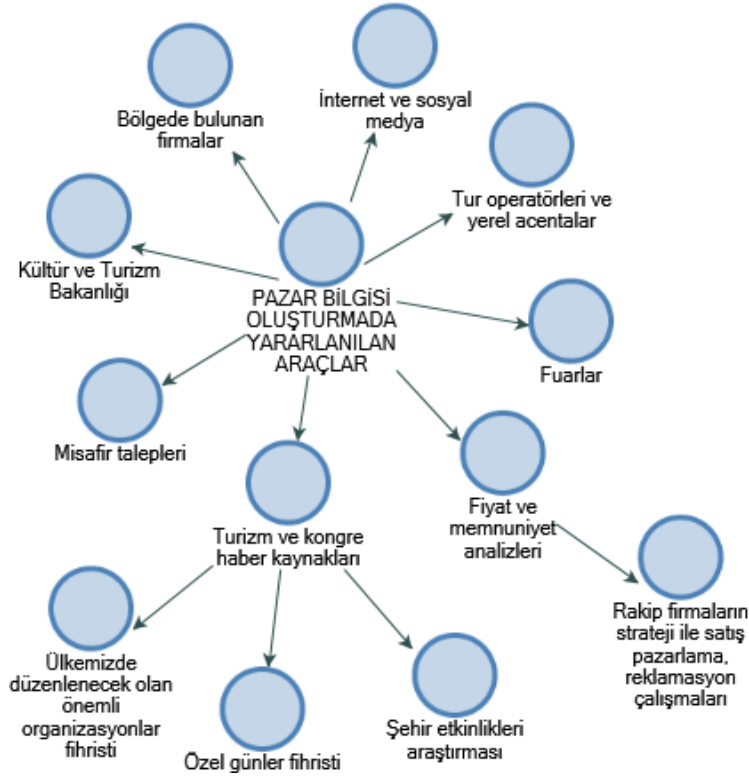
*Farklı işletmelerinin müşterilerine nasıl bir davranış sergilediğini araştırma yaparak müşterilerinin bunlara nasıl bir tepki verdiğini araştırmaktayız. Müşterilerin talepleri hakkında daha önceden bilgi alarak beklenti ve istekleri doğrultusunda hareket etmekteyiz. Müşteri en çok istemiş olduğu konu temizlik ve hizmet konusudur. Bu konuda gereken bütün işlemleri yerine getirerek müşteri sadakatini oluşturmaktayız (Y-3)*.

İşletmenizin ne pazarladığını ne sattığını çok iyi bilmeniz gerekiyor. Bununla birlikte size gelen misafir portföyünü iyi değerlendirmek, onları milliyeti, dini hassasiyeti gibi konular bu işin başında gelmektedir. Biz çalıştığımız tesis itibarıyla dini hassasiyet, helal konseptte ve aile ortamında kaliteli ve güvenilir bir konaklama hizmeti sunmamız asıl işimizdir. Misafire değer vermeniz gerekiyor. Eğer bunu yapamazsanız her zaman kaybetme ile karşı karşıya kalırsınız, bu, deneyimlenmiş bir olgudur (Y-7).

Genel olarak hizmet kalite standartlarını yüksek tutarak, pazar fiyat araştırmaları yapıp bu bağlamda ortalama rakamların ortaya çıkmasını, uygulamalarımız arasında bulunan, cost kontrollerine de bağlı kalarak mümkün olduğunca ekonomik fiyatlar sunmak üzerine online satış kanallarında belirlenmiş fiyatların rekabetçi analiz içerisinde değerlendirilmesini muadil oteller üzerinden gerçekleştiriyor, saha araştırmalarımızı da bu bağlamda gerçekleştiriyoruz (Y-10).

Buna göre, yöneticiler rakip işletmelerin uygulamalarını çeşitli biçimlerde gözlemlemekte olup müşteri beklentilerini ön planda tutmaktadır. Rakip işletmelerin fiyat politikaları izlenmekte olup ilaveten müşteri davranışları da dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda, rekabetçi bir piyasada faaliyet gösteren otel işletmelerinin rakiplerini takip etmesi, güncel gelişmelerden ve pazar bilgisinden haberdar olması işletmelerin uzun vadede ve sürdürülebilir anlamda hayatta kalmasını sağlayabilecektir.

Şekil 3'te pazar bilgisi oluşturmada yararlanılan araçlara ait kodlar ve alt kodlar yer almaktadır.



**Şekil 3: Pazar Bilgisi Oluşturmada Yararlanılan Araçlara Ait Kodlar ve Alt Kodlar**

Otel işletmeleri tarafından Pazar bilgisi oluşturmada yararlanılan araçlara ait kodlar 12 temada toplanmış olup bu temalar; internet ve sosyal medya, tur operatörleri ve yerel acentalar, fuarlar, fiyat ve memnuniyet analizleri, turizm ve kongre haber kaynakları, misafir talepleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı, bölgede bulunan firmalardan oluşmaktadır. Turizm ve kongre haber kaynakları ülkemizde düzenlenecek olan önemli organizasyonlar fihristi, özel günler fihristi ile şehir etkinlikleri araştırması olmak üzere 3 alt temaya ayrılmaktadır. Bununla birlikte fiyat ve memnuniyet teması ise, rakip firmaların strateji ile satış pazarlama, reklamasyon çalışmaları alt temasından oluşmaktadır. Yöneticiler tarafından pazar bilgisi oluşturmada yararlanılan araçlara yönelik verilen ifadeler aşağıda yer almaktadır:

*Pazar aracı oluşturmak için ilk önce bölgenin ne tür bir sanayi kolu olduğu konusunda bilgi sahibi olunmaktadır. Araştırma sonucunda ise müşterilerinin daha çok hangi sektörden olduğu tespit edilmiş ve bu firmalar yüz yüze görüşülerek firmaların misafirlerinin otelde konaklama yapmaları sağlanmıştır (Y-3).*

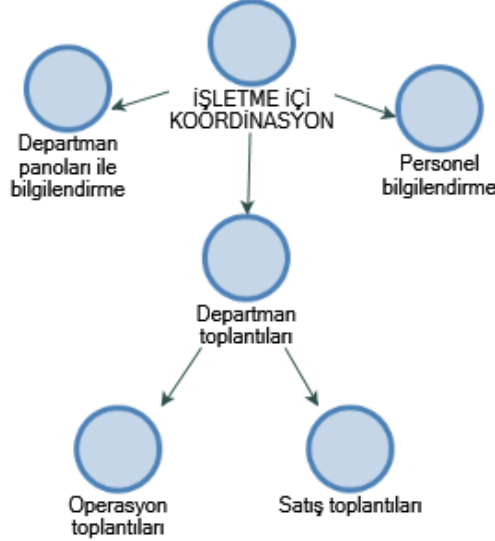
*Fuar katılımları, rakip firmaların strateji ile satış pazarlama, reklamasyon çalışmaları incelenerek gerekli adımlar atılır (Y-4).*

*Çalışılan işletmenin genel prensiplerini iyi tanımak gerekiyor. Bundan sonra sizin konseptinize uygun çalışan rakiplerinizi bilmeniz ve bu işletmeleri gizli müşteri yoluyla takip etmeniz sizin bir takım verilere ulaşmanızı sağlar. Bazen gizli müşteri yoluyla kendi ziyaretlerimizle, gerçekten gizli bir müşteriyi ilgili tesise yollayarak bazı verilerin göreceli olarak bilgi edinilmesini daha uygun görürüz. Birebir misafir görüşlerine yer verip bir süzgeçten geçirip uygulanabilirlik düzeyine bakıp değerlendiririz. Emsalimiz olan tesislerde konaklayan misafir portföyü verileri çoğu konuyu belirleyicidir. Çünkü mevcut pastadan sizin de pay almanız gerekiyor. Burada sizin bu pastanın nasıl yapıldığını öğrenmeniz yerine, bu pastayı kimler paylaşıyor, kimler tercih ediyor bu portföyü tanımanız size daha yardımcı olacaktır (Y-7).*

*Güncelliği, geçerliliği ve güvenilirliği olan her türlü haber ve iletişim araçlarından yararlanılmaktadır. Fuarlardan, yerel acentalara kadar bilgi alış veriş Dünya ve ülke gündemi takibi, turizm ve kongre haber kaynakları, protokol işlerin takibi vs. (Y-8).*

Verilen yanıtlara göre, yöneticiler pazar bilgisi oluşturmada daha çok pazar araştırması yaparak, fuarlara katılarak, yerel ve ulusal turizm kuruluşları ile iletişimlerini sürdürerek veri sağlamaktadırlar. Bu sayede yöneticiler yerelden ulusala, hatta uluslararası boyuta kadar işletmelerini geliştirme faaliyetinde bulunmaktadırlar. Ayrıca, dijital uygulamaların yöneticiler tarafından önemli olduğu görülmektedir. İnternet ve sosyal medya günümüz dünyasında oldukça etkili olan faktörler arasında olup katılımcılar tarafından da ifade edilerek kodlanmıştır.

Şekil 4'te işletme içi koordinasyona ait kodlar ve alt kodlara yer verilmektedir.



**Şekil 4: İşletme İçi Koordinasyona Ait Kodlar ve Alt Kodlar**

Yöneticiler tarafından işletme içi koordinasyona yönelik alt kodlar; departman panoları ile bilgilendirme, personel bilgilendirme ve departman toplantıları şeklinde oluşturulmuş olup departman toplantıları da kendi içerisinde operasyon toplantıları ve satış toplantıları olarak toplamda 5 alt kodda toplanmıştır. Bu temaya ilişkin yöneticilerin vermiş olduğu cevaplardan bazıları şu şekildedir:

*Dünya çapında zincir işletme olduğu için her yıl uluslararası çapta (yine aynı isim ve konseptteki işletmelere) her yıl farklı bir destinasyonda, geziler yapılır ve özellikle Patron, GM, As. GM, Mutfağ Şefi, Operasyon Müdürü ve FB Müdürü düzeyinde katılımlar sağlanır. Akabinde tatbiki yerelde tesise uygulanır ve isim hakkı olan acente tarafından da belirli periyotta denetlenir (Y-2).*

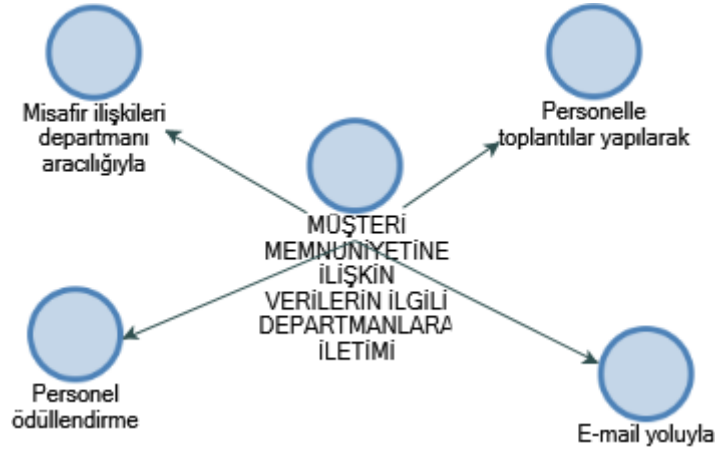


Personelle yapılan toplantıda hizmet kalitesi ile bilgiler verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda personelin ne kadar önemli olduğu anlatılmış ve personelin yapmış olduğu hizmetin sonucunda müşteri memnuniyetinin artacağı anlatılmıştır. Burada vurgulanmak istenen sonucun personelin müşteri çekme konusunda ne kadar çok önemli olduğu vurgulanmış ve otelin işleyişinin personellere bağlı olduğu vurgulanmıştır (Y-3).

Her hafta başında bir defa operasyon toplantısı yapılır, burada genel tüm işler hakkında öne sürülen fikirler tartışılır, ona göre notlar alınır uygulanıp uygulanmaması karara bağlanır, bu hafta hangi işler yapılacak onlar konuşulur. Diğer toplantımız hafta sonunda satış toplantısı yapılır bu toplantıya sadece satış ekibi katılır, burada veriler ve satış rakamları konuşulur (Y-7).

Yöneticiler tarafından verilen yanıtlar incelendiğinde departman toplantılarında güncel durumlar paylaşılarak her bölüm organizasyonları ile ilgili bilgilendirilmektedir ve toplantı notları yapılacak olan organizasyonlar kayıt altına alındığından dolayı program üzerinde takibi yapılmaktadır. Ayrıca departmanlar arası hizmet kalitesi konusuna da önem verildiği söylenebilir.

Şekil 5'te müşteri memnuniyetine ilişkin verilerin ilgili departmanlara iletimine ait kodlar ve alt kodlara yer verilmektedir.



**Şekil 5: Müşteri Memnuniyetine İlişkin Verilerin İlgili Departmanlara İletimine Ait Kodlar ve Alt Kodlar**

Müşteri memnuniyetine ilişkin verilerin ilgili departmanlara iletimine ait kodlar ve alt kodlar incelendiğinde misafir ilişkileri departmanı aracılığıyla, personel ödüllendirme, e-mail yoluyla ve personelle toplantılar yapılarak şeklinde 4 tema altında toplandığı görülmektedir. Bu temaya yöneticiler tarafından verilen yanıtlar arasında:

*CRM'de veya o an uygulanan online iletişim programı üzerinden, ilgili departmanlara ulaşması sağlanır. Bu durum en bazda mail yoluyla Misafir İlişkileri Departmanı tarafından muhakkak ilgililere ulaştırılır (Y-2).*

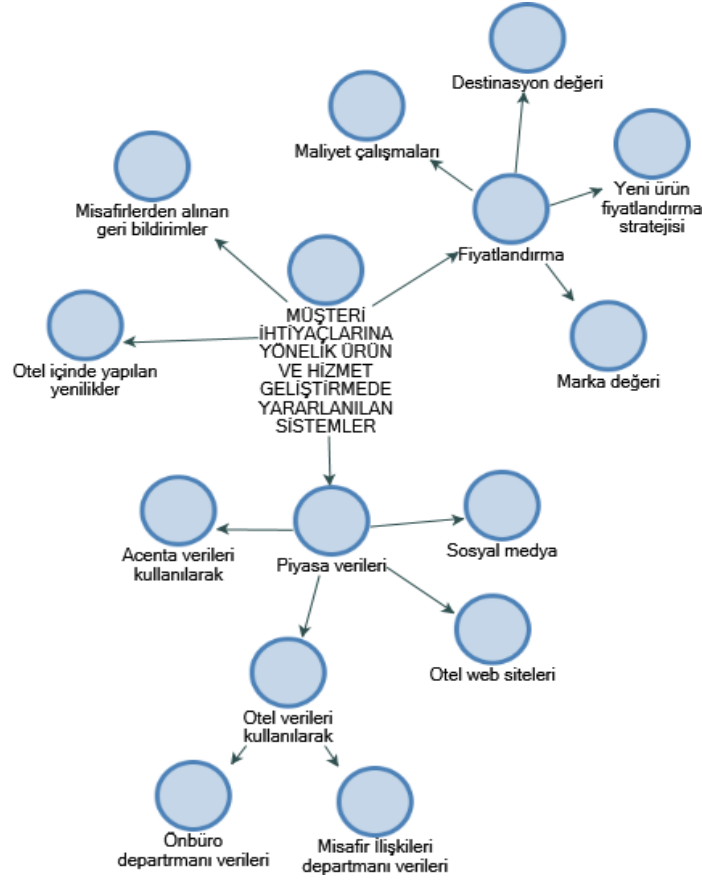
*Otel puanlama anketleri ve yorumları ile gerekli değerlendirmeler yapıp Guest Relationships departmanı ile bütün departmanlar bilgilendirilir, gerekli çalışmalar yapılır (Y-4).*

*Bu konular haftalık operasyon toplantısında konuşulur. Misafir ilişkileri departman müdürü, konuyla ilgili memnuniyet, şikayet ve önerilerden bahseder, konuyla ilgili varsa çözüm önerileri, memnuniyetten dolayı personel ödüllendirmesi konuları karara bağlanır. İlgili personele ödüllendirilip ilan panosunda tüm personelin göreceği şekilde ödüllendirme duyurusu yapılır (Y-7).*

*Guest Relation sorumlusunun hazırlamamış olduğu tablolar, sunumlar ve anketler mail ortamında paylaşılır. Personel doğum günü kutlamalarında ve personel gecelerinde önemli olaylar aktarılır. Memnuniyeti sağlayan bireysel çaba ise eğer bireysel olarak ödüllendirilir (Y-8).*

Müşteri memnuniyetine ilişkin verilerin ilgili departmanlara iletimine ilişkin olarak yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde, personel ile çeşitli şekillerde (e-mail, toplantı vs.) iletişim kurularak istişarelerde bulunmaktadır. Ayrıca Misafir İlişkileri Departmanı (Guest Relationship) bu konuda çalışanlara gerekli bilgilendirmeleri sağlamaktadır.

Şekil 6'da müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet geliştirmede yararlanılan araçlara ait kodlar ve alt kodlara yer verilmektedir.



**Şekil 6: Müşteri İhtiyaçlarına Yönelik Ürün ve Hizmet Geliştirmede Yararlanılan Araçlara Ait Kodlar ve Alt Kodlar**

Bu koda yönelik olarak toplamda 14 alt kod elde edilmiştir. Alt kodlar; fiyatlandırma, misafirlerden alınan geri bildirimler, otel içinde yapılan yenilikler, piyasa verileri şeklinde olup fiyatlandırma ve piyasa verileri alt kodları da yine kendi içerisinde temalara ayrılmaktadır. Fiyatlandırma; maliyet çalışmaları, destinasyon değeri, yeni ürün fiyatlandırma stratejisi, marka değerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte, piyasa verileri; acenta verileri kullanılarak, otel verileri kullanılarak, otel web siteleri, sosyal medya alt temalarına ayrılmaktadır. Otel verileri ise; önbüro departmanı verileri ve misafir ilişkileri departmanı verileri olarak 2 alt temada incelenmektedir. Yöneticiler tarafından müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet geliştirmede yararlanılan araçlara ait verilen ifadelerden bazıları şu şekildedir:

*Online, otel web adresleri, sosyal medya kanallarını kullanmaktayız (Y-5).*

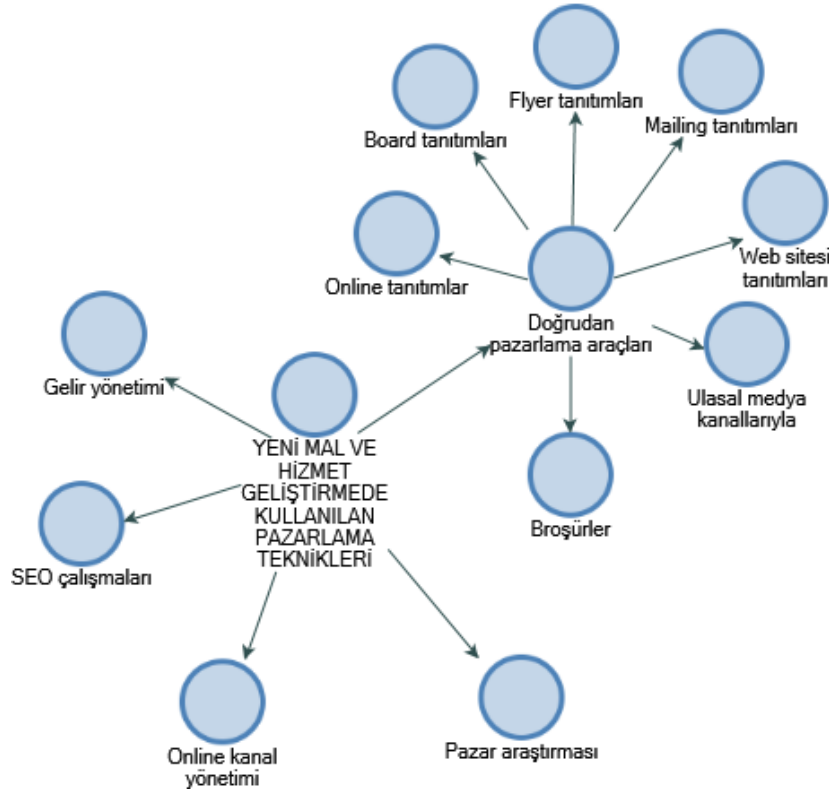
*Burada sistemden ziyade bizim için piyasa verileri önemlidir. Çünkü fiyatı piyasa rakipleriniz belirler, onlarla dengeli bir şekilde ilerlemeniz gerekmektedir, uçurumlar olmamalıdır. Gizli müşteri yoluyla rakiplerimizi zaman zaman takip ederiz. Sosyal medya ve online satış rakamlarından faydalanırız (Y-7).*

*İhtiyaç belirlemede en uygun yöntem yüz yüze görüşme yöntemidir. Bilgiyi direkt kaynağından alabilmek ve çözüm üretmede hızlı olabilmek adına. Büyük otellerde butik hizmet vermeye çalışmak zaten bunu başarabiliyor olmaktadır. Yeni ürün fiyatlandırma stratejisi kullanılmaktadır. Bu hizmetler, mailing, sms, billboard, dergi, sosyal medya, internet reklamları gibi araçlarla maliyet olarak en düşük bütçeyle hareket ediliyor. Reklam çalışmasına harcanan bütçe tabii ki de ürün fiyatının üzerine eklenmektedir (Y-8).*

Otellerde her bölüm daima kendi bölümü ile ilgili yenilikler yapmakla yükümlüdür. Bu sebeple daima piyasa araştırması yapması sonucunda ve otelde yapılan inovasyon toplantılarında çıkan yenilikler değerlendirilmektedir. Otel içinde yapılan yenilikler birçok kanaldan misafire tanıtılmaktadır, Broşürler, Bord tanıtımları, Flyer tanıtımları, Online tanıtımlar, Web sitesi tanıtımları, Mailing tanıtımları gibi sıralanabilir. Fiyatlandırma konusu ise maliyet çalışması + bölge değeri + marka değeri ile ölçeklendirilerek belirlenmektedir (Y-9).

Verilen yanıtlar incelendiğinde yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet geliştirmede daha çok tanıtımlar yoluyla ve rakiplerini analiz ederek girişimlerde buldukları görülmektedir. Bu doğrultuda her departmanın kendi içerisinde örgütlenerek gerekli ve güncel değerlendirmeleri yaptığı söylenebilir. Yine, Şekil 3'te yer aldığı üzere sosyal medya faktörünün bu temada da yöneticiler tarafından önemle vurgulandığı ifade edilebilir.

Şekil 7'de yeni mal ve hizmet geliştirmede kullanılan pazarlama tekniklerine ait kodlar ve alt kodlara yer verilmektedir.



**Şekil 7: Yeni Mal ve Hizmet Geliştirmede Kullanılan Pazarlama Tekniklerine Ait Kodlar ve Alt Kodlar**

Yeni mal ve hizmet geliştirmede kullanılan pazarlama tekniklerine ait kodlar ve alt kodların toplamda 12 temada toplandığı görülmektedir. Bunlar; doğrudan pazarlama araçları, gelir yönetimi, SEO çalışmaları, online kanal yönetimi, Pazar araştırması şeklinde yer almaktadır. Doğrudan pazarlama araçları ise kendi içerisinde 7 alt temada ele alınış olup online tanıtımlar, board tanıtımları, Flyer tanıtımları, mailing tanıtımları, web sitesi tanıtımları, ulusal medya kanallarıyla, broşürler şeklindedir. Yöneticilerin bu konudaki ifadelerine ilişkin örnekler aşağıda yer almaktadır:

*Oda gelirlerinin otelin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması sonucu ekstra hangi gelirleri elde edileceği konusunda çalışma yaparak otelin tüm kullanım alanları kullanmak zorundayız. Günümüzde internetten daha doğrusu sanal dünyadan daha fazla yararlanmaktayız. En basitinden bir düğün, evlilik teklifi, evlilik yıldönümü gibi organizasyonların Facebook, Instagram ya da Twitter gibi sosyal ağlardan insanlara daha rahat ulaşabilmekte ve daha az maliyetli reklamlar yapmaktayız. (Y-3).*

*Geleceğin yöneldiği ve artık sistemin buna döndüğünü düşünerek online kanal yönetimini bir pazarlama aracı olarak kullanıyoruz ve yüksek satışlar elde ediyoruz. Ayrıca arama motorları ile pazarlama stratejileri uygulamaktayız (Y-6).*

*Kesinlikle sosyal medya unsurunu kullanırız. Daha sonra gazete, ulusal medya kanallarıyla, SEO çalışmalarıyla, Google adwars reklamlarıyla, web sitemiz aracılığıyla teknolojik kanalları kullanırız. Aslında önemli olan diğer bir konuda “sadık” müşteri ve tavsiye edilen verileri de kullanmaya özen göstererek bu tip pazarlama tekniklerini de kullanırız (Y-7).*

*Her türlü pazarlama tekniği kullanılmaktadır aslında genel anlamda. Ama yönelim sosyal medya ve internet olunca daha çok doğrudan pazarlama yapılmaktadır. Tüketicieye direkt ulaşabilmenin en kolay ve maliyeti en düşük yöntem olması sebebiyle (Y-8).*

Yöneticiler tarafından verilen yanıtlara göre, yeni mal ve hizmet geliştirmede kullanılan pazarlama teknikleri doğrudan pazarlama araçlarının yoğun kullanımından oluşmakta olup pazar araştırmaları ile desteklenmektedir.

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri günümüzde hızla gelişme kaydetmekle beraber herhangi bir ulusun turizm gelişimi için oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. Ülkelerin rekabet ortamında stratejik bir sektör olarak turizmin gelişmesi için kilit bir unsur olan otel işletmelerinin pazar odaklılık uygulamalarını araştırmak, turizmi motive edecek eylemler için önemlidir.

Günümüzde son derece rekabetçi küresel pazarda, üst düzey yöneticiler, daha iyi performansla bağlantılı kurumsal stratejiler veya yeteneklerin yürütülmesi yoluyla kurumsal etkinliklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda pazar odaklılık, bir işletmenin mevcut belirsiz iş ortamında rekabetçi kalabilmesi için çok önemli bir strateji veya yetenek haline gelmektedir (Goldman ve Grinstein, 2010).

Çalışmanın amacını otel işletmelerinde görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerin pazar odaklılık konusuna bakış açıları ve işletmeleri bünyesinde uygulanmakta olan pazar odaklılık faaliyetlerinin araştırılması oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonları arasında yer alan Alanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu işletmelerde üst düzey yönetici olarak çalışan bireylere pazar odaklılığa ilişkin olarak yapılandırılmış sorular yöneltilmiş, verilen yanıtlar 7 tema ve 64 alt tema altında kodlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre yöneticiler otellerinde, *Müşteri İhtiyaçlarını Anlamaya Yönelik Uygulamalar* arasında anket formlarından CRM kayıtlarına kadar uzanan çeşitli uygulamalardan faydalanmaktadırlar. Buna göre, hem teknolojik hem de mevcut kaynaklar ile işletmelerinde yenilikçi faaliyetleri bir arada uygulamaktadırlar. *Rakip İşletmelerin Pazarlama Stratejilerini Anlamaya Yönelik Uygulamalar* konusunda yöneticiler müşteri beklentilerini ön planda tutmaktadır. Rakip işletmelerin fiyat politikaları izlenmekte olup müşteri davranışları da dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda, rekabetçi bir piyasada faaliyet gösteren otel işletmelerinin rakiplerini takip etmesi, güncel gelişmelerden ve pazar bilgisinden haberdar olması işletmelerin daha uzun vadede ve sürdürülebilir anlamda hayatta kalmasını sağlayabilecektir. *Pazar bilgisi oluşturmada yararlanılan araçlara* yönelik olarak verilen yanıtlara göre, yöneticiler pazar bilgisi oluşturmada daha çok pazar araştırması yaparak, fuarlara katılarak, yerel ve ulusal turizm kuruluşları ile iletişimlerini sürdürerek veri sağlamaktadırlar. Bu sayede yöneticiler yerelden ulusala, hatta uluslararası boyuta kadar işletmelerini geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır.

İşletme içi koordinasyon konusunda Yöneticiler tarafından verilen yanıtlar incelendiğinde departman toplantılarında güncel durumlar paylaşarak her bölüm organizasyonlarla ilgili bilgilendirilmektedir ve toplantı notları yapılacak olan organizasyonlar kayıt altına alındığından dolayı program üzerinde takibi yapılmaktadır. Ayrıca departmanlar arası hizmet kalitesi konusuna da önem verildiği söylenebilir. *Müşteri memnuniyetine ilişkin verilerin ilgili departmanlara iletimine* ilişkin olarak, personel ile çeşitli şekillerde (e-mail, toplantı vs.) iletişim kurularak istişarelerde bulunmaktadır. Ayrıca Misafir İlişkileri Departmanı (Guest Relationship) bu konuda çalışanlara gerekli bilgilendirmeleri sağlamaktadır. *Müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet geliştirmede yararlanılan araçların neler olduğu* sorusuna verilen yanıtlara göre, yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarına yönelik

ürün ve hizmet geliştirmede daha çok tanıtımlar yoluyla ve rakiplerini analiz ederek girişimlerde buldukları görülmektedir. Bu doğrultuda her departmanın kendi içerisinde örgütlenerek gerekli ve güncel değerlendirmeleri yaptığı söylenebilir. *Yeni mal ve hizmet geliştirmede kullanılan pazarlama tekniklerine* yöneticiler tarafından verilen yanıtlara göre, yeni mal ve hizmet geliştirmede kullanılan pazarlama teknikleri doğrudan pazarlama araçlarının yoğun kullanımından oluşmakta olup pazar araştırmaları ile desteklenmektedir.

Araştırma, pazar odaklılık uygulamalarını tespit eden farklı temaları vurgulamakta olup aynı zamanda yöneticilerin bir işletmenin pazar odaklılık yaklaşımlarına bakış açısını ortaya koymaktadır. Bulgular, yöneticilerin, daha yüksek kurumsal performans sergilemek ve rakiplerine karşı daha başarılı konumda bulunabilmek için pazar odaklılık yaklaşımlarını uygulamaları gerektiğini göstermektedir. Bir işletmenin başarısının, bir işletmenin üst düzey yöneticilerinin yönetim anlayışına bağlı olduğu düşünüldüğünde yöneticilerin pazarlama faaliyetleri ve uygulamalarını ne oranda hayata geçirdikleri de önem teşkil etmektedir. Bu bakımdan çalışma sonuçlarının turizm ve seyahat işletmelerinde pazar odaklılık konusunu üst düzey yönetim açısından ele alan Upadhyay ve Baber (2013) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile desteklendiği söylenebilir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, nitel araştırma metodolojisinin benimsenmesinin doğasında var olan özellikler ışığında teoriye genellenebileceğinden, bu alanda daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Özellikle, yöneticilerin bakış açısını daha da geliştirmek için pazar odaklı stratejilerin uygulanmasında otel işletmeleri çalışanlarının perspektifleri ve uygulamaların onlar üzerindeki etkileri değerlendirilebilir. Bu sayede pazar odaklılık ilkelerini işlevsel hale getirme konusunda hangi temaların daha önemli olduğunun anlaşılması sağlanabilir. Ayrıca, bu alanda yapılacak daha fazla araştırma, pazar odaklı tüm otel işletmelerinin stratejilerini değerlendirirken göz önünde bulundurması gereken test edilmiş temalar geliştirme potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, sektör ve uygulayıcılar için öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Otel yöneticileri, üstün performans elde etmek için pazar odaklılık uygulamaları oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- Otel işletmeleri için oldukça önemli bir konuma sahip olan dijital pazarlama uygulamalarına yer verilerek günümüz post-modern turistin beklentileri karşılanmalıdır.
- Pazar odaklılık felsefesiyle ilgili olarak çalışanlara başarılı bir bilgi aktarımı sağlanmalıdır.
- İşletmenin marka değerlerini yansıtarak çalışanlarla sürekli ilişki kurulmalıdır.
- Otel işletmeleri rakip ve diğer paydaşlara yönelik pazarlama araştırmaları yapmalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

- Aaker, D. ve Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, Free Press, New York.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Alnawas, I. ve Hemsley-Brown, J. (2018). "Market Orientation and Hotel Performance: Investigating The Role Of High-Order Marketing Capabilities". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 31 No. 4, pp. 1885-1905.
- Altunel, M. C. ve Saldamlı, A. (2012). "Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1 s.75-86.
- Anwar, S. A. (2008). "A Factor Analytic Investigation Of The Construct Of Market Orientation". *International Journal of Management*, 25(1), 186.
- Bulut Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının İşletme Performansına Etkileri". *Ege Akademik Bakış*, 9(2): 513-538.
- Çakıcı, A. C. ve Eren, D. (2005). "Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük-Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 157-178.

- Çoban, G. (2017). Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Rolü: Nevşehir Örneği. Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E., ve Firgolska, A. (2019). "Market Orientation and Hotel Performance: The Mediating Effect of Creative Marketing Programs". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 175-183.
- de Chernatony, L. ve Dall'Olmo Riley, F. (1997). "The Chasm Between Managers' and Consumers' Views of Brands: The Experts' Perspectives", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 5, pp. 89-104.
- Deng, S. ve Dart, J. (1994). "Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 No. 8, pp. 725-742.
- Goldman, A. ve Grinstein, A. (2010). "Stages in the Development of Market Orientation Publication Activity". *European Journal of Marketing*, 44, 1384-1409.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. ve Matheson, P. (1998). "Developing a Better Measure of Market Orientation". *European Journal of Marketing*, Vol 32, 884-903.
- Gummesson, E. (1991). "Marketing – Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part Time Marketer", *European Journal of Marketing*, Vol 25 No 2, pp. 60-75.
- Harris, L. ve Ogbonna, E. (2000). "The Responses of Front Line Employees to Market Oriented Culture Change", *European Journal of Marketing*, Vol 34 No 3/4, pp. 318-340.
- Harris, L. C. ve Watkins, P. (1998). "The Impediments to Developing A Market Orientation: An Exploratory Study of Small UK Hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10 (6):221–6.
- Hinson, R. E., Abdul-Hamid, I. K. ve Osabutey, E. L. (2017). "Investigating Market Orientation and Positioning in Star-Rated Hotels in Ghana". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 29 No. 10, pp. 2629-2646.
- James L. ve Thomas, O. (2000). "Putting the Services –Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*, 164-174.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, pp. 53-70.
- Kara, A., Spillan, J. E. ve Deshields, O.W. (2005). "The Effect Of A Market Orientation On Business Performance: A Study Of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43No. 2, pp. 105-118.
- Kohli, A. ve Jaworski, B. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol 54 No 2, pp. 35-58.
- Kohli, A.K., Jaworski, B. J. ve Kumar, A. (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- Langerak, F. (2001). "Effects of Market Orientation On The Behaviors Of Salespersons And Purchasers, Channel Relationships, And Performance Of Manufacturers". *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 221-234.
- Lewis, R. C., Chambers, R. E. ve Chacko, H. E. (1995). *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices* (2nd ed), Van Nostrand Reinhold, United States of America.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. ve Liu, Y. (2008). "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms". *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 113–133.
- Lin, C.H., Peng, C.H. ve Kao, D.T. (2008). "The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance", *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, SAGE Publications, inc., London.
- Mokhtar, S. S. M., Yusoff, R. Z. ve Ahmad, A. (2014). "Key Elements of Market Orientation on Malaysian SMEs Performance". *International Journal of Business and Society*, 15, 49-64.

- Morgan, D. L. ve Morgan, R. K. (2008). *Single-Case Research Methods For The Behavioral And Health Sciences*. SAGE Publications.
- Narver, J. ve Slater, S. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol 54 No 5, pp. 20-35.
- Okumuş, F. (2003). "A Framework to Implement Strategies in Organizations". *Management Decision*, 41, 871-882.
- Pulendran, S., Speed, R. ve Widing II, R. (2000). "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, Vol 25 No 2, pp. 119-144.
- Ramayah, T., Samat, N. ve Lo, M. C. (2011). "Market Orientation, Service Quality and Organizational Performance in Service Organizations in Malaysia". *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3, 8-27.
- Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M. ve Rodrigues, R. G. (2019). "Assessing the Relationship between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry—The Mediating Role of Service Quality". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23 No. 4, pp. 644-663.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., Heung, V. C. ve Yim, F. H. (2005). "An Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
- Suliyanto, S. ve Rahab, R. (2012). "The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises", *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.
- Upadhyay, Y. ve Baber, R. (2013). "Market Orientation and Organizational Performance in Tourism and Travel Industry". *Journal of Business and Management*, 10(2), 17-27.
- Varey, R. (1995). "Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research", *International Journal Of Service Industry Management*, Vol 6 No 1, pp. 40.
- Vieira, V. A. (2010), "Antecedents and Consequences of Market Orientation: A Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis", *BAR - Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 1, pp. 40-58.
- Vincent, L. (2000). "The Brand That Binds", *Bank Marketing Washington*, Vol 32 No 11, pp. 24 –29.
- Webb, D., Webster, C. ve Kreppa, A. (2000). "An Exploration of the Meaning and Outcomes of A Customer Defined Market Orientation", *Journal of Business Research*, Vol 48, pp. 101-112.
- Wood, V. R., Bhuian, S. ve Kiecker, P. (2000). "Market Orientation and Organizational Performance in Not-For-Profit Hospitals". *Journal of Business Research*, 48(3), 213-226.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. ve Tse, D. K. (2005). "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations". *Journal of Marketing*, 69 (2), 42–60.

#### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).