

# Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği

*Customer Relationship Management in Small Accommodation Enterprises: Case of Alaçatı*

**Manolya AKSATAN\*, Gürhan AKTAŞ\*\***

\*Öğr. Gör., T. C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Kaynaklar Kampusu, 35160 İzmir.  
E-posta: manolya.aksatan@deu.edu.tr

\*\*Yrd. Doç. Dr., T. C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Kaynaklar Kampusu, 35160 İzmir.  
E-posta: gurhan.aktas@deu.edu.tr

## MAKALE BİLGİLERİ

### Makale İşlem Bilgileri:

Gönderilme tarihi: 18 Ocak 2012  
Birinci düzeltme: 10 Mart 2012  
İkinci düzeltme: 3 Mayıs 2012  
Kabul: 28 Mayıs 2012

### Anahtar sözcükler:

Müşteri ilişkileri yönetimi,  
Müşteri memnuniyeti,  
Müşteri sadakati,  
Küçük turizm işletmeleri.

## ARTICLE INFO

### Article history:

Submitted: 18 January 2012  
Resubmitted: 10 March 2012  
Resubmitted: 3 May 2012  
Accepted: 28 May 2012

### Key words:

Customer relationship management,  
Customer satisfaction,  
Customer loyalty,  
Small tourism enterprises.

## ÖZ

Günümüz rekabetçi ortamında, müşterilerle ilişki kurmak, geliştirmek, yönetmek, sürdürmek ve bu ilişkileri kontrol etmek amacıyla uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), önem kazanmaya devam etmektedir. Konaklama işletmeleri, MİY ile başarılı müşteri stratejileri geliştirme, müşteri değeri yaratma, müşteri sadakati oluşturma ve kârlılığı artırma gibi önemli faydalar sağlayabilmektedir. Bugüne kadar konaklama sektöründe MİY ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğunun büyük ve zincir otel işletmeleri üzerine yapılmış olması; konunun farklı ölçek ve türdeki otel işletmeleri açısından değerlendirilmesinde bir eksikliğin olduğuna işaret etmektedir. Bu araştırmada, Alaçatı'daki (Çeşme) 15 küçük konaklama işletmesinin yöneticileri ile MİY uygulamaları üzerine yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatların bulguları içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular, işletmelerin MİY'in öneminin ve yararlarının bilincinde olduklarını göstermektedir. Araştırmanın önemli sonuçlarından biri, küçük konaklama işletmelerinin uyguladıkları MİY'in teknoloji destekli boyutundan çok hizmet boyutuna odaklandığı şeklindedir. İşletmelerin müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati yaratmadaki başarıları, MİY'deki yetkinliklerini göstermektedir.

## ABSTRACT

In today's fierce competition, Customer Relationship Management (CRM), which is used to establish, manage, maintain and control relationships with customers, continues to gain importance. Through the use of CRM, hospitality establishments benefit from successful customer strategies development, customer value and customer satisfaction enhancement, and profitability improvement. However, the dominance of studies examining the CRM at large and chain hotel enterprises pinpoints a gap in the literature on the assessment of different scale and type establishments. In this paper, the use of CRM is investigated through semi-structured in-depth interviews held with the managers of 15 small accommodation enterprises in Alaçatı (Cesme). The findings indicate that the managers are aware of the benefits and importance of CRM. One of the important findings is that the applications adopted by such enterprises concentrate on the service-based use of the CRM rather than technology-based applications. The success of the enterprises in the creation of customer loyalty and satisfaction also hints at the successful use of CRM by small accommodation enterprises.

## GİRİŞ

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren müşteri odaklı bir anlayışla hareket etmenin birçok işletme açısından oldukça önemli hale gelmesi, ilişkisel pazarlama kavramının gelişimi, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için müşterilerin her geçen gün değişen ve artan beklentilerini anlayıp karşılayabilmenin öneminin anlaşılması ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin (MİY) gelişmesine ve pek çok işletme tarafından benimsenip uygulanmasına zemin hazırlamıştır. Konaklama işletmeleri de MİY üzerinde önemle durmaktadırlar.

Bugüne kadar akademik alanyazında yer alan araştırmaların büyük çoğunluğunun, büyük ve zincir otel işletmeleri tarafından uygulanan MİY faaliyetlerini araştırma konusu yapmış olması, farklı tür ve ölçekteki konaklama işletmelerinin MİY faaliyetlerinin incelenmesi anlamında bir eksikliğin olduğunu göstermektedir. Farklı otel türlerindeki uygulama farklılıklarının ortaya çıkarılmasının, her bir işletme türü için izlenecek farklı MİY model veya süreçlerinin geliştirilmesine olanak sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu amaçla, alanyazındaki pek çok çalışmadan farklı olarak bu araştırmada küçük konaklama işletmelerinin MİY faaliyetleri

yarı yapılandırılmış, derinlemesine mülakatlarla irdelenmiştir. Çalışmada öncelikle MİY'in anlamına, işletme ve müşteriler açısından sağladığı yararları yer verilmiş, daha sonra Alaçatı'da küçük konaklama işletmeleri ile gerçekleştirilen uygulamanın yöntemi ve bulguları ortaya konulmuştur. Elde edilen birincil verilerin alanyazın ile karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan en önemli bulgulardan biri, MİY'in küçük konaklama işletmeleri tarafından da yoğun şekilde benimseniyor ve uygulanıyor olmasıdır.

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Alanyazında, MİY'in tanımı hakkında çok sayıda görüş bulunmaktadır. Zablah, Bellenger ve Johnston (2004), 45 farklı MİY tanımına ulaşmış ve kavramın süreç, strateji, felsefe, yetenek ve teknolojik araç olmak üzere beş farklı bakış açısıyla tanımlandığını ortaya koymuşlardır. Payne ve Frow (2005) çeşitli MİY tanımlarını inceledikten sonra, MİY'in işletmelerin önemli müşteriler ve pazar dilimleri ile iyi ilişkiler kurarak paydaş değeri yaratmayı sağlayan stratejik bir yaklaşım olduğuna değinmişlerdir. Payne ve Frow'a (2005: 168) göre MİY, ilişki pazarlaması stratejileri ile bilgi teknolojilerini müşteriler ve diğer temel paydaşlar ile kârlı, uzun dönemli ilişkiler yaratmak için birleştirmekte; işletmelere faaliyetlerini planlama, yönetme ve kontrol etmeleri anlamında çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Dolayısıyla, MİY'in en önemli amacı müşteriyi anlamak ve müşteri değeri yaratmaktır ve bu amacın gerçekleşmesi bilgi, teknoloji ve farklı pazarlama uygulamaları sayesinde süreçlerin, insanların ve pazarlama faaliyetlerinin çapraz fonksiyonel bütünleşmesini gerektirmektedir. Piccoli, O'Connor, Capaccioli ve Alvarez (2003), MİY'in, bir firmanın müşterileriyle sağlıklı ilişkiler kurmasını mümkün kılan yönetimsel bir felsefe olduğuna değinmekte; Özgener ve İraz (2006) ise MİY'in, müşterilerin ihtiyaçlarına odaklı kalmak ve işletmenin her yerinde müşteriye dönük bir yaklaşım oluşturmak için uygulanan en temel rekabet stratejilerinden biri olduğunu, başarı ile uygulanması için bilişim teknolojilerinden faydalanılabileceğini belirtmektedir. Messner (2005) için MİY, strateji yönelimli bir yaklaşım iken, Lin ve Su'ya (2003) göre MİY, işletmelerin potansiyel ve mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamayı, önceden tahmin edip ona

göre davranmayı ve yönetmeyi amaçlamaktadır. Newell (2004) ise MİY'in geçerliliğini yitirdiğini, yerine İlişkiyi Müşterilerin Yönetmesi (İMY) anlamına gelen yeni bir kavramın ortaya çıktığını öne sürmektedir. İMY'de müşteriyi yetkilendirme düşüncesi ön plandadır ve etkileşimi yönlendiren de müşteridir.

Sonuç olarak, alanyazında MİY'in kapsamı konusunda değişik bakış açıları olsa da tanımların hemen hepsinin ortak yanı, müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, işletmelerin bu ihtiyaçlar ışığında müşterileriyle etkin ilişkiler kurmaya çalışması ve bunu gerçekleştirebilmek için MİY'in işletme tarafından stratejik bir faaliyet olarak benimsenmesi ve bütün olarak uygulanması şeklinde özetlenebilir.

MİY ile ilgili çalışmaların geçmişi ve bu yönetim yaklaşımının benimsenmeye başlanması çok eskilere dayanmamaktadır. Coltman (2007), müşteri merkezlilik ile ilgili araştırmaların ivme kazanmasının 1990'lı yıllarda başladığını belirtmektedir. Shah, Rust, Parasuraman, Staelin ve Day'e (2006) göre, 20. yüzyılın ikinci yarısında bilgi teknolojilerinde, bilgiyi toplama, saklama, analiz etme ve iletme alanlarındaki ilerlemeler sayesinde MİY'in yükselişi hızlanmıştır. Teknolojik gelişmeler, müşteriler hakkında elde edilen bilgilere göre şekillendirilen ürün ve hizmetlerin, kişiselleştirilmiş ürün/hizmet gibi yeni pazarlama anlayışlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Schiffman ve Kanuk 2004; Messner 2005).

Tüm bu gelişmeler, MİY'in işletmeler ve müşteriler açısından yararlarını da ortaya koymaktadır. MİY'in işletmelere sağladığı yararlar; maliyet tasarrufu, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, artan kâr, artan içsel sorumluluk, çalışan memnuniyeti ve daha gelişmiş iş zekâsıdır (Tourniaire 2003). Mevcut müşterilerin bağlılıklarının artırılması ile yeni müşteri kazanmak için yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerin maliyetleri azalmaktadır (Zeithaml ve Bitner 2003). Memnun ve sadık müşteriler işletmeler için ağızdan ağıza pazarlama fırsatı sunmaktadır (Zeithaml ve Bitner 2003). Sadık müşterilerin fiyat duyarlılığı daha az olmakta ve yoğun rekabet ortamında fiyat politikalarını sabit tutmak mümkün hale gelmektedir (Scanlan ve McPhail 2000). MİY'in çalışan memnuniyetini artırması ve çalışanların işten ayrılma oranını düşürmesi ise hizmet kalitesini yükseltmekte, çalışanların işten ayrılmalarının yaratacağı maliyeti de düşürmektedir (Zeithaml ve Bitner 2003).

MİY'in müşteriler açısından yararlarına değinen O'Malley ve Prothero (2004), daha iyi ilişkiler geliştirilmesinin, müşterilerin işletme ile ortak hareket etmelerine ve işletmeye güven duymalarına katkı sağlayacağını öne sürmektedir. Müşterilerin işletmelerle kurduğu ilişkilerin oluşturduğu yararları; güven yararları, sosyal yararlar ve özel ilgi görme yararları olarak üç grupta sınıflandırmak mümkündür (Zeithaml ve Bitner 2003). Zeithaml ve Bitner'e (2003) göre, işletme ve müşteri arasında kurulan uzun dönemli ilişki, müşterinin işletmeye ve sunduğu ürünlere olan farkındalığını ve tanınırlığını artırmakta, personel ve müşteri arasında samimiyet ve yakınlık oluşturmakta, sosyal bir ilişki geliştirmekte ve sonuç olarak bu durum müşterinin işletmeye bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Gwinner, Gremler ve Bitner'in (1998) araştırma bulgularına göre güven yararlarının müşteriler için birinci sırada yer aldığını, sosyal yararların ise en önemli ikinci yarar grubunu oluşturduğunu söylemek mümkündür. Özel bir fiyat uygulama ya da müşterinin tercih ettiği özel bir hizmeti sunma gibi durumlar ise müşteriler açısından özel ilgi görme yararları olarak algılanmakta ve onlar da müşteri bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Zeithaml ve Bitner 2003). Kim, Lee ve Yoo (2006), yaptıkları araştırma sonucunda sadık restoran müşterilerinin kişisel tanınma ve arkadaşlık gibi sosyal yararları, indirim ve özel teklifler gibi fonksiyonel yararlarından daha çok isteyebileceği bulgusuna ulaşmıştır.

Daha önce değinildiği gibi, bugüne kadar konaklama sektörü ve MİY üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu büyük ve zincir otel işletmelerinin uygulamaları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Lin ve Su 2003; Minghetti 2003; Piccoli vd. 2003; Sigala 2005; Özgener ve İraz 2006). Oysa küçük konaklama işletmelerinin kendilerine has özellikleri nedeniyle, yönetim ve pazarlama alanlarındaki pek çok faaliyetleri büyük işletmelerinkinden farklı bir şekilde gerçekleşmektedir. Byers ve Slack (2001), konunun strateji boyutuna dikkat çekmekte, küçük işletmelerin stratejik faaliyetlerinin büyük işletmelerinkinden farklı olduğunu belirtmektedir. Turizmde faaliyet gösteren KOBİ'lerin niş pazarlara hitap etmek, müşteriye özel ürün ve hizmetler sunmak, müşterilerin değişen istek ve beklentilerine hızla cevap verebilmek, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve dağıtıcılarla iyi ilişkiler geliştirebilmek, aile bireylerini işin bir parçası haline getirerek güven ve

bağlılık yaratmak gibi konularda önemli avantajlara sahip olduğu bilinmektedir (Buhalis ve Peters 2006: 124). Bununla birlikte KOBİ'lerin kitle üretimine izin vermeyen yapıları nedeniyle fiyat konusunda rekabetçi davranamamaları, uzun dönemli stratejik planlar oluşturamamaları, gerekli sermayeyi bulamamaları ve işin gerektirdiği özelliklere sahip olmayan aile bireylerini işletmeye dâhil ederek sıkıntı yaşamaları da mümkündür (Buhalis ve Peters 2006: 124-125).

Büyük Britanya'daki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin veri bankacılığı oluşturma ve elde edilen verilerin pazarlama amaçlı kullanılmasına yönelik yaptıkları çalışmada Callan ve Teasdale (1999), bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin veri bankaları oluşturmayı kolaylaştıracağını ve veri bankalarının otel işletmeleri pazarlamasının kaçınılmaz bir ögesi olduğunu belirtmektedirler. Karatepe (2006) tarafından Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otellerin müşterileri üzerinde yapılan çalışmada, müşteri şikâyetlerinin işletmeler tarafından ele alınması ve cevaplanması incelenmiş, müşteri sadakati ve bağlılığı yaratmada etkin iletişimin önemi vurgulanmıştır. Özgener ve İraz'ın (2006) Kapadokya Bölgesi'nde turizm alanında faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yaptıkları çalışma sonucunda ise işletmelerin MİY uygulamalarının önündeki önemli engeller arasında bütçe yetersizliği, yöneticilerin MİYe karşı duyarsızlıkları ve paydaşlar arasındaki iletişim kopukluğu gösterilmiştir.

## YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, küçük konaklama işletmelerinde MİY'in ne derece uygulandığını, yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirmek, küçük bir işletme olmanın MİY açısından oluşturduğu yarar ve zorlukları ortaya çıkarmaktır. Küresel pazarda varlıklarını sürdürmek isteyen KOBİ'lerin müşterilere odaklanmalarının büyük önem taşıması (Özgener ve İraz 2006) ve büyük işletmelere kıyasla müşterilerle daha yakın temas kurma avantajına sahip olması (Moriarty, Jones, Rowley ve Kupiec-Teahan 2008) gibi görüşler bu araştırmanın örneklemini için küçük konaklama işletmelerinin tercih edilmesinde önemli rol oynamıştır. Ayrıca, Yolal, Emeksiz ve Çetinel'in (2009: 380) küçük ve orta ölçekli oteller üzerine yaptıkları çalışma, araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama stratejilerinin en çok kaliteli hiz-

met, etkili müşteri ilişkileri ve müşterileri elde tutmak üzerinde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, müşteri ilişkileri yönetiminin KOBİ'ler için önemini gözler önüne sermektedir. Uygulama için İzmir'in, Çeşme ilçesine bağlı Alaçatı beldesinin seçilmesinin başlıca nedenlerini, beldede çok sayıda küçük konaklama işletmesinin bulunması ve bu işletmelerin başarılarına dair medyada çıkan haberler neticesinde, bu başarılarda MİY'in nasıl bir rol oynadığı sorusunu yanıtlama isteği oluşturmaktadır.

Aykın (2001), turizm işletmelerinin KOBİ olarak değerlendirilebilmesi için çeşitli kriterlerin belirlenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Alanyazında, konaklama işletmelerinin ölçeğinin belirlenmesi konusunda tek bir görüş bulunmamaktadır (Andriotis 2002; Thomas 2004). Turizm ve ağırlama endüstrilerindeki küçük işletme araştırmalarında "küçük firma" terimi birbirinden bağımsız şekilde kullanılmaktadır (Thomas 1998). Ayrıca, ülkelerin küçük işletmeler için yaptığı resmi tanımlar da birbirinden farklı olabilmektedir (Thomas 2004). AB, 50'den az çalışanı olan, yıllık cirosu veya yıllık bilanço toplamı 10 milyon €'yu geçmeyen işletmeleri küçük ölçekli olarak sınıflandırırken; 10'dan az çalışanı olan, yıllık cirosu veya yıllık bilanço toplamı iki milyon €'yu geçmeyen işletmeleri mikro ölçekli olarak sınıflandırmaktadır (European Commission 2012). Olalı ve Korzay'ın (1993) otel işletmeleri sınıflandırmasına göre, 10 ila 50 odaya sahip ve 30-50 işçi çalıştıran işletmeler küçük, iki ila 20 misafir ağırlayabilen ve 1-5 çalışanı olan işletmeler çok küçük otel işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Andriotis (2002), çalışmasında 40 ve daha az odaya sahip konaklama işletmelerini küçük ölçekli olarak sınıflandırmıştır. Bu araştırmada, en az üç ve en fazla 23 odaya sahip 15 işletme küçük konaklama işletmesi olarak kabul edilmiştir. Alaçatı Rehberi (2009), Küçük Oteller Kitabı (Tönbekici ve Tönbekici 2009), Butik Oteller Kitabı (Orak 2009) ve çeşitli internet sitelerinden (Bkz. Kaynakça) elde edilen bilgiler ışığında ilk aşamada Alaçatı'daki 38 küçük konaklama işletmesine e-posta ile mülakat talebinde bulunulmuş, beş yöneticiden yanıt alınabilmiştir. Bu nedenle Ocak 2010'da, açık olan otellerin yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek mülakat talebi iletilmeye başlanmıştır. Bu sayede 10 mülakat daha gerçekleştirilmiş, sorulara verilen yanıtlar birbirini tekrarlamaya başladığında, mülakatlara Nisan 2010'da son verilmiştir. Veri toplama sürecinde, ya-

rı yapılandırılmış, derinlemesine mülakat tekniği ile toplamda 15 yöneticinin konu hakkındaki görüşlerine ulaşılmıştır (Aksatan 2010).

Mülakatlar için, *mevcut ve hedef pazar, MİY'in anlamı, MİY'in amaçları ve uygulanması, MİY'de bilgi yönetimi, MİY'de teknoloji, müşteri stratejisi, MİY'i kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler, müşteri sadakati ve bağlılığı, MİY ve iletişim ile MİY'de başarı* başlıkları altında örnek sorulardan oluşan bir format belirlenmiştir. Ancak derinlemesine mülakat tekniğinin kullanılmış olmasına bağlı olarak, yöneticilerin farklı deneyim ve birikimleri neticesinde, görüşme esnasında ortaya çıkan sorular da araştırmada elde edilen bulguların kapsamını genişletme konusunda faydalı olmuştur. Yöneticilere, MİY ile ilgili olarak yöneltilen bazı sorular Lo, Stalcup ve Lee'nin (2010) çalışmalarında kullandıkları örnek mülakat sorularının aynen ya da bazı değişikliklerle alınması, diğer sorular ise başta Lindgreen, Palmer, Vanhamme ve Wouters (2006), Payne ve Frow (2005), Odabaşı (2009a), Newell (2004) ve Kotler (2003) olmak üzere alanyazındaki çeşitli kaynakların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Araştırmanın ana konusu haricinde, otel ve yöneticiler ile ilgili bilgilerin edinildiği sorular da kullanılmıştır. 45 ile 75 dakika aralığında değişen sürelerde gerçekleşen mülakatlar, görüşülen kişilerin iznlerine bağlı olarak kayda alınmış, üç yöneticinin ses kayıt cihazı kullanılmasını istememesi nedeniyle bu mülakatlarda sadece not tutulmuştur. Mülakatlarla elde edilen veriler her iki yazar tarafından ayrı ayrı incelenmiş, NVivo 8 Programı kullanılarak içerik analizi yapılmış, temel ve alt kategorileri gösteren kod şemaları hazırlanmıştır. Kullanılan programın bir özelliği olan Kod Tekrarı Özet Raporu sayesinde, her bir kodun kaç yönetici tarafından tekrarlandığı şemalar üzerinde gösterilmiştir. Son aşamada ise bulgular, mülakatlardan alıntılar yapılarak yorumlanmıştır. Bu çalışmanın bulgular kısmında yer verilen alıntılarda, sözlü iletişimden kaynaklı ifade bozukluklarının araştırmanın dilinin akıcılığını etkilememesi için, araştırma bulgularını değiştirmeyecek şekilde düzeltmeler ve/veya eksiltmeler yapılmıştır.

## BULGULAR

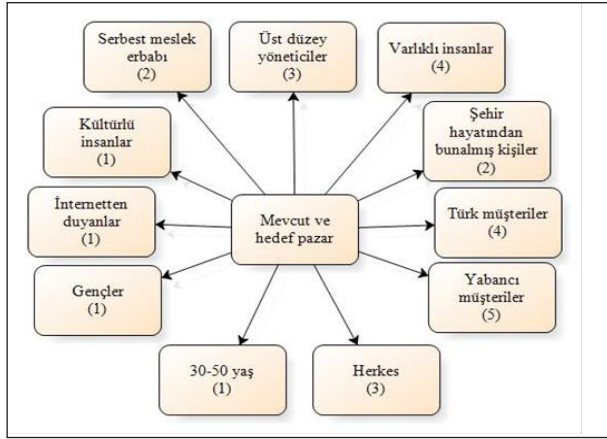
### Mevcut ve Hedef Pazar

Alaçatı'da gerçekleştirilen mülakatlarda yöneticilere, işletmelerin müşteri profilini ortaya koyabil-

mek adına, hedef pazarlarının kimlerden oluştuğu sorusu yöneltilmiştir. Cevapların analizi sonucu oluşturulan kodlar, Şekil 1’de gösterilmektedir. Bazı yöneticiler, Alaçatı Turizm Derneği’nin yaptığı çalışmaları yansıtan bir hedef pazardan söz etmişlerdir. Genel kanı, turizm sezonunun uzatılabilmesi için yabancı pazarlara duyulan ihtiyaç yönündedir. Yöneticiler % 50 yerli, % 50 yabancı müşteriyle çalışma hedeflerinden söz etmişlerdir:

“Daha ziyade Türk müşterilerimiz, İstanbul müşterilerimiz geliyor. Ama bizim asıl hedef pazarımız yurtdışı ve yabancılar. Gitgide de artıyor. Çünkü biz sezonumuzu uzatmak istiyoruz. Türklerin genelde tatil alışkanlıkları yazın gelmek. 6 aylık sezona çıkmak ancak yabancıyla mümkün”.

Mülakat 3



Şekil 1. Mevcut ve Hedef Pazar

Zaman ve maliyet faktörlerinin de etkisi ile küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinin pazar araştırması yapmak konusunda yaşadıkları çeşitli sıkıntılar bulunmaktadır (Yolal vd. 2009). Mülakatlar sonucunda, işletmelerin hedef pazar belirleme konusunda bireysel olarak yaptıkları çalışmaların araştırmadan çok gözlemlere dayandığı belirlenmiştir.

### MİY’in Anlamı

MİY’in nasıl tanımlandığı, işletmenin onu nasıl kabul ettiğini ve ne şekilde uyguladığını etkilediğinden, doğru şekilde tanımlanması büyük önem taşımaktadır (Payne ve Frow 2005). Şekil 2’de MİY’in anlamı konusunda belirlenen kodlar ortaya konulmuştur. Mülakatlarda, yöneticilerin sadece para

kazanma amacı değil, müşterilerini en iyi şekilde, evlerine gelen bir misafirmişçesine memnun etme amacı da taşıdıkları, MİYe müşteri memnuniyetine giden yolda bir araç gözüyle baktıkları tespit edilmiştir. Bu durum şöyle ifade edilmektedir:

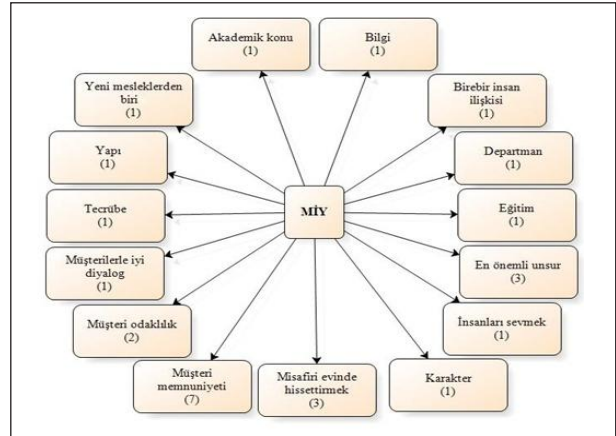
“Bir işletme sahibi olarak, müşteri memnuniyeti bizim ilk hedefimiz... Müşteri bizim yanımıza geldiği zaman, bizden ayrılırken bir memnuniyet varsa ve bir dahaki seçimlerinde bizi tercih ediyorlarsa, demek ki memnun olmuşlardır”.

Mülakat 6

Mülakatlarda müşteri memnuniyeti üzerinde duran tanımlardan biri, üç ayrı müşteri grubunun memnuniyetine değiniyor olması nedeni ile diğerlerinden farklıdır:

“Bizim de [x] otel olarak hedefimiz hep müşteri memnuniyetinde birinci olmak. Sadece müşteri memnuniyetinde değil, aynı zamanda hem çalışanlar hem de tedarikçilerimiz açısından hep bir numara olmak. (Biz çalışan ve tedarikçileri de) müşteri kabul ediyoruz. 3 tane müşteri grubumuz var gibi... Özellikle küçük otelde turizmde, çalışan memnun olduğu zaman müşteri de memnun oluyor”.

Mülakat 1



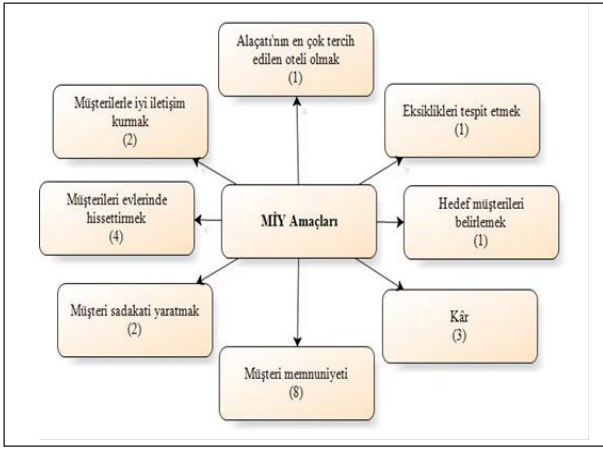
Şekil 2. Yöneticilerin Bakış Açısıyla MİY

Kotler (2008: 16), benzer bir görüşü şöyle dile getirmektedir: “kurum içi pazarlamanın amacı, çalışanlara bir müşteri grubu gibi davranmaktır. Büyük organizasyonlar en alt kademedeki işçilerinin bile kendilerini iyi hissetmesini sağlar”. Mülakatlarda verilen yanıt-

lar, yazındaki tanımlarda rastlanan strateji, süreç, yetenek, teknoloji, felsefe gibi kavramları içermekte, çoğunlukla müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirilmektedir.

### MİY'in Amaçları ve Uygulaması

Yöneticilere MİY amaçlarının neler olduğu sorulduğunda verilen cevaplar, MİY tanımlarında olduğu gibi, çoğunlukla müşteri memnuniyeti üzerine odaklanmaktadır. Yöneticilerin belirttikleri amaçlar Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. İşletmelerin MİY Amaçları

Alanyazında, müşteri memnuniyeti MİY'in faydalarından biri olarak görülmekte, müşteri sadakatine giden yolda taşıdığı öneme sıkça değinilmektedir. Yöneticilerin, müşterileri memnun etmek için MİY'i bir araç olarak görmeleri, hem MİY tanımlarında hem de MİY uygulamadaki amaçlarında, kavramın sıkça tekrarlanmasının nedeni olarak düşünülmektedir.

Yapılan mülakatlarda, 13 yönetici işletmelerinde MİY uyguladığını, bir yönetici uygulanmadığını, bir yönetici ise tam anlamıyla uygulanmadığını belirtmiştir. MİY'in tam olarak uygulanmadığını dile getiren yönetici, çalışanların bu konuda yetersiz kaldığına, hiç uygulanmadığını belirten yönetici ise işletmenin kapasitesine değinmiştir:

*"Tam anlamıyla uygulayamıyoruz. Müşteri sayısı kısıtlı. Feedback [geribildirim] alabilecek kalifiye eleman yok. Bu nedenle kendimiz feedback almaya çalışıyoruz".*

Mülakat 13

Beldede gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda, yöneticilerin çoğunun işletmelerinde MİY uygulamalarını düşündükleri belirlenmiştir. Yöneticilerin 10'u işletme kültürlerinin müşteri odaklı olduğunu ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet sunmanın kendileri için önemli olduğunu vurgularken, 12 işletme yöneticisi çalışanlar arasında oluşturulacak ekip ruhunun işletmenin başarısındaki önemli faktörlerden biri olduğu üzerinde durmuştur.

Odabaşı'na (2009a; 178) göre, "müşteri odaklılık; kuruluşun ve çalışanlarının, müşterinin olumlu bir deneyim yaşama beklentisini gerçekleştirebilmesi için bir bütün olarak düzenlenmeleridir". Shah ve diğerlerinin (2006) görüşü ile benzer şekilde, müşteri merkezli işletmelerin, müşteri sadakati ile uzun dönemli kârlılık sağlayabileceğini belirten bir görüş ise şöyledir:

*"Gelenleri mutlu edeceksiniz, gelenler gelmeye ve artarak gelmeye devam edecek, ondan sonra da burası yaşayacak. Müşteri odaklı bir yönetim yapmadan bu [zor]... Hizmeti en iyi şekilde [sunmamız] lâzım, bizim tip otellerde hep kişisel değer verdiğimizizi gösterir yaklaşımla çalışmamız lâzım..."*

Mülakat 3

Müşteri odaklı kültür kavramı ilk anda bazı yöneticiler tarafından müşterilerin her dediğini yapmak ve prensiplerden taviz vermek gibi yorumlandığından, müşteri odaklı kültürün var olmadığı yönünde cevaplar alınmış, mülakatlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise bazı eksiklikler dışında, müşteri odaklı bir anlayışa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri odaklı hizmetin, işletme bütününde tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bunun için gerekli yetki devrinin sağlanması konusunda yöneticilerden alınan bilgiler de ilginçtir. Mülakatlara katılan yöneticilerin çoğunun, zorunluluk halleri, güven, konunun ciddiyeti, maddi unsurlar gibi çeşitli unsurları göz önünde bulundurarak, belli sınırlar çerçevesinde, MİY konusunda çalışanlarına yetki devrettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışanlar bir departmanın üyesi olmaktan ziyade, otel sahibi/yöneticisi ve diğer çalışanların oluşturduğu bir ailenin üyesi gibi kabul edilmektedir. İşletmelerde çapraz fonksiyonel yapıdan ziyade ekip çalışması belirgin bir şekilde kendini göstermektedir. Ekip çalışmasının önemi üzerinde duran yorumlardan biri şöyledir:

*“Mutlaka bir ekip çalışması var. Herkesin her sabah geldiğinde yapması gereken bir görev dağılımı var. Herkes kimin ne yaptığını bilir. Gelmediği zaman herhangi bir sebepten dolayı- o görevi de paylaşır. ... X hanım gelmedi, şunların yapılması gerekiyordu. Hemen onlarla ilgili bir çalışma da yapılır... Ekip ruhu olmazsa, bu işin altından kalkamazsınız”.*

Mülakat 8

Yöneticilere işletmede MİY'den kimlerin sorumlu olduğu sorulduğunda ise otel sahibinin, yöneticilerin ve tüm çalışanların sorumlu olduğu şeklinde farklı cevaplar alınmıştır. MİY'den tüm çalışanların sorumlu olduğunu düşünen bir yönetici bu görüşünü şöyle dile getirmektedir:

*“Hepimiz sorumluyuz... Biz sahipler olarak sorumluyuz, personel de sorumlu... Biz yokken, bizi temsil eden kişi, bir mutfak görevlimiz var, kat görevlimiz var, gececimiz var. Hepsi sorumlu ama bizler de onların iyi yapıp yapmadığını, kendi standartlarımıza göre denetlemekle sorumluyuz”.*

Mülakat 3

Odabaşı'na (2009a: 69) göre, “genel müdürden, kapıcısına kadar herkes özellikle müşteri ilişkilerine yönelik iletişimin içinde yer ve görev alır”. Dolayısıyla bu durumun farkında olmayan bazı yöneticilerin, MİY'in tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu konusunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.

### MİY'de Bilgi Yönetimi

Mülakatlarda işletmelerin bilgi yönetimi süreçlerinin, büyük işletmelerdeki profesyonel süreçlerden farklı olduğu belirlenmiştir. İşletmeler müşteri istek ve tercihleri hakkındaki bilgilerin edinilmesi için özel bir çaba göstermese bile, müşteriler ile kurulan samimi diyaloglar sayesinde, gerekli bilgiler elde edilmektedir. Ne tür müşteri bilgileri, hangi müşteriler hakkında toplanmalı ve gelecekte kullanılmak üzere bu bilgiler nasıl yönetilmeli, sorularına verilecek cevaplar işletmelerde bilgi yönetimi açısından önem taşımaktadır (Park ve Kim 2003). Yolal ve diğerlerinin (2009: 377) küçük ve orta büyüklükteki oteller üzerine yaptıkları çalışma, bu işletmelerin pazarlama araştırmalarının müşteri memnuniyeti, müşteri istek ve ihtiyaçları, hizmet kalitesi, yeni hizmet ve imkânlar, rekabet gibi konularda veri toplamak üzere gerçekleştirildiğini

ortaya koymaktadır. Mülakat yapılan işletmelerde, çok çeşitli müşteri bilgileri farklı amaçlarla toplanmaktadır. Bu durum yöneticilerden biri tarafından şöyle dile getirilmektedir:

*“Bir, gelen bütün müşterilerimizi jandarmaya bildirmemiz gerek. Bir de, bizim onlara daha sonra ulaşabilmemizi sağlayacak bilgiler oluyor. Bir de, gelenlerin özel isteklerini [öğrenmek]... Onları da not etmeye çalışıyoruz”.*

Mülakat 3

Müşteri bilgileri, yeni ürün ve hizmetler geliştirmekten, daha etkili promosyon ve dağıtım faaliyetleri belirlemeye kadar işletmeler için önemli, pek çok pazarlama faaliyetinde kullanılmaktadır (Danaher, Conroy ve McColl-Kennedy 2008). Bazı işletmelerin yöneticileri, müşterilerin nereden geldikleri ve işletmeyi nasıl buldukları gibi bilgilerin pazarlama stratejisi geliştirmedeki önemine değinmektedir:

*“Bizi nereden duydukları çok önemli. ...Arkadaş tavsiyesi mi, internet üzerinden mi, rehber kitaplardan mı, gazete, dergi, basın, medya... Özellikle dil bilen personeli teşvik ediyoruz. Konuşsunlar, öğrensinler... hangi siteden bizi buldular, hangi kipta gördüler ki biz o konuda pazarlama stratejimizi gerekirse değiştirelim”.*

Mülakat 1

Müşterinin verdiği bilginin kayıt altına alınması, unutulması ve dolayısıyla da yeniden istenmesi çoğu zaman müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Müşteriler aynı bilgileri tekrar tekrar vermekten hoşlanmamaktadır (Minghetti 2003). Bu nedenle müşteriden bir kez istenen bilgi bir daha sorulmamalıdır (Newell 2004). Yöneticilerden biri bu durumu şöyle dile getirmektedir:

*“Burada [bilginin tekrarlatılmamasına] çok dikkat ederiz. Siz kahvenizi sade içiyorsanız artık bir daha size kahvenizi nasıl içeceksiniz diye sorulmamalıdır. Bu da bir bilgidir... Ya da sizin bir çocuğunuz var, Amerika'da okuyor, sörf yapıyor ya da bisiklete biniyor. Bunu unutmaması önemlidir. Servis elemanı da olsa, müdür de olsa ya da onunla ilgili herhangi bir kişi de olsa. Çünkü o samimiyet sağlar bir dahaki görüşmede”.*

Mülakat 9

Müşteri bilgilerinin mahremiyetinin sağlanması da bir tür müşteri hizmetidir (Newell 2004). Mülakatların yapıldığı 15 işletme yöneticisinin hiçbiri diğer işletmelerin müşterileri hakkında bilgi talebinde bulunmamakta ve yine hiçbiri müşteri hakkında sahip oldukları kişisel bilgileri diğer işletmelerle paylaşmamaktadır. “Alaçatı kazansın” bilinci ile hareket eden bazı işletmeler, diğer işletmelerin de işine yarayabileceğini düşündükleri müşteri profilini yansıtan çok genel bilgileri (örn. hangi ülkelerden müşteri geldiği) ve müşterilerin Alaçatı hakkındaki değerlendirmelerini, bazı işletmeler ise ödeme yapmayan müşterilerin isimlerini diğer işletmelerle paylaşmaktadır.

### MİY’de Teknoloji

Kotler (2008), eski bir işletmenin, müşteri merkezli bir işletme haline getirilmeden yeni bir teknolojinin eklenmesi ile ancak daha pahalı eski bir şirket olacağını ve MİY’de başarı elde edemeyeceğini belirtmektedir. Newell (2004), MİY’i bir pazarlama uygulaması olarak düşünmeyen, yöntem ve felsefe değişikliği yapmadan teknoloji yatırımı yapan işletmelerin uğradığı hüsrana değinmektedir. Mülakatlarda ortaya çıkan tablo, görüşülen işletmelerin hiç birinde MİY yazılımı kullanılmadığı, bazı işletmelerde ön büro programının ve veri tabanının bulunduğu yönündedir. Yöneticilerden biri, işletmenin ölçeğine bağlı olarak MİY programının gerekli olmadığını net bir dille belirtirken, yöneticilerin bazıları bilgisayar ortamında kendi çabalarıyla oluşturdukları veri tabanlarını kullandıklarını, ön büro programlarının sunduğu özelliklerden faydalandıklarını, defter veya dosya ile kayıt tuttuklarını belirtmişlerdir. Bir yönetici kullandıkları veri tabanını ve yaptıkları analizi şöyle açıklamaktadır:

*Tabii, database [veri tabanı] oluşturuyoruz... Biz kendimiz yaptık. Hazır dışarıdan alınan bir program değil, basit bir program ama sorulara cevap veriyor... Oradan aldığımız bilgileri farklı bir program sayesinde analiz yapılabiliyoruz”.*

Mülakat 6

Bu bulgular alanyazından elde edilen verilerle de paralellik göstermektedir. Küçük ya da niş işletmelerde müşterilerin tercihlerini takip etmek daha kolay olduğundan ve büyük işletmelerdeki kadar fazla miktarlarda bilgi toplanmadığından, büyük

MİY teknolojisi yatırımlarının yapılmasına gerek duyulmamaktadır. Müşterileri ile küçük bir otelde kurulan ilişkilere benzer ilişkiler kurmak isteyen uluslararası büyük bir otel zinciri ise çok daha fazla miktarlarda veriyi yönetmek durumundadır (Piccoli vd. 2003: 64).

### Müşteri Stratejisi

Müşterilerin yaşam boyu değerlerini hesaplamak, kârlı müşterileri belirlemek, bu müşterilerle ilişkileri geliştirecek faaliyetlerde bulunmak büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma kapsamında, müşteri stratejisi ile ilgili belirlenen kodlar, ‘müşteri yaşam boyu değeri yaratmak’ ve ‘öncelikli müşterileri belirlemek’ başlıkları altında toplanmıştır. Mülakat yapılan yöneticilerin hiçbiri, müşterilerin yaşam boyu değerini hesaplamamakla birlikte, müşterilerle yaşam boyu devam edecek ilişkiler geliştirmeye, belli bir müşteri tabanı oluşturmaya uğraşmaktadırlar. Newell’a (2004: 252) göre, “yaşam boyu müşteriler geliştirebilecek durumda olmak ve bunların kâr potansiyelini en üste çıkartmak, firmanın sermayeleştirilmiş değerini artıracaktır”. Bu çalışma kapsamında görüşülen yöneticiler, profesyonel anlamda müşteri kârlılıklarını analiz etmemekle birlikte, müşterilerle kurulan uzun vadeli kârlı ilişkilerin değerinin bilincindedirler.

Bununla birlikte, MİY’den uygun bir kazanç elde etmek isteyen işletmelerin, işletmeye getirdikleri değere göre müşterilerine farklılaştırılmış müşteri hizmetleri sağlamaları gerekmektedir. Örneğin, kârlı müşterilere “krallara yakışır şekilde” davranıp yararlar sunulurken, kâr getirmeyen müşterilere bu tarz bir hizmet verilmemelidir (Haenlein ve Kaplan 2009: 96). Bir yönetici görüşünü şöyle ifade etmektedir:

*“Tabii ki samimi olduğumuz insanlar oluyor. Sürekli diyalog içerisinde olduğumuz için onların yerleri her zaman ayrı oluyor. Gelecekleri tarih belli olduğu için, rezervasyon bile yapmalarına gerek kalmıyor”.*

Mülakat 6

Müşterilerin bazılarını diğerlerinden öncelikli hale getirmek düşüncesi, kimi yöneticiler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Bir yönetici düşüncesini şöyle dile getirmektedir:



"Şöyle ki, derler ya müşteri velinimettir. Müşteri değil, ben onları hep konuk olarak [görüyorum]... Adaletsizliği sevmiyorum. İnsanlar arasında da fazla [adaletsizlik] yapmayı istemiyorum açıkçası".

Mülakat 7

Yapılan mülakatlarda bazı işletmeler için belirli müşterilerin, konaklama sıklığı, eski müşteri olma, tekrar tekrar gelme gibi çeşitli faktörlere göre öncelik kazanabildiği ortaya çıkmıştır.

### MİY ve İletişim

Küçük konaklama işletmelerinde yöneticilerin ve çalışanların müşterilerle kurdukları iletişim, müşterilerin işletmeyi tercih etmesinde önemli rol oynamaktadır. İletişim konusundaki kodlar Şekil 4'te gösterilmektedir. Yöneticilerden biri düşüncelerini şöyle ifade etmektedir:

"[Benim] telefonumda, [müşterilerin] numaraları kayıtlı. İlk görüşmede... 10 dakika sonra birbirimize isimle hitap edebilir miyiz diyoruz... Daha spontane, doğal ve insani tabanı geniş bir müşteri ilişkisini... tercih ediyoruz. Onları... müşteri olarak görmüyoruz, onlar bizim misafirlerimiz ve o misafirlerimiz bizim dostlarımız olacak. Biz böyle bakıyoruz".

Mülakat 14

Evans, Bohrer ve Richards'ın (2000) küçük ve orta büyüklükteki turizm işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmanın bulguları, e-posta ve internetin bu işletmeler tarafından en çok kullanılan teknolojiler olduğunu göstermektedir. Mülakatlar sonucunda e-posta, telefon, posta ve sosyal paylaşım sitelerinin iletişimin devamında önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bir yönetici e-posta yöntemini nasıl kullandığını şöyle ifade etmektedir:

"Belli dönemlerde kişiye özel e-posta [gönderirim], topladığım çiçeklerin fotoğraflarını yollarım, haberler veririm. İletişimimizi kesinlikle koparmayız. Bir şekilde, bir konu bulurum... iletişime geçecek".

Mülakat 9

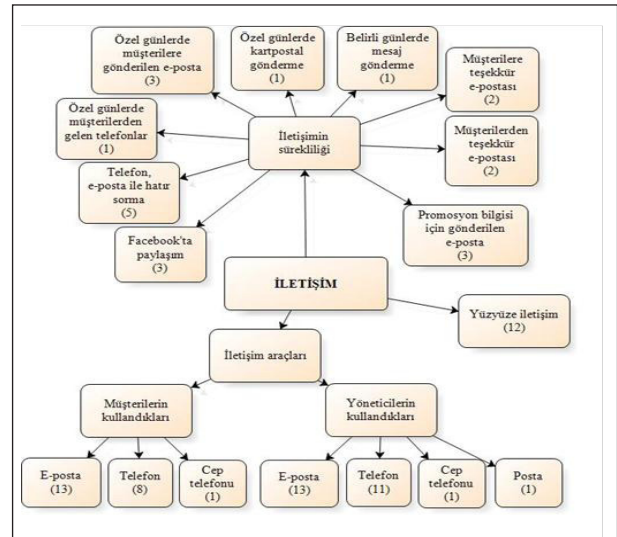
Müşteriler işletmeyle farklı temas noktalarında etkileşime girebilmektedir. Bir çalışanın müşteriye telefonda nasıl cevap verdiği, müşteri şikâyetlerinin çalışanlar tarafından nasıl çözüldü-

ğü, müşterilerin isteklerinin nasıl yerine getirildiği gibi konular önem ve titizlik istemektedir (Payne ve Frow 2004). Mülakatlarda, her çalışanın müşterilerle iletişim içerisinde olmadığı ya da otel yöneticisinden bile daha samimi ilişkiler içerisinde oldukları yönünde farklı görüşler edinilmiştir. Bir yönetici bu durumu şöyle ifade etmektedir:

"Çok enteresan, servis elemanlarından, benden çok daha fazla müşteriyle samimi ve yakın olanlar... var".

Mülakat 8

Yöneticilerin görüşleri, işletmeler ve müşteriler arasındaki iletişimin, diyalogun, sohbetlerin büyük işletmelerden oldukça farklı olduğunu göstermektedir. Yöneticiler ve personel ile müşteriler arasındaki yakınlığa bağlı olarak iletişim sürekli hale gelmekte, bu durum iyi ilişkilerin sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır.



Şekil 4. İletişim ve MİY

### Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati

Müşterilerin ürün ve hizmetler karşısındaki memnuniyet düzeyi, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda kazananın kim olacağını belirlemede rol oynamaktadır. İşletmelerin mutsuz, tatmin olmamış ve kırgın müşterilerle karşılaşma ihtimalleri hep vardır (Odabaşı 2009a ve 2009b). Bu nedenle işletmeler, müşterilerinin sunulan ürün ve hizmetlerden ne derece memnun olduklarını takip etmelidir. Yöneticilerden biri bu durumu şöyle dile getirmektedir:

"[Müşterilere] soruyoruz eksimizi, artımızı. Kendileri de söylüyorlar zaten. 'Şu çiçek burada olmamış' diyen müşterilerimiz var. Gidip çiçek alıp, 'o çiçeğin yerine ben bunu aldım, bunu koyar mısınız' diyen müşterilerimiz var. Bu bizim için çok önemli. Anket bir kere yaptık, insanlar aslında anket doldurmayı çok fazla sevmiyorlar... Nasıl yapacaksınız biliyor musunuz, bir gece oturup muhabbet ortamında [soracaksınız]... Ankete dönüşüyor konuştuğunuz muhabbet. O şekilde alıyoruz bilgileri".

Mülakat 6

Mülakatlarda, sorunların mümkün olan en kısa sürede çözümlenmeye çalışıldığı ve müşterilerden geribildirim alındığı da belirlenmiştir. Bu durum bir yönetici tarafından şöyle ifade edilmiştir:

"Sorun çözüldükten sonra biz müşteriye ararız. Biz sorunumuzu çözdük, siz de kontrol eder misiniz [diye]. Eğer müşteri çıkış yaptıysa, ... problemin büyüklüğüyle ilgili olarak, böyle bir şey oldu, kusura bakmayın [diye telefon ediliyor]..."

Mülakat 8

Mülakatlarda birçok yönetici müşteri kaybetme gibi bir durumla karşılaşmadıklarını dile getirmiş olmakla birlikte, karşılaşmaları halinde nasıl bir süreç izleyebileceklerine değinmektedir. Görüşlerden biri şöyledir:

"Memnun olmayan bir müşteri için... elimizden ne geliyorsa... para almamaktan ikramlara kadar [yaparız]... Bir daha buraya gelmeyeceğim diyen müşterimiz olmadı... Alaçatı'da 115 otel [var]. Bence memnun olmayan müşterinin tekrar buraya gelme ihtimali ya da herhangi bir otele gelme ihtimali yok. Hatta en kötüsü Alaçatı'ya gelmeyebilir. Onun için, müşterinin her otelde mutlu olması hepimiz için çok önemli".

Mülakat 5

Kimi zaman işletmeler, kâr getirmeyen müşterilerinden vazgeçme yolunu tercih edebilmektedir. Alaçatı'da oluşan tablo ise kâr getirmeyen müşterilerden ziyade, işletmenin ilkelerine, hizmet anlayışına uygun olmayan isteklerde bulunan ve konak-

lama ücretini yüksek bulan müşterilerden vazgeçme şeklindedir. Bu durum şöyle dile getirilmektedir:

"Neden kaybettik ona bakıyoruz. Müşterinin kendi beklentilerine uymamak olabilir, o zaman yapacak çok fazla bir şey yok... Odalarda televizyon yok diyor, onun için gelmiyor. Onu tekrar kazanabilmeniz için odaya televizyon koymamız gerekiyor ama biz burada öyle bir otel değiliz, konseptimize uygun değil... Bazı müşterilerimizin artık bize değil de, başka otellere gittiğini gözlemliyoruz. Orada... fiyat tercihi oluyor. Onu tekrar kazanmak için fiyatımızı indirmiyoruz. Çocuklu geliyorlar, çocuklarıyla daha rahat ettikleri için başka yere gidiyorlar, onda da fazla bir şey yapmıyoruz".

Mülakat 1

Araştırma sonucunda işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak ve rekabet avantajı kazanmak için odalar, kahvaltı, ikramlar, aksesuarlar, dekor ve hizmet unsurlarının değerini artırmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Yöneticilerden biri bu durumu şöyle dile getirmektedir:

"Tabii ki yenilik yapmak gerekiyor. Farklı olmak gerekiyor... 100 tane butik otel varsa [müşteri] neden sizi tercih etsin. Sonuçta hepsi taş bina, hepsi restorasyon geçirmiş, hepsinde iyi, kaliteli... hizmet veriliyor. Sizi çekecek ne olmalı diye çok çok düşündüğümüz oluyor... Bunun için çalışmalar yapıyoruz".

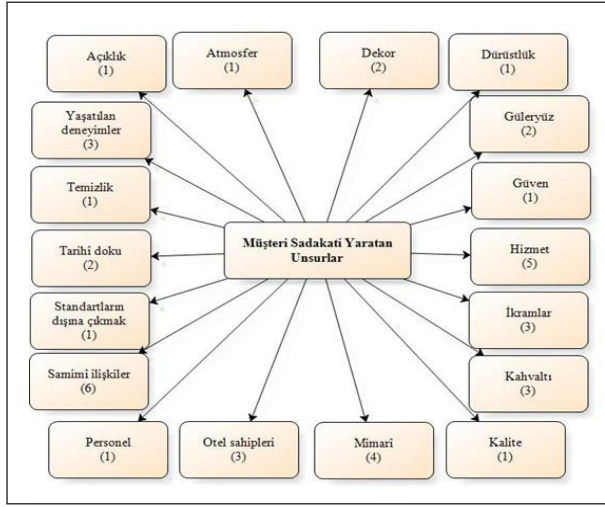
Mülakat 6

Değerlerin insanlarla bağlantılı olması gerektiğini belirten Bono (2008), değer yaratmanın sürekli soru sormayı gerektirdiğine değinmektedir. Bir yönetici bu durumu şöyle ifade etmektedir:

"Sohbetlerde çıkıyor ortaya... Yılbaşında kalan bir müşteri 'neden burayı böyle ziyan ediyorsunuz, buradan bir oda daha çıkar' dedi. Oraya bir oda yaptık. Resimlerini bekliyorlar şimdi".

Mülakat 5

Mülakatlarda müşterilerin sadakatini kazanmada etkili olan unsurların neler olduğu sorusuna ise soyut ve somut unsurları kapsayan cevaplar alınmıştır. Bu unsurlar Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Mülakat Yapılan İşletmelerde Müşteri Sadakati Yaratıcı Unsurlar

Verilen cevapların çoğu, McIntosh ve Siggs'in (2005: 76) yazındaki çeşitli çalışmalardan yola çıkarak belirledikleri, butik konaklama işletmelerinin tercih edilmesine neden olan konfor ve lüks deneyimi, kendine has oluşu, tarihî yönü, ev sahibi-konuk ilişkileri ve daha kişisel temaslar gibi faktörler ile benzerlik göstermektedir. Bir yönetici konuyu şöyle dile getirmektedir:

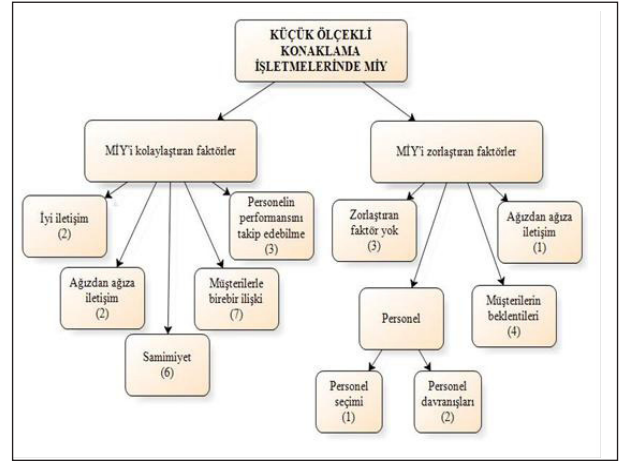
*"Müşterilere yaşattığımız deneyimler, güler yüzlülüğümüz, insanlara davranışımız [sadakat yaratan faktörler]. Büyükle büyük oluruz, küçükle küçük oluruz... [Böylece] buraya gelen müşterimiz bir gün kalacağı yerde iki gün, üç gün kalır... Çünkü kendi eviymiş gibi, rahat. Huzuru buluyor burada".*

Mülakat 11

Alaçatı'daki küçük konaklama işletmeleri, tarihî dokuları ve mimari yapıları ile birçok turist için tercih haline gelmiştir. Bunun yanı sıra özenle hazırlanan kahvaltılar, ikramlar, personel ve hizmet anlayışı gibi unsurlar da müşterileri hem beldeye hem de işletmelere bağlamaktadır.

### MİY'i Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Faktörler

Küçük ve büyük konaklama işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetiminde bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar genellikle ölçeğe bağlı avantaj ve dezavantajlardan kaynaklanmaktadır. Müşteri iliş-



Şekil 6. MİY'i Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Faktörler

kilerini kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörlere dair kodlar Şekil 6'da gösterilmektedir.

Beldede gerçekleştirilen mülakatlarda yöneticiler, küçük bir işletme olmanın MİY'i kolaylaştıran yönlerini açıklarken müşterilerle birebir ilişki, samimiyet ve iyi iletişim kurabilmek konuları üzerinde durmuşlardır. Yöneticilerden biri bu durumu şöyle dile getirmektedir:

*"Bence zorluğu yok... Çok fazla [odası] olan bir yerde insan ilişkisinin daha az olacağına inanıyorum... Burası küçük olduğu için insanlarla birebir ilişki kurabiliyorsunuz, konuşuyorsunuz, sohbet ediyorsunuz. Dertleşen bile olabiliyor, oturuyor [derdini] size anlatıyor. Demek ki samimi [hissediyorlar]"*.

Mülakat 7

Bazı müşteriler, küçük işletmelerden daha fazla hizmet beklentisi içerisinde girebilmektedir (Friel 1998). Mülakatlarda yöneticilerin bir kısmı, kimi müşterilerin işletmeden çok fazla hizmet beklentisi içerisinde olduklarına değinmektedir:

*"Butik otel işletmenin çok zevkli yanları olsa da kötü tarafı, insanlar bazen çok fazla ilgi bekliyorlar. Bu bizler için, yani işletme sahibi için kötü, ama müşteriler için iyi bir şey... Bazen çok sıkıldığımız noktalar da oluyor ve... [çalışan], müşteri bunu istedi diyor. Zamanı değil sizin için... Onu eğer yapılabiliyorsanız başarmışsınızdır. Yapamıyorsanız kötü tarafları da var".*

Mülakat 6

Yapılan mülakatlar, personel konusunun kimi zaman MİY'i zorlaştıran, kimi zamansa kolaylaştıran bir konu olarak algılandığını ortaya çıkarmıştır. Bazı yöneticiler, işletmenin ölçeğine bağlı olarak, çalışanların performansının daha kolay takip edilebileceğine değinmektedir. Beldede gerçekleştirilen mülakatlarda, bazı yöneticilerin nitelikli ve güvenilir eleman bulma ve işe almanın zorluklarına değinmeleri, Sigala'nın (2005) çok çeşitli beceriye sahip personelin, küçük otellerde, büyük oteller için olduğundan daha fazla önem taşıdığı yönündeki bulgusu ile paralellik göstermektedir. Çetinel, Yolal ve Emeksiz (2008: 56) küçük ve orta büyüklükteki işletmelere personel alınırken ağızdan ağıza iletişimin önemli rol oynadığını dile getirmektedir. Yöneticilerle yapılan mülakatlarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır.

Her ne kadar yazında küçük işletmeler, "büyük işletmelerin minyatürü" olarak görülse de pazarlama konusunda, küçük işletmeleri büyüklerden farklı hale getiren, ölçekten daha farklı konular söz konusudur (Friel 1998: 115). Mülakatlarda bazı yöneticiler, küçük konaklama işletmeleri ile büyük işletmeleri kıyaslayan cevaplar vermiştir. Bu cevaplardan birinde, ağızdan ağıza iletişimin rolüne değinilmektedir:

*"Kolaylaştıran şu: Birebir her müşteriyle her şeyle ilgilenebiliyorsun, kalabalık yok... Zorlukları şu: Bin müşterilik bir otelde iki tane aksilik binde ikidir. Böyle küçük işletmelerde beş odanız varsa iki hata yaparsanız, neredeyse üçte bir müşteriden olumsuz tepki alırsınız. Bu manada çok büyük dezavantaj. Bunun da bilincinde olduğumuz için müşterilerin hiçbir şekilde aksi bir şey yaşamaması için [uğraşıyoruz]. Oransal olarak baktığında büyük otellere göre riskimiz daha büyük. Ama iyi bir şey yaptığın zaman da bunun yayılımı [fazla]... Çünkü burada herkes ağız dedikodusu yoluyla müşteri olur. Biz kendimize güvendiğimiz için de bu konuda çok rahatızdır. İsteriz ki konuşsunlar".*

Mülakat 9

Küçük konaklama işletmelerinde yapılan mülakatlar sonucunda müşterilerle kurulan birebir ilişkiler en çok bahsedilen avantaj, müşterilerin aşırı beklentileri ise en çok bahsedilen dezavantaj olarak belirlenmiştir.

## MİY'de Başarı

Mülakatlarda sorulara verilen cevaplar incelendiğinde; işletmelerin MİY'deki başarılarını, müşterileri memnun etme ve elde tutma konularındaki performanslarına göre değerlendireleri belirlenmiştir. Aynı işletmeye tekrar tekrar gelen müşteriler, zaten sınırlı konaklama kapasitesine sahip bu küçük işletmeler için, belirli bir müşteri tabanı oluşturmaktadır. İşletmeler hem sahip oldukları müşterileri elde tutarak hem de yeni müşteriler edinecek mevcut müşteri tabanlarını sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir. Newell (2004: 146) işletmelerin, müşterilerin yaşamlarına, gereksinim ve isteklerine adanabilmesi durumunda MİY'i mali ve yönetsel hedeflerine hizmet ettirecek yolu bulabileceklerine değinmektedir. Başarıya ulaşmada müşteri memnuniyetinin ne derece önemli olduğunun bilincinde olan yöneticiler bu durumu şöyle ifade etmiştir:

*"Başarıyı neye göre ölçüyoruz, doluluk yüzdelere göre, müşteri memnuniyetine göre ölçüyoruz. Müşteri memnuniyetini nasıl ölçüyoruz, tabii ki burası küçük bir yer olduğu için giden müşterinin mutlu olup olmadığını anlayabiliyoruz".*

Mülakat 1

*"Açıldığımızdan bu yana ısrarla aynı dönemde gelen 10-12 kişilik bir grubumuz var... 2003'ten beri artık aileniz gibi oluyor o müşterileriniz sizinle beraber oldukları için".*

Mülakat 8

Newell (2004), işletmelerin MİY'de ne derece başarılı olduklarını ölçmeleri gerektiğine, başarı faktörlerini ise en başta belirlemeleri gerektiğine değinmektedir. Alaçatı'da çok sayıda rakip işletme bulunmasına rağmen, müşteri sadakati yaratmayı başaran işletmelerin, MİY'de başarılı olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

## SONUÇ

MİY, hem işletmeler hem de müşteriler açısından ilişki beklentilerinin arttığı günümüz koşullarında, her iki taraf için de beklentilerin en iyi şekilde karşılanmasını sağlayan bir yoldur. MİY'in sundu-

ğu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak isteyen işletmelerin bu yolda atması gereken ilk adım ise MİY'in ne olduğunu anlamaktır.

Alaçatı'da yapılan mülakatların analizi sonucunda, yöneticilerin MİY'i, müşterileri en iyi şekilde memnun edebilme ve evlerindeymiş gibi hissettirebilme yolunda bir araç olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. 15 işletme yöneticisinden biri işletmenin oda kapasitesinin (üç oda) sınırlı olması nedeni ile MİY uygulamadıklarını, bir yönetici ise çalışanların gerekli niteliklere sahip olmaması nedeni ile müşterilerden geribildirim alamadıklarını, dolayısıyla da tam olarak uygulayamadıklarını dile getirmiştir. Diğer 13 yönetici ise MİY uyguladıklarını ifade etmiştir.

Araştırma sonucunda, mülakat yapılan işletmelerin MİY'de kullanılan müşteri bilgilerinin edinilmesi, saklanması ve analiz edilmesi konusunda büyük işletmelerden farklı ve kendilerine has yöntemleri olduğu belirlenmiştir. Müşterilerle işletme yöneticisi ve çalışanları arasında kurulan iyi iletişimin bilgi edinme ve edinilen bilgiyi güncelleme süreçlerini kolaylaştırdığı, kimi işletmelerin elde edilen bilgileri saklamak için müşteri defterleri ile yetindikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun yanı sıra bilgiyi analiz etmeye, kullanmaya ve strateji geliştirmeye imkân veren, büyük işletmelerin kullandıkları yazılım programlarının küçük işletmeler tarafından kullanılmadığı da ortaya çıkmıştır. MİY yazılım programları olmayan ve bazılarında ön büro programı bulunan bu işletmelerin, teknoloji unsuruna ağırlık vermemeleri nedeni ile MİY uygulamadıklarını söylemek doğru olmayacaktır. Bu işletmelerin teknoloji yatırımlarını, ölçekleri ile değerlendirmek önem taşımaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, işletmelerin hiç birinde müşteri yaşam boyu değeri analizi gibi, MİY için kritik önem taşıyan bir analizin gerçekleştirilmediği, hatta bazı işletmelerde bilgi yönetimi sürecinin belirli bir düzene oturtulmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla en azından temel ihtiyaçları karşılayacak, süreci kolaylaştıracak, büyük maliyetler yaratmayacak bir MİY programı kullanmak, işletmelerde bilgi yönetimini kolaylaştıracığından, analizlerin yapılmasını ve bilimsel veriler elde edilmesini sağlayacağından üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur.

Araştırmaya katılan işletmelerin, müşteri bağlılığı yaratmanın önemi konusunda en az büyük iş-

letmeler kadar bilinçli oldukları ve bu amaçla müşterilerinin sesine kulak verdikleri, ürün ve hizmetlerine değer katmaya yönelik stratejiler geliştirdikleri, şikâyet yönetiminde büyük işletmelerin süreçlerini, kurallarını kullanmamakla birlikte bu konu üzerinde önemle durdukları belirlenmiştir.

Yapılan mülakatlarda, otel sahibi, çalışanlar ve müşteriler arasında oluşan samimi ilişkilere bağlı olarak, bireylerini otel sahiplerinin, çalışanların ve müşterilerin -yöneticilerin deyişi ile kendi evlerine gelen misafirlerin- oluşturduğu bir aile kavramından sıkça söz edilmiştir. Bu kavram, küçük işletme yöneticilerinin gözünde müşterilerle kurulan samimi ilişkilerin, ticari bir ilişkinin çok ötesinde olduğunu kanıtlar niteliktedir. Kendilerini, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme isteğinin ötesinde bir çaba ile müşteri sadakati yaratmaya adanmış yöneticiler, başarı için, müşteri odaklı bir işletme kültürü yaratmanın önemini farkındadırlar. Yöneticiler, çalışanlarına müşteri odaklı bir anlayışı benimsetmek konusunda, küçük bir işletme olmanın avantajını da kullanmaktadır.

Yapılan mülakatlar sonucunda yöneticilerin çare aradıkları en temel konular; beldedeki turizm sezonunun kısa oluşu, otel sayısındaki artışa bağlı olarak ağırlaşan rekabet koşulları, nitelikli personel bulma ve Alaçatı dışından gelen çalışanlara konaklayacakları yer sağlama şeklinde belirlenmiştir. Beldede ağırlaşan rekabet koşulları altında, kâr paylarını korumak isteyen yöneticilerin bazılarının, "rakiplerden farklı olarak ne yapabiliriz endişesi" içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Sezonu uzatmak adına, yaratıcı fikirleri ihtiva eden stratejik planlar hazırlamak, Alaçatı için en uygun konaklama kapasitesini hesaplamak ve yöneticilerin üzerinde önemle durdukları adil rekabet ortamını korumak için gerekli önlemleri almak, beldede yaşayan genç işgücüne konaklama sektörü için gerekli nitelikleri kazandıracak kurslar açmak gibi çalışmalarla, belde ve işletmeler için olumlu sonuçlar alınabileceği düşünülmektedir. Ancak bireysel çabalarla, bu önerileri gerçekleştirmek pek de kolay görülmemektedir. Başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere, Alaçatı Turizm Derneği ve işletmelerin yanı sıra diğer mülki ve mahallî kurumların işbirliği ile sorunlara çözüm bulmak, böylece Alaçatı'yı şimdikiinden daha da iyi bir konuma getirmek, beldenin geleceği için önem taşımaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda küçük konaklama işletmelerinin, MİY konusunda bazı eksiklikleri ol-

makla birlikte, önemi ve faydaları konusunda oldukça bilinçli oldukları ortaya çıkmıştır. Konunun teknolojik boyutundan çok hizmet boyutu üzerinde odaklanan bu işletmelerin, müşterilerini elde tutma ve sadakatlerini kazanma konusundaki başarıları, MİY'deki yetkinliklerini ortaya koymaktadır. Küçük konaklama işletmelerinin ölçeğe bağlı avantajlarını kullanarak, MİY'de olumlu sonuçlar elde edebilecekleri düşünülmektedir. Bunlara ilave olarak, beldedeki sorunlar çözüme kavuşturulduktan ve MİY konusundaki eksiklikler giderildikten sonra, Alaçatı'nın ülkemizdeki diğer küçük konaklama işletmelerine MİY konusunda örnek olabileceği düşünülmektedir. Alaçatı'yı doğasıyla, yaşayanlarıyla, tarihî ve mimarî dokusuyla korumak, beldede turizmin sürdürülebilirliğini sağlamak adına özverili çalışmalarda bulunan işletme yöneticileri, sahipleri ve çalışanları, Alaçatı'yı tüm güzellikleri ile misafirlere tanıtmaya ve sevdirmede çok büyük bir rol oynamaktadırlar. Beldedeki tüm işletmelerin aynı özeni göstermeleri ve birlik içerisinde hareket etmeleri, Alaçatı'nın muhteşem atmosferinin korunması ve uzun yıllar boyunca, turistik bir destinasyon olarak popülerliğini yitirmeden varlığını sürdürmesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise çalışmanın Alaçatı ve küçük konaklama işletmeleri ile sınırlı tutulmuş olması ile ilgilidir. Ayrıca çalışmada, işletme yöneticilerinin MİY hakkındaki görüşleri incelenmiş, müşterilerin görüşleri hakkında bilgi edinilmemiştir. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalarda hem yöneticilerle hem de müşterilerle mülakatlar gerçekleştirilmesi ve araştırmanın geliştirilmesi mümkündür. Benzer çalışmaların farklı turistik merkezlerdeki küçük konaklama işletmeleri ile tekrarlanması halinde, sonuçların kıyaslanması ve küçük konaklama işletmelerinin MİY uygulamalarında izleyebilecekleri bir süreç modelinin hazırlanması mümkün olabilecektir. Bu çalışmanın sınırlılıkları nedeniyle model geliştirme anlamında yeterli olmadığını kabul etmekle birlikte, küçük konaklama işletmeleri için geliştirilecek bir model çalışmasında, başta bu tür işletmelerin iç ve dış müşterileri ile iletişim kurma, geliştirme ve sürdürmedeki yetenekleri olmak üzere bilgi yönetimi ve teknoloji kullanımındaki farklılıkları, müşteri stratejisi belirleme konusundaki kısıtlılıkları gibi bulguların dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aksatan M. (2010). Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andriotis K. (2002). Scale of Hospitality Firms and Local Economic Development-Evidence From Crete, *Tourism Management*, 23 (4): 333-341.
- Aykin S. M. (2001). Turizm KOBİ'leri ve Avrupa Birliği'nin Turizm Sektörüne Yönelik Yol Haritası, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12 (1): 141-150.
- Bono E. (2008). *Rekabet Üstü*. Çev. O. Özel, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Butik Oteller (2012). [www.butikoteller.com.tr](http://www.butikoteller.com.tr) (04.01.2010).
- Buhalis D. ve Peters M. (2006). SMEs in Tourism. İçinde D. Buhalis ve C. Costa (Editör), *Tourism Management Dynamics* (ss.116-129). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Byers T. ve Slack T. (2002). Strategic Decision-making in Small Businesses Within the Leisure Industry, *Journal of Leisure Research*, 22 (2): 121-136.
- Callan R. J. ve Teasdale A. (1999). Hotel Guest History as the Foundation for Database Marketing: Embracing a Pilot Survey of UK Hotels, *Journal of Vacation Marketing*, 5 (2): 140-153.
- Coltman T. (2007). Why Built a Customer Relationship Capability?, *Journal of Strategic Management Systems*, 16 (3): 301-320.
- Çelik M. (2009). *Alaçatı Rehberi*. Alaçatı Turizm Derneği. İzmir: Metro Matbaacılık.
- Çetinel F., Yolal M. ve Emeksiz M. (2008). Human Resources Management in Small- and Medium-Sized Hotels in Turkey, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1): 43-63.
- Danaher P. J., Conroy D. M. ve McColl-Kennedy J. R. (2008). Who Wants a Relationship Anyway?: Conditions When Consumers Expect a Relationship With Their Service Provider, *Journal of Service Research*, 11 (1): 43-62.
- European Commission. (2012) [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm) (26.04.2012).
- Evans G., Bohrer J. ve Richards G. (2000). ICT Development and Small Tourism Enterprises in Europe, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 11(1): 22-40.
- Friel M. (1998). Marketing. İçinde R. Thomas (Editör) *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*, (ss. 117-137). London: Cassell.
- Gwinner K. P., Gremler D. D. ve Bitner M. J. (1998). Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective, *Journal of Academy of Marketing Science*, 26 (2): 101-114.
- Haenlein M. ve Kaplan A. M. (2009). Unprofitable Customers and Their Management, *Business Horizons*, 52 (1): 89-97.
- Karatepe O. M. (2006). Customer Complaints and Organizational Responses. The Effects of Complaints' Perceptions of Justice on Satisfaction and Loyalty, *Hospitality Management*, 25 (1): 69-90.
- Kim W. G., Lee Y. ve Yoo Y. (2006). Predictors of Relationship Quality and Relationship Outcomes in Luxury Restaurants, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30 (2): 143-169.
- Kotler P. (2008). *A'dan Z'ye Pazarlama*. Çev. A. K. Bakkal, İstanbul: MediaCat.

- Kotler P. (2007). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*. Çev. Ü. Şensoy, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kotler P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lin Y. ve Su H. (2003). Strategic Analysis of Customer Relationship Management - A Field Study on Hotel Enterprises, *Total Quality Management & Business Excellence*, 14 (6): 715-731.
- Lindgreen A., Palmer R., Vanhamme J. ve Wouters J. (2006). A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships, *Industrial Marketing Management*, 35 (1): 57-71.
- Lo A. S., Stalcup L. D. ve Lee A. (2010). Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2): 139-159.
- Mcintosh A. J. ve Siggs A. (2005). An Exploration of the Experiential Nature of Boutique Accommodation, *Journal of Travel Research*, 44 (1): 74-81.
- Messner W. (2005). Customer Relationship Management Technology: A Commodity or Distinguishing Factor?, *Business Information Review*, 22 (4): 253-262.
- Minghetti V. (2003). Building Customer Value in the Hospitality Industry: Towards The Definition of a Customer-Centric Information System, *Information Technology & Tourism*, 6 (2): 141-152.
- Moriarty J., Jones R., Rowley J. ve Kupiec-Teahan B. (2008). Marketing in Small Hotels: A Qualitative Study, *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (3): 293-315.
- Newell F. (2004). *CRM Neden Başarılı Olmuyor*. Çev. O. C. Öneroy, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı Y. (2009a). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı Y. (2009b). *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri*. İstanbul: MediaCat.
- Olah H. ve Korzay M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- O'Malley L. ve Prothero A. (2004). Beyond the Frills of Relationship Marketing, *Journal of Business Research*, 57 (11): 1286-1294.
- Orak İ. (2009). *Butik Oteller Kitabı*. İstanbul: Grup Yayıncılık.
- Özgener Ş. ve İraz R. (2006). Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Industry, *Tourism Management*, 27 (6): 1356-1363.
- Park C. ve Kim Y. (2003). A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy, *Business Process Management Journal*, 9 (5): 652-671.
- Payne A. ve Frow P. (2004). The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, 33 (6): 527-538.
- Payne A. ve Frow P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69(4): 167-176.
- Piccoli G., O'Connor P., Capaccioli C. ve Alvarez R. (2003). Customer Relationship Management-A Driver for Change in the Structure of the U.S. Lodging Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4): 61-73.
- Scanlan L. ve McPhail J. (2000). Forming Service Relationships with Hotel Business Travelers: The Critical Attributes to Improve Retention, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (4): 491-513.
- Schiffman L. G. ve Kanuk L. L. (2004). *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shah D., Rust R. T., Parasuman A., Staelin R. ve Day G. S. (2006). The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, 9 (2): 113-124.
- Sigala M. (2005). Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications, *Hospitality Management*, 24 (3): 391-413.
- Thomas R. (1998). An Introduction to the Study of Small Tourism and Hospitality Firms. R. Thomas (Editör) *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* (ss.1-17). London: Cassell.
- Thomas R. (2004). International Perspectives on Small Firms in Tourism: A Synthesis. İçinde R. Thomas (Editör) *Small Firms in Tourism* (ss.1-12). Amsterdam: Elsevier.
- Tourniaire F. (2003). *Just Enough CRM*. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Tönbekici M. ve Tönbekici, M. (2009). *Küçük Oteller Kitabı*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Yolal M., Emeksiz M., Çetinel F. (2009). Marketing of SMHes in Turkey: A Comparative Analysis, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18 (4): 372-385.
- Zablah A. R., Bellenger D. N. ve Johnston W. J. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of Emerging Phenomenon, *Industrial Marketing Management*, 33 (6): 475-489.
- Zeithaml V. A. ve Bitner M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw Hill Irwin.