

OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE PAZAR YÖNLÜLÜK VE PAZAR YÖNLÜLÜK- PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

A. Celil ÇAKICI*
Duygu EREN†

Öz

Pazar yönlülük, pazarlama anlayışının uygulanması olarak kabul edilmektedir. Yönetmel açıdan ele alındığında, pazar yönlülüğün (1) bilginin toplanması, (2) bilginin yayımı ve (3) tepkinin oluşturulması boyutları bulunmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin pazar yönlülüklerini, pazar yönlülükleri ile performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere, 2002 yılında bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada orijinali Kohli ve Jaworski (1990) tarafından geliştirilen MARKOR ölçeğini biraz daha geliştiren Matsuno, Mentzer ve Rentz’in (2000) yeni ölçeği kullanılmıştır. Türkçe’ye çevrilen ölçek, otel işletmeciliğine uyarlanmıştır. Araştırma sonunda, yıldız sayısı (dört ve beş) ve yönetim türü (zincir, grup ve bağımsız) bakımından otel işletmelerinin pazar yönlülüklerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, pazar yönlülük ile performans arasında istatistikî açıdan anlamlı pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Pazar yönlülük, otel.

Abstract

A Survey Research on Market Orientation and Market Orientation- Performance Relationship in Hotel Companies

Market orientation is considered as the implementation of marketing philosophy. From managerial perspective, market orientation has three dimensions: 1) market intelligence, 2) dissemination of intelligence, and 3) responsiveness. In order to determine market orientation level of hotel companies and relationship between market orientation and performance of hotels, a survey research was conducted at four and five star hotels

* Doç. Dr., Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O., NEVŞEHİR, celilc@yahoo.com.

† Araş. Gör., Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O., NEVŞEHİR, deren@eunev.edu.tr.

operating in Turkey in 2002. The original MARKOR (market orientation) scale was suggested by Kohli and Jaworski (1990), but in the survey, improved version of MARKOR scale developed by Matsuno, Mentzer and Rentz (2000) was used. The improved version having been translated into Turkish was adapted to hotel business. At the end of the research, it is found that market orientation of hotels is statistically different with respect to the type of management (chain, group and independent) and star of the hotel (four and five). Furthermore, statistically significant positive relationship between market orientation and performance of the hotels was determined.

Keywords: Market orientation, hotel.

GİRİŞ

Günümüzde insanların ihtiyaç ve istekleri hızla değişmektedir. Bu değişim, bir yandan pazar bölümlendirmeyi daha önemli hale getirirken; diğer taraftan, işletmeler arasındaki rekabeti de şiddetlendirmektedir. Hizmet sunan otel işletmeleri de bu gelişimin dışında değildir. İhtiyaç ve isteklerin hızla değiştiği, rekabetin yoğunlaştığı, dikey ve yatay bütünleşmelerin sıkça rastlandığı turizm sektöründe otel işletmelerini etkileyen diğer hususlar ekonomik, sosyal, hukuki, teknolojik, çevresel gibi makro faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu hızlı değişim, otel işletmeciliğinde pazarlama uygulamalarının da dinamik olmasını gerektirmektedir.

Pazarlama anlayışı, otel işletmelerine, hedef pazarlarının ihtiyaç ve isteklerini rakiplerinden daha iyi karşılayarak müşteri tatmini yaratmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinin başarılı olması ve örgütsel amaçlarına ulaşmasının da anahtarı olduğunu savunan ve bütün faaliyetlerine rehberlik eden bir yönetim felsefesidir. Dolayısıyla, günümüzün yoğun rekabet ortamında otel işletmelerinin müşteri tatmini yaratarak, varlıklarını sürdürebilmeleri, pazarlama anlayışı ve buna bağlı olarak pazar yönlü faaliyet göstermeleri ile gerçekleşebilecektir.

Pazarlama, işletmelerin hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet üretmek ve bunları bir pazarlama karması çerçevesinde pazara sunarak müşteri tatminini esas alan bir yönetim felsefesidir. Bu anlayışı benimseyen işletmeler, hareket noktası olarak sadece müşteri ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurmakla kalmamakta, işletmenin tüm bölümlerinde bu yaklaşımın yerleşmesini de sağlamaya çalışmaktadırlar (Yükselen, 2003: 8).

Pazarlama anlayışı dıştan içe doğru bir bakış açısı gerektirmektedir. Bu anlayış, iyi tanımlanmış bir pazar ile faaliyetlerine başlayan, müşteri ihtiyaç ve isteklerini tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktası yapan; müşterileri etkileyebilecek bütün faaliyetlerin eşgüdümünü sağlayan, müşteriye yönelik tutumu bütünleşmiş bir biçimde tüm işletme çalışanlarına benimseten ve böylece eşgüdümlü çalışmalarla müşterileri mümkün olan en iyi şekilde tatmin etme yolunda uzun vadede kâr sağlamayı temel alan bir anlayıştır (Kotler, 2000: 20).

Pazarlama, işletme, ürünler ve rakipler hakkında bir düşünme felsefesi iken, pazar yönlülük bu felsefenin uygulamaya koyulması için gereken şeylerin yapılmasıdır (Wrenn, 1997: 34). Pazar yönlü bir işletme titizlikle pazarını bölümlendirir, daha fazla yeni ürün geliştirme faaliyetinde bulunur, pazar bölüm veya bölümlerini hedefler ve bu bölümlerde işletme faaliyetlerinin eşgüdümünü sağlar, daha detaylı pazarlama planı geliştirir ve daha fazla pazarlama araştırması yürütür (Liu, 1995: 57).

Pazarlama anlayışındaki temel düşünce müşteri tatmini sağlamaktır (Kotler, Bowen ve Makens, 1999: 4). Pazar yönlülük ise, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin en iyi şekilde karşılanmasını öngören bir çabadır. Bu açıdan bakıldığında zaman pazar yönlülüğün, pazarlama anlayışının bir unsuru olduğu söylenebilir (Karahana ve Varinli, 2002: 4). Yazında genel olarak, “pazarlama felsefesinin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Narver ve Slater, 1990: 1; Kohli ve Jaworski, 1990: 1; Perreault ve McCarthy, 1996: 36).

Pazar yönlülük ile işletme performansı arasında, genellikle olumlu bir ilişki olduğu araştırmalarla tespit edilmiştir. Bu nedenle, pazar yönlülüğün tartışılması, otel işletmeciliği açısından konunun anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, rakiplere kıyasla daha iyi bir müşteri tatmini sağlayabilmenin ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmenin bir yolu olması bakımından, konunun tartışılması önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, çalışmada, pazar yönlülük kavramı açıklandıktan sonra, Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin pazar yönlülüklerine ilişkin bulgular sunulmaktadır.

I. PAZAR YÖNLÜLÜK KAVRAMI

Pazar yönlülük, yazında genel olarak, “pazarlama felsefesinin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Narver ve Slater, 1990: 1; Kohli ve Jaworski, 1990: 1; McCarty ve Perreault, 1994: 36). Bununla birlikte, pazar yönlülüğü farklı bakış açılarından ele alan yaklaşımlar da bulunmaktadır.

Shapiro (1988: 120-122) pazar yönlülüğü örgütsel bir karar verme süreci olarak kavramsallaştırmaktadır. Ayrıca, pazar yönlü bir işletmenin şu üç özelliğe sahip olmasını vurgulamaktadır: (1) Bütün önemli satın alma davranışları hakkında bilgi toplanmalı ve bilgi, işbirliği içinde çalışan her bölüme yayılmalıdır. (2) Stratejik ve taktiksel kararlar, tüm bölümlerin işbirliğinde alınmalıdır. (3) Tüm bölümlerin işbirliğinde alınan kararlar, yine tüm bölümlerin eşgüdümlü çalışmaları ile bağlılık duygusu içinde uygulanmalıdır.

Narver ve Slater (1990: 21) pazar yönlülüğü, müşteriler için daha iyi bir değer yaratılması ve böylece işletmenin daha iyi bir performans sağlaması ve devam ettirmesi için gerekli davranışları en etkili ve verimli şekilde oluşturan örgütsel bir kültür olarak tanımlamaktadırlar. Pazar yönlülük müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası eşgüdüm olmak üzere üç davranışsal unsurdan oluşmaktadır.

Deshpande, Farley ve Webster (1993: 27) diğer yaklaşımlardan farklı olarak, müşteri odaklılık ile eş anlamlı bir pazar yönlülük tanımı yapmışlardır. Buna göre, müşteri odaklılık, uzun dönemde kârlı bir işletme geliştirmek için müşteri ilgilerini öncelikli tutan, ancak işletme sahiplerini, yöneticilerini ve çalışanlarını da dikkate alan inançlar dizisidir. Ayrıca, müşteri odaklılık, değerleri güçlendiren ve sürdüren ortak kültürün bir parçasıdır. Yazarlar, işletmelerin ihtiyaçlarından çok, rakiplere odaklandığında, rakip odaklılığın müşteri odaklılık ile çelişebileceğini söylemekte ve bu nedenle, rakip odaklılığı pazar yönlülük kavramının dışında tutmakta, sadece fonksiyonlar arası eşgüdümlü müşteri odaklılığın bir parçası olması gerektiğini kabul etmektedirler.

Genel olarak yazında pazar yönlülük, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili bilgi toplanması, bilgiyi geliştirmek amacıyla bölümlerce paylaşılması ve analiz edilmesi ve işletme genelinde bu bilgilere uygun bir tepkinin verilmesi (uygun pazarlama karmasının geliştirilmesi veya mevcut pazarlama karmasının gelen bilgilere göre uyarlanması) olarak ele alınmaktadır (Hunt ve Morgan 1995: 1; Ruekert 1992: 228; Kohli ve Jaworski 1990: 1-6). Tanımlamalarda şu üç vurgu ön plana çıkmaktadır: (1) bilginin toplanması, (2) bilginin bölümler arasına yayılması ve (3) tepkinin oluşturulması. En kritik dış çevre faktörünün müşteri olduğunu kabul etmekle beraber, bazı yazarlar, müşteriler yanı sıra, rakipler hakkında da bilgi toplanmasını sürece dahil etmektedirler (Hunt ve Morgan 1995: 1).

Pazar yönlülük tanımlamalarında dikkat çeken şey, bakış açılarının farklılığıdır. Bunlar; (1) karar verme bakış açısı, (2) pazar bilgisi bakış açısı, (3) kültür temelli davranışsal bakış açısı, (4) stratejik bakış açısı ve (5) müşteri

odaklı bakış açısıdır (Lafferty ve Hult 2001: 94-95). Örneğin, Shapiro (1988: 119-125), pazar yönlülüğü örgütsel bir karar verme süreci olarak kavramsallaştırmış ve karar verme bakış açısıyla yaklaşmıştır. Narver ve Slater (1990: 20-35), pazar yönlülüğü kültür temelli bakış açısıyla ele alırken, Ruekert (1992: 225-245), stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Desphande, Farley ve Webster'ın (1993: 23-27) pazar yönlülüğe yaklaşımı müşteri odaklı olurken, Kohli ve Jaworski (1990: 1-18) pazar bilgisi açısından ele almıştır.

Lafferty ve Hult (2001: 100) söz konusu beş yaklaşımı sentezleyerek, pazar yönlülüğün temel ilkelerini oluşturan unsurları ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; (1) müşterinin önemi, (2) paylaşılan bilginin önemi, (3) pazarlama faaliyetleri ve ilişkilerin fonksiyonlar arası eşgüdümü ve (4) tepkinin-uygun pazarlama karmasının oluşturulmasıdır.

Çalışmada pazar yönlülük Kohli ve Jaworski'nin bakış açısıyla, pazar bilgisi açısından ele almıştır. Pazar yönlülük, bilginin toplanması, bilginin yayılması ve tepkinin oluşturulması (uygun pazarlama karmasının oluşturulması) boyutları ile ele alınarak, çalışma kapsamında otel işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SINIRLARI

II.1. Araştırmanın Amacı

Otel işletmelerinin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve müşteri memnuniyeti yaratabilmesi pazarlama anlayışını uygulaması ile olanaklı olabilir. Turizm talebinin dışsal olaylara duyarlılığı ve yoğun rekabet ortamı, pazarlama anlayışı ve pazar yönlü uygulamaları zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle, araştırmanın amacı, otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet gösterip göstermediklerini ve ayrıca, otellerin performansları ile pazar yönlülükleri arasındaki ilişki düzeyini tespit etmek şeklinde belirlenmiştir. Böylece, otellerin ne düzeyde pazar yönlü oldukları ve performansları değerlendirilerek, pazar yönlülüğün otel işletmelerinin performansına etkileri de belirlenmiş olacaktır.

Pazar yönlü otel işletmeleri müşteri üzerine odaklanmakta ve değişen müşteri ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde karşılık verebilmektedirler. İşletmeler, ürünün sadece satışını düşünmekten ziyade, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarından hareket ederek plan ve programlarını hazırlamaktadırlar. Pazar yönlü otel işletmeleri sadece müşterilerine ait bilgileri değil; aynı zamanda rakiplerinin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin müşteri üzerindeki olası etkilerinin denetlenmesi, yasal düzenlemeler, teknoloji ve çevresel güçler gibi dışsal faktörlerin etkisini de dikkate almaktadırlar.

Dolayısıyla, pazar yönlü faaliyet gösteren otel işletmeleri, hem çevresel faktörlere daha kolay uyum sağlayabilecek, hem de kaliteli hizmet sunarak müşteri ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde karşılık verebilecektir. Bu durum da, otel işletmelerine müşteri tatmini yoluyla kâr elde ederek, uzun vadede varlığını sürdürübilme olanağı sağlayacaktır.

Otel işletmeleri, yıldız sayısına göre belirli kriterlerle birbirinden ayrılmaktadır. Beş yıldızlı oteller, asıl işlevleri müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan, bunun yanında yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler taşıyan, en az 200 odalı tesislerdir. Dört yıldızlı oteller ise; asıl işlevleri müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan, bunun yanında yeme-içme, eğlenme gibi yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran en az 100 odalı tesislerdir (Kozak, 1999: 306). Beş yıldızlı otellerin, dört yıldızlı otellere göre, daha büyük kapasiteli olmaları, daha fazla tesise (restoran, sağlık tesisi, havuz, disko vs) sahip olmaları nedeniyle çalışan personel sayısının daha fazla olması, departmanlaşmanın bir zorunluluk haline gelmesi ve departman sayısının artması gibi nedenlerle daha profesyonelce yönetilmeleri gerektiği ve buna bağlı olarak da pazarlama faaliyetlerinin daha profesyonelce yürütülmesi gerektiği söylenebilir. Bu nedenle, araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H₁: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, otellerin yıldız sayısına göre farklılık göstermektedir.

Otel işletmeleri, yönetim türüne göre kendi aralarında farklılaşabilmektedir. Uluslararası zincir oteller, birden fazla ülkede aynı isimle faaliyet gösteren otellerdir ve uluslararası alanda görünüş, personel, hizmet kalitesi vb. özellikler açısından belirli bir standarda ve ayrı bir imaj ve üne sahip otellerdir. Ulusal zincir oteller ise, ülke içinde aynı isimle faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Uluslararası zincir otellerde olduğu gibi, ulusal zincir oteller de ülke içinde belirli bir üne sahiptir. Grup oteller, farklı isimle faaliyet gösteren, ancak bir gruba ait olan otellerdir. Zincir oteller ve grup oteller, kendi yönetiminden ayrı, genel bir merkeze bağlı olarak yönetilmektedir. Bağımsız oteller ise, herhangi bir merkeze bağlı olmadan, bağımsız olarak bir genel müdür tarafından yönetilen işletmelerdir. Zincir ve grup oteller, bağımsız otellere göre, hem yatırım hem de kapasite açısından daha büyüktür. Ayrıca, özellikle zincir otellerin yönetim tarzları çok daha profesyoneldir. Bu nedenle, araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H₂: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, zincir, grup veya bağımsız bir otel olmalarına göre farklılık göstermektedir.

Otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermeleri, daha değişik bir ifade ile, pazarlarına ilişkin bilgiyi toplayıp, bu bilgiyi bütün işletme bölümlerine iletip, eşgüdümlü bir şekilde müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun hizmet sunmaları, performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yapılan birçok araştırmada da, işletmelerin pazar yönlülükleri ile performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Jaworski ve Kohli, 1993: 53-70; Narver ve Slater, 1990: 20-35). Otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermelerinin bir sonucu olarak, performanslarının iyileşmesi beklenmektedir. Bu nedenle, araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibidir.

H₃: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında bir ilişki vardır.

II.2. Araştırmanın Yöntemi

II.2.1. Veri Toplama Yöntemi

İşletmelerde pazar yönlülüğün belirlenmesi için birçok ölçek geliştirilmiştir. Bu konuda Kohli, Jaworski ve Kumar (1993: 467-477) tarafından MARKOR, Slater ve Narver (1994: 46-55) tarafından MKTOR ve Lado, Maydeu-Olivares ve Rivera (1998: 23-39) tarafından MOS ölçekleri geliştirilmiştir. Matsuno, Mentzer ve Rentz (2000: 527-539), Kohli, Jaworski ve Kumar (1993: 467-477) tarafından geliştirilen MARKOR ölçeğine yeni önermeler ekleyerek, ileri düzeyde bir pazar yönlülük ölçeği geliştirme girişiminde bulunmuşlardır.

MARKOR ölçeği 32 önermeden oluşmaktadır. Kohli ve Jaworski'nin (1990: 4-6), tanımladığı pazar yönlülüğün üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; pazar bilgisinin toplanması (BT), bilginin tüm bölümlere yayılması (BY) ve tepkinin-uygun pazarlama karması- oluşturulmasıdır (TO). Matsuno, Mentzer ve Rentz (2000: 527-539), MARKOR ölçeğine 20 önerme daha ekleyerek, 52 önermeden oluşan yeni bir pazar yönlülük ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçekte yer alan önermelerin 44 tanesi pazar yönlülüğü ölçerken, 8 tanesi işletmelerin performansını ölçmektedir. Yeni ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin daha yüksek olması (BT=.65, BY=.75, UPK=.81, genel güvenilirlik=.85) nedeniyle, yeni geliştirilen bu ölçekteki önermeler otelcilik sektörüne uyarlanmış ve veri elde etmede kullanılmıştır.

Önermeler otel işletmeciliğine uyarlandıktan sonra, önermelerin açık ve anlaşılır olup olmadığını tespit etmek amacıyla ön test yapılmıştır. Ön test için hazırlanan anket formu, Nevşehir bölgesi dışında faaliyet gösteren ve dört ve beş yıldızlı oteller arasından tesadüfî olarak seçilen 30 otel yöneticisine

elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 13 otel yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek ön test gerçekleştirilmiştir. Ön test sonucunda açık ve anlaşılır olmayan önermeler belirlenerek, bazı soruların içeriği değiştirilmiştir.

Son şekli verilen anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmelerinin pazar yönlülüğünü belirlemeye yönelik üç boyut altında 44 önerme bulunmaktadır. 1.-15. sorular, bilginin toplanması ve 16.-27.sorular, bilginin yayılmasına dönük olup; 28.-44. önermeler, tepkinin (uygun pazarlama karmasının) oluşturulmasına dönüktür. Bu önermelerin ölçeği “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Anketin ikinci bölümünde, otel yöneticilerinin kendi otellerinin performanslarını değerlendirmelerine ilişkin 8 ifade (anket formunda 45-52. önermeler) bulunmaktadır. Burada otel yöneticilerinden geçen yıl sağladıkları genel başarı, ortalama doluluk oranı, ortalama oda ücreti, net kar, karlılık ve kredi tahsilât oranı gibi hususlarda otellerini değerlendirmeleri istenmiştir. Söz konusu sübjektif performans önermelerinin ölçeği, “çok kötü”, “kötü”, “orta”, “iyi” ve “çok iyi” olarak belirlenmiştir.

Anketin üçüncü bölümü, otel işletmelerinin özelliklerini tespiti ilişkindir. Bu sorularla, otel işletmelerinin yıldızı, faaliyet süresi, yönetim şekli, doluluk oranı, oda sayısı, yatak sayısı gibi özellikleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

II.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Hotel Guide 2001 ve 2002 kitapları ile www.hotelguide.com.tr adresinde yer alan ve elektronik posta adresleri bulunan tüm dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Geliştirilen anket, söz konusu otellerin genel müdürlerine elektronik posta ile 2003 yılı Mart-Mayıs aylarında gönderilmiştir.

Anket formları toplam 437 otel işletmesine gönderilmiştir. Yanıt alınamayan otellere birer hafta arayla iki kez daha gönderilmiştir. Böylece, üç dalga sonunda 123 otelden yanıt alınabilmiş ve geri dönüş oranı %28 olarak gerçekleşmiştir. (Tablo-1)

Tablo-1: Araştırma Kapsamına Alınan Otel Sayıları ve Geri Dönüş Oranları

Yıldızı	Kapsama Alınan Otel	Yanıt Alınan Otel	Geri Dönüş Oranı (%)
Dört	249	67	26
Beş	188	56	29
Toplam	437	123	28

II.2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Geliştirilen ilk anketin ön test çalışmaları yapıldıktan sonra, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, düşük korelasyon gösteren, açık ve anlaşılır olmayan önermelerin ifade şekli değiştirilmiş ve yapılan nihai uygulamada anketin daha anlaşılır olduğu görülmüştür. Anket uygulaması yapıldıktan sonra, pazar yönlülük ölçeğinin yeniden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Boyut	Cronbach Alpha Katsayısı (α)
Bilginin Toplanması	0.7278
Bilginin Yayılması	0.8234
Tepkinin Oluşturulması	0.8207
Pazar Yönlülük (Genel Güvenilirlik)	0.9087

Veri setine faktör analizi uygulanmamıştır. Bunun nedeni, araştırmanın pazar yönlülüğe ilişkin bir ölçek geliştirme amacı taşımasıdır. Mevcut bir ölçeğin uygulaması yapılmıştır. Anketin geçerliliği için ise her bir alt ölçeğin toplam puanlarının birbiriyle olan korelasyona bakılmıştır. Korelasyon katsayılarının pozitif ve .40 ile .60 arasında olması gerekmektedir. Test sonucunda her bir alt ölçeğin birbiriyle pozitif ve yukarıda belirtilen aralıkta korelasyon gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Otelin performanslarının değerlendirildiği ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.8032$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin pazar yönlülüğünü ölçmek için gönderilen anketin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

II.2.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Veriler betimleyici istatistiklerin (frekans, oran, ortalama) yanı sıra, otel işletmelerinin pazar yönlülükleri ve performansları arasındaki ilişkileri görebilmek için Korelasyon Analizinden yararlanılmıştır. Otel işletmelerinin

ölçekte yer alan sorulara verdikleri yanıtlar birer puan olarak düşünülmüş ve işletmelerin yıldızı ve yönetim şekli ile toplam puanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

II.3. Sınırlamalar

Araştırmanın kapsamı, pazar yönlülük ile ilgilidir. Dolayısıyla, alan araştırmasında otellerin pazar yönlülükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Türkiye’de faaliyet gösteren ve elektronik posta adresi bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya yalnızca dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin alınmasının nedeni, bir, iki ve üç yıldızlı otellere kıyasla daha profesyonelce yönetildikleri ve pazarlama anlayışını daha iyi uyguladıkları varsayımdır.

III. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

III.1. Otel İşletmeleri İle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan otellere ilişkin bilgiler Tablo-2’de yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan otellerin %55’i dört ve %45’i beş yıldızlıdır. %75’i, 6-10 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerdir.

Tablo-2’ye göre, araştırmaya en fazla katılımın bağımsız otel işletmelerinden (%55) olduğu görülmektedir. Zincir otellerin katılımı %28’dir. Araştırmaya katılan otellerin %70’e yakınının tüm yıl açık kaldığı ve %60’ının resort otel olduğu anlaşılmaktadır. Anketi yanıtlayanların %37’si genel müdür, %7’si genel müdür yardımcısı ve %31’i satış/pazarlama müdürü olup; bu üç yöneticinin oranı %75’dir. Bu durum, verilerin doğruluğunu destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan otellerin %50’si 101 ile 300 arasında odaya sahip olup; ortalama oda sayısı 222 olarak hesaplanmaktadır. Yatak sayısı bakımından tesislerin %50’si 201-600 arası yatağa sahip olup; ortalama yatak sayısı 484 olarak belirlenmektedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde otellerde ortalama %70 doluluğun gerçekleştiği hesaplanmaktadır. Şehir otellerinin ortalama doluluk oranı % 64 ve resort otellerin %75’dir.

**Tablo-2: Otel İşletmelerinin Bazı Özelliklerinin Frekans ve
Yüzde Olarak İfadesi (n: 123)**

	Frekans	Yüzde (%)
Otel İşletmelerinin Yıldızı		
Dört	67	55
Beş	56	45
Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresi		
1-5	14	11
6-10	51	42
11-15	41	33
16-20	16	13
26-30	1	1
Otel İşletmelerinin Yönetim Durumu		
Uluslararası Zincir	34	28
Grup	21	17
Bağımsız	68	55
Otel İşletmelerinin Açık Tutulduğu Süre		
Bütün Yıl	85	69
Turizm Sezonunda	38	31
Otel İşletmelerinin Türü		
Şehir	48	39
Resort (Sayfiye)	75	61
Anketi yanıtlayan Yöneticinin Unvanı		
Genel Müdür	46	37
Genel Müdür Yardımcısı	9	7
Satış/ Pazarlama Müdürü	38	31
Ön Büro Müdürü	28	23
Odalar Bölümü Müdürü	2	2

III.2. Otellerin Pazar Yönlülüklerine İlişkin Bulgular

Daha önce de değinildiği gibi, bu çalışmada pazar yönlülük, Matsuno, Mentzer ve Rentz (2000: 527-539) tarafından geliştirilen yeni MARKOR ölçeğindeki üç boyut dikkate alınmıştır. Dolayısıyla değerlendirmeler de (1) bilginin toplanması, (2) bilginin yayılması ve (3) tepkinin (uygun pazarlama karması) oluşturulması boyutları ile yapılacaktır.

Tablo-3: Bilginin Toplanması İlişkin Verilerin Dağılımı (n: 123)

	BİLGİNİN TOPLANMASI	Kesinlikle Katılıyorum + Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum		Ort. ¹	Std. Sap.
		f	% ²	f	% ²	f	% ²		
1	Misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetleri tespit etmek için onlardan bilgi alınız.	17	14	6	5	100	81	4,07	1,05
2	Oteldeki misafirlerle doğrudan teması olan çalışanlar, misafirlerimize daha iyi nasıl hizmet edilebileceğini öğrenmek için mümkün olduğunca misafirlerle iletişim kurular.	6	5	2	2	115	93	4,37	0,81
3	Pazar araştırmalarının çoğunu otelde konaklayan misafirler üzerinde yapınız.	52	42	14	11	57	47	3,09	1,06
4	Otel olarak müşterilerimizin beklenti ve tercihlerindeki değişimi tespit etmekte geç kalıyoruz. (T)	1	1	1	1	121	98	4,48	0,56
5	Otelimizde sunulan hizmetin kalitesini değerlendirmek için misafirlerimizle sürekli görüşürüz.	26	21	2	2	95	77	3,97	1,21
6	Otelimizde, müşterilerimizin tercihlerini ve satın alma kararlarını etkileyen seyahat acentası ve tur operatörü gibi aracı işletmelerle sürekli görüşürüz veya onları inceleriz.	0	0	1	1	122	99	4,54	0,52
7	Otelimizde gayriresmi yöntemlerle turizm sektörü ile ilgili bilgi toplarız (örneğin; rakip işletme yöneticileri ile yemek yemek, sivil toplum örgütü başkanları - TÜRSAB, TUROB vb. - ile sohbet etmek).	10	8	2	2	111	90	4,15	0,92
8	Rakip oteller hakkında, otelin farklı bölümleri birbirinden bağımsız olarak ve ayrı şekilde bilgi toplar. (T)	17	14	16	13	90	73	3,66	0,89
9	Otelimizde turizm sektöründeki ve turist talebindeki ana eğilimler ile köklü değişimleri tespit etmekte geç kalıyoruz.	1	1	3	2	119	97	4,44	0,59
10	Otelimizde, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, politik, hukuki gibi alanlardaki değişime ve gelişmelerin müşteriler üzerindeki olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.	9	7	1	1	113	92	4,19	0,78
11	Otelimizde, ülkenin makro ekonomisi ile ilgili verileri (GSMH, faiz oranları, büyüme oranı, enflasyon oranı, döviz kurları gibi) düzenli olarak toplar ve değerlendiririz.	15	12	6	5	102	83	3,97	0,90
12	Turizm sektörü ile ilgili bilgi toplamak ve değerlendirmek için Turizm Bakanlığı, İl Turizm Müdürlükleri, TÜRSAB gibi resmi turizm kurumları ile TBMM İl Emniyet Müdürlüğü, Valilik ve Belediye gibi diğer kurumlarla sürekli temas halindeyiz.	11	9	7	6	105	85	3,98	0,86
13	Otelimizi etkileyebilecek genel sosyal eğilimlerle (örneğin; çevre bilinci, yaşam tarzı vb.) ilgili bilgi toplarız ve değerlendiririz.	13	11	21	17	89	72	3,81	0,90
14	Otelimizde, mal ve hizmet satın aldığımız tedarikçilerin işlerinin boyutları ve ayrıntılarını daha fazla öğrenebilmek için onlarla görüşürüz.	4	3	2	2	117	95	4,33	0,71
15	Otelimizde rakip otellerle ilgili bilgi toplama işi birkaç kişi tarafından yapılır. (T)	22	18	19	15	82	67	3,68	1,10

1. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum
2. Cevap vermeyenlerin çıkarıldığı düzletilmiş (geçerli) yüzde
3. (T) Bu önermeler olumsuz olduğu için ters kodlanmıştır.
4. Güvenilirlik katsayısı $\alpha = .7278$
5. Genel ortalama=4,04 ve Std. Sapma= 0,4

Tablo 3’de pazar bilgisinin toplanmasına yönelik önermelere ilişkin veriler yer almaktadır. Pazar bilgisinin toplanmasına yönelik önermelere katılma düzeyleri ortalamasının 3,09 ile 4,48 arasında değiştiği görülmektedir. Bilginin toplanması boyutunda yer alan önermelerin genel ortalaması 4,04 ve standart sapması 0,40’dır. Bu durum, otel yöneticilerinin müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve istekleri, rakipler, ülkenin ekonomik koşulları, müşterilerin satın alma kararını etkileyebilen aracı kurumlar ve genel sosyal eğilimler, turizm sektörü ile işletmelerini etkileyebilecek makro ve mikro faktörler ile ilgili bilgileri toplama ve çevresel faktörlerdeki değişme ve gelişmeleri takip etme konusunda güçlü bir eğilim içinde olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 4’de, otel yöneticilerinin elde edilen pazar bilgisinin yayılmasına yönelik önermelere katılma düzeyleri yer almaktadır. Tabloda dikkat çeken husus, gayri resmi sohbetlerde rakipler üzerinde fazla konuşulmadığıdır. Bu durum hariç bırakılırsa, bilginin yayılması ile ilgili önermelerin ortalaması, 3,97 ile 4,63 arasında değişmektedir.

Bilginin yayılması boyutunda yer alan önermelerin genel ortalaması 4,23 ve standart sapması 0,41’dir. Otel işletmeleri pazardaki eğilim ve gelişmeleri, müşteri ve devlete karşı yasal yükümlülükleri değerlendirmek için düzenli toplantılar yapmaktadırlar. Misafirler, müşteriler, rakipler ve diğer konulara ilişkin toplanan bilgiler ilgili tüm bölümlere iletilmekte ve tüm işletme bölümlerinin gelişme ve değişmelerden haberi olmaktadır. Bu durum, otel yöneticilerinin bilginin periyodik resmi toplantılar yoluyla paylaşılması, tüm departmanlara iletilmesi ve eşgüdüm konularına önem verildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo-4: Bilginin Yayılmasına İlişkin Verilerin Dağılımı

	BİLGİNİN YAYILMASI	Kesinlikle Katılmıyorum + Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum		Ort. ¹	Std. Sap.
		f	% ²	f	% ²	f	% ²		
16	Otelimizdeki gayriresmi sohbetlerin konusunu çoğu zaman rakiplerimizin taktik ve stratejileri oluşturur.	53	43	23	19	47	37	2,87	1,02
17	Otelimizde pazardaki eğilim ve gelişmeleri değerlendirmek için ayda en az bir kez tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparız.	1	1	0	0	122	99	4,63	0,53
18	Otelin satış-pazarlama departmanı çalışanları, misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetlerle ilgili olarak, diğer departmanlarla bilgi alışverişinde bulunurlar.	1	1	1	1	121	98	4,61	0,55
19	Otelimizde misafirlerle ilgili bilgi içeren dokümanlar (örneğin; raporlar, mektuplar vb.) düzenli olarak tüm bölümlere dağıtılır.	2	2	1	1	120	97	4,58	0,60
20	Önemli bir müşterimizde (Örn; bir şirket) veya pazarımızda (örn; Alman pazarı, Rus pazarı vb.) önemli bir gelişme yaşandığında bundan tüm otel departmanlarının anında haberi olur.	6	5	3	2	114	93	4,36	0,76
21	Otelimizde, müşteri memnuniyetine ilişkin veriler ve bilgiler, tüm departmanlara düzenli olarak dağıtılır.	4	4	2	2	117	94	4,49	0,76
22	Otelin satış-pazarlama departmanı ile diğer departmanlar arasında pazardaki gelişme ve eğilimler hakkında çok az bilgi alışverişi vardır.(T)	0	0	1	1	122	99	4,48	0,52
23	Otelin herhangi bir departmanı, rakip oteller hakkında bir bilgi edindiğinde, bunu diğer departmanlara iletmede yavaş davranır.(T)	0	0	7	6	116	94	4,32	0,58
24	Otelimizde, pazar eğilim ve gelişmelerini (bir ülke pazarı, misafirler, rakipler, tedarikçiler) değerlendirmek için düzenli olarak sık sık toplantılar yaparız.	6	5	1	1	116	94	4,33	0,73
25	Otelimizde, personel, devlet ve müşterilerimize karşı yasal yükümlülüklerimizle ilgili bilgilerimizi güncelleştirmek için, tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparız.	4	3	4	3	115	94	4,24	0,71
26	Otelimizdeki teknik servis ve bilgi işlem departmanı çalışanları yeni teknolojik gelişme ve uygulamaları diğer departmanların çalışanlarına iletmek için yeterince zaman ve emek harcarlar.	11	9	10	8	102	83	3,97	0,85
27	Müşterilerimiz ve pazarlarımız ile ilgili bilgiler, otel içinde ilgili departmanlara hızlı şekilde iletilir.	4	3	1	1	118	96	4,47	0,72

1. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum
2. Cevap vermeyenlerin çıkarıldığı düzeltilmiş (geçerli) yüzde
3. (T) Bu önermeler olumsuz olduğu için ters kodlanmıştır.
4. Güvenilirlik katsayısı $\alpha = .8234$
5. Genel ortalama=4,23 ve Std. Sapma= 0,41

Tablo-5: Tepkinin Oluşturulmasına İlişkin Verilerin Dağılımı

	UYGUN PAZARLAMA KARMASININ OLUŞTURULMASI	Kesinlikle Katılmıyorum +		Kararsızım		Katılıyorum +		Ort. ¹	Std. Sap.
		Katılmıyorum				Kesinlikle Katılıyorum			
		f	% ²	f	% ²	f	% ²		
28	Rakip otellerin fiyat değişikliklerine nasıl karşılık vereceğimize karar vermek, çok uzun zaman almaktadır.(T)	0	0	3	2	120	98	4,48	0,55
29	Farklı müşterilerimiz ve pazarlarımızın farklı ihtiyaç ve istekleri, otelimizde yeni mal ve hizmet geliştirme çabalarını yönlendirmekte ve teşvik etmektedir.	4	4	3	2	116	94	4,37	0,76
30	Otelimizde, çeşitli nedenlerle, müşterilerimizin ihtiyaçlarındaki değişimleri göz ardı etme eğilimi vardır. (T)	0	0	3	2	120	97	4,58	0,54
31	Otelimizde, yeni hizmet geliştirme faaliyetlerini, müşterilerimizin istek ve beklentilerine uygun olabilmeleri için düzenli aralıklarla gözden geçiririz.	3	3	5	4	115	93	4,36	0,75
32	Otelimizde bir sonraki yılın bütçesi müşteri ihtiyaç ve beklentilerinden ziyade, bir sonraki yılda hedeflenen doluluk oranı ile uygulanması düşünülen fiyatlar dikkate alınarak hesaplanır.	14	12	20	16	89	72	3,80	0,93
33	Otelimizde, turizm sektörü ve pazardaki değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla planlar hazırlamak üzere tüm departmanların katıldığı toplantılar yaparız.	12	9	8	7	103	83	4,09	0,98
34	Otelde, sunduğumuz hizmet çeşitleri, kalitesi ve fiyatları müşterilerimizin veya pazarımızın ihtiyaçlarından ziyade, yönetim kararlarında etkin olan kişi ve gruplara göre belirlenir	1	1	4	3	118	96	4,50	0,61
35	Otelimizde, mal ve hizmet satın aldığımız işletmelerden daha iyi olduğunu düşündüğümüz yeni işletmelerle anlaşma yapmakta yavaş hareket edilmektedir.(T)	3	2	7	6	113	92	4,28	0,68
36	Önemli rakiplerimizden biri, müşterilerimizi hedef alan bir satış kampanyası başlarsa, biz de hemen karşılık veririz.	30	24	10	8	83	63	3,59	1,09
37	Otelimizde, farklı departmanların faaliyetleri arasında çok iyi eşgüdüm sağlanmaktadır.	7	6	5	4	111	91	4,32	0,89
38	Otelimizde, misafir şikayetlerine gereken önem verilmemektedir. (T)	1	1	1	1	121	98	4,71	0,52
39	Otelde, çok iyi bir pazarlama planı hazırlansa bile, büyük olasılıkla planı zamanında uygulamayız. (T)	0	0	5	4	118	96	4,49	0,58
40	Rakip oteller fiyatlarını değiştirdiklerinde, biz de fiyatlarımızı hemen değiştiririz.	17	14	8	7	98	80	3,86	1,05
41	Otelimizde, misafirlerimizin hizmet kalitesinden memnun olmadıklarını öğrendiğimizde veya tespit ettiğimizde, hemen düzeltici tedbirler alırız.	4	4	0	0	119	97	4,56	0,74
42	Otelimizde, misafirlerimiz hizmetlerimizle ilgili ufak değişiklikler yapmamızı istediğinde, ilgili departmanlar bunu yapmak için yoğun çaba gösterirler.	5	4	3	2	115	94	4,26	0,77
43	Eğer toplumun bir kesimi (örn; TEMA, Greenpeace gibi), otelimizin olumsuz ve zararlı faaliyetlerde bulunduğunu iddia ederse, eleştiriye hemen yanıt veririz.	14	12	23	19	86	70	3,88	1,01
44	Otelimizde, yeni hukuki düzenlemelere, rakip otellerden daha geç uyum sağlanmaktadır.(T)	0	0	10	8	113	93	4,33	0,62

1. **Ölçek:** 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum
2. Cevap vermeyenlerin çıkarıldığı düzeltilmiş (geçerli) yüzde
3. (T) Bu önermeler olumsuz olduğu için ters kodlanmıştır.
4. Güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,8207$
5. Genel ortalama=4,26 ve Std. Sapma= 0,40

Pazar yönlülüğün üçüncü boyutu, tepkinin oluşturulmasıdır. Bu durum, uygulamada uygun pazarlama karmasının oluşturulması ya da mevcut pazarlama karmasının uyarlanması şeklinde karşımıza çıkabildiği gibi; makro ve mikro çevre faktörlerinde ortaya çıkan herhangi bir gelişmeye tepki verilmesine ilişkin bir karar olarak da çıkabilmektedir. Örneğin; rakiplerin fiyat değişiklikleri karşısında alınacak karar, rakiplere, dolayısıyla pazarlama ortamına verilen bir tepkiyi oluşturur. Otel yöneticilerinin tepkinin oluşturulmasına yönelik ifadelerle katılma düzeyleri Tablo 5’de yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü üzere, yöneticilerin önermelere katılma düzeylerinin ortalaması 3,80 ile 4,71 arasında değişmektedir. Söz konusu ifadelerin genel ortalaması 4,26 ve standart sapması 0,40’dır.

Otel yöneticileri, toplanan ve tüm işletme bölümlerine ilişkin bilgiye yönelik yeni mal ve hizmet tasarlarken müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve isteklerini önemsemektedirler. Fiyatlandırmada müşteriler, rakipler ve makro ekonomik faktörleri dikkate almaktadırlar. Ayrıca planlarını, sundukları hizmet çeşitlerini ve kalitesini müşteri beklentileri, ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak hazırlamakta ve müşteri tatminine önem vermektedirler.

Tablo-6: Otel İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Verilen Dağılımı

		Çok kötü +		Orta		İyi +		Ort. ¹	Std. Sap.
		Kötü				Çok iyi			
		f	% ²	f	% ²	f	% ²		
45	Otelimizin geçen yıl sağladığı genel başarı	5	5	24	20	92	76	3,93	0,82
46	Otelimizin geçen yıl sağladığı ortalama doluluk oranı	3	3	36	29	84	68	3,77	0,71
47	Otelimizin geçen yıl uyguladığı ortalama oda ücreti	1	1	37	31	82	69	3,70	0,53
48	Otelimizin geçen yıl sağladığı satış hasılatı	4	3	21	18	95	79	3,90	0,67
49	Otelimizin geçen yıl sağladığı yeni pazarlardaki satış oranı	6	5	30	25	83	70	3,80	0,75
50	Otelimizin geçen yıl sağladığı net kâr	7	6	18	15	93	79	3,79	0,71
51	Otelimizin geçen yıl sağladığı kârlılığı (net kar/ sermaye)	7	6	26	23	83	71	3,68	0,71
52	Otelimizin geçen yıl sağladığı kredi tahsilat oranı	0	0	16	14	100	86	4,09	0,60

1. Ölçek: 1= Çok kötü, 2= Kötü, 3= Orta, 4= İyi, 5= Çok iyi
2. Cevap vermeyenlerin çıkarıldığı düzeltilmiş (geçerli) yüzde
3. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .8032$
4. Ölçeğin genel ortalaması 4,30 ve standart sapması 0,48

Tablo 6’da otel yöneticilerinin subjektif performans değerlendirmelerine ilişkin veriler yer almaktadır. Otel yöneticilerinin subjektif performans değerlendirmelerinin ortalamaları 3,68 ile 4,09 arasında değişmektedir. Bu durum, otel yöneticilerinin 2002 yılından genel olarak memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ancak, karlılığa ilişkin ifade en düşük ortalamaya sahip olup; bu konuda bir sorun olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, 2001 yılı ekonomik krizi sonrasında işletmelerin karlılığının azalma eğilimi ile açıklanabilir.

Otel işletmelerinin pazar yönlülüklerinin otellerin yıldızları ve yönetim tarzlarına göre farklı olduğu ve pazar yönlülükleri ile performansları arasında bir ilişki bulunduğu test edilmiştir. “Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü yıldız sayısına göre farklılık göstermektedir” şeklindeki ilk hipotezimiz, t-testi ile test edilmiştir. Tablo 7’ye göre, otel işletmelerinin pazar yönlülükleri yıldız sayısına göre farklılık göstermektedir (p: 0.053 değerinin yuvarlandığında 0.05’e dönüşeceği varsayılmıştır). Bu farklılık beş yıldızlı oteller lehinedir. Bir başka ifade ile beş yıldızlı oteller dört yıldızlı otellere göre daha fazla pazar yönlüdür. Bunun nedeni, beş yıldızlı otellerde departmanlaşmanın daha iyi ve daha formal olması, profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları, uzman pazarlama çalışanları istihdam etmeleri, bu nedenle de pazarlama faaliyetlerini daha iyi yerine getirmeleridir.

Pazar yönlülüğün boyutları dikkate alındığında, sadece bilginin yayılması konusunda bir farklılık görülmektedir. Bu durumda, beş yıldızlı otel işletmeleri, toplanan bilginin hem resmi toplantılar, hem de raporlar yoluyla işletme içindeki tüm bölümlere yayılmasına daha önem verdikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo-7: Yıldız Sayısına Göre Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin t-testi Sonuçları

	Beş Yıldız (n=56)		Dört Yıldız (n=67)		t- değeri	s.d.	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma			
Bilginin Toplanması	4,12	0,44	3,98	0,35	- 1,917	121	0,063
Bilginin Yayılması	4,36	0,47	4,20	0,33	- 2,028	121	0,045*
Tepkinin Oluşturulması	4,32	0,49	4,21	0,30	- 1,445	121	0,152
Pazar Yönlülük	4,26	0,42	4,13	0,28	- 1,960	121	0,053

1. $\alpha=0,005$; **: $p<0,01$, *: $p<0,05$

2. Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

“Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü, zincir, grup veya bağımsız bir otel olmalarına göre farklılık göstermektedir” şeklindeki ikinci hipotez için ANOVA uygulanmıştır. Tablo 8’de görüldüğü üzere, otel işletmelerinin zincir, grup veya bağımsız bir otel olmaları ile pazar yönlülükleri arasında $\alpha= 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($F= 5,347$, $p: 0.006$). Buna göre, otellerin pazar yönlülükleri yönetim türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo-8: Zincir, Grup veya Bağımsız Olmalarına Göre Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülüklerine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Zincir (n=34)		Grup (n=21)		Bağımsız (n=68)		F değeri	Anlam Düzeyi (p)
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma		
Bilginin Toplanması	4,15	0,36	4,16	0,47	3,97	0,36	3,316 (B)	0,040*
Bilginin Yayılması	4,40	0,34	4,32	0,48	4,20	0,40	2,844	0,062
Tepkinin Oluşturulması	4,43	0,31	4,35	0,37	4,15	0,43	6,661 (B)	0,002**
Pazar Yönlülük	4,32	0,29	4,28	0,39	4,10	0,35	5,347 (B)	0,006**

1. $\alpha=0,005$; **: $p<0,01$, *: $p<0,05$
2. Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum
3. A: Zincir Grup, B: Zincir Bağımsız ve C: Grup- Bağımsız otel çiftleri arasındaki anlamlı farkı göstermektedir.

Pazar yönlü olma bakımından ortaya çıkan farklılığın hangi oteller arasında olduğunu anlamak için Scheffe karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu farklılık, zincir oteller ile bağımsız oteller arasında olup; zincir oteller lehinedir. Bunun nedenleri arasında; zincirlerde otellerin bağlı olduğu ayrı bir merkezi yönetim bölümünün olması, faaliyetler üzerinde merkezin etkili olması, zincir otellerin gerek bünyelerinde gerekse merkezlerinde daha uzman kişiler istihdam etmeleri, müşterilerle doğrudan iletişim kurabildikleri rezervasyon ağlarına sahip olmaları, merkezde ayrı bir satış ve pazarlama bölümlerinin olması sayılabilir. Zincir otel işletmelerinde yönetim anlayışı, bağımsız otellere göre daha profesyoneldir ve pazarlama dâhil bütün faaliyetler uzman kişiler tarafından yürütülmektedir. Bu nedenlerle; bağımsız otellere göre, zincir otel işletmelerinin daha fazla pazar yönlü faaliyet gösterebilmektedirler.

Pazar yönlülüğün boyutları dikkate alındığında; pazar bilgisinin toplanması ve tepkinin oluşturulması konularında da zincir otel işletmeleri ile bağımsız otel işletmeleri arasında da bir fark görülmektedir. Zincir otel yöneticileri başta müşterileri olmak üzere işletmelerini etkileyebilecek rakipler, aracı işletmeler, sivil toplum örgütleri, resmi kurumlar, ülke ekonomisi gibi konularda bilginin toplanmasına, bu bilginin işletme içinde tüm departmanlara

iletilmesine önem vermektedir. Ayrıca, pazarlama karması oluştururken, bilgiyi dikkate almaktadırlar. Bu durum ayrıca, zincir otellerin daha fazla pazar yönlü faaliyet gösterdiğini açıklamaktadır.

“Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında ilişki vardır” şeklindeki son hipotez, Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Tablo-9, pazar yönlülüğün boyutları ile otel işletmelerinin performansları arasındaki korelasyon düzeylerini göstermektedir. Buna göre, otellerin performansları ile pazar yönlülükleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla, pazar yönlü bir otelin performansının da yüksek olması beklenebilir.

Tablo 9’ dan da görüldüğü üzere, otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermeleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Daha açık bir anlatımla otel işletmelerin pazar yönlü faaliyet göstermeleri, diğer bir deyişle, pazar ve çevresine ilişkin bilgiyi toplayıp, bu bilgiyi bütün işletme bölümlerine iletip, eşgüdümlü bir şekilde müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun hizmetler sunmaları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. İşletmelerin pazar yönlü faaliyet göstermelerinin bir sonucu olarak işletme performansının iyileşmesi beklenmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993: 57). Araştırmada elde edilen pazar yönlülük ve işletme performansına ilişkin sonuçlar bu sonucu destekler niteliktedir.

Tablo-9: Otel İşletmelerinin Pazar Yönlülükleri ve Performansları Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları

		Bilginin Toplanması	Bilginin yayılması	Tepkinin oluşturulması	PAZAR YÖNLÜLÜK
Bilginin Yayılması	Pearson korelasyonu	.765**			
	Anlamlılık (çift yönlü)	,000			
	N	123			
Tepkinin Oluşturulması	Pearson korelasyonu	.596**	.743**		
	Anlamlılık (çift yönlü)	,000	,000		
	N	123	123		
PAZAR YÖNLÜLÜK	Pearson korelasyonu	.874**	.921**	.887**	
	Anlamlılık (çift yönlü)	,000	,000	,000	
	N	123	123	123	
PERFORMANS	Pearson korelasyonu	.219*	.257**	.341**	.308**
	Anlamlılık (çift yönlü)	,019	,006	,000	,001
	N	115	115	115	115

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çok önemli bir ilişki vardır).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (önemli bir ilişki vardır).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin belli bir düzeyde pazar yönlü olarak faaliyet gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Buna göre; otel işletmelerinin müşterileri ve kendilerini etkileyebilecek bilgiyi toplayarak, çevrelerindeki değişimi takip ettikleri, müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate aldıkları, bilgiyi işletme içindeki tüm bölümlere ileterek, işletme içindeki eşgüdümü sağladıkları ve bunun sonucunda da müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun hizmet sundukları söylenebilir.

Otel işletmelerinin pazar yönlülüklerini belirlemeye yönelik ölçekte, pazar yönlülüğün boyutları olan pazar bilgisinin toplanması, bilginin işletme içine yayılması ve tepkinin oluşturulmasına yönelik ifadeler yer almaktadır. Otel yöneticileri, müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve isteklerini, rakipleri, ülkeye ait makro ekonomik faktörleri, müşterilerin satın alma kararını etkileyebilen aracı kurumları, sosyal eğilimleri, turizm sektörü ile kendilerini etkileyebilecek tüm çevresel faktörler ile ilgili bilgileri toplama, değişme ve gelişmeleri takip etme eğilimindedirler.

Pazar yönlülüğün ikinci boyutu olan, bilginin yayılması konusunda otel yöneticileri, pazardaki eğilim ve gelişmeleri, müşteri ve devlete karşı yasal yükümlülükleri değerlendirmek için düzenli toplantılar yapmaktadırlar. Misafirler, müşteriler, rakipler ve benzeri diğer konulara ilişkin toplanan bilgiler, ilgili tüm bölümlere iletilmekte ve tüm işletme bölümlerinin gelişme ve değişmelerden haberdar olması sağlanmaktadır. Bu durumda, otel yöneticilerinin bilginin periyodik resmi toplantılar yoluyla paylaşılması, tüm departmanlara iletilmesi ve eşgüdüm konularına önem verdiği söylenebilir.

Pazar yönlülüğün üçüncü boyutu olan tepkinin oluşturulması konusunda otel yöneticileri, toplanan ve tüm işletme bölümlerine iletilen bilgiye yönelik yeni mal ve hizmet tasarlarken müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve isteklerini önemsemekte, fiyatlandırmada müşteriler, rakipler ve makro ekonomik faktörleri dikkate almaktadırlar. Planlarını, sundukları hizmet çeşitlerini ve kalitesini müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak hazırlamakta ve müşteri tatminine önem vermektedirler. Bu durum, otel işletmelerinin pazarlama karmasını geliştirirken pazarlarını dikkate aldıklarına işaret etmektedir.

Araştırmada, yönetim türüne ve yıldız sayısına göre otel işletmelerinin pazar yönlülüklerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Zincir oteller, bağımsız otellere göre; beş yıldızlı oteller dört yıldızlı otellere göre daha fazla pazar yönlüdür. Bunda, söz konusu otellerde departmanlaşmanın daha iyi

ve formel olması, uzman pazarlama çalışanları istihdam etmeleri ve daha profesyonel yönetim anlayışına sahip olduklarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Otel işletmelerinin pazar yönlülükleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; otel işletmelerinin pazar yönlü faaliyet göstermelerinin, performanslarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Yapılan analizlere istinaden, özellikle dört yıldızlı ve bağımsız otellerde pazar yönlü uygulamalara daha fazla önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yapılan gecelemlerin yaklaşık %25'inin dört yıldızlı otellerde gerçekleştiği dikkate alınır, Türk turizmi açısından konunun önemi anlaşılacaktır.

Otellerde pazar yönlü faaliyet gösterme, başarıyı, rastlantılar yerine olağan hale getirebilmenin bir yoludur. Pazar yönlü bir otel işletmesi, başta mevcut ve potansiyel müşterileri, aracı işletmeler ve rakipler olmak üzere faaliyetlerini etkileyen tüm mikro ve makro çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin sürekli olarak toplanmasına önem verecektir. Toplanan bilgiler, analiz edilerek otelin ilgili bölümleri arasında paylaşılacaktır. Böylece, elde edilen bilgiler doğrultusunda hâlihazırda sunulmakta olan hizmetlerde veya mevcut pazarlama karmasında bir değişiklik yapılabileceği gibi, yeni geliştirilecek hizmetlerde ya da pazarlama karmalarında elde edilen bilgiler kullanışlı hale getirilmiş olacaktır. Bu durum, doluluk oranlarının yükselmesi, satış gelirlerinin artması ve karlılıklarının yükselmesi gibi otellerin performanslarına yansıtılabilecektir.

Araştırma, yalnızca dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kapsamıştır. Araştırma bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılabileceği genişletilebilir. Bununla birlikte; otellerin performanslarını ölçen subjektif ölçüler yerine, gerçek performans verilerinin elde edilerek, beşer yıllık dönemlerle karşılaştırılmasında fayda vardır. Ayrıca, Türkiye ile benzer özelliklere sahip ülkelerdeki otel işletmelerine uygulanıp karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Deshpandè, R., J.U. Farley and F.E. Webster (1993) "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, 57, 23-27.

Ekin Yazım Merkezi (2001) **Hotel Guide 2001**, İstanbul.

Ekin Yazım Merkezi (2002) **Hotel Guide 2002**, İstanbul

Hunt, S.D. and R.M. Morgan (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition", **Journal of Marketing**, 59, 1-15.

- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, 57, 53-70.
- Karahan, K. ve İ. Varinli (2002) "Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Pazarlama Dünyası**, 16(01), 4-11.
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54, 1-18.
- Kohli, A.K., B.J. Jaworski and A. Kumar (1993) "MARKOR: A Measure of Market Orientation", **Journal of Marketing Research**, 30, 467-77.
- Kozak, N. (1999) **Turizm Mevzuatı El Kitabı**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kotler, P. (2000) **Marketing Management** (Millenium ed.), New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kotler, P., J. Bowen, J. and J. Makens (1998) **Marketing for Hospitality and Tourism**, (2nd. ed), New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Lado, N., A. Maydeu-Oliveras and J. Rivera (1998) "Measuring Market Orientation in Several Populations", **Journal of Marketing**, 32 (1/2), 23-39.
- Lafferty, B.A. and G.T.M. Hult, (2001) "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives", **European Journal of Marketing**, 35 (1/2), 92-109.
- Liu, H. (1995) "Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms", **European Journal of Marketing**, 29 (1), 57-71.
- Matsuno, K, J.T. Mentzer and J.O. Rentz (2000) "A Refinement and Validation of the MARKOR Scale", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(4), 527-39.
- Narver, J.C. and S.F. Slater, (1990) "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, 10, 20-35.
- Perreault, D.W. and E.J. McCarthy (1996) **Basic Marketing** (12th ed), Chicago: Irwin, Inc.
- Ruekert, R.W. (1992) "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", **International Journal of Research Marketing**, 9, 225-45.
- Shapiro, B. (1988) "What The Hell is Market Oriented?", **Harvard Business Review**, 119-25.
- Slater, S.F. and J.C. Narver (1994) "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", **Journal of Marketing**, 58, 46-55.
- Wrenn, B. (1997) "The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues", **Journal of Marketing**, 3, 31-54.
- Yükselen, C. (2003) **Pazarlama: İlkeler ve Yönetim**, Ankara: Detay Yayıncılık.