

T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

**‘ZİNCİR OTELLERDE MARKALAŞMA VE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ:
KAZAKİSTAN’DAKİ OTELLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.’**

GALİMZHAN SEİLOV
2501060911

Tez Danışmanı

Yrd. Doç.Dr. ŞEHNAZ DEMİRKOL

İstanbul- 2009

‘ZİNCİR OTELLERDE MARKALAŞMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ:KAZAKİSTAN’DAKİ OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA’

ÖZ

Küreselleşmeyle birlikte giderek sertleşen rekabetin, dünya krizinin dünya turizminin gelişme yönünü ve şeklini değiştirdiği bir pazarda zincir otel işletmelerinin piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaları toplam kalite ve markalaşma bileşeninin uygulanışı gibi stratejik yöntemlerin kullanılması sayesinde gerçekleşebilmektedir. Toplam kalite yönetimi zincir otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini, müşterinin işletmeye sadakatini arttırarak, işletmenin marka değerini yükseltmekle birlikte kurum imajı ve kimliği gibi kritik konularda yardımcı olabilmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve markalaşmanın hizmet kalitesi, turistik ürün farklılaştırması gibi konular açısından da hizmet işletmesi olan oteller için önemi oldukça yüksektir.

Bu çalışmanın amacı zincir otellerde markalaşma ve Toplam kalite yönetimini incelemek olmuştur ve örnek olarak Kazakistan’da bulunan zincir otel işletmeleri ele alınmıştır. Çalışmamızda zincir otellerinin gelişimi, stratejileri, özellikleri, toplam kalite yönetimi, toplam kalite yönetiminin turizmde ve otelcilik sektöründe uygulanışı, markalaşma olgusu, destinasyon, işletme ve ürün markalaşması konusunda kaynak taraması yapılmıştır ve bu konuda Kazakistan’da bulunan zincir otel işletmelerine yönelik bir araştırma yapılmıştır.

BRANDING AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN CHAIN HOTELS: RESEARCH IN KAZAKHSTAN

ABSTRACT

The rate of competition in all industries is growing by following globalization. Especially, world issues caused changes in development of tourism industry. At present, quality and brand is one of the main parts of their strategies. Total quality management (TQM), in chain hotel operations promotes brand by offering the better services to customers than their competitors. Also, application of Total quality management, branding in hospitality sector issues benefits to the hotel in service quality, differentiation of tourism product and other ways.

The main purpose of this thesis is to analyze the branding and TQM processes. Analysis is focused on development of chain hotel operations followed in Kazakhstan. This research involves the strategy marketing and development of chain hotel system, application of branding, TQM analyses, and destination and was made due to administration of tourism industry in Kazakhstan.

ÖNSÖZ

Zincir otel işletmelerinde kalite ve markalaşma en önemli konuların başında gelmektedir. Bu tarz işletmelerde kalite konusunda gelişme sağlayabilmek için çeşitli yöntemlere başvurulmaktadır. Günümüzde zincir gruplarının çoğunlukla kalite geliştirme yönetimi olarak Toplam kalite yönetimine yönlendikleri görülmektedir. Ayrıca küresel kriz ortamında zincir otel işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için markalaşma olgusuna odaklandıkları bir gerçektir. Günümüzün gerçeklerinden yola çıkarak, Kazakistan'daki zincir otel işletmelerinin markalaşma ve toplam kalite yönetimini uygulanması incelenmiştir.

Çalışmamızda zincir otellerinin gelişimi, stratejileri, özellikleri, toplam kalite yönetimi, toplam kalite yönetiminin turizmde ve otelcilik sektöründe uygulanışı, markalaşma olgusu, destinasyon, işletme ve ürün markalaşması konusunda kaynak taraması yapılmıştır ve bu konuda Kazakistan'da bulunan zincir otel işletmelerine yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmam süresinde Sayın Danışmanım Yrd. Doç.Dr. Şehnaz Demirkol'a, bilgileriyle ve tecrübeleriyle, sonsuz sabırlarıyla bana verdiği büyük katkılardan ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

SPSS programıyla çalışmalarımın analizi işlemlerinde benden yardımlarını esirgemeyen Sayın hocam Yrd. Doç.Dr. Suna Muğan Ertuğrul'a çok teşekkürler.

İstanbul Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği bölümünde yüksek lisans yapma sürecimde yardımlarını esirgemeyen Sayın hocalarım Prof.Dr. Füsün İstanbullu Dinçer'e, Prof.Dr. Mithat Dinçer'e, beni destekleyen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Uzarlarda olsalarda benden sonsuz sevgilerini esirgemeyen ve maddi manevi bütün olanaklarını bana ve tezime ayıran sevgili rahmetli büyük annem ve tüm aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ZİNCİR OTELLERİN ÖZELLİKLERİ, ÇEŞİTLERİ VE YÖNETİMİNDE YÖNETİM ANLAYIŞI

1.1.	Otel Tanımı.....	3
1.2.	Otel İşletmeleri Çeşitleri.....	4
1.3.	Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	6
1.4.	Zincir Otel İşletmeleri Tanımı ve Gelişimi.....	14
1.5.	Zincir Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	16
1.6.	Zincir Otel Gruplarında Büyüme Stratejileri.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA VE TURİZM

2.1	Marka kavramı.....	31
2.2	Markanın tarihsel gelişimi.....	35

2.3.	Marka türleri.....	37
2.4.	Marka işlevleri.....	39
2.5.	Marka imajı.....	41
2.6.	Marka kimliği.....	43
2.7.	Marka kişiliği.....	46
2.8.	Marka farkındalığı.....	46
2.9.	Marka çağrışımları.....	48
2.10.	Marka Değeri-Marka Denkliği.....	49
2.11.	Marka sadakati/ bağlılığı.....	51
2.12.	Hizmet sektöründe markalaşma.....	54
2.13.	Turizm Sektöründe Markalaşma.....	55
2.14.	Turizmde Markalaşma ve Tanıtım.....	59
2.15.	Turizmde markalaşma ve imaj.....	64
2.16.	Otel İşletmelerinde Markalaşma.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1.	Kalite kavramı.....	69
3.2.	Toplam Kalite Yönetimi kavramı.....	71
3.3.	Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel gelişimi.....	78
3.4.	Toplam Kalite Yönetimi öğeleri.....	82
3.4.1	Müşteri odaklılık.....	83
3.4.2	Liderlik.....	85
3.4.3	Takım çalışması.....	87
3.4.4	Süreç yaklaşımı.....	91
3.4.5	Sistem yaklaşımı.....	93
.		
3.4.6	Sürekli gelişme.....	95
3.4.7	Gerçeklere dayalı karar verme.....	101
3.4.8	Karşılıklı tedarikçi ilişkiler.....	103
.		
3.5.	Turizm İşletmelerinde Kalite Geliştirmede Kullanılan Yöntem ve Araçlar.....	105
3.5.1	Hizmet kalitesi ölçekleri.....	105
3.5.2	Kalite kontrolde kullanılan geleneksel yedi temel yöntemler	106
3.5.3	Yeni yedi yönetim aracı.....	108
3.5.4	Kalite güvence sistemleri.....	110
3.5.5	İSO 9000 Serisi Standartları.....	111
3.5.6	İSO 14001 Çevre yönetim sistemi.....	114
3.5.7	18001 OHSAS iş sağlığı ve güvenliği yönetimi.....	115
3.5.8	ISO 22000 HACCP Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktalarına göre Gıda Güvenliği Yönetim sistemi.....	116

3.6.	Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	117
3.6.1	Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	117
3.6.2	Konaklama Bölümlerinde Toplam Kalite.....	119
3.6.3	Yiyecek – içecek bölümünde toplam Kalite.....	122
3.6.4	Otel Yönetimde Toplam Kalite.....	123
3.6.5	Toplam kalite ve Markalaşma ilişkisi.....	125
3.7.	Kazakistan’da turizm.....	130
3.7.1	Kazakistan’ın turizm politikası ve rekabet edebilirlik stratejisi.....	137
3.7.2	Kazakistan’da sürdürülebilir turizm.....	141

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAZAKİSTAN’DAKİ ZİNCİR OTELLERDE MARKALAŞMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI

4.1	Araştırmanın amacı ve önemi.....	143
4.2.	Araştırmanın Kapsamı ve sınırlılığı.....	144
4.3	Araştırma metodu.....	145
4.4	Araştırmanın Hipotezleri.....	146
4.5	Araştırma süreci.....	147
4.6	Araştırma Bulguları.....	148
4.6.1	Genel sorular bulguları.....	148
4.6.2	Zincir gruplarına yönelik sorular bulgular.....	149
4.6.3	Markayla ilgili bulgular.....	152
4.6.4	Toplam Kalite yönetimine yönelik sorular bulguları.....	159
4.7.	İki değişen arasındaki Korelasyon analizi.....	171
	Sonuç.....	174
	Kaynakça.....	178
	Ekler.....	189

TABLolar LİSTESİ

Tablo No: 1.Dünyadaki ‘Yönetim Anlaşmalı’ Çalışan Oteller listesi.

Tablo No: 2.Franchise Anlaşmasıyla Çalışan Otel Zincirleri listesi.

Tablo No: 3 .Otel Konsorsiyumları Listesi.

Tablo No:4.Yönetici ile Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.

Tablo No: 5. Kaizen

Tablo No: 6. Kazakistan turizmi verileri

TabloNo:7.Kazakistan Cumhuriyetinde dış aktif ve pasif turizm

Tablo No:8 Amacına göre dış aktif, pasif ve iç turizm.

Tablo No:9.Kazakistan Cumhuriyetine gelen ziyaretçilerin milliyetine göre dağılımı.

Tablo No: 10.Kazakistan’da ulaşım.

Tablo No:11.Kazakistan’da konaklama sektörü.

Tablo No:12.Kazakistan’daki yeme-içme mekânları verileri

Tablo No:13. Demografik Özelliklere ilişkin Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No:14.Otellerin Zincir grubuna dahil edilmesinin Toplam kalite bakımından sağladığı yararları Frekans ve Yüzde analizi sonuçları.

Tablo No:15. Yöneticilerin anlayışıyla müşterilerin sürekli tercih ettiği zincir oteli değiştirmesinde neden olan faktörler Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:16. Otel yöneticilerine göre zincir otellerini diğer zincir otellerinden farklı kılan özellikleri Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:17.Otel yöneticilerine göre marka otel anlayışı Frekans ve Yüzde analizi sonuçları

Tablo No:18.Otel yöneticilerine göre müşterilerin zincir otel markasını tercih etmesinde önemli olan faktörler Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No:19.Otel yöneticilerine göre markaya olan müşteri sadakati Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:20. Otel yöneticilerine göre destinasyon markalamada önem verilecek marka unsurları Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No:21.Otel yöneticilerine göre zincir otel işletmelerinin markalaşmasında tanıtım araçlarının önemi Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No:22.Otel yöneticilerine göre marka farklılaştırma aracı olarak marka unsurlarının önemi Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:23.Araştırmaya katılan zincir otellerin Toplam kalite yönetimi uygulayışı Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No:24.Otel yöneticilerine göre zincir otel işletmesinin Toplam kalite yönetimine geçmesiyle sağladığı yararları Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:25.Otel yöneticilerine göre hizmette yüksek performans gösterilmesinde etki eden faktörler Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No.26.Otel yöneticilerine göre hizmet kalitesi tanımı Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No:27.Otel yöneticilerinin başvurduğu hizmet kalitesi değerlendirme araç ve teknikleri Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No:28. Yöneticilere göre Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında diğer zincir otellerden farklı kılan özellikleri Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:29.Otel yöneticilerine göre personeli motive ve tatmin etmekte etkili olan faktörler Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:30.Otel yöneticilerine göre işletmelerindeki kalite sorumluluğu Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:31.Otel yöneticilerine göre Toplam kalite yönetimi uygulanmasında yönetimin üsteleneceği fonksiyonları Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Tablo No:32.Yöneticilere göre Toplam kalite yönetimi uygulanmasının markalaşma açısından sağladığı yararları Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Tablo No:33.İki değişken arasında yapılan Korelasyon analizi sonuçları.

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri.
A.g.e.	Adı Geçen Eser.
A.e.	Aynı Eser.
AR-GE	Araştırma- Geliştirme
AQAP	Allied Quality Assurance Publication
BDT	Bağımsız Devletler Topluluğu
CAC	Codecs Allimentarius Commision
Haccp	Hazard Analysis ana Critical Control Points
İKK	İstatistik kalite Kontrol
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
İSO	İnternational Standart Organization
KK	Kalite Kontrol
KKD-	Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NASA -	National Aeronautics and Space Administration
OHSAS	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi.
PDPC	Process Decision Program Charts
PYDK	Planla-Yap-Doğrula-Karar Ver
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TQM-	Total Quality Management
Vb.	ve benzeri.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:1.Kimlik ve İmaj.

Şekil No:2 Marka değeri

Şekil No:3.Destinasyon Markası formülü.

Şekil No:4. Liping Pai'a göre turizmde markalaşma formülü.

Şekil. 5. Kalite Anlayışının Evrimi

Şekil No: 6. TKY' de Süreç Yönetimi

Şekil No:7. Karar verme süreci.

GİRİŞ

Günümüzdeki küresel rekabet ortamında otel işletmeleri varlığını sürdürebilmek amacıyla markalaşma yoluna gitmektedirler. Tüm dünya'ya yayılmaya başlayan zincir oteller markalaşma yoluyla karlarını, müşteri kitlesini arttırabilmektedirler. Marka, bir şirketin farklılaşma aracıdır. Şirket, rakiplerinden sıyrılabilmek için markasını kullanabilmektedir. Zincir otellerde güçlü bir marka günümüzde yüksek pazar payı ile birlikte yüksek satış ve kar anlamına gelmektedir. Günümüzdeki ağır rekabet koşulları tüketiciye bir malı seçme konusunda zorluklar yaratabilmektedir. Birbiri ile işlevsellik açısından aynı sayılabilecek birçok ürün piyasada yer almaktadır. Bu noktada tüketiciyi yönlendiren en önemli öge "marka"dır. Markayı yaratan fikir ve uygulamaların, bir firmanın kişiliğini, gelecek projelerini, sektördeki konumunu tümünden belirleyecek bir önemde olması, markalaşma anlayışını daha da ön plana çıkaracağı artık kesinleşmiş durumda. Günümüzde markalaşma şirketler açısından hayati bir önem taşıyabilmektedir. Anlaşıldığı gibi, marka günümüzdeki zincir otellerde gelişme sağlayan önemli araç olabilmektedir. Bu noktada zincir otellerde markalaşma nasıl pazarlandığı, kalite anlayışı vb. konular açısından çok önemlidir. Çünkü tüm dünyaya yayılmaya başlayan bu işletmeler geliştirmekte olan Kazakistan gibi ülkelerin turizm işletmelerinin geliştirilmesinde örnek alabilecek niteliktedirler. Öncelikle herhangi bir ürünün ve hizmetin markalaşmasında önemli rolü kalite kavramının üstelendiğini söyleyebiliriz. Çünkü kalite markalaşmanın temel taşı niteliğindedir. Zincir otel işletmelerinde kalite anlayışı, yönetimi başka sektörlerde olduğu gibi gelişme evrenin geçirmiş ve günümüzdeki kalite sağlamada kullanılan Toplam Kalite Yönetimine (TKY) ulaşılmıştır. Toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyetini temele alan bir yönetim şekli olduğundan çalışmamız açısından önemlidir. Çünkü memnun olarak evine dönen bir turist konakladığı otele tekrar gidebilir, tavsiyede bulunabilir, bu ise işletmeye tanıtım, yeni bir müşteri kazanma, gelir arttırma vb. konuları ifade edebilir. Ayrıca Kazakistan'da hizmet anlayışı çok niteliksiz olarak değerlendirilen oteller tarafından kullanılmasında çalışmamızın TKY' ini kapsaması önemli olduğunu düşünüyorum.

Çalışmanın ilk bölümünde otel kavramı, çeşitleri ve çokuluslu zincir otel işletmelerinin günümüzdeki özellikleri, yönetim şekli, büyüme stratejileri üzerine durulacaktır ve değerlendirilecektir.

İkinci bölümde ise günümüz piyasa koşullarında güçlü rekabet edebilme ve sürdürülebilirlik aracı olan 'Marka' etmeninin genel kavramları ve turizm pazarında markalaşma olgusu, destinasyon markası ve imajı, turizmde tanıtım ve marka gibi güncel konular araştırılacaktır ve değerlendirilecektir.

Üçüncü bölümde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi(TKY) kavramları, unsurları, araçları ve Kalite Güvence Sistemleri, marka ve kalite ilişkisi, Kazakistan'da turizm konularına yer verilecektir.

Çalışmanın son bölümünde zincir otel işletmelerinde markalaşma ve TKY uygulaması ve yöntemlerine genel tarama yapılacaktır ve Kazakistan'da bulunan beş yıldızlı zincir işletmelere yönelik bir anket çalışması uygulanacaktır. Araştırma bulguları SPSS 11.5 programını kullanarak Yüzde, Frekans ve Korelasyon analiziyle değerlendirilmiştir.

Çalışmada araştırılan tüm konular sonuç kısmında toparlanarak bir çıkarıma varılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ZİNCİR OTELLERİN ÖZELLİKLERİ, ÇEŞİTLERİ VE YÖNETİMİNDE YÖNETİM ANLAYIŞI

Bu bölümde otel kavramı, çeşitleri ve çokuluslu zincir otel işletmelerinin günümüzdeki yönetim şekli, büyüme stratejileri araştırılacaktır.

1.1.Otel tanımı

Günümüzde birçok araştırmacıların ve kuruluşların verdiği çeşitli otel tanımı bulunmaktadır, onların bazılarına bakıldığında aşağıdaki gibi tanımlamaları rastlayabiliriz. Uluslar arası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre:

'Otel yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmeleridir'¹

Diğer bir tanımlamaya göre, otel sahibi tarafından, özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir.²

Başka bir tanıma göre otel diğer konaklama işletmelerinden şu şekilde ayrılmaktadır. Otel işletmelerini diğer işletmelerden bilircin bir şekilde ayıran temel işlevi, konaklamadır. Konaklama işletmeciliğinde kira esasına dayalı olarak sunulan konaklama hizmetleri, misafirhaneler ve diğer benzeri mekânlar arasında bir çizgi çizmek zordur ancak, otel işletmeleri, sundukları hizmetleri belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir. Bu genel açıklamalardan sonra otel işletmelerini, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün

¹ Hasan Olalı ve Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği**. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.1989.s.25

² Orhan Batman. **Otel İşletmelerinin Yönetimi**. İkinci Baskı. Değişim Yayınları. İstanbul.2003.s.15

ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler şeklinde tanımlamak mümkündür.³

1.2. Otel İşletmeleri Çeşitleri.

Otel işletmelerinin sınıflandırması konusunda değişik görüşler ve değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu nedenle, her ülke kendi otel işletmelerin özelliklerini dikkate alarak ayrı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Ayrıca, otelcilik endüstrisindeki gelişmeler, insanın dünya görüşleri, alışkanlıkları, ihtiyaçları ve zevklerindeki gelişmeler doğrultusunda farklı sınıflandırmalarda yapılmaktadır.⁴

1952 yılında Uluslar arası Otel Sahipleri Birliği, otel terimlerinin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir.⁵

1.Yönetimiyle olduğu kadar, donatımıyla da müşterinin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.

2.Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.

3.Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.

4.Otelcilik endüstrisi standartlarına uyuma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.

5.Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donanım araçlarını bulundurmalıdır.

6.Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Dünya ülkeleri kendi geliştirdikleri kriterleri dikkate alarak otel sınıflandırmaların yapabilmektedir. Genel olarak otel işletmelerinin sınıflandırması Orhan Batman'a göre:⁶

-Lüks oteller.

-Vasat oteller.

-Yan konaklama tesisleri.

³ Nazmi Kozak (Ed.)**Otel İşletmeciliği**. Detay Yayıncılık. Ankara.2002.s.2

⁴ Burhan Şener. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Geliştirilmiş 4.Baskı. Detay Yayıncılık. Ankara.2007.s.21

⁵ **A.g.e.** Hasan Olalı ve Meral Korzay. s.27

⁶ **A.g.e.**Orhan Batman.ss.21-22

Karşıladıkları konaklama ihtiyacı türü bakımından:

-Kıyı otelleri.

-Dağ otelleri.

-Kaplıca, kür otelleri.

-Tatil köyleri.

Faaliyet sürelerine göre:

-Mevsimlik oteller.(Yaz otelleri-Kış otelleri.)

-Yıl boyunca açık oteller.

Ulaştırma araçları ile bağlantılarına göre:

-Havaalanı otelleri.

-Liman otelleri

-İstasyon otelleri.

-Karayolları, kavşak noktaları otelleri.

Ölçek bakımından:

-25 veya daha az odaya sahip olan,

-25-99 odaya sahip olan,

-100-299 odaya sahip olan orta büyüklükteki oteller,

-300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller.

Başka bir görüşe göre yukarıdaki sayılanlara ilave olarak:⁷

Sahiplik ilkesi açısından sınıflandırma:

-Özel mülkiyete ait oteller.

-Karma mülkiyete ait oteller.

-Kamu kuruluşlarına ait oteller.

S.Mendik ise Otel işletmelerinin sınıflandırma kriterlerin daha genişletmektedir.⁸

Ona göre:

-Yere göre oteller: kentlerde, büyük ve küçük kasabalarda, denizden uzakta, kıyı ve dağ sayfiyelerinde vb.

-Otel yer pozisyonuna göre: Kent merkezinde veya banliyösünde, bir sahil resort'unun plaj şeridi veya ana yollar boyunca.

⁷ A.e. Orhan Batman. s.22

⁸ S.Medlik. **Otel İşletmeciliği**.(Çev.L.Met) Uludağ Üniversitesi.Bursa-1997.ss.13-15

-Ziyaret amacına ve müşterilerin kalmasına ana nedenine göre oteller: iş ve kongre otelleri, tatil otelleri, tatil otelleri, turistik oteller vb.

-Müşterilerin uzun veya kısa kalış süresiyle ilgili eğilimden söz edildiği durumda bu otelin önemli bir özelliği olabilir. Buna göre otel transit veya konaklama (residential) oteli olarak ayrılabilir.

1.3.Otel işletmelerinin özellikleri.

Bir hizmet sektörü olan turizmde, rekabet gücü kazanılması ve sektörden beklenen karlığın elde edilmesi; ziyaretçilerin diğer bir deyişle turistlerin istek ve ihtiyaçlarına uygun kalite ve özellikle hizmet üretilip, müşterinin memnun edilmesine bağlıdır. Artık bugün ülke ekonomisinin rekabetçi yapısını etkileyen iki temel unsur bulunmaktadır: Kalite ve verimlilik. Bu açıdan bakıldığında; kalitenin, işletme performansını etkileyen en önemli faktör konumunda olduğunu söylemek mümkündür. Ancak hizmet kalitesi, imalat sektöründeki ürün kalitesi gibi kolayca tanımlanacak bir yapıya sahip değildir. Çünkü hizmetler soyut bir özelliğe sahiptir, üretildiği yerde tükenir ve müşterinin beklentilerine göre farklı şekillerde algılanabilir. Hizmet nesne değil performanstır. Bu nedenle kalite, hizmetin mükemmeliyetine ve derecesine göre müşteride oluşan genel bir kanıdır.⁹

Hizmet kalitesi tanımlamasın yapmadan önce hizmetin mallardan ayıran özelliklerine ve hizmet kavramını incelememiz yararlı olabilmektedir.

En genel anlamıyla hizmet; eylemler, süreçler ve performanslardır. Öte yandan bazı yazarlar hizmeti, 'dünya üzerindeki sektör el alanlarda üretilen ve ancak fiziksel ürün ve yapısına sahip olmayan bütün aktiviteler şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁰

⁹ Ozan Bahar, Metin Kozak. **Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik.** Detay Yayıncılık. Ankara.2005.ss.139-140

¹⁰ Usal A.ve Kurgun. D.A.**Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri.** Ankara. Detay Yayıncılık.2001.s.82

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) tarafından yapılan tanıma göre hizmetler; satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar veya doyunluklardır.

P.Kotler ve Armstrong ise hizmeti: Bir tarafın değerine sunduğu, temel olarak dokunulmayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir etkinlik ya da yarar şeklinde tanımlamıştır.¹¹

P.Kotler'in diğer tanımına göre: Hizmetler fiziksel varlığı olmayan dolayısıyla elle tutulmayan gözle görülmeyen tatma, işitme ve koklama duyguları ile tüketicinin hakkında fikir edinemeyeceği türden kısaca soyut mallardır. Tüketici bu soyutluluk karşısında hizmetin kalitesi hakkında fikir edinmek için somut ipuçları bulmaya, hizmetin verileceği yerden verecek insanlardan teçhizat, sembol veya fiyattan yararlanmaya çalışır.¹²

Klasik ekonomistlerden Adam Smith hizmeti 'maddi çıktısı olmayan faaliyetler olarak tanımlarken, Jean-Baptiste Say' mallara belli bir fayda ekleyen tüm üretim dışındaki tüm faaliyetler olarak, Alfred Marshall ise 'üretildiği anda tüketilen faaliyetler ' olarak tanımlamıştır.¹³

Lovelock ise hizmeti bir şey (nesne) değil, bir süreç ya da performans olarak tanımlamıştır.¹⁴

Başka bir tanıma göre: Hizmetler soyut (elle tutulmayan gözle görülmeyen anlamında) mallardır, en azından geniş ölçüde öyledir. Eğer tamamen soyut iseler, üreticiden kullanıcıya direkt olarak mübadele edilirler; taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen derhal bozulabilir niteliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur; Çünkü meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eşzamanlıdır. Onlar, birbirinden ayrılmaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar; Çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin (sahipliğin) devredilmesi anlamında satılmazlar ve

¹¹ Nazmi Kozak. **Turizm Pazarlaması**. Detay Yayıncılık. Ankara.2006.s.16

¹² A.g.e. Philp Kotler. ss.465-467

¹³ Ö.İ.Doğan ve Ö.Tütüncü. **Hizmet İşletmelerinde TKY Kapsamında İSO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**. Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları. İzmir.2003.s.1

¹⁴ Vargo ve Lusch. R.F.Evolving to a New Dominant Logic for Marketşng. **Journal of Marketing**.68.(January) 1-17.Pınar Süral Özer. Pınar Özkan Özdemir. Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri. Şevkinaz Gümüşoğlu, İğe Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba.(Ed.).**Hizmet Kalitesi İçinde. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**. Detay Yayıncılık. Ankara.2007.ss.2-29

mülkiyet hakları yoktur. Ya da daha kısa olarak hizmetler tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalardır şeklinde tanımlanabilir.¹⁵

Nazmi Kozak'a göre hizmetlerin farklılıkları taşıdığı niteliklerden kaynaklanmaktadır. Hizmetleri mallardan ayıran özellikler beş ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlardan ilki 'dokunulmazlık', buna soyutluk da denilmektedir. İkinci özellik, ayrılmazlık iken, sırasıyla 'eşzamanlılık', 'stoklanmama' ve 'sahipsizlik' özellikleri bunları izlemektedir.¹⁶

-Dokunulmazlık: Hizmetler ile mallar arasındaki en temel farklılık dokunulmazlıktır. Dolayısıyla, malların tersine hizmetler üretilmeden önce görülmez, tadına bakılamaz, hissedilemez, duyulamaz veya koklanamaz.¹⁷

- Soyutluluk kavramı ilk kez kullanan (Fransızca İmmateriel olarak) J.B.Sayedir. Soyutluluk hizmetleri mallardan ayıran en temel özelliktir ve tüm diğer ayırıcı özelliklerde (ayrılmazlık, heterojenlik, dayanıksızlık) da soyutluluktan kaynaklanır ve bir anlamda bu özelliğin türevleridir.

Hizmetler, genelde insanların beş duyu organı tarafından somut olarak kolayca algılanamayan soyut nitelikteki etkinliklerdir.

Bunun için hizmetlere fiziksel olarak sahip olmak olanaksızdır. Hizmetlerden sağlanan yarar deneyime dayalıdır. Müşteri bir hizmetin değerini ve niteliğini ancak satın aldıktan sonra ve hizmetin tüketilmesi sürecinde değerlendirilebilir.¹⁸

Soyutluk çok boyutlu bir kavramdır, bazı yazarlara göre bu özellik fiziksel ve düşünsel soyutluğu içermektedir. Bu ikili ayırım ilk kez Bateson (1979) yapmış, Bielen ve Sempels(2003) iki görgülü araştırmayla bu kavramsal ayırımı doğrulamışlardır. Fiziksel boyut, hizmete dokunulmazlığı ve belirsizliği, düşünsel boyut ise düşünsel olarak kavranılması ya da hizmetin algısal olarak şekillendirilmesini açıklamaktadır.

Soyut özelliği nedeniyle hizmeti tanımlamak, formüle etmek, ölçmek ve anlamak zordur. Öte yandan, aynı üretimi tekrarlayanın güçlüğü ise onları taklide açık hale getirmektedir. Hizmetler mallar gibi sergilenememektedir, müşteriler rakip

¹⁵ İsmet Mucuk. **Pazarlama İlkeleri (ve Örnek Olaylar)**. Genişletilmiş On Üçüncü Basım. Türkmen Kitabevi. İstanbul.2001.s.285

¹⁶ A.g.e. Nazmi Kozak.(2006)s.19

¹⁷ Philp Kotler. **Marketing Management**. USA. Prentice Hall Publications. p.19

¹⁸ A.g.e. Pınar Süral Özer. Pınar Özkan Özdemir. s.12

hizmetleri karşılaştırmakta zorlanmakta, kalitenin değerlendirilmesinde nesnellikten uzaklaşabilmektedir, müşteriler mallarda olduğu gibi hizmetini mülkiyetini satın alamazlar.

Bir başka açıdan bakıldığında, satın alınan mal ya da hizmetin asıl işlevi (öz ürünü) bireye sağlayacağı 'fayda'dır, dolayısıyla insanlar mal ya da hizmetin kendisinden çok onun 'fayda'sını satın almaktadır.

Soyutluluk özelliğinin yaratacağı sıkıntıları gidermek amacıyla önerilen stratejilerden biri; somut yönlerce vurgu yapmak ve hizmetleri somutlaştırmaya çaba göstermektir. Ancak farklı bir bakış açısıyla ele alındığında somutlaştırma çabalarında aslında marka ve sembollerin yarattığı soyut imajdan yararlanmak olduğu ve aslında somut sunuları onların soyut imaj yaratma çabalarının günümüz koşullarında rekabetçi üstünlük sağlamak için önem kazanan noktalardan bir olduğu söylenebilir.¹⁹ Soyutluluk hizmetlerin en önemli özelliklerinin biri olabilmektedir ve turistik ürünü müşteriye sunulurken onu somutlaştırmaya çaba göstermek yararlı olabilmektedir.

-Ayrılmazlık:(Üretimle tüketimin eşzamanlı olması).Fiziksel mallar önce üretilir ve depolanır; sonra satılır ve tüketilir, hizmetler ise, önce satılır sonra da üretimle tüketim aynı zaman diliminde gerçekleşir. Üretim ve tüketim birbirinden ayrılmaz.²⁰

Başka bir tanıma göre: Ayrılmazlık özelliği, hizmetin yaratıldığı (üretildiği) ve sunulduğu/yararlanıldığı (tüketildiği) zamanın ayrılmaması ile tüketicinin de hizmet üretim sürecinden ayrılmaması yönlerini açıklar. Müşteriler hizmet üretim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Hizmetlerin bu olanaksız özelliğın Vargo ve Lusch mallardan yarar elde edilmesinin yolu müşterinin ürünü kullanımınıdır ve ayrıca kullanım sonrası verilen geribildirimlerin de müşteriye üretim sürecine bir şekilde dâhil etmesi olarak açıklamışlardır.²¹

¹⁹ A.e. Pınar Süral Özer. Pınar Özkan Özdemir. ss.16-18

²⁰ A.g.e. İsmet Mucuk. s.287

²¹ A.e. Pınar Süral Özer. Pınar Özkan Özdemir. ss.19-20

Hizmetler genel olarak performans içeriğinde ortaya çıktıklar ve genellikle insanlar tarafından üretildikleri ve tüketildikleri için birbirlerinden ayrılmaları olanaklı olmamaktadır.²²

Hizmetlerin diğer özelliği:

-Eşzamanlılık: Mallar bilindiği üzere önce üretilir ve daha sonra da tüketilirler. Ancak hizmetlerin üretimi ve tüketiminde aynı durum söz konusu değildir. Hizmetler önce satılabilir sonra üretilebilir veya eşzamanlı olarak üretilebilir ve tüketilebilirler. Hizmetin üretiminin ve tüketiminin eşzamanlı olarak gerçekleşmesi pek çok örnekte olduğu gibi üretici ve satıcının aynı kişi olmasına yüksek oranda doğrudan dağıtım ve pazarlama etkinliğinin yüksek düzeyde enteraktif olmasına neden olmaktadır.²³

-Değişkenlik:Heterojenlik (değişkenlik) ya da homojen (tek biçimli) olmama,hizmetlerin standartlaştırılmasını açıklayan önemli bir özelliktir.Özellikle de emek yoğun hizmetlerde,hizmetler insanlar tarafından üretilen performanslar olduğundan,tek biçimli ya da tek tip bir çıktıya ulaşmak çok zordur.Farklı kişilerin,,farklı müşterilere farklı zamanlarda verdikleri hizmetlerin standartlaştırılması neredeyse olanaksızdır.²⁴

Müşteri açısından hizmeti sağlayan insandır, yani insanın hizmetin kendisi oluşturması, performansın zamana ve döneme bağlı olarak değişmesine ve dalgalanmasına neden olabilmektedir. Öte yandan değişkenlik müşteriden de kaynaklanmaktadır. Zira herhangi bir hizmeti tüketen müşterilerin her an değişmesi ürün ve çalışanlardan kaynaklanan performans sürekli aynı kalsa bile, müşterilerin tatmini ve hizmetin kalitesinin değerlendirilmesini etkilemektedir. Ayrıca, hizmetlerin istenildiği anda üretilmesi yani üretimde düzenliliğin olmaması dolayısıyla standardizasyonun sağlanmasında sıkıntılar yaşanabilmektedir.²⁵

Ö.Doğan ve Ö.Tütüncü'ye göre hizmet heterojenliğini gidermek amacıyla aşağıdaki gibi yöntemlere başvurulmalıdır.

²² C.Yükselen. **Pazarlama: İlkeler-Yönetim**. Ankara. Detay Yayıncılık.2003.s.364

²³ A.g.e. Nazmi Kozak.(2006)s.20

²⁴ A.g.e. Pınar Süral Özer. Pınar Özkan Özdemir. s.20

²⁵ A.g.e.C.Yükselen.s.364

Hizmetin kalitesi nerede, nasıl ve ne zaman verildiğine ve özellikle de onu veren kimseye bağlıdır. Hizmet işletmeleri sundukları hizmetin kalitesini yüksek tutmak, farklı zamanlarda veya farklı kişilere değişik kalitede değil, istikrarlı bir biçimde aynı hizmeti vermek konusunda özen göstermek zorundadırlar. Hizmette heterojenliği gidermek ve standart sağlamak için personelin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, işe alıştırma programlarının uygulanması, kalite için motive edilmesi, iyi bir denetim sistemi ile etkili bir geri bilgi akışı düzeninin kurulması gerekir.²⁶ Ayrıca yazarlara göre personelin iş prosesine katılma düzeyine dikkat edilmesi gerekir. Onlara göre:

İnsanın üretime katılma düzeyi, hizmet üretiminin standardizasyonu ile doğrudan doğruya ilişkilidir. İnsanın üretime katılma düzeyi arttıkça hizmetin sunumundaki değişkenlik (heterojenlik) de artmaktadır. İnsan hizmet üretimine, makine ve teçhizatın, diğer bir ifade ile teknik donanımdan daha yoğun olarak katılıyorsa homojenliği yakalamak zorlaşmaktadır.²⁷

Başka yazara göre hizmet sunumundaki değişkenlik sadece personelin iş prosesine katılma düzeyinden kaynaklanmıyor. Burada onlara göre:

Müşteriler, genellikle hizmeti sunan personel ile sunulan hizmetin kendisini eşdeğerli olarak algırlar. Hizmet işletmelerinde çalışan personelin performansı ise günden güne, hatta saatten saate değişkenlik gösterebilir. Sunulan hizmetin değişkenlik göstermesinin diğer bir nedeni de her müşterinin farklı beklentilerinin ve deneyimlerinin olmasıdır. Bu nedenle sunulan hizmetlerin değişken olmasının, insanlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu söylenebilir.²⁸

Başka bir yazar konuya farklı bir açıdan bakmamızı sağlamaktadır. Yazara göre: Hizmetlerin değişkenlik özelliğini azaltıp, hizmetleri standartlaştırmaya çalışmaktansa, müşteri odaklılık gereği hizmetleri kişiselleştirmek (Customerization) daha uygundur. Konuya bu açıdan bakıldığında da hizmetlerin heterojenliği (değişkenliği) değil, malların standartlığı onların dezavantajı olarak

²⁶ A.g.e. İsmet Mucuk. s.288

²⁷ A.g.e.Ö.Doğan.Ö.Tütüncü.s.5

²⁸ H.Yüksel. **Hizmet İşletmeleri Yönetimi**. İzmir.2006.s.11.

görülebilmektedir. Diğer bir deyişle hizmetlerin değişken özelliği onların avantajı haline dönüştürülebilir.²⁹

-Dayanıksızlık: Bu özellik, esas itibarı ile soyutluktan kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin bir eylem, süreç ve performans olmasından dolayı depolanması, saklanması, tekrar satılması ve değiştirilmesi olası değildir.³⁰

Hizmetlerde dayanıksızlık gibi özelliğin olması turizm sektörünün dezavantajı olduğunu söyleyebiliriz, çünkü herhangi bir ürün üretiminde olduğu gibi hizmeti az maliyetle erkenden üretmezsiniz, üretildikten sonra depolamayansınız.

Ayrıca İ.Mucuk'a göre hizmetlere ait özelliklerin biri:

Hizmetlerin bir özelliği de talebin fazla dalgalanmasıdır. Hizmetlerin dayanıksızlık özelliği talepteki büyük dalgalanmalar nedeniyle ve talep tahminlerinin yanlış olması halinde ciddi bir sorun olur.³¹

Nazmi Kozak'a göre hizmetlerin bir özelliği de sahihsizliktir. Malları satın alanlar, aynı zamanda onların sahibi de olmaktadır. Ancak, hizmetlerin sahiplenmesi olası değildir.

Turizm temeli olan hizmet özelliklerinden yola çıkarak otel işletmelerine özgü olan durumları araştırabiliriz. Bu durumlar Nazmi Kozak'a göre:

Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, turizm sektörünün genel karakteristiğinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinde üretim endüstri işletmelerine oranla birtakım önemli farklılıklar göstermektedir. Çeşitli kaynaklarda otel işletmelerinin özelliklerinin birbirinden farklılık gösteren şekillerde ayrımlara tabi tutulduğu görülmektedir. Burada otel işletmelerini üretim, personel, finansman, yatırım, muhasebe ve pazarlama yönlerinden taşıdıkları farklı özelliklerinin açıklanması uygundur.³²

Üretim bakımından otel işletmelerinin farklı özellikleri:

-Üretimin günün farklı zamanlarına yayılmasıdır.

-Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksız bir yapıdadır.

-Otel işletmelerinde üretim ve satış eş zamanlı olarak yapılmaktadır.

²⁹ A.g.e. Pınar Süral Özer, Pınar Özkan Özdemir. .s.21.

³⁰ A.g.e. Nazmi Kozak. s.20

³¹ A.g.e. İsmet Mucuk. s.288

³² A.g.e. Nazmi Kozak. ss.8-12

- Otel işletmelerinde üretim büyük oranda emek gücüne bağlıdır.
 - Üretim, otel işletmelerinde emek yoğun ağırlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, tekno-yoğun özellik de göstermektedir.
 - Otel işletmelerinde üretim, çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır.
 - Otel işletmeleri günün 24, haftanın 7 ve yılın 365 günü hizmet sunar.
- N.Kozak'a göre otel işletmelerinde çalışanlar bakımından da farklı kılın özellikler bulunmaktadır. Onlar:³³
- Otel işletmeleri personeli görev ve işlevi açısından endüstri işletmelerinden farklıdır.
 - Mal ve hizmetlerin hazırlanması ve sunulması sırasında personel arasında uyum ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir.
 - Otel işletmelerinde personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullanıma ayrılan mekânlar genellikle aynıdır.
 - Müşteri ile personelin ilişkilerinin yoğun olmasıdır.
 - Otel işletmelerinde personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişkinin söz konusu olmasıdır.
 - Personelin fiziksel durumu konaklama işletmelerinde mal veya hizmetin sunulmasında müşteri üzerinde genellikle doğrudan etkili bir unsur olmaktadır.(Örneğin: Çok uzun boylu garson vb.)
 - Otel işletmeleri, kadın çalışanların endüstri işletmelerine göre daha fazla istihdam edildiği bir alandır.
- Ayrıca yazar muhasebe, pazarlama ve yatırım bakımından özelliklerin bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar Muhasebe bakımından:³⁴
- Otel işletmelerinde birden fazla ücret sistemi yürürlükte. Sabit ücret sistemi, yüzdeli ücret sistemi veya her iki sistemin bir arada kullandığı uygulamalar.
 - Otel işletmelerinde muhasebe kontrol çalışmaları günün bitiminde, yani saat 24.00'den sonra gerçekleşmektedir.
- Pazarlama Bakımından Özellikleri:
- Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri dinamik bir süreç gerektirmektedir.

³³ A.e. Nazmi Kozak. ss.8-12

³⁴ ³⁴ A.e. Nazmi Kozak. ss.8-12

- Pazarlama faaliyetlerine konu olan mal ve hizmetler otel işletmelerinde bileşik ürün özelliğine sahiptir.
- Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri soyut bir biçimde gerçekleştirilir.
- Otel işletmeciliğinde pazarlama dağıtım kanalları tersine istemektedir ve müşterinin ürün satın almak için ürünün üretildiği mekâna gelmesi gerekmektedir.
- Yatırım bakımından özellikleri:
 - Otel işletmelerinde sermaye yoğunudur.
 - Otel yatırımları, büyük oranda istihdam alanı yaratma potansiyeline sahiptir.
- Otel yatırımları, kurulacakları yörelerde veya merkezde altyapı yatırımlarına son derecede yüksek bağlılık gösterir.
- Otel yatırımlarının sosyal fayda yaratma potansiyelleri endüstri işletmelerine oranla yüksektir.

1.4.Zincir Otel İşletmeleri Tanımı ve Gelişimi.

Bireysel sahipli otellerden oluşan otel endüstrisinin geleneksel yapısı, son yıllarda birçok ülkede değişmeye ve geniş pazar payına sahip az sayıda şirketin olduğu, geri kalanın çok sayıdaki küçük firmalarca paylaşıldığı diğer endüstrilere daha yakından benzemeye başlamıştır. Bağımsız sahipli otel, hala endüstride hakim firma olabilir; fakat endüstrinin büyümesi, artık artan biçimde otel grupları ile mümkün olmaktadır. Otel firmalarının büyüklüğünün artması, firmalar tarafından farklı yerlerde oteller inşa etme veya satın alma ve onları merkezi yönetim altında tutma biçimindedir.³⁵

Uluslar arası pazarlarda etkili olan bu tarzdaki büyük işletmeler günümüzün turizm ekonomisinde önemli etkiye sahip olabilmektedir. Zincir otel Şükrü Yarcan'ın yaptığı tanıma göre:³⁶ Çokuluslu otel zincirleri, birden fazla ülkede doğrudan yatırımları olan ve sözleşmeli anlaşmaların diğer başlıca biçimleri ile çalışan işletmelerdir. Çokuluslu otel zincirleri bir ülkede önce büyük kentlerde yatırım

³⁵ A.g.e.S.Medlik.s.187

³⁶ Şükrü Yarcan . **Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma**. İkinci Basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.1998, İstanbul. s.78

yapmaktadır. Çünkü kent otelleri daha çok yabancı işadamlarına hizmet vermekte ve turizm talebinin dönemsel dalgalanmalarından daha az etkilenmektedir.

Zincir otellerin gelişim tarihine bakacak olursak, aşağıdaki gibi verilere ulaşabiliriz.

Otel işletmelerinin ilk uluslararası büyüme örnekleri 20. Yüzyıl'ın ilk yıllarında başlamakla birlikte, asıl gelişme İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra olmuştur. Hilton, Sheraton ve Inter Continental, dışarıya giden Amerikalı turistlerin talebini karşılamak için denizaşırı yatırım yapan ilk Amerikalı oteller oldular. İngiliz Forte, Fransız Club Med ve Holiday Inns, Avrupa'da öncü otel zincirleridir. 1960'lar ve 1970'ler boyunca otelcilikte küresel genişleme, dünya seyahatlerindeki düzenli büyümeye cevap verdi. Küreselleşmenin önemli bir trend olduğu 1980'li ve 1990'lı yıllarda birçok Kuzey Amerikalı, Batı Avrupalı ve Asya-Pasifik bölgesinden otel şirketi büyüme fırsatları bulmak için dünya pazarlarına yayıldılar. Turist varışlarının yoğunluğu ile uyumlu olarak otel kapasitesinin büyük bölümü Avrupa ülkelerinde ve ABD'dir. Uluslararası otel zincirleri de doğal olarak bu bölgelerde yer almaktadır. Önceleri uluslararası otel zincirleri ABD şirketleri iken günümüzde İngiliz, Fransız, Hong Konglu, Tayvanlı, Japon, İspanyol ve diğer ülkelerden otel zincirleri uluslararası pazarlarda etkin olmaya başlamıştır.³⁷

Zincir otellerinin belli bir ülkelerde hızlı gelişim sağlamasının ve genişleme sırasında yöre ve ülke seçmelerinin temel ekonomik neden ve kriterlerin Önder Met verebilmektedir. Adı geçmiş yazara göre:³⁸

Otel zincirlerinin bölge ve ülke seçimlerinde genellikle coğrafi yakınlık, politik, ekonomik, kültürel ve dilsel etkenler önemli rol oynamaktadır. Doğal olarak dünya küreselleştikçe, gelişmekte olan ülkelere doğru artan uluslararası seyahatler, bu ülkelerde de konaklama kapasitesinin arttırılmasını ve uluslar arası standartlarda ürünün sunulmasını gerektirmektedir. Günümüzde giderek artan sayıda şirket, iki genel nedenle küresel arenaya çekilmektedir: Birincisi, sanayileşmiş ülke pazarlarının yavaş büyüme hızı ve büyüme fırsatlarının yetersizliği, ikincisi, sanayileşmiş ülkelere göre hızlı büyüyen yabancı pazarların çekiciliğidir. Otel işletmelerinin yabancı pazarlara girerek genişleme kararları şu güdülerden

³⁷ A.g.e. Şükrü Yarcın, .s.79

³⁸ Önder Met. Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (10) 2005.ss.113-114

etkilenmektedir; (1) satışları arttırma, (2) coğrafi çeşitlendirme, (3) kaynak ve işgücü tedariki, (4) dünyaca tanınan marka olmak.

Başka bir araştırmacıda, birazda yukarıdaki fikre yakın nedenleri sıralamaktadır.

Otel işletmesinin yapısı ve otel pazarlarının sınırları, otel şirketlerinin gruplar yoluyla genişlemelerinin nedenlerini açıklamaktadır. Otel gruplarının çoğalmasına neden olan üstünlükler, ölçek ekonomiler olarak bilinen büyüklüğün sağladığı avantajların sonucudurlar. Gruplar, bir otel firmasının büyüyebileceği hacme kadar ulaşırlar ve genişlemesinin getirdiği yönetim sorunları ortaya çıkıncaya kadar ölçek ekonomilerden yararlanma eğilimi gösterirler. Bu ekonomilerin bazıları, risklerin dağılması gibi sadece gruplara özgüdürler. Çünkü ölçek ekonomiler, tek otellerden ziyade gruplara elverişlidirler, genellikle bir grup, bağımsız olarak işletilen otellerin elde edebilecekleri kar toplamından daha yüksek karlılığa ulaşabilir.³⁹

Günümüzde çok büyük bir işletme boyutuna ulaşan zincir grupları turizm piyasasında etkili rol kazanabilmektedir. Dünyadaki en büyük 150 çokuluslu otel zincirleri ekler kısmında verilmektedir.

1.5.Zincir Otel İşletmelerinin Özellikleri.

Zincir otel işletmelerinin özelliklerine bakılırsa işletmenin büyüklüğü, merkez yönetimin uzaklığı vb. nedenlerden kaynaklanabilmektedir.Fenton.L.,Fowler.N.A. ve Parkinson.G.S'e göre:⁴⁰

Gruplarda bulunan bir rahatsızlık, genellikle otellerdeki yöneticiler ve personel tarafından merkezdeki grup yönetimine karşı düşmanlıktır. Bu durum, çeşitli yollarla kendini gösterir, fakat öncelikli neden çift yönlüdür:

Birincisi, merkezdeki kişilerin, sorunlarını anlamak için birimlerden çok uzak oldukları düşüncesi, ikincisi olarak, kendilerini mesleklerinin yetenekli uygulayıcıları gören ve buna karşılık, yukarıdan yönlendirilmekte olan kişilerin doğal güçlenmeleridir.

³⁹ A.g.e. S.Medlik. s.189

⁴⁰ Fenton.L.,Fowler.N.A. and Parkinson.G.S.**Hotel Accounts and Their Audit.**The Institute of Chartered Accountants in England and Wales.London.1989.p.102

Başka bir görüşe göre zincir otel gruplarına özgü şu özellikler bulunmaktadır:⁴¹

-Başlıca finansal ekonomilerden biri, grubun kendi nakit akışından ve dış kaynaklardan sermaye bulmadaki yeteneğidir. Bir grup, büyük olmasından ve otellere borç verenlere iyi bir güvence oluşturduğu için kredi kurumlardan borçlanma gücüne sahiptir ve bunu çok uygun vadelerde yapabilir. Bu gruba yeni oteller katarak büyümeyi finanse etmede, yeni otellerin kara geçmeden önceki ilk iletme dönemlerini karşılamada özel bir öneme sahiptir. Aynı zamanda, bir grup, bir zaman periyodu içinde otellerin çalışma sermayesi ihtiyaçlarını dengeleyerek finansal kaynaklarını faydalı bir biçimde yayabilir ve böylece gelir ve gelirdeki sezonluk ve diğer dalgalanmaların neden olduğu bireysel oteller üzerindeki baskıyı hafifletebilir.

-Bir grup, büyüklüğü nedeniyle pazarlama ekonomilerinden yararlanabilir. Grup baştanbaşa ortak bir isme, tesislere ve standartlara kadar uzanabilen, pazarda bir grup imajı yaratabilir ve otellerin satış geliştirme çabalarını birlikte yapabilir. Bireysel oteller, az veya çok derecede uzmanlaşabilir ve diğer otelleri tamamlayıcı biçimde, konferanslar gibi tesis ve hizmetler sağlayabilir; halkla ilişkiler; reklam ve satış geliştirme, tüm grup için etkili bir biçimde yürütülebilir. Her bir otel, grup içinde diğer otellerin satışlarını artırabilir ve ileriye yönelik rezervasyonlara iş yaratabilir.

-Bir otel grubu, satın alma ekonomilerine sahiptir. Çünkü çok büyük miktarda satın alma yapabilir ve tüm grup adına, tedarikçilerden geniş bir mal ve hizmet çeşidini daha uygun fiyat ve vadeler ile pazarlık edebilir. Büyük bir grup, aynı zamanda, ürünleri merkezi olarak test edebilir ve otellerde kullanımdan önce farklı ürünlerin denenmesinden de yararlanabilir.

- Yönetim maliyetleri, iş hacminin artışına paralel bir artış göstermez ve dolayısıyla, bir otel grubu yönetsel ekonomilere de sahip olabilir. Otel grubu, grup içinde sunabildiği fırsatlar ve eğitim programlarının varlığı ile yüksek kalitede personeli çekebilir ve otelleri arasında personel değişiminden yararlanabilir. Otellerine merkezi hizmetler de sağlayabilir ve bu anlamda, finans, personel, satın alma ve pazarlama gibi alanlarda grup faaliyetlerinin avantajlarını kullanmak için yeterli zamana sahip ve yetenekli uzmanlar çalıştırabilir.

⁴¹ A.g.e. S.Medlik. s.189

-Çeşitli teknik ekonomiler, bireysel büyük otellerde büyüklüğe bağlı olarak, fakat gruplarda da, özellikle oteller coğrafi bakımından sınırlı bir alan içinde toplandıkları zaman ortaya çıkabilir. Bu durumda, iş hacmi merkezi yiyecek üretimi, bakım ve çamaşırhane gibi işletme tesislerini merkezileştirmeyi mümkün kılabilir ki o zaman bireysel otellerde bu hizmetlerin sağlanmasıyla veya hizmetlerin dışarıdan satın alınmasıyla mukayese edildiğinde ünite maliyetlerinde azalmalar gerçekleşebilir.

- Son olarak, grupların ürün ve coğrafi çeşitlendirme yoluyla riski azaltmalarına imkan veren risk-dağıtma ekonomileri olabilir. Öncelikle iş ve tatil pazarlarını hedef seçen oteller, farklı sezonlara hitap etme eğilimi gösterebilirler; bir kısım banketlerde ve diğerleri konferanslarda uzmanlaşabilirler. Belirli bir otelin talebine düşme, başka bir oteli yüksek iş hacmi ile dengelenebilir ve böylece grup, yukarıda grupların finansal avantajlarını incelerken gördüğümüz gibi, bir bütün olarak dalgalanmaların dışında bile kalabilir.

Zincir otel grubuna dâhil olan işletmeler ayrıca grubun merkezi rezervasyon sistemlerinden yararlanabilirler. Merkezi rezervasyon sisteminin uygulanışı müşterileri yönlendirmeye, doluluk oranlarının ve hizmet kalitesinin artmasına yarar sağlayabilmektedir.⁴²

Ayrıca S.Medlik'e göre gruplar yukarıda sıralanan avantajları elde etmeleriyle birlikte bazı sorularla karşılaşmaktadırlar.⁴³

Genellikle, büyük bir grupta yerli şartlara cevap vermede bir başarısızlık vardır.(veya öyle olacağı söylenir).Örneğin bir grupta ortak bir imaja sahip olmak, tüm veya çoğu oteller için ve sadece o imajın uygun olduğu yerlerde kurulacak oteller için beklenen bir durumdur. Fakat belirli bir yerleşim merkezinde şartlar değişirse,(trafik kalıpları, nüfus bileşimi/ büyümesi) çoğunlukla, otel için kendi kalıpları veya stili içinde uygun bir değişime yapmak zordur, çünkü böyle yapmak grup imajından ayrılmasına neden olur.⁴⁴

-Otel grupları, bir büyük örgütün karşılaşılabildiği çeşitli temel sorunları, özellikle, iletişim, denetim ve maliyet problemlerini paylaşırlar.

⁴² Liyapina İ.Y.**Organizatsiya i Tehnologiya Gostiniçnogo Obslujivaniya.** (Otel Hizmeti Organizasyonu ve teknolojişiç)Uçebnik Dliya Prof.Obrazovaniya. Moskva. İzdatelskiy Tsentr.2002.s.208

⁴³ A.e. S.Medlik.s.191

⁴⁴ A.g.e.Fenton.L.,Fowler.N.A. and Parkinson.G.S.s.102

Bir grup olarak faaliyet göstermek için merkez, politikaları, prosedürleri ve diğere konuları bireysel otellere iletme onları da bilgi, talep ve isteklerini ve diğere sorunları merkeze iletme zorundadırlar. Yakın bir biçimde entegre olmuş bir grupta bireysel otellerde birbirleriyle ilişki içinde olmak zorundadır. Düzenli iletişim hatları kurulmadığı ve korunmadığı takdirde grup faaliyetinin etkinliği ve avantajları azalabilir, işleyiş gecikebilir ve gelir kaybı veya ek maliyetlere neden olur; yanlış anlamaları ortadan kaldırmada boş emek ve zaman harcanması sonucunu doğurur; rekabet ve zıtlıklar ortaya çıkabilir.

- Merkezi yönetim derecesi ve bireysel üniteleri izleme politikası ne olursa olsun, bireysel otellerin başarısından sorumluluğu nedeniyle ve grup kararlarının uygulanabilmesi için bireysel otelin yönetimi üzerine bir ölçüde denetime ihtiyaç vardır. Açık ve etkili bir denetim mekanizması olmadığı takdirde oteller grubun çıkarlarına karşı hareket edebilirler ve bir bütün olarak grubun performansını etkileyebilirler. Buna karşılık, karmaşık bir denetim mekanizması, aşırı maliyetler doğurabilir ve tüm grubun olduğu kadar otellerin inisiyatifini ve performansını etkileyebilir.

-Bir grup faaliyeti, iletişim ve denetim ihtiyacıyla ve otellere sunulan merkezi hizmetler yoluyla kendi maliyetlerini doğurur. Eğer grup faaliyetinin avantajları gerçekleştiği takdirde, bireysel otellerin bağımsız işletme durumlarına göre daha yüksek karlılığa ulaşmak isteniliyorsa grupların sağlayacağı yararların, bu ek maliyetlerden daha fazla olması gerektiği açıktır.

Grup yönetiminin niteliğine ek olarak yukarıdaki sorunların boyutu üç temel etkene bağlıdır: Gruptaki otellerin sayısı, otellerin coğrafi dağılımı ve grup faaliyetinin çeşitli alanlarının merkezleşme dereceleri Bunların her biri ne kadar düşük ise, bu problemlerin ciddi olma ihtimali de o nispette az olur. Fakat grup küçüldükçe ve daha az merkezleştikçe, gerçekleştirilen grup faaliyetinden beklenen üstünlükler de o ölçüde azalır. Otellerin sayısından ve dağılımından doğan sorunlar, belli ölçüde yöresel veya bölgesel bir yapı ile çözümlenebilir. Fakat bu kendi içinde maliyet doğurur.

Merkezleşme sorunları, grup avantajlarının ve alternatif yaklaşımların sakıncalarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesiyle, yüksek kaliteli yönetimle veya yerinden yönetimle aşılabılır.

1.6.Zincir Otel Gruplarında Büyüme Stratejileri.

Otel sektöründe büyüme daha çok yatay büyüme ve dış büyüme(işbirliği yoluyla büyüme) şeklinde gerçekleşmektedir. Dikey bütünleşme, turizmin daha çok tur operatörlüğü kesiminde görülür. Geçmişte havayolları ile oteller arasında dikey bütünleşme yaygın iken, şimdi bu tür büyüme sınırlı bir başarı şansına sahiptir. Otellerin uluslararası pazarlara girerek genişlemeleri “yoğun” büyüme şekillerinden “pazar geliştirme” stratejisi içine sokulabilir. Çünkü bu şekilde bir otel işletmesi, mevcut pazar ve/veya ürün geliştirme üzerinde odaklanma yerine ürünlerini yeni pazarlara sunmaktadır. Uluslararası pazarlama açısından büyüme stratejilerine bakılırsa, bunların aslında doğrudan dağıtım biçimi olduğu görülür. Dolaylı dağıtım biçimi ise araçlar ile ürünün dağıtılmasıdır - tur operatörleri, konsorsiyum vb.⁴⁵

Zincir otel işletmeleri gruplarında en önemli etkenlerin bir uluslar arası büyüme stratejileri olabilmektedir. Uluslar arası büyüme stratejileri tanımın I.Yu yapmıştır. Yazarın yaptığı tanıma göre:⁴⁶

Uluslararası büyüme stratejileri, esas olarak, yabancı bir ülke pazarına girerken bir otel zincirinin seçtiği giriş biçimine bağlıdır. Pazar giriş biçimi tercihleri, bir otel şirketinin yabancı bir ülkeye girmeye karar verdiği zaman, orada faaliyetlerini yürütmek ve organize etmek için tercih ettiği bir kurumsal düzenleme olarak tanımlanabilir.

Zincir otel işletmeleri büyüme stratejileri Ö.Met’e göre:⁴⁷

Dünya pazarından daha büyük pay almak, daha yüksek karlılık elde etmek ve rekabet avantajları sağlamak amaçlarıyla otel şirketlerinin yararlandıkları büyüme stratejileri genellikle şunlardır: tam sahiplik, birleşme ve satın alma, kiralama, ortak girişim, stratejik ortaklık, yönetim sözleşmesi ve franchise verme.

-Tam Sahiplik. Yeni bir otel inşa etme yoluyla büyüme, yüksek yatırım ve risk nedeniyle yalnızca yabancı ülkelerde değil, otel zincirinin kendi ülkesinde de tercih edilmeyen bir yöntemdir. Bu yöntemle yeni bir pazara girişte çokuluslu zincir, ev

⁴⁵ A.g.e Önder Met. s.119

⁴⁶ Yu, L. (1999) **The International Hospitality Business, Management and Operations.**

The Haworth Hospitality Pres; s.123

⁴⁷ A.g.e. Önder Met. ss.111-138

sahibi ülkenin politik ve ekonomik istikrarına büyük önem verir. Genişleyen zincir açısından otel sahipliğinin bir sakıncası da finansman zorluğu nedeniyle yavaş bir büyüme yöntemi olmasıdır. Otelin tam sahibi olma yolunun seçilmesinin, finansal yönden satın almaya benzemekle birlikte, iyi kuruluş yeri bulma zorluğu ve arz fazlasına neden olarak rekabeti arttırma gibi ek sakıncaları olabilir.⁴⁸

- **Kiralama.** Konaklama sektöründe kiralama, öz kaynaklı stratejiler olarak nitelendirilen yönetim sözleşmesine veya franchise vermeye göre işletmeci şirket açısından genellikle daha fazla finansal sorumluluk gerektirmektedir. Otel kiralamalarında süre genellikle uzundur ve işleticinin belirli oranda finansal yatırımını içerir. Bu yatırım, otelin tefrişi gibi içsel varlıkların finansmanında olabileceği gibi, işletmecinin otelin net çalışma sermayesini koymasına şeklinde de olabilir. Bunun yanı sıra kiralamada işletmeci şirket, sözleşme ile belirli bir kira bedeli yükümlülüğü altına girerek işletme riski de üstlenmektedir. Çokuluslu zincirler bu yöntemi, ev sahibi ülkenin en iyi yerlerindeki bireysel tesisleri elde etmek için kullanmışlardır. Örneğin, Marriott ve Hilton International'ın bazı tesisleri uzun vadeli kiralanmış tesislerdir. Çoğu durumda kiralama, uzun vadeli bir finansal taahhüdü gerektirmektedir ve bu nedenle ev sahibi ülkenin istikrarı ile birlikte pazar ve kuruluş yerinin uzun vadeli geçerliliği incelendikten sonra yapılmalıdır. Kiralama, işletici açısından biraz daha riskli olsa da, yönetim sözleşmelerinde olduğu gibi hızlı bir genişlemeye imkân vermektedir.⁴⁹

Kiralama, 1950-1960 yılları aralığında zincir otel grubuna dâhil etmenin en popüler şekli olmamakla birlikte günümüzde de kullanılmaktadır. Kiralama anlaşması kiralayıcı zincir grubuna pazara çıkış veya genişleme fırsatını sunabilmektedir. Böyle bir işletmede, otel genelde %20 -den %50 kadar olan toplam satış miktarı ücretini kiracıya ödeme şartıyla işletmektedir. Örneğin, ABD kökenli otel zincirlerinin gelişmesi Hilton şirketinin Puerto-Rico'da bir oteli kiralamasından başladı. Ülkedeki turizmin gelişmesini sağlamak amacıyla Puerto-Rico hükümeti bir oteli

⁴⁸ A.e. Önder Met. ss.111-138s.123

⁴⁹ A.e.Önder Met. ss. 111-138

indirimli fiyatlarla ve uygun koşullarla kiraya verdi. Gelirin 3/2 ve pazarlama masraflarını karşılama.⁵⁰

-Yönetim sözleşmesi. Günümüzde otel sahipliği ile yönetimi büyük ölçüde birbirinden ayrılmıştır. Her ikisi de ayrı uzmanlık ve deneyim gerektiren konular haline gelmişlerdir ve çoğu otel, sahiplerince değil bir sözleşmeye dayanarak bir otel yönetim şirketince işletilmektedir. Yönetim sözleşmeleri ile otelleri sahibi adına yöneten profesyoneller çalıştırmanın ilk formatı kiralama değildir.⁵¹ Zincir otel işletmeleri ücreti ve/veya karın paylaşımı karşılığında giderlerin ödenmesini sağlayan yönetim anlaşmaları ile sahipleri adına temsilen yönetirler.⁵² Otelcilik yönetim-yoğun bir sektördür. Genel olarak sektörde düşük olan karlılığın iyileştirilmesinde uzman ve yetenekli yönetimin önemli bir rolü vardır.⁵³ Bir yönetim sözleşmesi, bir otel sahibi ile bir otel yönetim şirketi arasında yapılan bir düzenlemedir. Buna göre otel sahibi, oteli yönetmenin tüm sorumluluğunu yönetim şirketine devretmekte, yönetim şirketi de hizmetine karşılık bir yönetim ücreti almaktadır. Bu işbirliğinde sahip/yatırımcı, aksine bir hüküm olmadıkça, tesisi net çalışma sermayesi ile birlikte teslim eder. Yönetim sözleşmeleri de, franchise düzenlemesinde olduğu gibi, çoğalan yönetim şirketleri arasındaki rekabetin ve otel sahiplerinin artan talebinin sonucu olarak biraz özkaynak yatırımını gerektiren düzenlemelere dönüşmüştür. Yönetim şirketlerinin iki temel tipi vardır: Markalı otel zincirleri ve bağımsız yönetim şirketleri. Markalı otel yönetim şirketleri Accor, Sheraton, Holiday Inn gibi - kendi markaları altında tesisleri işletirler. Bağımsız otel yönetim şirketleri ise, bağımsız otellerin yanı sıra franchise alınan tesisleri sahipleri adına işletirler.⁵⁴ Yönetim sözleşmesinin otel yönetim şirketine en önemli avantajı, tesise tam sahip olma ve ortak girişim seçeneklerine göre minimum yatırım ve riske neden olmasıdır. Yatırım riskinin en az olmasının yanı sıra, alınan yönetim ücreti ile işletme riski de ortadan kaldırılmaktadır. Aynı zamanda uluslararası otel zincirleri için çok önemli olan tam

⁵⁰ Katkalo.V.S.,Mukba V.N.Mejdunarodniye Gostiniçniye Seti.(Uluslararası otel zincirleri.)**Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta.**2004.Vıp. 4.s.3

⁵¹ Coltman, M.**Financial Management for the Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold Company, New York.1979 s.199

⁵² **A.g.e.** S.Medlik. s.188

⁵³ Tarras, J.M. (1991) **A Practical Guide to Hospitality Finance**, Van Nostrand Reinhold, New York. s.107

⁵⁴ **A.g.e.**Yu, L..p.143

faaliyet denetimi sağlanmaktadır. Yatırımsız veya az bir yatırımla hızlı ve güvenli bir büyüme gerçekleştirilmektedir. Eğer politik risk olursa, yönetim şirketi, önemli bir finansal zarara uğramadan hızla o ülkeyi terk edebilir. Bir yönetim sözleşmesinin kiralamadan farkı, işletme riskinin tesis sahibine transfer edilmesidir. Kiralamada ise tesis sahibi, kira ücreti ile gelirini garantilemekte, riski işletmeciye (kiracıya) bırakmaktadır. İşletmecinin risk almasının sağlanması faaliyet performansını arttırır.⁵⁵

Günümüzdeki profesyonel otel yönetim şirketleri arası sertleşen rekabet komisyon yüzdesinin inmesine neden olabilmektedir. Genelde profesyonel otel yönetim şirketleri otellerini yönetmek istemeyen veya yönetemeyen otel sahipleriyle yönetim anlaşmasını düzenlemektedir. Yönetim anlaşmasını otel sahibiyle profesyonel otel yönetim şirketi arasında düzenlenmektedir. Profesyonel otel yönetim şirketi genelde 2% veya 4,5% kadar olan toplam veya işlem gelirinden komisyon alır ve otel üzerine hiçbir sahiplik hukuku kazanmamaktadır.⁵⁶

Yönetim anlaşmalı çalışan zincir otel işletmeleri aşağıda verilmektedir.

Tablo No: 1.Dünyadaki ‘Yönetim Anlaşmalı’ çalışan oteller.

Zincir adı	Zincirdeki otel sayısı	Yönetimin anlaşmalı olarak yürüten otel sayısı	Yönetimin anlaşmalı olarak yürüten otel sayısının zincirdeki yüzdesi
Marriott International	2099	806	38,4
Societe du Louvre	868	540	62,2
Accor	3488	531	15,2
Extended Stay America	392	392	100,0
Bass Hotels & Resorts	3096	344	11,1
Tharaldson Enterprises	330	330	100,0
Westmont Hospitality Group	294	294	100,0

⁵⁵ A.g.e. Önder Met. ss.111-138.s

⁵⁶ Smirnova M. Formirovaniye Gostiniçnoy Seti: Kontseptsiya, Metody, Praktika.(Zincir otel gruplarının oluşumu:Anlayışı,yöntemi,parkitiği.) Gostiniçnoe Delo.2005.s.2

Starwood Hotel &Resorts Worldwide	738	263	35,6
Hilton Hotels Corp.	223	223	100,0
Prime Hospitality Corp.	239	214	89,5

Kaynakça: Smirnova M.Formirovaniye Gostiniçnoy Seti: Kontsepsiya, Metody, Praktika. Gostiniçnoe Delo.2005.s.2

-Franchise verme. Gruplar, otelleri imtiyaz (franchise) sözleşmeleri ile de işletilebilir. İmtiyaz sistemi, başka bir tarafından (imtiyaz veren-franchisor) tasarılan, tedarik edilen ve denetlenen bir ürünü, bir tarafa (imtiyaz alan-franchisee) bir ücret veya kar payı karşılığında satmaya izin veren bir anlaşmadır; bu düzenlemede, bir otel grubu tek imtiyaz verici (franchisor) rolünde veya ortak bir imtiyaz alıcı (franchisee) rolünde olabilir.⁵⁷

G.Ö.Özgür Franchising tanımını yapmıştır.Yazarın tanımına göre:

Franchising sistemi, büyük bir işletme tarafından geliştirilmiş bir ürünün ya da hizmetin daha küçük bağımsız işletmelere verilmesi ve bu işletmelerin başta kalite olmak üzere çeşitli açılardan bağımlı duruma geçmeleri olarak tanımlanabilmektedir.⁵⁸

Otel zincirlerinin çok tercih ettikleri büyüme stratejilerinden biri olan franchise anlaşmasında bir otel şirketi (franchise veren), başka bir şirkete veya bağımsız işletmeciye (franchise alan) bir başlangıç ödemesi ve periyodik ödemeler karşılığında standartlaştırılmış belirli ürün ve hizmetlerin satışında marka adının kullanımına ilişkin sınırlı hakları satar. Franchise veren, sözleşme gereği, üretimde ve hizmet sunumunda standart faaliyet prosedürlerini içeren iş formatını franchise alana aktarır. Franchise alan, uluslararası otel şirketinin standartlarına ve tüketicilerin zihninde yer etmiş olan beklentilere uygun bir ürünü ortaya koymak zorundadır.⁵⁹

⁵⁷ A.g.e. Medlik. s.188

⁵⁸ Gülamber Özlem Özgür. Marka Yönetimi, Marka Bağlılığının Tüketici Üzerine Etkisi ve Konaklama Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.2002.s.59

⁵⁹ A.g.e. Yu, L. s.11.

Franchising konaklama sektöründe şirketlerin faaliyet alanını genişleterek daha dinamik çalışmalarına imkân sunmaktadır. Franchizör franchisee otele her haklı saklı, girişimcilik hakkını vermektedir, bu işin organizasyonuna katılmaktadır, eğitim vb. konularda yardım vermektedir ve bunlar için franchisee'den bir ücret veya kar payını almaktadır.⁶⁰ Franchise vererek büyümek için gerekli olan koşullar, güçlü bir marka imajı ve aktarılabilir olan sistemleştirilmiş bir iş formatıdır. Bu koşullara sahip otel şirketleri sınırlı olmakla birlikte, franchise verenlerin en büyük zincirler olduğu söylenebilir. Büyük ve markalı otel şirketine, yeni pazarlara bir giriş stratejisi olarak franchise vermenin en önemli yararı, otel geliştirmenin maliyetlerini büyük ölçüde ortadan kaldırması, yatırım riskini en aza indirmesidir. Çünkü yerel partner, genellikle otel yatırımının tamamına yakınına finanse etmekte ve riski üstlenmekte, böylece yabancı otel şirketi uluslararası Pazar payını ve toplam gelirini kolaylıkla arttırmaktadır. Ayrıca franchise verme, hızlı ve sınırsız genişlemenin bir aracı olmaktadır. Bunun yanı sıra franchise vermenin büyüyen şirket açısından dezavantajları da olabilir: Franchise veren ve alan arasında olası yasal anlaşmazlıklar ve kalite kontrol sorunları gibi. Günümüzde hiç özkaynak katılımında bulunmadan franchise anlaşmaları yapmak zorlaşmıştır. Uluslararası otel şirketleri, franchise verdikleri tesise %10-20 dolayında yatırım yapmayı genellikle kabul etmektedirler.⁶¹ Franchise alan yatırımcı, oteli anlaşmaya uygun olarak kendi işletebileceği gibi, otelin yönetimini başka bir anlaşma(kira veya yönetim sözleşmesi) ile bu konuda uzmanlaşmış bir yönetim şirketine bırakabilir.⁶² Franchise anlaşmasıyla çalışan otel zincirleri aşağıda verilmektedir:

Tablo No: 2.Franchise anlaşmasıyla çalışan otel zincirleri

Zincir adı	Zincirdeki toplam otel sayısı	Zincir grubunda Franchise anlaşmasıyla çalışan toplam otel sayısı	Zincir grubunda Franchise anlaşmasıyla çalışan toplam otel sayısı yüzdesi
Cendant Corp.	6455	6455	100,0
Choice Hotels International	4392	4392	100,0

⁶⁰ Kwartalnov V.İ. **İnostranniy Turizm**. (Dış turizm.) Moskva. Finansy i Statistika.2001.s.312

⁶¹ Zhao J.L. (1998) Globalizations, Multinationals and Corporate Strategies, Olsen, M. vd, (Der.), **Strategic Management in the Hospitality Industry** içinde, John Wiley and Sons Inc., 281-307.s.297

⁶² A.g.e. A.g.e. Önder Met. ss.111-138

Bass Hotels & Resorts	3096	2644	85,4
Hilton Hotels Corp.	1895	1492	78,7
Marriott International	2099	1168	55,6
Carlson Hospitality Worldwide	716	682	95,3
U.S. Franchise Systems	505	505	100,0
Societe du Louvre	868	328	37,8
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	738	313	42,4

Kaynakça:Kvartalnov.V.İ.İnostranniyTurizm.Moskva.Finansiyi Statistika.2001.s.312
-Konsorsiyum. Franchise anlaşmalı ve yönetim anlaşmalı zincir otellerle rekabet edebilmek amacıyla bağımsız oteller otel konsorsiyumların veya birliklerin oluşturabilmektedir. Konsorsiyum, bir üyelik sistemi olup üye otellere, bağımsızlıklarına müdahale etmeksizin rezervasyon hizmetinin yanı sıra toplu pazarlama ve eğitim desteği verir. Otel konsorsiyumları, tekil otelleri uluslararası satış ve global dağıtım ağları ile bağlantılandırır. Konsorsiyum üyesi, üye oteller için bir marka imajı ve avantajı yaratır. Bireysel oteller, kendi adıyla birlikte konsorsiyumun adını kullanırlar: The President Hotel / Best Western International gibi.⁶³ Verilen örneğe ek olarak Kazakistan'da genişlemeye başlayan yeni Best Eastern Hotels örneğın katabiliriz. Otel işletmeciliğinde konsorsiyumların şu şekildeki çeşitleri oluşabilmektedir:⁶⁴

- Pazarlama konsorsiyumu
- Rezervasyon sistemleri konsorsiyumları
- Tüm faaliyet alanın kapsayan konsorsiyumlar
- Yön konsorsiyumları

Tüm faaliyet alanın kapsayan konsorsiyumlar pazarlama, rezervasyon sistemleriyle birlikte çeşitli yönetim, satın alma, personel eğitimi vb. konularda destek ve işbirliği sağlamaktadır. Yön konsorsiyumları otellerle havayolları şirketlerinin oluşturdukları

⁶³ A.g.e.Şükrü Yarcın..ss. 113-115

⁶⁴ Domaşın G.Est li v Rossiye svoi Natsiyonalniye Gostiniçniye Seti.(Rusya'nın otel zincirleri.)Parad Oteley.2005.No:1 ss.10-11

birlikleri ve rezervasyon sistemleridir.⁶⁵ Burada büyümeye iki farklı açıdan bakılabilir: Konsorsiyum şirketi ve üye otel açısından. Konsorsiyum şirketi, rezervasyon ve pazarlama gibi hizmetler satarak zincirini genişletmekte ve gelirlerini arttırmaktadır. Bu çalışmada uluslararası büyük otel zincirleri açısından büyüme olgusuna yaklaşıldığından, konsorsiyumlar oluşturmak yoluyla büyüme biçimi, çalışmanın yaklaşımına daha uygun düşmektedir. Nitekim konsorsiyumları uluslararası büyük otel grupları arasında sayan sıralamalarda konsorsiyumlar ilk sıraları almaktadır. Bireysel oteller ise, konsorsiyuma üye olarak ve belirli bir ücret ödeyerek müşteri potansiyellerini arttırmaktadırlar. Bu yolla üye otellerin, başka bir büyüme stratejisi olmaksızın uluslar arası sıralamalara girebilecek kadar büyümeleri mümkün değildir.

Günümüzde Zincir otel işletmeleri piyasasında yer alan otel konsorsiyumları aşağıda verilmektedir:

Tablo No: 3 . Otel Konsorsiyumları

Konsorsiyum	Oda sayısı	Otel sayısı	Merkez Ofis
REZolutions Inc	1500000	7700	ABD
Lexington Services Corporation	375000	3000	ABD
VIP International Corporation	183500	1468	Kanada
Supranational Hotels	123500	827	İngiltere
Leading Hotels of the World	90200	315	ABD
Hotusa – Eurostars	80000	757	İspanya
Keytel S.A.	76000	650	İspanya
Logis de France	66180	3682	Fransa
SRS Hotels Steigeberger	60300	365	Almanya
Sceptre Hospitality Resources	55904	105	ABD

Kaynakça: Domaşin G.Est li v Rossiya svoi Natsiyonalniye Gostiniçniye Seti.Parad Oteley.2005.No:1 ss.10-11

-Ortak girişim. Zincir otel işletmeleri oluşturma çeşidinin biri ortak otel işletmeleri kurma olabilmektedir. Zincir oluşturma bu çeşidinde, zincir grubu bağımsız otel

⁶⁵ A.e. Domaşin G.s.11

için yatırımcı rolünü üstelenmektedir, kapital ve teknolojinin (Know-how) getirmektedir ve otelin gelirinden pay almaktadır.⁶⁶Uluslararası büyüme stratejileri, 'doğrudan yabancı yatırım' konusu olarak da görülebilir. Doğrudan yabancı yatırımda ev sahibi ülkeye yalnızca sermaye gelmez, bunun yanında teknoloji, teknik bilgi ve beceri v.b kazanımı da olur. Yabancı bir otel zinciri bir ülkeye girdiği zaman, doğrudan yatırım çerçevesinde yukarıda belirtilen maddi ve maddi olmayan değerler transfer edilmiş olur. Doğrudan yatırım veya yabancı sermaye konusu genellikle makro düzeyde ve ev sahibi ülke açısından ele alınan bir konudur.⁶⁷

-Stratejik ortaklıklar. Stratejik ortaklık, işbirliğinde anlaşılan fakat ayrı kimliklerini hala koruyan bağımsız taraflar arasındaki ilişkilerdir.⁶⁸ Bu tür işbirliğinde iki otel şirketi, karşılıklı olarak küresel varlıklarını genişletmek ve birbirlerini desteklemek amacıyla bir araya gelmektedirler. Otel sektöründe stratejik ortaklıklar 1990'lı yıllarda dikkati çekmeye başladı. Otel zincirleri arasında stratejik ortaklıklara; 1994'te Carlson/Radisson ile SAS International Hotels, 1995'te Scandic ile Holiday Inn arasındaki anlaşmalar örnek verilebilir. Otel zincirlerinin stratejik ortaklıklar ile sağladıkları yararlar şunlardır.⁶⁹

- 1-Stratejik ortaklık, her iki şirkete yabancı bir ülkeye anında giriş imkanı verebilir
- 2- Stratejik ortaklık, büyük çokuluslu zincirlerin güçlerinden yararlanmaya imkan verir
- 3- Stratejik ortaklık, iki otel şirketine yeni pazarlarda tutundurma maliyetlerini paylaşma imkânı verir
- 4- Stratejik ortaklık, hiçbirinin kolayca geliştiremeyecekleri tamamlayıcı becerileri ve varlıkları bir araya getirebilmelerini sağlar. Başlatılması ve sona erdirilmesi nispeten kolay olan ve mutlaka sermaye yatırımı gerektirmeyen stratejik ortaklıkların artan küresel rekabet ortamında gelecekte çoğalması beklenebilir. Stratejik ortaklıklar, diğer stratejiler ile birlikte kullanılabilir.

⁶⁶ A.g.e. Kwartalnov V.İ.s.312

⁶⁷ A.g.e. Önder Met.ss.111-138

⁶⁸ Dev, C.S. ve Klein, S. (1993) Strategic Alliances in the Hotel Industry, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 34, (1), 42-45.s.44

⁶⁹ A.g.e. Önder Met. ss.111-138.s.121

-Birleşme ve Satın Alma. Yabancı bir ülkede bulunan bireysel bir tesisi veya bir otel şirketini bütünüyle satın almak, diğer bir uluslararası büyüme stratejisidir. Yerel bir markası olan bir zinciri veya iyi tanınan bir bağımsız oteli satın almak, yabancı bir otel şirketi için ev sahibi ülkede hazır bir pazar bulmak anlamına gelebilir. Bunun yanı sıra, aynı ülkede genişlemenin devamı bu temele dayandırılabilir. Tesis veya zincir satın alma, tam sahiplik stratejisinin değişik bir biçimi sayılabilir. Her ikisinde de yüksek tutarda yatırım söz konusudur. Bu stratejilerin, finansman güçlükleri ve aşırı risk nedenleriyle sürekli olması güçtür. Satın alma, stratejik bakımdan önemli ve doymuş pazarlara girmenin etkin bir yoludur. Bazı ülkelerde yabancı alımlarını kısıtlayan engeller olabilir. Son dönemde otel sektöründe birleşme ve satın almalar artmıştır. Artışın bir nedeni, hızlanan küreselleşme sürecinin yarattığı rekabet baskıları, bir nedeni de gelişmiş ülkelerde konaklama arz fazlalığıdır.⁷⁰

-Turizm Birlikleri. Turizm alanında faaliyette bulunan işletme, kuruluş, kurumların veya kişilerin zorunlu olmayan şekilde çeşitli amaçlara ulaşmak için oluşturdukları kuruluşlarıdır. Turizm birliklerinin faaliyet alanına göre:⁷¹

Milli, Bölgesel, Uluslar arası şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu tür kuruluşların temel amacı turizmin gelişimine katkıda bulunmak ve sağlamaktır.

Ayrıca uluslararası turizm pazarında spesifik turizm birlikleri faaliyet göstermektedir. Bu tarzdaki kuruluşların temel amacı otel endüstrisinin en iyi temsilcilerin biriktirmektir. Örneğin, ‘The Leading Hotels of the World’ uluslararası kuruluşu 1928 yılından bu yana dünyanın en iyi otellerin seçerek, o otellere kendi katalogundan yer vermektedir. ‘Preferred Hotels and Resorts Worldwide’ uluslar arası kuruluşu ise, 30 yıldır faaliyette bulunarak dünyanın en iyi, statülü ve yüksek gelirli müşteri sınıfına yönelen oteller ve resortları birleştirmektedir. Günümüzde küreselleşmeyle gelen sertleşen rekabet ortamı zincir otellerinin genişleme ve gelişim şeklini değiştirebilmiştir. Kazakistan gibi gelişmekte olan ülkelerin yerel otel işletmelerinin gelişerek, büyüyerek zincir oluşturabilme imkânı zorlaşabilmektedir,

⁷⁰ A.e.Önder Met.ss.111-138.ss.122-123

⁷¹ Smirnova M. Formirovaniye Gostiniçnoy Seti: Kontsepsiya, Metody, Praktika. Gostiniçnoe Delo.2005.s.3.

bundan dolayı gelişmekte olan ülke otel işletmeleri uluslar arası zincir grupların markasının kiralama, yönetim anlaşması, konsorsiyumlara ve turizm birliklerine ye olma eğilimin gösterebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA VE TURİZM

Bu bölümde günümüz piyasa koşullarında rekabet edebilme ve sürdürülebilirlik aracı olan 'Marka' etmeninin genel kavramları ve turizm pazarında markalaşma olgusu vurgulanacaktır.

2.1.Marka Kavramı

Günümüzde markalar bir isim veya logo olmaktan çok daha büyük anlamlar taşımaktadır.¹ Markalar artık günümüz pazarlarının en gerekli parçalarından biridir. Birçok ürün çeşidinin arasında başarılı olmak için kuvvetli bir marka olmak gerekmektedir.²

Marka etmeninin tanımını araştırarak olursak, Nazmi Kozak'a göre:³

Marka genel olarak mal ve hizmetlerin kimliğini belirleyen, rakiplerden ayırt eden bir isim, şekil veya bunların bileşimidir.

İsmet Mucuk' göre:⁴

Marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir.

Philip Kotler'in tanımına göre:⁵ Marka, bir satıcının veya bir grup satıcının eşya ve servislerinin belirlenmesini ve onların rakiplerinin eşya ve servislerinden ayrı tutulmasını sağlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya bütün bunların bileşimidir.'

¹ Scott Davis. 'Implement Your BAM Strategy: 11 Steps To Making Your Brand A More Valuable Business Asset'. **Journal Of Consumer Marketing**. Vol.19.No:6;(2002).p.503

² Morgoret C.Campbell. 'Building Brand Equity' **International journal Of Medical Marketing**. Vol.2.No:3;(2002).p.208

³ Nazmi Kozak. **Turizm Pazarlaması**. Detay Yayıncılık. Ankara.2006.s.150

⁴ İsmet Mucuk. **Pazarlama ilkeleri**. Onüçüncü baskı. Türkmenkitabevi. İstanbul.2001.s.135

⁵ Philip Kotler. **Pazarlama Yönetimi**. Çev.Nejat Muallim oğlu.Beta Basın Yayın Dağıtım.İstanbul.2003s.404

Peter Benett'e göre:⁶ Marka herhangi bir işletme tarafından üretilecek ya da daha çok aracı kurum tarafından piyasaya arz edilmekte olan, hizmetlere bir kimlik kazandıran, ilgili ürünü rakiplerinden farklı kılan bir terim, sembol, isim ya da bunların bileşimidir.

Amerikan Pazarlama Birliğinin (American Marketing Association) tanımına göre de marka bir sunucu ya da sunucu grubunun bir mal ya da hizmet ürününün rakip Sunucularinkinden ayırt edebilmesi amacıyla(kullanılan) unvan, isim, kavram, işaret, görüntüleme biçimi veya bunların kombinasyonudur.⁷

İngiltere'de yapılan bir çalışma da ise dokuz ayrı marka tanımına ulaşılmıştır.⁸

- Bir yasal araç olarak marka.
- Bir farklılaşma aracı olarak marka.
- Firma olarak marka.
- Bir kimlik olarak marka.
- Tüketici beğeninde bir imaj olarak marka.
- Bir kişilik özelliği olarak marka.
- Bir ilişkilendirme olarak marka.
- Katma değer olarak marka.
- Bir girdi ve çıktı olarak marka.

Başka bir tanıma göre marka şirket ve ürün isimlerinden farklı, benzersiz nitelikler ve özellikler taşıyan, satın alma davranışını etkileme yeteneğidir.⁹

Ömer Akat'a göre:¹⁰ Marka; tüketicinin en beğendiği ürün türünü kolaylıkla saptama, anımsama ve seçmesini kolaylaştırmaktadır. Firma açısından da marka, ürün imajının yerleştirilip geliştirilmesine yardımcı olan, reklamı yönlendiren, ürünün tanıtılmasında, beğenilmesinde ve marka bağımlılığının kurulmasında önemli rol oynayan, araştırılarak titizlikle seçilen bir unsurdur.

⁶ Peter Benett. **Marketing**, USA, McGraw Hill inc, 1988, s.301

⁷ Wood, Lisa; Brands And Brand Equity: Defenition And Management; In Management Decision 38/9(2000) 662-669: www.emerald-library.com. Ülkü Yüksel, Ashlı Yüksel Mermod. **Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi**. Beta. İstanbul. 2005. s.2

⁸ Burçin Bakkaloğlu. **Markalar, Yaşam Tarzları, Tüketici Bilinci ve Marka Performansı Ölçümü. Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**. Medyacet Yayınları. İkinci Basım. İstanbul. 2003. s.92

⁹ Duane E. Knapp. **Marka Akılı**. Çev. Azra Tuna Akartuna, Medyacet Yayınları. Birinci Basım. İstanbul. 2003. s.12

¹⁰ Ömer Akat. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**. Bursa. Ekin Kitabevi. İkinci Baskı. 1998. s.45

Diğer bir araştırmacı marka tanımına değişik bir kavram verebilmiştir. Yazara göre:¹¹ Marka, spesifik bir değer elde etmeye yönelik vaadin tanımlanabilir şekilde kavramsallaştırmasıdır.

Al Reis ve Laura Reise Göre: ¹²Marka, muhtemel müşterilerin zihninde yer etmesini sağlayan benzersiz fikir ya da konsept olarak da tanımlanılmaktadır.

Mehmet Ak'a göre de marka:¹³ Marka, bir imaj, kimlik, rekabet, güç, prestij, başlı başına bir reklam (Marka, bir süre sonra büyük bütçeler harcamaya gerek kalmaksızın herhangi bir yerde gördüğümüz küçük bir amblemi ile bile kendi reklamını yapmaya başlar), farklı olmaktır, tercihtir ve bir garanti belgesidir.

Peter Doyle ise marka kavramına daha spesifik bir şekil verebilmiştir: ¹⁴Bir firmanın markası (ya da markaları) en önemli şöhret kaynağıdır. Marka etiketten farklı bir kavramdır; etiket, bir firmanın ürününü ve hizmetini değerinden ayırt etmek için kullanılan isim, sembol ya da tasarımdır. Fakat pazarlamada marka, tanınabilir olması için müşteriye bir 'ek değer' sunmalı ve farklılaşmalıdır.

J.N.Kapferer ise markanın işletmenin önemli bir stratejisi olduğunu söylemektedir:¹⁵ Marka firmanın ürün ve hizmetlerinin isimlendirmesi veya işaretlenmesinden çok daha fazla anlamlar taşımaktadır. Markanın pazarı farklı hedef gruplara bölme görevi vardır ve arzın farklılaştırılmasında önemli bir stratejidir. Marka bir ürünün geçmişi ve geleceğidir, ürünlere bir anlam katar, yön verir ve zaman içerisinde tüketici ile firma arasında karşılıklı bir anlaşmaya dönüşmektedir.

Leslie de Cheratony, H.Malcolm ve B.McDonald başarılı bir marka kavramın inceleyerek aşağıdaki tanımları vermişlerdir:¹⁶

Başarılı bir marka, tüketicilerin kendi ihtiyaçlarına en çok uyan temel ek değerleri içinde bulunduran, tanımlanabilir ve değerlerinden ayıran bir ürün, hizmet, kişi veya yerdir. Bu yüzden bir markanın başarısı da yoğun rekabet ortamında bu ek değerlere

¹¹ Patricia F.Nicolino, **Complete idiot's Guide To Brand Management**. USA. İndinapolis; Alpha Books.2000.p.5

¹² Al Ries ve Laura Ries. **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**. Çev. Atakan Özdemir. Medyacet Yayınları. Birinci Basım. İstanbul. 2000.s.164

¹³ Mehmet Ak. **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik Ve İmaj**. Işıl Ofset San. Ltd.Şti.1998.s.143

¹⁴ Peter Doyle. **Değer Temelli Pazarlama**. İstanbul. Kapital Medya.2003.s.394

¹⁵ Jean-Noel Kapferer. **Strategic Brand Management**. First Edition. The Free Press(1992).pp.9-17

¹⁶ Leslie de Cheratony. Malcolm h.B.McDonald. **Creating Powerfull Brands**. Burtherworth-Heinemann. First Edition.1992.p.4

katlanması ile doğru orantılıdır. Ürünler sattıklarımız, markalar ise tüketicilerin istekleridir.

A. Uslu, E.Şakır ve A. Temelli'ye göre marka kavramı:¹⁷

Marka; yönetilmesi ve korunması gereken karmaşık, değerli ve soyut bir iş değeridir. Marka sadece bir logo değildir, zaten marka fabrikada ya da pazarlama bölümünde değil tüketicinin zihninde yaratılmaktadır.

A.A.Ar ise markanın duygusal ve gerçek özelliklerden oluştuğunu söylemektedir:¹⁸

Marka bir kimsenin satın aldığı ve onu tatmin eden özelliklerin sepetini vaat etmektir. Bir markayı marka yapan özellikler gerçek veya hayali, rasyonel veya duygusal görülebilen veya görünmeyen özellikler olabilir.

M. Moon, D. Millison ise markanın bir parolama ve satış faaliyeti olduğunu söylemektedir:¹⁹ Markalaşma, birçok yöneticinin zihninde, bir marka kimliği yaratmak amacıyla yapılan bir dizi pazarlama ve satış faaliyetidir. Marka kimliğinden kasıt, karışık bir rekabet pazarı bir denize benzetilirse, müşterilerin bir

deniz feneriyle arayarak, kendini kabul ettirmiş, bir ürün veya hizmetin güvenli limanını bulması anlatılmaktadır.

Markalaşma kültürünü yaratan şey, tüm kurumsal stratejilerinin bir bütün olarak ürüne odaklanması sonucu oluşur. Bu anlamda markalaşma kültürü, markalaşma stratejilerinin toplamından ibarettir. Kalite, yönetim pazarlama, finans müşteri ilişkileri stratejileri bir bütün olarak markayı yaratır.²⁰

M. Moon ve D. Millison markanın aynı zamanda bir kalite ve müşteri odaklı süreç olduğunu değinmektedir. Onlara göre marka:²¹

Markalaşma kavramı sadece satış ve pazarlama faaliyetlerinden oluşmayan, sürekli gelişen, işletmenin tüm boyutlarında, marka desteğine ihtiyacı olan müşteri ve kalite odaklı bir süreçtir. Tanımdaki bu yetersizliklerden bahsetmemiz, markalaşmayı entegre bir süreç olarak tanımlamak içindir. Markalaşma, bir tatmin yaşam döngüsü boyunca müşterilerin satın alma ve kullanma deneyimleri için ürün ve hizmetlerin

¹⁷ Aypar Uslu, Şakır Erdem ve Ayşegül Temelli.: **İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi**. İstanbul Ticaret Odası Yayını. Yayın No:2006-7. İstanbul.2006.s.4

¹⁸ Aybeniz Akdeniz Ar. **Marka ve Marka Stratejileri**. Detay Yayıncılık. Ankara.2004.s.5

¹⁹ Michael Moon, Doug Millison. **Ateşten Markalar-İnternet Çağında Marka Bağımlılığı Yaratmak**. Ankara. Medyacet Kitapları.2000.s.58

²⁰ A.g.e Shiva Nandon.p.263

²¹ A.g.e. Michael Moon, Doug Millison. s.58

sistematik ve tutarlı bir biçimde tasarlanması, öykülenmesi, medya ile ilişkilerin kurulması ve teknolojinin uygulanmasıdır.

Markanın en önemli öğelerinden biri marka adı olabilmektedir. İ.Mucuk'a göre marka adı:²² Marka adı, markadan daha dar kapsamlı olup, markanın sözle söylenebilen kısmıdır. Marka sembolü ise, markanın gözle görülebilen ama sözle söylenemeyen kısmıdır.

'Random House Dictionary of the English language 'sözlüğü marka adını 'tanınan bir ticari markanın ismini taşıyan ürün ya da hizmet olarak tanımlar.'²³

Yukarıdaki sayılan farklı marka tanımlamalarından yola çıkarak marka bir farklılaştırma ve yasal araç, tüketici belleğindeki bir imaj, ürün veya servis için katma değer yaratan bir şey, sembol, şekil, isim veya bunların bileşimi ve aynı zamanda bir kalite ve müşteri memnuniyetine odaklanan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

2.2.Markanın Tarihsel Gelişimi

Bir olgunun bugün sahip olduğu anlamı iyi anlamak için geçmişine bakmak ve kat ettiği aşamaları bilmek oldukça önemlidir. Bu bağlamda markalara bakıldığında; ortaya çıkış nedenlerinin günümüzdeki kullanım sebeplerinden çok da farklı olmadığı görülmektedir. Geçmiş dönemlerde kişisel mal varlıklarının kayıplara ve hırsızlıklara karşı korunması amacıyla çiftlik hayvanlarının işaretlenmesi gibi yöntemlere gidilmiş ve İngilizcede markalama anlamına gelen 'branding' kavramı doğmuştur.²⁴

Duane. E.Knapp markanın ilk insan hayatına girişi tarih öncesi devirlere kadar dayandığını söylemektedir. Yazara göre:²⁵ Tarih öncesi avcılar, sahibini belirlemek için silahlarını imzalamıştır. Antik Yunan ve Romalı çömlekçiler, çalışmalarını henüz ıslak haldeyken parmak izleriyle işaretleyerek tanımlamışlardır. Afrika ve Amerika'nın yerli halklarında bulunan totem sistemine göre; bir hayvan, bitki ya da başka bir nesne, bir aile ya da klanın irksal sembolü olarak işlev görmektedir.

²² A.g.e. İsmet Mucuk. s.121

²³ A.g.e. Duane. E.Knapp. s.5

²⁴ Fatih Aydın. **Markalama Kararı ile Yurtdışı Pazarlara Açılım**. TC Dış Ticaret Müsteşarlığı. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi. İstanbul.2005.s.3

²⁵ A.g.e. Duane E.Knapp. ss.87-88

F. Aydın ise Antik Roma ve Yunanla birlikte bu tarz işaretlerin aynı zamanda dünyanın çeşitli bölgelerinde rastlandığını ifade etmektedir.²⁶

Benzer şekilde eski Mısır'da ve Antik Roma'da da inşa edilen binalarda kullanılan taşlar ve toprak çömleri üzerine işaretlenmeler yapılarak; malın menşesinin veya üreticisinin belirtilmek istendiği görülmüştür.

Mezopotamiya'da ise tuğla ve kiremitler üzerinde yapıya aracılık eden kralın adı veya yapının inşa edildiği dönemde iktidarda bulunan hanedanın adını gösteren yazılar yazılarak sahiplenme olgusu bir derece ilerletilmiştir. Bu tür işaretlemeler ve belirteçler ile tüketiciler artan ticaret hacim karşısında daha önce alıp kullandıkları ve memnun kalarak tekrar kullanmak istedikleri ürüne ulaşacakları sorusuna yanıt bulmuşlardır. Çömler ise üzerine üreticisini ve kullanılan malzemenin kaynağını gösteren işaretler bulundurarak bu şekilde işaretlenen ilk ürünler olmuşlardır.

Çin, Yunan ve Roma çömlerinin bu özelliklerde olduğu tespit edilmiş, hatta Çin'de M.Ö.4000-5000'li yıllara ait bu şekilde işaretlenmiş çömler bulunmuştur. Yunan vazoları üzerindeki işaretlerin ise sadece parçayı yapanı değil, aynı zamanda malı toptan olarak satın alan ve satan tüccarında bilinmesini sağlamaya amaçlanması, bugün fason üretim olarak da bilinen bir olgunun ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Eski devirlerle birlikte ürün işaretleme kalıntıları orta asırlarda da kullanıldığı hakkında söylenilmektedir.²⁷ Feodal düzende erk sahiplerinin, kendi askerlerinin tanımlanması açısından beyliklerine ait işaretleri savaş araçlarında kullandıklarını görmekteyiz. Yirminci yüz yılın başlarında, Avrupa'da protokolde kullanılmak üzere işaret sistemleri kullanılmıştır.

Markalaşma eyleminin gelişimine etki eden nedenler olarak bazı gereksinimler, teknolojik buluşlar ve sosyal-ekonomik ilerlemeler gösterilmektedir.²⁸ Marka adları ve markalaşmayı gündeme getiren gelişmelerden en önemlisi, üreticilerin ticaret ve tüketiciler üzerine belli bir denetim ve etkinlik sağlama gerekliliğidir. Bu gereklilik, sanayi devrimi sonucunda üretici-tüketici ilişkisinin farklılaşması, toptancıların hâkim olduğu bir pazar yapısı ile yakından ilişkilidir. Bu dönemde artan nüfus ve şehirleşmeye paralel olarak talepte de bir artış olmuş, talep artışı ve ulaşımın

²⁶ A.g.e. Fatih Aydın. s.4

²⁷ A.g.e. Duane E.Knapp. ss.87-88

²⁸ Ferruh Uztuğ. **Markan Kadar Konuş**. Medyacet Kitapları. İstanbul.2002.s.15

gelişmesi, pazar yapılarını değiştirmiştir, genişletmiş ve perakendeci sayısını arttırmıştır. Bu da üretimde belirgin bir artışı ortaya çıkarmıştır. Ancak üretici ve tüketici arasındaki iletişim için benzer gelişmeler henüz ortaya çıkmamıştır. Dağıtım kanalları toptancı ve perakendecilerin elinde olduğundan üreticilerin bağımsız hareket edebilme olanakları söz konusu değildir. Üreticilerin bu dönemde markasız mallar sattıkları, çok az iletişim reklam çabasında buldukları ve toptancıların düşük ücret taleplerine boyun eğdikleri gözlenmektedir.

Marka tarihinin çok eski çağlara dayandığını ve bu eylemin teknolojik ve sosyal-ekonomik ilerlemelerle birlikte daha da yoğun bir şekilde kullanmaya başladığını görebilmekteyiz. Marka tarihinin Antik çağlardan günümüze kadar olan zaman aralığında bir evrim sürecini yaşadığını söyleyebiliriz.

2.3.Marka Türleri

Genel olarak marka çeşitlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.²⁹

-Ticaret markaları. Bir işletmenin üretimini ya da ticaretini yaptığı mallar, başka işletmelerin mallarından ayırt etmeye yarayan işaretlerdir. Malların üzerinde veya ambalajında kullanılan markalar ticaret markaları olup burada somut ürünlerin markalanması söz konusudur.

-Hizmet markaları. Bir işletmenin hizmetlerini diğer işletmelerin hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işaretlere denir. Bankaların sigorta şirketlerinin, hastanelerin, taşımacılık firmaların, otellerin, restaurantların ve eğlence hizmeti veren firmaların markaları hizmet markaları kapsamında korunmaktadır.

-Garanti markalar. Marka sahibinin kontrolü altında, birçok işletme tarafından o işletmelerin ortak özelliklerini, üretim usullerini, coğrafi menşelerini ve kalitesini garanti etmeye yarayan işaretlerdir. Uluslararası Yün Birliği'ne ait 'WOOLMARK' markası, türk standartları enstitüsü tarafından verilen standartlara uygunluk belgesiyle kullanılan TSE markası, ISO 9000 ve 14000 serisi, CE işareti, Zürih Üniversitesi tarafından diş çürümesine yol açmayan çikletler üzerinde kullanılan özel tasarımlı diş resmi garanti markalarına örnek olarak gösterilebilir.

²⁹ A.g.e. Fatih Aydın. s.2

-Ortak markalar. Üretim, ticaret veya hizmet işletmelerinden oluşan, bir grubun mal veya hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işaretlerdir.

Philip Kotler'e göre sahipliğine bakarak: Bir üreticinin dört tane marka sahipliği bulunmaktadır.³⁰

-Üretici markası. Bir marka üreticisi tarafından yaratılıyor ve finanse edilip, sahipleniyorsa bu markaya üretici markası denilmektedir.

-Özel marka (Private label).Bu marka sahipliğine dağıtıcı (aracı) markası veya mağaza markası da denilmektedir. Bir marka, ürün veya hizmeti satan araçlar tarafından yaratılır ve finanse edilirse, bu markaya özel marka denmektedir.

-Lisanslı marka. Bir marka ismi kullanan ürün veya hizmet, sahibi tarafından anlaşılabilir bir bedel veya pay hakkı ile lisanslı bir şekilde bir başka firmaya sunulursa, buna lisanslı marka denilmektedir. Özellikle yaratılan isimler ve karakterlerin lisanslı bir şekilde devri ile oldukça sık karşılaşmaktadır.

-Ortak markalama. Farklı firmaların yarattığı markalar, aynı ürün için kullanılırsa, buna ortak markalama denilmektedir. Ortak markalamada; Ortak markalamanın dikkat çekici olup olmayacağı, gerçekleştirecek işbirliğinin bir değerinin olup olmayacağı, ortak markanın açıkça kullanılabilecek bir marka mülkiyetinin olup olmadığı gibi sorular iyi araştırılmalıdır.

Markaların tasnifi bakımından ayırıcı kriter olarak markaların orijininden yararlanılabilir.³¹

-Marka taşıyıcısının kurumsal durumuna göre: Üretici markası, ticaret markası, hizmet markası.

-Markanın coğrafi yaygınlık durumuna göre: Yöre markaları, ulusal markalar, uluslararası markalar, dünya markaları.

-Ürün yolu bakımından dikey yaygınlık: Yok olma yolundaki hammaddeler, eşlik eden hammaddeler, mamul ürün markası.

-Marka sahipleri sayısı: Kişisel markalar, kolektif markalar.

-Markalı mal sayısı: Tek marka, ürün grubu markası, çatı markası

³⁰ Philip Kotler. **Marketing Management**. Millenium Edition. Prentice Hall(2000),p.408

³¹ Ülku Yüksel ve Aslı Yüksel Mermod. **Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi**. Beta Yayınları. İstanbul. s.10

- Çalışılan marka düzeyi (marka tabakası): İlk marka, ikinci marka, üçüncü marka.
- Markanın içerik ilgisi: Firma markası, fantezik markalar.
- Algılamaya dönük markalama aracının kullanımı: Akustik markalar, optik markalar, dokunma duygusu markalar.
- Markalama biçimi: sözcük marka, resim markası.
- Üretici belgesi: kendi markası, yabancı marka
- Premium marka. Bu marka genelde, markalı ürün veya hizmetle aynı kategoride olan ürün veya hizmetlerden fiyatı yüksek tutan markalardır. Çok bilircin kalite ve edim/üretim hedeflerine yönelme stratejisinden hareketle Premium markaları eksklusif(özel prestij sağlayan, lüks) bir marka kimliği yaratırlar. Burada ürünün alışılmış yararlanmanın çok ötesindeki bir ek yararlanma yaşam profiline gerek tanır. Marka tasnifi bakımından çeşitli kriterlere dayanarak çeşitli türlere ayırabildiğimizi görebilmekteyiz.

2.4.Marka İşlevleri

Markalar değişik görüş açılarına göre çeşitli işlevler üstlenebilmektedir. Geoffrey Randall'ın görüşlerine göre markalar beş temel işlevi yerine getirir.³²

- Kimlik; Marka kendi kimliğini açık ve hiçbir belirsizliğe yer bırakmayacak şekilde ortaya koymalıdır; Bu yüzden ad, hukuki koruma ve tasarım önemli unsurlardır.
- Kısa özet; Ortaya koyulan kimlik, tüketicinin marka hakkında sahip olduğu tüm enformasyon bir özeti yerine geçmelidir. Bilindiği kadarıyla insan beledi enformasyon paketlerini ağılarda depolayarak çalışmaktadır ve marka, çağrışımları harekete geçerek bu ağı erişim olanağı sağlamalıdır.
- Güvenlik. Bilinir bir markayı satın almak güven tazeleyici bir deneyim olmalıdır. Marka kendisinden beklenen yararları sağlama garantisi vermelidir.
- Farklılaşma. Marka rakiplerinden açıkça farklılaştırılmalı ve kendi benzersizliğini müşterilere iletebilmelidir.

³² Geoffrey Randall. **Markalaştırma**. Çev. Elif Özsayar. Birinci baskı. Rota Yayınları. İstanbul.2005.s.23

-Katma değer. Marka, jenerik üründen daha fazlasını sunabilmelidir.

Başka bir görüşe göre, markanın dört temel işlevleri vardır.³³

- Ayırt edicilik veya farklılaştırma işlevi. Bir marka, belirli ürünü rakiplerin piyasada bulunan diğer mallardan ayırt edebilmelidir. Bu fark yaratma işlevidir ki, aynı marka altında sunulan ürünlerin bütünlüğünü ve birbiriyle bağlantısını vurgular. Sunucu buradan ürünlerini rekabet açısından daha bilircin yere oturtma (pozisyonlaştırma) imkânını elde eder.³⁴

-Orijin veya kaynak gösterme işlevi. Burada amaçlanan kaynak, coğrafi kaynak değildir. Genellikle, kaynağın belirlenmesi, marka sahibinin adı veya mal ya da hizmetin hangi işletme tarafından üretildiği ya da pazarlandığını göstermektedir. Tüketiciler, bir marka altında piyasada satılan mal ve hizmetlerin kaynağını, satın aldıkları mal veya hizmetin markasından öğrenebilirler.

- Kalite işlevi. Bir markanın kalite işlevi, ideal olarak, sabit kalitede mal üretilmesi veya hizmet verilmesi demektir. Markanın şöhreti ve itibarının temeli olarak kalite işlevi, bu marka altında satılan mal ve hizmetlerin görülebilir uygun kalite derecesinde satılmasının bir göstergesidir.

‘Kalite işlevi’ denilen kavram, ürün ve hizmetleri ayırmak ve onların kaynağını belirlemek amacıyla olan markaların, temel işlevlerinin sonucudur.

Bir marka ile simgeleştiren kalite, itibarı; bir taraftan marka sahibi için önemli bir üstünlük sayılırken, diğer taratan kalitesi kullanıcıya kadar belli olmayan rakip markalar arasından müşterinin kolayca seçim yapmasına olanak sağlar.³⁵

- Reklam ve tanıtım işlevi. Bundan başka marka bir işletmenin iletişim politika stratejileri bakımından da önemli bir araç işlevi üstlenir.³⁶ Marka, reklam için oldukça uygun araçlardır.³⁷Söz konusu imaj (reklam) işlevi, özellikle lüks ürünlerde dikkat çeker. Güçlü markalar, tüketicinin kendini kanıtlama ihtiyacını tatmin ederler. Bunlar özellikle markası fizikken üstünde gören; sigara, bira, araba ve bilgisayar gibi ürünlerdir. Böylece rolex markalı bir kol saatin alıcısı, yararlanma sonucu bu saatin

³³ Erdoğan Karaahmet, Uğur G.Yalçiner. **Marka Tescilinin Temel İlkeleri ve Uygulamaları**. Türk Patent Enstitüsü Yayınları. Yayın No: TPE/19,1999.s.12

³⁴ **A.g.e.** Ülkü Yüksel ve Aslı Yüksel Mermod. s.13

³⁵ **A.g.e.** Erdoğan Karaahmet, Uğur G.Yalçiner. s.13

³⁶ **A.g.e.** Ülkü Yüksel ve Aslı Yüksel Mermod. s.14

³⁷ **A.g.e.** Erdoğan Karaahmet, Uğur G.Yalçiner. s.14

kullanımının verdiği sonucun ötesinde ve ondan bağımsız olan, kendisi için çok özel bir prestiji garanti ettiğini bilincine varmak ister.³⁸

Marka işlevleri genel olarak bir farklılaştırma, reklam ve tanıtım, kalite, güvenlik, kimlik ve tüketici zihnindeki marka hakkındaki kısa bir özet olduğunu söyleyebiliriz. Yeni bir ürünü markalaştırma amacındaki pazarlama ve satış, tanıtım ve reklam, imaj oluşturma faaliyetlerde marka işlevlerini yerine getirmek ürünün müşteri zihninde markalaştırmada önemli etken olduğunu ifade edebiliriz.

2.5.Marka İmajı

Marka kimliği ve imajı kavramları son dönemde pazarlama yönetiminde önemli iki kavram haline gelmiştir. İmaj geleneksel olarak daha yoğun bir kullanıma sahipken, marka kimliği (Brand identity) yeni, yeni gündeme gelmektedir. Marka kimliği ve marka imajı kavramları arasındaki en temel fark marka imajının bir ürünün, markanın, politik kişiliğin, kurumun veya ülkenin kamuoyu tarafından algılanması iken marka kimliği kavramının pazarlama yönetiminin kamuoyuna karşı anlatmak istediği olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle marka imajı kamuoyunun algıladığı, marka kimliği ise pazarlama yönetiminin anlatmak istediğidir.³⁹

Marka imajı geleneksel olarak marka ile ilgili en temel ve en bilinen kavramlardan biridir. Marka imajı, tüketicilerin zihninde o ürün ile ilgili oluşturdukları akılcı yâda duygusal yorumlardır.⁴⁰

John Howard'ın tanımına göre:⁴¹ Marka imajı, tüketicilerin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir. Bu resmin oluşmasını etkileyen öğeler, marka tanınırlığı, markaya yönelik tutum ve markanın kalitesine duyulan güvendir. Marka imajı tüketici belleğinde çağrışımlara bağlı olarak marka hakkında

³⁸ A.g.e.Ülkü Yüksel ve Aslı Yüksel Mermod.s.14

³⁹ Aypar Uslu, Şakir Erdem, Ayşegül Temelli. **İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi**. İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No:2006-7,2006.ss.17-18

⁴⁰ A.g.e. Uztuğ. ss.31-39

⁴¹ John Howard. **Consumer behaviour in Marketig Strategy**. Prentice Hall.1989.p.32

yansıtılan algılamalardan oluşur.⁴² Marka imajını kısaca marka hakkında tüketicilerin sahip olduğu görüş ve çağrışımların tümü olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.⁴³

Marka imajı müşterilerin markayı algılanmasıyla alakalıdır, bir markaya karşı oluşturulmuş inançlar bütünüdür. Tüketicilerin zihninde oluşan bu markayı kullanan kişi model'ini yaratan bir kavram olarak marka imajı, onları olmak istedikleri görünümü yansıtılmalarını sağlamaktadır. Marka imajı kavramının günümüzde önem kazanmasının nedenleri sıralayacak olursak:⁴⁴

- Farklaşma konusundaki yüksek rekabet
- Zaman baskısı, çok öykülü içerikler ve kısa dönemli marka karmaşası
- Medyadaki bölümlenme
- Tüketicilerin bilgilenme derecesindeki artış
- Davranışsal amaçların spesifikleşmesi.

Marka imajının oluşumu ve uygulanış biçimleri beş başlık altında toplanabilir:⁴⁵

- Genel özellikler, duygular ya da izlenimler.
- Ürün algılanması.
- İnançlar ve tutumlar
- Özellikler ve duygular arasındaki bağlantı
- Marka kişiliği

Franzen'a göre üç tür marka imajı bulunmaktadır:⁴⁶

-Özellikli markalar imajı; Ürünün fonksiyonel özelliklerine yönelik inanın yarattığı güvene dayalı bir imaja sahip olması halidir. Çoğunlukla müşterinin kaliteyi ve mevcut birçok ürün alternatifi arasında ürünlerin özelliklerini objektif olarak değerlendirmesi zordur, bu durumda bazı özelliklere sahip olduğu iddia edilen ürünleri seçer. Örneğin, Volvo'nun marka olma iddiası yüksek kalite standardı ile üretilmiş güvenli otomobil'dir, Wall-Mart'ın marka imajı ulusal bazda reklamı

⁴² Kevin Lane Keller. Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity. **Journal of Marketing**. Vol.57.January.1993.p.3

⁴³ A.g.e. Fatih Aydın.s.5

⁴⁴ Shiva Nandon. A Communications Perspective. **Journal of Brand Management**. London. Apr.2005.Vol.12.İss.4.p.264

⁴⁵ David Aaker ve Alexander L.Biel: **Brand Equity&Adverting**. New-Jersey: Lawrence Erlbaum Assc. Publisher.1993.p.84

⁴⁶ Giep Franzen. **Reklamın Marka Değerine Etkisi**. Medyacet Yayınları. İstanbul.2005. s.398

yapılan ürünleri en ucuza satmaktır. Tüm bunlar markaların özelliklerine yönelik olan inançlardır.

-Tutku markaları imajı; Bu tip markalar, markaları satın alan insanların imajını yansıtmaktadır. İmaj, ürün hakkında çok az şey iddia ederken, arzulanan yaşam stili hakkında vaatler sunmaktadır. Bu markanın satın alınmasıyla alıcının zenginlik ve ün ile ilişkilendirme yaptığı bir süreçtir. Bu tür imaj yaratma isteği, pek çok kimsenin ürünleri fonksiyonel yararları nedeniyle değil, statü, saygınlık ve kendine güven amacıyla alması gereğinden kaynaklanmaktadır. Rolex, profesyonel yöneticilerin kullandığı bir saattir, Martini bile insanların içkisidir, Vakko, modayı takip edenlerin tercihidir vb. ifadelerin kullanım sebebi tamamen bununla alakalıdır.

- Deneysel markalar; Bu kategoride yer alan markalar, çağırışılara ve duygulara ait bir imaj yansıtmaktadır. Tutkununda ötesine giderek, ürün ile tüketici arasında bir felsefeyi yansıtmaktadır. Başarılı deneysel markalar bireyselliği kişisel gelişimi ve fikirleri vurgulamaktadır. Nike'in 'Just Do It', Nokia'nın 'Conecting People' sunumu deneysel markalara örnektir. Coca-Cola'nın marka önermesi, deneyimlerin paylaşılmaz ve genç jenerasyona yüklenen değer iken, Malboro, erkeksi değerler içinde sunulan deneyimi vurgulamaktadır. Bu tür markalar için ürünün özelliklerinin daha üstün olduğuna yönelik vaatler verilmekte, sadece markanın getireceği deneyimler vurgulanmaktadır.

Genel olarak marka imajı tüketicinin ürün veya hizmet, işletme hakkındaki düşüncesi, fikri veya algılayışı, müşteriyle ürün veya hizmet, işletme arasındaki ilişki derecesi olduğunu söyleyebiliriz.

2.6. Marka Kimliği

Marka kimliği, marka yöneticisinin yaratmaya ve yönetmeye çalıştığı eşsiz marka organizasyonlarıdır. Bu organizasyonlar markanın fikri, inançları yâda kalitesini temsil eder ve müşterilere yönelik vaadini sunmaktadır. Marka kimliği bu özellikleri ile işlevsel, duygusal ya da kendini ifade etme yararlarını kapsayan değer teklifini geliştirerek marka ve müşteriler arasındaki ilişkinin kurulmasına

yardım etmektedir.⁴⁷Marka kimliği ile ilgili tanımlama ve açıklamalara başlamadan önce bu kavramın marka oluşturma ve yönetme sürecinin temel taşı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Marka kimliği, markaya bütüncül bir anlam katan, markanın kendini ifade etmesi ve sunduğu vaatlerin ne olduğunu anlaşılması için gerekli olan bir yapı elemanıdır. Marka kimliği uzun dönemli bir bakış açısını gerektiren stratejik bir araç olduğunu söyleyebiliriz. Kimliğe bu denli önem verilmesinin ve marka oluşturma sürecinin kalbi olarak görülmesinin temel nedeni, pazarda markanın var olabilmesi için rakiplerden kendini ayıran, yani farklıştıran bir önermeye sahip olmasının gerekliliğidir. Farklıştırmadan bahsettiğimiz anda konumlandırma kavramı ile karşılaşmamız ise kaçınılmazdır. Çünkü zihinlerde farklışarak bir yer edinme direkt konumlandırma ile ilgilidir. Markanın sunduğu vaatler başka bir deyişle değer önermeleri ve bu bağlamda marka kimliği farklışabildiği ölçüde markaya anlam katacak ve farkındalığın oluşmasını sağlayacaktır. Pazarda farklışmanın diğer yolu teknoloji olmakla birlikte zor bir ihtimal olarak görebileceğimiz, hiç üretilmemiş ürünün piyasaya sunulmasıdır. Ancak bilindiği gibi artık rakip firmaların çoğu üretim süreçlerini piyasada kabul gören ürüne ait fiziksel ve teknik özelliklere göre kolayca değiştirilebilmekte ve bu farklışma yolunu kısa sürede kendi lehlerinde kullanabilmektedirler. Fakat duygusal önermelerin taklidi ya da yerini almak sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Sonuç olarak marka temelli fiziksel ve duygusal önermeler içeren kimlik farklışmak için en önemli argümandır.⁴⁸

Marka kimliği, markanın bütüncül yapılandırılmasında, yönetilmesinde temel bir kavram olarak değerlendirilebilir. Marka kimliği marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı bir çerçevedir.

Marka kimliği kavramı markanın tüm yönlerini kuşatmakta; markaya ilişkin parçalardan çok bütünü önemsemektedir. Marka kimliği rekabetçi ortamda markanın gelişimini sürdürmesini ve karlı bir büyüme sağlamasında temel bir kavram olarak değerlendirilebilir.⁴⁹

⁴⁷ David.A.Aaker.**Building Strong Brands**.First Edition.The Free Press.A Devision of Simon &Schuster inc.1996.p.68

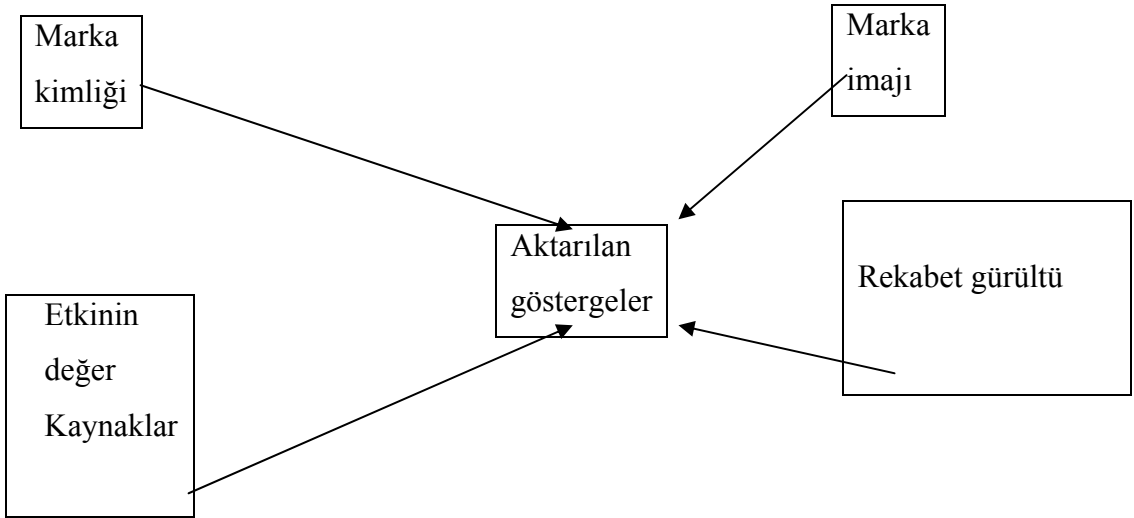
⁴⁸ A.g.e. Fatih Aydın. ss.9-10

⁴⁹ A.g.e. Uztuğ. s.43

Aaker, marka kimliğini ‘Biricik marka çağrışımları seti olarak tanımlamaktadır. Bu çağrışımlar marka ekseni, inançları ya da kaliteyi temsil eder ve kurum üyelerinin müşterilere yönelik vaadini içerir. Marka vaadi şuan ki ve gelecek müşterilerin ürün ve hizmetlerini denedikten sonra ulaşmayı bekleyecekleri getirilerin duygusal ve işlevsel esasıdır. Yani marka vaadi, bir markanın müşterilerine önerdiği eşsiz yararları ifade etmektedir.⁵⁰

Marka kimliği ve marka imajı kavramları son dönemlerde birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Ancak bunlar arasında fark bulunmaktadır şekil No:1’de kimlik ve imajla ilgili diyagram verilmektedir.

Şekil No:1.Kimlik ve İmaj.



Kaynak: Ferruh Uztuğ. Markan Kadar Konuş. Medyacet Kitapları. İstanbul.2002.s.4
Marka kimliği şekilde görüldüğü gibi işletmenin tüketiciye yönelik vaadidir, marka imajı ise müşterinin algılayış biçimi olduğunu söyleyebiliriz. Marka kimliği markanın temel taşlarının biri ve kimlik oluşturmada markanın işlevsel ve duygusal boyutlarına dikkat edilmesi gerektiğini tavsiye edebiliriz.

⁵⁰ A.g.e. Duane Knapp. s.67

2.7. Marka Kişiliği

Marka kişiliği markanın rakiplerinden farklılaşmasını sağlamaktadır. Marka kişiliği kavramı bir marka ile çağırışlandırılmış insani özellikler olarak çağdaş genç, entelektüel, tutucu, yaşlı gibi sıfatların markalara taşınmasını açıklar. İnsan ve marka kimlikleri benzer bir kavramsallaşmayı paylaşabilmelerine rağmen biçimlenişlerinde farklılaşmaktadırlar. İnsanlar arasında bir insanın kişilik özelliklerinin algılanmasına doğrudan ya da dolaylı olarak markanın kişiliği, ürünle bağlantılı nitelikler, ürün kategorisi çağırışmaları, marka adı, sembolü, reklamcılık tarzı, fiyat ve dağıtım kanalı vb. pazarlama iletişim uygulamaları ile biçimlenmektedir.⁵¹

İşletme marka kimliği ise bazı yazarlara göre:⁵²

Bir şirketin veya örgütün marka kişiliği; marka ve tüketici arasında oluşan bağ olarak oldukça basit bir şekilde tanımlanabilmekte ve tüketicinin bir markayı çabucak tanımlayıp ifade edebildiği bir özellik olarak yorumlanmaktadır. Marka kişiliği markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup, markayı sadece tanımlamayıp markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen fikirlerdir.

Genel olarak marka kimliği marka ile çağırıştırılmış insani özellikler ve işletmeyle tüketici arasında oluşan bağ olduğunu söyleyebiliriz.

2.8. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı kavramı, markanın tüketici beğeninde sahip olduğu izlerin gücü olarak temelde marka tanınırlığı ve marka hatırlanabilirliğini içerir. Farkındalık markaya dair algılamaların, fikirlerin oluşması için ön koşul niteliğindedir. Farkındalığın ölçümünde de kullanılan marka farkındalığı düzeyleri, şu başlıklar altında toplanabilir.⁵³

⁵¹ A.g.e. Uztuğ. ss.4-42

⁵² C.Miguel Brendl, A.Mitava Chattopadhyay, Brett W.Pelham, Mauricio Carvalo. Name Letter Branding: Valence Transfers When Product Specific Needs Are Active. **Journal of Consumer Research**. Gainesville: December.2005. Vol.32.İss.3.p.405

⁵³ A.David. A.Aaker. 'Measuring Brand Equity: Across Products and Markets' **California Management Review**. V:38,No:3(Spring,1996 b).pp.114-115

- Tanınırlık(X markasını hiç duydunuz mu?)
- Hatırlama (hangi araba markalarını hatırlıyorsunuz?)
- Hatırlamada ilk marka(top of mind)
- Marka baskınlığı(Ürün grubunda hatırlanan tek marka)
- Marka bilgisi(markanın konumu biliniyor mu?)
- Marka kanısı-brand opinion (marka hakkında fikri?)

Marka farkındalığı, marka tanınırlığı ve marka hatırlanırılığı olarak temel kavramları kapsamaktadır. Marka tanınırlığı, markanın ürün kategorisi içinde diğer markalardan ayrılmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Marka tanınırlığı, ambalaj, biçim, renk, sembol gibi fiziksel özellikleri içermektedir.⁵⁴

Marka hatırlanırılığı ise, markaya dair bir ipucu verildiğinde tüketicinin önceki bilgileri kullanma yeterliliği olarak tanımlanmaktadır.⁵⁵

Marka adının tüketicinin beğindeki varlığı, marka tercihini yaratabilecek çağrışımların bununla bir bağ oluşturmaya olanak sağlamaktadır. Marka farkındalığı ile ilgili çalışmalar, tanıtımı yapılmakta olan marka ile tüketicilerin en azından tanışık olması ve onu bilmeleri yönündedir. Markadan akılda kalanlar beğinin belirli bir bölümünde değil, çeşitli yerlerde dağılmış durumdadır.

Marka hatırlanırken tüketicinin akılına gelen şey o ana, duruma ve ipucuna dayanır. Bu çağırışımı yapacak ilk çalışmalar markanın bilinmesini sağlamak ve farkındalık yaratmak adıdır.⁵⁶

Bilinirlik ya da farkındalık bir markanın tüketici zihnindeki marka görünüşü ile ilgilidir.⁵⁷

Farklı isim taşıyan markaların aynı zamanda farklı fiziksel nitelikleri de vardır. Diğer niteliklerden; marka ismini izole etmek oldukça zordur.⁵⁸

Marka farkındalığı tüketici zihnindeki marka görünüşü ve bu farkındalık marka tanınırlığı ve hatırlanırılığı gibi öğelerden oluştuğunu ifade edebiliriz.

⁵⁴ A.g.e. Howard.pp.27-42

⁵⁵ A.g.e. Kevin Lane Keller.p.3

⁵⁶ A.g.e. Giep Franzen.s.49

⁵⁷ Aaker David. a. Building Strong Brands. New-York The free press.1996.p.10

⁵⁸ A.g.e. Aypar Uslu, Şakir Erdem ve Ayşegül Temelli.s.48

2.9. Marka Çağrışımları

Marka çağrışımları olumlu duyguları uyandırarak, bu duyguların markaya taşınmasına yardımcı olmaktadır. Örneği tanınmış, sevilen bir film yıldızı ya da pop şarkıcısı ile marka arasında tüketicilerle kurulabilecek bir ilişki, böylesi bir çağırışım yaratmaktadır.

Marka yaratmanın temellerinden en önemlisi olan eklenen değerin kaynağı, birçok durumda tüketicinin belleğinde yer alan çağrışımlardan oluşmaktadır.

Çağrışımlar, tüketiciler tarafından ürünün somut ve fiziksel özellikleri ile birlikte markanın sunumu ya da iletişim uygulamalarından çıkarılmaktadır. Çağrı doğrudan ve dolaylı çağırışım olmak üzere ürünle ilgili nitelik ve yararları içermektedir.⁵⁹

Marka değeri, tüketicilerin markalar ile oluşturdukları çağrışımlar ile desteklenmektedir. Bu çağrışımlar; ürün niteliklerini, ünlü bir sözcüyü ve belli bir sembolü kapsayabilmektedir.⁶⁰

Marka çağrışımları müşteri zihnine ürünü veya hizmeti konumlandırmanın en önemli öğelerinin biri olduğunu söyleyebiliriz. Marka çağrışımlarına örnek vermek gerekirse, Kazakistanlı 'Astana' bisiklet spor kulübünün 'Tour De France' gibi önemli dünya basının toplayan spot etkinliklerine her sene katılması sporu geliştirme çabasının bir yana aynı zamanda Kazakistan'ın yeni başkent Astana şehrinin dünyada tanıtılması ve müşteri zihninde bir olumlu imaj, çağırışım yapabilme etkinlikleri olduğunu ifade edebiliriz. Burada yaratılmaya çabalanan marka 'Astana' olduğunu söylersek yanlış olmayacaktır. Ayrıca Kazakistan'ın gelişmekte olan havayolu şirketi de 'Astana' adın taşımaktadır. Burada yeni bir marka yaratmanın ne kadar zor olduğu dikkate alınarak yalnız marka adıyla tanıtılmak ve bir çağırışım yapmak çabası olduğunu görebilmekteyiz.

⁵⁹ A.g.e. Uztuğ. ss.31-39

⁶⁰ A.g.e. Aaker David. p.225

2.10.Marka Değeri-Marka Denkliği

Firmalar pazarda başarılı olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için her yıl marka imajını yerleştirmek, iletişim stratejilerinde marka kişiliğini vurgulamak, tüketicilerin marka tercihlerini yönlendirmek için tüm pazarlama faaliyetleri için büyük bütçeler ayırmaktadır. Bütün bu çabaların altında en önemli faktör ise tüketici zihninde markanın değerini güçlendirmektir.1980’li yıllarda geliştirilen ve 1990’larda önem kazanan marka değeri kavramı; markanın yönetsel açıdan paraya dönüştürülebilir bir varlık olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır. Türkçede marka değeri ya da marka denkliği olarak kullanılan ‘Brand Equity’ nin sözlük anlamı ise tüketici tarafından satın alınan, fiziksel özelliklerin yanı sıra duygusal bağlantısı, şahsiyeti olan ve tatmin yaratan bir karışım, yani inşa edilen bir markadır.⁶¹

Başka bir bakış açısına göre:Marka denkliği marka değerinden farklı bir tanım içermektedir.Buna göre marka denkliği,bir markanın gelecekte yaratacağı nakit akışlarının net şimdiki değeri olarak tanımlanabilmektedir.Yani markasız bir ürünün sahip olabileceği değerin,maka sahibi olmakla arttırılabileceğidir. Kavram, müşterilerin, şirketin markasına duyduğu güvenden kaynaklanmaktadır. Bu güven, müşteri ile marka arasında tercih etmeyi, sadakati ve gelecekte şirket, sahip olduğu marka adı altında yeni ürünler sunarsa onları da satın alma istekliğini arttıran bir ilişki kurulmasını sağlar. Burada anlatılmak istenen değer aynı zamanda şirketin defter pazar değeri oranının yüksekliği ve paydaşlarına özellikle finansal anlamda kattığı değerdir.⁶²

Başka bir görüş açısına göre: ⁶³Marka denkliği markanın göreceli ürün ve kalitesi dahil olmak üzere algılanış biçimi, finansal performansı, müşteri sadakati, memnuniyet ve markaya duyulan tam bir saygının toplamıdır.

Diğer yazara göre de:⁶⁴

Marka denkliği, markanın yaratılması ile ilgili harcamaları, bilinen piyasa değerini ve gelecekte markadan beklenen getiriler ile özümsemelidir.

⁶¹ A.g.e. Uztuğ. ss.43-45

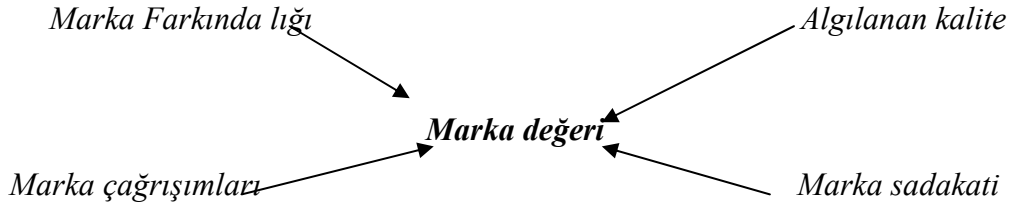
⁶² A.g.e. Peter Doyle. ss.390-394

⁶³ A.g.e. Duane Knapp. s.3

⁶⁴ A.g.e.Franzen.s.71

Aaker, marka değerini;⁶⁵ ürün ya da hizmetlerin firma ve müşterilerle sağlanan faydaların bütünü olarak tanımlamaktadır. Marka değerinin dört alt unsuru olduğuna değinilmekte ve bu unsurlar marka farkındalığı, marka sadakati, algılanan kalite ve marka çağrışımları olarak sıralanmaktadır.

Şekil No:2 Marka değeri.



Kaynak: David Aaker, A.Joach Erich İmsthaller. Brand Leadership. The Free Pres.2000.p.17

Bu doğrultuda markaya ait özelliklerin bir bütünü olarak da tanımlanabilen marka değeri kavramı üç değişik anlamda kullanıldığı belirtilebilir.⁶⁶

- Markanın satıldığı veya envantere gösterildiğinde ayrıştırılabilir bir varlığı olarak toplam değeri
- Tüketicilerin markaya bağlantısının gücünü gösteren bir ölçüm
- Tüketicinin marka hakkındaki çağrışım ve inançların tanımı

Marka değeri şirketin soyut ve somut varlıklarından oluşmaktadır. Somut varlıklar hepimiz bildiğimiz gibi ürün/hizmetler, teknik donanım, personel gibi unsurlardan oluşmaktadır. Soyut varlıklar ise markanın görünmeyen varlıklarıdır. Bu soyut varlıklar beş türde kategorize etmek mümkündür:⁶⁷

- Teknolojik varlıklar: patentler, telif hakları, ticari sırlar ya da teknoloji kullanımında gerekli özel know-how'lar
- Stratejik varlıklar. Şirketi diğer şirketlerin rekabetinden koruyan ayrıcalıklar, lisanslar ve doğal monopoller.

⁶⁵ David Aaker,A.Joach Erich İmsthaller.**Brand Leadership**.The Free Pres.2000.p.17

⁶⁶ A.g.e. Uztuğ. ss.43-45

⁶⁷ John Miller: **Business of Brands**. USA. Hoboken: John Wiley&Son İnc.2003.p.23

- Şöhrete bağlı varlıklar. Şirketin ürünlerinin, hizmetlerinin şöhretini temsil eden, müşterilerle, tedarik kaynaklarıyla, hükümet ve toplumla adil ilişkiler kurup kurmadığını yansıtan şirket adı ve markalardır.
- İnsan kaynakları: Şirketin iş görenlerinin yetenekleri ve uyum gücüdür.
- Örgüt ve kültür. İşgörenlerin Şirkete bağlılığını ve sadakatini şekillendiren firma içi sosyal normlar ve değerlerdir.
- Rakip firmaların sunmadığı ek değerleri sunmak, müşterilerin asıl beklentisidir. Güçlü bir marka, hedef müşterilere daha fazla istenir, buda şirketin temel iş süreçlerini etkiler. Ürün geliştirme sürecini daha fazla kalite güvencesi ve daha fazla ürün özelliği sunmakla şekillendirir. Güçlü markalar kendilerine daha fazla tedarikçi çekerek ve dağıtım kanallarının çıkarını koruyarak tedarik zincirinin yönetimine yardımcı olur. Müşteri ilişkileri ise ürünle duygusal bir bağ yaratarak zenginleştirilir. Kurumsal finansal göstergelerin zenginliği ile bütünleşen kavram, kurumsal unsurların bütünsel perspektifini ortaya koymaktadır.

Bir markanın değeri, tüketicileri kutuplara ayırabilme yetisinde yatar ve bu farklılık duygusunu yaratmada markanın adı çok büyük bir önem taşır.⁶⁸

Marka değeri ve denkliği hakkındaki çeşitli tanımlamalardan çıkarak; marka denkliği gelecekte yaratacağı nakit akışlarının net şimdiki değeri, marka değeri ise pazar değeri oranının yüksekliği ve paydaşlarına özellikle finansal anlamda kattığı değer olduğunu söyleyebiliriz.

2.11. Marka Sadakati/Bağlılığı

Marka sadakati kavramı tüketicinin markaya olan inancının gücü olarak tanımlanabilir. Markaya ilişkin bilgiler tüketicilerin ürünler/markalar arasındaki tercihinin şekillenmesinde temel bir rol oynamaktadır. Tüketicilerin bir markada belirleyici özellikler algılanması ve bu özelliklerden etkilenmesi, o markaya duyulacak sadakatin (bağlılığın) artmasına neden olmaktadır. Güçlü bir markanın en

⁶⁸ Nigel Morgan. Annette Pritchard. **Türizm Sektöründe Reklamcılık**. Çev. Deniz Demirtaş. MedyaCat Yayınları. İstanbul.2006.s.298

temel özelliği kendisine sadık bir tüketici yaratmasıdır. Stratejik açıdan kendi ürün kategorisinde marka sadakati geliştirmiş bir marka pazara yeni bir ürünlerin girişini de engelleyebilir.⁶⁹

Başka bir görüşe göre de:⁷⁰

Marka sadakati marka değerinin kalbi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü insanlar değer verdikleri şeylere sadık kalırlar ve aralarında görünmez bir bağ kurarak bunu sürdürürler. İşte tüketicilerin markaya verdikleri değer bir ölçüde sadakatin derecesidir. Her ne kadar sadakat derecesi net olarak ölçülebilir bir kavram olmasa da çeşitli şekillerde dışa vurumu mümkündür. Markaya bağlı olan müşteri sayısının artması firmanın kemikleşmiş bir müşteri kitlesine sahip olmasına, bu da durgunluk ve istikrarsızlık dönemlerde markalı ürün ve hizmet satışlarının belirli bir satış hacmine imkân sağlar.

Franzen ise marka sadakatin şu şekilde tanımlamaktadır:⁷¹

Marka sadakati markanın belirli bir ölçüdeki marka tercihi (markanın kabulü veya reddi) olarak ifade edilebilen, sabit, lehte ya da aleyhte genel olarak tüketici tarafından değerlendirilmesi ve markaya yönelik satın alım alışkanlığıdır. Tüketiciler markaya karşı diğer pek çok şeyin yanında marka bilinirliği, marka çağrışımları temeline oturan bir tutum geliştirirler. Tüm yaşamları boyunca markalardan edinilen deneyimleri hesaba katarak markayı değerlendirirler. Kullanım deneyimi bir marka tutumunun ve ona yönelik sadakatin oluşumunda özellikle önemlidir. Diğer tüm izlenim ve deneyimler markaya yönelik tutum belirlemektir. Bu tutumun oluşmasında üç temel kriter bulunmaktadır.

- Biliş yoluyla (Tüketicinin marka hakkında bildikleri değerlendirici izlenim)
- Duygusal yoldan (Tüketicinin markaya beslediği duygular deneyimlinmiş bir coşku)
- İstek yoluyla (Değerlendirmeye dayalı davranışsal eğilim)

Satın alıcılar arasında ayırım genellikle sadık ve sadık olmayan olarak yapılmaktadır. Ancak sadık olmayan satın alıcılar arasında da bir ayırım geliştirilmiştir. Bu ayırım müşteri olmaya eğilimli ve değişir-devingen marka

⁶⁹ Yavuz Odabaşı. **Tüketici Davranışı**. Eskişehir. A.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. 1998. ss. 79-81

⁷⁰ A.g.e. Fatih Aydın. s. 7

⁷¹ A.g.e. Franzen. s. 58

satın alıcılar olarak yapılmaktadır. Bu temel ayırımları araştırmalarında yedi tüketici türü olarak karşımıza çıkar. Bunlar.⁷²

—Uzun dönemli bağlılık (yalnızca bir markayı satın alma)

- Kısa dönemli bağlılık(Birden fazla markanın satın alınmasına rağmen her birinin kısa ya da uzun bir süre kullanılmasıdır.)
- Devingen-değişken(Bir değerinin ardından çeşitli markaların satın alınması)
- Alışveriş sırasında seçici(Genellikle alışveriş sırasında satın alma, sınırlı markalar arasında seçim)
- Fiyat yönelimli mağaza marka satın alma(Temel olarak jenerik ya da özel nitelikli marka satın alma)
- Hafif kullanıcılar (Satın alma kalbi ölçülemeyecek şekilde çok az satın alanlar) ve değerleri olarak sıralanmaktadır.

Marka sadakati, son dönemde tek bir marka kullanımı yerine markanın satın alma sıklığı açısından da ele alınmaktadır. Yüksek marka sadakati kategoride sadece tek bir marka kullanılmasını açıklar.⁷³

Bazı yazarlar marka sadakatin yaratmada tüketici özelliklerinin önemli olduğunu söylemektedirler. Genel olarak markaya bağlı olan tüketiciler, özellikleri şu başlıklar altında sınıflanmaktadır.⁷⁴

— Bir markaya bağlı olan tüketici seçiminde kendine daha güvenlidir.

—Marka sadakati olan tüketicilerin çoğunun o mağaza ya da bağlılığı vardır. Satın almalarını genellikle aynı mağazadan yaparlar. Bu nedenle bu mağazada bulunmayan markaları alma ihtimalleri azalmaktadır.

— Marka bağlılığı olan tüketiciler satın almalarında yüksek riski oranına karşı daha duyarlı olduklarından, bu riskin olasılığını azaltmak için belli bir markayı satın almaya devam ederler.

Günümüzde şirketlerin en büyük amacı hareketli pazar koşularında fiyat bazlı rekabete kendi markalarına bağlı sadık müşteriler yapmaktır. Marka sadakati markanın günümüzde kazandığı en temel nedenleri arasındadır.⁷⁵

⁷² Jossh Mc Queen, Carol Foley, John Deighton. Decomposing a Brand's Consume Franchise into Buyer Types. Ed.David Aaker V L.Biel Alexander. **Brand Equity&Advertising**. New Jersey. Lawrence Erlbaum Assc. Publishers.1993.p.238

⁷³ **A.g.e.** Uztuğ. ss.34–35

⁷⁴ Henry Assael. **Consumer Behaviour and Marketing Actions**.6th Edition. South-Western College Publishing.1998.p.133

Bundan dolayı bazı yazarlar fiyat bazı rekabetin marka sadakatin yaratmada önemli olduğunu söylemektedirler. Aaker, sadakat ölçümü için fiyat bazılı değerlendirmenin temel olacağını belirtmektedir.⁷⁶

Bu temel tüketicilerin fiyat farklarına göre markayı değerlendirmesini daha ucuz olan bir markaya rağmen sadık olduğu markayı satın alması olarak açıklanmıştır. Eğer tüketici fiyatı düşük ürünü satın alırsa o zaman tüketicinin fiyata sadık olduğunu, ürüne sadık olmadığı anlaşılır. Marka sadakatinin en önemli ölçüsü tüketicinin rakiplere göre ucuz ya da pahalı değerlendirmelerine başvurmadan markayı satın almaya devam etmesi gösterebilmektedir. Yüksek marka sadakati kategoride sadece tek bir marka kullanılmasıyla açıklanmaktadır. Tüketicilerin bir kısmı bazı kategorideki ürünlere bağlılık gösterirken başka bir kategoriye yönelik daha az bağlılık gösterebilmektedir.

Genel olarak marka sadakati müşterinin ürünlere veya hizmetlere bağlılığın gösteren, fiyat bazlı rekabetin önemli olduğu ve bu sadakati yaratmada müşterinin bağlılık özelliklerine dikkat edilmesini gerektiren tüketicinin bağlılık derecesi olduğunu söyleyebiliriz.

2.12.Hizmet Sektöründe Markalaşma

Günümüzdeki küreselleşme ve sertleşen rekabet koşullarında turizm işletmelerinin, bölgelerin, ülkelerin turizm piyasasından pay alabilmeleri ve hayatını sürdürebilmeleri için markalaşma yoluna gitmeleri şart olabilmektedir. Ayrıca turizm sektörünün bir hizmet sektörü olduğundan hizmet sektöründeki marka anlayışına bakmak yararlı olabilmektedir.

Hizmet sektörünün öneminin artması ile ürüne dayalı markalar için geliştirilmiş olan markalama modellerine de eğilim artmıştır. De Chernatony ve Segal-Horn'a⁷⁷ göre

⁷⁵ A.g.e. Uztuğ. s.35

⁷⁶ David Aaker. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. **California Management Review**. Vol:38, Spring, 1996. pp.114-115

⁷⁷ De Chernatony I. ve Segal-Horn The Criteria of Successful Services Brands. *European Journal Of Marketing*, 37(7/8).2003. ss. 1095-1118; Murat Selim Selvi ve Erdem Temeloğlu. Otel İşletmelerinde Markalaşmanın Tüketici Satın alma Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir

bir hizmet markalama stratejisi uygulaması; hizmetin soyut yapısı üretim ve tüketimin eşzamanlı oluşu, heterojenlik ve dayanıksızlık gibi nedenlerden dolayı çok fazla dikkat gerektirmektedir. Hizmet fiziksel mallardan farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle De Chernatony ve Riley'in ⁷⁸ çalışmasında belirtildiği üzere ürün markalama uygulamaları hizmetlerde başarıyla uygulanmamaktadır. Hizmet özelliklerine göre markalaşma 4 başlıkta sunulmaktadır. Bunlar soyutluk, üretim ve tüketimin eş zamanlı oluşu, heterojenlik ve dayanıksızlıktır.

De Chernatony ve Riley hizmet markalarının tüketicileri cezp etmede sadece bir imaj ve ün geliştirmenin yeterli olmadığını fakat rakiplerin tüketicilere sunduğu cazip teklifleri önlemede hizmet markasının deneyimli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazara göre firmanın imajı ve ünü üzerine oluşturulan markalama tercihi bu zorlukların üstesinden gelmektedir.⁷⁹

Sonuç olarak hizmet sektöründe markalaşmak, hizmetin özelliklerin dikkate alınmasını gerektirdiğini söyleyebiliriz.

2.13.Turizm Sektöründe Markalaşma.

Turizm bugün kültürel, sosyal ve ekonomik bir olgudur. Turizmin gelişmesiyle turistlerinde profili gelişmiş ve değişmiştir. Turist beklenti ve taleplerinde her geçen zamanda değişiklikler olmuştur. Turistler gidecekleri ülke bölge, şehir ve işletme konusunda, çeşitli mesajlardan daha fazla etkilenmeye, seçici olmaya başlamış, faydalanmak istediği hizmetler artmıştır. Bu gelişmeler ise ülkeler, bölgeler, şehirler, özel alanlar ve işletmeler açısından rekabetin hızla artmasına neden olmuştur.⁸⁰ Hızla artan ülkeler, bölgeler, şehirler, özel alanlar ve işletmeler

Araştırma. **Ege Akademik Bakış**.8(1)2008,95-122.hpp://eab.ege.edu.tr/pdf/8-1/C8-S1-M6.pdf. (Çevrimiçi).02.04.2.008.

⁷⁸ De Cheratony ve Riley F.D.O.Experts Views About Defining Services Brands and the Principles of Service Branding. Journal Of Business Research.46 (2).1999.ss.181-192; **A.e.** Selim Selvi ve Erdem Temeloğlu. ss.99-100

⁷⁹ Murat Selim Selvi ve Erdem Temeloğlu.Otel İşletmelerinde Markalaşmanın Tüketici Satın alma Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış**.8(1)2008,95-122.hpp://eab.ege.edu.tr/pdf/8-1/C8-S1-M6.pdf. (Çevrimiçi).02.04.2.008.

⁸⁰ Cığerdilen, T. "Turizmde Markalaşma", I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi, 07- 08 Eylül, Sakarya: 2007ss.213-226 s.215

arasındaki rekabet onların rakiplerinden farklılaşması için markalama yoluna gitmelerine zorlayabilmektedir. Turizm sektöründe ülke, bölge, şehir, özel alan ve işletme boyutlarında markalaşma olgusu yaşanabilmektedir. Turizmdeki markalaşma boyutları ve özellikleri aşağıdaki gibidir.

Ülke markalaşması; Ülkelerin turizmde markalaşması ve markanın korunması, diğer ürün ve hizmetlerden daha güçtür. Uluslararası ilişkiler, ekonomi, toplumlar arası önyargılar, ülkede yaşanan çeşitli toplumsal olaylar gibi pek çok faktör bir ülkenin marka algısını etkilemektedir. Aynı zamanda günümüzde bireyler, gittikçe daha fazla seçme şansına ve bu seçimleri yapmak için daha az zamana sahiptirler. Bu ortamda hedef kitleye ulaşmak, marka inşa etmek ve yönetmek için reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış geliştirme gibi tanıtma faaliyetleri araç olarak kullanılmaktadır.

Destinasyon markası, "destinasyonun turistlere sağlayacağı imkânlar neticesinde ortaya çıkan tecrübelerin (hizmet kalitesi) ve tanıtım faaliyetinde hedef kitleye sunulan mesajın birleşmesiyle oluşan prensipler bütünü" olarak tanımlanmaktadır.⁸¹

Destinasyon markalama ise:⁸²

-Bir destinasyonu tanımlayan ve farklılaştıran isim, sembol, logo, amblem ile diğer grafik unsurların yaratılması,

-Destinasyona ilişkin unutulmaz seyahat deneyimlerinin yaratılması ve turist ve destinasyon arasında duygusal bağın kurulması ile meydana gelmektedir

Destinasyon markalaşması: Destinasyonun turistlere sağlayacağı imkânlar neticesinde ortaya çıkan tecrübelerin ve tanıtım faaliyetinde hedef kitleye sunulan mesajın birleşmesiyle oluşan prensipler bütünüdür. Başarılı bir destinasyon markası turistlerin kalbinde ve aklında yer edinendir. Formüle etmek gerekirse;⁸³

⁸¹ A.g.e.Ciğerdilen, T. s.215

⁸² Aslı Taşçı. Destinasyon Markası Geliştirmede Gerekli Ön Koşullar.ss.4-7 Aslı Gündoğdu

Aksungur.İljal Kastal.(Ed.)Turizmde Markalaşma Seminer Raporu.(İçinde .4-7) T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtma Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca .İspanya.2007 s.4

http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Markalama_Seminerirapor.pdf

(Çevrimiçi)01 Ağustos 2008

⁸³ William Baker.Küçük Şehirlerin Markalaşmasında Beş Önemli Unsur.Aslı Gündoğdu Aksungur.İljal Kastal.(Ed.)Turizmde Markalaşma Seminer Raporu. (İçinde22-23) T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı. Tanıtma Genel Müdürlüğü. Palma de Mallorca.İspanya.2007.Erişim tarihi.01 Ağustos 2008 s.22.

Şekil No:3.Destinasyon Markası formülü.

$$\text{Destinasyon Markası} = \text{Hizmet Kalitesi} + \text{Tanıtım Faaliyeti.}$$

Liping Pai'a göre turizmde markalaşma aşağıdaki gibi formülle edilebilir,⁸⁴

Şekil No:4. Liping Pai'a göre turizmde markalaşma formülü.

$$\text{‘Turizmde markalaşma} \neq \text{Yaratıcı reklam ‘}$$

$$\text{‘‘Turizmde markalaşma} = \text{ürün, hizmet, fiyat, tanıtım’’}$$

Destinasyon Markalaşması istikrarlı ve odaklanmış bir iletişim stratejisidir. Destinasyon imajın oluşturma çabaları markalaşmada bir bölüm rolünü üstlenmektedir ve markalamaya adımdır. Burada destinasyon marka kimliği çok önemlidir. David Aaker'in tanımına göre: Marka kişiliği, marka hakkında müşteri zihninde oluşan çağrışımlar karmasıdır. Bu çağrışım karmalar marka adı, logosu, sembolü, dizaynı, sloganı, ambalajı ve bunların karışımından oluşmaktadır. Destinasyon markalaşması bir bölgeyi kimlik kazandıracak (identity) ve ayırt edebilecek sabit öğelerin (çağrışımları) karmasının olumlu imaj oluşturma amacıyla çözümüdür. Destinasyon'un marka imajı ise turist hatırasında kalan bölge hakkında algılamalar toplamıdır.⁸⁵

Marka, destinasyonu sunduğu temel değer yönüyle farklılaştırır ve bu değer vaadini temsil eder. Destinasyon sahip olduğu üstyapı ve altyapı yatırımları, mimari vb. gibi niteliklerde farklılaştırılabilir. Ancak bu nitelikler kolaylıkla kopyalanabilir olduklarından tüketiciyi her zaman ve yeterince motive etmekten uzaktır. Destinasyon markalaşması, küresel rekabette saf tutan çağdaş destinasyon pazarlamacılarının, belki de en güzel pazarlama silahı olarak görülmektedir.⁸⁶

Turizmde marka, markalama, destinasyon markalaşması gibi kavramların

⁸⁴ Liping Pai.Turizm Markalaşması:Tecrübeler ve Sürdürülebilirlik. Aslı Gündoğdu Aksungur.İljlal Kastal.(Ed.)Turizmde Markalaşma Seminer Raporu.(İçinde33-35) T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtma Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca.İspanya.2007. http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Marklasma_Seminerirapor.pdf.Erişim tarihi.01 Ağustos 2008 s.33

⁸⁵Liping A.Cai.Cooperative Branding for Rural Destinations.**Annals of Tourism Research**.Vol.29.No:3.2002.pp.720-742.p.722-724.

⁸⁶Mehmet Oğuz han İlban. Seyahat Acente Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma.**Ege Akademik Bakış**.8(1)2008:123-154.ss.125-126

tanımlanmasından sonra turizmdeki marka unsurlarına bakmamız yararlı olabilmektedir. A.Taşçıya göre destinasyon markalamasının unsurları aşağıdaki gibidir:⁸⁷

-Destinasyonu turistler için çekici hale getirmek; kendine özgü, diğer destinasyonlarda olmayan, yeri doldurulamayan özelliklerine dayanarak, pazarda bir konum elde etmeyi ve bunu gerçekleştirirken toplumsal değerlere saygılı olmayı gerektirmektedir.

-Güçlü destinasyon markaları potansiyel turistler için duygusal anlam, yüksek beklenti ve prestij unsuru taşımaktadırlar.

-Markalar, yaratılan fonksiyonel ve duygusal değerler seti ile bunların müşteriler tarafından algılanış biçimini yansıtan bir bağ olarak geliştirilmelidir.

-Destinasyon markalama, pozitif imaj geliştirmeye yönelik olarak; isim, sembol, logo, dizayn, slogan, renk, mimari, kültürel miras, dil, mitler ve efsaneler gibi marka elemanlarının tutarlı bir kombinasyonu ile meydana gelmektedir.

Başka bir bakış açısına göre destinasyonu markalama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibidir:⁸⁸

-Markalaşma için pazarlama iletişim stratejisi oluşturulmalıdır.

-Müşteri odaklı anlayış benimsenmeli ve küçük grup odaklı pazarlama yapılmalıdır.

-Bir destinasyonun öncelikle, mevcut turistlerin algısındaki güçlü tarafları ön plana çıkarılarak tanıtımı yapılmalı, bu algı üzerinden belli bir turist kitlesi elde edilip, pazarda güçlendikten sonra, destinasyonun alternatif yönleri de pazarlanmaya başlanmalıdır. İyi bir tatil geçirmiş turistin tecrübesi binlerce imajdan daha değerlidir. Bu nedenle turist memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.

-Yeni medya teknolojilerinden yararlanılmalıdır (internet, e- mail vb.)

-Uluslararası alandaki gelişmeler ve tüketici eğilimdeki değişiklikler takip edilmelidir.

⁸⁷ A.g.e.Aslı Taşçı. s.5

⁸⁸ Julio Aramberri.Turizm ve İleri Pazarlama:Sektörel Zorluklar ve Fırsatlar.; Aslı Gündoğdu Aksungur.İjlal Kastal.(Ed.)Turizmde Markalaşma Seminer Raporu.(İçinde 4-7.) T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtma Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca.İspanya.2007.s.7.

http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Marklasma_Seminerirapor.pdf

Erişim tarihi.01 Ağustos 2008

-Tüm dünyada Google gibi arama motorları ve kredi kartları insanların hayatını çok kolaylaştırmakta ve yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Tanıtma stratejileri ve kampanyaları oluştururken bu yenilikler dikkate alınmalıdır.

-Tüm dünyada (özellikle ABD'de) insanların eğlenceye ayırdığı bütçe artmaktadır. Dolayısıyla eğlence mesajlı ya da temalı tanıtım kampanyaları önem kazanmaktadır. Nigel Morgan'a⁸⁹ göre turizm markalamasında başarılı olabilmek için aşağıdaki koşulları sağlamak gerekir:

-Pazarın nitelikleri ile hedef kitlenin ihtiyaç duyduğu noktaların kesiştiği yerden ise başlamak.

-Pazar konumunda ve marka imajında adım adım değişiklik yaratarak ilerlemek.

-Geçici modalar yaratmak değil, uzun süreli stratejilerle ilerleyerek kalıcı imaj yaratmak.

-Tek basına imaj geliştirmenin ötesinde, ürüne de yatırım yapmak.

-PR faaliyetlerine ağırlık vermek.

Genel olarak, turizmde markalaşma müşteri memnuniyeti, imaj, tanıtım, hizmet kalitesi, fiyat bileşeninden oluşan, turistik ürünü pazarlamada etkili araç olduğunu ifade edebiliriz.

2.14.Turizmde Markalaşma ve Tanıtım

Yerlerin ve mekanların tanıtma ve markalaşma ihtiyacı yeni pazarlarda dikkatleri üzerlerine çekerek yatırım ve iş imkanları yanında konukları cezp etme açısından global bir rekabet içerisinde olmalarından kaynaklanır. Yer ve mekan tanıtımında hedef, yerlerin ve yörelerin tüm cazip ve güçlü yönlerinin ön plana çıkarılması ile mevcut yapısının ve ileride kazanacağı kimliğin bir dizi uzmanlık çalışmaları sonucu belirlenmesidir. Amaç ise rekabet şanslarını artırmak için mekânların yeniden

⁸⁹ Nigel Morgan.Galler'in Turizm Destinasyonu Geliştirmek/Yerel ve Global Mücadele.;Aslı Gündoğdu Aksungur.İjlal Kastal.(Ed.)Turizmde Markalaşma Seminer Raporu.(İçinde18-21) T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtma Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca.İspanya.2007. http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Marklasma_Seminerirapor.pdf

Erişim tarihi.01 Ağustos 2008 s.21

tanımlanması sırasında kendini tekrarlamaları yerine dinamik bir yöntemle diğer yerlerden farklı ve ilgi çekici yönleri ile dünya çapında tanınmalarına imkân sağlamaktadır. Yer ve mekan tanıtımı ve markalaşması şehirlerin, yörelerin ve ülkenin kamu sektörü yanında sonuçlarından yararlanacak tüm kesimleri de kapsayan yardımlaşma ve işbirliğine dayalı koordine bir çalışmadır. Aynı marka etrafında ortak çalışmalar, işbirliği ortamı ve bu bağlamda kamu ve özel işletmelerin toplumsal ve kültürel sektörlerin hep birlikte kendini yenileyen bir tanıtım ve marka davranışı sergilemeleri önemlidir. Farklı ürünlerin farklı alıcıları için yapılacak faaliyetlerden oluşan yer ve mekan tanıtımında etrafında toplanılacak bazı ilkeler belirlemek mümkündür:⁹⁰

- Yer ve mekân tanıtımı ve markası hedef kitleye özgün bir kimlikle iç iletişim ve aktif katılım yoluyla oluşturulmalıdır.

- Mevcut ve verilmeye çalışılan mesajların, hedefin sesini etkin, unutulmayacak ve uluslararası itibarını yükseltecek şekilde duyuran güçlü yöreye yönelik talebi teşvik edici uyum ve koordinasyon içerisinde olması gerekir.

- Yer ve mekânların zenginliği ve çekiciliği basit, gerçek, motive edici, çekici ve hatırdaki kalıcı şekilde ortaya konmalı; sağlanacak fayda ve yararlar da toplum kesimlerinin tümüne katılımları oranlarında dağılacak şekilde geniş kapsamlı ortak kazanca yönelik olmalıdır.

- Güncel ve özgün olmayan kendini tekrarlayan klişe ve dengesiz imajlar yerine güncel amaca odaklanan doğru mesajlar abartısız ve dengeli bir şekilde sunulmalıdır.

- O yöredeki toplumsal bilgi ve becerilerin katılımı ile rekabeti sağlayacak yeniliklerin hayata geçirilmesi ve yaratıcı olarak kullanılması basit yöntemlerle sağlanmalıdır.

⁹⁰Hüsnü Gümüş. Yer ve Mekan Tanıtımı ve Markalaşması.

<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=39983> Erişim tarihi. 27 Ağustos 2008

- Yöre ve hedef kitleye mekanla ilgili olarak ikna edici, saygı uyandıran ve geleceği olan bir vizyon sunulmalıdır. Yörede sonuçlarından yararlananların refahı gerçek anlamda yükselmesine yönelik olmalıdır.

- Yer ve mekân tanıtımı kişileri ve kurumları yöresinde, dışında ve dünyada birbirine yaklaştıran bir karaktere sahiptir. İyi bir strateji oluşturulması halinde özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında birlik ve bütünlük sağlanırken toplumda da rol alma ve katılım artar çevre ve dünya ile de güçlü ve olumlu bağlar kurulur.

- Yer ve mekân tanıtımı ve markalaşması uzun, zaman alıcı ve maliyetleri olan bir iştir. Gerektiği gibi uygulandığı takdirde uzun vadede elde edilecek faydalar maliyetleri önemsiz kılacaktır.

- Bir yer mekânın tanıtımı yürüten ekibin ve yöneticisinin kişisel ilgi ve çabaları ile yakından ilgilidir. Uygulama kadar katılanların yer ve mekân hakkında olumlu tutum ve davranışlar geliştiğini görmeleri önemlidir. Katılanları bilgilendirmek, uygun idari ve mali önlemleri oluşturmak ekibin stratejik vizyon yeteneği ile yakından ilgilidir.

- Yörelere mevcut değerler korunurken gelecek nesillere de kalabilecek eserler yaratılması üzerinde durulmalı, yatırımlar, yapılar, etkinliklerde bu husus gözetilmelidir.

-Kürerselleşen dünyamızda her yer ve mekân dünyanın varlık, refah ve ilgisinden kendi payına düşeni alabilmek için tüm diğer yer ve mekânlarla rekabet etme durumundadır. Bir yer ya da mekânın ismi ve itibarı olumlu, cazip, eşsiz, sürdürülebilir ve dünya genelinde çok sayıda farklı insan için önemli olabilecek nitelikleri üzerine inşa edilmelidir.

-Bir yer veya mekânın markası ancak insanlara aktif katılım olanağı sağlayarak o markayı bizzat görmesi ve yaşaması durumunda hayat bulacaktır. Tanıtım faaliyetlerinde etkili, basit, çekici ve farklı olabilmek için ülke logoları ile birlikte vurucu sloganlar (İspanya'nın "Every Thing Under The Sun" ;Her Şey Güneşin Altında- , New York'un "I Love New York" -New York'u Seviyorum-sloganları vb.) ve görsel semboller (Big Ben/Londra, Kızıl Meydan/Moskova,

Özgürlük Heykeli/ABD, Eiffel Kulesi/Paris, İsa Heykeli/Rio de Janerio vb.) kullanılmaktadır.⁹¹ J.Menzioli'ye göre turizm tanıtımı özellikleri şöyledir:⁹²

-Günümüzde, enformasyon bolluğu ve fazlalığının olduğu bir dünyada yaşanmaktadır. Bu nedenle ülke ve ürün tanıtımı bağlamında başarılı ve etkili olmak için; farklı olmaya, diğer enformasyonlardan (diğer bir deyişle rakiplerin mesajlarından) ayırt edilir ve dikkat çekici olmaya, ayrıca değişik iletişim kanallarının kullanılmasına gerek duyulmaktadır.

-Marka bir hazinedir, zamanla değerini kaybedebilmekte ve canlı varlıklar gibi doğum, gelişme ve ölüm süreci yaşamaktadır. Bu nedenle sürekli yenilenmesi, güncellenmesi gereken bir olgudur.

-Tanıtım sürecinde hedef kitleyi etkilemek için mesajların farklı ve sıra dışı yollardan verilmesi gerekmektedir. Diğer önemli bir unsur ise, yine hedef kitleye verilen mesajlarda “siz değerlisiniz” vurgusu olmasıdır.

-Çok bütçe harcayarak ve yıllardır aynı mesajı vererek yapılan tanıtım çalışmaları kimi zaman başarıya ulaşamamaktadır. Önemli olan farklı iletişim kanallarını kullanarak, belirli bir hedef kitleye ayırt edici unsurların etkili mesajlarla aktarılmasıdır.

-Eğer bir destinasyonun tanıtılacak ya da pazarlanacak özel bir şeyi yoksa icat edilmelidir.

-En iyi tanıtım kampanyası, ulusal ve uluslar arası medyada büyük yankı uyandıran, dolaylı reklam yönteminin uygulandığı, cesur, yenilikçi ve çok ilgi çeken faaliyetler yürütmektir. Bilboa'daki “Guggenheim Müzesi”nin açılışı, buna verilebilecek en iyi örnektir. “Guggenheim Müzesi”nin açılışında etkili ve başarılı bir PR kampanyası

⁹¹Sadece Para Harcayarak Marka Olunmuyor. **Resort Academy**.

[Http://www.resortacademy.com/ra](http://www.resortacademy.com/ra). Erişim tarihi. 27 Haziran 2008

⁹² Juan Nonzioli.Turizmde Markalaşma ve Yenilik; ss.12-23.Aslı Gündoğdu Aksungur.İjlal Kastal.Turizmde Markalaşma Seminer Raporu. T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtma Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca.İspanya.2007.http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Marklasma_Seminerirapor.pdf

Erişim tarihi.01 Ağustos 2008

yürütülmüştür. Çok görkemli bir açılış olması sebebiyle, medyada geniş yer bulmuş, insanların ilgisini çekmiş ve ağızdan ağza yayılmıştır.

-Marka olmak önemlidir, çünkü kriz ya da sektörün yaşadığı durulma anlarında avantaj sağlamakta, bu dönemlerin az kayıpla atlatılmasına yardımcı olmaktadır.

-Bir destinasyonun ya da ürünün tanıtımında ünlülerin kullanımı hedef kitle üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örneğin Palma'da açılan "Palma Arena" spor kompleksinin tanıtımı yapılırken çok yüksek bir meblag harcanmamış, ünlü tenisçiler Nadal ve Federer arasında bir açılış maçı gerçekleştirilmiştir. Bu maç, medyada yoğun olarak yer almış ve tüketicinin ilgisini çekmiştir.

Büyük bütçeli, tüm dünyada yaygın bir şekilde gösterilecek ve izleyici çekecek filmler ülke tanıtımında kullanılmalıdır. Çünkü insanlar, izledikleri filmlerde gördükleri yerleri gidip görmek isterler. Örneğin; "Yüzüklerin Efendisi" filminin Yeni Zelanda'nın tanıtımına büyük katkısı olmuştur.

-İnsanların ilgisini çekecek ilginç hikâyelerin tanıtımında kullanılması çok etkin olmaktadır. Örneğin; Van Gogh'un kulagını kestiği yerin pazarlanması, resimlerini pazarlamaktan daha kolaydır.

-Reklam faaliyetleri bir destinasyon için, açık açık "gidin ve görün" mesajı iletirken, PR faaliyetlerinde ise gizli bir güç, o destinasyonu gidip görmeniz gerektiği hissini uyandırır.

Ticari reklam dönemi artık etkinliği kaybetmekte, yerini reklam olduğu hissedilmeyen dolaylı reklam yöntemlerine bırakmaktadır. Örneğin: Çok izleyici çekecek bir filmin kendi ülkemizde çekilmesini sağlamak, önemli bir kültürel organizasyon (Cannes Film Festivali, Venedik Film Festivali vb.) yapmak ve bunun uluslar arası basında yer almasını sağlamak, uluslar arası organizasyonlara (Paris, Londra, Milano Moda Haftası vb.) ev sahipliği yapmak insanları bazı destinasyonlara gitmeye iten şey, bazen bu destinasyonların güzel olmalarından çok, ünlü olmalıdır. Örneğin; Paris- Eiffel, Moulin Rouge.

-Eğer turizm sektöründe kamu ve özel sektör birbirlerinden etkileniyorlarsa, işbirliği içinde olmaları her iki taraf için gereklidir. Güçlü destinasyon markaları yaratmanın en önemli koşullarından bir tanesi işbirliğidir.⁹³

Tanıtımın destinasyon markalaşmasında ve olumlu imaj oluşturulmasında önemli etken olduğu bellidir. Küreselleşen dünya turizm pazarında ülkelerin, bölgelerin tanıtımında yukarıda denilen ilkeleri dikkate almaları yararlı olabilecektir.

Sonuç olarak turizmde markalamada kamu ve özel sektörün işbirliği, dolaylı reklam, ünlüleri ve olayların pazarlamada kullanımı ve bu tanıtım ve markalaşma faaliyetinin dünya basınında büyük yankı uyandırması önemli olduğunu söyleyebiliriz.

2.15.Turizmde Markalaşma ve İmaj

Marka, sunulan turistik ürünler hakkında tüketicilerin ya da ziyaretçilerin algılarına bir kimlik oluşturma çabasıdır. Destinasyon markalaşması, sabit bir elemanlar karışımının olumlu bir imaj yaratılması maksadıyla çizilerek tanımlanmasıdır. Destinasyonun hem tespit hem de ayırt edilmesini sağlayan bir isim, sembol, şekil, logo, slogan, ayrıca destinasyonu çağrıştıran unutulmaz bir seyahat deneyiminin keyifli hatıralarını hatırlamayı sağlamlaştırma ve güçlendirme görevinin yerine getirilmesi olarak da destinasyon markalaşmasını açıklayabiliriz.Turizmde, bir destinasyonun rekabet etmesi ve başarılı olabilmesi için yüksek kaliteli bir hizmet sunulması gerekmektedir.Aynı zamanda beklenti ve hafıza bir kalite deneyiminin önemli unsurları olduğu için destinasyon markalandırması için herhangi bir girişim, gelecek memnuniyet ve /veya heyecanının vaat ve beklentisiyle ilgili bireyi rahatlatma işlevini yerine getirmelidir.Seyahatten sonra marka unutulmaz bir

⁹³ Eulogio Bordas.Kamu- Özel Sektör İşbirliği,.;Aslı Gündoğdu Aksungur.İjlal Kastal.(Ed.)Turizmde Markalaşma Seminer Raporu.(İçinde25-26) T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtma Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca.İspanya.2007.

http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Marklasma_Seminerirapor.pdf

Erişim tarihi. 01 Ağustos 2008. s.25

destinasyon deneyiminin sonraki seyahat hatıralarını sağlamlaştırmada ve güçlendirmede önemli rol oynayabilir. Bu noktada destinasyon markalaşmasına gidilmesinin temel nedeni, turistleri cezp edecek arzu edilen bir imaj yaratmak, bir destinasyonu rakiplerin destinasyonundan farklılaştırarak daha fazla para harcayan turistleri çekecek konuma getirmek, imaj yaratmak ve turizmin artan ekonomik katılımı ile bir destinasyonu daha iyi yaşanacak bir yer haline getirmektir. Ayrıca destinasyon markalamasının anahtar rolün turistler ile duygusal bir bağın kurulması olarak düşünülmesi gerekmektedir.⁹⁴

Bazı yazarlara göre destinasyon imajı bireyin zihinsel belgisi (inancıları), duyguları ve belli bir mekan hakkındaki genel algılayışlarıdır. Destinasyon imajı turist davranışında iki önemi rol oynamaktadır:⁹⁵

- Turistin destinasyon hakkında ön bilgiyi sağlamasında.
- Destinasyona gelme, değerlendirme, memnuniyet ve geleceğe yönelik olarak tekrar ziyaret etme ve tavsiyede bulunma.

Destinasyon imajı, destinasyon markasından farklıdır, fakat marka imaj yoluyla oluşturulmaktadır. İmaj, destinasyon markası oluşturmada önemli bir yapı taşıdır. Bilinçli olarak markalaşma faaliyetleri yürütülmesine de, zihinlerde bir ülkenin imajı yalnızca ismi ile oluşabilir.⁹⁶

Alex Kouris'e göre:⁹⁷ Bir yerin imajı, insanların söz konusu yer hakkındaki inançları, fikirleri ve izlenimlerinin toplamından meydana gelmektedir. Olumlu bir turistik imaja sahip olunması uluslar arası turizm hareketlerini biçimlendiren bir etkidir. İmaj, bu nedenle tanıtma açısından da son derece önemlidir. Bir destinasyonun imajı üç bileşenden meydana gelmektedir:

- Duygusal imaj ("Smile, You are in Spain")
- Deneyime Dayalı imaj (Live it up in Singapore!)

⁹⁴ A.g.e. Mehmet Oğuzhan İlban.ss.125-127

⁹⁵ Choong-Ki Lee.Yong-Ki Lee.Bongku Lee.Korea's Destination İmage Formed by the 2002 World Cup.*Annals of Tourism Research*.Vol.32.No.4.2005.pp.839-858.p.840.

⁹⁶ A.g.e.Aslı Taşçı. s.6.

⁹⁷ Alex Kouris.Destinasyon Markalaşması Örnekler:Yunanistan Örnek İnceleme.;Aslı Gündoğdu Aksungur.İljal Kastal.(Ed.)Turizmde Markalaşma Seminer Raporu.(İçinde30-31) T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtma Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca.İspanya.2007.s.30
http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Marklasma_Seminerirapor.pdf

Erişim tarihi.01 Ağustos 2008

- Turist imajı: Destinasyonu tercih eden turistlerin diğer insanların zihninde uyandırdığı imajdır.

Destinasyon imajının oluşumunda reklamdan arkadaş tavsiyesine kadar bir sürü önemli faktörler yer almaktadır. Bazı araştırmacılara göre imaj oluşmasında turizm reklamı kökenli olmayan film, kitap, video vb. etkenler önemli rol oynamaktadır.⁹⁸

Destinasyon imajı turizm için tanıtım kadar önemli olduğunu ve tanıtımın temel amaçlarının birinin ülke, bölge hakkında olumlu imajların yansımaları, müşterinin destinasyon imajın olumlu algılayışı olduğunu söyleyebiliriz.

2.16.Otel İşletmelerinde Markalaşma

Konaklama sektörü gibi yüksek rekabetin yaşandığı sektörlerde pazar payını arttırmanın yolu sadece müşterileri kazanma değil aynı zamanda onları elde tutmaktır.Marka sadakati , oda ve yiyecek satış oranlarını arttırdığından konaklama sektöründe önemlidir.Markaya sadık olan müşteriler rakiplerin fiyat5 indirimlerine direnç göstererek konaklama işletmelerinin yüksek doluluk oranlarını sürdürmesine yardımcı olmaktadır.Sadık müşteriler konaklama işletmeleri için özeldir.Çünkü sadık müşterilere sadık olmayan müşterilere göre daha kolay hizmet verilmekte ve sadık müşteriler karlılığın artmasını sağlamaktadır.Marka sadakatini bu yararları nedeniyle konaklama işletmeleri markaya sadık olan tüketicilerin sayısını arttırmak için marka sadakatini oluşturan etmenleri belirlemelidir.Daha sonra gerekli olan taktik ve stratejileri geliştirmeli ve bu geliştirilen taktik ve stratejileri organizasyonun tüm faaliyetlerinde ve bölümlerinde uygulamalıdır.

Marka denklığı oluşturma bir işletmenin başarısında anahtar etmenlerden biri olarak düşünülmektedir. İşletme başarısı için bir köşe taşı olan marka denklığını oluşturmanın ana nedeni ürün farklılaştırma, müşteri sadakatini geliştirme ve marka değerini arttırma yoluyla rekabeti dengeleme yardımcı olmaktır. Güçlü marka denklığıne sahip oteller yüksek doluluk oranına sahiptirler. Markalar oteller ve zincir oteller için müşterilerin hafızasında kendilerini tanımlayan ve farklılaştıran hızlı bir

⁹⁸ Julien Mercille. Media Effects on Image The Case of Tibet.*Annals of Tourism Research*. Vol.32.No.4.2005.pp.1039-1055.p.1039

yöntemdir. Bir marka tüketicilerin otelin ürünlerini ve hizmetlerini algılamasındaki özü simgelemektedir. Uygun veya uygun olmayan davranışlar ve algılamalardaki marka denkliği sunan bir otel markasındaki müşteri rezervasyonlarına etki etmektedir. Bu nedenle bir müşterinin otel markası ile olan iyi bir deneyimi marka denkliğini oluştururken, kötü bir deneyim marka denkliğine zarar vermektedir. Çok sayıdaki müşteri otel markasına yönelik uygun bir algıya ve davranışa sahip olduğu zaman o otel güçlü bir marka denkliğine sahip olacaktır. Yüksek marka denkliği; yüksek müşteri memnuniyeti, yüksek marka tercihi, marka sadakati, yüksek oranda müşteriyi elde tutma, yüksek Pazar payı, yüksek kar ve son olarak da iyi bir hisse değeri ile ilgilidir. Marka denkliği için markaların denklik hesaplarındaki uygun veya olumlu kategorilerin bedelinin olumlu kategorilerin bedelinin bir bütünü olduğu belirtilebilir. ⁹⁹

Turizmin gelişimi konusundaki başarı sağlamış olan ülkelerde önce altyapı ve üstyapı geliştirilmiş ve böylece rakiplerinden ayırt edilmeyi kazanan marka-bölge kimliği sağlanmıştır. ¹⁰⁰

Konaklama işletmesinin markalaşması-potansiyel tatilcinin beğeninde tesisin adı, logosu, konumu, profili, sunduğu hizmetler ve fiyat gibi bileşenlerden kimlik izlenimidir. Konaklama işletmesi aşağıdaki koşullara uyum sağladığında markalaşma yoluna adım atabilir:

- Uzun erimli marka strateji planının hazırlamak;
- İnsan odaklı hizmet standartların uygulamak;
- Müşteri memnuniyetin sağlamak;
- Özgün stil oluşturarak uluslar arası onay görmek;
- Konseptiyle örtüşen ad, slogan ve logo yaratmak;
- Tesis imajı: kalite, güven, estetik ve misafir hoşnutluğu gibi konularda beklentileri aşmak;
- Sadık müşteri kitlesinin 15% ulaşması;
- Tüketici tarafından ‘duygusal yararlar’ boyutunda hatırlanmak;

⁹⁹ Erdem Temeloğlu.Otel İşletmelerinde Tüketici Satınalma Davranışı Üzerindeki Etkileri:İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Abanat İzzet Baysal Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.2006.ss.63-64

¹⁰⁰Halil Ocaklı.Konaklama Tesisi Nasıl Marka Olur?

<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=35166>. Erişim tarihi.30 Ekim 2007

- Profesyonel Branding ekibiyle çalışmak;
- Sosyal sorumlu olmak;
- Altyapı(fiziksel tesis) ve üstyapı (eğitim) konularında Müşteri İlişkileri Yönetimin (Customer Relation Management) uygulamak;

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi(TKY) kavramları, unsurları, araçları ve Kalite Güvence Sistemlerine turizm açısından genel bir bakış yapılacaktır.

3.1. Kalite kavramı

Kalite kavramı, günümüzde yeniden keşfedilen ve çağdaş bir anlayışla yeniden tasarlanmaktadır, olan yönetim kavramlarının başında gelmektedir.¹

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin ‘hata yapması’ ve mükemmele ulaşma isteği gereğinde ortaya çıkmıştır. Latince nasıl oluştu anlamına gelen ‘Qualis’ kelimesinden türemiş ve ‘Qualitas’ kelimesiyle ifade edilmiştir. Latince ‘Qualitas’ kelimesinin karşılığı İngilizcede kalite anlamına gelmekte ve aslında bir yaklaşım biçimi olarak da ifade edilebilmektedir.²

Klasik anlamda yaklaşıldığında kalite kavramı standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygunluk olarak ele alınmaktadır. Kalite bir ihtiyacı karşılayabilecek nitelikteki mal ve hizmetlerin içerdiği özelliklerin tümüdür. Kalite işletmelerin rekabet potansiyellerin artırıcı bir unsur olmanın yanı sıra bir yaşam tarzı olmuştur. Özellikle yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olmalarında kalite öncelikli bir kavram niteliğine bürünmüştür.³

¹ Haluk Erkut. **Hizmet Yönetimi**. İnterbank. İstanbul.1995.s.4

² Şevkinaz Gümüş oğlu, İğe Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba. **Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**. Detay Yayıncılık. Ankara.2007.s.39

³ Said Kingır. **Toplam Kalite Yönetimi**. Nobel Yayınları. Ankara.2006.s.3

Kalite kavramı zaman içinde gelişerek işletmenin modern bir şekilde yönetimini ifade edecek şekilde TKY anlayışına ulaşmıştır. Hizmet kalitesi tüketici beklentilerine uygunluk olarak tanımlanmaktadır.⁴

Kalite konusunda çeşitli tanımlar bulunmaktadır, usuller arası derecede kalite kuruluşlarından Uluslar arası Standart Bürosu İSO'nun kalite için yaptığı tanımları verilebilir: 'Kalite bir mal ya da hizmetin belirli gereksinimleri karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür'.⁵

Amerikan Kalite Kontrol Derneğinin tanımına göre:⁶ Bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu; 'Belirli bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi.' Türk Standartlar Enstitüsü tanımına göre⁷; 'Bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı' olarak tanımlanmıştır.

Yapılan tanımları kısaca özetlemek gerekirse; Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür.⁸

Ünlü Japon kalite uzmanı Masaaki İmai, kaliteyi şöyle tanımlamaktadır. 'Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir... İşin üç yapısı vardır; Donanım(Hardware),Uygulama kuralları(Software) ve İnsan (Humanware)'. Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.⁹

Genel olarak kalite kavramın ürün veya hizmetin müşteri gereksinimlerine uygunluk derecesini gösteren bir ölçü olduğunu söyleyebiliriz.

⁴ Füsun İstanbullu Dinçer. Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi. Hafta Sonu Seminer 3.Erciyes Üniversitesi. Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Nevşehir.1996.ss.14-37

⁵ A.g.e.Said Kınır.s.3

⁶ Rıdvan Bozkurt, Aynur Odaman. İSO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. MPM Yayınları. Yayın No:549.Ankara.1995.s.1

⁷ A.g.e. Rıdvan Bozkurt, Aynur Odaman.s.1

⁸ A.e. Rıdvan Bozkurt, Aynur Odaman.s.1

⁹ C.Aksan. Devlet Yönetiminde Kalite. TOSYÖV. Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi.4,2000.

3.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Başka bir ifadeyle Toplam kalite, hataları önlemeyi hedefler, böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer yandan üretici kuruluştaki hatalı üretimden kaynaklanan maliyetler düşürecektir.¹⁰

Toplam kalite maliyetleri sürekli düşürürken müşteri memnuniyetini kalıcı şekilde artırmayı hedefleyen insan odaklı bir yönetim sistemidir.¹¹

Toplam kalite bir örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişim sürecine uyum ve eğitim ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir.¹²

Toplam kalite yönetimi bir felsefe olduğu kadar örgütlerin yönetimlerinde kullanılabilecek etkili, basit ve uygulanabilir kural ve yönergelerdir.¹³

Toplam kalite yönetimi; sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel olan bir yaşam tarzıdır, mükemmelliğe bir yolculuktur. Toplam kalite organizasyonda sürekli öğrenme ortamı sağlayarak, müşteri tatmini, kalite ve müşteri odaklı olmak temel amaçlardır. Teknoloji iş süreçlerine uygulandığında ilerleme kaydedilebilir. Ancak asıl olan insanın iş sürecine kattığı değerdir ve bu katkı gerçek farkı yaratır. İyi eğitilmiş, motivasyonu yüksek çalışanların müşteriye mükemmel hizmet peşinde olmalarının getireceği üstünlük; Toplam kalite yönetiminin hedefidir. Kalite, rekabetin en önemli silahıdır. Kalite kendiliğinden oluşamaz, mutlaka yönlendirilmelidir. Toplam kalite yönetimini anlayan ve kendisini adayın bir üst kademe yönetimin etkili liderliği ile yapılan takım çalışmaları bu konudaki başarının sırrıdır.¹⁴

Başka bir görüşe göre de toplam kalite sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp aynı zamanda günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite

¹⁰ Mehmet Emin Merter. **Toplam Kalite Yönetimi**. Atlas Yayın. No:51.Ankara.2006.s.34

¹¹ R.L.Flood. Beyond Total Quality Management. John Wiley& Sons. New-York.1993; Mehmet Emin Merter. **Toplam Kalite Yönetimi**. Atlas Yayın. No:51.Ankara.2006.s.34

¹² D.L.Goetsch ve S.B.Davis. **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services**.4th ed.Upper Saddle River. Prentice Hall.2003.

¹³ J.Bank. **The Essence of Total Quality Management**. Second Ed.Prentice Hall. London.2000.

¹⁴ Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi(İSO 9000-2000 Revizyonu)İlke. Süreç. Uygulama**. İkinci Baskı. Beta. İstanbul.2001.ss.3-4

yönetimi, bir taraftan kaliteyi yükseltirken, diğer taraftan da verimliliği arttırmaktadır. Normal olarak kalitenin artırılmasına yönelik faaliyetler maliyetleri arttırır. Ancak zamanla bu tersine dönmeye başlar ve maliyetler düşmeye başlar. Toplam kalite yönetiminin maliyetlerin düşmesi üzerindeki etkisi şöyle gerçekleşmektedir: Bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmenin hedeflenmesi ve böylece her aşamadan sonra oluşması muhtemel olan hatları önleyerek kayıpların azalması, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kaybı, teslimattaki gecikmeler vb. tüm olumsuzluklar ortadan kalmakta ve böylece maliyetler önemli ölçüde düşmektedir. Rekabete üstünlük kazanabilmenin yolu, kaliteli mal ve hizmet üretiminden geçmektedir. Bunun farkına varan işletmelerde toplam kalite odak noktasına gelmiştir. Bu çerçevede işletmelerdeki çalışmalarda öncelikle çalışanların niteliğinin artırılmasından başlanması gerekmektedir. Daha sonra yapılması gereken ise, üretim sürecinde kalitenin artırılması ve müşteri mutluluğunun sağlanması üzerinde durulmasıdır. Bütün bu süreçleri bütünleştirmeyi sağlayan düşünce tarzı ise toplam kalitedir. Toplam kalite yönetimi, tamamen müşteriye odaklanmış bir işletme kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. Toplam kalite yönetimi evrensel bir süreçtir, bir grup etkinliğidir ve bireysel olarak gerçekleştirilemez. Toplam kalite yönetiminde hataları önlemek ve kaliteye ulaşmak, üst yönetimden işçilere, tedarikçilerden üretim sürecinde görev alan tüm çalışanların sorumluluğudur. Kuruluşlarda büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan Toplam kalite yönetimi, ancak tüm ilkeleri ile benimsenmiş uygulanırsa kuruluşun dinamizmini ve yapısını geliştirmekte başarılı olur.¹⁵

Kalite uzmanlarından İshikawa, Toplam kalite yönetimi için oldukça geniş bir tanım yapmıştır:¹⁶ ‘Toplam kalite yönetimi; Müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün birimleri(üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, pazar araştırması, idare muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri ilişkileri ve genel işler) birlikte çalışılmalıdır. Şirketin bütün birimleri işbirliğini kolaylaştırarak sistemleri yaratmak ve standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır.

¹⁵ A.g.e.Mehmet Emin Merter. ss.37-47.

¹⁶ Toplam Kalite Yönetimi. **Standart Dergisi**. Şubat.1996.s.84

Bu da ancak: İstatistik teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayar metotları, otomatik kontrol, cihazların kontrolü, ölçü kontrolü, yöneylem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile sağlanabilir.

Başka bir görüş açısına göre: ¹⁷İşletmeler açısından kalitenin yükseltilmesi yoluyla rekabet gücünü arttırmanın çağdaş bir yönetim biçimi olan Toplam kalite yönetimi, müşterilerin talep ettiği mamul ya da hizmetlerin geliştirilmesi ve müşterilere satış sonrası sağlıklı hizmetler sunabilmesi için kullanılan bir yönetim olup, doğru olanın ilk defada üretilmesi esnasına dayanır. Bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemi kalite yönetim sistemidir.'Kalite güvencesi ile kalite kontrol kalite yönetim sisteminin içerisinde yer alan elemanlardır. Kalite güvencesi, kalite yönetimin, kalite şartlarının yerine getirilmesi yeteneğini arttırmaya odaklanan, kalite kontrol ise kalite yönetiminin kalite şartlarının yerine getirilmesine odaklanan parçasıdır.

Kalite kontrol ile kontrol güvencesi arasındaki fark ise ¹⁸ birincisinin ürün üzerinde diğerinin ise üretim sistemi üzerinde odaklanmasıdır. Ayrıca kalite kontrolün 'iş işten geçtikten sonra' etkisini gösterdiğini yani ürün üretildikten sonra gerçeği meydana çıkarmayı hedeflediği; Kalite güvencesinin ise 'sistem' üzerinde gerçekleştirdiğinden kaliteyi sağlamaya dönük olduğu söylenebilir. Kalite güvencesi işlem yapıldıktan sonraki işlemler değil işlemin doğru yapılmasına yöneliktir ve dolayısıyla muayeneyi de içeren bir süreçtir.

Toplam kalite yönetimi başka bir görüşe göre de makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak kuruluşta bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin katılımını öngörmektedir. Bu katılımın sağladığı küçük gelişmeler birleşerek ve birikerek zaman içinde büyük bir performans gelişmesiyle sonuçlanmaktadır. Yani, Toplam kalite yönetimi bireylerin, grupların ya da işletmelerin sürekli performans gelişmeleridir. Toplam kaliteyi diğer proseslerden ayıran şey 'sürekli gelişim' üzerinde durulmasıdır. Toplam kalite yönetimi kısa bir zamanda oluşturulacak bir şey değildir. Aksine işletmelerin yapılış şeklini sürekli

¹⁷ S.Gümüş, Ö.Özkancı. Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sağlamadaki Rolü. Pazarlama Dünyası.2001;Türkey Dereli, Adil Baykasoğlu. **Toplam Marka Yönetimi**. Hayat Yayınları. İstanbul.2007.s.65

¹⁸ İbrahim Kavrak oğlu. **Kalite**. İkinci Baskı. Kalder Yayınları.1996.s.27

değiştirilmesi ve yenilenmesini gerektirir. Performans geliştirmek için çalışanların ne yapacakları, nasıl yapacaklarını bilmeleri, bunu yapmak için doğru araç-gereç kullanmaları, performansını ölçebilmeleri, ulaştıkları başarılı seviyelerinde feedback alabilmeleri gereklidir.¹⁹

Toplam kalite yönetimi; Bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve yapısal analizin seçici bazı yönlerini içermektedir.

Bazı bilim adamlarda Toplam kalite yönetimini; organik, mekanik ve kültürel yönetim modellerinin ortak bir ürünü olarak değerlendirmektedir.²⁰

İşletmelerin en üst biriminden en alta yer alan birimine kadar verimlilik artışına neden olan ve küreselleşme ile gittikçe şiddetini arttıran rekabet koşullarında Toplam Kalitenin işletmeye sağladığı yararları şöyle sıralanabilir.²¹

—Dar açıdan bakıldığında, mal ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesiyle hatalı ürün sayısı azalır. Çünkü Toplam kalite yönetimiyle işletmenin tamamında bir iyileşme söz konusu olup, girdiler ve ürünler bütün proseslerde kontrol edilir.

—Kaliteyle ilgili şikâyetlerin sayısı azalır. Müşteri şikâyetleri genellikle ürünlerin arızalanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Fakat böylesi bir kalite yaklaşımıyla hatalı ürün sayısı azalır, dolayısıyla şikâyetlerde azalır.

—Müşterilerin güveni artar, tatmin düzeyi yükselir. Oldukça yüksek bir kalite düzeyine sahip ve tasarımı mükemmel bir ürünü atın alan müşterilerde, hem güven artışı olur, hem de tatmin derecesi yüksek olur.

—Kaynak israfı ve maliyetler azalır. Toplam kalite yönetimi, kaynakların etkin bir şekilde üretime yönlendirilmesini sağlayarak, fire ve hurda miktarının azalmasını sağlar.

—Kalite güvence sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir. Bugün işletmelerin özellikle edinmeye çalıştıkları İSO 9000 serisi standartlar da Toplam kalite yönetimine ilk adımı oluşturmaktadır.

¹⁹ G.Barrie Dale. Managing Quality. Prentice Hall International.(UK) limited.1994.s.10; Kader Kızıl Erol. Hizmet Sektöründe TKY ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin TKY Anlayışı.(İstanbul Örneği).Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.1998.s.46

²⁰ Barbara Spencer. Models of Organization And TQM: A Comparison and Critical Evaluation. **Academy of Management Review**. Vol.19.No:3,1994.pp.448,467-468

²¹ Clinton O.Longenecker & Joseph A.Scazerro. The Ongoing Challenge of TQM Magazine. Vol.8.No.2.1996.MCB University. pp.55-57;A.g.e. ; Kader Kızıl Erol. s.46

—Şikâyetler çok hızlı bir şekilde ilgilenererek, bunların tekrar oluşması engellenir. Kaynakların etkin kullanımı, maliyetlerin azalmasına ve katma değerin yükselmesine neden olur.

—Birim maliyetler azalır ve katma değer verimliliği artar. Kaynakların etkin kullanımı, maliyetlerin azalmasına ve katma değerin yükselmesine neden olur.

—Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün hale gelir.

—Araştırma ve test maliyetleri düşer. Toplam kalite yönetimi yaklaşımını uygulayan bir işletme, bu işler için ayrı kişileri görevlendirmek durumunda kalmaz. İşletmede çalışan herkes, yöneticiden işçiye kadar kaliteden sorumlu olacak.

—Organizasyon içindeki gerek birimler gerekirse kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı daha düzenli hale gelir.

—İşletmeler açısından son derece önemli olan ve onların hayata kalmalarını sağlayan araştırma ve geliştirme faaliyetleri hızlanır.

—Toplam kalite yönetimiyle müşteri taleplerinin karşılanmasında esneklik sağlanır.

—Üretim akışıyla ilgili olarak, süreç içinde yer alan işletmelerin sayısı azalır.

—Bu yaklaşım, hizmetin artmasına ve mamul teslim sürelerinin kısılmasına neden olur.

—Toplam kalite yönetiminin uygulanması, işçi ve işveren ilişkilerinin düzelmesinde de önemli rol oynar.

Toplam kalite yönetiminin tüm bu yararları yanı sıra, örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi açısından da yararlar sağlayacağı bir gerçektir.

Feigenbaum'a göre:²² Toplam kalite yönetimi, en ekonomik bir düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ve hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma, iyileştirme çabalarının bütünleşmesi için etkili bir sistemdir. Toplam kalite yönetimi, kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek üzere tüm organizasyonun harekete geçirilmesidir.

Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre:²³ Toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve

²² A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.49

²³ A..e. Mehmet Emin Merter. s.49

stratejilerin çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.

Başka yazarlara göre de: Toplam kalite yönetimi, tekniklerin, süreçlerin ve zaman içinde etkinliği ispatlamış en iyi uygulamaların bir toplamıdır. Toplam kalite, bir kuruluşun müşterilerin gereksinimlerini tatmin eden ürünleri ve hizmetleri sağlamayı amaçlayan ve sağlamayı devam eden kültür, tutum, davranış ve organizasyonunun bir tasviridir.²⁴

Toplam kalite yönetimi; uzun vadede müşteri tatminini, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir.²⁵

Toplam kalite yönetimi; Tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren; kazan kazandır yaklaşımını esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinde isteyen, bunun içinde inanç geliştiren, tam çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütünü kapsayan bir yönetim modelidir.²⁶

Geniş çapta yarar sağlayan Toplam kalite programının başarılı olabilmesi için bazı şartlar mevcuttur. Bunları şöyle özetleyebiliriz:²⁷

-Müşteri tatmini ana hedef olmalıdır. Nihai müşteriler yanında, faaliyet zinciri içindeki müşteriler, yani şirket içi satıcı-alıcı halkalarında da tam müşteri tatmini sağlanmalıdır.

-Programın başarısı için en önemli konulardan biride, her kademedede yürütülecek eğitimidir. Eğitim; Yönetim programına uyumlu olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidir.

²⁴ Mustafa Boz. Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi. Ş.Gümüş oğlu, İge Pınar, Perran Aakan, A.Akbaba.(Ed).**Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**. İçinded(100-123).Ankara. Detay Yayıncılık.2007.ss.101-102.

²⁵ İsmail Elif. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. İkinci Baskı. Uludağ Üniversitesi Basımevi. Bursa.19996.s.57

²⁶ A.g.e. Canan Çetin, Basım Akın, Vedat Erol. s.4

²⁷ John S.Oakland. **Total Quality Management: The Route to Improving Performance**.1995.Butterworth-Heinemann Ltd.Oxford. pp.22-25;A.g.e. Kader Kızıl Erol. s.48

-İşletmedeki insan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için her kademedeki katılım sağlanmalıdır.

-Bir mamulden beklenen özellikler spesifik, kapsamlı, kolay anlaşılır ve ölçülebilir bir şekilde olmalıdır ve standartlar getirilebilmelidir.

-Kalite sorunlarını daha meydana gelmeden önce teşhis etme ve önlem alma politikası da Toplam kalite yönetiminin dayandığı temel noktalardan biridir.

-Yüksek kalitenin yönetici-işçi arasında güven ve amaç birliği ile gerçekleşebildiği asla unutulmamalıdır.

-Başarılı fabrika organizasyonunun temel taşlarını, ortak hedef ve sorumluluklara sahip, bölümler arası yetkililerden oluşan ekipler teşkil etmelidirler.

-İletişim gerçekleştirilmesi için herkese açık bilgi sisteminin kurulması gereklidir.

-Tüketicilerin mamul hakkındaki düşünceleri etkin bir geri besleme mekanizması ile yöneticilere iletmeli ve gerekli değişiklik kararları surati bir şekilde alınmalıdır.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin yönetim anlayışına birçok yenilikler getirdiği görülmektedir. Bu yenilikleri şöyle özetlemek mümkündür.²⁸

-Müşteri odaklılık ya da müşteri tatmini.

-Mal ve hizmetlerin, işlem süreçlerinin, çalışanların sürekli iyileşip gelişmesi.

-Toplam katılımcılık; Katılımın amacı, herkesin işini daha iyi yapabilme müşteri tatmini ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi ve bunun içinde haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı sağlanır.

Toplumsal sorumluluk; Kalite sağlama uygulamalarına hız kazandırmak amacıyla öğrenilenleri diğer firmalarla paylaşmak.

Toplam kalite yönetimini oluşturan bu yenilikler sonucunda, Toplam kalite yönetimi ilkeleri neredeyse uluslararası bir kabul görmüş ve birçok işletme ile kamu kurum ve kuruluşu Toplam kalite yönetimini nasıl uygulayacaklarına ilişkin arayışlara yönelmişlerdir.

Genel olarak toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyeti, maliyetleri azaltma yönleri bir yana çeşitli toplam katılımcılık, toplam sorumluluk, hata önleme, çalışanlar motivasyonu gibi fonksiyonları yerine getiren yönetim yaklaşımı olduğunu söyleyebiliriz.

²⁸ Nurettin Peşkirioğlu. Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık. Verimlilik Dergisi. Toplam Kalite Özel Sayısı. Ankara.1996.s.32;A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.50

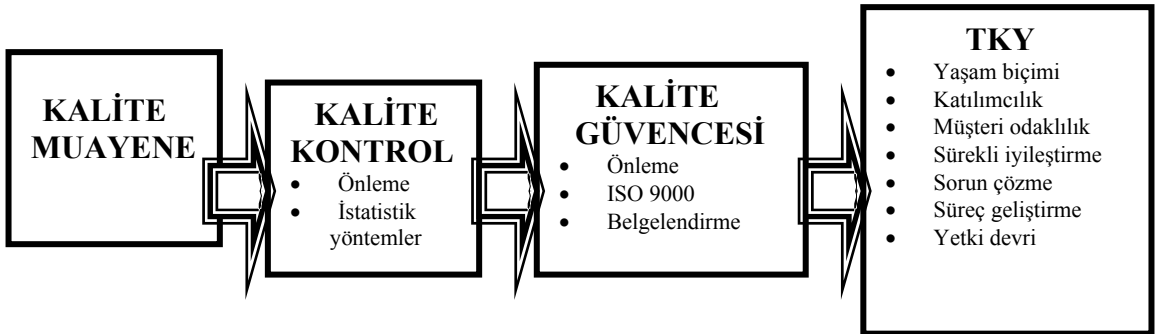
3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar milattan öncesine kadar uzanır. Bu dönemlerde belli bazı ülkelerde konulan standartlara uygun üretim yapılması için yatırımlar uygulanmıştır. Yeni Eski Mısırlıların piramitleri, Yunan ve Romalıların antik eserleri kalite anlayışının tarihi kökenleri hakkında bizi aydınlatmaktadır. Finikeler zamanında bazı kişiler, hatalı üretim yapanların elini kesmek ile görevlendirilmiştir. Ancak, kalitenin bugün kullandığımız anlamıyla bilimsel bir kavram olarak ortaya çıkması 19 yüzyıla rastlanmaktadır.²⁹

Kalitenin tarihsel gelişimi genellikle dört başlık altında ele alınmaktadır.³⁰ Bunlar: Muayene, Kalite, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite'dir. Kalitenin tarihsel gelişimindeki ilk süreç muayene'dir. Bu aşamanın temel yaklaşımı, tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır.³¹

Kalitenin tarihsel gelişimi aşağıda verilmektedir:

Şekil .5. Kalite Anlayışının Evrimi



Kaynak: İbrahim Kavrak oğlu. Kalite. İkinci Baskı. Kalder Yayınları.1996.s.28

Muayene işlemi üretimin son aşamasında yapılması nedeni ile çeşitli açılardan israflara sebep olmakta ve bu da maliyetleri arttırmaktadır. Bu yaklaşım tüketiciyi

²⁹ Muhsin Halis: **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**. Beta. İstanbul.2000.s.40

³⁰ A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.29

³¹ TSE; **TS-EN-ISO 9000 Kalite Bröşürü Elkitabı**.1997.s.5

korumuş ancak üreticilerde sıkıntılar meydana getirmiş. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için bir zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve bir sonraki aşama olan kalite kontrol aşamasına geçirilmiştir. Kalite kontrol üretilen ürünün özellikleri onu üreten prosesin(üretim süreci) bir sonucudur. Bir başka deyişle prosesle ürün arasında 'sebeup-sonuç' ilişkisi vardır. Eğer tam proses değişkenleri kontrol altına alınabilirse, ürünün özellikleri de kontrol altına alınmış olacaktır. Kalite kontrol ya da bugünkü adıyla İstatistik kalite Kontrol(İKK) ilk kez 1930'larad Bell laboratuvarlarında Dr.Shewhart tarafından kullanılmaya başlamıştır. Kalitenin bu aşamasında muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişlemiştir. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlamış ve tüketiciyi koruma yoluna ilk adımlar atılmıştır.

20.Yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca daha büyük miktarda üretimin yapılabilmesi(kütle üretimi),kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere bu yönetimin(İKK) birçok endüstri ülkesindeki fabrikalarda kullanılmaya başlamasını sağlamıştır. Çünkü kütle üretiminde, miktarların çok yüksek olması %100 muayeneyi imkânsız kılmıştır. Örnekleme yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, büyük faydalar sağlamıştır. Bu dönemde muayenecilerin rolleri değişmiş ve sayıları azalmıştır.

İKK uygulamasının iyice kabul ettirdiği dönem ise ikinci dünya savaşıdır. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik teorisi sayesinde kazanıldığı bile iddia edilmiştir. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutulmuştur.

Japonya Endüstriyel Standartlar Kurumu, Kalite kontrolü şöyle tanımlamaktadır.'Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak bir üretim yöntemleri sistemi.'

İkinci dünya savaşı sırasında ve sonrasında kalite güvencesi kavramı en çok askeri alanda yüksek performans talebinin bazı standartların oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun nedeni, askeri alanda değil, günlük hayatın her alanına girmesidir.³² 1950'lerde Toplam kalite kontrol kavramıyla, kalite tüm birimlerin

³² Kaoru İshikawa. **Toplam Kalite Kontrol**. Kalder Yayınları. İkinci Baskı.1991.ss.46-47

ortak çabası haline dönüşmüş, üretim sonrasında hata tespiti yerine, üretim esnasında süreç kontrolü vasıtasıyla hatasız yapma, üretimde sıfır hata, önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda Armand Feigenbaum ve ekibi kalite uzmanlarının 'koruyucu maliyetler', 'tahmini maliyetler', 'İş başarısızlık maliyeti', 'dış başarısızlık maliyeti' gibi kavramlarla sınıflandırdıkları bir kalite maliyet sistemi geliştirdiler. Bu tasnif sayesinde kalite yönetimi departmanı için üst yönetime kolay bir bilgi aktarım dili doğmuş oldu. Bu savaşlı dönemlerin akabinde uzay çağına atılan adımlarla birlikte, 1960'lı yıllarda kamunun tükettiği ürünlerin kalitesini belirleyen düzenlemelerde artışın gözlemlendiği kalite güvencesi kavramı geliştirildi.³³

Genelde kalite sistemlerinin, özelde de İSO 9000 kalite güvencesi standartlarının temeli 1963'de ABD'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite talepleri nedeniyle hazırlanan MIL-Q-985'e dayanır. Bunun nedeni, bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvenceye alınması esasına dayanır. 1968'de bunu bu kez NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvencesi standardı olarak kabul edilerek yürürlüğe giren AQAP (Allied Quality Assurance Publication-Müttefik Kalite Güvencesi Yayını) standartları almıştır. Bu kalite güvencesi yayını günümüzde de geçerlidir.³⁴

Kalite güvencesi konusundaki gelişmeler 1987 yılında İSO 9000 diye bir sistem meydana getirmiş ve bu sistem sayesinde tüm dünyada bir kalite güvencesi sistemi oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Kalite Güvencesi kısaca; Bir üründe, kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir.

Kalite kontrol uygulamasının bilimsel ve dolayısıyla ölçülebilir temellere oturtulması ile bir ürünün kalitesi belli kriterlilerle ifade edilebilir olmuştur. Bu kriterlilerden en yaygın olanı Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi (KKD)'dir. Basit bir ifadeyle KKD, müşterinin tolere edebileceği hata (veya hatalı) yüzdesidir. Örneğin, teslim edilen bir ürünün %98'inin normlara uygun olması, müşterinin o partiyi kabul etmesini gerektirmesi gibi. Ancak rekabetin yoğunlaşması ve Toplam kalite anlayışının

³³ A.g.e. Muhsin Halis. s.40

³⁴ Selim Güven. İSO 9000 ve Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi. **Önce Kalite Dergisi**. Yıl:1, Sayı-1, Kasım.1992.s.14

benimsenmesiyle KKD anlayışının yerini %100 kalite veya sıfır hata anlayışları almaktadır. Üreticilerin sıfır hatayı hedef olarak almalarının önemli bir nedeni özellikle düşük hata seviyelerinde (Yüz binde bir gibi) statiksel analiz yapmanın güçlüğüdür.

Kalite güvencesinde bir diğer önemli konuda müşterinin tatmin edilmesidir. Bir mal ve hizmetin sadece hatalı veya eksik olmaması önemlidir ancak yeterli değildir. Üründe tasarım kalitesi sağlanarak tüketicilerin beklentilerine anlamıyla cevap verebilmeleridir.³⁵

1980'lerden sonra ise kalite üretim departmanından çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru bir hareket göstermiş ve stratejik kalite yönetimiyle toplam kalite yönetimi kalite kavramına farklı boyutlar kazandırmıştır.³⁶

Kalite aniden etkin bir pazarlama silahı haline gelmiş ve üst yönetimler, insanların dünyanın her tarafında yüksek kaliteli ürünlere etki edeceğini fark etmişlerdir. Bundan sonra bütün örgüt sisteminin bütün elemanları kaliteyi temin etmede sorumluluk yüklemeye başlamışlardır.³⁷

Toplam kalite yönetimi 20.yüzyıla çağdaş bir yönetim tekniği olarak damgasını vurmuştur. Toplam kalite yönetimi bir devrim değil, bir evrimdir. Bilimsel yönetimden bugüne kadar adım adım gelişmiştir. Yıllar itibariyle kalite olgusuna bakış açıları aşağıda verilmiştir.³⁸

1931-W.Shewhart: İstatiksel Kalite Kontrol.

1940-Stanford seminerleri(ABD)

1950-Deming'in Seminerleri(Japonya)

1952-Kalite Kontrol Dergisi(Japonya)

1954-Juran'Kalite Yönetim Sorumluluğudur'.

1957-Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol

1960-Taguchi. İstatiksel Deney Tasarımı.

1961-İshikawa. Formenler için Kalite Kontrol Dergisi.

1962-İshikawa. Kalite Çemberleri.

³⁵ A.g.e. Kaoru İshikawa. ss.46-47

³⁶ Greg Bounds,Lyle Yorks ve Gipsie Ranney.**Beyond Total Quality Management;Toward The Emerging Paradigm.**Singapore;Mc Graw-Hill İnc.,1994.s.47

³⁷ A.g.e.Muhsin Halis.s.41

³⁸ İbrahim Kavrakoğlu. **Toplam Kalite Yönetimi.** Kalder Yayınları. Dördüncü Baskı.1998.s.29

1969-Kobe Stell. Kalite Fonksiyonunun Yayılması.

1970-Shingo. POKA-YOKE.(Hata Önleme Yaklaşımı)

1976.OHNO. Toyota. Tam Zamanında Üretim(JİT)

1980Taguchi.Rabust Design.(Sağlam ve ucuz tasarım)

1990-Sonrası Toplam Kalite Felsefesi.

Toplam kalite yönetiminin tarihsel gelişimi ve bu olgunun hizmet sektörüne yaygınlaşması uzun yılların ve kalite konusundaki önderlerin önemli katkısı olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri

Kalite düşüncesindeki detaylar etrafında toplanan tartışmalar konusunda bir sınırlama yoktur. Kimi yazarlar Toplam kalite Yönetimi kavramının mahiyeti kapsamında dört unsurdan bahsederken, kimileri ise on unsura kadar çıkarmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi kişilerin nasıl çalışacağı ve birbiriyle ilişki kuracaklarını ve örgütleri anlatan yeni bir düşüncedir. Bu düşünce kendi bünyesinde yerleşmiş bulunan bazı temel kavramların bilişiminden oluşmaktadır.³⁹

Turizm işletmelerinde toplam kalite yönetiminde; işe yönelik mantıksal bir düşünce şekil geliştirme, kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda motivasyon yaratma ve pazarlama yönetimi davranışını vurgulayan bir örgüt kültürünü yaratma gibi değişik öğeler bulunmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerde çalışanların tamamının aşağıda gösterilen ve belirlenen hedefe uygun olarak organize edilen toplam kalite yönetimi ilkelerini uygulamaları gerekmektedir. Dean ve Evans'a göre bu ilkeler: Müşteri odaklı olmak, stratejik planlama ve liderlik, sürekli gelişim ve ekip çalışması olarak dört ana başlık altında toplanabilmektedir.⁴⁰

Kalite konusundaki ilk çalışmaları gerçekleştirmiş olan Deming, Juran ve Feigenbaum gibi uzmanlar,aynı zamanda TKY ilkelerinde ilk ortaya koyan kişiler olmuşlardır.Ancak zamanla TKY'nin unsurları geliştirilmiştir.Geçmişte; Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu,müşteri odaklılık,firma çalışanlarının

³⁹A.g.e. Muhsin Halis.ss.105-107

⁴⁰ İge Pınar Tavmergan. **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**. Seçkin Yayınları. Ankara.2002.ss.77-78

eğitimi,takım alışması, Kaizen surecinin benimsenerek uygulanması biçiminde beş madde halinde sayılan bu temel unsurlar,15 Aralık 2000’de yayınlanan son haliyle aşağıda sayılan 8 kalite prensibine dayanmaktadır.⁴¹

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Kişilerin katılımı
- Sure yaklaşımı
- Sistem yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Gerçeklere dayalı karar verme
- Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkiler

3.4.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri tatmini, memnuniyet düzeyinde artış, şikâyetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın bir yolu da kurumların, müşterilerden kendilerine bilgi dönüşümünü sağlayabilme esasına dayalı olan geri bilgi akışıdır.⁴²

Başka bir görüş açısına göre de: ⁴³Bu unsur ‘ kaliteyi müşteri tanımlar’ şekeline ifade edilebilir. TKY’nin bu oğesi etkili bir şekilde uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde firmaya duyulup dinlenmesi ve ürün ile hizmet tasarımına girdi oluşturması özünü oluşturmaktadır.

Toplam kalite yönetimi uygulayan şirketler ayrıca i müşterilerini tatmin etmenin önemini de kavramışlardır. Bu şirketlerde elemanların kendilerini hem diğer çalışanların müşterisi olarak, hem çalışanlara mal ve hizmet sağlayan kişiler olarak görmeleri istenmektedir.⁴⁴

Toplam kalite açısından i müşteriler şeklinde algılanan işletme personelinin memnuniyetini sağlanması toplam kalite yönetiminin başarısında önemli bir

⁴¹ Mehmet Emin Merter. **Toplam Kalite Yönetimi**. Atlas Yayın No:51.Ankara.2006.s.57

⁴² **A.g.e.** Muhsin Halis. s.129

⁴³ **A.g.e.** Mehmet Emin Merter. s.60

⁴⁴ **A.g.e.** Muhsin Halis.s129

hususur. Çalışanların memnuniyeti sonucunda sağlanan bilinçli yaklaşım ve konuk beklentilerinin karşılanması ile dış müşteri gruplarının istekleri de karşılanmaktadır. Çalışanların memnun olmadığı turizm işletmelerinde, bu çalışanların ve sundukları hizmetin müşterileri memnun etmeleri beklenemez. Yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı otel ve benzeri turizm işletmelerinde hizmet kalitesi iş tatmininin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır.⁴⁵

Drucker'e göre (1994) 'müşteri hiçbir zaman ürün almaz, müşteri tatmin duygusu satın alır. Bu yüzden de bir imalatçının kaliteyi değerlendirmesi geçersiz ve yararsız bir harcama doğrultusundadır.

Bu bağlamda işletmelerin ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yöntemleriyle birlikte müşteriye değer sağlama konusuna odaklanmaları gereklidir.⁴⁶

Kotler'e göre (2000) müşteriye sağlanan değer, toplam müşteri değeri ve toplam müşteri maliyetleri arasındaki farktır. Toplam müşteri değeri, müşterilerin belirli bir ürün ya da servis karşılığında beklentilerin tümüdür. Toplam müşteri maliyeti müşterilerin ürün veya servisi değerlendirmek, elde etmek, kullanmak ve elden çıkarmak için yapacakları maliyetlerin toplamıdır.⁴⁷

Müşteriye değer sağlama kalitenin illeri aşaması olarak değerlendirilebilir. Müşteriler artık kendilerine en yüksek değeri sunan mal veya hizmeti satın almaktadırlar.⁴⁸

Toplam kalite yönetiminin temel öğelerinin biri olan müşteri memnuniyeti işletmenin önemli pazarlama silahı olduğunu söyleyebiliriz. Dış ve iç müşterinin memnuniyeti bu silahın bölünmez öğeleri olduğunu ifade edebiliriz.

⁴⁵ A.g.e. İge Pınar Tavmergan. ss.79-83

⁴⁶ P.Drucker. **Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**. Çev. Fatoş Dilber. ODTÜ Yayınları. Ankara.1993.s.

⁴⁷ P.Kotler. **Pazarlama Yönetimi**. Çev. Nejat Mauallimoğlu. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.2000.s.

⁴⁸ Aytekin Fırat. Serkan Dirlik. Müşteri ve Kalite.s.94 Ş.Gümüş oğlu, İge Pınar, Perran Akan, A.Akbaba.(Ed).**Hizmet Kalitesi.Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**. İçinde(87-98).AnkaraDetay Yayıncılık.2007

3.4.2.Liderlik

Firma ve yönetimle ilgili kararların alınması, gelişmelerin takip edilmesi ve bunların firmaya taşınması yöneticilerin esas görevidir. TKY esasen yöneticilerin kararıyla başlayan transformasyon (değişerek gelişim)'dur. Yönetimin bağıllığı ve öncülüğü olmadan hiçbir transformasyon gerçekleştirilemez.⁴⁹

Yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkan işletme ve yönetim alanları içinde en sıklıkla çalışılan ve ilgi çeken konuların başında 'liderlik' gelir. Sadece liderlik konusunda yapılan ciddi çalışmaların sayısı 3.000'den fazladır.

Bu çeşitlilik liderlik tanımlarının vurgularındaki farklılıklarda da açık olarak ortaya çıkmaktadır.⁵⁰

- Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek için etkinliklerini etkileme sürecidir.
- Liderlik, etkilemektir.
- Liderlik bütünleşmiş ve amaca odaklanmış takımlar yaratmaktır.
- Liderlik, bireyleri kendi çıkarlarını gurup amaçlarına teslim etmeleri konusunda ikna etmektir.
- Lider, amaca yönelik gurup etkinliklerini eşgüdümlüme ve yönelme konusunda görev verilmiş bir gurup üyesidir.
- Liderlik, bir birey veya grubun davranışlarını etkileme çabasıdır.
- Liderlik, ne yapılması gerektiğine karar verme ve diğerlerini aynı şeyi yapmaya istekli kılma yetisidir.
- Liderlik bir grubu, çoğunlukla baskıcı olmayan yöntemlerle bir yönde hareket etmeye yöneltme sürecidir.
- Etkili liderlik, grubu uzun dönemli çıkarlarına yöneltecek eylemleri üretmektir.

Bu tanımlardan yola çıkarak liderlik hakkında birkaç önemli noktayı vurgulayabiliriz.⁵¹

- Liderlik bir süreçtir.

⁴⁹ İsmail Hakkı Biçer. Dilek Ererten. TKY ve Türkiye Uygulanmasından Örnekler ve Öneriler. İkinci Yönetim Kongresi. İzmir. 1994.s.112

⁵⁰ Hasan Şimşek. **TKY. Kuram, İlkeler, Uygulamalar.** Seçkin. Ankara.2007.ss.153-154

⁵¹ **A.g.e.** Hasan Şimşek. s.154

- Liderlik bir etkilemedir.
- Liderlik, ortak amaçların varlığında anlamlıdır.
- Lider grupla vardır.

Genel anlamda liderlik; danışmanlık, güven, sevgi, tutarlılık, devamlılık, sabır, etkileyebilme, karar verme, risk, karizma, kültür, vizyon ve yüksek özgüven isteyen bir durumdur.⁵²

Bir şirketteki kalite stratejisi öncelikle sürekliliğe ve kalite sorununa göre üst yönetimin desteğine dayandırılmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde liderlik görev ve sorumluluklarını şu şekilde özetleyebiliriz.⁵³

- Takım çalışmasına inanmalı ve bu yöndeki çalışmalar desteklenmeli.
- Çalışanlar arasında saygı ve güven ortamı tesis edilmelidir.
- Önemli kararlar alınmadan önce çalışanlara danışılmalıdır.
- Organizasyonda müşteri üzerinde odaklanmış ve ona kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan bir misyon üstlenilmelidir.
- Problem çözme konusunda kararlı olmalıdır.

Yönetici ve lider kavramlarının genel bir açıdan bakıldığında benzerlik taşıdığını ifade edebiliriz, aynı zamanda bu kavramların birbirinden farklı kılan özellikleri olduğunu söyleyebiliriz. Bu özellikler aşağıdaki tabloda erilmektedir.

Tablo No:4.Yönetici ile lider özellikleri arasındaki farklılıklar.

Yönetici	Lider
Yönetir	Yönlendirir
Mevcut düzeni sürdürür	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplarlar	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder	Yeni amaçlar ortaya atar
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır

Kaynak: Mehmet Emin Merter Toplam Kalite Yönetimi. Atlas Yayınları. Ankara.2006.s.61

⁵² A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.61

⁵³ A.g.e. Muhsin Halis. s.109

3.4.3. Takım Çalışması

TKY'nin temel prensiplerinden biri, kuruluşun bütün üyelerinin içinde çalıştıkları proseslerin ve sistemlerin sürekli iyileştirmesine etkin katılımıdır. TKY, katılımcı yönetim ve sürekli iyileştirme esasına dayanmaktadır. Katılımcı yönetimin en önemli unsuru birimler arası koordinasyon, başka bir ifadeyle grup çalışmasıdır.⁵⁴

Anderson ve diğerleri çalışanların katılımını, iş tatmini, iş kararlılığı ve işinden gurur duyma ölçütleriyle ölçmektedir. Çalışanların katılımı ilkesi ile hizmet kalitesi birbiri ile yakından ilgilidir.⁵⁵

TKY örgütlerinde kalite, örgütü oluşturan bütün departmanların sorumluluğundadır. Toplam Kalite Yönetiminde 'bazı departmanlar daha önemlidir' mantığı yoktur. Bütün birimler TKY' inde aktif olarak yer almalıdır. En üst seviyedeki genel müdürden en alt seviyedeki işçiye kadar herkesin toplam kaliteye katkısı şarttır.

TKY sürecindeki sürekli iyileşme problemlerin analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme, hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama vazifesinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı, sadece tüm personelin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu ise organizasyon yapısında yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin oluşturulması ve kuvvetlendirilmesi her şirkette üst yönetimin vazifesidir. Üst yönetim yetki devretmeye hazır ve istekli olursa, istekli ve yeterli sayıda personel de bulunabilecektir. Üst yönetimin yapması gerekenler ise; etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara işleri ve kuruluşlara ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlamak, örgütün her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim programları uygulamak, karar alma gücünü geliştirmek ve ölçme ve sonuçlara göre ödül mekanizmasını geliştirmektir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle 'yetkili kılma' ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir fedakârlık ve gönüllüğü ifade eder, sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenden 'ben bu şirkete

⁵⁴A.g.e. Said Kınır. s.55

⁵⁵A:g.e. Mustafa Boz. s.116

nasıl katkıda bulunabilirim, bu firmayı nasıl geliştirebilirim? Sorusunu sormasını bekler.

TKY modelinin en belirgin özelliklerden biri de takım çalışmalarını yaygınlaştırmasıdır.

Bir takım, bir problemi kolektif olarak çözmek amacıyla bir araya getirilen bir insan grubudur. Takımlar, komite, ekip, grup ya da iş güçleri olarak isimlendirilir ve sürekli ya da geçici olabilir. Esas gayesi itibariyle takım çalışmaları, işin yapılma metotlarını tahlil etmek ve geliştirmektir.⁵⁶

Takım çalışmaları fertlerin gözünden kaçabilecek sistem aksaklıklarının gruplar tarafından kolayca bulunabileceği varsayarak işletme körlüğü için etkin bir yol olarak görülür. Takım çalışmaları ferdin teknik bilgisini geliştirip işini daha iyi anlamasına ve konuya bütün olarak bakmasına yardımcı olur, çalışanların sorun çözme kabiliyetlerini geliştirip, iletişim alışkanlıkları yerleştirir, yeni icatların ortaya çıkmasını temin ve teşvik eder, fertlerin işlerini seven başarıları ile iftihar eden insanlar haline gelmelerine katkıda bulunur.⁵⁷

TKY çalışmalarında en önemli olan örgüt içinde bir takım ruhunun oluşturulmasıdır. Birliklerin oluşturulduğu bir kurumda sorunlar en az olacağı için onların çözümleri de kolaydır. Takım ruhunun oluşturulması sadece kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda olumlu bir iklim sağlar.

TKY'nin yerleştirilmesindeki en büyük engel herkesi optimal başarıya ulaşması için aynı doğrultuda yönlendirmektir. Bireyler aynı yönde hareket etmeyince kadar örgüt optimal başarıya ulaşmayacaktır.⁵⁸

TKY bütüncül bir yaklaşımdır. Yani kurum içi tüm birimleri tüm çalışanları kapsayan bir anlayıştır. Kurum içindeki tüm çalışanlar bu bütüncülük içinde toplam kaliteyi belirleyen tüm yöntem ve araçları kullanabilme yönünden eğitilmeli ve katılımları teşvik edilmelidir. Bu konulara ilgili iyileştirme, geliştirme ve uygulama sürecine dahil edilmelidir. Bu şekilde çalışanların kurumsal yapıya olan bağlılıkları artacak, sadece bir görevi yerine getirmek için değil, iyileştirme, geliştirme yapmak

⁵⁶ A.g.e. Muhsin Halis. s.122

⁵⁷ İbrahim Kavrakoğlu. **Toplam Kalite Yönetimi**. Kalder Yayınları. İstanbul.1994.s.34

⁵⁸ A.g.e. Muhsin Halis. s.113

için kendilerinin katılım ve işbirliğine gereksinimi olduğu bilinci uyarılmış olacaktır.⁵⁹

Çalışanların katılımının organizasyona sağladığı temel faydalar ile ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler.⁶⁰

Temel faydaları;

- Organizasyonda motive olmuş, sadakatli ve katılımcı çalışanlar
- Organizasyon amaçları yenilikçilik ve yaratıcılık
- Kendi performanslarından sorumlu çalışanlar
- Sürekli iyileştirmeye katılmaya ve katkıda bulunmaya kararlı çalışanlar yaratmak olarak sayılmaktadır.

Bu ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler:

- Organizasyona katkılarının ve organizasyonda oynadıkları rolün önemini anlayan çalışanlar
- Sorunların olduğunu ve bu sorunları çözmekle sorumlu olduğunu kabul eden çalışanlar
- Kişisel hedef ve amaçları doğrultusunda performanslarını değerlendiren çalışanlar.
- Bilgi ve tecrübelerini aktif şekilde paylaşan çalışanlar.
- Sorunları açık bir şekilde tartışan çalışanlar oluşturmaktır.

Pfeffer'a göre (1998) insana önem ve değer veren, insanı merkeze alan örgüt kültürlerinde aşağıdaki yeni temel stratejinin ya tamamı ya da büyük bir çoğunluğu etkili bir şekilde kullanılır. Buna benzer stratejilerin yer bulamadığı örgütlerde ise takım ruhunun yerleştirilmesi ve geliştirilmesi neredeyse olanaksızdır.⁶¹

-Zamansız ve gerekçesiz işten atılma korkusuna karşı iş güvenliği mekanizmasının uygulanması. Toplam kalite yönetimi felsefesinin bir örgütte uygulanması ve başarılı olabilmesi için bu en temel insan hakkında saygı gösterilmesi bir zorunluluktur. İş garantisi olmayan, geleceğine güven duymayan, sosyal haklardan mahrum edilmiş bir çalışanın çalıştığı kuruma bir aidiyet duygusuyla bağlanması, kurumu ve örgütü

⁵⁹ A.g.e. Mustafa Boz. s.117

⁶⁰ Doğan Özlem. İ ve Tütüncü Özkan. **Hizmet İşletmelerinde TKY Kapsamında İSO 9001:2000 ve Bilgisayar destekli Bir Uygulama**. Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası.2003.s.56

⁶¹ Pfeffer. J.The Human Equation: Building Profits By Putting People First. Boston. M.A: Harvard Business School Press. Akt: Hasan Şimşek. **Toplam Kalite Yönetimi. Kuram,İlkeler,Uygulamalar**. Seçkin. Ankara.2007.ss.132-135

adına fedakârlıklarda bulunması, toplam kalitenin en önemli artı değeri olan birey yaratıcılığın işe yansıtılması mümkün olmayacaktır.

- Kurum kültürüne uyum kadar çeşitliliği de sağlayacak şekilde işe personel alırken dikkat ve özen gösterilmesi.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli birkaç başlangıç süreci veya basamağı vardır. Bunlardan ilki, belirli bir insan gücü planlaması (ki bu planlama eğer varsa stratejik planlama gibi daha kapsamlı bir planın parçası olarak geliştirilebilir) çerçevesinde her kurumun ileriye yönelik olarak ihtiyaç duyacağı iş gücünü önceden kestirmesi

gereklidir. Böylesi bir plan çerçevesinde, çeşitli yöntemlerle (kurum içi duyurular, ilanlar, internet vb.) ileride işe alınabilecek niteliklere sahip bir aday havuzunun oluşturulması diğer bir aşamadır. İhtiyaç ortaya çıktığında bu aday havuzundan uygun adayların çekilerek ikinci aşama için çağırılmaları, sürecin ikinci aşamasını oluşturur. Bu aşamadan çeşitli yöntemlerle (yazılı, sözlü, referanslara başvurulması, vaka analizi vb.) adaylar arasında ihtiyaç kadar bir seçim yapılır. İşte tam bu aşamalarda kurum kültürünü destekleyecek, ona kısa sürede ayak uyduracak, aynı zamanda sahip olduğu bilgi, beceri ve insani yönleriyle iletide kurum kültürünü zenginleştirecek ve değiştirecek adayların seçimine özen gösterilmelidir.

Dağıtık (adem-i merkezîyetçi) ve özerk takımlar yoluyla insanlara destek sağlanması, yetki ve sorumluluk verilmesi. Çalışanların risk almadığı, işini kaybetme veya diğer yaptırımlardan korktuğu için yeni şeyleri denemediği bir örgütte takım ruhu da geliştirilemez.

Çalışanların emeklerinin cömertçe desteklenmesi ve ödüllendirme iyi performans için verilebilecek en büyük destek ve ödül iyi bir maaş sistemi, özlük hakları, parasal ve psikolojik ödüllerdir. Çalışanların kurumda hem kendisi hakkında hem de çalışanlar arasında adil bir maaş, ödeme ve ödül mekanizmasının kurulduğuna inanmaları onların kuruma aidiyetini arttıracak, yıkıcı rekabeti azaltacak ve takım ruhunun kurumda yerleşmesini destekleyecektir.

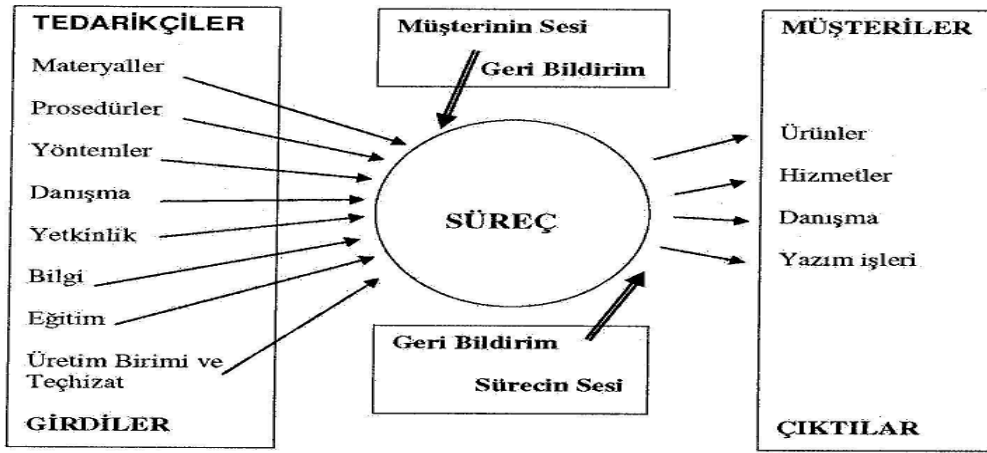
3.4.4.Süreç Yaklaşımı

Süreç; belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı, birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizisidir.

Organizasyonda arzu edilen sonuçlara, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiği zaman daha etkin bir şekilde ulaşılabilir. Kuruluşlar başarılı olmak için tüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelidir. Kuruluştaki süreçlerin sistematik olarak belirlenmesi ve yönetimi ile bu süreçler arasındaki etkileşimlerin belirlenmesi süreç yaklaşımı olarak adlandırılır.⁶²

Toplam Kalite Yönetiminde süreç yaklaşımı şemasın M.Boz verebilmektedir:

Şekil No: 6. TKY' de Süreç Yönetimi



Kaynakça: Mustafa Boz. Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi. Ş.Gümüş oğlu, İğe Pınar, Perran Aakan, A.Akbaba.(Ed).Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. İçinded(100-123).Ankara. Detay Yayıncılık.2007.

Kalite yönetiminde başarılı ve etkili sonuçlar açısından süreçler, hem iç hem de dış grupların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarım edilmelidir. Süreç aşamaları saptanmalı, süreç sırasında her çalışanın sorumluluğu açık olarak belirlenmeli ve kişilere işlerine ilişkin sorumluluklarıyla yetkileri açıkça anlatılmalıdır. Süreç

⁶² A.g.e.Mehmet Emin Marter.ss.65-66

sırasında çıktılar kadar girdilerin ölçümler ininde yapılması, etkinliği ölçemeye oldukça katkıda bulunmaktadır. Süreç aşamalarında ortaya çıkan sorunlar, sürecin hataların düzeltilerek geliştirilmesi ile çözüme ulaştırılmalıdır.⁶³

Bir organizasyon içinde her alanda veya fonksiyonda yer alan birçok süreç olacaktır. Bu süreçlerin her biri kaliteyi geliştirmek için gerekli olan eylemi belirleyebilmek amacıyla, girdilerin ve çıktılarının incelenmesiyle analiz edilir.

Stojic'e göre kuruluşlar ve organizasyonlar dört temel değer sistemini iyice benimsemelidir.⁶⁴

- Mükemmel hizmet bir kar stratejisidir.
- Tutkulu liderlik rekabetçi bir avantajdır.
- Hizmet kalitesi zor bir iştir.
- Mükemmel hizmet herkes için daha fazla zevktir.

Başarı hakkında hiçbir zaman rahat olmayınız. Bunun yerine, müşteri istekleri, beklentileri ve algılamalarının farkında olmak için çalışınız. İş planı bilgileri için doğru ölçüleme araçlarını kullanınız. Ve nihayet hiçbir şeyi değil fakat en yüksek standartları kabul ediniz.

Süreç yaklaşımında amaç iç müşteri ve tedarikçi ilişkisini oluşturarak, kuruluş içerisinde yapılan işlerin performansını arttırmaktır.

Süreç yaklaşımının organizasyona sağladığı temel faydalar ile ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler:⁶⁵

Temel faydaları;

- Kaynakların etkin kullanımı ile daha düşük maliyetler ve daha kısa devir zamanı,
- İyileştirilmiş, uyumlu ve öngörülebilir sonuçlar.
- Odaklanmış ve öncelikli iyileştirilmiş fırsatlar, olarak sayılmaktadır.

Bu ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler:

- Hedeflenen sonucun elde edilmesi için gerekli faaliyetlerin sistematik bir şekilde tanımlanması,
- Ana faaliyetlerin yürütülmesi için açık bir sorumluluk belirlenmesi,
- Ana faaliyetlere ilişkin kapasitenin analiz edilmesi ve ölçülmesi,

⁶³ A.g.e. İge Pınar Tavmergan. ss.89-90

⁶⁴ A.g.e. Mustafa Boz. ss.114-115

⁶⁵ A.g.e. Doğan ve Tütüncü. s.57

-Ana faaliyetlerin birbirleri ve organizasyonunun işlevleri ile olan bağlantısının belirlenmesi,

-Organizasyonun ana faaliyetlerini iyileştirecek kaynaklar, yöntemler ve malzemeler gibi faktörler üzerinde odaklanması.

-Faaliyet risklerinin, sonuçlarının ve etkilerinin müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Süreç yaklaşımını turizm işletmelerinde müşteri memnuniyeti açısından çok önemli olabilmektedir, müşteriye sunulan hizmetin kalitesi süreçlere bakılarak, önemli bölümleri dikkate alınarak yapılması turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin iyileşmesine yardımcı olabilmektedir.

3.4.5.Sistem Yaklaşımı

Beşinci ilke - Sistem Yaklaşımı: Sistem; kendisi ile ilgili parçaların (ve alt sistemlerin) ortak bir amaca ulaşmak için yaptıkları koordineli işbirliğiyle çalışmadan oluşmaktadır. Sistemler alt sistemlerden, oluşur ve her bir alt sistemin işlevi sistemin amacına ulaşmasını sağlar. Sistemler genel olarak makro, küçük alt grupları ise mikro olmak üzere iki grupta incelenilebilir. Örneğin, turizm sektörü, evinden uzakta olanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bir makro sistemdir. Her bir organizasyon ise hizmetlerini pazarlamak üzere mikro bir sistem kullanır; bu otelcilik ve seyahat pazarlaması sistemidir.⁶⁶

Sistem; birbirleriyle ilişkili veya etkileşimli elemanlar takımıdır. Yönetimde Sistem Yaklaşımı; birbirleri ile ilgili süreçlerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başlamasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapan bir yaklaşımdır.

Organizasyonlarda diğer bütün ilkelere olduğundan çok daha fazla olarak, sistem yaklaşımının da üst yönetime büyük sorumluluklar düşürmektedir. Bilindiği gibi bir organizasyonun yönetim kademesinde bulunan her yöneticinin iki temel görevi bulunmaktadır.

⁶⁶ Mikdat Erol. **Turizm Pazarlaması**. Filiz Kitabevi. İstanbul.1992.s.14

Bunlar;

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Bir başka ifade ile “sistem geliştirmek” ve “sistem içinde çalışmak” tır. Sistem geliştirmek sadece yönetim görevini yürütenlere özgü bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir. İşletmelerdeki diğer elemanlar zaman sistemi değiştirmeye yönelik önerilerde bulunsalar bile bu işler onların aslı görevleri arasında yer almamaktadır. Onlar sadece yönetimin tespit ettiği sistemin içinde çalışırlar. Bu çerçevede yönetim kademesi yükseldikçe yöneticilerin sistem geliştirmeye ilişkin yetki ve sorumluluklar da artar. Yönetimin ilk kademesini oluşturan bireylerin geliştirdikleri sistemler kendi departmanlarının iş tarifleri ile sınırlı olmaktadır. Buna karşılık üst yönetimi, kuruluşun tüm sistemlerini değiştirebilecek yetkilere ve dolayısı ile buna ilişkin sorumluluğa sahiptir.⁶⁷

Turizm işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde sistem yaklaşımı kullanılmasının yararları şöyledir:⁶⁸

1. Sistem yaklaşımı planlamaya öncelik vererek;

- değişik yaklaşımların, modellerin ve uygulamaların anlaşılmasını ve etkin olarak kullanılmasını sağlar.
- ürünlerde, hizmetlerde, üretim ve sunuş aşamalarında standartlaşma sağlar.
- işletme açısından; satışların artması, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi hedeflere ulaşmayı sağlar.
- işletme açısından; zararların artması, müşteri memnuniyetsizliğinin artması, değişiklere uyum sağlayamamak, esnek olamamak şeklinde kaçınılmak istenen durumların engelleri engellenmesini sağlar.
- tahmin edilemeyen durumlarla karşılaşıldığında veya beklenen durumda değişikler olduğunda yeniliklere uyum sağlamaya kolaylaştırır.

2. Sistem yaklaşımı, çabaların mantıksal bir süreç, koordineli bir yaklaşım ve uyumlu bir akış içinde gerçekleştirmesini hedefler.

⁶⁷ A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.69

⁶⁸ A.g.e. İge Pınar Tavmergan. ss.92-93

3.Sistem yaklaşımı işletme faaliyetlerinin dengeli olarak gerçekleşmesine ön ayak olur.

Sonuç olarak sistem yaklaşımı turizm işletmelerinin planlı bir şekilde yönetilmesinde kullanılan önemli araç görevin yapabilmektedir.

3.4.6.Sürekli Gelişme

Başlıca amaçlarından biri de iç ve dış müşteri tatmininin artırılması olan TKY'nin temelinde kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir.

Sürekli yeni buluşlar peşinde koşan bir örgüt, hem yöneticilerini hem de tüm çalışanlarını üretken faaliyetlere katılmaya teşvik eder. Üretken faaliyetler üst yönetimin, yenilik geliştirilmesini istediği alan bir tema sunmasıyla başlar. Mesela. Kalitede dünyada birinci olmak; rekabet için maliyetleri düşürmek gibi. Daha sonra, yöneticiler rakiplerinin durumunu inceleyerek spesifik hedefler belirler. Belirlenen hedef soyut bir ifade değil, kalite. Maliyet gibi özelliklerin bir öncelik-sonralık sırasına sokulmasıyla her alanda oluşturulmuş bir hedeftir. Daha sonra, şirketin ilgili departmanları arasında temaslar başlar. Faaliyetler çerçevesi çizilir ve eylem planları çıkarılır.⁶⁹

Sürekli geliştirme; Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirmesine yönelik kalıcı bir hedef olarak kabul edilmelidir. Bu unsur literatürde, sürekli iyileştirme, sürekli gelişme anlamlarına giren Kaizen olarak da adlandırılmaktadır.

Tepe yönetiminden en alt düzeydeki çalışana kadar herkesin katılımıyla sürekli gelişim felsefesi olan Kaizen, Japonya'nın rekabetteki başarısının en önemli elemanlarından birisidir. Kaizen örgüt hiyerarşisi içinde tüm çalışanların fikirlerini açıkça ortaya koyabildiği ve çalışanlar arasındaki iletişimin daha rahat sağlanabildiği bir sistemdir.⁷⁰

⁶⁹ A.g.e. Muhsin Halis.s.120

⁷⁰ Doğan, Özlem İ. Ve Tütüncü Özkan. **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama.** Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları. İzmir.2003.s.57

Kaizen iyi anlaşıldığı takdirde her örgütün kolayca uygulanabileceği bir anlayıştır. Temel şartı mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir. Kaizen'in önemli bir diğer özelliği de teknolojik gelişmelerdeki sıçramaların büyüklüğünü değil sıklığını öne çıkarmış olmasıdır. Japonlar Kaizen'i gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde Batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir.⁷¹

Sürekli Geliştirme: Toplam kalite yönetimi sürekli daha iyinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin öncelikleri: kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanaklarının artırılması ve artan olanaklarla birlikte çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim-çalışan ve dış çevre ilişkilerinde ortak çıkarılara dayalı sağlıklı işbirliğinin sağlanması olarak sıralanmaktadır.⁷²

Kalite bir işletme için nihai bir amaç değil, daha yüksek bir rekabet gücü sağlamaya yönelik bir araçtır. Rakiplerden çok daha yüksek bir kalite düzeyine çıkmak işletmeler için yeterli olmamalı, amaçlar sürekli olarak rakiplerden ileride olmak olmalıdır. Bunu sağlayacak olan ise sürekli gelişme sürecidir.⁷³

Sürekli gelişme, turizm işletmeleri gelişme stratejilerine konulmalıdır, sürekli kaliteyi arttırarak, müşteri memnuniyetin en yüksek seviyede karşılayarak, maliyetleri düşürerek işletmenin karı arttırabilmektedir ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması olası olabilmektedir.

Sürekli gelişme ve Kaizen kavramları özdeşler. Bu sözcüğe önemini kazandıran unsur, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam şeklini belletmesidir. Deming'e göre, her üretim sürecinde tasfiye edilemeyen fakat azaltılabilir olan bir varyasyon" mevcuttur. Zaten Deming üretim süreci terimini şirketteki bütün sistemleri içine alacak şekilde geniş yorumlamaktadır. Statiksel Süreç Kontrol (IPK) ve diğer kalite geliştirme araçları söz konusu varyasyonu ölçme, sistemi inceleme, süreçteki bir değişimin gelişmeye yol açıp açmadığını tespit etme ve sistemin neresinde gelişmeye ihtiyaç duyulduğunu, neresinde değişim yapmanın en büyük etkiyi doğuracağını belirleme yöntemleri sunmaktadır.⁷⁴

⁷¹ A.g.e.İbrahim Kavrakoğlu.1998.s.13

⁷² Zühal Akal. Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri. **Verimlilik Dergisi**. Toplam Kalite Özel Sayısı. MPM Yayınları. Ankara. s.85

⁷³ A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.71

⁷⁴ A.g.e. Muhsin Halis. s.122

Kalite sürekli iyileştirmeyi ve devamlı olarak daha üst hedeflere doğru hareket etmeyi gerektirir. Sürekli iyileştirme, sadece ürün, hizmet ve proseslerin iyileştirilmesi değil, organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesidir. Bu nedenle kapsamına, hem ürün, hizmet proseslerin iyileştirmesi için kabul edilmesi gereken sıfır hata kavramı, hem de insanların gelişimi için gereken eğitim girmektedir.⁷⁵

Sürekli geliştirmede batı yaklaşımı ve Japon yaklaşımı olan Kaizen olmak üzere iki yaklaşım vardır. Batı yaklaşımında üretim belirli standartlara göre sürerken, öte yandan araştırmacılar laboratuvarlarda Ar-Ge çalışmalarını sürdürmektedir. Üretim yapanlarla araştırma yapanlar farklı insanlardır. Çalışma bitince, yapılan buluş uygulamaya konur ve gelişme düzeyinde bir sıçrama sağlanır. Artık yeni buluşa kadar üretim, yeni standartlarda sürecektir. Batı yaklaşımı sonuca yöneliktir. Kaizen yaklaşımında ise belli bir zaman içinde çok sayıda küçük iyileştirme, geliştirme yapılabilirse, bunların toplam etkisiyle, klasik gelişme hızına yakın ve bazen ondan da hızlı bir gelişme trendi yakalanabileceği görüşüdür. Kaizen. Sürece öncelik tanıyan bir yönetim şeklidir.⁷⁶

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel şart bulunmaktadır:⁷⁷

- Mevcut durumu yetersiz bulmak.
- İnsan faktörü geliştirmek.
- Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak.

Kaizen'i gerçekleştirmek için birinci olarak var olan durumu yetersizliğini kabul etmek gerekir. Bir sistem kusursuz işlese bile, o sistemde geliştirilecek birçok şey bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün verimlilik" ölçütünü ilerliye taşımaktadır. İkinci olarak insan unsurunu geliştirme çabalarına devam etmektir. Her şeyi yapan insandır. İnsan kaynakları, bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir. Üçüncü olarak problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmaktır. İşletmelerde karşılaşılan sorunlarının çoğunu çözmek için

⁷⁵ A.g.e. Said Kınır. s.57

⁷⁶ A.g.e. .Muhsin Halis..ss.123-124

⁷⁷ A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.71

basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Sistem geliştirmek içinde aynı teknikler kullanılmaktadır.⁷⁸

Turizm şletmelerinde sürekli gelişme sağlamada basit istatistik ve karar verme tekniklerinin yararı çok önemli olabilmektedir.

Finansal kuruluşlarda olduğu gibi hizmet sektöründe karı artırmanın iki yolu, maliyet etkinliği ve farklılık yaratmadır. Olağanüstü hizmet kalitesi bu ikisine de katkıda bulunuyor.

Sürekli gelişme, TKY'nin temel felsefesini oluşturmaktadır, Sürekli gelişme, bulunulan durum ya da ulaşılan düzey ne olursa olsun, onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek, geliştirmek anlamına gelmektedir⁷⁹

Sürekli gelişme ile ilgili olarak, J. M. Juran "sürekli gelişme olmaksızın kalite geliştirme çalışmaları yürütülemez ve kuruluşlar kalite ile ilgili kronik sorunların üzümünde sürekli gelişim yaklaşımını kullanmak zorundadırlar" demektedir.⁸⁰

Günümüzde iletmelerin rekabet yetenekleri, "Sürekli Gelişme"leri ile doğru orantılıdır. Yapılan araştırmalarda müşteri memnuniyetinin sürekli iyileştirme sonunda arttığı görülmektedir.⁸¹

zkan (2005)'a göre sürekli gelişme için en çok kullanılan yöntemler şunlardır.⁸²

1. Deming döngüsü,
2. Kalite kontrol emberleri,
3. Poke — Yoke (hata nleme ve hata minimizeasyonu),
4. Sorun zme ekipleri,
5. İstatistik proses kontrol teknikleri
6. Proses akış analizi.

Uygulamada daha yüksek derecede etkinlik ve verimlilik sağlamak için kalite geliştirme çabalarının sürekli olması gerekmektedir. Bu faaliyetler de genellikle müşteri tatmininin sıklıkla ölümlere, ölüm ve değerlendirme sonuçlarına göre hareket planı hazırlamayı gerçekleştirmektedir. Deming'in planla- uygula - kontrol – et düzelterek gelişir" başlıklı dört ana faaliyeti içeren geliştirme döngüsü, sürekli

⁷⁸ A.g.e.Muhsin Halis..ss.123-124

⁷⁹ Oral, S.**Otel şletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**. Detay Yayıncılık. Beşinci Baskı. Ankara.2005.s.56

⁸⁰ zkan. Y.**Toplam Kalite**. Sakarya Yayınları. İstanbul.2005.s.19

⁸¹ şimşek M. **Toplam Kalite Yönetimi**. nc Baskı. Alfa Yayınları.İstanbul.2001.s.938

⁸² A.e. şimşek M.s.938

kalite geliştirmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Dr. Walter Shewhart tarafından oluşturulan ve daha sonra Deming tarafından Japonya’da tanıtılan döngü, sözü edilen dört faaliyeti, döngünün dört uygulama aşaması olarak kabul edilmektedir. Sürekli geliştirme döngüsünde öncelikle kalitenin geliştirilmesi için yapılacak olan faaliyetler planlanarak uygulanmakta, daha sonra faaliyet sonuçları kontrol edilerek eksikler saptanmakta ve kalitenin daha da iyileştirilmesi için gerekli önlemler alınmaktadır⁸³

Kaizen TKY Sisteminin itici gücü, motoru olarak kabul edilir. Toplam kalite etkinliklerinden istenen yararın sağlanması için koşullarından biri de, Kaizen düşüncesinin anlaşılması ve benimsenmesidir.

Sürekli geliştirme çalışmalarında, Shewhart ya da Deming emberi adıyla anılan Planla-Yap-Doğrula-Karar Ver (PYDK) emberi, genel çalışma erevesi olarak kullanılır. TKY’nde, kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre alınır. PYDK emberi genellikle şu amaçla kullanılır.⁸⁴

-Planla: Geliştirme amaçlı bir değişiklik planla.

-Yap: Kck çapta değişikliği uygula. Veri topla.

-Doğrula: Uygulama sonuçlarını kontrol et. Değişikliğin yararı oldu mu?

-Karar Ver: Doğrulama aşamasının sonucuna göre değişikliği standardize etmek veya çemberi tekrarlamak üzere karar ver.

Planla aşamasında, beyin fırtınası tekniği, iş akış çizelgeleri, balık kılıcı izelgesi gibi teknikler kullanılır. Doğrula aşamasında, Ishikawa’nın yedi basit aracından istatistiksel yn olanlar uygulanabilir. Japonlar son yıllarda “Yedi yeni araç” denilen özellikle planlama aşamasında yararlanılmak üzere, bazı teknikleri kullanmaktadırlar İstatistiksel deney tasarımı, Taguchi yöntemi ve regresyon analizi gibi daha ileri istatistiksel teknikleri de yoğun olarak uygulamaktadırlar. Kaizen artık dünya çapında tanınan çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye bir kavram niteliğini taşımaktadır.⁸⁵ Kaizen şemsiyesine giren ögeler aşağıdaki şekilde verilmektedir. Tablo No:5. Kaizen

⁸³ A.g.e. İğe Pınar Tavemergen. s.93-94

⁸⁴ Nedret Yayla. Kaizen. **nce Kalite Dergisi**. Kal-Der Yayınları. Kasım.1992.ss.9-19

⁸⁵ A.g.e. Said Kingir. s.63

Kaizen	
Müşteri yönelimi	Kanban
Toplam Kalite Kontrol	Kalite geliştirmesi
Robot Kullanımı	Tam Zamanında Üretim (JIT)
KK Çemberi	Sıfır hata
Öneri Sistemi	Küçük grup faaliyetleri
Otomasyon	İşçi-Yönetim işbirliği
İş yerinde disiplin	Verimlilik iyileştirme
Toplam Verimli Bakım	Yeni ürün geliştirmesi.

Kaynak: Raymond Cheser. Kaizen İs More Than Continuous İmprovement. Quality Progress. April 1994;İbrahim Kavrak oğlu. Kaizen. Kalite Dergisi. Ekim-Kasım-Aralık.1990.Sayı.10.s.1

Sürekli gelişmenin (Kaizen'in) sağladığı yararlar şu şekilde özetlenebilir. ⁸⁶

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir. Mevcut durumunu yetersiz gören ve kendini geliştirmek için sürekli araştırmalar içinde bulunan bir işletmenin, bu dinamik davranışları işletmenin tüm faaliyetlerinde canlılık yaratacaktır.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmasını sağlar. İşletmenin tüm bölümleri ve çalışanları, sürekli devam eden eğitim faaliyetleri sonucunda belirlenen ortak amaç ve hedefler doğrultusunda çalışırlar.
- Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütürler. Eğitim faaliyetlerinin yanı sıra çalışanların öneri sunmalarına imkân tanıyan bir katılımcılık uygular , departmanların işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmelerine yardımcı olacaktır.
- Etkileşim içinde olan departmanlar ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir. Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak suretiyle birbirleriyle etki leşim içinde bulunan departmanlar ortak zorunlu problemlerini kısa ve basit yollardan çözümlene imkânına kavuşmaktadır lar.

⁸⁶ A.g.e. Mehmet Emin Merter. ss.72-73

- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar. Sürekli bir faaliyet olarak devam eden eğitim faaliyetleri sonucunda çalışanlar bilgi ve beceri düzeyi artacaktır. Bunun yanı sıra sağlanan her başarı ve bu başarının uygun biçimde takdir edilmesi kişiyi motive edecek ve işine bağlanmasını arttıracaktır.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir. İşletme faaliyetlerinde verimliliğin artması ve maliyetlerin düşmesi ile işletmenin rekabet gücü artacaktır.
- Sürekli gelişme süreci içerisinde bulunan bir işletme gerek kısa ve gerekse uzun vade performansına yükseltir. İşletmelerde meydana gelen bu verimlilik artışı ve beraberinde rekabet gücü ile sağlanan pazar paylarındaki yükseliş işletmenin gelirlerini arttırır.

Sürekli iyileştirme ilkesinin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Örgüt politikalarının belirlenmesi,
- Kişilere sürekli iyileştirme araçları ve yöntemleri hakkında eğitim sunulması,
- Ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesinin organizasyondaki her bireyin amacı haline getirilmesi,
- Sürekli iyileştirmeye kılavuzluk edecek hedeflerin belirlenmesi,
- İyileştirmelerin farkına varılması ve sonuçların paylaşılması gerekmektedir

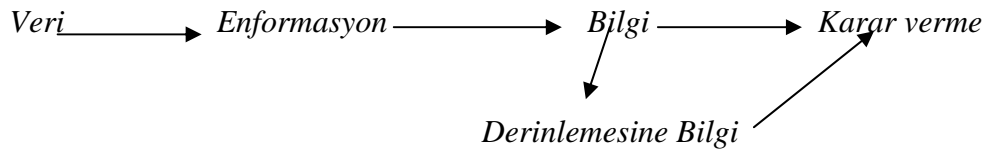
Sonuç olarak sürekli gelişme turizm işletmelerine kalite arttırmada yarar sağlayan Toplam Kalite Yönetiminin önemli araçlarının biri olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.7. Gerçeklere Dayalı Karar Verme

Bu unsur, etkili kararların verilebilmesi için, verilerin ve bilgilerin analiz edilmesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Müşteri görüş ve düşüncelerinin elde edilmesi, kalite yönetimi sisteminin sürekli izlenmesi kuruluşun uygulanmakta olduğu süreçlerinin sürekli iyileştirmesinin sağlanması vb. konularda hangi düzeltici tedbirlerin alınacağını ve süreçlere hangi kaynakların

nasıl tahsis edileceğine karar vermek için, elde edilen bilgi ve bulguların belirli zamanlarda analiz edilmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bunları dikkate almadan verilecek kararların bir yandan gerçekçi olmayacağı, diğer yandan da sağlıklı olmayacağı gerçektir. Gerçeklere dayalı karar verebilmesi için öncelikle yeterli bilgiye sahip olunmalıdır. Karar verme süreci aşağıdaki şekilde olduğu gibi şema tize edilebilir.⁸⁷

Şekil No:7. Karar verme süreci.



Kaynak: Mehmet Emin Merter. Toplam Kalite Yönetimi. Atlas Yayınları. Ankara.2006.s.74

Toplam kalite yönetiminde başarı sağlamak için olay ve verilere dayanarak statiksel ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Başarılı sonuçlara erişmek, yani memnun iç ve dış müşteriler sağlamak için varsayımlar yerine gerçekler, tahminler yerine olmuş olaylar, kanıtlar yerine veriler kullanılmalıdır. Performansın gelişimi için sadece ölçümler sonucu bazı sayıların ve verilerin analiz edilerek anlamlı yorumlara dönüştürülmesi gerektirmektedir. Sağlıklı kararlar alınması ve hareket planı hazırlanması için verilerin sağlıklı toplanarak analiz edilmesi gerekmektedir, olay ve verilere bağlı olarak hareket tarzı da toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanması için ön koşul olarak ortaya çıkmaktadır.⁸⁸

Gerçeklere dayalı karar verme yaklaşımının organizasyona sağladığı temel faydalar ile ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler.⁸⁹

Temel faydalar;

-Karar hakkında önceden bilgi verilmesi,

-Gerçek kayıtlara atıfta bulunarak, geçmiş kararların etkinliğini göstermek konusunda artan bir beceri,

⁸⁷ A.g.e.Mehmet Emin Merter.ss.70-71

⁸⁸ A.g.e.İge Pınar Tavmergan. s.96

⁸⁹ A.g.e. Doğan, Özlem İ. Ve Tütüncü Özkan.s58

-Görüşleri ve kararları gözden geçirmek ve gerekli değişiklikleri sağlama konusunda esneklik olarak sayılmaktadır.

Bu ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sıralanmıştır:⁹⁰

--Veri ve bilgilerin yeterli düzeyde doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması.

-Verilere ihtiyacı olanlar tarafından erişebilir kılınması.

-Geçerli yöntemler kullanarak verilerin ve bilgilerin incelenmesi.

-Deneyim ve eğitim ile dengeleyerek karar alımının ve harekete geçmenin gerçekçi analizlere dayandırılması gerekmektedir.

Gerçeklere dayalı karar verme herhangi bir işletmenin kalite geliştirme çabalarında önemli unsur niteliğini kazanabilmektedir, çünkü gerçeklere dayalı olan, denetlenen, emin olunan veriler işletme kararının doğru yapılmasında önemi büyük olabilmektedir.

3.4.8.Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkiler

Tedarikçi; kuruluşa mal ve hizmet sunan herhangi bir kişi, bölüm veya kurumdur. Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirinden bağımsızdır ve karşılıklı yarar ilişkisi, her ikisinin artı değer yaratması yeteneğini takviye eder. Diğer bir ifade ile tedarikçiler ile kuruluşlar, fayda ilişkileri bakımından birbirine bağılıdır.

Kuruluş ile tedarikçi arasındaki ilişkilerin artırılması ve geliştirilmesi, müşterinin kalite, güvenilirlik ve kalıcılık açısından çıkarındadır. Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü arttıracak girdileri, en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır.⁹¹

Günümüzde kalite yönetiminin temel ilkelerinden biride arz grupları arasında artan işbirliği ve dayanışmadır. Arz grupları arasında yer alan bu işbirliğinin önemi, bilhassa turizm alanında kendini göstermektedir. Bu işbirliğine örnek olarak, konaklama işletmelerinin dağıtım sistemi içerisindeki araçlara olan ihtiyacı ve bağımlılığı gösterilebilir. Konaklama sektörü ile bağlantılı araçları şunlardır; otel

⁹⁰ A.e. Doğan, Özlem İ. Ve Tütüncü Özkan.s58

⁹¹ A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.75

satış elemanları, seyahat acenteleri, tur operatörleri, zincir işletmeler, turizm büroları, teşvik seyahati planlamacıları, havayolları, otobüs şirketleri bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, toplantı organizatörleri, araba kiralama şirketleri, otomobil kulüpleri ve şirket seyahat yöneticileri.⁹²

Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkiler yaklaşımının organizasyona sağladığı temel faydalar ile ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sayılmıştır.⁹³

Temel faydalar:

- Her iki taraf için değer yaratılmasında artan beceri,
- Değişen Pazar ve müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine ortak yanıtlar verme hızı ve esnekliği,
- Kaynakların en çok fayda sağlayacak biçimde kullanımın sağlanması olarak sayılmaktadır.

Bu ilkenin sağlanması için gerekenler şöyle sıralanmıştır.⁹⁴

- Kısa vadeli kazançları uzun vadeli planlara dengeleyen bir ilişkinin kurulması.
- Ortaklara birlikte deneyimlerin ve kaynakların bir havuzda toplanması.
- Tedarikçilerin seçilmesi ve planlaması.
- İletişimin açık ve net bir yapıda olması.
- Bilgilerin ve gelecekle ilgili planların paylaşılması.
- Ortak geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin oluşturulması.
- İşletmelerin ve başarıların esin kaynağı olması, cesaretlendirmesi ve tedarikçilerin iyileştirme ve başarılarından haberdar edilmesi gerekmektedir.

Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkiler turizm işletmelerinde büyük önemi sahip olabilmektedir, çünkü turizm bir sistemdir ve bu sistemde bir ögenin eksik olması memnun olmamış müşteriyi ortaya koyabilmektedir.

⁹² Orhan İçöz. Turizm İşletmelerinde Pazarlama. Anatolia Yayınları. Ankara. 1996. 216

⁹³ A.g.e. Doğan, Özlem İ. Ve Tütüncü Özkan.s.59

⁹⁴ A.e. Doğan, Özlem İ. Ve Tütüncü Özkan.s.59

3.5.Turizm İşletmelerinde Kalite Geliştirmede Kullanılan Yöntem ve Araçlar

3.5.1.Hizmet Kalitesi Ölçekleri

Hizmet kalitesi ölçekleri incelendiğinde başlıca üç çeşit ölçek kullanıldığı görülmektedir.⁹⁵

-SERVQUAL. Algılanan kaliteyi ölçmeye yöneliktir. Algılanan kalite tüketicinin işletmenin mükemmellik ve üstünlüğü hakkındaki hükümleridir. Bu objektif kaliteden farklıdır ve tutum olup tatminle ilişkilidir. Ancak tatminle eşanlı değildir. Algılanan kalite, algılanan performans ile beklentiler arasındaki farktır.

SERVQUAL, turizm işletmeleri tarafından kendi örgüt yapılarına ve hizmetlerin çeşidine göre adapte ederek, müşterilerin beklenti ve algılamalarını algılayabilecek potansiyel faydaları olan bir ölçektir.

Hizmet kalitesinin boyutları somut veriler, güvenilirlik, duyarlılık, iletişim, tutarlılık, emniyet, yeterlilik, saygı, müşteriye anlama ve ulaşılabilirlik olmak üzere 10 temel boyut belirlenmiş ve bunlardan 97 önerme türemiştir. Bunlar, işletmenin hizmetleri hakkındaki beklentileri ve hizmetin algılama şekline yönelik olmak üzere iki tipte hazırlanmıştır. Ölçek hazırlık sürecinin gereği olarak önerme çiftlerinin yarısı olumlu yarısı olumsuz ifadelerden oluşmuştur. 'Kesinlikle katılıyorum' ve 'Kesinlikle katılmıyorum' arasında değişen yedili tutum ölçeği haline gelen ölçekte veri analizi öncesi olumsuz ifadeler ters çevrilmiştir. Beklentileri temsil eden önermeler ölçeğin ilk yarısını hizmet kalitesi algılamalarını temsil eden önermeler ikinci yarısını oluşturmuştur.

-LODGSERV. Knutdon ve Stevens tarafından konaklama işletmelerindeki hizmet kalitesi ölçmek amacıyla tanıtılmıştır. Beş temel boyut üzerinden gerçekleştirilen ölçekte denemeler öncesi 30 önerme bulunurken son şeklinde 26 önerme bulunmaktadır. SERVQUAL da olduğu gibi bu ölçekte de güvenilirlik en önemli boyut olarak görülmüştür. Bunun ardından sırasıyla kesinlik, duyarlılık, somut veriler ve empati gelmiştir.

⁹⁵ Halil Demirel. Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü. Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi. Hafta sonu Seminerleri ^TC. Erciyes Üniversitesi. Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Nevşehir.1996.ss.118-119

-DİNESERV. Stevens, Knuon ve Patton tarafından SERVQUAL'ın restoran hizmetlerine adaptasyonu ile hizmetin ne olmasının gerektiğini belirten 40 önermeden müteşekkil DİNESERV geliştirilmiştir.

Demografik sorunlarında bulunduğu ölçekte yedi aşamalı tutum ölçeği tarzı benimsemiştir. Örneklem olarak son altı ayda en az altı defa dışarıda yemek yiyen telefon aboneleri seçilmiştir. Cevaplayıcılara gittikleri restoranlara göre lüks, sıradan ve hızlı servis işletmelerine yönelik yanıtlar beklenmiştir. Her iki ile üç ayda 50 ya da 100 kişiye telefonla sorulmaktadır. Telefon görüşmelerindeki önermeler sayısı 29'dur. Boyutlara ait puanları bir önceki ile karşılaştıran restorancı kaliteyi hangi birimlerde nasıl geliştireceğine dair ipuçları elde etmektedir.⁹⁶

Hizmet kalitesini geliştirmede kullanılan bu yöntemler turizm işletmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamada önemli rolü üstelenebilmektedir.

3.5.2. Kalite Kontrolde Kullanılan Geleneksel Yedi Temel Yöntemler

Kalite kontrolde kullanılan geleneksel yedi temel yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler yazarlara göre aşağıdaki şekildedir.

1. Süreç Akış Diyagramları. Süreç akış diyagramı, bir faaliyetin, ürünün ve /veya sürecin gerçekleştirilmesinde takip edilen adımların ucuca eklenmesiyle faaliyetin, ürünün ve /veya sürecin oluşum evrelerini sıralı olarak görüntüye getirmeye yarayan bir kalite aracıdır.⁹⁷

Akış çizelgesi bir üretim veya hizmet sürecindeki faaliyetlerin sırasını göstermektedir.

2. Balık Kılıçığı. (Sebepler-sonuç) Sorunu veya elde edilmesi amaçlanan sonucu etkileyen muhtemel sebeplerin tanımlanması için yapılan bir takım çalışmasıdır. Bilhassa belirli sorunların listelenmesinde sıklıkla kullanılmaktadır. Ana çizgi asıl sorun, alt ve üstte dikey gelen çizgiler asıl sorunu oluşturan nedenleri (alt grupları) göstermektedir.

⁹⁶ A.g.e. İge Pınar Tavmergan. ss.128-131

⁹⁷ A.g.e. Muhsin Halis. ss.135-136

3.Eğilim çizelgesi. Değişimin geçmişini ve yapısını göstermektedir. Çizelgede yukarıya eğilimin mi, yoksa aşağıya eğilimin mi daha iyi olduğunun belirlenmesi çizelgenin anlamlı analizin yapılabilmesi açısından faydalı olmaktadır. Bu çizelge değişim sürecinin başladığında sorunların açıkça izlenebilmesini sağlaması açısından faydalıdır.

4.Dağılım Şeması.

Bazı özelliklere göre miktarlar birbirlerine kıyasla işaretlendiğinde ilgili iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedirler. Dağılım şeması, iki özelliğin birbiri ile korelasyonu belirlemede kullanılmaktadır. Yani bir değişken arasındaki ilişkiye göstermektedir.

5.Pareto Şeması. On dokuzuncu yüzyıl iktisatçılarından İtalyan asıllı Vilfredo Pareto adıyla bilinen meşhur 'Pareto teorisi', Joseph M.Juran tarafından problemin esaslarına ve kökenlerine dair yaklaşım olarak güncelleştirilmiştir.

Pareto diyagramı, bir problemin önemli sebeplerini daha az öneme sahip olan sebeplerden ayırt etmekte kullanılan bir çubuk diyagramdır. Bu diyagram giderek azalan bir düzende bilgi verir.

Pareto analizleri, kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurların değerlendirilmesi için yapılan bir veri toplama aracıdır. Pareto diyagramları, sorun oluşturan çeşitli nedenlerin yüzde etkilerin gösterir. İlk aşama, hata veya ıskartaya neden olan tüm etmenlerin belirlenmesi, daha sonra da büyüklük sırasına göre değerlendirilmelidir. Pareto diyagramları, sorunun önemini, neden olduğu maliyet kaybı veya sıklığına göre gösterirler.

6.Histogram. Histogramlar, bir tür veri toplama aracıdır. Histogram her kategorideki değişken frekans dağılımını bir diyagram ile göstermek için kullanılır. Çeşitli değişkenlerin ortaya çıkma sıklığını gösterir. Ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın ürün spesifikasyon limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diyagram kartıdır.

Histogram her kategorideki değişken değerlerin frekans dağılımını bir diyagram ile göstermek için kullanılır. Çeşitli değişkenlerin ortaya çıkma sıklığını gösterir. Bunun için süreç ölçütlerine karar verilir bir tablo oluşturulur(Min.50-100 veri toplanmalıdır), histogramın kaç sütundan genişliği hesaplanır ve histogram çizilir ve sürecin sınırlar içinde olup olmadığı ve değişkenliğin istenilen seviyede olup

olmadığı hesaplanır ve histogram çizilir ve sürecin sınırlar içinde olup olmadığı yorumlanır.

7.Kontrol kartları. İstatiksel kalite kontrolün temeli, kontrol tablolarına dayanır. Kontrol tablolarını yapılmasında amaç, işlerin gidişatına bakarak üretim sürecinde ne tür değişikliklerin yapılması gerektiğini belirlemektir. Bu nedenle kontrol tablosunu yararlı bir şekilde kullanabilmek için neyin normal ve neyin anormal kabul edileceğini tespit edecek kriterler oluşturmak gerekir.

Herhangi bir proseste üretilen ürünler birbirlerine tamamen benzemezler, bir değişkenlik söz konusudur. Bu değişkenliği gözlemlemek için kalite araçlarından biri olan kontrol kartlarına ihtiyaç duyulur. Bu araç, sürecin hem stabilesini hem de yeterliliğini belirlemede yardımcı olur.⁹⁸

3.5.3.Yeni Yedi Yönetim Aracı

Yeni yedi araç, yöneticiler ve operatif düzeydeki çalışanlar tarafından araştırma ve problem çözme sürecinde yaratıcılıklarını ve becerilerini konu üzerinde yoğunlaştırmak, yeni fikirler üretmek ve yeni çözüm yollarını bulmak için kullanılır. Yedi yönetim aracı, AR-GE, Yeni Teknoloji geliştirme, yeni ürün geliştirme, üretim planlama, maliyet azaltma ve enerji tasarrufu, kirliliği önleme, satış yönetimi, pazar analizi vb. uygulama alanlarında kullanılır. Yedi yönetim aracı aşağıdaki gibidir.⁹⁹

1.İlişkilendirme diyagramı. Takımın çok sayıda fikir üretebilmesi ve daha sonra bu fikirleri doğal bir şekilde gruplandırabilmesi ve özetlemesi için kullanılır. Bu diyagram birçok iç içe bağlantılı faktörlerin rol oynadığı kompleks bir durumlarda ara ilişkilere açıklık getirir ve faktörler arası sebep-sonuç bağlantılarının açıklık kazanmasına yardımcı olur. İlişkilendirme diyagramı sürecin tüm aşamalarında takımdaki herkesin yaratıcılığını teşvik eder ve iletişim engellerinin kırılmasını sağlar.

2.Yakınlık diyagramı. Yakınlık diyagramı esas itibariyle bir beyin fırtınası metodudur. Her katılımcı kendi düşüncesini belirtir ve bu düşünceler konu bazında

⁹⁸ A.e. Muhsin Halis. ss.137-141

⁹⁹ A.e. Muhsin Halis.ss144-148

gruplandırılır. Beyin fırtınası tekniği, sorunların gerçek nedenlerini belirlemede kullanılan tekniklerden biridir. Oturuma katılanların dűşünce ve önerilerini tartışmaya açan ve serbest dűřünmeyi sağlayan bir toplantı tekniğidir. Bu toplantının temel ayırıcı özelliği, sorgulamaya yargılamaya ve değerlemeye hiç yer verilmemesidir. Amaç çok sayıdaki değişik özümüleri kısa zamanda ortaya çıkartmaktır. Seçilecek sorunlarında çok çözümü olması gerekir.

3.Ađaç diyagramı. Ađaç diyagramı geniş bir hedefi grafik olarak daha detaylı seviyelere ayırmak için kullanılır. Ađaç diyagramı, bir konuyu veya problemi çözmek için birbirini takip eden tüm aşamaları ve bu aşamalarda etkisi olduğu dűřünölen tüm sebepleri dikkate alarak konunun veya problemin araştırılmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Bu diyagram kullanılırken önce hedef belirlenir. Bu diyagram konu ile ilgili tüm detaylar içermek durumunda olduğundan bir takım çalışması gerektirir. Takım üyeleri hedef hakkında detaylı bilgisi olan kişilerden oluşmalıdır.

4.Matris diyagramı. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmekte kullanılan bir planlama ve yönetim aracıdır. Bu ilişkilerin birçoğu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında olup matris diyagramı aracılığı ile sebep ve sonuç veya ne, nasıl ilişkisi şekelinde tanımlanır. Matris diyagramları çok boyutlu dűřünce yoluyla problemlili konuların açığa kavuşturulmasına katkı sağlar. Matris diyagramları bir probleme veya olaya iştirak eden veya problem veya olay üzerinde etkisi olan faktörlerin, parametrelerinin tanımlanmasını ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesini sağlar. Matris diyagramının temel avantajı; her çift değişken arasındaki ilişkinin derecesini grafiksel olarak göstermesidir.

5.Matris veri analiz diyagramı. Matris tablosunun yeterli olmadığı durumlarda veri analizine ve sayısal sonuçlara dayanan yöntemdir. Matris analizi matris diyagram verilerini derecelendirecek ve düzenleyerek bilginin sadeleştirilmesini ve göze hitap eder şekle dönüşmesini sağlar. Matris diyagramında gösterilen elemanlar arasındaki ilişkiyi kesifen hücreler arasındaki nümerik analiz metoduna sahip tek araç budur.

6.Süreç karar program tablosu. SKPT ya da PDPC (process decision program charts) gibi isimlere anılan bu teknik, gerçekleşmesi arzu edilen veya arzu edilmeyen olayları ve olası problemleri kapsayan ayrıntılı yorumlama planının oluşturulmasında kullanılan bir yönetim ve planlama aracıdır.

7.Ok diyagramı. Program değerlendirme ve gözden geçirme tekniğinde ve kritik yol metodunda kullanılır. Bir program tamamlamak için gerekli basamakları göstermek amacıyla kullanılır. Ok diyagramlarının en önemli işlevi; stratejik kalite planlamada sorumluluk ve zaman programlaması yapmaya katkı sağlamasıdır. Zaman ve bütçe gereklerine bağlı kalarak bir projeyi tamamlamak için gereksinim duyulan aktivitelerin sürelerini ve mantık sıralarını belirlemede kullanılır.

3.5.4.Kalite Güvence Sistemleri

Kalite güvencesi, kalite için konulan standartlara uyum ve bir ürün veya hizmetin kalite yönünden tüm beklentileri yerine getirmesini güvenli bir biçimde sağlayan tüm planlı ve sistemli çabalardır.

Hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için organizasyonlardaki faaliyetlerin belli bir sistem dâhilinde düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi gerekir. Sistemsiz olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin geliştirilmeyeceği ve başarılı olamayacağı açıktır. Sistemin olmadığı bir organizasyonun, hızla değişen, gelişen ve karmaşıklaşan pazarda etkin ve verimli çalışması bir yana kalabilmesi dahi mümkün değildir.

Bugün organizasyonlarda, kalite sistemi kurmanın temel nedeni, kalitede müşteri tatmininin devamlı bir şekilde sağlanabilmesidir.¹⁰⁰

Sistem yaklaşımını benimseyen toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde çeşitli standartlar geliştirilmiştir.¹⁰¹

Kısaca İSO Kalite Sistemleri (İnternational Organization of Standartization Quality Standards) olarak bilinen standartlar, Uluslar arası Standardizasyon Örgütü tarafından geliştirilen kalite standartları serisine verilen genel isimdir. Seri; İSO 9001,İSO 9002,İSO 9003,İSO 1400 gibi standartlardan oluşmaktadır. Alıcı ve satıcı arasında kalite güvencesi için model olarak kullanılmak üzere tasarım, geliştirme, üretim, tesis, servis, son kontrol ve deneyleri kapsayan bir süreci ifade etmektedir.¹⁰²

İSO 9000 Kalite Standartlar Serisi 1987 yılında Uluslar arası Standartlar Örgütü tarafından geliştirildi. Merkezi Cenevre'de olan Uluslar arası Standartlar Örgütü,

¹⁰⁰ A.g.e. Muhsin Halis. ss.225-227

¹⁰¹ Mehmet Emin Merter. **Toplam Kalite Yönetimi**. Atlas Yayın Dağıtım. Ankara.2006.s.87

¹⁰² A.g.e. İge Pınar Tavmergan. s.160

dünyada birçok üye ülkeye sahip. İSO 9000 standartları doğrudan doğruya herhangi bir değişikliğe uğramadan en az 51 ülkede kabul edildi.¹⁰³

Kalite Güvence Sistemleri işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin belirli bir standartlar seviyesinde üretilmesini sağlayabilmektedir. Turizm sektöründe belirli bir standartların bulunması ve uygulanması hizmet kalitesini belirli seviyede tutup müşteri memnuniyetine götüren yol olduğunu ifade edebiliriz.

3.5.5.İSO 9000 Serisi Standartları

İSO 9000'ler Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında bir adımdır. Ancak bölünmez bütünlüğe sahip olmayan bu iki unsur arasındaki ilişki çoğu zaman kopuktur. Yani TKY illa da İSO 9000 sisteminin varlığını zaruri kılmaz. Aynı zamanda İSO 9000 sistemini kullanan bir örgütünde TKY uyguluyor olması şart değildir. TKY, bütün yönetim biçimlerini kapsayan bir yönetim biçimi ve felsefesidir.

İSO 9000, müşterinin güvenini sağamaya yönelik bir sistemdir.¹⁰⁴

Firmaların İSO 9000 Kalite Standartları Serisi almaları ve kullanmalarındaki amaçları şu şekilde özetlenmektedir.¹⁰⁵

-Şirketin ürün ve hizmette kaliteyi gerçekleştirirken aynı zamanda maliyetleri de düşürmek amacıyla,

-Müşterilerine kaliteyi güvenci altına alan bir sistem içinde çalıştığını göstermek onlara güvence vermek amacı ile

-Bu standartlara uygun bir şekilde çalıştığını belgelendirmek amacı ile.

İSO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir kalite güvencesi sistemi geliştirilmesinde ve/ veya bir başka organizasyonun kalite güvencesi sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilir bir modeldir. Bu modele uygunluk ise, bir işletme için

¹⁰³ A.g.e. Muhsin Halis. s.227

¹⁰⁴ A.e.Muhsin Halis. s.227

¹⁰⁵ Selim Güven. İSO 9000 ve Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi. **Önce Kalite Dergisi**. Kalder Yayınları.Yıl1 1,Sayı 1,Kasım 1992.s.14

pek çok gelişmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslar arası standartlarda uygun bir kalite güvencesi sitemine sahip olmak anlamına gelmektedir.¹⁰⁶

İSO 9000 standardı, müşteri odaklılık anlayışının bir sonucu olarak, işletmelerin gerçek sahiplerinin müşterileri olduğu felsefesine dayanmaktadır. Zamanla gelişen ve değişen bir standart olması nedeniyle gerek tüketici ve gerekse imalatçı işletmeler açısından büyük bir önem kazanmış olup rekabet ortamında önemli bir faktör haline gelmiştir. İşletmelerin rekabette bir avantaj sağlayabilmeleri için bu standardın maddelerini titizlikle uygulamaları gerekmektedir.

İşletmeler açısından böylesine önemli olan İSO 9000 standardının işletmelere sağlamış olduğu yararları aşağıda sayılmıştır.¹⁰⁷

- Ürün ve hizmet kalitesinde artış
- Rakiplere göre üstünlük ve öncelik
- Müşteri isteğine tam olarak cevap verebilme
- İhracatta üstünlük ve dil birliği
- CE markası kullanmada ön koşullardan birine yerine getirme
- Müşteriye güvence verme
- Verimlilik artışı ve maliyet düşüşü
- Takım ruhu yaratma
- Bölümler arası iletişim güçlendirme
- Çalışanların motivasyonu artırma ve çabalarını değerlendirme
- Kaliteye bağlılık ve sahiplenme

-İSO 9001 –Kalite sistemleri. Tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modeli. Bir işletmenin tasarım, geliştirme, üretim ve tesis kurma ile ilgili gereksinimlerini tanımlamaktadır. Toplam yirmi maddeden oluşan bu standardı kabul eden kuruluş üreteceği ürün veya hizmetin tasarımı, geliştirilmesi, üretimi, tesis ve servisinin sunumu gibi aşamalarda, dünyaca belirlenen standartları yerine getirme konusunda güvence vermektedir.¹⁰⁸

-İSO 9002 –Kalite Sistemleri-üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modeli. Toplam yirmi maddeden oluşan bu standart, üretim, tesis ve servisin sunumu

¹⁰⁶ Bozkurt Rıdvan ve Odaman Aynur. **İSO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**. MPM Yayınları. Ankara.1997.s.13

¹⁰⁷ **A.g.e.** Mehmet Emin Merter. ss.89-90

¹⁰⁸ Soylu K.F.Suer A.Ö.**Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**. Beyaz Yayınları. İstanbul.1998s.101

aşamalarında dünyaca belirlenen standartları yerine getirme konusunda güvence vermektedir. İSO 9002,İSO 9001'deki maddelerden biri dışında hepsini içermektedir ve bazı maddeleri İSO 9001'e göre daha az kapsamlıdır. Ürün geliştirme fonksiyonu olmayan herhangi bir üretici veya ulaştırma, ambalajlama, dağıtım türü işleri yapan işletmeler kalite sistemlerini belgelendirmek için hizmetlerini bu standarda göre geliştirebilmektedir.¹⁰⁹

-İSO 9003 –Kalite Sistemleri-son muayene ve deneyde kalite güvencesi modeli. Bu standart son muayene ve deney gibi aşamalarda dünyaca belirlenen standartları yerine getirme hususunda güvence vermektedir. Sadece üretime yöneliktir. Süreçlerin basit olduğu ve ürün veya hizmet kalitesinin ürünün veya hizmetin son hali üzerinde yapılan ölçüm ve testlerle belirlendiği işletmeler için uygundur.

-İSO 9004 –Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri-Kılavuz. Üretici kuruluşların bir kalite sistemi geliştirmeleri ve kurmaları için gereken uluslar arası kalite sistemi kılavuzudur. Ara bölümleri bulunmaktadır. Bunlardan 9004-2 hizmetleri, 9002-3 işlenmiş ürünleri, 9004-4 kalite gelişimini kapsamaktadır.¹¹⁰

İSO 9005 –Kalite sözlüğüdür. Kalite ile ilgili temel terim tanımları kapsar.¹¹¹

-2000 Yılında Revize edilmiş İSO 9000 standartları. İSO standartlarının etkinliğini ölçmek, revizyona tabi tutulacak veya iptal edilecek hususları belirlemek üzere her yıl gözden geçirme çalışması yapılmaktadır.2000 revizyonu kalite alanındaki gelişmelere İSO 9000 uygulanmasından edinilen tecrübelerin göz önüne alındığı köklü değişimleri içermektedir. Yeniliklerin İSO'nun web sitelerine (www.iso.ch), İSO/TC176 Alt komite 2'nin Web sayfasına (www.bsi.org.uk/iso-tcl16-sc2) düzenli olarak aktarıldığı bilgi sağlama olanakları bulunmaktadır.¹¹²

Turizm sektöründe çalışmakta olan işletmelerin İSO standartlarını uygulanışa koyması müşteri memnuniyeti, sunulmakta olan hizmeti belirli standartlar seviyesine taşıma, rekabet avantajı gibi üstünlükleri kazandırabilmektedir

¹⁰⁹ A.g.e. Bozkurt ve Odaman. s.16

¹¹⁰ A.g.e. İge Pınar Tavmergan. s.163

¹¹¹ A.g.e. Muhsin Halis. s.247

¹¹² Ekiz Cahide. İSO 9000:2000 Standartları:2000 Revizyonun Arka Planı. Standart Dergisi. Yıl.40.Sayı 471.Ajans- Türk Matbaacılık. Ankara.2001.s.56-57

3.5.6.İSO 14001 Çevre Yönetim Sistemi

Bu standartların amacı; çevreyi ve kaynakları tahrip etmeyen gelişmiş teknolojilerin kullanımını teşvik ederek, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmak, tüketiciyi bu yönde bilinçli ve duyarlı yapmak, çevreye zararlı ürünlerin ve hammaddelerin yerine ürünün ömrü boyunca çevre etkilerini değerlendirerek zararlı ürünlerin elenmesini sağlamaktadır.¹¹³

Günümüzde küresel pazarda var olabilmek, büyük ölçüde insana verilen değer ve saygıyla ölçülmektedir. Toplumlarda gittikçe artan ve gelişen bilinci, firmaları çevreye daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Bugün işletmeler için müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanmasının yanı sıra, kendisine, yaşadığı çevreye ve dünyasına değer verilmesini, saygı gösterilmesini talep etmekte ve piyasada bunu sorgulamaktadır. Bu gelişmeler kuruluşların çevre ile etkileşimlerini kontrol altında tutabilmelerini ve çevre icraat ve başarılarını sürekli etkileşimlerini sağlayacak yönetim sistemlerine ihtiyaç bulunduğu gerçeği ortaya çıkarmıştır.

İSO 14001 Çevre yönetim sistemi standartları beş ana standarttan oluşmaktadır. Bu standartlar şöyle sayılmaktadır:¹¹⁴

- Yükümlük altına girme ve politika. Kuruluş, çevre politikasını tayin etmeli ve çevre yönetim sistemine bağlılık taahhüdünde bulunmalıdır.
- Planlama: Kuruluş, faaliyet, ürün ve hizmetlerin çevre boyutlarını belirlemeli, bunların önemli olanlarını seçmelidir. Taahhütlerini gerçekleştirmek için amaç ve hedefler tespit etmeli, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştireceği faaliyetleri programlamalıdır.
- Uygulama ve işlem. Kuruluş, çevre politikasını gerçekleştirmek, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek maksadıyla etkin bir uygulamada bulunabilmek için gerekli yetenek ve imkânlarla birlikte bir destek mekanizması geliştirmelidir.
- Kontrol ve düzeltici faaliyet. Kuruluş, çevre icraatını ve bu icraattaki başarı derecesini ölçmeli, izleyip değerlendirmelidir.

¹¹³ Turizmde bu sabah. İSO 14001 Çevre Yönetim Sistemi.

http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~5298.htm. (Çevrimiçi) 8 Temmuz 2008

¹¹⁴ A.g.e. Mehmet Emin Merter. ss.95-97

-Gözden geçirme ve geliştirme. Kuruluş, genel çevre icraatını ve bu icattaki genel başarı derecesini geliştirmek amacıyla, çevre yönetim sistemini gözden geçirmeli ve sürekli olarak gelişmelidir.

Sürdürülebilir turizm gelişimi sağlama, gelecek nesillere temiz çevre bırakma ve turizmin çevreye en az miktarda etki eden çeşitlerini geliştirme toplumumuzun öne çıkan sorunlarının biri olabilmektedir. Bundan dolayı İSO 1400 Çevre Yönetim Sistemi gibi standartlar bu maksada adım atan çevre koruma ve sürdürülebilirliğini sağlama aracı olduğunu ifade edebiliriz.

3.5.7.18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi

Son yıllarda çalışma hayatında üzerinde en durulan hususlardan biri de çalışanların sağlığı ve emniyet konusudur. Kuruluşların daha iyi rekabet şartlarına sahip olabilmesi için çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda planlı ve sistemli çalışmalar yürütmeleri gerekmektedir.¹¹⁵ Turizm işletmelerinde çalışanlar sağlığı ve güvenliği çok diğer faktörlere etki eden önemli konuların biri olabilmektedir. OHSAS İş sağlığı ve güvenliği sistemi (İSG);iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olarak sistematik bir şekilde ele alınıp sürekli iyileşme çerçevesinde çözümlenmesi için bir araçtır. Bu sistemle, çalışanlar, İSG risklerinin belirlendiği ve önermelerle asgari seviyeye indirildiği, yasalara uyan, hedeflerin yönetim programları ile hayata geçirildiği, uygun İSG eğitimlerinin uygun kişilere verildiği, acil durumlara hazır, performansını izleyen, izleme sonuçlarını iyileştirme faaliyetlerini başlamak için kullanan, faaliyetlerini denetleyen, yaptıklarını gözden geçiren ve dokümanite eden bir kuruluşta İSG faaliyetlerine gereken önemi veren bir sistemin parçası olacaktır.¹¹⁶

Çalışanların iş sağlığını ve güvenliğini sağlama turizm işletmelerinde dediğimiz gibi büyük öneme sahip olabilmektedir. İş sağlığını ve güvenliğini sağlayamayan bir

¹¹⁵ A.e.Mehmet Emin Merter. s.99

¹¹⁶ A.g.e. Mehmet Emin Merter. ss.99-102

turizm işletmesinde müşteri memnuniyeti, rekabet edebilirlik, çalışanlar motivasyonu gibi konulardan söz edilemez olduğunu ifade edebiliriz.

3.5.8.ISO 22000 HACCP Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktalarına göre Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

Sağlıklı olmak, bir insanın en temel ihtiyacı ve hakkıdır. Gıda ürünleri ise sağlığımızı en kolay etkileyecek etmenlerin başında gelir. Dolayısıyla gıda ürününün güvenliği, ürünü kullanan tüketicinin mutlak bir talebidir ve üretici firmalarda tamamıyla yönetimin sorumluluğudur. O nedenle kalite sistemi terminolojisine göre; gıda güvenliğine mutlak ve değişmez bir kalite parametresi gözü ile bakmak gerekir. Bir yönetici, işletmesinde sürekli olarak, hijyen standartlarına uygun üretim yapılmasını ve üretilen her parti ürünün güvenli olmasını istiyorsa Gıda Güvenliği Kontrol Sistemi'ni kurmalı, sürekliliğini sağlamalı ve desteklemelidir. Ürünün ancak çok küçük bir miktarını analiz edebilme durumu göz önüne alındığında sürekli analiz sisteminin yalnız başına tam bir güvence sağlamadığını bilmek gerekir. O halde tüm proses aşamalarını daha sistematik bir şekilde ele alan ve önleyici nitelikte bir metoda ihtiyaç bulunmaktadır. İşte, Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP, Hazard Analysis ana Critical Control Points) kavramı bu ihtiyaca sistematik ve mantıksal bir yaklaşım getiren bir sistemdir.¹¹⁷ HACCP, güvenilir ürünlerin tüketiciye sunulması amacıyla, düzgün işleyen bir sistemin oluşturulması ve korunması temeline dayalı bir gıda güvenliği kavramıdır.¹¹⁸ İlk olarak 1959-1960'da NASA tarafından Astronotlar için güvenli gıda üretmek amacıyla ortaya çıkan HACCP'in daha sonra 1963 yılında Dünya Sağlık Örgütü ve CAC (Codecs Alimentarius Commission) tarafından prensipleri yayınlanmıştır. Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları güvenli bir gıda yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlayan bir yaklaşımdır.

HACCP 7 ilke ve 12 uygulama aşaması çerçevesinde inşa edilmiştir.¹¹⁹

¹¹⁷ Muhsin Halis. **Toplam Kalite Yönetimi**. Sakarya Yayıncılık. Sakarya. 2008. s.145

¹¹⁸ A.g.e. Mehmet Emin Merter. s.103

¹¹⁹ A.g.e. Muhsin Halis. s.147

- 1.Tehlike analizinin yapılması
- 2.Kritik Kontrol Noktalarının belirlenmesi
- 3.Kritik limitlerinin oluşturulması
- 4.Kritik Kontrol Noktalarının izlenmesi için sistemin kurulması
- 5.Kontrol altında olmayan noktaların izlenmesi ve varsa düzeltici faaliyetlerin oluşturulması
- 6.Sistemin etkili bir şekilde işleminin denetlenmesi için kontrol prosedürlerinin oluşturulması
- 7.Bu ilkelerin uygulanması için prosedür ve kayıtları kapsayan dokümantasyon sisteminin oluşturulması.

3.6.Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Turizm işletmelerinde TKY kavramı; turistik müşterinin istek ve ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla, işletme içinde faaliyet gösteren bütün bölümlerin (ön büro, muhasebe, pazarlama, teknik hizmetler, güvenlik, yiyecek- içecek, tedarik ve yardımcı bölümler) üretilen mal ve hizmetlerde kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi vb. çalışmalarını koordine eden etkili bir sistemdir. Dahası tüketicilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.¹²⁰ Toplam kalite turizm işletmelerinde kullanışı işletmeye yarar sağlayan bir yönetim şekli olduğunu söyleyebiliriz.

3.6.1.Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Turizm sektörü işletmeleri arasındaki rekabetin fiyat dışında daha çok üretilen turistik mal ve hizmetlerin kalitesi üzerine yoğunlaşması, devamlılığını sürdürmek

¹²⁰ Abdulvahab Baydaş. Turizm İşletmelerinde TKY.;Ş.Gümüş oğlu, İğe Pınar, Perran Akan, A.Akbaba.(Ed).**Hizmet Kalitesi.Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**. İçinde(45-63).Ankara Detay Yayıncılık.2007.s.45

amacında olan işletmenin kaliteli mal ve hizmet üretmesini zorunlu hale getirmektedir. Hizmet işletmelerinin başarılı olması ve başarısını sürdürebilmesi, kalite kontrol çalışmalarının etkinlik kazanmasıyla bağlantılıdır.¹²¹ Otel işletmelerinde müşterilere yetersiz hizmet, yeterli hizmet ve profesyonel hizmet olmak üzere üç düzeyde hizmet verilmektedir. Yeterli hizmette eksik ve kusur olmamakla birlikte hoş giden veya hatırlanacak bir olgu da yoktur. Müşteriler özel oldukları duygusuna kapılmadan sadece olması gereken hizmeti almaktadır. Bu tür hizmet şekli, müşterilerin o işletmeyi hatırlamasını ve tekrar dönme güdüsünü sağlayamamaktadır. Ancak profesyonel anlamda hizmet sunabilmek için tüm bölümlerinin koordinasyon içinde çalışarak, müşterilerin beklentilerini aşan hizmetler sunulması gerekmektedir.¹²²

Kalite sistemi, pazarlama işlevinden başlayarak müşterilerin beklentileri ve isteklerinin tatminine (kar merkezindeki performansa) kadar birbiriyle yakın etkileşimde bulunan ‘tüm aşamaları’ bir bütünlük içinde kapsamalıdır. Kalite sağlama herkesin işidir. Aşağıdaki dört amaç herkesin ortak amacı olmalıdır:¹²³

- Ürünlerin ve servislerin kalitesinin düzeltilmesi.
- Çalışılan yerde hayat kalitesinin düzeltilmesi.
- Verimliliğin düzeltilmesi.
- Çalışma metotları ve organizasyonun düzeltilmesi.

Turizm sektöründe bulunan tüm kuruluşlar için Toplam kalite yönetimi birçok fayda sağlamaktadır. Bunlar sıralanırsa:¹²⁴

- Turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede süreç yönetimi ile proseslerin kontrol altına alınması ile üretim maliyetlerinde düşme sağlanmıştır. Ayrıca verimliliğin artması ile de kar artırılmış olacaktır.
 - Tekrar işleme ve stok maliyetleri azaltılmış olacaktır.
 - Kaynakların optimum kullanılması ile işletmede malzeme israfı önlenecektir.

¹²¹ Kader Kızıl Erol.Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin Toplam Kalite Anlayışı.(İstanbul Örneği).Doktora Tezi.İstanbul Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.1998.ss.101-110

¹²² İrfan Mısırlı. **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları**, 1. Baskı, Detay Yayınları, Ankara.2001s.173

¹²³ Hakan Turgut.Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi.Yüksek Lisans Tezi.İstanbul Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.1998.ss.108-109

¹²⁴ Aslı Yürütücü.Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi. <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc>.Erişim tarihi.01.08.2008

- İşletmede bulunan makine ve mutfak ya da diğer departmanlarda bulunan tüm teçhizatın periyodik bakımı sayesinde tamir masrafları azalacaktır.
 - İşletme içerisinde görev tanımları tam olarak yapıldığında yetki ve sorumluluklar belirlenmiş olur, bu sayede işletmede yönetimde iyileşme sağlanır ve iletişim artar.
 - Müşteri isteklerinin dikkate alınması ve müşteri isteklerinin karşılanması sayesinde hizmette farklılaşma yakalanacaktır.
 - Tedarikçilerle daha sıkı bir iletişim sağlanarak, tedarikçilerinde kalite anlayışı yükselecektir.
- Otel işletmelerinin toplam kaliteyi uygulaması rekabet edebilirlik, müşteri memnuniyeti, işletme personelinin takım olarak çalışması, maliyetlerin dürülmesi gibi önemli konularda üstünlük sağlayabildiğini söyleyebiliriz.

3.6.2.Konaklama bölümlerinde Toplam Kalite

Müşterilerin konaklama süresince bekledikleri hizmetleri yerine getirmede merkezi rol oynayan temel bölümleri içeren konaklama bölümü, kat hizmetleri ve ön büro olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kat hizmetleri bölümü odaları satışa hazır hale getirirken; ön büro bölümü odaların satışını gerçekleştirmektedir. Kat hizmetleri bölümü ile ön büro bölümü arasında iletişim kopukluğu yaşanması, otel işletmelerinde zaman ve müşteri kayıplarının yanı sıra imaj bozukluğuna da sebep olabilir. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesi, birbiriyle sürekli iletişim içinde olan bu iki temel bölümün performansına bağlıdır. Ayrıca otel işletmelerinde bilgi ve deneyim sahibi uzman personelin çalıştırılmasının yanı sıra mevcut donanımlar, araç-gereç ve malzemelerin kalitesi, çeşitliliği ve yerleşim düzeni konusunda da gerekli özenin gösterilmesi hizmet kalitesi açısından önem arz etmektedir.¹²⁵ Bundan dolayı önemli rolü üstlenen konaklama bölümü departmanlar arası ilişkilerine, süreçlerine bakmamız yararlı olabilecektir.

¹²⁵ Güven Murat.Nermin Çelik.Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetimi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme:Bartın Örneği.Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.İİBF İşletme Bölümü.ZKU Sosyal Bilimler Dergisi.Cilt 3.Sayı 6.2007.ss.1-20.s.2.

Otel işletmelerinde oda satış gelirlerinin, toplam satışlar içinde en yüksek paya sahip olduğu düşünüldüğünde kat hizmetleri bölümü ile ön büro bölümü arasındaki ilişkinin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Müşterilere tahsis edilen odanın satışa hazır hale getirilmesi kat hizmetleri bölümünün; oda satışının gerçekleştirilmesi ön büro bölümünün görevidir. Ön büro bölümü ile kat hizmetleri bölümü arasındaki ilişki iyi olmadığında odalar müşterilere istenilen sürede sunulamamakta; bu durum otel işletmelerinde zaman ve müşteri kayıpları ile imaj bozukluğuna neden olmaktadır. Ön büro bölümü dolu odaların listesini, ertesi gün otelden ayrılması beklenen müşterilerin erken veya geç ayrılmasını oda durum raporu ile kat hizmetlerine bildirmektedir. Kat hizmetleri bu rapordaki bilgilere göre, müşteri istekleri doğrultusunda odaları hazırlayıp kat hizmetleri raporu ile ön büro bölümüne bildirmektedir. Ön büro bölümü bu rapor doğrultusunda müşterilere oda satışı işlemini gerçekleştirmektedir. Bu süreç içerisinde ön büroda çıkış işlemi gerçekleşiyse, boşalan odalar en kısa sürede kat hizmetlerine bildirilmektedir. Aldığı bilgiye göre kirli odaları temizleyen kat hizmetleri bölümü, bunu ön büroya bildirmektedir.¹²⁶

Müşterilerin konaklama süresince bekledikleri hizmetleri yerine getirmede merkezi rol oynayan temel bölümleri (kat hizmetleri ve ön büro) içeren konaklama bölümü; otel işletmesinde en çok personel istihdam edilen, otelin kalite standardını ve itibarını yansıtan bölümüdür.¹²⁷

Konaklama bölümünün hem müşteri açısından hem de istihdam açısından merkezi konuma sahip olması bölümün otel işletmelerindeki önemin artırabilmektedir. Konaklama bölümünde toplam kalite yönetiminin uygulanışı şu şekilde olabilmektedir.

Hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve hizmet kalitesinin kontrol edilmesi için iş akışlarının detaylı olarak hazırlanması büyük önem taşımaktadır. İş akışlarında önemli kalite karakteristikleri belirlenmeli ve iyileştirmesi gereken

¹²⁶ Şener, Burhan (2001), **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara. 2001.ss. 287-289

¹²⁷ Nazmi Kozak, Meryem Akoğlan. **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.2001.s.9

konular saptanmalıdır. Önbüro bölümünde hizmet kalitesi kontrolünde aşağıdaki faktörler büyük önem kazanmaktadır.¹²⁸

- Rezervasyon kolaylığı;
- İstenilen şeyi alabilme becerisi;
- Gecikme zamanı;
- Hata yapılmaması;
- Davranış tarzı;
- Yazılı doğrulama;
- Saygı ve nazik karşılama;
- Bavulların taşınması.
- Ödeme hizmetleri.
- Bekleme süreci.
- Davranış, nezaket.
- Ulaşım düzenlemeleri.
- Bagaj hizmetleri.

Kat hizmetleri bölümünde ise:¹²⁹

- Oda büyüklüğü;
- Donanımlar; masa, sandalye,yatak,battaniye,gar dolap,askılar.
- Oda temizliği.
- Isıtma, soğutma, havalandırma.
- Aydınlatma, lambalar, pencereler.
- Radyo, TV, saat.
- Battaniye, örtü,çarşaf.
- Gürültü.
- Banyo; duş küvet, havlular, sıcak su, sabun.
- Oda hizmetler.

Turizmde hizmet kalitesinin sağlanması, iki açıdan büyük önem taşır: verimli operasyon ve gerçek müşterinin yaratılması. Otel işletmelerinde kalite uygulanması ile maliyetlerin düşürülmesi özellikle hizmet sunulmasının sağlanması nedeniyle operasyon esnasında yaşanabilecek problemlerin azaltılması ve gereken rahatlık

¹²⁸ A.g.e. Kader Kızıl Erol.s.110

¹²⁹ A.e. Kader Kızıl Erol.s.111

performansa ulaşılması mümkündür. Ayrıca kalite uygulaması ile turizmin sürekliliğine büyük katkı sağlayan sadık müşterilerin sayısında işletmenin hizmet anlayışından duydukları memnuniyeti gösterir şeklinde artış sağlaması da olasıdır.¹³⁰

4.6.3.Yiyecek – İçecek Bölümünde Toplam Kalite

Yiyecek – içecek bölümü, sıkı misafir ilişkilerini gerektiren bir bölümdür. İkram sorumlusu, toplantı ve ziyafet organizatörleri, restoran şefi, bar şefi ve bunların astları pozisyonunda çalışanların tümü servis personelini oluşturmaktadır. Servis personeli otelin bütün alanlarında çeşitli amaçlarla bulunan misafirlere ve aynı zamanda odalarında istirahat eden misafirlere de hizmet verme durumunda olduklarından tüm otel misafirleriyle yakın temas halindedirler.¹³¹

Yiyecek – içecek yönetiminde toplam kalite yönetimi, diğer sektörlerde sahip olduğu özellikleri taşımaktadır. Ancak yiyecek – içecek işletmeleri hizmet odaklı bir yönetim şekline sahip olmaları nedeniyle müşteri ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlarda baş gösterebilecek değişimlere hızlı uyum sağlayabilecek özellikler içermelidir.

Yiyecek ve içecek sektörü kendine özgü yapısal bazı problemler içermektedir. Yiyecek ve içeceklerin kısa sürede tüketilmesi gerekliliği, çabuk bozulabilme özelliği nedeniyle kısa yaşam eğrisine sahip olması ortaya sorunlar çıkartabilmektedir. Yiyecek ve içecek yönetiminde toplam kaliteyi sağlamak için gerekli olan nitelikleri şu şekilde özetleyebiliriz:¹³²

- Gözde görülebilir: Kullanılan ekipmanlar, personelin görünüşü, dekor ve benzeri.
- Güvenirlilik: yiyecek ve içecek servisinin önceden taahhüt edildiği gibi, akıcı yapılabilmesini sağlamak.
- Sorumluluk: Müşteriye karşı sorumluluk bilincinden hareketle hızlı servis sağlayabilmek.

¹³⁰ Sezar Dallaryan.Yiyecek ve İçecek Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması ve İstanbul Divan Oteli Örneği.İstanbul Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi.2001. ss.65-66

¹³¹ Nazmi Kozak. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: No. 868, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları: No. 2, Eskişehir.1995

¹³² A.g.e. Sezar Dallaryan..ss.66-68

-İnanç. Servisten sorumlu elemanların sahip olduğu bilgi ve güvenilirliği oluşturabilmekteki yeterlikleri.

-Kararlılık: Müşteriyi önemseyen kişisel dikkat ve özeni gösteren personel tavrı.

4.6.4.Otel Yönetiminde Toplam Kalite

Yönetim sürecinin etkinliği otel işletmelerindeki yöneticilerin etkileyebildikleri faktörleri kısa ve uzun vadede işletmenin lehine sistemli bir şekilde değerlendirme yetenekleri ile yakından ilişkilidir. Yöneticiler çeşitli işlevleri icra ederken karşılaşmaları olası sorunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Misyon ve vizyonda netlik olmaması.
- Yöneticilerin güvenilir ve yeterli veri kaynaklarının olmaması.
- Yöneticilere sunulan alternatiflerin azlığı nedeniyle kararlarda isabet oranının az olması.
- Sorunlara dar bir perspektiften bakılarak olaylara ve gelişmelere vizyonel yaklaşım eksikliği.
- Yöneticilerin gelişmelere müdahale konusunda yeterince yetkilendirilmemesi.
- Yöneticilerin hata yapma korkusu ile zamanında kararlar almaması.

Turizm sektörü bir hizmet sektörü olduğundan bankacılık gibi diğer hizmet sektörlerine benzerlik gösterebilmektedir. Bundan dolayı aşağıdaki önerileri incelememizde yarar vardır.

ABD bankacılık sektörün inceleyen Frick'e göre TKY' de başarılı olabilmek için üst yönetim aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmelidir.¹³³

-Kalite bir yönetim önceliği olmalıdır.

-Bir şirkette kalite liderliğinin ateşlenmesi, kalitenin ikincil önemden, birincil yönetsel öneme sahip olması ile sağlanır.

-Birçok araştırmacı; TKY uygulanmasında yönetimin kesin kararlılığına gereksinim olduğunu belirtmesine rağmen, ünlü kalite danışmanı Philip Crosby, yöneticilerden karlılık kadar katılım istediğini söylemektedir.

¹³³ Mustafa Boz.Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi. Ş.Gümüş oğlu, İğe Pınar, Perran Aakan, A.Akbaba.(Ed).**Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar.** İçinded(100-123).Ankara. Detay yayıncılık.2007.ss.101-102

- Hizmet kalitesi ilham verici liderlikten ortaya çıkmaktadır. İş görenler ve her seviyedeki yöneticiler, bir örnek oluşturması ve organizasyonun geri kalanı için ahenk oluşturması için üst düzey yöneticilere bakarlar.

-Üst yönetim kalite iyileştirmesinin, geleneksel maliyet, kar, büyüme ve satış hedefleri kadar önemli olduğu konusunda, çalışanlarda genel bir bilinç oluşmasını sağlamalıdır.

- Planlanan bütün kültürel değişimler için olduğu gibi, liderlik kalitenin belkemiğidir.

-Bir banka stratejisi olarak kalitenin benimsenmemesi kültürel bir değişim demektir. Değişimi güvenilir, inanmış bir liderlik olmadan başarmak zordur. Hizmet organizasyonlarında üst düzey yöneticilerin, şirketlerinin müşteri hizmeti ve hizmet kalitesini de içeren temel değerlere odaklanması için liderlik etmeleri bir zorunluluktur.

- Bir kalite stratejisi insanlar ve kaynaklar gerektirir. Kayda değer kaynakları ayırmak için üst yönetimin kararlılığı ve istekliği olmadan kalite geliştirme mümkün olmayacaktır.

-Üst yönetimde kararlık olmadan, iş görenlerin hizmet kalitesi elde etmek için gereksinim duydukları kaynaklar elde etmek zordur.

-Toplam Kalite Liderinin en önemli fonksiyonlarından birisi insanlara yetki verme kabiliyetidir. Bu; gücün aşağıya ve dışarıya doğru aktarılmasını ve kalite sürecinde bütün çalışanların teşvik edilmesini de içerir.

-Hizmet kalitesi herkesin işidir ve etkili liderler müşterileri ilgilendirecek kararlarda çalışanlarda yetki verirler.

- William Davidow ve Bro Uttal'a göre Toplam Müşteri Hizmetinde; çalışanlar eğer yönetimin kararlılığını görürler ve samimiyetine inanırlarsa, emek vererek, kaliteyi geliştireceklerdir.

- Hizmet liderleri için olağanüstü olan, onların çalışanlara karşı davranışlarıdır. Üst düzey yöneticilerin müşterilerin problemleriyle ilgilenmeleri ve ön safhadaki deneyimleri, herkesin müşterilere hizmet etmesinin önemli olduğunu gösterir.

- Üst düzey yöneticileri tarafından sürekli, bir çaba gösterilmeden, hiçbir şirkette gözle görülür hizmet kalitesi gelişimi sağlanamaz.

- Toplam kalite liderleri kişisel başarının, grup başarısından geldiğini bilir ve anlarlar ve başarının grup içinde dağıtılması gerektiğine inanırlar.
 - Göze çarpan hizmetleri üreten şirketlerin liderleri, inançlarını sürekli olarak duyururlar ve genellikle kurum efsanelerini yaratan sözlerini, eylemlerle desteklerler. Bu liderler yaratıcılığa izin verirler. Eylemin sonuna kadar sürdürülmesi, iş görenlere üst yönetimin kalite sürecinde kararlı olduğunu göstermenin tek yoludur.
 - Yönetimin eylemleri, kalite stratejisinin başarılı olmasında hayati öneme sahiptir. Bu eylemler, yönetimin söylediklerinden ziyade, başarıya öncülük eden ve astlar tarafından izlenen yönetsel davranışlardır.
 - Yönetim yeni bir süreç, tutum veya program ortaya koyarak çalışanlara uygulamaya çalışırken, üst düzey yönetim işleri daha önceden alışıldığı gibi yapmaya devam ederse, bu yaklaşım kimseyi inandıramaz ve yeni yol genellikle başarısız olur. Yönetimin söylemleri, eylemleri desteklenmelidir.
- Sonuç olarak turizm sektöründe de diğer pek çok sektörde de olduğu gibi TKY'nin başarılı olabilmesi için üst yönetimin liderliği şarttır. Örgüt kültürünü bu özellikleri taşıyabilecek şekilde değiştirebilen liderler TKY'ni de başarıyla uygulayabileceklerdir.

3.6.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Markalaşma İlişkisi

Günümüzde tüm dünya ülkelerinde, ekonomiden sanata, bilimden siyasete değin her alanda etkileri hissedilen bir küreselleşme süreci yaşanmaktadır. Ticari ve sınıfl faaliyetler artık uluslar arası bir kimliğe kavuşmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde dünyada mesafeler kısalmış ve insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında 'tüketim', benzer hale gelmiştir. Devletlerin, dünyadaki globalleşme eğilimleri karşısında aşması gerekli en önemli sorunlardan biri de, markalaşmak ve global anlamda rekabetçi markalar yaratmak. Herhangi bir devletin arzuladığı bu konuma ulaşabilmesi, büyük ölçüde ürün ve hizmet kalitesini yükseltmesine ve bu alanda sürekliliği sağlamasına ve küreselleşen dünyada devletin malı ve imajının olumlu bir

yer edinebilmesine bağlı olacaktır.¹³⁴ Tüketiciler için marka, bir ürünü tanımının en kolay yoludur. Marka, ürünün menşeyini gösterir, kalite güvencesi ve garantisini taşır.¹³⁵

Markanın tüketiciler açısından sağladığı temel faydaları:¹³⁶

- Ürünün tanınmasını sağlar.
- Kalite açısından güven unsuru olur.
- Ürün hakkında bilgi verir.
- Tüketicilere korunma hakkını verir.

Markalaşmanın işletmelere sağladığı yararları ise şu şekildedir:¹³⁷

- Marka, bir şirketin farklılaşma aracıdır.
- Şirket, rakiplerinden ayrılabilmek için markasını kullanır. Örneğin Nike, rakiplerinin aksine bir üretici değildir, fason ürettirdiği malların üzerine bastığı “marka”yı satar.
- Marka, ait olduğu şirketin köklü bir geçmişi olması durumunda, bu geçmişin yükünü üzerinde taşır. Geçmişten bugüne dek var olmayı başarmış pek çok şirket, bunu yansıtmak için markasını kullanır.
- Markanın finansal bir değeri söz konusudur. Özellikle üretim toplumlarında, marka bir şirketin toplam değerinin önemli bir kısmını oluşturur. Üretim sektöründe markanın, şirketin toplam değeri içindeki payı %10 iken, bu oran finansal hizmet kurumlarında %40’a, yiyecek ve lüks mallarda %80’e kadar çıkar. Şirketin marka değeri, aynı zamanda borsa değeri ile de ilintilidir, bilinirliği yüksek markaların borsa değerleri de yüksektir ve endeksleri değişime oldukça duyarlıdır.
- Marka şirketin ürününün üzerine attığı imzadır, şirketini en iyi şekilde temsil etmekle yükümlüdür. Bu nedenle marka kimliğinin düzgün oluşturulması, hukuki yönden iyi korunması ve markaya yatırım yapılması çok önemlidir. Şirket, eğer bir lisans sözleşmesi ile markasının kullanım hakkını devredecekse bu kararın titizlikle verilmesi gerekir.

¹³⁴ Adem Çabuk. Aybeniz Ar. Markalaşmada Kalite Yönetiminin Yeri ve Önemi. ss.61-83.ss.61-62.

Toplam Marka Yönetim. Ed.Türkay Dereli. Adil Baykasoğlu. Hayat Yayıncılık. İstanbul.2007.

¹³⁵ C.Baykal. Türk Mal ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Marka Oluşturulması. Dış Ticarete Durum.42,1999

¹³⁶ İsmet Mucuk.**Pazarlama İlkeleri.**İstanbul.Türkmen Kitabevi.2001.s.135

¹³⁷ Kvartalnov,V.İ **İnostranniy Turizm.**Moskva.Finansiy i Statistika.2001

-Marka, dağıtıcılarla ilişkilerde çok önemlidir. Dağıtıcılar, inandıkları ve güvendikleri markaları tercih ederler çünkü bilinmedik bir marka, dağıtıcı açısından ticari bir risktir. Şirketin iyi bir markaya sahip olması, dağıtımda sorun yaşamaması demektir. İyi bir marka, şirketinin yeni markaları için de iyi bir referanstır. Mesela The Coca Cola Company'nin pazara yeni bir marka sunması oldukça kolaydır.

-Marka, insan kaynakları açısından da çok değerlidir. Bilinir bir markaya sahip bir şirket için çalışıyor olmak çalışanları motive eden önemli bir faktördür.

Marka oluşturmanın en temel yapı taşlarından birisi hiç şüphesiz kalitedir.

Yapacağınız işten, yaratacağınız markadan büyük beklentileriniz olaksa markanız, daha doğrusu ürün/ hizmetiniz yine öncelikle, kaliteli olmalı, rakiplerden her konuda olmasa bile, bazı konularda üstün olmalı, makul bir ömrü ve dayanıklılığı olmalıdır.

Ürün/hizmetiniz (markanız) tüketicinin/müşterinizin mutlaka bir sorununu çözmeli ve yaramalıdır.¹³⁸ Başarılı bir markanın belki de müşteriye yansıyan en önemli yanı

o markanın verdiği kalite güvencesidir. Müşteri markalı ürüne ödediği bedel karşılığında, o ürünün ihtiyaçlarını benzer diğer ürünlere göre çok daha iyi karşılayacağını farkındadır ve bundan dolayı diğer ürünlere göre farklı bir fiyat ödemektedir. Müşterinin aynı markalı ürünü sürekli satın almasının sağlanması, markanın verdiği güvenin sürekli olmasına, bu güvenin sürekliliği gerçekten kaliteli bir marka imajına bağlıdır.¹³⁹

Markanın, ürün ve ürünün kalitesiyle özdeşleşmesi söz konusudur. Bu açıdan konuya yaklaşıldığında; markanın çağrıştığı değerler çok önemli olmaktadır. Bir marka, ya kötü bir ürünle ya da düşük kaliteli bir ürünle de özdeşleşebilir ve böyle bir durum kalitenin düzeltilmesi halinde bile kolay kolay değişmeyecektir.¹⁴⁰

Artan rekabet ortamında işletmeler için en isabetli yol rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Yani işletmeler mal ve hizmetlerini hem daha kaliteli hem de düşük maliyetlerle elde ederek gücünü arttıracaklardır. Toplam kalite yönetimi bu bağlamda hizmet ve ürünlerin markalaşması ve kalitesinin istikrarlı sağlanmasında önemli araç niteliğini taşıyabilmektedir.

¹³⁸ A.g.e. Adem Çabuk. Aybeniz Ar.s65

¹³⁹ Smirnova, M.: **Formirovaniye Gostiniçnoy Seti:** (Zincir Otellerin Oluşumu.)Kontseptsiya, Metody, Praktika. Gostiniçnoe Delo.2005

¹⁴⁰ İbrahim Kavrak oğlu. Kalite ve Marka. Dünya Gazetesi. Dünya Ekonomi Politika Eki.14 Ocak 1999.

TKY, bir işletmenin tüm fonksiyonları açısından kaliteyi hedeflemek ve bütün işletme düzeylerinde birbiriyle bağlantılı süreçlerde baştan sona kusursuzluğu elde edebilmek düşüncesidir. TKY, müşteri boyutunda tanımlanacak olursa, tüketicinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam ve ekonomik bir şekilde karşılamak amacıyla, tüm çalışanların katılımı ile tüm işlerin sürekli geliştirilmesini ve iyileştirmesini öngören, çevreye saygılı bir yönetim anlayışıdır. TKY, ir işletmede etkin biçimde uygulandığında, yönetim fonksiyonlarında kaliteyi, çalışanlarda kaliteyi, tüm iş ve iş süreçlerinde kaliteyi, dolayısıyla, sunulan mal ve hizmette kaliteyi yakalamak mümkün olacaktır.¹⁴¹

Kalite uygulamalarının önemi günümüzde hızla artmaktadır. Bunun nedenlerinin başında kalite ve etkinliğin el ele gitmesi, işletmelerin kalite uygulamaları ile verimliliklerini arttırabilmeleri, kar oranlarını yükseltebilmeleri, maliyetlerini düşürebilmeleri ve rekabette avantajlı konuma geçme olanağını yakalamalarıdır.¹⁴² Hizmet kalitesinin hizmet işletmesine sağladığı yararları şu şekilde sıralanabilir:¹⁴³

- Alıcının kazanılması: Yüksek kalite, alıcı sadakati ve olumlu imaj yaratır.

- Fiyat rekabetinden kaçınma: Yüksek kalite, her sunucuya kayıplar yaratacak bir fiyat rekabetinden kaçınılmasına ve işletmenin potansiyel gelirinin üst düzeylere çekilmesine katkıda bulunur.

- Kaliteli iş göreni elde tutabilme: Yüksek kaliteli ürün ve hizmet üreten işletmeler, iyi ve karlılığı yüksek işletmelerde çalışmayı yeğleyen ve bu yolla kendini örgütle özde leşleştirmek isteyen iş göreni elde tutabilmede başarı sağlar.

- Maliyetlerde düşme sağlanması: Düşük kalite, ürün ve hizmet maliyeti ile iç ve dış maliyetlerde yükselmelere neden olur.

Müşteri ve marka bağlılığı oluşturmamayan işletmeler günümüzde çok kısa sürede pazardan silinmektedir. Uzun vadede başarı sağlamanın yolu işletmeye, ürünlerine, hizmetlerine güvenirliliği arttırmaktan geçmektedir. Güvenirlik sürekliliktir bu da

¹⁴¹ Oya Aytemiz Seymen. Tamer Bolat. Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi.;Şevkinaz Gümüsoğlu,İge Pınar,Perran Akan,Atilla Akbaba.(Ed.)**Hizmet Kalitesi** içinde.(244-255)**Kavramlar,Yaklaşımlar ve Uygulamalar**. Detay Yayıncılık. Ankara.2007. ss.244-245

¹⁴² İge Pınar.Kalite Kavramı ve Önemi.Hizmet Kalitesi. Şevkinaz Gümüsoğlu,İge Pınar,Perran Akan,Atilla Akbaba.(Ed.)**Hizmet Kalitesi** içinde.(38-56)**Kavramlar,Yaklaşımlar ve Uygulamalar**. Detay Yayıncılık. Ankara.2007. ss.45-46

¹⁴³ Hasan Tekeli. **Turizm Pazarlaması ve Planlaması**. Detay Yayıncılık. Ankara.2001.s.34

uzun vadeli kalite istikrarına bağlıdır. Bir markanın başarılı olması için gerekli olan şartlara baktığımızda; her şeyden önce markanın tüketici zihninde net bir şekilde konumlandırılması gerekmektedir. Marka yönetiminde ve marka stratejilerinin belirlenmesinde özellikle üzerinde durulması gereken iki konu vardır, bunlar altyapı ve kalitedir. Kalite marka sadakati yaratmakta, sadık müşteriler ise gelirleri arttırmaktadır.¹⁴⁴ Kalite ve marka arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Müşteri markalı ürünü alırken o ürünün kendisinden beklenen fonksiyonları en iyi şekilde yerine getireceğine inanmakta, belirli özelliklere, kalite ve standartlara uygun olduğunu düşünmekte, ürünün kullanım ömrü içinde fonksiyonel özelliklerini sürekli yerine getireceğini bilmekte, dayanıklı ve güvenilir bir ürün satın aldığını ve herhangi bir şikâyet veya arıza durumunda bunun derhal giderileceğine yürekten inanmaktadır. Kaliteli ve markalı ürünlerin kendisine bir itibar kazandırdığını düşünmektedir. Müşteriye böylesine güven veren bir markanın ve kalitenin sürekliliği ise, başarılı toplam kalite yönetimi uygulamalarına bağlıdır. Sadece ürünün kaliteli olması güçlü bir marka imajı için yeterli değildir. İşletmenin bütün fonksiyonel birimleri, kapıdaki bekçisinden en üst yönetimine kadar herkes kaliteli marka noktasına odaklanmalı ve tüm kurumsal stratejiler buna göre belirlenmelidir. En iyi tedarikçiler seçilmeli, bu tedarikçilerle ilişkiler sağlam ve güvenilir bir yapıda oluşturulmalıdır. Toplam kalitenin önemli araçları olarak tanımlayabileceğimiz; kalite çemberleri, 5S, kıyaslama (benchmarking), beyin fırtınası toplantıları, istatistiksel kalite kontrolü, kalite-maliyet sistemi ve ISO 9000 uygulamaları başarılı şekilde gerçekleştirilmelidir. Bütün stratejilerin, çalışmaların, üretim ve pazarlamanın odak noktasını müşteri oluşturmalıdır. Firmanın toplam kalite ve marka stratejileri sürekli geliştirme ilkesine dayandırılmalı, çevresel dinamikler en iyi şekilde izlenmeli ve bunlar analiz edilerek güçlü rekabet stratejileri geliştirilmelidir.¹⁴⁵ Toplam Kalite ve markalaşma turizm işletmeleri için çok önemli konuların önünde geldiğini ifade edebiliriz.

¹⁴⁴ A.g.e. İge Pınar.ss.49-50

¹⁴⁵ A.g.e. Halil Savaş.Hakan Sarıta.Ahmet Bardakçı.

3.7.Kazakistan'da Turizm

Kazakistan Orta Asya ve Doğu Avrupa arasında 2.727.300 km² yüz ölçümü ile (Batı Avrupa'nın yüz ölçümü kadar) dünyanın en büyük yüz ölçümüne sahip dokuzuncu ülkesidir.

Bağımsızlığın kazanılmasına doğru 1989 yılında 16.464.464 kişi olan ülke nüfusu, 1999 yılına gelindiğinde Slav ve Almanların ülkeden göç etmeleriyle 14.500.000'e kadar düşmüştür. 2009'da bu sayı 16.200.000'e yükselmiştir. Ülke bugün nüfus bakımından dünyanın 60. büyük ülkesi olmakla birlikte, kilometrekare başına 5,5 insan ile 210.'dir. Bağımsızlığın ardından siyasi ve ekonomik istikrara kavuşan Kazakistan'da büyük petrol, uranyum, demir, altın ve kurşun rezervleri bulunmaktadır. Kazakistan doğal kaynakları ve coğrafyası itibarıyla önemli bir ülkedir. Kazakistan'da 1225 çeşit mineral ihtiva eden 493 yatak bulunmaktadır. Uranyum, krom, kurşun ve çinko yataklarının zenginliği itibarıyla dünya ikincisi, mangan itibarıyla dünya üçüncüsü, bakır itibarıyla de beşincisidir. Kömür, demir ve altın rezervleri itibarıyla Kazakistan dünya sıralamasında ilk on ülke arasında, doğalgaz, petrol ve alüminyum rezervleri itibarıyla da, sırası ile ilk on iki, ilk on üç ve ilk on yedi ülke arasında yer almaktadır. Kazakistan'da 1996 yılında dünyanın en büyük üçüncü altın madeni bulunmuştur. Dünyada ki kromun %26'sı, altının %20'si, uranyumun %17'si Kazakistan'dadır.¹⁴⁶

Bununla birlikte ülkede turizmin gelişimine yönelik temel ekonomik, yapısal, kültürel, doğal kaynaklar bulunmaktadır.

Kazakistan 1993 yılında Dünya Turizm Örgütüne üye olarak kabul edilmiştir. Turizmin gelişimine yönelik 1992 yılında bazı standartlar ve yasal temeller hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. Turizm açısından 1993 yılı ülkenin turizminin gelişimi açısından önemli yıl oldu, o sene turizm endüstrisini geliştirmeye yönelik olarak bir milli plan hazırlamıştır.1997'de turizm için önemli bir başka devlet programı olan 'Türk Halklarının Kültürel Mirasını Koruma ve Geliştirme için Büyük İpek Yolu'nun Tarihi Merkezlerini tekrar canlandırma'

¹⁴⁶ A.A.Saypov.**Teoriya i Praktika Turizma Kazakstana.**(Kazakistan Turizmi Pratiği ve Teorisi.) Kazak Bilim Akademisi Yayını.Almatı.2007.s.15

programı kabul edilmiştir. Ayrıca 1997 yılında Kazakistan'ın 2030 yılına kadar sürecek olan 'turizmi geliştirme stratejisi' de ortaya konmuştur.¹⁴⁷

Kazakistan Turizm ve Spor Bakanlığı, ülkemize giriş-çıkış yapan yabancı ziyaretçi ve vatandaş sayılarına ilişkin verileri sınır kapılarımızda Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Hudut Müdürlüğü'nün tuttuğu milliyet bazındaki kayıtlardan elde etmektedir.

Turizm geliri Maliye Bakanlığı ve Merkez Bankası kayıtlarından sağlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda verildiği üzere, Kazakistan İstatistik Kurumu verilerine göre¹⁴⁸ ülkeyi 2005 yılında 5 990 691 kişi ziyaret etmişse, 2006 yılında 7 129 648 kişi, 2007 yılında bu rakam 9 261 554 kişiye ulaşmıştır. Böylece ülkeye yapılan ziyaretler sayısı artabilmektedir. Aynı zamanda yurt dışına seyahat amaçlı çıkan Kazakistan vatandaşları sayısı da artmaktadır, 2005 yılında 2 974 869 kişi yurtdışına çıkmışsa, 2007 yılında bu rakam 4 544 440 kişiyi bulabilmektedir. Ülkenin turizm sektöründen sağlanan geliri 2005 yılında 138,7 milyar Kazak tengesi çivarındayken, 2006 yılında 190,1 milyar tenge'yi bulmuştur. Tablo No: 6. Kazakistan turizmi verileri.

	2005	2006	2007
Kazakistan Cumhuriyeti'ne gelen yabancı kişi sayısı	5 990 691	7 129 648	9 261 554
Yurtdışına çıkan vatandaşlar sayısı	2 974 869	3 687 849	4 544 440
Turizm sektörü geliri, milyar tenge. (1 USD=148 KZT)	138,7	190,1	...
Kazakistan Cumhuriyeti vatandaşlarının yurtdışı turizm harcamaları, milyar tenge .(KZT)	7 495,7	8 719,6	11 522,6
Yabancı ziyaretçilerin turizm harcamaları, milyon ABD doları	2 228,4	2 807,6	3 552,1
GSYH'deki turizmin payı	1,8	1,9	...
Gelen turist sayısı, bin kişi	4 365,0	4 706,7	5 310,6
Yurtdışına giden kişi sayısı, bin kişi	3 004,0	3 687,9	4 544,4
İç Turizmi, bin kişi	3 280,0	3 495,0	3 932,6
Turizm acenteleri sayısı	846	921	1 007
Konaklama mekânları sayısı	385	465	469
Yeme -içme mekânları sayısı	407	422	414
Restaurant, Lokanta, barlar sayısı	4 360	4 418	4 367
Müzeler sayısı	187	185	195
Teatrolar	51	53	55
Circus	3	4	4

¹⁴⁷ A.N.Pyharev.**Problemy Razvitya Turizma v Yujnom Kazakstane.**(Güney Kazakistan'daki Turizmi geliştirme Sorunları.)Ed.A.N.Pyharev,E.O.Omar.Problemy Razvitya Turizma i Vozrojdeniye İstoriçeskoy Znaçimosti Şelkovogo Puti.(Turizm Geliştirme Sorunları ve İpek Yolu'nun Tarihi Önemini Canlandırma) Güney-Kazakistan Devlet Üniversitesi,Şımkent.1998.s.126

¹⁴⁸ **Kazakistan Turizmi İstatistiği-2007.**İstatistik broşür. Ed.Zh. I.Omarov. Kazakistan İstatistik Kurumu Yayınları. Astana.2008.ss.5-110

Hayvanat bahçeleri	4	4	4
Milli parklar ve koruma alanları	102	107	109

Kaynakça: Kazakistan Turizmi İstatistiği-2007.İstatistik broşür. Ed.Zh. I.Omarov. Kazakistan İstatistik Kurumu Yayınları. Astana.2008.ss.5-110

Kazakistan devleti Merkez Bankası, Maliye Bakanlığı ve İstatistik Kurumu verilerine göre ülkeye giriş yapan yabancı ziyaretçilerin turizm harcamaları 2005 yılında 2 228,4 milyar tenge'yi bulmuşsa, 2006 yılında 2 807,6 milyon tenge ve 2007 yılında 3 552,1 milyon tenge'ye ulaşabilmektedir. Ülke turizminin Gayri Safi Yurtiçi Hâsıllattaki payı 2006 yılında yüzde üzerinde 1,8 ise, 2006 yılında artış yaşayarak 1,9 göstergesine yükselebilmektedir. Bununla birlikte ülkede iç turizmde büyüme yaşanmaktadır, 2005 yılında 3 280,0 milyon kişilik olan turizm piyasası, 2007 yılında 3 932,6 milyon kişiye ulaşmıştır. Seyahat acenteleri sayısı da turizm talebinin yükselmesine yönelik olarak artabilmektedir, 2005 yılında 846 turizm acentesi, 2006 yılında 921, 2007 yılında ise bu rakam 1007 tane acente sayısına ulaşabilmektedir. Konaklama mekânları sayısı da 2005 yılında 385 ise, 2007 yılında 469 ulaşmıştır.

Kazakistan vatandaşlarının gittiği ülkeleri istatistiğine bakıldığında, (tablo No:8) genelde Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkelerine olan ziyaretler olduğu anlaşılmaktadır. Ülkeyi ziyaret etmiş olan yabancı kişilerin 2005 yılında toplam 5 990 691 ziyaretçi ise onun 5 601 571 BDT devletlerinden, 389 120 ise BDT dışından gelen ziyaretçiler, 2006 yılında toplam 129 7 648 kişi, onun 6 640 893 BDT ülkelerinden, 488 755 ise BDT dışından, 2007 istatistik verilerine göre toplam 9 261 554, onun 8 637 857 BDT ülkelerinden, 623 697 ziyaretçi BDT dışından gelen ziyaretçilerden oluşturduğunu görebilmekteyiz.

Tablo No:8.Kazakistan Cumhuriyetinde dış aktif, pasif ve iç turizm

	2005	2006	2007
Kazakistan vatandaşlarının yurtdışı çıkışı toplam	2 974 869	3 687 849	4 544 440
BDT'ya çıkış	2 577 026	3 179 915	3 749 996
BDT'ı dışına çıkış	397 843	507 934	794 444
Yabancı ülke vatandaşlarının Kazakistan'a gelişi toplam	5 990 691	129 7 648	9 261 554
BDT'dan gelen	5 601 571	6 640 893	8 637 857
BDT dışından gelen	389 120	488 755	623 697

Kazakistan İstatistik Kurumuna ait turizm istatistik verilerine göre 2005 ve 2007 yılları aralığında dış aktif turizm açısından, en çok ziyaretler akraba ziyaretler oluşturmaktadır. Ülkeye ikinci dünya savaşı sırasında zor durumlarda siyasi sürgünle göç eden Almanlar, Ukraynalılar, Kırım Tatarları, Azeriler, Yahudiler ve diğer milletler Sovyetler Birliğinin dağılması sonrası ata yurtlarına dönmektedirler. Ayrıca Sovyet hükümeti kuruluş yıllarında ata yurtlarını terk etmek zorunda kalan Kazaklar günümüzde başta Türkiye olmak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinde yaşamaktadırlar. Bahsettiğimiz şahsiyetler günümüzde Kazakistan'ı ana vatanı sayarak ülkede yaşayan akrabaların ve yaşadığı şehirlerin ziyaret etmektedirler. Akraba ziyaretlerinden sonra en çok iş amaçlı ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni ise ülkenin doğal kaynaklara sahip olması, mükemmel konumu, yeni başkent inşası, petrol ve gaz gibi çalışmalar iş adamlarının akışına etken olduğunu söyleyebiliriz. Sayısal olarak turizm amaçlı ziyaretler, akraba ve iş amaçlı ziyaretlerden sonraki ülke ziyaretlerin oluşturmaktadır. Amacına göre dış aktif turizm, pasif ve iç turizmi verileri aşağıdaki tabloda verilmektedir. Dış pasif turizm açısından bakıldığında yinede akraba ziyaretleri yüksek konuma sahip olabilmektedir. Sırasıyla ikinci sırada iş amaçlı ziyaretler, turizm gelmektedir. Ayrıca ülkede iç turizm de gün geçtikçe gelişme trendini gösterebilmektedir. Örneğin 2006 yılında iç turizm 184 379 kişi seviyesinde ise 2006 yılında bu gösterge 209 143 kişiye ulaşmıştır. Dış aktif turizm açısından bakacak olursak, toplam gelen ziyaretçilerin sayıları yıllar itibarice artmakta olduğunu söyleyebiliriz. Dış aktif turizm ülkede 2005 yılında 5 990 691 kişi, 2006 yılında 7 129 648 kişi, 2007 yılında ise 9 261 554 ziyaretçiyi bulabilmiştir. Diğer anlamıyla geçen yıllarda Kazakistan turizmi hızlı bir yükseliş gösterebilmiştir. Dış pasif turizm açısından 2005 yılında 2 974 869 kişi, 2006 yılında 3 687 849 kişi, 2007 yılında ise 4 544 440 yurt dışına seyahat gerçekleştirmiştir. Genel olarak Kazakistan vatandaşlarının yurtdışı seyahatlerinin arttığını görebilmekteyiz. Ülkenin iç turizmi verilerin incelediğimizde 2005 yılında 184 379 kişi, 2006 yılında 209 143, 2007 yılında ise 193 122 kişi yurtiçi seyahatlerin yapmış bulunmaktadır.

Tablo No:8 Kazakistan'dan yurt dışına çıkış yapan ve gelen ziyaretçilerin ve iç turizmi amacına göre dağılımı.

Dış aktif turizm			
Yıllar	2005	2006	2007
Turizm	79 870	109 913	115 994

Akraba ziyareti	3 505 578	3 909 385	5 524 925
İş amaçlı	235 052	247 877	274 434
Diğer	2170191	2862473	3346201
Toplam	5 990 691	7 129 648	9 261 554
Dış pasif turizm			
Turizm	150 220	158 538	209 664
Akraba ziyareti	2 070 206	2 692 440	3 253 624
İş amaçlı	191 280	143 938	198 064
Diğer	563163	692933	883088
Toplam	2 974 869	3 687 849	4 544 440
İç Turizmi			
Turizm	107 470	143 132	161 944
Akraba ziyareti	8 686	10 784	4 143
İş amaçlı	60 999	48 552	19 199
Tedavi	7 116	6 218	7 585
Dini	30	30	38
Ticari	60	200	213
Diğer	7224	6675	7836
Toplam	184 379	209 143	193 122

Kaynakça: Kazakistan Turizmi İstatistiği-2007.İstatistik broşür. Ed.Zh. I.Omarov. Kazakistan İstatistik Kurumu Yayınları. Astana.2008.ss.5-110

Kazakistan'ı ziyaret etmiş olan turistlerin milliyetine göre dağılımı aşağıda verilmektedir. Aşağıdaki verilere göre, Kazakistan Cumhuriyetin BDT ülkelerinden en çok Orta Asya Cumhuriyetlerinden gelen turistler birinci sırada yer alabilmektedir, sırasıyla BDT içinden Rusya ve Ukrayna ikinci ve üçüncü sırayı almaktadır. BDT ülkeleri dışından gelen ziyaretçilerin milliyetine göre dağılımında Çin'den gelen ziyaretçiler birinci sırada yer alabilmektedir. Çin'den gelen ziyaretçiler 2005 yılında 85696 kişi ise, 2007'de bu rakam 171753'e kadar yükselebilmiştir, Çin'den sonraki yeri Türkiye'den gelen ziyaretçiler edinmektedir. Türkiye'den gelen ziyaretçiler 2005 yılında 58034 kişi ise, 2007 yılında 121455 kişiyi bulabilmiştir. Sayılan ülke vatandaşlarından sonraki yeri ABD vatandaşları alabilmektedir, 2005-2007 yıllar aralığında sayıları fazla artmamışlardır ve 25346-25956 kişi aralığındaki bir trendi göstermişlerdir.

Tablo No:9.Kazakistan Cumhuriyetine gelen ziyaretçilerin milliyetine göre dağılımı.

	2005	2006	2007
BDT	5 601 571	6 640 893	8 637 857
Azerbaycan	67 030	49 417	46 523
Ermenistan	5 765	7 220	10 760
Beyaz Rusya	1 5916	16 438	20 153
Gürcistan	5278	6 865	10 733
Kırgızistan	116 3028	1 612 044	2 152 956
Moldova	4022	7 708	9 672
Rusya	2 089 857	2 258 501	2 679 011
Tacikistan	311 710	391 759	552 999
Türkmenistan	2 1136	23 674	30 966
Özbekistan	1 862 251	2 212 491	3 069 979
Ukrayna	55 578	54 776	54 105
BDT'dan Dış devletler	389 120	488 755	623 697
Avustralya	2 040	2 385	3 129
Avusturya	1 964	2 422	3 419

Arnavutluk	90	86	78
Cezayir	88	102	85
Arjantin	208	208	249
Afganistan	1 071	2 237	3 169
Bangladeş	47	108	233
Belçika	1 399	1 523	1 891
Bulgaristan	1 081	1 322	1 715
Bolivya	17	100	80
Bosna Hersek	122	171	315
Brezilya	183	264	496
Vatikan	26	22	13
İngiltere	1 9659	22 855	27 694
Macaristan	2 261	2 965	3 668
Venezuela	48	124	188
Vietnam	88	-	122
Gana	15	27	53
Almanya	84 534	92 429	102 210
Yunanistan	1 364	1 234	1 308
Danimarka	920	1 018	1 362
Mısır	381	651	832
Zimbabve	106	121	51
İsrail	4 737	5 166	5 956
Hindistan	6 160	7 197	9 280
Endonezya	211	328	465
Ürdün	342	405	592
İrak	40	66	75
İran	9 659	9 474	10 492
İrlanda	878	1 124	1 269
İzlanda	47	50	62
İspanya	1 307	1 603	2 073
İtalya	8 462	9 640	11 939
Kambodja	11	31	18
Kamerun	5	11	84
Kanada	4 440	4 597	5 550
Katar	25	30	119
Kenya	47	35	41
Güney Kıbrıs	67	77	82
Kuzey Kore	80	132	152
Çin	85 696	117 279	171 753
Kolumbya	122	167	263
Kuba	147	197	183
Kuveyt	15	67	101
Laos	12	4	12
Letonya	1 687	1 771	1 866
Lesoto	-	1	115
Livan	461	476	548
Libya	50	77	120
Litva	4 122	4 641	5 349
Lihtenştayn	3	8	5
Lüksemburg	67	98	121
Madagaskar	4	2	2
Makedonya	274	196	162
Malaysiya	647	1 235	1 450
Malta	24	37	50
Fas	79	94	109
Meksika	90	63	89
Monako	135	1	11
Moğolistan	7 707	9 676	10 669
Yemen	54	42	35
Nepal	86	102	104
Nijer	5	14	10
Nijerya	126	618	226
Hollanda	6 576	6 978	7 769
Yeni Zelanda	413	501	673
Norveç	723	839	1 002
UAE	280	612	1 173

Oman	54	67	83
Pakistan	1 944	2 623	2 950
Filistin	83	57	160
Panama	14	14	16
Peru	37	45	36
Polonya	4 491	5 669	7 208
Portekiz	359	454	676
Romanya	1 580	2 606	3 983
Suudi Arabistan	237	310	321
Singapur	578	700	715
Suriye	321	358	398
Slovakiya	588	702	782
Sloveniya	389	423	571
Somali	7	4	5
Sudan	27	40	27
ABD	25 346	26 077	25 956
Tayvan	1 487	179	210
Tayland	292	566	976
Tunus	44	2 323	75
Türkiye	58 034	88 070	121 455
Uganda	15	175	14
Filipinler	999	2 112	3 240
Filanda	982	1 269	1 274
Fransa	4 712	5 893	7 165
Hırvatistan	500	684	969
Çek Cumhuriyeti	1 330	1 686	2 138
Çili	22	52	48
İsviçre	1 580	1 832	2 299
İsveç	988	1 118	1 284
Sri Lanka	66	66	140
Estonya	487	536	615
Etiyopya	8	14	22
Güney Afrika Cumhuriyeti	1 077	1 194	1 466
Yugoslavya	1 489	2 018	2 520
Güney Kore	10 412	13 450	21 079
Jamaika	8	24	9
Japonya	3 171	4 222	5 223
Diğer devletler	1527	2987	3010
Toplam	5 990 691	7 129 648	9 261 554

Kaynakça: Kazakistan Turizmi İstatistiği-2007.İstatistik broşür. Ed.Zh. I.Omarov.
Kazakistan İstatistik Kurumu Yayınları. Astana.2008.ss.5-110

Genel olarak ülkede turizmin bir gelişme trendi göstermekte olduğunu ifade edebiliriz. Doğal güzellikler ve kültürel zenginliğe sahip Kazak toprakları için gösterilen ilginin az olmakta olduğunu görebilmekteyiz, bunun nedeniyse ülkenin sosyal-ekonomik sorunları, tanıtım ve imaj çalışmalarının zayıflığı, turizm yönetici kadrosunun az olması vb. problemlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

3.7.1.Kazakistan'ın turizm politikası ve rekabet edebilirlik stratejisi

Turizm, özellikle gelişmekte olan ülkeler bakımından oldukça büyük bir ihtiyaç olan ve bu bağlamda döviz girdisi sağlayan, istihdam olanaklarını arttıran ve ülkeler arasında ortak bir yaşam biçiminin gelişmesine katkısı olan ekonomik bir faaliyettir.¹⁴⁹ Bu yüzden zengin turizm potansiyeline sahip olan ülkelerin dengeli bir turistik gelişme sağlaması için planlı ve etkin bir turizm politikasını uygulamalıdır. Aksi takdirde, turizm politikası olmayan, turizm kalkınma amaçları veya amaca yönelik araçlar belli olmayan ülkelerin turizm sektöründe pek yarar sağlamayacaktır. 1990 yıllarda Sovyet Birliği yıkıldıktan sonra, sosyalist ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçiş dönemi Kazakistan için zorlu gelişmelerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Piyasa ekonomisine geçen Kazakistan piyasa kurumlarını oluşturmuş, temel reformları yapmış ve kısmen söz konusu ekonomik sürece geçmiştir. 1990'lı yıllarda görülen duraklama ve gerilemeler, kabul edilen Anayasa ile ve ekonomi yönetiminde değişiklikler yapılması sonucu zamanla aşılmıştır. Alınan önlemlerle 1999 yılından itibaren ekonomik büyüme sağlanmıştır. Kazakistan, ekonomisinin yeniden yapılanması konusunda gerçekleştirilmesi gereken en önemli nokta tesislerin, sanayinin ve teknolojinin modernizasyon sürecinin hızlandırılmasıdır. Avrupa Rekonstrüksiyon ve Geliştirme Bankası'nın değerlendirmelerine göre; Kazakistan son 10 yılda BDT ülkeleri içinde doğrudan yapılan yabancı yatırımların miktarı açısından Rusya'dan sonra ikinci, kişi başına düşen yabancı yatırımların miktarı açısından birinci sıradadır. Yatırımların çoğu (%80) petrol, gaz, metalürji ve madencilik sektörlerinde yapılmıştır.¹⁵⁰

Zengin doğal güzelliklere ve kültürel mirasa sahip Kazakistan bağımsızlığını kazandıktan sonra turizme önem vermeye başlamıştır. Evrensel turizm normlarını içeren turizm ile ilgili yasa 13 Temmuz 1992'de Kazakistan Parlamentosu tarafından onaylanmıştır. 1993 yılında Dünya Turizm Örgütü'ne üye olan Kazakistan'da aynı yıl turizm endüstrisini geliştirmek için Ulusal Program kabul edilmiştir. Kazakistan

¹⁴⁹ Ozan BAHAR, Metin KOZAK, **Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik**, Detay Yayıncılık, Ankara,2005,s.14

¹⁵⁰ Nevruzoğlu ALİYEV, **Kazakistan ile Türkiye'nin Dostluk Birliği, Dış Ticarete Durum**. Türkiye Dış Ticaret Derneği Yayın Organı, Sayı:47,İstanbul,2001,s.34

birçok ülkeyle turizm işbirliği anlaşmaları imzalamıştır. Kazakistan Devlet Programı'nda, İpek Yolu üzerindeki tarihi merkezlerin yeniden canlandırılması, Türk uygarlıklarına ait kültürel mirasın korunması ve sürekli geliştirilmesi, turizm ile ilgili altyapının yenilenmesi konuları ve 2030 yılına yönelik turizm gelişim planı ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Söz konusu girişimler Cumhurbaşkanlığın 27 Şubat 1998 tarih ve 3859 sayılı kararnamesi ile başlatılmıştır. Bu girişimlerin uygulamaya konulması için, 10 Ağustos 1998 tarihli ve 758 sayılı hükümet kararı ile ulusal şirket niteliği taşıyan bir anonim şirket olan Kazakistan İpek Yolu Şirketi'nin kurulması kabul edilmiştir. 29 Aralık 2000 tarihli ve 1947 sayılı "Seyahat Endüstrisinin Gelişimine Yönelik Öncelikli Önlemler" ile ilgili hükümet kararı ve Kazakistan Cumhuriyetinin Turizmle İlgili Kanun Tasarısı Parlamento'ya sunulmuş ve Haziran 2001 tarihli yeni Turizm Planı'nda Kazakistan ekonomisinde turizmin hukuki, iktisadi, sosyal, örgütsel temelleri yer almıştır.¹⁵¹

Eski İpek Yol üzerinde önemli bir yer edinmeye çalışan Kazakistan, malların hızlı ulaşımı için 3.000 km. demiryolu ağı inşa etmeyi planlamaktadır. Kırsal kesimde işsizliği ve fakirliği yok etmek için, eko turizm etkinlikleri için önemli bir potansiyel arz eden Kazakistan'ın kırsal ve dağlık alanlarında UNESCO'nun da katkılarıyla kültür ve eko turizm projeleri uygulanmaya çalışılmaktadır. Böylece hem doğanın korunması sağlanacak, hem yörenin kalkınması gerçekleşecek ve hem de Kazak göçebe kültürü ile zengin flora ve hayvan varlığı yabancı ziyaretçilere tanıtılmış olacaktır.¹⁵² Böylece, uluslararası turizm piyasasında Kazakistan rekabet gücü kazanımında çok büyük bir avantaj elde etmiş olacaktır ve bununla birlikte turizmin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve gelişmesi, kavramsal olarak turizme kaynak oluşturan bölgesel ve yerel, kültürel ve doğal değerlerinin korunup geliştirilerek, turistik çekiciliğin devamlığına yol açabilecektir.

İleriye yönelik yapılan projeksiyonlarda, 2007-2011 yıllar arasında gerçekleşecek turizmin kalkınma programının sayesinde Kazakistan'ın 2007 yılında 4,5 milyon ve

¹⁵¹ Republic of Kazakhstan, Tourism: Investment Opportunities, Kazakhstan Investment Promotion Center/Kazinvest, Almatı, 2002

¹⁵² UNESCO, Cultural and Eco-tourism in the Mountainous Regions of Central Asia and in the Himalayas: Kazakhstan, <http://portal.unesco.org/culture/en>, 17 Temmuz 2004

2011 yılında ise 9,5 milyon turist çekmesi ve 2011 yılında 4,8 milyar ABD Doları gelir elde etmesi öngörülmektedir. Bu programın öncü amaçlarının birisi, Kazakistan'ı Orta Asya bölgesinin turizm merkezine dönüştürmesidir.¹⁵³ Kazakistan İstatistik Kurumu verilerine göre ülkede 2007 yılı itibarıyla 20 tane havalimanı bulunmaktadır, bunlardan 14 tanesi uluslar arası havalimanı statüsüne sahiptir. Ayrıca ülkede 32 gar, 60 otogar, 1 deniz iskelesi, 2 nehir iskelesi, 15 082 km demir yolları, 93140 km karayolları, 4 052 km deniz ve nehir yolları mevcuttur.

Tablo No: 10.Kazakistan'da ulaşım

Yıllar	2005	2006	2007
Havalimanları	21	17	20
Odan:			
Uluslar arası havalimanları	14	14	15
Garlar			
	32	32	32
Otogarlar	57	57	60
Deniz İskeleleri	1	1	1
Nehir İskeleleri	2	2	2
Yollar uzunluğu km.			
Yıllar	2005	2006	2007
Demir yollar	15 021	15 082	15 082
Karayolları	90 845	91 563	93140
Gemi ve nehir yolları	4 032	4 052	4 052

Kaynakça: Kazakistan Turizmi İstatistiği-2007.İstatistik broşür. Ed.Zh. I.Omarov. Kazakistan İstatistik Kurumu Yayınları. Astana.2008.ss.5-110
Kazakistan'da turizmin gelişimine ilgili olarak birkaç sektörel bilgileri getirebiliriz. Ülkenin 2007 yılındaki turizm istatistik verilerine göre 469 konaklama işletmesi olup, onların toplam yatak kapasitesi 43 801 olarak belirlenmiştir.¹⁵⁴ Konaklama işletmelerinin 2004 yılındaki doluluk oranı %29 olarak belirlenmiştir.¹⁵⁵ Tablo No:11
Tablo No:11.Kazakistan'da konaklama sektörü.

	2005	2006	2007
Oda sayısı	15 515	18 838	19 552
Suit oda sayısı	2 385	3 087	3 443
kapasite	33 399	43 045	43 801
Doluluk oranı , %	25	24	29
5 – yıldızlı otel	5	7	8
4 - Yıldızlı	23	27	25
3 - Yıldızlı	50	54	63
2 - Yıldızlı	20	20	23
1 - Yıldızlı	10	11	16
Kategorisiz	277	346	334
Toplam	385	465	469

¹⁵³ Kazakistan'ın 2007-2011 yılları arası Turizm Kalkınma Programı'nın Raporu, Kazakistan'ın Turizm ve Spor Bakanlığı, <http://www.mts.kz/programma,2006>

¹⁵⁴ A.g.e. Kazakistan Turizmi İstatistiği-2007.s.55.

¹⁵⁵ A.g.e. Kazakistan turizmi. s.59

Kaynakça: Kazakistan Turizmi İstatistiği-2007.İstatistik broşür. Ed.Zh. I.Omarov. Kazakistan İstatistik Kurumu Yayınları. Astana.2008.ss.5-110

Turizminin ülkemizde gelişmesi için bu yatak kapasitesinin yetersiz olduğunu görebiliriz. Örneğin, Kazakistan'ın başkenti Astana şehrinde 75 konaklama işletmesi vardır, ama onların sadece 4'ü 150 numarası var büyük otellerden oluşmaktadır. Genelde otellerin çoğu 20 numaralı küçük otellerdir. Astana şehri konaklama işletmelerinin toplam oda sayısı 1529'dır.¹⁵⁶ Uluslar arası kongrelerin düzenlendiği ve bir devletin başkenti olan Astana'ya konaklama işletmelerinde oda ve yatak kapasitesinin yetersiz olduğu turizmin gelişimine engel yaratabilmektedir. Ayrıca kongrelerin düzenlendiği 5 ve 4 yıldızlı otellerin sayısı Kazakistan'da çok azdır, bu ise kongre turizminin gelişimindeki en temel engellerin biri olabilmektedir.

Kazakistan'da seyahat işletmeleri tur operatörlüğü ve seyahat acenteliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kazakistan'da 2005 yılında toplam tur operatör ve acenteliğin sayısı 846, 2006 yılında 921, 2007 yılında 1007 üzerinde olarak tespit edilmiştir, bu işletmeler tarafından 2007 yılında 541 930 kişiye hizmet gösterilmiştir. Ülke yeme-içme mekânları açısından gelişmiş bir durumda olduğunu ifade edebiliriz. Kazakistan İstatistik Kurumu verilerine göre 2007 yılı itibarıyla toplam 103 475 kapasiteye sahip 954 Restaurant, 359 494 kapasiteye sahip 10 641 tane Lokanta ve barlar ve 377 295 kapasiteye sahip 9 198 diğer yeme-içme mekânları mevcuttur. Tablo No:12

Tablo No:12.Kazakistan'daki yeme-içme mekânları verileri

	2005	2006	2007
Restoranlar	690	870	954
Restoranlar kapasitesi	79 911	89 178	103 475
Lokanta, barlar	7 935	10 419	10 641
Kapasitesi	261 708	361 424	359 494
Diğer yeme-içme mekanları	5 532	6 126	9 198
Kapasitesi	219 742	264 027	377 295

Genel olarak ülkenin turizm açısından yetersiz sayıda konaklama işletmelerine sahip olduğunu ve bu eksikliğin giderilmesi konusunda çaba harcanması gerektiğini söyleyebiliriz.

¹⁵⁶ A.g.e. Kazakistan Turizmi İstatistiği-2007s.67.

3.7.2.Kazakistan'da sürdürülebilir turizm

Sürdürülebilir Turizm; doğaya karşı kesin bir taahhüt ve herhangi bir turizm veya kalkınma faaliyetlerini yerel halk ile bütünleştiren bir sosyal sorumluluk gerektirir. Sürdürülebilir Turizm; Dünya Turizm Örgütü (WTO), Turizm Konseyi (WTTC) ve Dünya Konseyi tarafından aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

Turizmde Sürdürülebilir Kalkınma; gelecekteki fırsatları koruyup geliştirmeyi gözeterek, bugünkü turistlerin ve ev sahipliği yapan bölgelerin ihtiyaçlarını karşılama ilkesini benimser. Bu şekilde tüm kaynakların yönetimi; kültürel bütünlüğün, zorunlu ekolojik süreçlerin, biyolojik çeşitliliğin ve yaşam destek sistemlerinin devamlılığı sağlanırken, ekonomik, sosyal ve estetik gerekler karşılanacak şekilde öne çıkarılır. Sürdürülebilir turizm ürünleri; turistik kalkınma ile zarar görmek yerine yararlı olan yerel çevre, toplum ve kültürlerle uyum içinde işlenen ürünlerdir.¹⁵⁷

Sorumlu Turizm, Yumuşak Turizm, Asgari Etkili Turizm ve Alternatif Turizm; Sürdürülebilir Turizm ile benzer anlamları taşıyan terimlerdir. Bunlar, bu modülün hedefleri olarak Sürdürülebilir Turizm terimi kapsamında incelenmektedir.

Kazakistan'ın sürdürülebilir turizmin gelişimine yönelik politikaları günümüzde alternatif turizm olarak adlandırılan turizm çeşitlerini geliştirme çabalarından oluşmaktadır.¹⁵⁸

Kazakistan'ın turizm geliştirme çabalarının esas olarak sürdürülebilirlik ilkesini içermesi bölgedeki turizmin gelişimine hız kazandırabilmektedir. Kazakistan Cumhuriyeti Turizmin 2010 yılına kadar geliştirme planına göre bölgede gelişmede son derece avantaja sahip turizm çeşitlerinin geliştirilmesi planlanmaktadır. Adı geçen plana göre bu turizm çeşitleri Kazakistan'a rekabet edebilirlik açısından da, sürdürülebilirlik ilkesi açısından da, Kazakistan'ın sahip olduğu doğa-kültürel, sektör açısından da bölgedeki turizmin gelişiminde hız ve değer ülkeler yanında üstünlük kazandıracaktır. Bu turizm çeşitleri aşağıdaki gibidir:¹⁵⁹

- İş turizm
- Eko turizm
- Dağ turizmi
- Kumar turizmi
- Golf turizmi
- Kültür turizmi

Kazakistan'daki eko turizmin gelişimine yönelik günümüzde ülkede 9 adet milli park,50 tane koruma alanları kurulmuştur, ayrıca 3 tane tabiat eseri bulunmaktadır.¹⁶⁰ Kazakistan doğa güzelliği ve çekiciliği açısından Kazakistan zengin bir durumdadır. Ülkenin doğa çekiciliği yanında onların temiz çevreye sahip

¹⁵⁷Sürdürülebilir turizm modülü.Coastline. <http://www.akdeniz.edu.tr/muhfak/cevre/coastlearn-r/tourism/index.htm>

¹⁵⁸ Kazakhstan International Tourism Fairs. Soft Tourism in Kazakhstan.Http://www.kitf.kz.file Erişim tarihi.11.12.2008.

¹⁵⁹ A.g.e. Kazakistan turizmi. s.59

¹⁶⁰ A.g.e.Kazakistan'ın 2007-2011 yılları arası Turizm Kalkınma Programası'nın Raporu

olması, hatta bazı yerlerin insanîyetin etkilerine uğramamış, dokunulmamış halde olması Kazakistan'da turizmin gelişimine katkıda olabilecektir. Ülkenin doğa çekiciliği yanında onların temiz çevreye sahip olması, hatta bazı yerlerin insanîyetin etkilerine uğramamış, dokunulmamış halde olması Kazakistan'da turizmin gelişimine katkıda olabilecektir. Kazakistan'da Tien-Şien dağ sistemleri, Altay dağları, Hazar ve Aral denizleri, Balkaş, Markagöl, Zaysan vb. gölleri, Bayan-auyl, Altın-Emel, Korgalcın, Burabay vb. milli parkları, Sırdariya, Ertis,Cayık gibi nehirleri, Betpak-dala, Karakum,Kızılkum çölleri, Çarın, Aksu peribacaları (Kanyon), Han tengri zirvesi (7000m), Karakiya ovası (-132 m, dünyadaki ikinci derin ovadır), Aksu-Cabağılı, İle-Alatau, Naurızım, Usturt vb. koruma alanları bulundurmaktadır. Eko turizm ve doğa odaklı turizm çeşitlerinin gelişimi açısından ülkenin rekabet edebilir avantajlar sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Ülkede kültür turizminin gelişimine yönelik olarak sahip olduğu kültürel çekicilikleri rekabetçi turizm piyasasından ülkeye üstünlük sağlayabilecektir. Doğal, tarihi ve kültürel çekicilikler, o ülke veya bölgenin pazarlaması çalışmalarında önemli bir avantaj sağlar¹⁶¹. Kazakistan'da bulunan tarihi ve kültür miraslar, geçmişte yaşayan Skif, Sarmat, Hun, Eski Türkler, Cengiz han mirasçıları, Karahanlılar, Göktürükler, Altın orda, Ak orda, Kazak hanlığı vb. uygarlıkların bize mirasıdır. Kazakistan'da bulunan tarih ve kültür eserlerinin en önemlileri Hoca Ahmet Yesevi, Arıstan-baba, İbrahim-ata, Karahan vb. türbeleri, altın kıyafetli adam bulunan İssik, Berel mezarlıkları (m.ö.1 bin yıllık), Tamgalı taş resimleri galerisi(m. ö.3bin yıl), Türkistan, Sayram, Sauran, Taraz, Farab gibi eski şehirler kalıntıları oluşturmaktadır. Ayrıca Kazakistan'da 25 binden fazla tarih arkeoloji, mimarlık eserleri,89 devlet müzelerinde bulunan 2 milyon 56 bin kültür ve tarih eserleri bulunmaktadır.¹⁶²

Sürdürebilir turizmin ülkede gelişmesi ekonomik ve sosyal yararlar bir yana doğa ve kültürel eserlerin korunması, gelecek nesillere bu zenginliklerin ulaşılmasını sağlama gibi yararları olacağını söyleyebiliriz.

¹⁶¹ A.g.e.Yusuf Aymankuy.s.130

¹⁶²Kazakhstan e-government.Tourism in Kazakhstan.

<http://www.e.gov.kz/ETestWebPrj/main.portal?nfpb=true&pagelabel=aboutkazakhstan100>. Erişim tarihi.28.12.2006

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAZAKİSTAN'DAKİ ZİNCİR OTELLERDE MARKALAŞMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI

4.1.Araştırmanın amacı ve önemi

Günümüzde Toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve markalaşmanın, hizmet kalitesi, müşteri sadakati gibi konular açısından hizmet işletmesi olan oteller için önemi yüksek olabilmektedir.

Zincir otellerin Toplam kalite uygulamaları ve markalaşması işletmenin rekabet edebilmesinde rakiplere göre belirli avantajlar sunabilmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde müşteriyi tatmin etmedeki başarılarına bağlı olabilmektedir. Bilindiği üzere Toplam kalite yönetimi sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel olan bir yaşam tarzıdır, mükemmelliğe bir yolculuktur. Sürekli gelişime dayalı müşteri memnuniyeti müşterinin işletmeye olan sadakatin sağlayabilmektedir.

Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette farkı belirleyecek olan temel faktör sundukları hizmet olmaktadır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Bu nedenle, Toplam kalite yönetimi ve markalaşma zincir oteller açısından kaçınılmaz nitelikteki araçlar önemine kazanabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı Kazakistan'daki zincir otellerde markalaşma ve Toplam Kalite Yönetimini inceleme olmuştur. Ayrıca belirtilen konu doğrultusunda uygulamaya yönelik olarak alt amaçlar belirlenmiştir:

-Literatür taramasında bulunan kuramsal bilgilerin sınanması,

- Toplam kalite yönetiminin yönetici bakış açısından zincir otel işletmelerine sağladığı yararlarının belirlenmesi ve çeşitli otellerde uygulanış biçiminin farklılıklarının tespit edilmesi,
- Toplam kalite yönetimi uygulayan zincir otellerde yönetici bakış açısından personel motivasyonu, müşteri memnuniyeti, kalite sağlama mekanizmaları konularının değerlendirilmesi,
- Zincir otel yöneticileri bakış açısından destinasyon markalaştırmasında dikkat edilecek önemli unsurların belirlenmesi,
- Zincir otel yöneticisi bakış açısından markalaşma, müşteri beklentileri, otel markası sadakati, otellerde marka farklılaştırma araçlarının önemi konularının değerlendirilmesi,
- Yönetici bakış açısından, toplam kalite yönetiminin otellerin markalaşmasına sağladığı yararları ve önemini belirlenmesi olmuştur.

Araştırmanın bulguları gerek otel yöneticilerine, gerek turizm sektörünün diğer dallarına, gerekse de bu konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara kaynak oluşturması açısından önemli sayılmaktadır. Ayrıca bu araştırma turizm sektörünün en önemli parçalarını oluşturan otel işletmelerini kapsadığından konuyla ilgili yönetici konumundaki kişilerin görüşlerine başvurduğundan söz konusu işletmelerin toplam kalite yönetimi ve markalaşma olgusu açısından mevcut durumu ortaya konulmasında oldukça büyük önem taşımaktadır.

4.2.Araştırmanın kapsamı ve sınırlılığı

Kazakistan dünya turizminde yeni gelişmekte olan ve turizm açısından büyük umutlar veren turizm destinasyonu olduğunu ifade edebiliriz. Ülke tarihi, yöreye özgü kültürü ve doğa güzellikleriyle turizm açısından çekicilik kazanabilmektedir. Ayrıca Kazakistan'ın Enerji alanındaki 7 milyar ton gibi rakama yaklaşan petrol rezervleriyle, Bay konur Uzay Üssüsüyle, ekonomideki hızlı canlanmasıyla ülkeye olan iş ve gezi amaçlı seferlerin artmasına neden olabilmektedir. Bu açıdan

Kazakistan'daki kalite ve markalaşma çalışmalarına, turizmin gelişimini takip edebilmek amacıyla göz atmakta yarar vardır.

Bu çalışma, Kazakistan'da bulunan zincir otel işletmelerini kapsamaktadır. Ülke genelinde toplam 17 zincir otel işletmesi bulunmaktadır. Onlardan 9 tanesi 5 yıldızlı, 3 tanesi 4 yıldızlı ve kalan 5 tanesi 3 yıldızlı zincir otellerinden oluşmaktadır. Kazakistan'da bulunan zincir otel işletmeleri listesi ekler kısmında verilmektedir. Ek No:2. Zincir oteller ile çalışmasının sebebi Kazakistan'da en çok tanınan ve yaygın olan işletmeler olmasıdır. Örneklemin zincir oteller olarak seçilmesi, Kazakistan'da bu tarz otellerin çoğunlukla markalaşmış ve kalite açısından yüksek düzeyde olmalarından kaynaklanmaktadır.

Örneklemin otel yöneticileri tarafından belirlenmesi ise, otellerdeki toplam kalite yönetimi ve markalaşmayı kolay açıklayabilecekleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

4.3.Araştırma metodu

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket çalışması, Toplam kalite yönetimi ve markalaşma kararlarında zincir otel işletmeleri yöneticilerinin önemli rol oynadığı düşüncesiyle örneklem grubun oluşturan işletmelerin yöneticileriyle yapılmıştır. Hazırlanan anket formları araştırmanın örneklem grubun oluşturan, Astana, Almatı şehirlerinde bulunan zincir otel işletmeleri yöneticileriyle yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmış, ülkenin diğer kesimlerinde bulunan otellere e-posta yoluyla anket soruları gönderilmiştir. Görüşme talebini geri çeviren işletmelere Kazakistan İstanbul Başkonsolosluğundan araştırmanın amaçlarını açıklayan bir rica mektubuyla birlikte tekrar başvurulmuştur. Araştırma kapsamına giren toplam 17 tane otelin hepsinden böylece geri dönüşüm sağlanabilmiştir. Anket soruları her zincir otelden bir yöneticiye uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket beş ana unsur sorularından kurulmaktadır. Bunlar genel sorular, zincir otellerle ilgili, Toplam kalite yönetimini kapsayan, markalaşma konusuna odaklanan ve Toplam kalite yönetiminin zincir otellerin markalaşmasındaki önemini araştıran soru tiplerinden oluşmaktadır. Kullanılan anket

sorularının hepsi 5'li Likert ölçeğine dayanarak hazırlanmıştır ve elde edilen sonuçlar SPSS 11,5 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanarak değerlendirilmiştir. Anket forumunda yer alan her soru için yüzde ve frekans dağılımı tabloları hazırlanmıştır. Ayrıca korelasyon analizi yapılarak, ilgili değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri değerlendirilmiştir. Araştırmada 17 anket dağıtılmış ve bunların hepsi geri dönmüştür. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı % 100'dir.

4.4.Araştırmanın hipotezleri

Zincir otel işletmelerinde Toplam kalite uygulanmasının temel amaçlarının biri müşteri memnuniyeti olabilmektedir. Bilindiği üzere, memnun olmuş müşterinin işletmenin sadık tüketici kitlesini oluşturabilme oranı yüksek olabilmektedir. Bundan dolayı araştırmanın hipotezlerinin birinin bu iki bileşenin üzerine yapılması öngörülmektedir. Araştırma hipotezine göre:

H1. Zincir otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler ile memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesini oluşturabilmesi arasında ilişki bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetimi uygulanmasının prensiplerinin biri yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımıdır. Yönetimin karar alma gücünde çalışanlarla paylaşımı işlemlerin az zaman sürecinde yapılmasına yarar sağlayabilmektedir. Ayrıca birimler arası haberleşme, iletişim ve eğitim konuları turizm işletmelerinde yüksek öneme sahip olabilmektedir ve hizmetlerin müşteriye anında sunabilmesi aynı zamanda işletmenin kalite göstergesi olduğunu söyleyebiliriz. Bu düşünceden yola çıkarak ikinci hipotez oluşturulmuştur. Buna göre:

H2.Zincir otel işletmelerinde yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi ve işlem süreçlerinin azalması arasında ilişki bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetimi sadece hizmet gösterilmekte olan tüketici'ye odaklanmamaktadır. Bilindiği üzere Toplam kalite yönetimi müşteriye ikiye

ayırmaktadır. Bunlar dış müşteri ve iç müşteridir. Dış müşteri işletmenin ürünün veya hizmetinden faydalanmakta olan tüketicidir, iç müşteri ise işletmede çalışmakta olanlardır. Ayrıca çalışanların müşteri tarafından marka temsilcisi değil, marka olarak algılandığından, çalışanların işe adanması, tatmin olması oldukça önemli olduğunu ifade edebiliriz. Çalışanların işe adanması, tatmin olması belli bir derecede çalışanların performansını etkileyebilmektedir. Bu yüzden aşağıdaki hipotez oluşturulmaktadır:

H3. Zincir otel işletmelerinde çalışanların yüksek performans göstermesi ve hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi arasında ilişki bulunmaktadır.

4.5.Araştırma süreci

Araştırma anket formunun uygulanması, Ocak 2009 ile Mart 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket Kazakistan'da bulunan her zincir otelden bir kişiye toplam 17 zincir otel yöneticisine uygulanmıştır.

4.6.Araştırmanın bulguları

Araştırma bulguları çalışmanı kolaylaştırmak amacıyla genel,zincir otellere yönelik, markaya yönelik ve Toplam kalite yönetimine yönelik olarak dörte ayrılmıştır.Ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

4.6.1. Genel sorular bulguları

Bu bölümde deneklerin demografik özelliklerini (yaş, eğitim durumu, çalışmakta olduğu departman) içeren sorulardan oluşan anket uygulanmasında elde edilen sonuçları frekans ve yüzde dağılımları alınarak verilmektedir. Ankette zincir otel yöneticilerinden yaşlarını, eğitimini ve çalışmakta olduğu departmanı belirtmeleri istenmiştir.

Tablo No:13.Demografik Özelliklere ilişkin Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Yaş				
25-45	9	52,9	52,9	52,9
45-55	4	23,5	23,5	76,5
55-65	4	23,5	23,5	100,0
Eğitim durumunuz nedir?				
Yüksek okul	2	11,8	11,8	11,8
Lisans	14	82,4	82,4	94,1
Yüksek lisans	1	5,9	5,9	100,0
Hangi departmanda çalışmaktasınız?				
Resepsyon	6	35,3	35,3	35,3
Kat hizmetleri	6	35,3	35,3	70,6
Yiyecek-içecek	5	29,4	29,4	100,0

Buna göre ankete katılanların 52,9% 'ı (f=9) yaşları 25-45 aralarındayken,23,5%'i (f=4) 45-55 yaşındakilerden, 23,5%'si (f=4) 55-65 yaştakilerden oluşmaktadır. Yine bu tabloya göre ankete katılanların 82,4'ü (f=14) eğitim durumu lisans ise, 11,8%'i (f=2) yüksek okul, 5,9%'sı (f=1) yüksek lisans tamamladıklarını bitirtmişlerdir. Hangi departmanda çalıştıklarına yönelik soruya ise katılanların 35,3%'ü (f=6) resepsiyonda, 35,3%'ü (f=6) kat hizmetleri, 29,4%'i (f=5) Yiyecek-içecek bölümünde çalıştıklarını bitirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin genellikle lisans eğitimin derecesine sahip, yaşlarının genellikle 25-65 aralarında oldukları belirlenmiştir

4.6.2.Zincir gruplarına yönelik sorular bulgular

Bu bölümde otellerin zincir grubuna dâhil edilmesindeki sağladığı üstünlükleri, zincir otellerin özellikleri hakkında sorulan anketlerin sonuçları Frekans ve Yüzde analizleri yapılarak verilmektedir. Ankete katılan zincir otel yöneticilerinden değerlendirmede çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz, hiç önemsiz kriterilerini kullanmaları istenmiştir.

Tablo No:14.Otellerin Zincir grubuna dâhil edilmesinin Toplam kalite bakımından sağladığı yararları Frekans ve Yüzde analizi sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Çalışanların eğitilmesi				
Çok önemli	3	17,6	17,6	17,6
Önemli	14	82,4	82,4	100,0
Ortak kalite geliştirme programları				
Çok Önemli	12	70,6	70,6	70,6
Önemli	5	29,4	29,4	100,0
Pazarlama maliyetlerinin azalması				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Piyasa araştırmalarında kolaylık				
Çok Önemli	9	52,9	52,9	52,9
Önemli	8	47,1	47,1	100,0
Doluluk oranlarının artması				
Çok Önemli	16	94,1	94,1	94,1
Önemli	1	5,9	5,9	100,0
İşlem süreçlerinin azalması				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	8	47,1	47,1	52,9
Az önemli	3	17,6	17,6	70,6
Önemsiz	4	23,5	23,5	94,1
Hiç Önemsiz	1	5,9	5,9	100,0
Müşteri şikâyetlerinin azalması				
Önemli	1	5,9	5,9	5,9
Az önemli	11	64,7	64,7	70,6
Önemsiz	1	5,9	5,9	76,5
Hiç önemsiz	4	23,5	23,5	100,0
Çalışanlar tatmini				
Çok Önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	2	11,8	11,8	23,5
Az önemli	6	35,3	35,3	58,8
Önemsiz	7	41,2	41,2	100,0
Hizmet kalitesinin artması				
Çok Önemli	3	17,6	17,6	17,6
Önemli	14	82,4	82,4	100,0

Zincir otel grubuna otelin dâhil edilmesinin Toplam kalite açısından sağladığı üstünlükler olarak çalışanların eğitimi soru şekline katılanların 82,4%'i (f=14) önemli, 17,6% (f=3) çok önemli olarak cevaplamışlardır. Kalite geliştirme

programları sorusuna 70,6%'si (f=12) çok önemli, 29,4%'ü (f=5) önemli olarak ifade etmiştir. Pazarlama maliyetlerinin azalması soru şekline ise 100%'ü (f=17) çok önemli cevap şeklin vermişlerdir. Piyasa araştırmalarında kolaylık soru şekline ise katılanların 52,9%'ı (f=9) çok önemli, 47,1%'i (f=8) önemli olarak ifade etmiştir. Doluluk oranlarının artması soru şekline 94,1%'i (f=16) çok önemli, 5,9%'ı (f=1) önemli cevabını vermiştir. İşlem süreçlerinin azalması soru şekline ise katılanların 47,1%'i (f=8) önemli, 23,5%'i (f=4) önemsiz, 17,6'si (f=3) az önemli, 5,9%'ı çok önemli ve 5,9%'ı (f=1) hiç önemsiz olarak cevaplamışlardır. Müşteri şikâyetlerinin azalması soru şekline ise katılanların 64,7%'si (f=11) az önemli, 23,5%'i (f=4) hiç önemsiz, 5,9%'ı (f=1) önemli, 5,9%'sı (f=1) önemsiz olarak ifade etmişlerdir. Çalışanlar tatmini soru şekline ise katılanların 41,2%'si (f=7) önemsiz, 35,3%'ü (f=6) az önemli, 11,8%'i (f=2) çok önemli, 11,8%'i (f=2) önemli olarak cevaplamışlardır. Hizmet kalitesinin artması soru şekline ise katılanların 82,4%'ü (f=14) önemli, 17,6%'si (f=3) çok önemli olduğunu söylemektedirler.

Genel olarak ankete katılanların zincir grubuna otelin katılmasını toplam kalite açısından önemli bir gelişme olarak nitelendirdiklerini ifade etmek mümkündür. Bu sonuçlardan hareketle, Zincir grubuna otelin dahil edilmesi Toplam kalite açısından çalışanlar eğitimi, kalite geliştirme, pazarlama maliyetlerinin azalması, piyasa araştırmalarında kolaylık, doluluk oranlarının artması, hizmet kalitesinin yükselmesi konularında üstünlükler sağladığını söyleyebiliriz.

Zincir otel yöneticilerinden müşterilerin sürekli tercih ettiği zincir otel tesisini değiştirmesine neden olan faktörleri etkileme oranına göre sıralama yapmaları istendiğinde aşağıdaki verilere ulaşılmıştır. Ankete katılan yöneticilerden değerlendirmede her zaman, çoğunlukla, bazen, nadiren, hiçbir zaman kriterilerini kullanmaları istenmiştir. Tablo No:15. Yöneticilerin anlayışıyla müşterilerin sürekli tercih ettiği zincir oteli değiştirmesinde neden olan faktörler Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Marka imajının değişmesi				
Her zaman	2	11,8	11,8	11,8
Çoğunlukla	5	29,4	29,4	41,2
Bazen	10	58,8	58,8	100,0
Fiyat artışı				
Çoğunlukla	4	23,5	23,5	23,5
Bazen	12	70,6	70,6	94,1
Nadiren	1	5,9	5,9	100,0

Promosyon kampanyalarının etkisi				
Bazen	3	17,6	17,6	17,6
Nadiren	1	5,9	5,9	23,5
Hiçbir zaman	13	76,5	76,5	100,0
Aynı oteli seçmekten sıkılma				
Bazen	2	11,8	11,8	11,8
Nadiren	15	88,2	88,2	100,0
İndirimler				
Bazen	2	11,8	11,8	11,8
Nadiren	9	52,9	52,9	64,7
Hiçbir zaman	6	35,3	35,3	100,0
Marka ismiyle ilgili kötü reklam				
Çoğunlukla	9	52,9	52,9	52,9
Bazen	8	47,1	47,1	100,0
Ulaşım kolaylığı				
Bazen	1	5,9	5,9	5,9
Nadiren	5	29,4	29,4	35,3
Hiçbir zaman	11	64,7	64,7	100,0

Araştırmaya katılan otel yöneticileri marka imajının değişmesi soru şekline 58,8% 'i (f=10) bazen, 29,4%'ü (f=5) çoğunlukla, 11,8%'i (f=2) her zaman olarak ifade etmişlerdir. Fiyat artışı soru şekline ise katılanların 70,6% 'sı (f=12) bazen, 23,5%'i (f=4) çoğunlukla, 5,9%'ı (f=1) nadiren olduğunu söylemişlerdir. Promosyon kampanyalarının etkisi soru şekline ise katılanların 76,5%'i (F=13) hiçbir zaman, 17,6'si (f=3) bazen, 5,9%'ı (f=1) nadiren olarak cevaplamıştır. Aynı oteli seçmekten sıkılma soru şekline ise katılanların 88,2%'si (f=15) nadiren, 11,8%'i (f=2) bazen olarak söylemektedirler. İndirimler soru şekline ise 52,9%'ı (f=9) nadiren, 35,3%'ü (f=6) hiçbir zaman, 11,9%'ı (f=2) bazen olarak cevaplamışlardır. Marka ismiyle ilgili kötü reklam soru şekline ise katılanların 52,9%'ı (f=9) çoğunlukla, 47,1%'i (f=8) bazen olduğunu söylemektedirler. Ulaşım kolaylığı soru şekline ise katılanların 64,7%'si (f=11) hiçbir zaman, 29,4%'ü (f=5) nadiren, 5,9%'ı (f=1) bazen olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma verilerine bakarak müşterilerin sürekli konakladığı oteli değiştirmesinde etkili olan faktörlerde marka ismiyle ilgili kötü reklam önemli bir rol oynadığını görmek mümkündür. Ankete yer alan başka faktörlerin bu yönde çok önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Ankete katılan otel yöneticilerinden zincir otellerini başka zincirlerden farklı kılan özelliklerinin ne olduğunu sorduğumuzda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Otel yöneticilerinden değerlendirmede müşteri memnuniyetine odaklanma, az maliyetle yüksek verimlilik sağlama, tüm konulara sürekli iyileşme, departmanlar arasında yoğun işbirliği ve kendi fikirlerini bilmek amacıyla diğer seçeneği verilmiştir.

Tablo No:16. Otel yöneticilerine göre zincir otellerini diğer zincir otellerinden farklı kılan özellikleri Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Zincir marka otelinizi diğer zincir otellerden farklı kılan özellikler nelerdir?				
	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Müşteri memnuniyeti	15	88,2	88,2	88,2
Otel imajı	2	11,8	11,8	100,0

Araştırmaya katılanların 88,2%'si (f=15) müşteri memnuniyeti, 11,9'ı (f=2) otel imajı olduğunu ifade etmektedirler. Sonuçlara dayanarak, müşteri memnuniyeti konusunun çok önemli olduğunu ve otel işletmelerinin diğer otel işletmelerinden farklılaşma amacıyla çoğunlukla başvurduklarını söyleyebiliriz.

4.6.3.Markayla ilgili bulgular

Bu bölümde araştırmamızın konularımızın biri olan marka unsuru üzerinde durulacaktır. Otel yöneticilerinden 'zincir otel işletmelerinde marka olma' anlayışını nasıl gördüklerini incelemek amacıyla yapılan ankette aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlardan anket sorusunu değerlendirmede çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz ve hiç önemsiz kriterilerinden yararlanmaları istenmiştir. Tablo No:17.Otel yöneticilerine göre marka otel anlayışı frekans ve Yüzde analizi sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Statü sembolü				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Kalite bilinci				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Güven duygusu				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Otel imajı				
Çok önemli	14	82,4	82,4	82,4
Önemli	3	17,6	17,6	100,0
Hizmet anlayışı				
Çok önemli	15	88,2	88,2	88,2
Önemli	2	11,8	11,8	100,0
Yüksek fiyat				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	9	52,9	52,9	64,7
Az önemli	3	17,6	17,6	82,4
Önemsiz	2	11,8	11,8	94,1
Hiç önemsiz	1	5,9	5,9	100,0
Otele olan müşteri sadakati				
Çok önemli	8	47,1	47,1	47,1
Önemli	9	52,9	52,9	100,0

Buna göre otel yöneticileri marka otel anlayışında statü sembolü, kalite bilinci ve güven duygusunu çok önemli olarak tanımlamaktadırlar. Otel imajının da marka otel anlayışında önemli olduğunu yaptığımız araştırma sonuçları göstermektedir. Sonuçlara göre otel imajını katılanların 82,4%'ü (f=14) çok önemli, 17,6%'sı (f=3) önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Katılanların 88,2%'si (f=15) marka otel hizmet anlayışını çok önemli ve 11,8%'i (f=2) önemli olarak bulmuştur. Yüksek fiyat soru şeklini ise katılanların 52,9%'ı (f=9) önemli, 17,6%'sı (f=3) az önemli, 11,8%'i (f=2) çok önemli ve önemsiz, 5,9%'sı (f=1) hiç önemsiz olarak ifade etmektedir. Otele olan müşteri sadakati soru şeklini ise katılanların 52,9%'ı (f=9) önemli, 47,9%'ı (f=8) çok önemli olduğunu söylemektedirler. Bu sonuçlardan hareketle, zincir otellerde marka anlayışında statü sembol, kalite bilinci, güven duygusu, otel imajı, hizmet anlayışı, müşteri sadakati konularına büyük önem verildiğini ifade edebiliriz. Otel yöneticilerinden müşterilerinin otel markasından beklentilerini tahmin etmelerini sorduğumuzda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo No:18.Otel yöneticilerine göre müşterilerinin otel markası beklentileri Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Eğlence aktivitelerinin yeterliliği				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Yiyecek ve içecek hizmetlerinin tatmin edici olması				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Personelin güler yüzü olması				
Çok önemli	15	88,2	88,2	88,2
Önemli	2	11,8	11,8	100,0
İletişim ve müşteri problemleriyle ilgili imkanların sağlanması				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Konfor				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Hızlı ve kaliteli servis				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Uygun fiyat				
Çok önemli	3	17,6	17,6	17,6
Önemli	3	17,6	17,6	35,3
Az önemli	4	23,5	23,5	58,8
Önemsiz	2	11,8	11,8	70,6
Hiç önemsiz	5	29,4	29,4	100,0
Emniyet ve güvenlik				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Çeşitli promosyon faaliyetleri				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	10	58,8	58,8	70,6
Az önemli	5	29,4	29,4	100,0

Buna göre eğlence aktivitelerinin yeterliliği ve yiyecek içecek hizmetlerinin tatmin edici olması soru şekillerine katılanların 100%'ü (f=17) çok önemli olduğunu

vurgulamışlar. Personelin güler yüzlü olması soru şekline is katılanların 88,2%'si (f=15) çok önemli olarak ifade etmiştir. İletişim ve müşteri problemleriyle ilgili imkânların sağlanması, konfor, hızlı ve kaliteli servis soru şekillerine de katılanların hepsi çok önemli olduğu söylemektedir. Uygun fiyat soru şekline ise katılanların 29,4%'ü (f=4) az önemli, 17,7 (f=3) çok önemli ve önemli, 11,8%'i (f=2) önemsiz olduğunu ifade etmiştir. Emniyet ve güvenlik soru şekline ise katılanların 100%'ü (f=17) çok önemli olarak cevaplamışlardır. Çeşitli promosyon faaliyetleri soru şekline ise katılanların 58,8%'i (f=10) önemli, 29,4%'ü (f=5) az önemli, 11,8%'i (f=2) çok önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bu sonuçlardan hareketle, zincir otel müşterilerinin otel markasından beklentilerinde eğlence aktivitelerinin yeterliliği, yiyecek-içecek hizmetlerinin tatmin edici olması, personelin güler yüzlü olması, iletişim ve müşteri problemleriyle ilgili imkânların sağlanması, konfor, hızlı ve kaliteli servis, emniyet ve güvenlik konularının önde geldiğini söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinden müşterilerinin zincir otel markasını tercih etmesinde önemli olan faktörleri önem derecesine göre sıralama yapmalarını istediğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlardan anket sorusunu değerlendirmede çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz ve hiç önemsiz kriterlerinden yararlanmaları istenmiştir.

Tablo No:18.Otel yöneticilerine göre müşterilerin zincir otel markasını tercih etmesinde önemli olan faktörler Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Dünya genelinde tanınmış olması				
Çok önemli	12	70,6	70,6	70,6
Önemli	5	29,4	29,4	100,0
İmajının olumlu olması				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Fiyat uygunluğu				
Az önemli	7	41,2	41,2	41,2
Önemsiz	5	29,4	29,4	70,6
Hiç önemsiz	5	29,4	29,4	100,0
Hizmetlerin çeşitliliği				
Çok önemli	15	88,2	88,2	88,2
Önemli	2	11,8	11,8	100,0
Ücretsiz bazı hizmetlerin sunulması (Havalimanında karşılama, alışverişte kolaylıklar vb.)				
Az önemli	11	64,7	64,7	64,7
Önemsiz	4	23,5	23,5	88,2
Hiç önemsiz	2	11,8	11,8	100,0
Beklentilerin karşılanması ve tatmin olunması				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Hizmet kalitesi				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Markaya duyulan güven				
Çok önemli	15	88,2	88,2	88,2

Önemli	2	11,8	11,8	100,0
Emniyet ve güvenlik				
Çok önemli	4	23,5	23,5	23,5
Önemli	13	76,5	76,5	100,0

Buna göre dünya genelinde tanınmış olması soru şekline katılanların 70,6%'sı (f=12) çok önemli ve kalan 29,4%'ü (f=5) önemli olduğunu söylemektedirler. İmajının olumlu olması soru şekline ise katılanların hepsi çok önemli olduğunu ifade etmektedirler. Fiyat uygunluğu soru şeklini katılanların 41,2%'si (f=7) az önemli, 29,4%'ü (f=5) önemsiz ve hiç önemsiz cevap şeklini işaretlemişlerdir. Hizmetlerin çeşitliği soru şeklini katılanların 88,2%'si (f=15) çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ücretsiz bazı hizmetlerin sunulması (Havalimanında karşılama, alışverişte kolaylıklar vb.) soru şeklini katılanların 64,7%'si (f=11) az önemli, 23,5%'i (f=4) önemsiz, 11,8%'i (f=2) hiç önemsiz bulmuştur. Beklentilerin karşılanması ve tatmin olunması ve hizmet kalitesi soru şekillerine ise katılanların hepsi çok önemli olduğunu düşünmektedirler. Markaya duyulan güven soru şekline ise katılanların 88,2%'si (f=15) çok önemli, 11,8%'i (f=2) önemli olduğunu ifade etmektedirler. Emniyet ve güvenlik soru şekline ise katılanların 76,5%'i (f=13) önemli, 23,5%'i (f=4) çok önemli olduğunu söylemektedirler. Sonuçlardan hareketle, müşterilerin zincir otel markasını tercih etmesinde zincir otel işletmesinin dünya genelinde tanınmış olması, imajının olumlu olması, sunulan hizmetlerinin çeşitliliği, müşterinin tatmin olması, markaya duyulan güven, emniyet ve güvenlik konularının en başta geldiğini söylemek mümkündür.

Otel yöneticilerinden zincir otel markasına olan müşteri sadakati nasıl sağlandığını sorduğumuzda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden değerlendirmede müşterilere kaliteli, hızlı, kolay hizmet vermek ve bununla birlikte fiyat indirimleri, promosyon imkanları sunmak, müşterilere kaliteli hizmet sunmakla birlikte kişiler üzerinde güven duygusu oluşturmak, müşterilere kaliteli hizmet verirken bununla beraber müşteri ilişkisi yönetimi tekniklerinden yararlanmak, müşterilere kaliteli hizmet sunmakla birlikte aynı zamanda kişiler üzerinde güven duygusu oluşturmak cevap şekillerinden yararlanmaları istenmiştir.

Tablo No:19.Otel yöneticilerine göre markaya olan müşteri sadakati Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

Otelinizde müşteri sadakati nasıl sağlanır?				
	Frekans	%	Geçerli%	Küm%

Müşterilere kaliteli, hızlı, kolay hizmet vermek ve bununla birlikte fiyat indirimleri, promosyon imkanları sunmak.	7	41,2	41,2	41,2
Müşterilere kaliteli hizmet sunmakla birlikte aynı zamanda kişiler üzerinde güven duygusu oluşturmak	10	58,8	58,8	100,0

Buna göre katılanların 58,8%'i (f=10) müşterilere kaliteli hizmet sunmakla birlikte aynı zamanda kişiler üzerinde güven duygusu oluşturmak cevabını vermişse, geri kalan 41,2%'si (f=7) müşterilere kaliteli, hızlı, kolay hizmet vermek ve bununla birlikte fiyat indirimleri, promosyon imkanları sunmak olarak ifade etmişlerdir. Sonuçlardan hareketle, zincir otel işletmelerinde müşteri sadakatinin sağlanması amacıyla kaliteli ve hızlı hizmet, müşteri zihninde güven duygusu oluşturma, pazarlama faaliyetleri konularının önemi yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Zincir otel işletmesinin hizmet kalitesine güvenen bir müşteri aynı oteli tekrar seçebilir ve bu konuda pazarlama faaliyetlerinin müşteriyi tekrar seçmesine yardımcı olabileceğini ifade edebiliriz. Böylece zincir otellerde müşteri sadakatinin sağlandığını söyleyebiliriz. Ayrıca markalaşma olgusunun güncel konularının biri olan destinasyon markalaşması hakkında da bazı sorular incelenmiştir. Araştırmaya katılan kişilere değerlendirmede çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz, hiç önemsiz kriterlerinden yararlanmaları istenmiştir. Ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir. Tablo No:20. Otel yöneticilerine göre destinasyon markalamada önem verilecek marka unsurları Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Destinasyonu çağrıştıracak logo veya sembol				
Çok önemli	6	35,3	35,3	35,3
Önemli	10	58,8	58,8	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Destinasyon markası duygusal anlam, yüksek beklenti ve prestij verebilmelidir				
Çok önemli	14	82,4	82,4	82,4
Önemli	3	17,6	17,6	100,0
Destinasyon hakkında pozitif imajın gelişmesi				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Reklam kampanyalarında kullanılacak destinasyon dizaynı ve rengi				
Çok önemli	9	52,9	52,9	52,9
Önemli	7	41,2	41,2	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Destinasyon kültürü, dili, efsaneleri				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	14	82,4	82,4	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Destinasyon pazarlama stratejisi				

17	100,0	100,0	100,0
----	-------	-------	-------

Buna göre destinasyonu çağrıştıracak logo veya sembol soru şekline katılanların 58,8%'i (f=10) önemli ve 35,3%'ü (f=6) çok önemli olduğunu söylemektedirler. Destinasyon markası duygusal anlam, yüksek beklenti ve prestij verebilmelidir soru şekline ise katılanların 82,4%'ü (f=14) çok önemli, 17,6%'sı (f=3) önemli olarak ifade etmektedirler. Destinasyon hakkında pozitif imajın gelişmesi soru şekline ise katılanların hepsi çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Reklam kampanyalarında kullanılacak destinasyon dizaynı ve rengi soru şekline ise katılanların 52,9%'ı (f=9) çok önemli, 41,2%'si (f=7) önemli olduğunu söylemektedirler. Destinasyon kültürü, dili, efsaneleri soru şekline ise katılanların 82,4%'ü (f=14) önemli, 11,8%'i (f=2) çok önemli ve 5,9%'ı (f=1) az önemli cevap şeklini işaretlemişlerdir. Destinasyon pazarlama stratejisinde katılanların hepsi çok önemli olduğunu söylemektedirler. Sonuçlardan hareketle, destinasyon markalamada destinasyonu çağrıştıracak logo veya sembol, destinasyon markasının duygusal anlam, yüksek beklenti ve prestij vermesi, destinasyon hakkında pozitif imajın gelişmesi, reklam kampanyalarında kullanılacak destinasyon dizaynı ve rengi, destinasyon kültürü, dili, efsaneleri, destinasyon pazarlama stratejisinin çok önemli konuların başında geldiğini söyleyebiliriz.

Zincir otel işletmelerinin markalaşmasında tanıtım araçlarının ne derece önemli olduğunu sorulduğunda aşağıdaki gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden değerlendirmede çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz, hiç önemsiz kriterilerinden yararlanmaları istenmiştir. Tablo No:21.Otel yöneticilerine göre zincir otel işletmelerinin markalaşmasında tanıtım araçlarının önemi Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Reklam				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Halkla ilişkiler				
Çok önemli	9	52,9	52,9	52,9
Önemli	8	47,1	47,1	100,0
Kongreler				
Önemli	7	41,2	41,2	41,2
Az önemli	10	58,8	58,8	100,0
Festivaller				
Önemli	1	5,9	5,9	5,9
Az önemli	6	35,3	35,3	41,2
Önemli	10	58,8	58,8	100,0
Film, müzik, kitap				
Önemli	4	23,5	23,5	23,5

Az önemli	13	76,5	76,5	100,0
Çeşitli ödüller sahibi olma				
Çok önemli	6	35,3	35,3	35,3
Önemli	6	35,3	35,3	70,6
Az önemli	5	29,4	29,4	100,0
Ünlüleri tanıtımda kullanma				
Çok önemli	3	17,6	17,6	17,6
Önemli	14	82,4	82,4	100,0

Buna göre reklam soru şekline katılanların hepsi çok önemli olduğunu söylemektedirler. Halkla ilişkiler soru şekline ise katılanların 52,9%'ı (f=9) çok önemli, 47,1%'i (f=8) önemli olarak değerlendirmektedirler. Kongreler soru şekline ise katılanların 58,8%'sı (f=10) az önemli ve 41,2%'si (f=7) önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Festivaller soru şekline ise katılanların 58,8%'i (f=10) önemli, 35,3%'ü (f=6) az önemli, 5,9%'ı (f=1) önemsiz olarak değerlendirmektedirler. Film, müzik, kitap soru şekline ise katılanların 76,5%'i (f=13) az önemli ve 23,5%'i (f=4) önemli cevap şeklini işaretlemişlerdir. Çeşitli ödüller sahibi olma soru şekline ise katılanların 35,3%'ü (f=6) çok önemli, 35,3%'ü (f=6) önemli ve 29,4%'ü (f=5) az önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ünlüleri tanıtımda kullanma soru şekline ise katılanların 82,4%'ü %'i (f=14) önemli olduğunu söylemektedirler. Sonuçlardan çıkararak, reklam, halkla ilişkiler, çeşitli ödüller sahibi olma, ünlüleri tanıtımda kullanma konularının bir destinasyonu markalaştırmada büyük öneme sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinden marka farklılaştırma aracı olarak marka unsurlarına ne derecede önem verilmesi gerekeni sorduğumuzda aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerden değerlendirmede çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz, hiç önemsiz kriterilerinden yararlanmaları istenmiştir. Tablo No:22.Otel yöneticilerine göre marka farklılaştırma aracı olarak marka unsurlarının önemi Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Renkler				
Önemli	12	70,6	70,6	70,6
Az önemli	5	29,4	29,4	100,0
Geçmişini göstermek				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	8	47,1	47,1	58,8
Az önemli	7	41,2	41,2	100,0
Otel hakkında film, müzik, kitaplar				
Çok önemli	9	52,9	52,9	52,9
Önemli	8	47,1	47,1	100,0
Çeşitli ödüller sahibi olma				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	11	64,7	64,7	76,5

Az önemli	3	17,6	17,6	94,1
Önemsiz	1	5,9	5,9	100,0
Ünlü adamları tanıtımda kullanma				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	2	11,8	11,8	17,6
Az önemli	14	82,4	82,4	100,0
Otel sembolü				
Çok önemli	3	17,6	17,6	17,6
Önemli	12	70,6	70,6	88,2
Az önemli	2	11,8	11,8	100,0
Çeşitli büyük etkinliklere ev sahipliği yapma				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0

Buna göre renkleri katılanların 70,6%'sı (f=12) önemli, 29,4%'ü (f=5) az önemli, geçmişini göstermek soru şeklini 47,1%'i (f=8) önemli, 41,2%'si (f=7) az önemli, 11,8%'i (f=2) çok önemli cevap şeklini işaretlemişlerdir. Otel hakkında film, müzik, kitaplar soru şeklini katılanların 52,9%'ı (f=9) çok önemli, 47,1%'i (f=8) önemli olarak bulmaktadır. Çeşitli ödüller sahibi olma soru şekline ise katılanların 64,7%'si (f=11) önemli olduğunu ve 17,6%'sı (f=3) az önemli olduğunu söylemektedirler. Ünlü adamları tanıtımda kullanma soru şekline katılanların 82,4%'ü az önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Otel sembolü soru şekline katılanların 70,6%'sı (f=12) önemli olarak tanımlamaktadır. Çeşitli büyük etkinliklere ev sahipliği yapma soru şekline katılanların hepsi çok önemli olduğunu söylemektedirler. Bu sonuçlardan çıkararak, zincir otel işletmesinin markasını diğer benzer işletmelerden farklılaştırılmasında renklere, otel hakkında film, müzik, kitap, çeşitli ödüller sahibi olma, otel sembolüne, çeşitli büyük etkinliklere ev sahipliği yapma konularına önem verildiğini ifade edebiliriz.

4.6.4. Toplam Kalite yönetimine yönelik sorular bulguları

Araştırmanın bu bölümünde Toplam kalite yönetimini kapsayan araştırma sorularının sonuçlarına yer verilmektedir. Toplam kalite yönetimini uygulanıp uygulanmadığını sorduğumuzda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlardan değerlendirmede evet, hayır, geleceğe yönelik uygulamayı düşünmekteyiz, geleceğe yönelik uygulamayı düşünmemekteyiz, gerek yok cevap şekillerinden yararlanmaları istenmiştir. Tablo No:23. Araştırmaya katılan zincir otellerin Toplam kalite yönetimi uygulayışı Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Evet	10	58,8	58,8	58,8
Düşünmekteyiz	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Buna göre katılanların 58,8%'i (f=10) uygulamakta olduklarını söylemişlerse, 41,2%'si (f=7) geleceğe yönelik uygulamayı düşünmekte olduklarını ifade etmektedirler.

Otel yöneticilerinden toplam kalitenin sağladığı yararları hakkında sorduğumuzda aşağıdaki gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlardan değerlendirmede, çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz, hiç önemsiz kriterilerinden yararlanmaları istenmiştir. Tablo No: 24.Otel yöneticilerine göre zincir otel işletmesinin Toplam kalite yönetimine geçmesiyle sağladığı yararları Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler				
Çok önemli	6	35,3	35,3	35,3
Önemli	11	64,7	64,7	100,0
Çalışan tatmini				
Çok önemli	3	17,6	17,6	17,6
Önemli	13	76,5	76,5	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Personelin işe adanması (yüksek motivasyonu)				
Çok önemli	8	47,1	47,1	47,1
Önemli	9	52,9	52,9	100,0
Çalışanların kendini sürekli yetiştirmesi				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	15	88,2	88,2	100,0
Çalışanların yüksek performans göstermesi				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	15	88,2	88,2	100,0
İşlem süreçlerinin azalması ve iyileşmesi				
Çok önemli	5	29,4	29,4	29,4
Önemli	12	70,6	70,6	100,0
Liderlik				
Çok önemli	3	17,6	17,6	17,6
Önemli	9	52,9	52,9	70,6
Az önemli	5	29,4	29,4	100,0
Maliyetlerin azalması				
Çok önemli	15	88,2	88,2	88,2
Önemli	2	11,8	11,8	100,0
Doluluk oranlarının yükselmesi				
Çok önemli	5	29,4	29,4	29,4
Önemli	10	58,8	58,8	88,2
Az önemli	1	5,9	5,9	94,1
Önemsiz	1	5,9	5,9	100,0
Müşteri şikâyetlerin azalması				
Çok önemli	7	41,2	41,2	41,2
Önemli	10	58,8	58,8	100,0
Toplam katılımcılık				
Çok önemli	4	23,5	23,5	23,5
Önemli	12	70,6	70,6	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	16	94,1	94,1	100,0
Kalite bilincinin tüm personel tarafından benimsenmesi				
Çok Önemli	14	82,4	82,4	82,4
Önemli	3	17,6	17,6	100,0
Hizmet kalitesinin yükselmesi				
Çok önemli	16	94,1	94,1	94,1
Önemli	1	5,9	5,9	100,0

Ar-Ge maliyetlerinin düşmesi				
Çok önemli	5	29,4	29,4	29,4
Önemli	9	52,9	52,9	82,4
Az önemli	2	11,8	11,8	94,1
Önemsiz	1	5,9	5,9	100,0

Buna göre müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler soru şekline katılanların 64,7%'si (f=11) önemli, 35,3%'ü (f=6) çok önemli olduğunu söylemektedirler. Çalışanların tatmini soru şekline ise katılanların 76,5%'i (f=13) önemli, 17,6%'sı (f=3) çok önemli ve 5,9%'ı (f=1) az önemli olduğunu ifade etmiştir. Personelin işe adanması soru şekline ise katılanların 52,9%'ı (f=9) önemli ve 47,1%'i (f=9) çok önemli bulduklarını söylemektedirler. Personelin kendisini sürekli yetiştirmesi soru konusuna katılanların 88,2%'si (f=15) önemli, 11,8%'i (f=2) çok önemli olarak düşündüklerini ifade etmiştir. Personelin yüksek performans göstermesi konusunda da ilerlemeler olduğunu katılanların 88,2%'si (f=15) söylemektedirler. İşlem süreçlerinin azalması soru şekline ise katılanların 70,6%'sı (f=12) önemli, 29,4%'ü (f=5) çok önemli cevap şekillerini vermektedir. Liderlik konusunda sağlanan yararlar hakkında katılanların 52,9%'ı (f=9) önemli, 29,4%'ü (f=5) az önemli, 17,6%'sı (f=3) çok önemli olarak ifade etmektedirler. Maliyetlerin azalması konusunu da katılanların 88,2%'si (f=15) önemli cevap şeklini vermiştir. Doluluk oranlarının yükselmesi konusunu katılanların 58,8%'i (f=10) önemli, 29,4%'ü (f=5) çok önemli, 5,9%'sı (f=1) az önemli ve önemsiz olarak ifade etmiştir. Müşteri şikâyetlerinin azalması soru şekline ise katılanların 58,8%'i (f=10) önemli, 41,2%'si (f=7) çok önemli olduğunu söylemektedirler. Toplam katılımcılık soru şekline ise katılanların 70,6%'sı (f=12) önemli, 23,5%'i (f=4) çok önemli, 5,9%'ı (f=1) az önemli olarak bulmaktadır. Yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi soru şekline ise katılanların 94,1%'i (f=16) önemli, 5,9%'ı (f=1) çok önemli olduğunu söylemektedirler. Kalite bilincinin tüm personel tarafından benimsenmesi soru şekline ise katılanların 82,4%'ü (f=15) çok önemli ve 17,6%'i (f=2) önemli cevap şekillerini vermektedirler. Hizmet kalitesinin yükselmesi soru şekline ise katılanların 94,1%'i (f=16) çok önemli, 5,9%'ı (f=1) önemli olduğunu ifade etmiştir. Ar-Ge maliyetlerinin düşmesi soru şekline ise katılanların 52,9%'ı (f=9) önemli, 29,4%'ü (f=5) çok önemli, 11,8%'i (f=2) az önemli ve 5,9%'ı (f=1) önemsiz olduğunu söylemektedirler. Sonuçlardan hareketle, zincir otel işletmesinin toplam kalite

yönetimini uygulamaya geçmesiyle müşteri memnuniyeti, çalışanların tatmini, personelin işe adanması, personelin kendisini sürekli yetiştirmesi, personelin yüksek performans göstermesi, işlem süreçlerinin azalması, liderlik, maliyetlerin azalması, doluluk oranlarının yükselmesi, müşteri şikâyetlerinin azalması, toplam katılımcılık, yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi, kalite bilincinin tüm personel tarafından benimsenmesi, hizmet kalitesinin yükselmesi, araştırma-geliştirme maliyetlerinin düşmesi konularında yararlar sağladığı belirlenmiştir. Genel olarak, Zincir otel işletmesinin toplam kalite yönetimini uygulamaya başlamasıyla diğer işletmelerle kıyasla kalite, rekabet edebilirlik, sürdürülebilirlik açısından üstünlükler sağladığını bahsedebiliriz.

Yöneticilerden hizmette yüksek performans gösterenize etki eden faktörleri önemine göre sıralama yapmalarını istediğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerden değerlendirmede, çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz, hiç önemsiz kriterlerinden yararlanmaları istenmiştir. Tablo No:25.Otel yöneticilerine göre hizmette yüksek performans gösterilmesinde etki eden faktörler Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Yönetim kontrolü				
Çok Önemli	12	70,6	70,6	70,6
Önemli	5	29,4	29,4	100,0
Yönetim davranışı				
Çok Önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	13	76,5	76,5	82,4
Az önemli	2	11,8	11,8	94,1
Önemsiz	1	5,9	5,9	100,0
Ödüllendirme				
Çok önemli	7	41,2	41,2	41,2
Önemli	8	47,1	47,1	88,2
Az önemli	2	11,8	11,8	100,0
Kariyer yapabilme olanağı				
Önemli	15	88,2	88,2	88,2
Az önemli	2	11,8	11,8	100,0
Psikolojik durum				
Çok Önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	16	94,1	94,1	100,0
Karar alma gücünü paylaşabilme				
Çok Önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	13	76,5	76,5	88,2
Az önemli	1	5,9	5,9	94,1
Önemsiz	1	5,9	5,9	100,0
Liderler				
Çok Önemli	8	47,1	47,1	47,1
Önemli	8	47,1	47,1	94,1
Az Önemli	1	5,9	5,9	100,0
Takım çalışması				

Çok Önemli	4	23,5	23,5	23,5
Önemli	12	70,6	70,6	94,1
Az Önemli	1	5,9	5,9	100,0
Sürekli konaklayan müşteriler				
Çok Önemli	3	17,6	17,6	17,6
Önemli	13	76,5	76,5	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Müşteri davranışı				
Az önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemsiz	3	17,6	17,6	23,5
Hiç önemsiz	13	76,5	76,5	100,0
Müşterinin yerli yabancı olması				
Hiç önemsiz	17	100,0	100,0	100,0

Buna göre yönetim kontrolü soru şekline katılanların 70,6%'sı (f=12) çok önemli, 29,4%'ü (f=5) önemli olduğunu söylemektedirler. Yönetim davranışı soru şekline ise katılanların 76,5%'i (f=13) önemli, 11,8%'i (f=2) az önemli, 5,9%'ı (f=1) çok önemli ve önemsiz olarak bulmuşlardır. Ödüllendirme soru şekline ise katılanların 47,1%'i (f=8) önemli, 41,2%'si (f=7) çok önemli, 11,8%'i (f=2) az önemli olduğunu ifade etmektedirler. Kariyer yapabilme olanağı soru şekline katılanların 88,2%'si (f=15) önemli, 11,8%'i (f=2) az önemli olduğunu söylemektedirler. Psikolojik durum soru şeklini de katılanların 94,1%'ı (f=16) önemli bulduklarını vurgulamışlardır. Karar alma gücünü paylaşma soru şeklini ise katılanların 76,5%'i önemli ve 11,8%'i çok önemli olduğunu ifade etmektedirler. Liderler soru şeklini de katılanların 47,1%'i (f=8) çok önemli ve 47,1%'i (f=8) önemli olduğunu söylemektedirler. Takım çalışması soru şeklini de katılanların 70,6%'sı (f=12) önemli, 23,5%'i (f=4) çok önemli olduğunu cevaplamışlardır. Sürekli konaklayan müşteriler soru şeklini katılanların 76,5%'i (f=13) önemli, 17,6%'sı (f=3) çok önemli bulmaktadırlar. Müşteri davranışı soru şekline ise katılanların 76,5%'i (f=13) hiç önemsiz, 17,6%'sı (f=3) önemsiz olduğunu söylemektedirler. Müşterilerin yerli veya yabancı olması soru şekline ise katılanların hepsi hiç önemsiz olduğunu ifade etmiştir. Sonuçlardan hareketle, çalışanların hizmet sunmakta yüksek performans göstermesine etki eden önemli faktörler olarak: yönetim kontrolü ve davranışı, ödüllendirme, kariyer yapabilme olanağı, psikolojik durum, karar alma gücünü paylaşabilme, liderler, takım çalışması, sürekli konaklayan müşteriler olduğu belirlenmiştir. Genel olarak, çalışanların performansına etki eden faktörleri dikkate alarak zincir otel işletmelerinin yönetilmesi gerektiği hususunda tavsiyede bulunabiliriz.

Otel yöneticilerinden hizmet kalitesinin tanımın yapmalarını istediğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlardan değerlendirmede, standartlara

uygunluk, müşteri ihtiyaçlarına uygunluk, az maliyetle müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılama, kalite farklaştırma aracı ve yöneticilerin kendi fikirlerini bilmek amacıyla diğer cevap şekilleri verilmiştir. Tablo No.26.Otel yöneticilerine göre hizmet kalitesi tanımı Frekans ve Yüzde analiz sonuçları

Otelinizde hizmet kalitesi kavramı nasıl tanımlanmaktadır?				
	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Standartlara uygunluk	4	23,5	23,5	23,5
müşteri ihtiyaçlarına uygunluk	2	11,8	11,8	35,3
az maliyetle en iyi şekilde karşılama	10	58,8	58,8	94,1
Kalite farklaştırma aracı	1	5,9	5,9	100,0

Buna göre, ankete katılanların 58,8%'i (f=10) az maliyetle müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılama şeklini işaretlemiş, katılanların 23,5%'i (f=4) standartlara uygunluk olduğunu söylemiş ve 11,8%'i (f=2) müşteri ihtiyaçlarına uygunluk ve 5,9%'ı (f=1) kalite bir farklaştırma aracı olarak gördüklerini göstermişlerdir. Sonuçlardan çıkararak, hizmet kalitesi zincir otellerde çoğunlukla az maliyetle müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılama ve standartlara uygunluk olduğunu söyleyebiliriz.

Ankete katılan yöneticilerden otellerinde hizmet kalitesi değerlendirilmesi hangi araç ve teknikler vasıtasıyla gerçekleşmekte olduğunu sorduğumuzda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere değerlendirmede, müşteri şikâyetleri değerlendirilmesi sonucu, müşteri izlenim kartları, araçlara yönelik araştırma sonucu, önemli müşterilerle görüşme, tüketici araştırmaları cevap şekillerinden yararlanmaları istenmiştir.

Tablo No:27.Otel yöneticilerinin başvurduğu hizmet kalitesi değerlendirme araç ve teknikleri Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Müşteri şikâyetleri	2	11,8	11,8	11,8
Araçlara yönelik araştırma sonucu	1	5,9	5,9	17,6
Tüketici araştırmaları	14	82,4	82,4	100,0

Buna göre araştırmaya katılanların 82,4%'ü (f=14) hizmet kalitesi değerlendirmesinde tüketici araştırmalarına başvurduklarını, 11,8%'i (f=2) müşteri şikâyetlerini değerlendirmeye aldıklarını ve 5,9%'sı (f=1) aracı kuruluşlara yönelik araştırmalar yaptığını açıklamışlardır. Bu sonuçlardan hareketle zincir otel

işletmelerinde hizmet kalitesi değerlendirilmesinde genellikle tüketicilere yönelik araştırmalara başvurulduğunu söyleyebiliriz.

Otel yöneticilerinden toplam kalite yönetimi uygulamalarında başka zincir işletmelerden farklılıkların göstermesini istediğimizde aşağıdaki gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere değerlendirmede, müşteri memnuniyetine odaklanma, az maliyetle yüksek verimlilik sağlama, tüm konularda sürekli gelişme, departmanlar arası yoğun işbirliği ve diğer cevap şekillerinden yararlanmaları istenmiştir.

Tablo No:28. Yöneticilere göre Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında diğer zincir otellerden farklı kılan özellikleri Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Müşteri memnuniyetine odaklanma	9	52,9	52,9	52,9
Az maliyetle yüksek verimlilik sağlama	3	17,6	17,6	70,6
Tüm konularda sürekli iyileşme	5	29,4	29,4	100,0

Buna göre katılanların 52,9%'ı (f=9) müşteri memnuniyetine odaklanma, 17,6%'sı (f=3) az maliyetle yüksek verimlilik sağlama, 29,4%'ü (f=5) tüm konularda sürekli gelişme olduğunu söylemektedirler. Otel yöneticilerinden personellerini motive etme ve tatmin etmeleri için hangi faktörlere daha önem verdiklerini sorduğumuzda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere değerlendirmede, çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz, hiç önemsiz kriterilerinden yararlanmaları istenmiştir.

Tablo No:29. Otel yöneticilerine göre personeli motive ve tatmin etmekte etkili olan faktörler Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Başarı fırsatları kariyer geliştirme				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	15	88,2	88,2	100,0
Yetkilendirme				
Çok önemli	4	23,5	23,5	23,5
Önemli	13	76,5	76,5	100,0
Takım çalışması ve liderlik				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	15	88,2	88,2	94,1
Az Önemli	1	5,9	5,9	100,0
Kişisel tatmin ve gelişim				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	13	76,5	76,5	82,4
Az önemli	3	17,6	17,6	100,0
Eğitim				
Çok Önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	15	88,2	88,2	94,1

Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Tanınma ve benimsenme				
Önemli	6	35,3	35,3	35,3
Az önemli	10	58,8	58,8	94,1
Hiç önemli	1	5,9	5,9	100,0
Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlar için hedef belirleme				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	8	47,1	47,1	52,9
Az önemli	6	35,3	35,3	88,2
Önemsiz	2	11,8	11,8	100,0
İşletme misyonu, değerleri, vizyonu ve stratejisi				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	2	11,8	11,8	23,5
Az önemli	10	58,8	58,8	82,4
Önemsiz	1	5,9	5,9	88,2
Hiç önemli	2	11,8	11,8	100,0
İşe alma koşulları				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	6	35,3	35,3	41,2
Az önemli	8	47,1	47,1	88,2
Önemsiz	1	5,9	5,9	94,1
Hiç önemli	1	5,9	5,9	100,0
Ödüllendirme sistemleri				
Çok önemli	4	23,5	23,5	23,5
Önemli	9	52,9	52,9	76,5
Az önemli	4	23,5	23,5	100,0
Çalışma ortamı (görev dağılımı, aydınlatma, havalandırma, güvenlik vb.)				
Önemli	15	88,2	88,2	88,2
Az önemli	2	11,8	11,8	100,0
Sağlık ve iş güvenliği önlemleri				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
İş güvencesi ve iş hakları korunması				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0
Üstler ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkiler				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	8	47,1	47,1	52,9
Az önemli	8	47,1	47,1	100,0
İletişim				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	5	29,4	29,4	35,3
Az önemli	9	52,9	52,9	88,2
Önemsiz	2	11,8	11,8	100,0
İşletme yönetimi ve politikası				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0

Buna göre başarı fırsatları ve kariyer geliştirme soru şeklini katılanların 88,2%'si (f=15) önemli olduğunu söylemektedirler. Yetkilendirme soru şeklini katılanların 76,5%'i (f=13) önemli, 23,5%'i (f=4) çok önemli olarak ifade etmiştir. Takım çalışması ve liderlik soru şeklini ise katılanların 88,2%'si (f=15) önemli, 5,9%'ı (f=1) çok ve az önemli olduğunu söylemişlerdir. Kişisel tatmin ve gelişim soru şeklini katılanların 76,5%'i (f=13) önemli, 17,6%'sı (f=3) az önemli, 5,9%'ı (f=1) çok önemli olarak cevaplamışlardır. Eğitim soru şeklini ise katılanların 88,2%'si (f=15) önemli olduğunu ifade etmiştir. Tanınma ve benimsenme soru şeklini katılanların 58,8%'i (f=10) az önemli, 35,3%'ü (f=6) önemli ve 5,9%'ı (f=1) hiç önemli olmadığını söylemektedirler. Çalışanların performanslarının

değerlendirilmesi ve onlar için hedef belirleme soru şeklini katılanların 47,1%'i (f=8) önemli, 35,3%'ü (f=6) az önemli, 11,1%'i (f=2) önemsiz ve 5,9%'sı (f=1) çok önemli olarak ifade etmektedirler. İşletme misyonu, değerleri, vizyonu ve stratejisi soru şekline ise katılanların 58,8'i az önemli, 11,8%'i (f=2) çok önemli ve önemli cevap şekillerini vermektedirler. İşe alma koşulları soru şekline ise katılanların 47,1%'i (f=8) az önemli, 35,3%'ü (f=6) önemli, 5,9%'ı (f=1) çok önemli, önemsiz ve hiç önemsiz olarak cevaplandırmaktadır. Ödüllendirme sistemleri soru şekline katılanların 52,9%'ı (f=9) önemli, 23,5'i (f=4) çok ve az önemli olduğunu söylemektedirler. Çalışma ortamı (görev dağılımı, aydınlatma, havalandırma, güvenlik vb.) soru şekline ise katılanların 88,2%'si (f=15) önemli, 11,8%'i (f=2) az önemli olduğunu ifade etmektedirler. Sağlık ve iş güvenliği önlemleri ve iş hakları korunması soru şekillerine katılanların hepsi çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Üstler ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkiler soru şekline katılanların 47,1%'i (f=8) önemli, 47,1%'i (f=8) az önemli ve 5,9%'ı (f=1) çok önemli cevap şeklini işaretlemişlerdir. İletişim soru şekline ise katılanların 52,9%'ı (f=9) az önemli, 29,4%'ü (f=5) önemli, 11,8%'i (f=2) önemsiz ve 5,9%'ı (f=1) çok önemli olduğunu söylemektedirler. İşletme yönetimi ve politikası soru şekline ise katılanların hepsi çok önemli olduğunu ifade etmektedirler. Sonuçlardan hareketle, çalışanları motive etme ve tatmin etmede başarı fırsatları ve kariyer geliştirme, yetkilendirme, takım çalışması ve liderlik, kişisel tatmin ve gelişim, eğitim, ödüllendirme, çalışma ortamı, sağlık ve iş güvenliği önlemleri ve iş hakları korunması, işletme yönetimi ve politikası faktörlerinin önemli rol aldığını ifade edebiliriz.

Otel yöneticilerinden işletmenizde kaliteden kimin sorumlu olduğunu sorduğumuzda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerden değerlendirmede, üst yönetim, kaite bölümü, tüm örgüt, kalite çemberleri ve yöneticilerin kendi cevap şekillerini yazabilmeleri için diğer seçeneği verilmiştir.

Tablo No:30.Otel yöneticilerine göre işletmelerindeki kalite sorumluluğu Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Tüm örgüt	14	82,4	82,4	82,4
Kalite çemberleri	3	17,6	17,6	100,0

Buna göre katılanların 82,4%'ü (f=14) tüm örgüt ve 17,6%'sı (f=3) kalite çemberleri olduğunu ifade etmektedirler. Sonuçlardan hareketle, zincir otel işletmelerinde kaliteden sorumluluğu tüm örgüt ve kalite çemberleri taşımakta olduğunu söyleyebiliriz.

Otel yöneticilerinden başarılı bir Toplam kalite yönetimi uygulayabilmek için yönetimin üsteleneceği fonksiyonları önemine göre sıralama yapmalarını istediğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere değerlendirmede, çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz ve hiç önemsiz kriterlerinden yararlanmaları istenmiştir.

Tablo No:31.Otel yöneticilerine göre Toplam kalite yönetimi uygulanmasında yönetimin üsteleneceği fonksiyonları Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Kalite bir yönetim önceliği olmalıdır				
Çok önemli	12	70,6	70,6	70,6
Önemli	5	29,4	29,4	100,0
Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına katılmalıdır.				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	14	82,4	82,4	88,2
Az önemli	2	11,8	11,8	100,0
Yöneticiler, hizmet kalitesinde iş görenlere örnek olmalıdır				
Çok önemli	5	29,4	29,4	29,4
Önemli	9	52,9	52,9	82,4
Az önemli	3	17,6	17,6	100,0
Liderlik kalitenin belkemiğidir				
Çok önemli	4	23,5	23,5	23,5
Önemli	11	64,7	64,7	88,2
Az önemli	2	11,8	11,8	100,0
Yönetim kadrosu müşterilerle ilgilenmeli ve bu konuda deneyim sahibi olmalıdır				
Çok önemli	6	35,3	35,3	35,3
Önemli	11	64,7	64,7	100,0
Liderler personelin yenilikçi anlayışına ve yaratıcı düşüncelerine açık olmalı				
Çok önemli	7	41,2	41,2	41,2
Önemli	10	58,8	58,8	100,0
Liderler sözlerini eylemle desteklemeli				
Çok önemli	5	29,4	29,4	29,4
Önemli	11	64,7	64,7	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Kaliteden yönetimde sorumludur				
Çok önemli	17	100,0	100,0	100,0

Buna göre kalite bir yönetim önceliği olmalıdır soru şekline katılanların 70,6%'sı (f=12) çok önemli, 29,4%'ü (f=5) önemli olduğunu söylemektedirler. Yönetim, Toplam kalite yönetimi uygulamalarına katılmalıdır soru şekline katılanların 82,4%'ü (f=14) önemli, 11,8%'i (f=2) az önemli ve 5,9%'sı (f=1) çok önemli olarak ifade etmişlerdir. Yöneticiler, hizmet kalitesinde iş görenlere örnek olmalıdır soru şekline ise katılanların 52,9%'ı (f=9) önemli, 29,4%'ü (f=5) çok önemli, 17,6%'sı

(f=3) az önemli cevap şekillerini işaretlemişlerdir. Liderlik kalitenin belkemiğidir soru şeklini katılanların 64,7%'si (f=11) önemli, 23,5%'i (f=4) çok önemli, 11,8%'i (f=2) az önemli olduğunu söylemektedirler. Yönetim kadrosu müşterilerle ilgilenmeli ve bu konuda deneyim sahibi olmalıdır soru şekline katılanların 64,7%'si (f=11) önemli ve 35,3%'ü (f=6) çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Liderler personelin yenilikçi anlayışına ve yaratıcı düşüncelerine açık olmalı soru şekline katılanların 58,8%'i (f=10) önemli ve 41,2%'i (f=7) çok önemli olduğunu söylemektedirler. Liderler sözlerini eylemle desteklemeli soru şekline katılanların 64,7%'si (f=11) önemli, 29,4%'ü (f=5) çok önemli ve 5,9%'i (f=1) az önemli olarak cevaplamışlardır. Kaliteden yönetimde sorumludur soru şekline ise katılanların hepsi çok önemli olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Sonuçlardan hareketle, Toplam kalite yönetimi uygulayabilmek için yönetimin üstleneceği fonksiyonları:

- Kalite bir yönetim önceliği olmalıdır.
- Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına katılmalıdır.
- Yöneticiler, hizmet kalitesinde iş görenlere örnek olmalıdır.
- Liderlik kalitenin belkemiğidir Yönetim kadrosu müşterilerle ilgilenmeli ve bu konuda deneyim sahibi olmalıdır.
- Liderler personelin yenilikçi anlayışına ve yaratıcı düşüncelerine açık olmalı.
- Liderler sözlerini eylemle desteklemeli Kaliteden yönetimde sorumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Otel yöneticilerinden Toplam kalite yönetimi uygulanmasının markalaşma açısından sağladığı yararlarını önemine göre sıralama yapmalarını istediğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere değerlendirmede, çok önemli, önemli, az önemli, önemsiz ve hiç önemsiz kriterlerinden yararlanmaları istenmiştir.

Tablo No:32.Yöneticilere göre Toplam kalite yönetimi uygulanmasının markalaşma açısından sağladığı yararları Frekans ve Yüzde analiz sonuçları.

	Frekans	%	Geçerli%	Küm%
Memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesin oluşturabilmesi				
Çok önemli	4	23,5	23,5	23,5
Önemli	12	70,6	70,6	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Personelin müşteri tarafından marka temsilcisi değil, marka olarak algılandığından, çalışanların işe adanması, tatmin olması açısından önemi				
Çok önemli	15	88,2	88,2	88,2
Önemli	2	11,8	11,8	100,0

İşlem süreçlerinin azalması ve iyileşmesi müşteri zihninde marka farkındalığı yaratması açısından önemi				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	10	58,8	58,8	70,6
Az önemli	5	29,4	29,4	100,0
Doluluk oranlarının yükselmesinin marka değeri ve denkliği açısından önemi				
Çok önemli	2	11,8	11,8	11,8
Önemli	14	82,4	82,4	94,1
Az önemli	1	5,9	5,9	100,0
Toplam katılımcılık ve kalite bilincinin tüm personel tarafından benimsenmesinin marka imajı açısından önemi				
Çok önemli	1	5,9	5,9	5,9
Önemli	14	82,4	82,4	88,2
Az önemli	2	11,8	11,8	100,0
Hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi				
Çok önemli	11	64,7	64,7	64,7
Önemli	6	35,3	35,3	100,0

Tabloya göre memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesin oluşturabilmesi soru şekline katılanların 70,6%'sı (f=12) önemli, 23,5%'i (f=4) çok önemli ve 5,9%'ı (f=1) az önemli bulduklarını göstermişlerdir. Personelin müşteri tarafından marka temsilcisi değil, marka olarak algılandığından, çalışanların işe adanması, tatmin olması açısından önemi soru şekline katılanların 88,2%'si (f=15) çok önemli ve 11,8%'i (f=2) önemli cevap şekillerini işaretlemişlerdir. İşlem süreçlerinin azalması ve iyileşmesi müşteri zihninde marka farkındalığı yaratması açısından önemi soru şekline katılanların 58,8%'i (f=10) önemli, 29,4%'ü (f=5) az önemli ve 11,8%'i (f=2) çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Doluluk oranlarının yükselmesinin marka değeri ve denkliği açısından önemi soru şekline ise katılanların 82,4%'ü (f=14) önemli, 11,8%'i (f=2) çok önemli ve 5,9%'ı (f=1) az önemli olduğunu söylemektedirler. Toplam katılımcılık ve kalite bilincinin tüm personel tarafından benimsenmesinin marka imajı açısından önemi soru şekline katılanların 82,4%'ü (f=14) önemli, 11,8%'i (f=2) az önemli ve 5,9%'ı (f=1) çok önemli olduğunu söylemektedirler. Hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi soru şekline katılanların 64,7%'si (f=11) çok önemli ve 35,3%'ü (f=6) önemli olarak gördüklerini göstermişlerdir. Sonuçlardan hareketle, zincir otel işletmelerinde Toplam kalite yönetimi uygulayışının markalaşma açısından sağladığı yararları olarak:

- Memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesin oluşturabilmesi,
- Personelin müşteri tarafından marka temsilcisi değil, marka olarak algılandığından, çalışanların işe adanması, tatmin olması açısından önemi,
- İşlem süreçlerinin azalması ve iyileşmesi müşteri zihninde marka farkındalığı yaratması açısından önemi,

- Doluluk oranlarının yükselmesinin marka değeri ve denklığı açısından önemi,
- Toplam katılımcılık ve kalite bilincinin tüm personel tarafından benimsenmesinin marka imajı açısından önemi,
- Hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemli olduğunu ifade edebiliriz.

4.7.İki değişken arasındaki Korelasyon analizi

Çalışmada korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon analizinde araştırmada elde edilen boyutlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırılan konular iki boyut olarak olduğundan korelasyon analizi 2 değişken arasında yapılmıştır.

		Müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler	Memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesin oluşturabilmesi
Müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler	Pearson Correlation	1	,226
	Sig. (2-tailed)	.	,383
	N	17	17
Memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesin oluşturabilmesi	Pearson Correlation	,226	1
	Sig. (2-tailed)	,383	.
	N	17	17
		Yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi	İşlem süreçlerinin azalması
Yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi	Pearson Correlation	1	,181
	Sig. (2-tailed)	.	,488
	N	17	17
İşlem süreçlerinin azalması	Pearson Correlation	,181	1
	Sig. (2-tailed)	,488	.

	N	17	17
		Çalışanların yüksek performans göstermesi	Hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi
Çalışanların yüksek performans göstermesi	Pearson Correlation	1	,270
	Sig. (2-tailed)	.	,295
	N	17	17
Hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi	Pearson Correlation	,270	1
	Sig. (2-tailed)	,295	.
	N	17	17

Tablo No:33.İki değişken arasında yapılan Korelasyon analizi sonuçları.

Araştırmada yapılan ilk korelasyon analizi zincir otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler ile memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesini oluşturabilmesi arasında ilişki bulunduğu yönündeki hipotezi doğrulamak amacıyla yapılmıştır. Anket sorularında yer alan yedinci sorunun müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler ile yirmi birinci sorunun memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesini oluşturabilmesi hakkındaki araştırma verileri alınarak, korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo No: 33 incelendiğinde müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler ile memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesini oluşturabilmesi arasındaki ilişkinin olduğu görülmektedir. H₁ hipotezi kabul edilir.

Araştırmanın ikinci hipotezini zincir otel işletmelerinde yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi ve işlem süreçlerinin azalması arasındaki ilişki hakkındadır. İki değişken arasındaki ilişkiyi bulabilmek amacıyla, yedinci sorunun yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi şeklinde onuncu sorunun işlem süreçlerinin azalması anket araştırması verilerine korelasyon analizi yapılmıştır. Analize alınan değişkenler arasında iletişim bulunduğu görülmektedir. H₂ kabul edilmektedir.

Araştırmanın sonuncu hipotezini zincir otel işletmelerinde çalışanların yüksek performans göstermesi ve hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi arasında ilişki bulunduğu hakkında olmuştur. İki değişken arasındaki ilişkiyi bulabilmek amacıyla, yedinci sorunun çalışanların yüksek performans göstermesiyle yirmi birinci sorunun hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi anket çalışması verilerine korelasyon analizi yapılmıştır. Yine benzer şekilde, zincir otel işletmelerinde çalışanların yüksek performans göstermesi ve hizmet

kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi arasında da arasında ilişkinin olduğu görölmektedir.H3.kabul edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen rekabet ve kriz ortamı, zincir otellerinin çoğalması, ulusal zincir otel gruplarının gelişmesi sektördeki rekabeti daha çok artırmıştır. Bu durumda marka ve kalitenin, zincir otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağladığını ifade etmek mümkündür. Toplam kalite yönetimi, kalite anlayışındaki en son düşünce olmasıyla birlikte maliyetlerin düşmesi konusunda yarar sağlayan, personelin işletmeye adanmasına yardımcı olan, müşteri memnuniyetine odaklanan bir yönetim anlayışı olduğunu söyleyebiliriz. Zincir otel işletmelerinin bu yönetim yaklaşımını uygulayışı rekabette üstünlük, kalite ve verimlilik, maliyetlerin azalması ve işletme markasına müşteri güvenilirliliğinin, sadakatının artmasına yarar sağladığı sonucunu çıkartabiliriz. Toplam kalite yönetimiyle desteklenen işletme markası gelecekteki kriz gibi sıkıntılı durumlarda müşteri kaybını engelleyebilir, işletmenin sürdürülebilirliği ve yeniliğe açık yönetim tarzı olduğundan rekabet edebilirlik konularında şirkete güç kazandırabilir. Böylece işletmenin pozitif imaj kazanmasını ve bu imajın kuvvetlenmesini sağlayabilir. Kazakistan doğal ve tarihi zenginliği açısından güçlü bir potansiyele sahip olmasıyla birlikte turizm tesisleri, sektöre yapılan yatırımlar ve var olan tesislerin kalite ve marka açısından gelişmemiş bir destinasyondur. Bu konuda Kazakistan hükümetinin özel sektörle işbirliği yaparak, günümüzün gerçeklerini dikkate alarak yeni bir ulusal turizm kalkındırma planı gerçekleştirmelidir. Bu planda turizme yapılan yatırımlara vergi, turistik bölge tanıtımına destek ve diğer özel koşullar sağlanmalıdır.

Araştırmada ulaşılan tüm veriler SPSS 11.5 programı ile yapılan hesaplamalar (Frekans dağılımı, Yüzde dağılımı, Korelasyon) yoluyla verilerin dağılımı ve ilişkiler hakkında bilgi elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin genellikle lisans eğitimin derecesine sahip, yaşlarının genellikle 25-65 aralarında oldukları belirlenmiştir. Genel olarak zincir grubuna otelin dâhil edilmesinin toplam kalite açısından önemli bir gelişme olarak nitelendirildiği belirlenmiştir. Zincir grubuna otelin dâhil edilmesi toplam kalite açısından çalışanların eğitimi, kalite geliştirme, pazarlama maliyetlerinin azalması, piyasa araştırmalarında kolaylık, doluluk oranlarının artması, hizmet kalitesinin yükselmesi konularında üstünlükler sağlandığı belirlenmiştir. Araştırma sonucu, müşterilerin sürekli konakladığı oteli

değiştirmesinde etkili olan faktörlerde marka ismiyle ilgili kötü reklam önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ankete yer alan başka faktörlerin bu yönde çok önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Müşteri memnuniyeti konusunu zincir otel işletmelerinin farklılaştırma aracı olarak çoğunlukla kullandıkları belirlenmiştir.

Zincir otellerde marka anlayışında statü sembol, kalite bilinci, güven duygusu, otel imajı, hizmet anlayışı, müşteri sadakati konularına büyük önem verildiği belirlenmiştir. Zincir otel müşterilerinin otel markasından beklentilerinde eğlence aktivitelerinin yeterliliği, yiyecek-içecek hizmetlerinin tatmin edici olması, personelin güler yüzlü olması, iletişim ve müşteri problemleriyle ilgili imkânların sağlanması, konfor, hızlı ve kaliteli servis, emniyet ve güvenlik konularının önde geldiği görülmüştür. Müşterilerin zincir otel markasını tercih etmesinde zincir otel işletmesinin dünya genelinde tanınmış olması, imajının olumlu olması, sunulan hizmetlerinin çeşitliliği, müşterinin tatmin olması, markaya duyulan güven, emniyet ve güvenlik konularının en başta geldiği ortaya çıkmıştır.

Destinasyon markalamada destinasyonu çağrıştıracak logo veya sembol, destinasyon markasının duygusal anlam, yüksek beklenti ve prestij vermesi, destinasyon hakkında pozitif imajın gelişmesi, reklam kampanyalarında kullanılacak destinasyon dizaynı ve rengi, destinasyon kültürü, dili, efsaneleri ve destinasyon pazarlama stratejisinin çok önemli markalama unsurları olduğu belirlenmiştir.

Zincir otel işletmelerinde, müşteri sadakatının sağlanması amacıyla kaliteli ve hızlı hizmet, müşteri zihninde güven duygusu oluşturma, pazarlama faaliyetleri konularına yüksek önem verildiği belirlenmiştir. Zincir otel işletmelerinin markasının diğer benzer işletmelerden farklılaştırılmasında renklere, otel hakkında film, müzik, kitap, çeşitli ödüller sahibi olma, otel sembolüne, çeşitli büyük etkinliklere ev sahipliği yapma konularına büyük önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Zincir otel işletmesinin toplam kalite yönetimini uygulamaya geçmesiyle müşteri memnuniyeti, çalışanların tatmini, personelin işe adanması, personelin kendisini sürekli yetiştirmesi, personelin yüksek performans göstermesi, işlem süreçlerinin azalması, liderlik, maliyetlerin azalması, doluluk oranlarının yükselmesi, müşteri şikâyetlerinin azalması, toplam katılımcılık, yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi, kalite bilincinin tüm

personel tarafından benimsenmesi, hizmet kalitesinin yükselmesi, araştırma-geliştirme maliyetlerinin düşmesi konularında yararlar sağladığı belirlenmiştir. Çalışanların hizmet sunmakta yüksek performans göstermesine etki eden önemli faktörler olarak: yönetim kontrolü ve davranışı, ödüllendirme, kariyer yapabilme olanağı, psikolojik durum, karar alma gücünü paylaşabilme, liderler, takım çalışması, sürekli konaklayan müşteriler olduğu belirlenmiştir. Hizmet kalitesi anlayışı zincir otellerde çoğunlukla az maliyetle müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılama ve standartlara uygunluk olduğu ortaya çıkmıştır. Zincir otel işletmelerinde hizmet kalitesi değerlendirilmesinde genellikle tüketicilere yönelik araştırmalara başvurulduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanları motive etme ve tatmin etmede başarı fırsatları ve kariyer geliştirme, yetkilendirme, takım çalışması ve liderlik, kişisel tatmin ve gelişim, eğitim, ödüllendirme, çalışma ortamı, sağlık ve iş güvenliği önlemleri ve iş hakları korunması, işletme yönetimi ve politikası faktörlerinin önemli rol aldığı belirlenmiştir. Zincir otel işletmelerinde kalite sorumluluğunu, tüm örgüt ve kalite çemberlerinde çalışanlar taşımaktadır.

Müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler ile memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesini oluşturabilmesi arasında ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Zincir otel işletmelerinde yönetim, çalışanlar ve birimler arasında haberleşme, iletişim, eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi ve işlem süreçlerinin azalması arasında ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Zincir otel işletmelerinde çalışanların yüksek performans göstermesi ve hizmet kalitesinin yükselmesinin marka kimliği açısından önemi arasında ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara paralel olarak bazı öneriler getirilmektedir:

-Hizmetlerin kendine ait özelliklerinden dolayı standart bir kalite oluşturmanın zor olmasından dolayı zincir oteller toplam kalite yönetimi sayesinde kalitede ilerleme sağlayabilirler.

- Zincir otellerde personeli işe aldıktan sonra toplam kalite yönetimi eğitimi verilmelidir.

- Zincir otel grupları ekonominin küreselleştiği, sertleşen rekabet, kriz ortamında sunduğu çeşitli hizmetler bazında da markalaşmalı. Örneğin marka otel restoranı, marka otel düğün salonu vb.

- Destanasyon markalaşmasında kamu ve özel sektör işbirliği halinde çalışmalıdır.
 - Kazakistan hükümeti ulusal turizm markası işletmelerinin yaratılması ve gelişmesine destekte bulunmalıdır. Ayrıca özel sektörlere teşvik edici fırsatlar sunulmalıdır
 - Ülkenin tanıtımında hükümet en önemli rolü üstelenmelidir.
 - Markalaşma toplam kalite yönetimiyle desteklenmelidir. Çünkü kalite tüketicinin işletmeye güveninin temelidir, marka ise bu güveni çağrıştıracak etkidir.
 - Markalaşmada her işletme sektördeki kategorisini bulabilmelidir. Örneğin bir otel hızlı ve kaliteli servis vererek markalaşıyorsa, siz de aynı kategoride yer almanız zorlaşabilir. O yüzden, markalaşmada rakiplerden farklı stratejiler geliştirerek, yeni veya boş kategorilere yerleşmelisiniz.
 - Kazakistan'daki Toplam kalite yönetimini uygulayan zincir otel işletmelerinde verimlilik, rekabet üstünlüğü, kalite düzeyi,doluluk oranları, müşteri memnuniyeti konularında yüksek seviyede oldukları görülmüştür. toplam kalite yönetimini uygulamayan zincir işletmelerde ise, toplam kalite yönetimini uygulamaya geçmesiyle müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesinin yükselmesi, maliyetlerinin düşmesi, personel motivasyonu ve işe adanması konularında yarar sağlayabileceklerini söyleyebiliriz.
 - Zincir otel işletmelerinde markalaşma faaliyetlerine büyük önem verildiği görülmüştür. Bu durumda toplam kalite yönetiminin uygulanması markalaşma faaliyetlerine destekte olabilir. Bilindiği üzere marka işlevlerinin biri güvendir.Zincir otel işletmelerinin toplam kalite yönetiminin uygulaması markaya olan güvenin güçlenmesine yarar sağlayarak, sadık müşteri kitlesinin artmasına yardımcı olabilir.
 - Kazakistan'da bulunan zincir otel işletmeleri yöneticilerinin karar alma, iletişim faaliyetlerini paylaşımları iç müşteri (personel) memnuniyetiyle birlikte, aynı zamanda iş süreçlerinin azalması konularına yardımcı olması, böylece dış müşteriye hizmet sunulurken iş süreçlerinin azalmasıyla hizmet kalitesinin yükselmesine katkı sağlandığını ifade etmek mümkündür.
- Genel olarak toplam kalite yönetiminin ve Markalaşma faaliyetlerinin zincir otel işletmelerini pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir.

Kaynakça

- Aaker,David.: Building Strong Brands.First Edition.The Free Press A
Devison of Simon &Schuster inc.1996
- Aaker,David.: Measuring brand equity: Across products and markets
'California Management Review.
V:38,No:3(spring,1996).pp.114-115
- Aaker, David.: Measuring Brand Equşity Across Products and
Markets. California Management
Review.Vol:38,Spring,1996. pp.114-115
- Aaker, David
ve L.Biel,
Alexander.: Brand Equity&Adverting. New-Jersey: Lawrence
Erlbaum Assc. Publisher.1993
- Aaker,David
ve
İmsthaler,Joac
h Erich
Ak,Mehmet.: Brand Leadereship.The Free Pres.2000
- Akal, Zühal.: Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj. Işıl
Ofset San. Ltd.Şti.1998.
- Akat, Ömer.: Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve
Değerlendirme Sistemleri. Verimlilik Dergisi. Toplam
Kalite Özel Sayısı. MPM Yayınları. Ankara. s.85
Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi.Ekin
Kitabevi.İkinci Baskı.
Bursa.1998
- Akdeniz Ar,
Aybeniz.: Marka ve Marka Stratejileri. Detay Yayıncılık.
Ankara 2005
- Aksan,C.: Devlet Yönetiminde Kalite. TOSYÖV. Ekonomik,
Sosyal, Siyasal araştırmalar serisi.4,2000.
- Assael,Henry.: Consumer Behaviour and Marketing Actions.6th
Edition. South-Western College Publishing.1998.
- Aydın,Fatih.: Markalama Kararı ile Yurtdışı Pazarlara Açılım.TC
Dış Ticaret Müsteşarlığı .İhracatı Geliştirme Etüt
Merkezi.İstanbul.2005
- A.A.Saypov. Teoriya i Praktika Turizma Kazakstana.(Kazakistan
Turizmi Pratiği ve Teorisi.) Kazak Bilim Akademisi
Yayımları.Almatı.2007.
- A.N.Pyharev. Problemy Razvitya Turizma v Yujnom
Kazakstane.(Güney Kazakistan'daki Turizmi
geliştirme Sorunları.)
Ed.A.N.Pyharev,E.O.Omar.Problemy Razvitiya

- Turizma i Vozrojdeniye İstoričeskoy Znaçimosti Şelkovogo Puti.(Turizm Geliştirme Sorunları ve İpek Yolu'nun Tarihi Önemini Canlandırma) Güney-Kazakistan Devlet Üniversitesi.Şımkent.1998.
- Bahar, Ozan ve Kozak ,Metin.: Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik.Detay Yayıncılık. Ankara.2005
- Bakkal oğlu,Burçin.: Markalar, Yaşam Tarzları, Tüketici Bilinci ve Marka Performansı Ölçümü. Her Yönüyle Pazarlama İletişimi. Medyacat Yayınları.İkinci Basım. İstanbul.2003
- Bank.J.: The Essence of Total Quality Management. Second Ed.Prentice Hall. London.2000
- Batman, Orhan.: Otel İşletmelerinin Yönetimi. İkinci Baskı. Değişim Yayınları. İstanbul.2003.
- Baydaş,Abdulv ahab.: Turizm İşletmelerinde TKY. Ş.Gümüş oğlu, İğe Pınar, Perran Akan, A.Akbaba.(Ed).Hizmet Kalitesi.Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. İçinde(100-123).AnkaraDetay Yayıncılık.2007.ss.45-63
- Baykal C.: Türk Mal ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Marka Oluşturulması. Dış Ticarete Durum.42,1999
- Benett, Peter.: Marketing.,USA,McGraw Hill inc,1988
- Lisa, Wood.: Brands and brand equity:Defenition and Management;in Management Decision 38/9(2000) 662-669:www.emerald-library.com.(Çevrimiçi) 12 Mayıs 2008
- Biçer ,İsmail Hakkı. ve Ererten, Dilek.: TKY ve Türkiye Uygulanmasından Örnekler ve Öneriler. İkinci Yönetim Kongresi. İzmir.1994
- Bounds,Greg.Y orks,Lyle ve Gipsie Ranney.: Beyond Total Quality Management;Toward The Emerging Paradigm.Singapore; Mc Graw-Hill Inc.,1994
- Bordas,Eulogio .: Kamu- Özel Sektör İşbirliği.;Aslı Gündoğdu Aksungur.İjlal Kastal. Turizmde Markalaşma Seminer Raporu. T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtma Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca.İspanya.2007.ss.25-26
- http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Marklasma_Seminer_rapor.pdf.(Çevrimiçi)01 Ağustos 2008
- Boz, Mustafa.: Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi. Ş.Gümüş oğlu, İğe Pınar, Perran Aakan, A.Akbaba.(Ed).Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. İçinded(100-123).Ankara. Detay yayıncılık.2007.ss.101-102

- Bozkurt,Rıdvan ve Odaman, Aynur.:
Brendl,
C.Miguel,Chattopadhyay,
A.Mitava,
W.Pelham,
Brett,
Carvalo,Mauricio.:
Cahide, Ekiz.:

Cheratomy,Leslie De ve
H.B.McDonald,
Malcolm.:
Cheser,Raymond.:
Ciğerdilen, T. :

Choong-Ki
Lee.Yong-Ki
Lee.Bongku
Lee.:
Clinton
O.Longenecker
& Joseph
A.Scazerro.:
Coltman,M.:

Çabuk, Adem,
Aybeniz Ar.:

Çetin,Canan.Akın,
Besim.
Erol, Vedat.:

Dale,G.Barrie.:

Dallaryan,
Sezar.:
- İSO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. MPM Yayınları. Yayın No:549.Ankara.1995

Name Letter Branding: Valence Transfers When Product Specific Needs Are Active. Journal of Consumer Research. Gainesville: December.2005.Vol.32.İss.3.p.405

İSO 9000:2000 Standartları:2000 Revizyonun Arka Planı. Standart Dergisi. Yıl.40.Sayı 471 Ajans- Türk Matbaacılık. Ankara.2001.

Creating Powerfull Brands. Butherworth-Heinemann. First Edition.1992

Kaizen İs More Than Continuous İmprovement. Quality Progress. April 1994
“Turizmde Markalaşma”, I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi, 07- 08 Eylül, Sakarya: 2007ss.213-226
Korea’s Destination İmage Formed by the 2002 World Cup. Annals of Tourism Research. Vol.32.No.4.2005.pp.839-858.

The Ongoing Challenge of TQM Magazine. Vol.8.No.2.1996.MCB University. pp.55-57

Financial Management for the Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold Company, New York.1999

Markalaşmada Kalite Yönetiminin Yeri ve Önemi. ss.61-83.ss. Toplam Marka Yönetim. Ed.Türkay Dereli. Adil Baykasoğlu. Hayat Yayıncılık. İstanbul.2007
Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi(İSO 9000-2000 Revizyonu) İlke. Süreç. Uygulama. İkinci Baskı. Beta. İstanbul.2001.

Managing Quality. Prentice Hall İnternational. (UK) limited.1994.
Yiyecek ve İçecek Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması ve İstanbul Divan Oteli

- Örneği .İstanbul Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.2001
- Davis, Scott.: Implement your BAM Strategy:11 Steps to Making Your Brand a More Valuable Business Asset'.Journal of Consumer Marketing.Vol.19.No:6.2002
- De Chernatony, L.ve Segal-Horns.: The Criteria of Successful Services Brands.European Journal Of Marketing. 37(7/8).2003.ss.1095-1118
- De Cheratony ve Riley F.D.O.: Experts Views About Defining Services Brands and the Principles of Service Branding. Journal Of Business Research.46 (2).1999.ss.181-192
- Demirer,Halil .: Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü. Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi. Hafta sonu Seminerleri .TC. Erciyes Üniversitesi. Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Nevşehir.1996.ss.118-119
- Dereli,Türkay, Baykasoğlu, Adil.: Toplam Marka Yönetimi. Hayat Yayınları. İstanbul.2007.
- Dev, C.S. ve Klein, S.: Strategic Alliances in the Hotel .Quarterly, 34, (1)1993.pp. 42-45.s.44
- Dinçer İstanbullu , Fusun .: Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi. Hafta Sonu Seminer 3.Erciyes Üniversitesi. Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Nevşehir.1996.ss.14-37
- Doğan, Özlem İ. ve Tütüncü ,Özkan.: Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında İSO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları. İzmir.2003.
- Domaşın.: Est li v Rossiyi svoi Natsiyonalniye Gostiniçniye Seti.(Rusya'nın Ulusal Zincir Otelleri Varmı?) Parad Oteley.2005.No:1 ss.10-11
- Doyle, Peter.: Değer Temelli Pazarlama. İstanbul. Kapital Medya.2003
- Drucker,P. : Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları. Çev. Fatoş Dilber. ODTÜ Yayınları. Ankara.1993
- Duane ,E.Knapp .: Marka Akılı. Çev. Azra Tuna Akartuna, Medyacet Yayınları. Birinci Basım. İstanbul.2003
- Elif, İsmail .: Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli bir Araç İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İkinci Baskı. Uludağ Üniversitesi Basımevi. Bursa.1996.

- Erkut, Haluk.: Hizmet Yönetimi. İnterbank. İstanbul.1995 .
- Erol, Mikdat.: Turizm Pazarlaması. Filiz Kitabevi. İstanbul.1992
- Erol, Kader Kızıl.: Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin Toplam Kalite Anlayışı. (İstanbul Örneği).Doktora Tezi.İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.1998.
- Fenton, F., Fowler, N.A. and G.S.Parkinson.: Hotel Accounts and Their Audit.The İnstitute of Chartered Accountants in England and Wales.London.1989.
- Flood, R.L.: Beyond Total Quality Management. John Wiley& Sons. New-York.1993
- Franzen, Giep.: Reklamın Marka Değerine Etkisi. Medyacat Yayınları. İstanbul.2005
- Goetsch, D.L. ve Davis, S.B.: Quality Management: İntroduction to Total Quality Management for Production, Processing and services.4th ed.Upper Sadle River. Prentice Hall.2003
- Gümüş, Ş.Özkancı, Ö.: Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti sağlamadaki Rolü. Pazarlama Dünyası.2001
- Gümüş oğlu, Şevkinaz, Pınar, İge, Akan, Perran, Akbaba, Atilla.: Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. Detay Yayıncılık. Ankara.2007
- Güven, Selim.: İSO 9000 ve Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi. Önce Kalite Dergisi. Yıl:1,Sayı-1,Kasım.1992.
- Güven, Murat.Nermin, Çelik.: Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetimi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği.Zonguldak Karaelmas Üniversitesi. İİBF İşletme Bölümü.ZKU Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 3.Sayı 6.2007.
- Halis, Muhsin.: Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 Kalite Güvence Sistemleri İSO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. Beta. İstanbul.2000.
- Halis, Muhsin.: Toplam Kalite Yönetimi. Sakarya Yayıncılık. Sakarya. 2008
- Howard, John.: Consumer Behaviour in Marketig Strategy. Prentice Hall.USA.1989.
- İlban, Mehmet Oğuz han.: Seyahat Acente Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış.8(1)2008:123-154.
- İçöz, Orhan.: Turizm İşletmelerinde Pazarlama. Anatolia

- İshikawa,
Kaoru.:
Kapferer, Jean-
Noel.:
- Karaahmet, Erd
oğan ve
G.Yalçiner,
Uğur.:
- Katkalo, V.S.
ve
Mukba, V.N.:
- Kavrakoğlu,
İbrahim.:
- Kavrak oğlu,
İbrahim.:
- Kavrak oğlu,
İbrahim.:
- Kavrakoğlu,
İbrahim.:
- Kazakistan
Turizmi
İstatistiği-
2007.
- Keller, Kevin
Lane.:
- Kıngır, Said.:
- Kotler, Philip.:
- Kotler, Philp.
- Kozak, Nazmi
:
Kozak, Nazmi
:
Kozak, Nazmi.:
- Kozak, Nazmi
ve Akoğlan,
Meryem.:
- Kvartalnov, V.İ
:
Liping A.Cai.:
- Yayımları. Ankara. 1996.
Toplam Kalite Kontrol. Kalder Yayınları. İkinci
Baskı. 1991
Strategic Brand Management. First edition. The Free
Press. 1992
Marka Tescilinin Temel İlkeleri ve Uygulamaları.
Türk Patent Enstitüsü Yayınları. Yayın No:
TPE/19, 1999
- Mejdunarodniye Gostiniçniye Seti. (Uluslararası
Zincir Oteller.) Vestnik Sankt-Peterburgskogo
Universiteta. 2004. V. 4. s.
Kalite. İkinci Baskı. Kalder Yayınları. 1996
- Toplam Kalite Yönetimi. Kalder Yayınları. Dördüncü
Baskı. 1998
Kalite ve Marka. Dünya Gazetesi. Dünya Ekonomi
Politika Eki. 14 Ocak 1999.
Kaizen. Kalite Dergisi. Ekim-Kasım-
Aralık. 1990. Sayı. 10.
İstatistik broşür. Ed. Zh. I. Omarov. Kazakistan
İstatistik Kurumu Yayınları. Astana. 2008. ss. 5-110
- Conceptualizing, Measuring and Managing Customer
Based Brand Equity. Journal of Marketing.
Vol. 57. January. 1993
Toplam Kalite Yönetimi. Nobel Yayınları.
Ankara. 2006
Pazarlama Yönetimi. Çev. Nejat Muallimoğlu. Beta
Basın Yayın Dağıtım. İstanbul. 2003
Marketing Management. USA. Prentice Hall
Publications. 2003
Turizm Pazarlaması. Detay Yayıncılık. Ankara. 2006.
(Ed.) Otel İşletmeciliği. Detay Yayıncılık.
Ankara. 2002
Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Anadolu
Üniversitesi Yayınları: No. 868, Eskişehir. 1995
Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, 3. Baskı,
Detay Yayıncılık, Ankara. 2001
İnostranniy Turizm. Moskva. Finansiy i Statistika. 2001
Cooperative Branding for Rural Destinations. Annals
of Tourism Research. Vol. 29. No: 3. 2002. pp. 720-742.

- Liyapina,İ.Y.: Organizatsiya i Tehnologiya Gostiniçnogo Obslujivaniya.Uçebnik Dliya Prof.Obrazovaniya .Moskva.İzdatelskiy Tsentr.2002
- Mc Queen,
Jossh, Foley,
Carol,
Deighton,John.
:
Medlik, S.: Otel İşletmeciliği.(Çev.L.Met) Uludağ Üniversitesi.Bursa-1997.
- Merter,Mehmet Emin.: Toplam Kalite Yönetimi. Atlas Yayın. No:51.Ankara.2006.
- Mercille,Julien.
:
Met, Önder.: Media Effects on İmage The Case of Tibet.Annals of Tourism Research. Vol.32.No.4.2005.pp.1039-1055.
- Mısırlı,İrfan.: Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (10) 2005.ss.113-114
- Mucuk, İsmet.: Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları, 1. Baskı, Detay Yayınları, Ankara.2001
- Merter,
Mehmet Emin.: Pazarlama İlkeleri (ve örnek olaylar) Genişletilmiş On Üçüncü Basım. Türkmen Kitabevi.İstanbul.2001.
- Moon, Michael ve
Millison,
Doug.: Toplam Kalite Yönetimi. Atlas Yayın No:51.Ankara.2006
- Morgan,Nigel ve Pritchard,
Annette. : Miller,John.: Business of Brands. USA. Hoboken: John Wiley&Son İnc.2003.
- Morgoret
C.Campbell.: Ateşten Markalar-İnternet Çağında Marka Bağımlılığı Yaratmak. Ankara. Medyacat Kitapları.2000
- Morgoret
C.Campbell.: Türizm Sektöründe Reklamcılık. Çev. Deniz Demirtaş. MedyaCat Yayınları. İstanbul.2006.
- Nandon
,Shiva.: Building Brand Equity' İnternational journal of Medical Marketing. Vol.2.No:3.2002).
- Nevruzdoğanlı
ALİYEV,
Oakland,John
S.: Building Brand Equity' İnternational Journal of Medical Marketing. Vol.2.No:3.2002
- Odabaşı,
Yavuz.: A Communications Perspective. Journal of Brand Managment. London. Apr.2005.Vol.12.İss.4.p.264
- Kazakistan ile Türkiye'nin Dostluk Birliği, Dış Ticarete Durum, Türkiye Dış Ticaret Derneği Yayın Organı, Sayı:47,İstanbul,2001
- Total Quality Management: The Route to İmproving Performance.1995.Butterworth-Heinemann Ltd.Oxford.pp.22-25
- Tüketici Davranışı. Eskişehir. A.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.1998.

- Olalı, Hasan ve Korzay, Meral.: Oral, S.: Otel İşletmeciliği. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.1989.
- Ozan BAHAR, Metin KOZAK Özlem Özgür, Gülamber.: Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri. Detay Yayıncılık. Beşinci Baskı. Ankara.2005
- Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlilik, Detay Yayıncılık, Ankara,2005,s.
- Maraka Yönetimi, Marka Bağlılığının Tüketici Üzerine Etkisi ve Konaklama Sektörüne Yönelik Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi.Akdeniz Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.Antalya.2002.
- Özkan. Y.: Toplam Kalite. Sakarya Yayınları. İstanbul.2005.
- Özbay S. ve Akyazı, S.: Elektronik Ticaret, Detay Yayıncılık, Ankara.2000
- Patricia, F., .Nicolino.: Complete İdiot's Guide to Brand Management. USA. İndinapolis; Alpha Books.2000.
- Peşkircioğlu, Nurettin.: Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık. Verimlilik Dergisi. Toplam Kalite Özel Sayısı. Ankara.1996
- Pfeffer. J.: The Human Equation: Building Profits By Putting People First. Boston. M.A: Harvard Business School Press.1989
- Pınar, İge.: Kalite Kavramı ve Önemi. Hizmet Kalitesi.;Şevkinaz Gümüšoğlu,İge Pınar,Perran Akan,Atilla Akbaba.(Ed.)
- .Hizmet Kalitesi içinde.Kavramlar,Yaklaşımlar ve Uygulamalar.Detay Yayıncılık.Ankara.2007. ss.38-56.
- Randall, Geoffrey.: Markalaştırma. Çev. Elif Özsayar. Birinci Baskı. Rota Yayınları. İstanbul.2005.
- Kazinvest Republic of Kazakhstan Tourism: İntvestment Opportunities,Kazakhstan İntvestment Promotion Center. Almatı,2002
- Ries,Al ve Ries,Laura.: Marka Yaratmanın 22 Kuralı. Çev. Atakan Özdemir. Medyacat Yayınları. Birinci Basım. İstanbul. 2000
- Shiva Nandon.: A Communications Perspective. Journal of Brand Managment. London. Apr.2005.Vol.12.İss.4.p.264
- Seymen,Oya Aytemiz, Bolat,Tamer.: Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi.;Şevkinaz Gümüšoğlu,İge Pınar,Perran Akan,Atilla Akbaba.(Ed.)Hizmet Kalitesi içinde.Kavramlar,Yaklaşımlar ve Uygulamalar. Detay Yayıncılık. Ankara.2007. ss.244-255

- Smirnova,M.: Formirovaniye Gostiniçnoy Seti: (Zincir Otellerin Oluşumu.)Kontseptsiya, Metody, Praktika. Gostiniçnoe Delo.2005
- Soylu,K.F.Suer ,A.Ö.: Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü. Beyaz Yayınları. İstanbul.1998
- Spencer, Barbara.: Models of Organization And TQM: A Comparison and Critical Evaluation. Academy of Management Review. Vol.19.No:3,1994.pp.448,467-468
- Süral,Özer, Özkan, Özdemir, Pınar.: Hizmet Kavramı,Ekonomideki Yeri,Tanımı ve Özellikleri;Şevkinaz Gümüšoğlu ,İge Pınar,Perran Akan,Atilla Akbaba.(Ed.) .Hizmet Kalitesi içinde.Kavramlar,Yaklaşımlar ve Uygulamalar.Detay Yayıncılık.Ankara.2007.ss.2-29
- Şener, Burhan.: Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Geliştirilmiş 4.Baskı .Detay Yayıncılık. Ankara.2007.
- Şener ,Burhan.: Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara. 2001
- Şimşek, Hasan.: TKY. Kuram, İlkeler, Uygulamalar. Seçkin. Ankara.2007
- Şimşek, M.: Toplam Kalite Yönetimi. Üçüncü Baskı. Alfa Yayınları.İstanbul.2001
- Tarras, J.M.: A Practical Guide to Hospitality Finance, Van Nostrand Reinhold, New York.1991
- Tavmergan, İge Pınar.: Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi. Seçkin Yayınları. Ankara.2002
- Tekeli, Hasan.: Turizm Pazarlaması ve Planlaması. Detay Yayıncılık. Ankara.2001.
- Temeloğlu, Erdem.: Otel İşletmelerinde Tüketici Satınalma Davranışı Üzerindeki Etkileri:İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.Yüksek Lisans Tezi. Abanat İzzet Baysal Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.2006.
- Türk Standartlar Enstitüsü Standart Dergisi Turgut,Hakan.: TSE; TS-EN-İSO 9000 Kalite Bröşürü Elkitabı.1997.
- Toplam Kalite Yönetimi. Standart Dergisi. Şubat.1996.
- Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi.Yüksek Lisans Tezi.İstanbul Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.1998.

- Usal,A ve Kurgun,D.A. : Uslu,Aypar. Erdem,Şakir ve Temelli, Ayşegül : Uztuğ,Ferruh.: Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri. Detay Yayıncılık.Ankara.2003
İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi. İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No:2006-7,2006.
- Vargo ve Lusch .R.F.: Markan Kadar Konuş. Medyacet Kitapları. İstanbul.2002.
Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.Journal of Marketing. 68.(January) 1-17
- Yayla, Nedret.: Kaizen. Önce Kalite Dergisi. Kal-Der Yayınları. Kasım.1992
- Yu,L.: The International Hospitality Business, Management and Operations. The Haworth Hospitality Pres;1999
- Yükselen.C.: Pazarlama:İlkeler-Yönetim.Ankara.Detay Yayıncılık.2003.
- Yüksel.H. Yarcan,Şükrü.: Hizmet İşletmeleri Yönetimi. İzmir.2006
Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma,İkinci Basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. İstanbul.1998.
- Yüksel, Ülkü ve Yüksel Mermod, Aslı.: Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi. Beta. İstanbul. 2007
- Zhao,L.J.: Globalizations, Multinationals and Corporate Strategies, Olsen, M. vd, (Der.), Strategic Management in the Hospitality Industry içinde, John Wiley and Sons Inc., 281-307.s1998

İnternet kaynakları

- Kazakhstan e-government. Tourism in Kazakhstan.
<http://www.e.gov.kz/ETestWebPrj/main.portal?nfpb=true&pagelabel=aboutkazakhstan100>. Erişim tarihi.28.12.2006
- Yürütücü, Aslı.: Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi.
<http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc>. (Çevrimiçi) 1 Ağustos2008
- Ziyanur Kose.: Toplam Kalite Yönetimi.
<http://www.profaj.com/ziyanurkose/txts/ky.doc> Çevrimiçi.(02.05.2008)
- World http://www.wcs.com.tr/iso22000_kalite_nedir.htm.

Certification Service UNESCO,	(Çevrimiçi)07 Temmuz 2008
Turizmde Bu Sabah.:	Cultural and Eco-tourism in the Mountainous Regions of Central Asia and in the Himalayas:Kazakhstan, http://portal.unesco.org/culture/en ,17 Temmuz 2004 ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~5298.htm . (Çevrimiçi) 2 Temmuz 2008
Aslı Gündoğdu Aksungur.İjlal Kastal.	Turizmde Markalaşma SeminerRaporu. T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı.Tanıtmı Genel Müdürlüğü.Palma de Mallorca.İspanya. 2007.ss.4-7; http://www.turizmdebusabah.com/images/0142008_Turizmde_Marklasma_Semineri_rapor.pdf .(Çevrimiçi) 1 Ağustos2008
Selvi,Murat Selim ve Temeloğlu, Erdem.:	Otel İşletmelerinde Markalaşmanın Tüketici Satın alma Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış.8(1)2008,95-122. http://eab.ege.edu.tr/pdf/8-1/C8-S1-M6.pdf . (Çevrimiçi). 02 Nisan 2008
Resort Academy.:	Sadece Para Harcayarak Marka Olunmuyor.Resort Academy. http://www.resortacademy.com/ra .(Çevrimiçi)27 Temmuz 2008
Ocaklı,Halil.:	KonaklamaTesisini Nasıl Marka Olur? http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=35166 . (Çevrimiçi)01 Ağustos 2008
Kazakistan'ın 2007-2011 yılları arası Turizm Kalkınma Programası'nın Raporu, Kazakistan International Tourism Fairs. Gümüş,Hüsnü.:	Kazakistan'ın Turizm ve Spor Bakanlığı http://www.mts.kz/programma,2006 Erişim tarihi.23.04.2007 Soft Tourism in Kazakhstan. http://www.kitf.kz.file . Erişim tarihi.11.12.2008. Yer ve Mekan Tanıtımı ve Markalaşması. http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=39983.27 (Çevrimiçi) 1Temmuz 2008

Ek No:1 Çokuluslu Otel İşletmeleri

№	Zincir grubu adı	Oda sayısı	Otel sayısı	Kök ülkesi
1	InterContinental Hotels Group	585 094	3 949	İngiltere
2	Cendant Corp.	518 747	6 402	ABD
3	Marriott International	490 564	2 718	ABD
4	Accor	453 403	3 894	Fransa
5	Choice Hotels International	388 618	4 810	ABD
6	Hilton Hotels Corp.	348 483	2 173	ABD
7	Best Western International	310 245	4 110	ABD
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	229 247	738	ABD
9	Carlson Hospitality Worldwide	147 624	881	ABD
10	Hilton Group plc	98 689	392	İngiltere
11	Hyatt Hotels/Hyatt International	89 602	208	ABD
12	Sol Meli SA	80 494	331	İspanya
13	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	76 000	290	Almanya
14	Socit du Louvre	66 356	896	Fransa
15	Interstate Hotels & Resorts	65 250	295	ABD
16	Wyndham International	50 980	190	ABD
17	Extended Stay America	50 240	472	ABD
18	FelCor Lodging Trust	45 000	161	ABD
19	La Quinta Corp.	43 457	363	ABD
20	Westmont Hospitality Group	40 000	332	ABD
21	U.S. Franchise Systems	36 633	470	ABD
22	Club Mediterrane	36 106	103	Fransa
23	Le Mridien Hotels & Resorts	35 589	143	İngiltere
24	NH Hotels SA	34 458	239	İspanya
25	Hospitality Properties Trust	34 284	271	ABD
26	Rezidor SAS Hospitality	34 000	162	Belçika
27	CNL Hospitality Corp.	32 822	136	ABD
28	Fairmont Hotels & Resorts	32 700	82	Kanada
29	Prime Hospitality Corp.	32 240	248	ABD
30	Barcelo Hotels & Resorts	30 917	137	İspanya
31	Caesars Entertainment (formerly Park Place Entertainment)	29 000	29	ABD
32	Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts	28 385	253	Hollanda
33	Whitbread Hotel Company	27 558	362	İngiltere
34	Walt Disney Company	27 553	27	ABD
35	Jin Jiang Int'l Hotel Mgmt. Corp.	27 484	120	Çin
36	Mandalay Resort Group	27 000	16	ABD
37	C.H.E. Group plc	26 942	373	ABD
38	Tharaldson Enterprises	25 899	360	ABD
39	Iberostar Hotels & Resorts	25 250	74	İspanya
40	Millennium & Copthorne Hotels plc	25 114	90	İngiltere
41	Riu Hotels Group	25 000	106	İspanya
42	MeriStar Hospitality Corp.	24 733	92	ABD
43	Prince Hotels	23 859	90	Japonya
44	MGM Mirage	23 401	13	ABD
45	Marcus Corp.	21 020	199	ABD
46	Tokyu Hotel Management Co.	20 751	75	Japonya
47	Shangri-La Hotels & Resorts	20 227	41	Çin
48	Ocean Hospitality	19 748	133	ABD
49	Columbia Sussex Corp.	19 000	62	ABD
50	Best Value Inn Hotel Group	18 576	318	ABD
51	Lodgian	18 164	96	ABD
52	Dorint Hotels & Resorts	17 811	96	Almanya

53	Occidental Hotels	17 574	76	İspanya
54	Homestead Studio Suite Hotels	16 866	132	ABD
55	JAL Hotels Company Ltd.	16 627	54	Japonya
56	AFM Hospitality Corp.	16 096	170	Kanada
57	Four Seasons Hotels & Resorts	16 033	62	Kanada
58	Sunstone Hotel Properties	15 717	78	ABD
59	Royal Host Hotels & Resorts	15 500	174	Kanada
60	Grupo Posadas Management	15 253	80	Meksika
61	John Q. Hammons Hotels	14 499	59	ABD
62	Omni Hotels	13 770	39	ABD
63	Drury Inns	13 540	106	ABD
64	Steigenberger Hotels AG	13 352	79	Almanya
65	Cubanacan S.A.	13 266	52	Küba
66	Hospitality International	13 249	271	ABD
67	ANA Hotels	13 125	41	Japonya
68	Adam's Mark Hotels	13 100	23	ABD
69	Southern Sun Hotels (Pty.) Ltd.	13 010	81	Güney Afrika
70	Queens Moat Houses Hotels	12 385	88	İngiltere
71	WestCoast Hospitality Corp.	12 323	71	ABD
72	Harrah's Entertainment	12 181	21	ABD
73	Outrigger Enterprises	12 024	52	ABD
74	Fujita Kanko	12 012	45	Japonya
75	Janus Hotels & Resorts	11 953	70	ABD
76	White Lodging Services	11 884	88	ABD
77	Equity Inns	11 875	92	ABD
78	Washington Hotel Corporation	11 825	51	Japonya
79	Sage Hospitality Resources	11 745	85	ABD
80	Husa Hotels Group	11 460	152	İspanya
81	LTI International Hotels	11 148	40	Almanya
82	Grupo Hotelero Gran Caribe, SA	11 000	48	Küba
83	Rica Hotels	10 900	91	Norveç
84	Maritim Hotels	10 750	40	Almanya
85	G.S.M. Hoteles	10 655	86	İspanya
86	Thistle Hotels plc	10 500	56	İngiltere
87	Fiesta Hotels	10 314	39	İspanya
88	AmericInn International LLC	10 245	188	ABD
89	Orbis Company	10 090	55	Polonya
90	Raffles International	9 827	28	Singapur
91	Mvenpick Hotels & Resorts	9 735	49	İsviçre
92	Danubius Hotel and Spa Company	9 600	61	Macaristan
93	Hospitality Alliance AG	9 578	69	Almanya
94	Sunroute Company Ltd.	9 520	73	Japonya
95	Protea Hospitality Corp.	9 481	106	Güney Afrika
96	Tishman Hotel Corp.	9 408	18	ABD
97	American Property Mgmt. Corp.	9 393	38	ABD
98	APA Hotel Ltd.	9 200	41	Japonya
99	Noble Investment Group	8 744	63	ABD
100	Hankyu Group	8 738	45	Japonya
101	Pandox AB	8 700	45	İsveç
102	Remington Hotel Corp.	8 548	40	ABD
103	Suburban Franchise Systems (formerly InTown Suites)	8 534	63	ABD
104	Hostmark Hospitality Group	8 350	32	ABD
105	Innkeepers USA Trust	8 311	67	ABD
106	Kokusai Kogyo Hotel Group	8 301	26	Japonya
107	Boykin Management Company	8 273	30	ABD
108	ShoLodge	8 250	100	ABD
109	Loews Hotels	8 228	20	ABD
110	Atlantica Hotels International	8 228	43	Brezilya
111	Princess Hotels	8 195	21	İspanya
112	Kitchin Hospitality LLC	8 139	119	ABD
113	Innkeepers Hospitality Inc.	8 040	63	ABD

114	Taj Hotels, Resorts & Palaces	8 020	63	Hindistan
115	Gaviota S.A.	8 002	36	Küba
116	Ringhotels	8 000	150	Almanya
117	Prism Hotels	7 935	41	ABD
118	Jianguo International Hotels Ltd.	7 823	30	Çin
119	CHIP Hospitality	7 727	33	Kanada
120	First Hotels AS	7 700	60	Norveç
121	Winegardner & Hammons	7 682	32	ABD
122	GF Management	7 616	37	ABD
123	Capital Hotel Management LLC	7 500	19	ABD
124	Jolly Hotels SpA	7 446	48	İtalya
125	Okura Hotels	7 441	24	Japonya
126	Thayer Lodging Group	7 352	22	ABD
127	Kempinski Hotels & Resorts	7 327	35	İsviçre
128	Budget Host International	7 300	180	ABD
129	Boyd Gaming Corp.	7 300	10	ABD
130	Pestana (GP) Hotels	7 266	72	Portekiz
131	Cham Palaces & Hotels	7 200	19	Suriye
132	Destination Hotels & Resorts	7 172	27	ABD
133	Winston Hotels	7 071	50	ABD
134	Driftwood Hospitality Mgmt. LLC	7 039	25	ABD
135	New Otani Company Ltd.	6 931	22	Japonya
136	Jarvis Hospitality Management	6 877	65	İngiltere
137	National 9 Inns	6 840	123	ABD
138	Macdonald Hotels plc	6 771	88	İskoçya
139	Hoteles Hesperia SA	6 679	42	İspanya
140	Romantik Hotels & Restaurants Int'l.	6 575	185	Almanya
141	Aramark Harrison Lodging	6 558	51	ABD
142	Kimpton Hotel & Restaurant Group	6 417	36	ABD
143	Sokos Hotels	6 400	38	Filanda
144	Mandarin Oriental Hotel Group	6 393	18	Çin
145	Jurys Doyle Hotel Group plc	6 357	30	İrlanda
146	Restel	6 336	37	Filanda
147	Davidson Hotel Company	6 259	23	ABD
148	Corinthia Hotels International	6 230	23	Malta
149	MOA Hospitality	6 168	75	ABD
150	SuperClubs Super-Inclusive Resorts	6 078	18	Jamaika

Ek No:2. Kazakistan'da bulunan zincir oteller listesi.

Intercontinental Almaty	*****
Okan Intercontinental Astana	*****
Hyatt Regency Almaty	*****
Rixos President Hotel Astana	*****
Renaissance Aktau	*****
Marriott Executive Apartments Atyrau	*****
Rixos President Hotel Astana	*****
Radisson SAS Hotel Astana	*****
The Regent Almaty	*****
Best Eastern Dostyk Otel	****
Best Eastern Hotel Soonkar	****
Best Eastern Hotel Everest	****
Best Eastern Almaty Hotel	***
Best Eastern Ambassador Almaty	***
Best Eastern Astana International Hotel	***
Best Eastern Otrar Hotel	***
Holiday inn Almaty	***

Ek No:3.Anket soruları

Sayın Katılımcı, bu çalışmanın amacı zincir otellerde markalaşma ve Toplam Kalite Yönetimi üzerine bir araştırma yapmak. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan yüksek lisans tezi için aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevaplara ihtiyaç duymaktayız. Başka hiçbir amaç için kullanılmayacak olan bu sorulara vereceğiniz samimi cevaplar için çok teşekkür ederim.

Galimzhan Seilov

1.Otelinizde Toplam Kalite Yönetimi kullanılmakta mıdır?

- A)Evet
- B)Hayır
- C) Geleceğe yönelik uygulamayı düşünmekteyiz.
- D) Geleceğe yönelik uygulamayı düşünmemekteyiz.
- E) Gerek yok

2.Yaşınız

18-24	25-34	34-44	44-54	55-65	65 yaş üstü

3.Eğitim durumunuz nedir?

	Lise	Yüksek okul	lisans	Yüksek lisans	Doktora
Yönetici					

4.Hangi Departmanda Çalışmaktasınız ?

- A).Resepsiyon
- B)Kat Hizmetleri.
- C)Yiyecek-İçecek
- D)Teknik Hizmetler
- E) Diğer (Lütfen açıklayınız)

5.Otelinizde hizmet kalitesi kavramı nasıl tanımlanmaktadır?

- A).Standartlara uygunluk
- B).Müşteri ihtiyaçlarına uygunluk
- C).Az maliyetle müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılama.
- D).Kalitede farklılaşma amacımızdır
- E).Diğer.(açıklayınız)

6.Otelinizde hizmet kalitesi değerlendirmesi hangi araç ve teknikler vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir?

- A).Müşteri şikâyetleri sonucu

- B).Müşteri izlenim kartları,
D).Aracılara yönelik araştırma sonucu
E).Önemli müşterilerle görüşme.
G.Tüketiciye yönelik kapsamlı araştırma.
F). Sayılanların hepsi
H).Diğer.(açıklayınız)

7.Otelinizin Toplam Kalite yönetimini uygulamaya geçmesinin beraberinde sağladığı yararlar nelerdir ?
(Önemine göre sıralayınız)

Yararlar	Çok önemli	Önemli	Az Önemli	Önemsiz	Hiç önemsiz
Müşteri memnuniyeti konusunda ilerlemeler					
İş görenlerin tatmini					
İş görenlerin işe adanması (yüksek motivasyonu)					
Çalışanların sürekli kendini yetiştirmesi					
İç görenlerin yüksek performans göstermesi					
İşlem süreçlerinin azalması ve iyileşmesi					
Liderlik					
Maliyetlerin azalması					
Doluluk oranlarının yükselmesi					
Müşteri şikayetlerinin azalması					
Toplam katılımçılık					
Yönetim ,çalışanlar ve birimler arasında haberleşme,iletişim,eğitim ve karar alma gücünün paylaşımı ve bilgi akışının düzenlenmesi					
Kalite bilincinin tüm personel tarafından benimsenmesi					
Hizmet kalitesinin yükselmesi					
Araştırma ve test maliyetlerinin düşmesi.					
Diğer(Lütfen açıklayınız)					

8.Sunduğunuz hizmette yüksek performans göstermenize etki eden faktörler nelerdir ? (Önemine göre sıralayınız)

Etki eden faktörler	Çok önemli	Önemli	Az Önemli	Önemsiz	Hiç önemsiz
Yönetim kontrolü					
Yönetim davranışı					
Maaşın yüksek olması					
Ödüllendirme					
Kariyer yapabilme olanağı					
Psikolojik durum					
Karar alma gücünü paylaşabilme					
Liderler					
Takım çalışması					
Sürekli konaklayan müşteriler					
Müşteri davranışı					
Müşterinin yerli veya yabancı olması					
Diğer(Lütfen açıklayınız)					

9.Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında sizin oteli değer zincir otelden farklı kılan özellikler nelerdir?

(Birden fazla cevap yazabilirsiniz)

- A).Müşteri memnuniyetine odaklanma.
- B)Az maliyetle yüksek verimlilik sağlama.
- C).Tüm konularda sürekli iyileştirme.
- D) Departmanlar arasında yoğun işbirliği
- E).Diğer(Lütfen açıklayınız)

10. Bir otelin Zincir oteller grubuna dahil olması Toplam Kalite bakımından otele hangi üstünlükler getirir?

Avantajlar	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Hiç önemsiz
Çalışanların eğitilmesi					
Ortak kalite geliştirme programları					
Pazarlama maliyetlerinin azalması					
Piyasa araştırmalarında kolaylık					
Doluluk oranlarının artması					
İşlem süreçlerinin azalması ve iyileşmesi					
Müşteri şikayetlerinin azalması					
İş görenlerin tatmini					
Hizmet kalitesinin yükselmesi					
Diğer(Lütfen Açıklayınız)					

11. Sizce başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulayabilmek için otel yönetimi hangi fonksiyonları üstelenmelidir?

Fonksiyonlar	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Hiç önemsiz
Kalite bir yönetim önceliği olmalıdır					
Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına katılmalıdır.					
Yöneticiler, hizmet kalitesinde işgörelere örnek olmalıdır					
Liderlik, kalitenin belkemiğidir					
Yönetim kadrosu müşterilerle ilgilenmeli ve bu konuda deneyim sahibi olmalıdır.					
Liderler personelin yenilikçi anlayışına ve yaratıcı düşüncelerine açık olmalıdır.					
Lider, sözlerini eylemlerle desteklemelidir					
Kaliteden yönetim sorumludur.					
Diğer (Lütfen açıklayınız)					

12. Personelin motivasyonunun düşük olduğu turistik işletmelerde çalışanların sundukları hizmetlerle müşteriye memnun etmeleri ve kalite geliştirme çabalarına katılmaları beklenemez. Buna göre sizce motivasyona ve tatmine etki eden faktörler ne derece önemlidir?

Faktörler	Çok öneml i	Önem li	Az öneml i	Önemsiz	Hiç önemsiz
Başarı fırsatları					
Kariyer geliştirme					
Yetkilendirme					
Katılım					
Takım çalışması ve liderlik					
Kişisel tatmin, kişisel gelişim					
Eğitim					
Tanınma ve benimsenme					
Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlar için hedef belirleme					
İşletme misyonu, değerleri, vizyonu ve stratejisi					
İşe alma koşulları					
Ödüllendirme sistemleri					
Çalışma ortamı (görev dağılımı, aydınlatma, havalandırma, güvenlik vb.)					
Sağlık ve iş güvenliği önlemleri					
İş güvencesi, iş hakları korunması vb.					
Üstler ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkiler					
İletişim					
İşletmenin yönetimi ve politikası					

13. Sizce otel işletmelerinde 'Marka olmak' aşağıdaki ifadelerin hangisi ile eş anlamlıdır?(Önemine göre sıralayınız)

	Çok önem li	Önemli	Az önemli	Önem siz	Hiç önemli değil
1.Statü sembolü					
2.Kalite bilinci					
3.Güven duygusu					
4.Otel imajı					
5.Hizmet anlayışı					

6.Yüksek fiyat					
7.Otele olan müşteri sadakati					
8.Diğer (Lütfen açıklayınız)					

14.Sizce müşterinin iyi bir zincir otel markasından beklentileri ne olabilir?
(Önemine göre sıralayınız)

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Hiç önemli değil
1.Yiyecek ve içecek hizmetlerinin tatmin edici olması					
2.Eğlence aktivitelerinin yeterliliği					
3.Personelin güler yüzlü olması					
4.İletişim ve müşteri problemleriyle ilgili imkânların sağlanması					
5.Konfor					

6.Hızlı ve kaliteli servis					
7.Uygun fiyat					
8.Emniyet ve güvenlik					
9.Çeşitli promosyon faaliyetleri.					

15. Size göre müşterinin zincir otel markasını tercih etmesinde önemli olan faktörleri önem derecesine göre sıralayınız...

	Çok önem li	Önem li	Az önemli	Önemsiz	Hiç önemli değil
1.Dünya genelinde tanınmış olması					
2.İmajının olumlu olması					
3.Fiyat uygunluğu					
4.Hizmetlerin çeşitliliği.					
5.Ücretsiz bazı hizmetlerin sunulması(Havalimanında karşılama, alışverişte kolaylıklar vb.)					
6.Beklentilerin karşılanması ve tatmin olunması					
7.Hizmet kalitesi.					
8.Markaya duyulan güven					
9.Emniyet ve güvenlik					

16.Şirketinizde kaliteden kim sorumlu olmaktadır?

- A).Üst yönetim.
- B).Kalite bölümü
- C).Tüm örgüt.
- D). Kalite çemberleri
- E). Diğer (Lütfen açıklayınız)

17.Size göre müşterinin sürekli tercih ettiği zincir otel tesisini değiştirmesine neden olan faktörleri etkilenme oranına göre sıralayınız...

	5.Her zaman	4.Çoğunlukla	3.Bazen	2.Nadiren	1.Hiçbir zaman
1.Marka imajının değişmesi					
2.Fiyat artışı					
3.Promosyon Kampanyaları etkisi					
4.Aynı oteli seçmekten					

sıkılma					
5.İndirimler					
6.Marka ismi ile ilgili kötü reklâm					
7. Ulaşım kolaylığı					
8. Diğer(Lütfen açıklayınız.)					

18.Zincir marka otelinizi diğer zincir otellerden farklı kılan özellik-özellikler nedir?

- A).Misafirperverlik
- B).Kişisel ilgi
- C).Müşteri memnuniyeti
- D) Otel İmajı
- E).Diğer.(Lütfen açıklayınız)

19.Otelinizde müşteri sadakati nasıl sağlanır?

- A). Müşterilere kaliteli, hızlı, kolay hizmet vermek ve kaliteli hizmetle birlikte fiyat indirimleri, promosyonlardan yararlanma imkânları sunmak.
- B). Müşterilere kaliteli hizmet sunmakla beraber, aynı zamanda kişiler üzerinde güven duygusu oluşturmak.
- C). Müşterilere kaliteli hizmet verirken bununla beraber Müşteri İlişkisi Yönetimi tekniklerinden yararlanmak.
- D)Sürekli müşterinin hatırlandığını belirten özel gün kartları göndermek ve
- 5).Diğer.(Lütfen açıklayınız)

20.Sizce, destinasyon markalamada aşağıdaki marka unsurlarına ne derecede önem verilmelidir?

Marka unsurları	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Hiç önemsiz.
Destinasyonu çağrıştıracak logo veya sembol					
Destinasyon markası duygusal anlam, yüksek beklenti ve prestij verebilmelidir.					
Destinasyon hakkında pozitif imajın gelişmesi					

Reklam kampanyalarında kullanılacak destinasyon dizaynı ve rengi					
Destinasyon kültürü, dili, efsaneleri					
Destinasyon Pazarlama stratejisi					
Diğer (Lütfen açıklayınız)					

21. Sizce, otelinizde toplam kalite yönetiminin uygulanması markalaşma açısından hangi yararları sağlayabilmektedir?

Yararlar	Çok önemli	Önemli	Az Önemli	Önemsiz	Hiç önemsiz
Memnun olmuş müşterilerin sadık müşteri kitlesini oluşturabilmesi					
Personelin müşteri tarafından marka temsilcisi değil, marka olarak algılandığından, çalışanların işe adanması, tatmin olması açısından önemi.					
İşlem süreçlerinin azalması ve iyileşmesi müşteri zihninde marka farkındalığı yaratması açısından önemi					
Doluluk oranlarının yükselmesi marka değeri ve denkliği açısından önemi					
Toplam katılımcılık ve kalite bilincinin tüm personel tarafından benimsenmesinin marka imajı açısından önemi.					
Hizmet kalitesinin					

yükselmesi marka kimliği açısından önemi.					
Diğer(Lütfen açıklayınız)					

22.Sizce, zincir otel işletmelerinin markalaşmasında aşağıdaki **tanıtım araçları** ne derecede önemlidir?

Araçlar	Çok önemli	Önemli	Az Önemli	Önem siz	Hiç önemsiz
Reklam					
Halkla ilişkiler					
Kongreler					
Festivaller					
Film, müzik, kitap					
Çeşitli ödüller sahibi olma					
Ünlüleri tanıtımda kullanma					
Diğer (lütfen açıklayınız)					

23.Otel işletmeleri **marka farklılaştırma aracı** olarak aşağıdaki marka unsurlarına ne derecede önem vermelidirler?

Unsurlar	Çok önemli	Önemli	Az Önemli	Önemsiz	Hiç önemsiz
Renkler					
Geçmişini göstermek					
Otel hakkında Film, müzik, kitaplar					
Çeşitli ödüller sahibi olma					
Ünlü adamları tanıtımda kullanma					
Otel sembolü					
Çeşitli büyük etkinliklere ev sahipliği yapma					
Diğer (lütfen açıklayınız)					