

PAPER DETAILS

TITLE: MİSYON VİZYON BİLDİRİLERİNİN MÜSTERİ ODAKLILIK YÖNÜNDEN

DEĞERLENDİRİLMESİ: 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

AUTHORS: Makbule Civelek ORUÇ, Burhanettin ZENGİN

PAGES: 31-49

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/309321>

Misyon Vizyon Bildirilerinin Müşteri Odaklılık Yönünden Değerlendirilmesi: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği

Makbule Civelek Oruç^b

Burhanettin Zengin^a

Özet

Değişen koşullar ve artan rekabet dolayısıyla işletmelerin, müşteri istek ve beklentilerine daha hızlı bir biçimde yanıt vermek amacıyla müşteri odaklı olmayı tercih etmektedir. Özellikleri göz önüne alındığında turizm işletmelerinin de bu işletmelerden biri olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda çalışmanın amacı turizm işletmelerinin kurumsal kimliğini yansıtan misyon ve vizyon bildirilerinde müşteri odaklı bir yaklaşım sergileyip sergilemediklerinin ortaya konmasıdır. Çalışma konaklama işletmelerinin henüz bu yönden değerlendirilmemiş olması nedeniyle özgünlük ve önem taşımaktadır. Çalışmada turizm işletme belgesine sahip 577 tane 5 yıldızlı konaklama işletmesi incelenmiştir. Bu kapsamda konaklama işletmelerinin web sitelerinde yer alan misyon vizyon bildirileri içerik analizi yöntemi kullanılarak, Nwankwo tarafından geliştirilen müşteri odaklılık ölçütleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre işletmelerin misyon ve vizyon bildirilerinde müşteri odaklılığı önemli bir ölçüt olarak kullandıkları, müşteriye değer ve önem atfettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Odaklılık, Misyon, Vizyon, Konaklama İşletmeleri

Abstract

Businesses are becoming customer oriented because of changing conditions and increasing competition.. One of these businesses are the tourism establishments which are required to be customer-focused especially. The purpose of this study is to determine wheter these tourism establishments include customer focus or not in their missions and visions which reflect their corporate identity. This study matters because it is not yet evaluated in this way. In this research, 5 star accomodation businesses, which have tourism operation license. In this context, 577 accomodation establishments were examined with the content analysis method and customer orientation criterion which is developed by Nwankwo according to their mission and vision statements on their websites. According to the findings of this research, it was concluded that these businesses use the customer focus as a significant criterion in their mission and vision statements.

Key Words: Customer Orientation, Mission, Vision, Accomodation Management.

İletişim: bzengin@sakarya.edu.tr

makbule.civelek@amasya.edu.tr

^a Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Sakarya

^b Öğr.Gör., Amasya Üniversitesi, Taşova MYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, Amasya

Giriş

Artan rekabet ve değişen koşullar işletmelerin tüketicileri daha fazla önemsemesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Pazarlama kavramı ve gelişim süreci incelendiğinde artık her arzın kendi talebini yaratmadığı ortadadır. Bu doğrultuda da üretim, satış gibi dönemler önemi kaybetmiş müşteri odaklı anlayış ön plana çıkmıştır. Aynı zamanda rekabet dolayısıyla ürünlerin kolayca taklit edilebilir olması, benzer ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması nedeniyle farklılık yaratılabilmesi açısından müşteri odaklı işletmelerin daha da önem kazanmasını beraberinde getirmektedir. İnan ve Doğan'a göre de (2006) müşterilerle kurulan iletişim, firmaların farklılık yaratarak rakiplerin arasından sıyrılmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece müşterilerin ihtiyaç, istek ve arzuları anlaşılacak ve elde edilen bilgiler paralelinde hazırlanan stratejiler ile rekabet ortamında başarıya ulaşılabacaktır.

Müşteri odaklı yaklaşım işletmeler üzerinde kilit bir rol oynamaktadır. İşletmeler müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlama amacıyla müşteri istek ve beklentilerine hızlı cevap vererek, bunları analiz etmek zorundadır. Kağnıcıoğlu'na göre de (2002) müşterisini memnun eden işletmeler, müşteri istek ve gereksinimlerini haydayan işletmelerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli faktörlerden birisi de müşteri odaklıdır.

Müşteri odaklı yaklaşımın işletmelere katkı sağladığını söylemek mümkündür. Değermen'de (2008) benzer bir görüşü savunmaktadır. Müşteri odaklılık, modern pazarlama anlayışının ortaya atılmasından bu yana, pazarlama stratejilerinin etkin ve verimli bir şekilde geliştirilip uygulanmasını sağlayarak genel işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

İşletmelerin kurumsal kimliklerine katkı sağlayan, amaç, hedef gibi özellikler düşünüldüğünde onları diğer işletmelerden ayıran misyon ve vizyon bildirileri işletme kimlikleri için önem taşımaktadır. Misyon ve vizyon bildirileri işletmeleri daha ileriye taşımayı sağlarken aynı zamanda işletmelerin varlıklarını ortaya koymayı da beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada web sitelerinden ulaşılan 577 tane 5 yıldızlı konaklama işletmesinin, misyon ve vizyon bildirilerinde yer alan unsurların müşteri odaklılık ile arasında bir ilişki olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Nwankwo tarafından geliştirilen müşteri odaklılık ölçütleri kullanılarak içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada ilk olarak müşteri odaklılık kavramına (iç müşteri ve dış müşteri kavramları) ve müşteri odaklı olmanın işletmeler açısından taşıdığı öneme yer verilmiş, müşteri odaklılık ve farklı kavramların ilişkileri üzerine yapılan çalışmalara değinilmiştir. Daha sonra misyon ve vizyon kavramları açıklanmıştır. Misyon ve vizyon bildirileri ve çeşitli kavramlarla ilişkilendirilen çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise konaklama işletmelerinden içerik analiziyle elde edilen bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

1. Müşteri Odaklılık Kavramı ve Önemi

Müşteri odaklılık kavramını tanımlamadan önce unsurlarından olan iç ve dış müşteri kavramlarını tanımlamanın daha doğru olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda Acuner (2001) iç müşterileri, dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki diğer kişiler olarak tanımlamıştır. İç ilişkilerde iyi bir sistem oluşturmak kısacası iç müşteri memnuniyeti, yönetimin ilk görevidir. Barsky (1992) öncelikli olarak iç yapının oluşturulması gerekliliğinin farkına varılması gerektiğini savunmaktadır. İç müşterileri ve onların beklentileri tanımlanarak, çalışanlarla iletişime geçip ihtiyaçları hakkında görüşülmesi bundan sonraki aşamalardır. Son olarak ise çalışanların memnuniyetinin devamlı olarak sürdürülmesi yer almaktadır.

İç müşteri kavramı kadar önem taşıyan bir diğer unsur ise dış müşteridir. Goetsch ve Davis (2006) geleneksel bir ifadeyle dış müşteriyi işletmelerin ürünlerini satın alıp kullanan kişiler olarak tanımlamıştır. Günümüzde modern işletmecilik anlayışı müşteri kavramını yeniden tanımlamayı da beraberinde getirmiştir. Bu alandaki geleneksel yaklaşımların aksine işletmeler artık müşteriyi merkez olarak görmektedir. Ek olarak işletmelerin birincil amaçlarının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak olduğunu söylemek de mümkündür.

Literatür incelendiğinde müşteri odaklılık kavramının çeşitli yönlerini ortaya koyan tanımlamalar yapıldığı görülmüştür. Buna göre müşteri odaklılık, müşteriler hakkında bilgi edinmeye dayalı tüm faaliyetleri ve bu bilgilerin işletme boyunca yayılmasını sağlayan bir süreçtir (Narver ve Slater, 1990). Bu tanımda yer verilen unsur bilgi edinme ve bu bilgiyi doğru şekilde kullanma yönündedir.

Müşteri odaklılık farklı bir bakış açısıyla, şirket ve personelinin tüm eylem ve kararında, sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasını sağlamalarıdır (Odabaşı, 2001). Odabaşı tarafından yapılan bu tanımda müşterilerin tatmini ve haz alması ön planda tutulmuştur.

Theoharakis ve Hooley'e (2008) göre işletmelerin müşteri odaklılık derecesini, müşterilerden elde ettikleri bilgileri kullanarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda müşteri isteklerine uygun stratejiler oluşturmak belirlemektedir. Bu tanımlamada ise müşterilerden bilgi edinerek bu bilgiler ışığında stratejiler oluşturma gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Tüm tanımlamalardan yola çıkarak müşteri odaklılığı aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür:

- Uzun süreli müşteri ilişkileri oluşturabilmek,
- Müşteri beklentilerini analiz etmek,
- Müşterilerle sürekli iletişim kurmak,
- İç ve dış performansı geliştirmek,
- Müşteri merkezli olmak,
- Müşteri tatmini sağlamak

Müşteri odaklılık uzun bir süreci ve devamlılığı beraberinde getirmelidir. Brown ve Eisenhardt (1995) müşteri odaklı işletmelerin önemini, müşterileri ile arasında zengin ve uzun vadeli bir iletişim olması gerekliliği olarak açıklamaktadır. Müşteri odaklılık sadece kağıt üzerine yazılan bir açıklama değildir. Müşteri odaklılık sözünü eyleme dönüştürürken işletme için uygunluğu ve işin ciddiyet derecesi incelenmeli ve üst düzey yönetim müşteri odaklılık kültürünü teşvik etmelidir (Kağnıcıoğlu, 2002). Bu noktada müşteri odaklı stratejinin unsurları şöyle özetlenebilir (Odabaşı, 2001):

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma,
- Yüksek kalitede ürünlerin ve hizmetlerin sunulması,
- Müşterileri farklılaştırma (bölümleme) ve karlı olan müşterilere hizmet sunumu için daha fazla kaynak sağlama,
- Kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamların yerine müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme,
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma,
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanma yerine, bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma,
- Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışmaktır.

Müşteri odaklılık ve çeşitli kavramlarla ilişkisi üzerine literatürde birçok araştırma mevcuttur. Ilfie 2014 yılında yaptığı çalışmada müşteri odaklılık ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymuştur. Duygusal emek ve müşteri odaklılık Yoo ve Arnold tarafından 2014 yılında araştırılmıştır. Bu çalışmaya göre duygusal emek faktörü müşteri odaklılık ile etkileşim halindedir. Bir diğer çalışma Iacob tarafından 2014 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada çalışanların motivasyonu ve müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel boyutlu bir diğer çalışma Saarijarvi vd. tarafından 2013 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada ise yönetsel becerilerle müşteri odaklılık arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada müşteri odaklılık ve yönetsel beceriler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. 2008 yılında Değermen tarafından hizmet personelinin müşteri odaklı yaklaşımlarının müşterilerin algısına etkisi araştırılmıştır. Çalışmada hizmet personelinin müşteri odaklı yaklaşımının müşteriler üzerinde olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır. Müşteri odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi Auh ve Menguc (2006) tarafından incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel performans arttıkça müşteri odaklılık da artmaktadır. 2006 yılında İnan ve Doğan tarafından çalışmada müşteri odaklı web sitelerinin işletmenlerin pazarlama kararlarına ve markasına etkisini ortaya koymuştur. Çalışmada müşteri odaklılık ile web sitelerinin interaktifliği arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. 2005 yılında Akgeyik tarafından yapılan çalışma müşteri odaklılık ve insan kaynakları ilişkisini ortaya koyarak insan kaynaklarının müşteri odaklılıktaki rolü üzerinde durulmuştur.

Turizm işletmelerinde de müşteri odaklılığı çeşitli yönleriyle inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Tang tarafından 2014 yılında yapılan otel işletmelerinin çok yönlü olması ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma da bunlardan biridir. Çalışma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinin çok yönlü olması müşteri odaklılığı da beraberinde getirmektedir. Bir diğer çalışma ise kırsal turizm işletmelerinde müşteri odaklılık ve IT teknolojilerin kullanımına yöneliktir (Pena vd., 2013). Bu çalışmada da IT teknolojileri ile müşteri odaklılık arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Grisseman vd. 2013 yılına benzer bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma konaklama işletmelerinin performansının artırılmasında IT ve müşteri odaklılığının rolünü incelemiştir. Bu çalışmaya göre IT ve müşteri odaklılık, performansa olumlu katkı sağlamaktadır. Tajeddini 2010 yılında girişimcilik faaliyetlerinin müşteri odaklılığı nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma sonuçları her iki kavram arasında pozitif yönlü

bir ilişkiyi göstermiştir. Dev vd. 2009 yılında müşteri odaklı yaklaşımla rekabet odaklı yaklaşımı karşılaştırarak hangisinin getirisinin daha fazla olabileceği üzerinde durmuştur. Çalışma sonuçları müşteri odaklılığının konaklama işletmeleri üzerinde daha fazla getirisi olduğu yönündedir. 2005 yılında Akbaba müşteri odaklı hizmet işletmelerinde kalite fonksiyon göçerimi araştırılmıştır. Çalışmada kalite fonksiyon göçerimi süreci oluşturularak 4 yıldızlı bir konaklama işletmesinin ön büro bölümünde uygulanmıştır. Bu doğrultuda sonuçlar kalite fonksiyon göçeriminin müşteri odaklı hizmet işletmelerinde yararlı ve uygulanabilir olduğunu ortaya koymuştur.

2. Misyon ve Vizyon Kavramları ve İşletmeler İçin Önemi

Misyon, örgütün ana amacı, üstlendiği ana görevidir. Bu amaç örgüte uzun dönemde hayatta kalma gücü verir (Özalp vd., 2001). Kapsam itibariyle etkili bir misyon açıklamasının, müşterilerin ve diğer paydaşların değer verdiği konuları da içermesi önerilmektedir. Çünkü günümüzde yapılan işlerde değer yaratan yönetim tarzı müşteri odaklı olmalıdır. Biçim açısından ise iyi bir yazılı misyon açıklamasının toplumla ve çalışanlara işletme ile ilgili yeterli bilgi verebilecek içeriğe sahip olması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Dinçer'e göre (1998) bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır, faaliyete başladıktan sonra on veya yirmi yıl sonra, geriye bakıldığı zaman üyelerde en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir gibi sorulara cevap verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer, örgütün misyonunu oluşturur.

İleri görüşlülük olarak da tanımlanabilen vizyon; geleceğin hayal edilmesi, nasıl bir örgüt olunacağına ilişkin düşünceleri yansıtır. Vizyona sahip olan bir örgüt geleceği planlar ve gelecekteki konumunu belirler (İslamoğlu, 2010). Vizyon, yöneticinin ya da liderin daha önce hiç düşünülmemiş ya da başarılammış, fakat gelecekte başarılmasını düşündüğü, özgün düşünceleri olarak ortaya çıkar. Bir başka deyişle, herhangi bir stratejiye dayanmayan düşünce ve hayallerdir. Ancak, stratejik yönetimde öncelikle bir vizyonun belirlenmesi gerekir. Yöneticinin ya da liderin vizyonu, aynı zamanda onun gelecekle ilgili beklentilerini, yeniliğe ve yaratıcılığa açık olup olmasını ve başka kişilerin görüşlerinden yararlanma derecesini de yansıtır (Eren, 2005).

Vizyon gelecekle ilgili yalnızca tahminler yapmak değil, aynı zamanda kararlar almaktır. Örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan bu hedefi hangi temeller üzerinde

kurulacağı ve nasıl bir geleceğin oluşturulmak istendiği konularında yol gösteren bir ifadedir. İyi bir yol gösterici olabilmesi için de geleceği insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlanmalı ve ona ulaşmanın ne anlama geldiğini ilgililere anlatacak şekilde dile getirilmelidir (Kılıç, 2010).

Ramazanoğlu ve Bahçeci (2006) misyon ve vizyon bildirilerinde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Hizmet talep edenlerin önemi ve onlara verilen değer,
- Kaliteye olan inanç ve bu konuda örgütün kararlılığı,
- Örgütte yenilik ve yaratıcılığın takdir ve teşvik edilmesi,
- Çalışanlara ve belirlenen örgütsel değerlere önem verilmesi
- Toplumsal sorumluluğun ve çevreye olan duyarlılığın özümsemesi.

Vizyon ve misyon bildirilerinin özellikle son yıllarda işletme ve yönetim literatüründe en sık kullanılan kavramlar arasında yer aldığına tanık olmaktayız. Öyle ki birçok yönetici ya da akademisyen vizyon ve misyon bildirilerinin örgütlere olan yararlarına işaret etmekle kalmayıp, hemen hemen her örgütün kendine özgü bir vizyon ve misyona sahip olması gerektiğine dikkat çekmektedir (Doğan, 2008). Aynı zamanda misyon ve vizyon bildirileri işletmelerin kurumsal kimliğini ortaya koymaları nedeniyle de önem taşımaktadır. Çalışanlar tarafından paylaşılan misyon ve vizyon bildirileri işletmelerin daha güçlü olmasını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin başarılarını doğrudan etkileyebildikleri söylenebilir.

Literatürde misyon ve vizyon kavramları çeşitli çalışmalara konu olmuştur. 2012 yılında Darbi misyon ve vizyon bildirilerinin çalışanların davranış ve tutumlarına etkisini incelemiştir. Buna göre misyon ve vizyon bildirilerinin çalışan tutum ve davranışlarında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Altıok 2011 yılında paylaşılan misyon ve vizyon bildirilerinin kriz çözmedeki stratejik rolünü araştırmıştır. Çalışmada paylaşılan misyon ve vizyon bildirilerinin kriz dönemlerinde rekabet avantajı sağladığı ve stratejik bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır. 2010 yılında Kılıç tarafından yapılan araştırmada değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki stratejik yönetim anlayışıyla incelenmiştir. Çalışma sonucunda bu kavramların örgütsel değerler yönünden önemi vurgulanmıştır. 2008 yılında Doğan örgütlerde misyon ve vizyonlarının çalışanlarca kabul edilmesi üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma misyon ve vizyonların tüm

çalışanların desteğiyle başarıya ulaşılabilceği sonucuna varılmıştır. Bratianu ve Balanescu 2008 yılında misyon, vizyon ve şirket değerleri arasında ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada güçlü yapı ve entelektüel sermaye için paylaşılan misyon, vizyon ve ortak değerlerin önemi vurgulanmıştır. İbicioğlu ve Avcı 2005 yılında örgütsel öğrenmede paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemini ortaya koyan bir çalışma yapılmıştır. İşletmelerde, paradigmatik uyumun sağlanması, vizyonun paylaşım düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon Bildirilerinin Müşteri Odaklılık Yönünden Değerlendirilmesi

Müşteri odaklılık kavramı günümüz işletmelerinin birçoğunun vizyon, misyon ve strateji beyanlarında yer alan bir kavram haline gelmiştir. Hatta kar amaçsız işletmeler bile müşteri odaklılık kavramından söz etmektedir (Nwankwo, 1995). Kendine özgü özellikleri göz önüne alındığında müşteri odaklı işletmelerden birinin de turizm işletmeleri olduğunu söylemek olasıdır. Müşteri memnuniyetinin kilit rol üstlendiği turizm işletmelerinde, işletmelerin kurumsallıklarını ortaya koymak amacıyla misyon ve vizyon bildirilerinden yararlanabilmektedir. Bu bağlamda misyon ve vizyon bildirilerinin işletme imajını ve hedeflerini ortaya koyarak, iç ve dış müşterilerce paylaşılmasına ve bilinirliğini sağlamaya katkı sağlayabilirler.

Müşteri odaklılık turizm işletmelerine birçok katkı sağlamaktadır. Tang'a göre (2014) müşteri odaklılık, otel işletmelerine yeniliklere ayak uydurmak ve hizmetin iyileştirilerek çok yönlü olması konusunda yardımcı olur. Aynı zamanda turizm tüketicilerinin istek ve beklentilerine hızlı yanıt vermek yenilikler keşfederek ürünler ortaya koymak, müşteri odaklılık ile farklılaşma sağlayarak rakipler karşısına üstün konuma geçmek bu çok yönlülüğe konu olabilmektedir.

Çalışmada 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon bildirilerinde müşteri odaklılığa ne ölçüde yer verdiklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda da Nwankwo tarafından geliştirilen ölçütler kullanılmıştır. 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon bildirileri bir dosya haline getirilerek Nwankwo tarafından geliştirilen ölçütler paralelinde içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

3.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, müşteri odaklı olmanın önemli olduğu konaklama işletmelerinin, misyon ve vizyon bildirilerinde müşteri odaklılığa yer verilip verilmediğinin ortaya konmasıdır. Kurumsal kimliği yansıtan misyon ve vizyon bildirilerinde müşteri odaklılığa yer verilmesinin, müşteri değeri yaratacağı ve işletmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışma 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon bildirilerinde müşteri odaklı olup olmadığının belirlenecek olması nedeniyle önem taşımaktadır. Aynı zamanda bu çalışma literatürde henüz müşteri odaklılık ve misyon vizyon bildirileri ilişkisi incelenmediğinden de önem ve özgünlük taşıdığını söylemek mümkündür.

3.2.Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Bilgin (2014) içerik analizini çok çeşitli söylemlere uygulanan birtakım metodolojik araç ve tekniklerin bütünü olarak tanımlamıştır.

İçerik analizi, sözlü veya yazılı materyallerin sistemli bir biçimde analize tabi tutulup, yazılan ya da söylenenlerin belirli kurallar doğrultusunda kodlanarak, kategorileştirilerek sayısallaştırılması ve ne sıklıkla kullanıldıkları veya tekrar edildiklerini tespit etme sürecidir (Gökçe, 2006).

Arıkan'a (2007) göre ise içerik analizi adı altında toplanan araç ve teknikler, her şeyden önce kontrollü bir yorum çabası olarak ve genelde tündengeline dayalı bir okuma aracı olarak nitelendirilebilir. Söz konusu okuma sınırları belirlenmiş söylem örneklerinin çözümlenmesi esasına dayanmaktadır. İçerik analiziyle yayınlarda ve mesajlarda zamanla veya yöresel olarak ortaya çıkan değişimler yorumlanmaya çalışılır.

Çalışmada Nwankwo tarafından 1995 yılında geliştirilen müşteri odaklılık ölçütleri kullanılmıştır. 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin vizyon ve misyon bildirileri bu ölçütler doğrultusunda içerik analizi yöntemiyle metinleştirilerek incelenmiştir. Çalışmada yer alan ölçütler tanımlama, hassaslık, ölçme ve uygulama olarak sınıflandırılmıştır. Bu ölçütlerin içeriğine bakıldığında tanımlama kavramının ürün ya da pazarın müşteri merkezli olması, müşterilerden bilgi toplama ve eğitim programları gibi ölçütlerden oluştuğu görülmektedir. Bu ölçütler müşteri odaklı olmayı oluşturmaktadır. Hassaslık ölçütü ise müşterilerle ilgili öngörde bulunabilme ve yönlendirici olma kavramlarından oluşmaktadır. Bu ölçütler ise proaktifliği beraberinde getirmektedir. Değişen koşul ve şartlara uyum sağlayarak müşteri istek ve

beklentilerine cevap vermeyi gerekli kılmaktadır. Ölçme boyutu müşteri araştırmalarını ve müşteri odaklı performansı ifade ederken formallikle özdeşleştirilmiştir. Tanımlanan ve hassaslık oluşturulan boyutların ne derecede başarılı olduğunu ortaya konmaktadır. Uygulama boyutu ise üst yönetimle beraber stratejileri belirleyerek faaliyet odaklı olmayı gerektirmektedir. Nwankwo'ya göre (1995) bu ölçütlere uyan ve yerine getiren işletmeler müşteri odaklı hareket etmektedir. Buna paralel olarak bu ölçütler paralelinde hareket eden işletmeleri, müşteriyi işletmenin merkezine alarak, müşteri istek ve ihtiyaçlarına yanıt vermeye çalışan, yüksek müşteri profiline sahip işletmeler olarak adlandırılmıştır.

Tablo 1: Nwankwo tarafından geliştirilen ölçütler

ÖLÇÜTLER	
Tanımlama	Müşteri Odaklı Olma
	Ürün ya da pazarın müşteri merkezli olması
	Müşteri odaklı amaçların ifade edilmesi
	Müşterilerden bilgi toplama
	Çalışanların eğitim programları
Hassaslık	Proaktif Olma
	Müşterilerle ilgili öngöründe bulunabilme
	Yönlendirici olma
	Yeni stratejiler araştırma
Ölçme	Formal Olma
	Müşteri araştırmaları
	Müşteri odaklı performans
Uygulama	Aksiyon Odaklı Olma
	Üst yönetim desteği
	Faaliyet odaklı olma

3.3. Araştırma Kapsam ve Sınırlılıkları

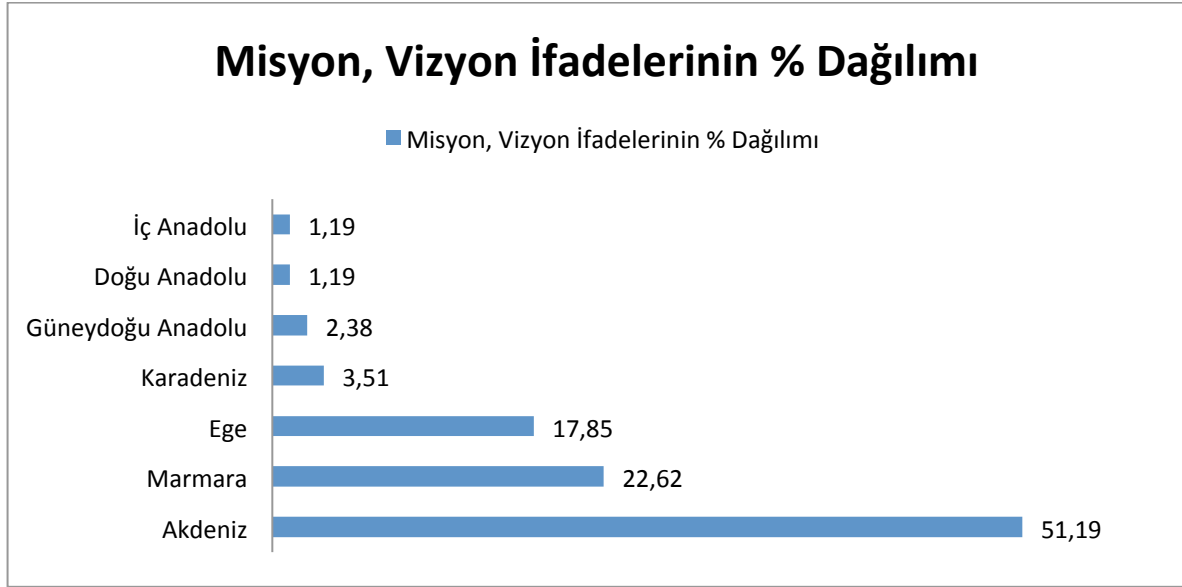
Çalışma, turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı konaklama işletmelerini kapsamaktadır. Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinin web sitelerinde yer alan misyon vizyon bildirileri bir dosya haline getirilmiştir. Çalışmanın sadece turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı konaklama işletmelerini kapsıyor olması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Nwankwo

tarafından geliştirilen ölçütler doğrultusunda metinler incelenmiş, ölçütlerin metinlerde geçme sıklıkları kodlanmıştır. Kodlanan ifadelerin konaklama işletmelerince hangi sıklıkla kullanıldığı yüzdesel olarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda da SPSS 22 programı aracılığıyla kodlanan kavramların yüzdesel dağılımı oluşturulmuştur.

3.3.Bulgular ve Yorumlanması

Çalışmada turizm işletme belgesine sahip 577 tane 5 yıldızlı konaklama işletmesinin web sitesi incelenmiştir. İncelenen bölgelere göre konaklama işletmeleri sınıflandırıldığında en fazla sayıdaki işletmenin Akdeniz Bölgesinde olduğu görülmüştür. Akdeniz Bölgesi içerisinde en fazla ağırlığa sahip il ise Antalya'dır. Akdeniz Bölgesini sırasıyla Ege Bölgesi (ağırlıklı olan il Muğla) ve Marmara Bölgesi (ağırlıklı olan il İstanbul) izlemektedir. 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin bölgeler bazında en az olduğu yer ise Doğu Anadolu Bölgesidir.

Çalışma kapsamında 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon bildirilerinin bölgelere göre dağılımı incelenmiştir. Şekil 1'e göre Akdeniz Bölgesindeki konaklama işletmeleri ilk sırayı almaktadır. Akdeniz Bölgesindeki konaklama işletmelerinden misyon ve vizyon bildirilerine ulaşılabilenler tüm konaklama işletmelerinin % 51.19'unu oluştururken, Marmara Bölgesi % 22.62, Ege Bölgesi ise % 17.85 ile onu takip etmektedir. Sıralamaya bakıldığında % 1.19 ile Doğu Anadolu ve İç Anadolu Bölgesindeki konaklama işletmeleri son sırayı almıştır. Bu sonuçlara göre Akdeniz Bölgesindeki konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon bildirilerine daha fazla yer ayırarak kurumsallaşma yolunda ilerlediğini söylemek mümkün olabilir.



Şekil 1: Misyon ve Vizyon İfadelerinin Bölgelere Göre Dağılımı

Tablo 2'ye göre çalışma kapsamında 577 konaklama işletmesi incelenmiştir. Konaklama işletmeleri web sitelerinin 13'ü yapım aşamasında ya da güncellenmekte, 16'sı ise misyon ve vizyon linki olmasına rağmen açılmadığından araştırmada kapsam dışı bırakılmıştır. İşletmelerin 21'inin web sitelerine ulaşılamamış, ulaşılmayan web sitelerinden 6'sı da arama motorunda başka sitelerin linklerine yönlendirilmiştir. Araştırma doğrultusunda 521 konaklama işletmesinden misyon bildirilerinin yer verildiği işletme sayısı 96, vizyon ifadelerinin yer verildiği işletme sayısı ise 93'tür. Araştırmaya misyon ve vizyon bildirilerinin her ikisine de yer veren konaklama işletmeleri dahil edilmiştir. Buna paralel olarak da misyon ve vizyon bildirilerinin her ikisini içeren işletmesi sayısı 84'tür. 12 işletmenin sadece misyonu, 9 işletmenin ise sadece vizyonuna ulaşıldığı için araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamında web sitelerinin kullanılabilirliği iki hafta arayla kontrol edilmiştir.

Tablo 2: Konaklama İşletmelerinin Misyon ve Vizyon Bildirilerinin Değerlendirilmesi

	Var		Uygun Değil		Uygun	
	f	%	f	%	f	%
Misyon	96	16,63	12	2,07	84	14,25
Vizyon	93	14,38	9	1,55	84	14,55

Konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon bildirilerinde, Nwankwo tarafından geliştirilen ölçütlerden birden fazla yer aldığı görülmüştür. Buna göre misyon ve vizyon bildirilerinde en sık karşılaşılan ölçüt tanımlama ölçütüdür. Tablo 3'te de belirtildiği gibi tanımlama ölçütü unsurlarından biri olan müşteri merkezli olma % 93.9 ile en sık tekrar eden ifadedir. Bunu % 81.8 ile müşteri odaklı amaçlar doğrultusunda hareket edildiği ifadesi izlemektedir. Bu iki ölçütün en sık tekrar eden ifadeler olması konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon bildirilerinde müşterilerine verdiği önemi ve müşteri odaklılık yönünde hareket ettiğini göstermektedir. Tanımlama ölçütünde en az sıklıkla geçen ifade müşterilerle ilgili bilgi toplama (% 4.1) olmuştur. Bunun nedenini müşterilerden bilgi toplama ifadesinin misyon ve vizyon özellikleri ile bağdaşmaması olarak yorumlanabilir.

Tablo 3: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Ait Tanımlama Ölçütü

Müşteri Odaklılık Ölçütleri	
Tanımlama Ölçütü	Oran (%)
Müşteri Merkezli Olması	93.9
Müşteri Odaklı Amaçların İfade Edilmesi	81.8
Müşterilerle İlgili Bilgi Toplama	4.1
Çalışanların Eğitim Programları	72.7

Tablo 3'ü aynı zamanda iç müşteriler açısından yorumlamak da mümkündür. Konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon bildirilerinde, müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri odaklı anlayışın benimsenebilmesi adına personelin eğitilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Araştırmada tanımlama ölçütü altında yer alan çalışanların eğitimi ölçütü % 72.7 oranındadır. Bu ölçüt, konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon bildirilerinde müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi amacıyla sürekli eğitilmesi yönünde yer almıştır. Bu unsurun misyon ve vizyonlarda vurgulanıyor olmasını turizmin emek yoğun özelliği ile bağdaştırılabilir.

Çalışmada hassaslık boyutuyla ilgili bulgular tablo 4'te verilmiştir. Buna göre en sık tekrarlanan ölçüt % 73.5 ile yeni stratejiler araştırma olmuştur. Bunu misyon ve vizyon bildirilerinde sıklıkla geçen müşteri memnuniyeti sağlamak için yeni stratejiler geliştirme ve yenilikleri takip etme ifadeleriyle açıklamak mümkündür. Bir diğer ölçüt olan yönlendirici olmanın metinlerde tekrarlanma sıklığı ise % 58.3'tür. Misyon ve vizyon bildirilerinde yönlendirici olma ölçütüne

diğer işletmelerden ayrılan özelliklerin vurgulanmış olması yönüyle bakılabilir. Bu ölçütü müşterilerle ilgili tahminlerde bulunma (% 43.6) ifadesi izlemektedir. Müşterilerle ilgili tahminlerde bulunma ifadesi misyon ve vizyonlarda genellikle müşterilerin tercih ettiği işletmeler olma ifadesiyle özdeşleştirilmiştir.

Tablo 4: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Ait Hassaslık Ölçütü

Müşteri Odaklılık Ölçütleri	
Hassaslık Ölçütü	Oran (%)
Müşterilerle İlgili Öngöründe Bulunabilme	43.6
Yönlendirici Olma	58.3
Yeni Stratejiler Araştırma	73.5

Misyon ve vizyon bildirilerinde en az sıklıkla yer alan ölçüt müşteri odaklılığın ölçme boyutudur. Müşteri araştırmaları ile ilgili ifadelerin yer alma sıklığı % 3.2'dir. Bunu müşteri odaklılığın uygulama boyutu takip etmektedir. Üst yönetimin müşteri odaklılık konusundaki desteği % 9.4'nü oluşturmaktadır. Araştırmada ölçme ve uygulama boyutlarının yüzdesel anlamda az tekrarlanmış olmasını misyon ve vizyon bildirilerinde ölçüme dayalı bir anlayış benimsenmemiş olmasıyla açıklamak mümkündür. Aynı zamanda misyon ve vizyon özellikleri göz önünde bulundurulduğunda ölçme ve uygulama ölçütlerinin özelliklerini taşımadığı gereğiyle en az tekrarlanan ifadelerden olduğu söylenebilir.

Tablo 5: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Ait Ölçme ve Uygulama Ölçütleri

Müşteri Odaklılık Ölçütleri	
Ölçme Ölçütü	Oran (%)
Müşteri Araştırmaları	3.2
Uygulama Ölçütü	
Faaliyet Odaklı Olma	27.8
Üst Yönetim Desteği	9.4

Çalışmada bir diğer husus da misyon ve vizyon bildirilerinin yer aldığı linkler olmuştur. Misyon ve vizyon bildirilerinin çoğunlukla (% 72.3) kurumsal linki altında verildiği görülmüştür. Bunun

dışında hakkımızda linki % 22.5 ve otel bilgileri linki 5.2'yi kapsamaktadır. Misyon ve vizyon bildirilerinin çoğunlukla kurumsal linki altında veriliyor olmasının nedenini, misyon ve vizyonların kurumsal kimliği yanıtma özelliğinden ileri geldiğini savunmak olasıdır.

Sonuç ve Öneriler

Çalışma bulgularına bakıldığında misyon ve vizyon bildirilerinde müşteri merkezli olma kavramının, en sık tekrarlanan kavram olduğu göze çarpmaktadır. Aynı zamanda müşteri odaklı amaçlar doğrultusunda hareket edildiği üzerinde de durulmuştur. Buradan hareketle turizm işletmelerinde müşteri odaklı olmanın önemli bir etken olduğu sonucuna varmak mümkündür. Kurumsal kimliğe sahip olan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilme, müşterileri değerli ve önemli hissettirebilme amaçlarıyla müşteri odaklı misyon ve vizyon oluşturdıkları sonucuna varılabilir.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla yeni stratejiler geliştirip, yeniliklerin takip edilmesi yönünde olmuştur. Turizm ürünü özellikleri göz önüne alındığında kolay taklit edilebilir olduğu ortadadır. Bu nedenle de konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon bildirilerinde farklılaşma sağlamasını amacıyla yenilikler yapmak ve yenilikleri takip ettiklerini vurgulayarak, müşteri odaklı yaklaşım sergiledikleri sonucuna ulaşılabılır.

Turizm işletmeleri özellikleri gereği birçok işletmeden ayrılmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan turizmde dış müşteri kavramı kadar iç müşteri kavramı da önem taşımaktadır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında da benzer bir durumdan bahsedilebilir. Konaklama işletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarında müşteri odaklı olabilmek için personel eğitiminden bahsetmesi iç müşteri kavramının önemini de beraberinde getirmektedir. İç müşterinin memnuniyet düzeyi, eğitimi ve motivasyonu dış müşteriyi doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle turizm işletmelerinde iç müşterinin kilit rol üstlendiği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında belirlenen ölçütlerden en az sıklıkla tekrarlananlar ölçme ve uygulama ifadeleri olmuştur. Bu iki ifadenin en az sıklıkla metinlerde geçiyor olmasını misyon ve vizyon kavramlarının özellikleri ile bağdaşmıyor olması ile yorumlanabilir.

Çalışmada varılan sonuçlardan bir diğeri de misyon vizyon bildirilerinin yer aldığı linklerde bir uyum olmadığıdır. Misyon ve vizyon bildirilerine çoğunlukla kurumsal linki altında yer verilirken, otel bilgileri ve hakkımızda bölümünde de yer verildiği görülmüştür. Kurumsal kimliği yansıtan misyon vizyon bildirilerinin kurumsal linki altında verilmesinin daha uygun olabileceği düşünülmektedir. Konaklama işletmelerinin kurumsal kimliğini yansıtarak müşteri nezdinde daha fazla önem atfedilmesi amacıyla işletme hakkında doğrudan bilgiye ulaşma imkanı sağlayan misyon ve vizyon bildirileri oluşturulması gereklidir.

Turizm işletmeleri değişen koşullar ve artan rekabete uyum sağlamak amacıyla yenilikleri takip ederek müşteri istek ve beklentilerine hızlı yanıt vermek zorundadır. Bu nedenle de müşteri merkezli hareket edilmeli ve bu yönde stratejiler geliştirilmelidir. Çalışma kapsamında konaklama işletmeleri bazında bazı önerilerde bulunulabilir. Turizm işletmelerinin müşteri odaklı olmasına yönelik önerilerin nedenleri aşağıdaki gibidir:

- İşletmeler değişen koşullar ve tüketici beklentilerine ayak uydurmak zorundadır. Turizm tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme, işletmeye olan sadakatini arttırabilme, yeni müşterileri işletmeye çekebilme doğrultusunda turizm işletmeleri müşteri odaklı olarak hareket etmelidir.
- Turizm işletmelerinde dış müşteri memnuniyetinin sağlanması iç müşteri odaklı olmaktan geçmektedir. Turizmin emek yoğun bir sektör olması, iş gücüne verilen önemi beraberinde getirir. Bu noktadan hareketle iç müşteri odaklı olunması, müşteri odaklılık açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.
- Misyon ve vizyon bildirileri olmayan konaklama işletmeleri sayıca çok fazladır. Müşteri gözünde değer yaratma, farklılıkları ortaya koyma ve kurumsal kimlik oluşturarak işletmenin bilinirliğini sağlamak gereklidir.
- Misyon ve vizyon bildirileri işletmeleri daha ileriye taşımayı sağlarken aynı zamanda işletmelerin varlıklarını ve yeteneklerini ortaya koymayı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle turizm işletmeleri misyon ve vizyon bildirileri oluşturmalıdır.

Kaynakça

- Acuner, S. A. (2001), **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, M.P.M. Yayınları: Ankara.
- Akbaba, A. (2005), Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri İçin Bir Uygulama Çalışması, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 16 (1), ss: 59-81.
- Akgeyik, T. (2005), Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi**, 55 (1), ss: 853-875.
- Altıok, P. (2011), Applicable Vision, Mission and The Effects of Strategic Management on Crisis Resolve, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, V:24, ss: 61-71
- Auh, S. ve Menguc, B. (2006), Diversity At The Executive Suite: A Resource-Based Approach To The Customer Orientation-Organizational Performance Relationship, **Journal of Business Research**, V: 59, ss: 564-572.
- Arıkan, R. (2007), **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Barsky, J. D. (1992), **World Class Customer Satisfaction**, Irvin Professional Publishing: ABD.
- Bratianu, C. ve Balanescu, V. (2008), Vision, Mission and Corporate Values: A Comparative Analysis of The Top 50 U.S. Companies, **Management & Marketing**, 3 (3), ss: 19-38.
- Bilgin, N. (2014), **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar**, Siyasal Kitapevi: Ankara.
- Brown, S. L. ve Eisenhardt, K. M. (1995), Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions, **Academy of Management Review**, 20 (2), ss: 343-378.
- Darbi, K. P. W. (2012), Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution, **International Journal of Business and Social Science**, 3 (14), ss: 95-109
- Değermen, A. (2008), Hizmet Personelinin Müşteri Odaklı Davranışlarının Müşterilerin Algılamaları Üzerindeki Etkisinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8 (30), ss.185-193.
- Dev, C., Zhou, Z. K., Brown, J. ve Agarwal, S. (2009), Customer Orientation or Competitor Orientation: Which Marketing Strategy Has a Higher Payoff for Hotel Brands, **Cornell Hospitality Quarterly**, 50 (19), ss: 19-28.
- Dinçer, Ö. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Doğan, H. (2008), Örgütlerde Vizyon ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü ve Adnan Menderes Üniversitesi, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 (3), ss: 93-110.
- Eren, E. (2005), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları: İstanbul.

- Gökçe, O. (2006), **İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler 1.Baskı**, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Goetsch, D. L. ve Davis, S. B. (2006), **Quality Management: Introduction To Total Quality Management for Production, Processing and Services 5th Edition**, Pearson Education Inc: New Jersey.
- Grissemann, U., Plank, A. ve Sperrdin, B. A. (2013), Enhancing Business Performance of Hotels: The Role of İnnovation an Customer Orientation, **International Jorunal of Hospitality Management**, Vol: 33, ss: 347-356.
- Iacob, A. (2014), Individual Antecedents of Employee's Customer Orientation In Public Services, **International Conference Marketing from Information to Decision**, ss: 137-148.
- Ilfie, K. (2014), Customer Orientation of Frontline Employess and Organizational Commitment, **The Service Industries Journal**, 34 (8), ss: 699-714.
- İnan, H. ve Doğan, H. (2006), Müşteri Odaklı Web Sitelerinin İşletme Pazarlama Kararlarına ve Markasına Etkisi, **Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 (2), ss:191-206.
- İbicioğlu, H. ve Avcı, U. (2005), Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, 14 ss: 157-166.
- İslamoğlu, A. H. (2010), **Turizm Pazarlaması**, Beta Yayınları: İstanbul.
- Kağnıcıoğlu, C. H. (2002), Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2, ss: 79-90.
- Kılıç, M. (2010), Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, **Sosyo-ekonomi Dergisi**, 13 (13), 81-98.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990), The Effect of A Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing**, 54(4), 20 – 35.
- Nwankwo, S. (1995), Developing a Customer Orientation, **Journal of Consumer Marketing**, 12(2), ss: 5-15.
- Odabaşı, Y. (2000), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Peña, A. I. P., Jamilena, D. M. F. ve Molina, M. Á. R. (2013), Impact of Customer Orientation and ICT Use on the Perceived Performance of Rural Tourism Enterprises, **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 30 (3), ss: 272-289.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, B. (2006), Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, ss: 52-56.

- Saarijaarvi, H., Kuusela, H., Neilimo, K. ve Narvanen, E. (2013), Disentangling Customer Orientation-Executive Perspective, **Business Process Management Journal**, 20 (5), ss: 663-677.
- Tajeddini, K. (2010), Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland, **Tourism Management**, V: 33, ss: 221-231.
- Tang, W. (2014), Becoming An Ambidextrous Hotel: the Role of Customer Orientation, **International Journal of Hospitality Management**, V: 39, ss:1-10.
- Theoharakis, V. ve Hooley, G. J., (2008), Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, 25(1), ss: 69–79.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yoo, J. J. ve Arnold, T. J. (2014), Customer Orientation, Engagement, and Developing Positive Emotional Labor, **The Service Industries Journal**, ss: 34-16.