

Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma

Öğr. Gör. Ekrem Aydın
Artvin Çoruh Üniversitesi
Arhavi Meslek Yüksekokulu
Turizm ve Seyahat Hizmetleri
E-posta: ekrem_aydin81@hotmail.com

Öğr. Gör. Ceyhan Akyol
Artvin Çoruh Üniversitesi
Arhavi Meslek Yüksekokulu
Turizm ve Seyahat Hizmetleri
E-posta: ceyhanakyol@artvin.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinin kriz dönemlerini atlama da kullandıkları pazarlama stratejilerini belirlemek ve krizin işletmeler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini tespit etmektir. Araştırmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemine dayandığından dolayı, İstanbul'da faaliyet gösteren yedi adet beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri ile görüşme yapılmış ve toplanan veriler içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; otel işletmelerinin krizden çok fazla etkilenmedikleri ve daha çok mevcut durumu korumaya yönelik yani durağan pazarlama stratejilerini benimsedikleri tespit edilmiştir. Rekabet stratejilerinde ise daha çok maliyet liderliği için stratejilerle birlikte, küçük değişiklikler yapılarak farklılaşma stratejilerinin uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel işletmeleri, kriz, pazarlama stratejileri

The Marketing Strategies Of The Hotel Managements During The Crisis Periods: A Qualitative Research in Five-Star Hotels Located in İstanbul

Abstract

The aim of this study is to define tourism management's marketing strategies that is used in recovering the crisis periods and to determine the positive or negative effects of crisis on the managements. For this reason, interviews have been conducted with hotel management's managers of seven five-star hotels located in İstanbul and data collected by content analysing. According to research results; it is determined that the hotel managements haven't been effected by the crisis mostly and on the other hand, for mostly they adopted stable marketing strategies in order to maintain the current situation. It is concluded that in competition strategies, application of differentiation strategies by making little changes with for mostly cost leadership strategies.

Keywords: Hotel managements, crisis, marketing strategies

1. Giriş

Kelime anlamı itibarıyla bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, içinden çıkılması zor bir durum, aniden meydana gelen, kötüye gidiş yönündeki gelişmeler, tehlikeler olarak tanımlanan kriz her işletmeyi az veya çok etkilemektedir. Özellikle kriz sırasında süre ve hareket alternatifinin son derece sınırlı olması, çabuk ve doğru kararlar alma gerekliliği, yetkinin merkezileşmesi eğilimini ortaya çıkarabilir. Sürekli kontrol altında tutulan işletme üyeleri arasında korku ve panik artabilir, krizin yarattığı zaman baskısı nedeniyle karar sürecinde bozulmalar meydana gelebilir. Kriz sonrasında ise işletmede psikolojik ve fizyolojik çöküntü yaşanabilir, işletmede tepe yönetimiyle alt kademelikler arasında karşılıklı güven azalabilir. Bu ve benzeri etkiler krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında kriz, örgütün problemlerini ve zayıf yönlerini açığa çıkarabilme, geleneksel yönetim araçlarında değişime neden olabilme, etkin stratejileri geliştirebilme, takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesini sağlaması açısından bir takım olumlu etkilere de sahiptir (Dinçer, 2007:405).

Otel işletmeleri de yapıları gereği yaşanan bu krizlerden daha çok etkilenmektedir (Öztürk ve Türkmen, 2005:167). Özellikle devlet politikasındaki değişiklikler ile ülkelerin kendi vatandaşlarına ve diğer ülke vatandaşlarına uyguladıkları seyahat ambargoları, işletme ürünlerine olan arz ve talep artışı ya da azalışı, kaynak sağlamada yaşanan sıkıntılar, yoğun rekabet ortamı, yerel halkın turizme karşı tutumu ve yerel halkla turist arasındaki olumsuz iletişim salgın hastalıklar, terör ve suç olaylarının fazlalığı, yönetici ve personelin bilgi ve becerilerinin eksikliği, karar alış ve uygulamada geç kalınması gibi nedenler otel işletmelerini etkileyen kriz faktörleri olarak değerlendirilebilir (Seçilmiş ve Sarı, 2010:503).

Kriz durumunda işletmeyi yönetmek zorlaşmakta, krizlere karşı özel önlemlerin alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Turistik çekim merkezlerindeki kriz yaratıcı durumlar, turistik talep üzerinde farklı türden etki yaratır. Nadir olarak oluşan ve pek de önemli olmayan suç olayları talebi etkilemeyebilir fakat yaşanan olayın önem derecesine göre talepte belirgin ve ciddi düşüşler yaşanabilir. Sürekli bir savaş ve terör durumunda talep tamamen kesilebilir. Otel işletmeleri içinse olası her türlü krize karşı önlem alabilmek, tedbirli olabilmek mümkün değildir. Ancak otel işletmelerinin olası bir krize karşı tedbirli olması ilerde karşılaşılabilecek diğer krizleri çözüme yardımcı olacaktır (Köroğlu, 2004:6).

Otel işletmelerinin son bir yıldır yaşanan ekonomik krizle birlikte etkin pazarlama stratejilerine olan ihtiyaçları daha da artmakla birlikte kriz dönemlerinde ne tür pazarlama stratejilerine ihtiyaç duydukları ve uyguladıkları öteden beri çeşitli kesimlerce araştırılmakta ve sorgulanmaktadır. Ayrıca turizmin yapısı gereği krizlerden daha çok etkilenen bir sektör olması ve çağımızda krizlerin daha çok yaşanır olması, otel işletmelerinin kriz dönemlerinde ne tür pazarlama stratejileri uyguladıklarına ilişkin mevcut durumun ortaya konulması fikrini uyandırmıştır.

Bu çerçeveden hareketle bu çalışmanın temel amacını otel işletmelerinin kriz dönemlerinde hangi pazarlama stratejilerini ne şekilde uyguladıklarının tespiti oluşturmaktadır. Bunun için, İstanbul'da faaliyet gösteren yedi adet beş yıldızlı otel işletmesi yöneticileriyle görüşme yapılarak kriz dönemlerinde uyguladıkları

pazarlama stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece hem sektöre yeni girecek olan işletmecilerin belirsizlik ve tehlike durumlarında nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamaları gerektiği konusunda fikir edinmelerine hem de bu konulara yönelik öneri ve katkıların geliştirilmesine yardımcı olunacaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyla ilgili yazın taraması yapılarak kuramsal çerçeveye ve daha önce yapılmış benzer araştırmaların sonuçlarına değinilmiş, ikinci bölümde araştırmanın kısıtları, yöntemi ve bulguları verilmiş, son bölümde ise araştırmaya ait tartışma, sonuç ve öneriler sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

2. 1. Krizin Tanımı

Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün veya işletmenin anlama ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Aymankuy, 2001:106). Bu açıdan kriz, şirketin yaşamını tehlikeye atan, şirketin hayatta kalmasını engelleyen bir etki yaratmaktadır (Glaesser, 2007:13). Bir başka tanımda ise kriz, örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, zaman zaman örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve hızlı tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum olarak açıklanmaktadır (Yılmaz, 2004:2). Diğer bir tanımda ise kriz tehlike ve fırsatlar olarak değerlendirilmektedir (Devlin, 2006:2).

Turizm sektörü açısından ise kriz, olağan gidişi tehdit eden, turistik tüketicilerin olayı olumsuz yönde algılamalarına yol açan, çekicilik, konfor ve güvenlik konularında turistik bölge imajına zarar veren, yerel ekonomileri güç durumda bırakan, turizm faaliyetlerinin sürekliliğini aksatan, turist sayısı ve turizm gelirlerinde azalmaya yol açan etkenler olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2004:72). Turizmde kriz, turizm ile ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememeleri, kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyo-ekonomik değişimler, terör olayları, yanlış politika ve yönetim hatalarıyla turizm sektörünün zarara uğratılması durumudur. Turizm işletmeleri açısından krizler zaman zaman yönetimi zor durumda bırakmaktadır. Bu sebeple turizm işletmeleri krizin önemini kavramak durumundadırlar (Koroğlu, 2004:71; Aymankuy, 2001:106).

2. 2. Krizin Nedenleri

İşletmelerin krizle karşılaşmasının temel nedeni rekabet ortamına uyum sağlayamamak olmakla birlikte bu nedene sebep olan işletme içi ve işletme dışı çeşitli etkenler bulunmaktadır (Öztürk ve Türkmen, 2005:169; Deniz ve Sağlam, 2007:158)

Krize neden olan işletme dışı faktörler, yönetimin kontrol edemediği yangın ve sel gibi tabii afetler, ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, kısa ve uzun dönemli ekonomik dalgalanmalar, hükümetin gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda

alacağı hukuki ve politik kararlar, toplumun değer yargılarının değişmesi, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, büyük ve güçlü rakiplerin daha avantajlı olması olarak nitelendirilebilir (Dinçer, 2007:409; Şimşek, 2002:329; Ataman, 2001:238; Titiz ve Çarıkçı, 2001:205).

Krize neden olan işletme içi faktörlerin başında kuruluş yerinin hatalı seçimi, fizibilite çalışması yapmadan ani kararlar almak, işletmede karar verme mekanizmasının yeterince iyi bütünleşmemiş olması gibi etkenler yer almaktadır. Çevreye uyum sağlayamama, aşırı merkezci bir yönetim ve sorunlara karar vermede yavaşlık, finansal planlamanın yetersiz oluşu, işletmenin amaç ve hedeflerinin önceden sağlıklı bir şekilde belirlenmemesi, verimliliğin ve etkinliğin yeterince sağlanamaması, geleceğe yönelik tahminlerin yapılamaması, yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlik gibi etkenler de krize neden olan işletme içi faktörlerdendir (Asunakutlu ve diğ., 2003:144; Coşkun, 1995:12; Yılmaz, 2004:22; Dinçer, 2007:410; Köroğlu, 2004:24; Düzgün, 2007:22).

2. 3. Krizin Etkileri

Kriz durumunun kendi özellikleri ve ona cevap niteliğindeki plansız değişimin bir sonucu olarak, işletme ve çalışanları üzerinde birçok olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Herhangi bir kriz durumunda birimler arasında koordinasyon eksikliği, gizli çatışmaların ortaya çıkması, personel devir hızının yükselmesi, alınan kararlara sadık kalınmaması gibi problemlerle karşılaşılır (Ataman, 2001:250; Dinçer, 2007:420).

Boşça (2006)' ya göre krizin işletmeler üzerindeki etkilerini şu başlıklar altında toplamak mümkündür;

- İş yeri kapanmaları,
- Üretim ve kapasite kullanım oranlarında düşüş,
- Maliyetlerde artış,
- İstihdamda gerileme ve istihdam yükümlülüklerinde artış,
- Finansman sorunu,
- İşletme yatırımlarında gerileme.

Ekonomik kriz sonrasında tüketiciler harcamalarında kontrollü davranmaya başlayabilir, alış-verişlerinde sürpriz yaşamamak için daha önce denenmiş, bilinen güvenilir markaları tercih yoluna gidebilirler. Tüketici davranışlarındaki bu değişim, pazarlama açısından daha yakından izlenilmesi ve değişime uygun pazarlama strateji ve programlarının yapılmasını gerektirmektedir (Altunışık ve diğ., 2003:341).

Geçmiş yıllarda birçok turizm merkezi krizle karşı karşıya kalmıştır. Yaşanan bu krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkilerine baktığımızda, çoğu otelin boş kaldığını, uçuşların iptal edildiğini ve birçok turist turizm hareketlerine son verip ülkelerine döndüğü görülmektedir (Avraham ve Ketter, 2006:115; Blake ve Sinclair, 2003:816). Ülkemizde yaşanan ekonomik kriz sonucu kamu harcamalarına kısıtlama getirilmesi, tanıtım ve pazarlama alanında ihtiyaç duyulan finansal kaynağın temininde güçlükler yaratmıştır (Aymanıkuy, 2001:112). Turizm sektörü ülke ekonomisi içerisinde en fazla gelir getiren alanlardan biri olmakla birlikte

krizlere oldukça duyarlıdır. Kriz söylentisi bile, yapılan rezervasyonların iptali ile sonuçlanabilmektedir. 1980 sonrası gelişen Türk turizmi ilk olarak 1986'da Çernobil vakasından etkilenmiştir. 1991'de yaşanan Körfez Savaşı ve PKK terör örgütünün eylemleri nedeniyle Türk turizm sektörünün gelişme trendinin düştüğü görülmektedir (Albeni ve Ongun, 2005:97).

3. Turizm İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri

Pazarlama stratejisi, bir işletmenin seçilen bir pazarda pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlaması beklenen genel ilkelerdir (Otan, 2007:99). Pazarlama stratejileri pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılacağını gösterir ve işletmenin belli bir pazarda ne yapacağını genel görüntüsünü verir (Gülmez, 1996:25). Bir başka tanımda ise (Harman, 2007:34) pazarlama stratejisi, "firma yönetimini pazarlardaki müşteriler ve ürünler konusunda, özel hedefler belirlemeye yönelten, dış ve iç çevre bilgileri ışığında firma için alternatif fırsat ve risklerin analizi" olarak tanımlanmıştır.

Pazarlama stratejisi belirlenirken işletmedeki diğer fonksiyonel bölümler de göz önüne alınabilmeli ve koordinasyon ihmal edilmeden özellikle çevre ön planda tutulabilmelidir. Pazarlama stratejileri işletmenin ana amaçlarına göre belirlenmeli ve bazı hallerde aynı anda değişik pazarlama stratejileri uygulanabilmelidir (Düzgün, 2007:59).

Turizm işletmelerinde pazar şartları sürekli olarak değişiklik göstermektedir. Bu da turizm işletmelerinde belirlenen pazarlama stratejilerinin uzun süre geçerliliğini sürdürmesini engellemektedir. Dış çevre faktörlerinde meydana gelen değişimler turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini olumlu veya olumsuz etkileyebilir. İşletmeler, değişim gösteren dış çevre faktörleri karşısında yeni stratejiler benimseyebilir, hatta dış çevredeki bu değişimleri fırsat haline dönüştürebilir. Bunun tersi olduğu durumlarda da yani, pazarın durağan olduğu durumlarda işletmeler yeni pazarlama stratejileri benimseyebilirler (Otan, 2007:102).

Turizm endüstrisinde pazarlama stratejisi ise, turistik ürünlerin arzı ile çevresel faktörlerin alıcılar arasındaki karşılaştırma olarak ifade edilebilir.

Turizm işletmeleri ve diğer işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri iki grupta incelenebilir. Bunlar büyümeye yönelik stratejiler ve rekabete yönelik stratejilerdir (Otan, 2007:156). Turistik alanda faaliyet gösteren firmalar, büyüme stratejileri ile büyümeyi ve pazardaki paylarını artırmayı amaçlarlar. İşletmeler büyüme stratejilerini izlerken, yoğun büyüme, tamamlayıcı büyüme ya da çeşitlenerek büyüme stratejilerinden birini tercih edebilirler (Kaşlı ve diğ., 2009:91). İşletmeler yoğun büyüme stratejileri ile satış hızını arttırarak ve rakiplerin müşterilerini çekerek pazarda etkili olabilir, farklı pazar bölümlerine girerek pazarı geliştirebilir, yeni mallar bularak ve geliştirerek ürün çeşitlendirme yoluna gidebilirler (Turengül, 2007).

Büyüme, işletmede sayısal ve niteliksel olarak gelişimi ifade eder. Sayısal büyüme ve gelişme, işletmenin satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde, varlık büyüklüğünde ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel

olarak artışı ifade eder. Niteliksel olarak büyüme ise işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2006:200). Otelcilik sektöründe büyüme stratejilerinde nasıl bir yol izleneceğini tespit etmek başarıda önemli bir rol oynamaktadır. Otel işletmeleri büyüme amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım pazara giriş biçimi seçeneklerine sahiptirler. Bunlar; tam sahiplik, birleşme veya satın alma, kiralama, ortak girişim, stratejik ortaklık, yönetim sözleşmesi, franchise verme, konsorsiyumlara katılma ve çeşitli danışmanlık hizmetleri satma gibi alternatif yöntemlerden oluşmaktadır (Met, 2005:134).

Rekabetçi stratejiler ise, tamamen pazardaki rakiplerle ilgili olan stratejilerdir. Turizm pazarında yer alan işletmelerin yapmış olduğu rekabet uygulamaları, mutlaka diğer işletmeleri de etkileyeceği için rekabetçi stratejilerin önemini unutmamak gerekir (Öztürk ve Türkmen, 2007). Bu açıdan, rekabetçi stratejileri farklılaşma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve odaklaşma stratejisi olmak üzere üç şekilde incelemek mümkündür. Maliyet liderliği stratejisinde işletme, maliyetlerini rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirerek mal ve hizmetlerini dağıtmaya yönelik stratejiler belirler (Dinçer, 2007:200). Maliyet liderliği stratejisinde turizm işletmeleri maliyetleri olabildiğince düşürmeye çalışırlar. İşletmeler bu amaca, üretilen ürünlerin niceliklerini azaltarak, niteliklerini düşürerek ya da personel çıkararak ulaşabilirler (Öztürk ve Türkmen, 2007).

Farklılaşma stratejisinde, işletme sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak rakiplerine göre ayrıcalıklı hale gelmeye çalışır. İşletme, sunduğu mal ve hizmetini; tasarım ve marka ismi, teknoloji, mal veya hizmetin özellikleri, müşteri hizmetleri, dağıtım, satıcı veya diğer boyutlarda rakiplerinkinden daha farklı hale getirmeye çalışır.

Odaklanma stratejisinde ise işletme, pazarın belli bir bölümünü seçer ve diğerlerini devre dışı bırakır. Odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika bu düşünce etrafında geliştirilir (Dinçer, 2007).

3. 1. Konu ile İlgili Araştırmalar

İlgili literatür incelendiğinde kriz ile ilgili pek çok çalışma yapıldığı (Seçilmiş ve Sarı, 2010; Murat ve Mısırlı, 2005; Öztürk ve Türkmen, 2005; Titiz ve Çarıkçı, 2001; Albeni ve Ongun, 2005; Okumuş ve Karamustafa, 2005; Blake ve Sinclair, 2003; Niininen ve Gatsou, 2008; Irvine ve Anderson, 2006; Anderson, 2006; Arana ve Leon, 2008; Kuo ve ark., 2008; Israeli ve Reichel, 2003), bu çalışmaların daha çok krizlerin teorik olarak değerlendirildiği, krizlerin işletmeler üzerine etkilerinin araştırıldığı, krizin turizm ve seyahat sektörü üzerindeki etkileri konu edildiği ve kriz yönetimi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Turizm ve pazarlama disiplinlerinin birlikte konu edildiği ve bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan turizm ve otel işletmelerinde kriz dönemlerine yönelik pazarlama stratejileri ile ilgili konularda çok fazla çalışmanın olmadığı (Öztürk ve Türkmen, 2007) çalışmaların daha çok turizm ve seyahat endüstrisi için pazarlama stratejileri konularını kapsadığı görülmüştür (Otan, 2007; Dacko, 2004; Riege ve Perry, 2000; Harman, 2007). Dolayısıyla bu çalışmanın sayıca az olan söz konusu çalışmalar ile birlikte ilgili literatüre kendi çapında katkı yapması düşünülmektedir.

Otan (2007), bir otel işletmesinin içinde bulunduğu koşullarda uygulanan pazarlama stratejilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada otel işletmelerinde pazarlama stratejilerini büyümeye ve rekabete yönelik stratejiler olarak ikiye ayırmıştır. Yapılan çalışmada söz konusu otel işletmesinin daha çok rekabet stratejilerini uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Turizm işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini belirlemeye yönelik (Öztürk ve Türkmen, 2006) tarafından seyahat acenteleri üzerinde yapılmış olan diğer bir çalışmada seyahat acentelerinin daha çok ilerlemeye yönelik değil mevcut durumu korumaya yönelik pazarlama stratejilerini benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Otan'ın (2007) yapmış olduğu araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir. Bu durumda seyahat acenteleri ve otel işletmelerinde farklı pazarlama stratejileri uygulanabileceği sonucuna varılabilir. Bu farklılıktaki etkenlerin ise işletme yapılarındaki farklılıklar, krizin nedenleri arasındaki farklılıklar, krizin ortaya çıkış dönemindeki farklılıklar olabilir.

Seyahat acentelerinin pazarlama stratejilerini nasıl geliştirdiklerini belirlemeye yönelik yapılmış olan (Harman, 2007) çalışma sonucunda, acentelerin çoğunun pazarlama departmanı dahi olmadığı ve pazarlama faaliyetlerinin yöneticilerin tecrübeleri çerçevesinde yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dağıtım elemanı ise, acentelerin %61'inin dolaylı dağıtım stratejisini, % 39'unun ise doğrudan dağıtımını tercih ettikleri tespit edilmiştir. Öte yandan tutundurma faaliyetlerinde ise en çok kişisel satışın etkin olduğu ve bu faaliyetlerin daha çok acente çalışanları tarafından yürütüldüğü belirlenmiştir. Sunulan hizmetlerin fiyatlarının belirlenmesinde dikkate alınan en önemli hususların, hizmetin kalitesi ve maliyeti olduğu, fiyat farklılaşmasında ise tedarikçilerin fiyatlarının daha belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Kriz sonrası işletme stratejilerini belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan farklı bir çalışmada (Titiz, 2003), kriz sürecindeki kararların kriz sonrası nasıl etkileyebileceğine değinilmiş, ayrıca kriz dönemi edinilen becerilerin krizde işletme lehine nasıl çevrilebilmesi için iyi bir çevre ve işletme içi kaynak analizi yapılması gerektiği görülmüştür.

Geçmiş yıllarda dünyada yaşanan krizlere baktığımızda; Çin, Tayvan ve Singapur'u etkisi altına alan sars vakası, Endonezya'daki tsunami ve terör olayları, Amerika'daki Katarina ve Rita kasırgaları gibi gelişmeler turizm ve hizmet sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. Öyle ki; 2005 yılında meydana gelen katarina kasırgasını takiben Luisana otellerinin %50'den fazlası kapanmıştır. Kriz, işletmelerin itibarını, finansal durumunu ve marka imajını zedelemektedir (Tavitiyaman ve diğ, 2008:25; Page ve Connell, 2006:5).

Erzurum'daki KOBİ'lerin pazarlama anlayışlarındaki gelişmeleri belirlemek ve işletmelerin mevcut durumlarını saptamak amacıyla Erzurum Organize Sanayi Bölge'sindeki farklı sektörlerde faaliyette bulunan firmalar üzerinde yapılmış olan çalışmada (Demirdöğen ve Bilgili, 2004), pazarlama stratejileri Geleneksel-Nötr Pazarlama Stratejisi, Geleneksel-Girişken Pazarlama Stratejisi, Modern-Nötr Pazarlama Stratejisi ve Modern-Girişken Pazarlama Stratejisi olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir. Çalışma sonucunda firmaların daha çok geleneksel-girişken pazarlama stratejisini uyguladıkları görülmüş, firmalar daha çok mevcut pazarı korumaya çalışmışlar, rakipleri ile uyum içinde hareket etmişler ve ileriye

yönelik işletmenin hayat dönemi ile ilgili yatırım kararı almışlardır. Bu çalışmanın sonucu Öztürk ve Türkmen'in (2006) yapmış olduğu çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Her iki çalışmada da daha çok mevcut durumu korumaya yönelik durağan bir pazarlama stratejisi benimsenmiştir. Fakat Otan'ın (2007) yapmış olduğu çalışma sonucuyla uyum göstermemektedir. Söz konusu çalışmada işletmelerin daha çok rekabet stratejilerini uyguladıkları görülmüştü.

2001 Türkiye ekonomik krizinin turizm sektörü üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada (Okumuş ve diğ., 2005), Kuzey Kıbrıs'ta otel sahibi ve yönetici pozisyonundaki toplam 78 kişiden görüşme ve anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda, ekonomik krizin otelleri hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilediği, fakat olumsuz etkilerin daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durumun sebepleri arasında da en önemli etken olarak önceden krizlere karşı herhangi bir hazırlık olmaması ve alınacak önlemin yönetici ve otel sahiplerinin deneyimleriyle giderilebileceği düşüncesine olan inanç olarak gösterilmiştir.

İlgili çalışmalar sonucunda turizmde krizin etkileri, kriz yönetimi ve krizlere neden olan olaylar üzerine birçok çalışma yapıldığı görülmekle beraber turizm işletmelerine kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejilerine ilişkin çok fazla çalışma yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. Araştırmanın Yöntemi

Dünya genelinde yaşanan krizler birçok sektörü olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Turizm sektörü de yapısı itibarıyla yaşanan bu krizlerden en çok etkilenen sektörler arasındadır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinin kriz dönemlerini atlama da ne tür pazarlama stratejilerini uyguladıklarını tespit etmek ve ilgili literatüre kendi çapında katkı sağlamaktır.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli konaklama işletmeleri araştırmamızın kapsamını oluşturmuştur. Çalışmamızın başlangıcında, araştırma kapsamının daha fazla konaklama işletmesinden oluşması planlanırken, bağlantıya geçilen işletmelerin çoğu çeşitli nedenler ileri sürerek görüşme yapmaktan çekinmiş ve toplamda yedi adet konaklama işletmesi yöneticisi görüşme teklifine olumlu cevap vermiştir. Sayının düşük olmasının temel sebebi konaklama işletmelerinin çoğunun dışa kapalı olmalarıdır. Bu tarz araştırmalara bakış açıları genel anlamda oluşudur, sebebi de elde edilecek verilerin dışarıya sızdırılabileceği endişesidir. İş temposunun yoğunluğu, ilgisizlik gibi nedenler de görüşme sağlanabilen otel yöneticilerinin sayısının az olmasına sebebiyet vermiştir.

Ekonomik krizin otel işletmelerine ve dolayısıyla turizm sektörüne etkilerini ve otel işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada veri toplamak amacıyla birbirini tamamlayan iki yöntem kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla kullanılan ilk yöntem yarı yapılandırılmış görüşme yöntemidir. Görüşme yönteminin kullanılmasının nedeni, bu yöntemin bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:119). Görüşme soruları araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış 22 adet yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Buradaki amaç, bireye soruları yanıtlarken esneklik tanımadır.

Sorular hazırlanırken ilgili literatürde yer alan çalışmalar temel alınmış ve soru formuna, bilgi ve tecrübesine güvenilen birkaç akademisyenin değerlendirmesi sonrasında son hali verilmiştir. Sorular beş bölümden oluşmuş ve sırasıyla şu kategoriler altında değerlendirilmiştir; genel olarak krizin etkileri, kriz ortamında uygulanan maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri, kriz ortamında uygulanan rekabet stratejileri, kriz ortamında uygulanan pazar payı stratejileri ve krizin gelecekte turizm sektörüne etkileri üzerine olmuştur. İkinci veri toplama yöntemi ise doküman incelemesidir. Bu yöntemle, görüşme yoluyla elde edilen verilerin desteklenmesi amaçlanmıştır.

Görüşmeler, daha önceden randevu alınarak katılımcıların istediği tarih ve saatlerde çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cevapları doğrultusunda bazı sorular farklı şekillerde tekrar sorulmuş, cevaplara göre bazı sorularda güncellemeler yapılmış ve bazı soruların yerleri değiştirilmiş, böylece katılımcıya daha esnek bir görüşme ortamı yaratılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler ortalama 60 dakika sürmüş ve 5-27 Mayıs 2011 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

Toplanan veriler, başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yapılmış olan görüşmeler Microsoft Office Word 2007 dosyasında yazıya aktarılmış ve tekrar tekrar okunarak kodlanmıştır. Kodlama işleminden sonra, elde edilen kodlar bir araya getirilerek ortak yönleri belirlenmiş ve böylece araştırma bulgularının ana hatlarını oluşturacak temalar bulunmuştur. Görüşmelerde yapılmış olan temalar çerçevesinde gruplandırılan kodlamaları ve bu kodlamaların görüşülen kişilerce cevaplamalarda tercih edilme sıklığı *Tablo 1*'de görülmektedir.

Tablo 1. Temalara Göre Kodlamalar Listesi

Temalara Göre Kodlamalar Listesi	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Krizin Genel Etkileri							
İş hacminde düşüş	X						
Doluluk oranlarında düşüş	X	X	X	X	X	X	
Müşteri kalitesinde düşüş						X	
Personel azaltma			X				
Kurumsal müşterilerde düşüş	X				X		
Düşük gelir	X			X			X
Maliyet Düşürme Stratejisi							
Düşük maaş	X	X	X			X	
Enerji giderlerinde kısıtlamalar		X	X	X	X	X	X
Tedarikçilerle indirim anlaşmaları	X	X	X	X	X	X	X
Personel alımlarında durağanlık		X		X		X	
Yatırımlarda durgunluk	X		X	X	X	X	X
Rekabet Etme Stratejisi							
Reklam ve tanıtım	X	X	X	X	X	X	X
Fiyat indirimi				X		X	
Yenilik			X				
Şirketlerle anlaşmalar		X	X	X		X	X

Tablo 1'in Devamı

Pazardan Daha Çok Yararlanma							
Tanıtım ve pazarlama	X	X	X	X	X	X	X
Müşteri ilişkileri	X		X		X	X	X
Promosyonlar yapma	X		X		X	X	X
Krizin İşletme Hayatına Etkisi							
Kısa vadede etki	X	X	X	X	X	X	X
Uzun vadede etki			X		X		
Küçülme	X						

5. Bulgular

Bu bölümde *Tablo 1*'de verilen kategori ve kodlamalara göre veriler içerik analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Krizin Genel Olarak Etkileri Sorularına İlişkin Bulgular

Katılımcıların büyük çoğunluğu misafir sayılarının ve konaklama kapasitelerinin düştüğünü belirtmişlerdir. Oda doluluk oranlarında ve fiyatlarında ciddi şekilde düşüşler yaşanmıştır. Birçok otel işletmesi şirket kayıplarına uğramıştır. Şirketlerin düzenledikleri toplantı ve çeşitli organizasyonlar iptal edilmiş ya da bu organizasyonları kendi bünyelerinde yapmışlardır. Ancak, bir otelin doluluk oranlarında çok fazla değişim olmamıştır ve bir şirket yöneticisi bu durumu şu şekilde ifade etmiştir;

“Doluluk oranlarımızda çok büyük oynamalar yok fakat toplam gelirlerimizde düşüşler meydana geldi. Çünkü dediğimiz gibi biz şirket misafirleri ağırlayan bir otel olduğumuz için krizin onlara etkisi dolaylı olarak bize de yansıdı” (G5).

Otel işletmelerinin çoğunda rezervasyon iptalleri meydana gelmiştir. İşletmeler maliyetlerini kısma yoluna gitmişler, bunu da daha çok tedarikçilerle gidermeye çalışmışlar ve onlardan indirim yapmalarını istemişlerdir. Ancak alınan ürünlerin kalitesinde herhangi bir değişim söz konusu olmamıştır. Otelere gelen müşteri yapısına baktığımızda kriz nedeniyle daha çok iş seyahatlerinde düşüşler olmuş, tatil amaçlı seyahatlerde düşüş olmamıştır. Gelen müşteri kalitesi açısından değişim olmamış aksine gelen kalitesiz müşteri sayısında azalma olmuştur. Bunu işletme yöneticisi şöyle değerlendirmiştir;

“Hayır, müşteri kalitesi üzerinde olumsuz yönde bir değişiklik yaratmamıştır. Tam tersine müşteri kalitesi biraz daha artış göstermiştir diyebilirim. Krizden daha az etkilenen insanlar gelmeye başlamıştır. Daha düşük gelirli kişiler ise direk konaklamayı kesmişlerdir. Daha ekonomik çözümler bulmaya çalışmışlardır. Çok iyi firmalar toplantılarını yapmaya devam ettiler. Fakat düşük hacimli firmalar, toplantılarını bir şekilde kendi bünyelerinde yapmayı yeğlediler” (G1).

Personel, ücretlerini zamanında ve tam olarak almış, işten çıkarılma olmamıştır. Ancak mecbur olmadıkça işe alımlar durdurulmuş ve maaşlara zam

yapılmamıştır. Terfilere de ara verilmiştir. Yalnız bir işletme personel maaşlarına zam yapmıştır. Personel ücretleri konusunda bir katılımcı şöyle demiştir;

“Otelcilik hizmet sektörü olduğu için iş gücüne dayalı bir gider yapısı vardır ve personel giderlerinin toplam giderlere oranı çok yüksektir. Fakat makinelere servis yaptırılmazsınız, resepsiyona robotlar koyamazsınız. Sürekli insan çalıştırmak zorundasınız ve 24 saat dönen bir vardiya sistemi ile bunu yapmak zorundasınız. Zaten oteller yıl boyunca ihtiyacı olduğu kadar personelle çalışır. Belirli dönemlerde de daha fazla ihtiyacı olduğu zamanlarda dışarıdan eleman temin ederler ya da stajyer kullanımıyla bu gerekliliği azaltırlar. İşten çıkarılmalar olmadı fakat herkes kendi isteğiyle birer hafta ücretsiz izin kullandı. Bunun dışında personel alımı durduruldu ve personel ücretlerine zam yapılmadı” (G5).

İşletmelerin çoğu kriz döneminde mümkün olduğunca giderlerini kısma çalışmışlardır. Tedarikçilerden mallarında indirim yapmalarını istemişlerdir. Gelir-gider dengesini sağlamaya çalışmışlardır. Krizin olumsuz etkisini hissetmişler fakat bu durum hiçbir zaman işletmeyi iflasa sürükleyecek derecede olmamıştır.

5.2. Maliyet Düşürme ve Müşteri Kazanmaya Yönelik Pazarlama Stratejilerine İlişkin Bulgular

İşletmeler; enerji, elektrik ve su kullanımında maliyetlerini kısma yoluna gitmişlerdir. Personel ücretlerinde ise herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiş, ücretler tam ve zamanında ödenmiştir. Bir işletme, “Yaşanan ekonomik krizin işletme maliyetlerinin üzerindeki etkisinden bahsedebilir misiniz?” sorusuna şu cevabı vermiştir;

“Kurumsal bir işletme olduğumuz için personel ücretleri ödemede zorluk yaşamadık. Maaşlar zamanında ve tam olarak ödenmiştir. Sadece işletme içi terfiler yapılmamıştır. Bunun dışında enerji kullanırken dikkatli olmaya gayret gösterdik. Ön büro olarak kullandığımız kâğıtları sadece ön yüzlerini değil arka yüzlerini de kullanmaya başladık” (G7).

İşletmeler müşteri ilişkileri konusunda daha dikkatli davranmaya başlamışlar ve ilişkilerini daha da kuvvetlendirmek için çeşitli çalışmalar içine girmişlerdir. Müşterilere çeşitli indirim kampanyaları ve alternatifler sunmuşlar, böylelikle müşteri kaybetmemeye çalışmışlardır. Özel günlerde müşterilerine telefon ve e-mail yolu ile ulaşmışlar, bu şekilde davranarak müşterilere kendilerinin özel olduğu hissini vermeye çalışmışlar, dolayısıyla müşterileri sadık birer müşteri haline getirmeyi amaçlamışlardır. Krizin müşteri ilişkilerine etkisi sorusuna bir katılımcı şöyle cevap vermiştir;

“Çevremizdeki alternatiflerin daha fazla dışına çıkmaya çalıştık. Müşterilerimize bizi neden tercih etmeleri gerektiğinin altını çizdik. Müşterilerimize farklı seçenekler sunduk. “Düğününüzü burada yaparsanız 2 gece konaklamanız bizden” gibi. Bunun dışında potansiyel müşteri profilimizle birlikte yeni müşterilere de çeşitli yollarla ulaşmaya çalıştık” (G4).

Yaşanan ekonomik kriz işletmelerin yenilik yapma çalışmalarını çok fazla etkilememiştir. Çoğu işletme zorunlu gördüğü alanlarda yenilikler yapmış, bazı işletmeler oda sayılarını artırmış ve odalarını yenilemiştir. Bazı işletmeler müşteri

taleplerine göre yenilikler yapmışlardır. “Krizin teknolojik yatırım ve yapılacak yeniliklere etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna bir katılımcı tarafından şu cevap verilmiştir;

“Otelimiz 6,5 senedir hizmet veriyor. Bundan kaynaklanan yenilemeler yapılmaktadır. Yapılan değişiklikler yapılan araştırmalar sonucunda misafirin taleplerine uygun olarak gerçekleştiriliyor. Yeni açılan otellerden çoğunlukla örnekler alınıyor. Kriz döneminde bu tarz çalışmalara ara verilmeden devam edilmektedir. Rakiplerimizle yaptığımız yenilikler sayesinde rekabet edebiliriz” (G3).

Bir katılımcı ise kriz ortamında yapılacak olan yeniliklerin hepsini durdurduklarını belirtmiş ve bu durumu şöyle anlatmıştır;

“2012 yılına ait bütün yeni yatırımları durdurduk. Örneğin yeni bir bilgisayar alacaksak almadık, eskisini kullanmaya devam ettik. Yine bir örnek verecek olursak bahçe giriş kapısına otomatik kapı yapacaktık, bunu yapmadık. Ama bir yerin kapısı yoksa onu mutlaka aksatmadan yaptık. Yani zorunlu olanları yaptık, yenileşme adına yapacaklarımızı erteledik. Odalarda da aynen bu şekilde oldu. Tv’nin yerine LCD ekran alacaktık. Bunu yapmadık” (G1).

Yaşanan ekonomik kriz, eğitim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilememiş aksine zamanın artmasından dolayı eğitime daha da önem verilmiştir. Malların tedarik yaklaşımında ise indirim yapılmasını istemişler ve vadeli satın alma yoluna gitmişlerdir. Böylelikle krizin yarattığı olumsuz havadan faydalanmaya çalışmışlardır. Ancak malların kalitesinden ödün verilmemiştir.

5.3. Rekabete Yönelik Sorulara İlişkin Bulgular

Kriz dönemlerinde işletmeler pazarlama ve reklam faaliyetlerine ara vermemişler, işletmelerin çoğu rekabet edebilmek için hizmet ve satış fiyatlarında kısmen kısıtlamalar yaparken, belli dönemlerde de fiyatlarını revize etmişlerdir. İşletmeler, bu süre zarfında reklam faaliyetlerine devam etmişler, krizi fırsat bilerek tanıtıma daha fazla önem vermişler, dergi ve medya ile çalışmalar yapmışlardır. Bazı işletmeler ise fiyatlarında herhangi bir değişiklik yapmak istemeseler bile zorunlu olarak fiyatlarını revize etmişlerdir. Bunun sebebini ise rekabet ortamına bağlamışlardır. Bir işletme fiyatlarını rakiplerinin durumuna bakarak fiyatlarında değişime gitmiş ve işletme yöneticisi bu durumu şu şekilde anlatmıştır;

“Bizden kaynaklı fiyatlarımızda indirim söz konusu olmadı. Biz yönetim olarak yılbaşında fiyatlarımızda bir artış olmamasını, geçen seneki fiyatlarımızı devam ettirme konusunda mutabakata varmıştık. Ama rakiplerimizin fiyatları aşağı çekmesi bizim fiyatlarımızın yüksek kalmasına neden olduğu için belirli dönemleri kapsayan promosyonlar, aksiyonlar yaptık, “Mart - Nisan ayında fiyatlarımız xx Euro’dur” gibi. Genel fiyat politikamızdan ödün vermeyerek, aralarda dönemsel fırsatlar sağlayacak birtakım indirimlerimiz oldu. Fiyat politikamızda genel anlamda bir değişiklik olmadı. Sadece aksiyonlarla, diğer otellerin fiyat politikalarını takip ederek, onların fiyat düzeylerine inmeye ve belirli dönemler için fiyat cazibesi yaratmaya çalıştık” (G5).

İşletmeler birbirleriyle rekabet edebilmek için anlaşma yaptıkları şirketlerin sayısını daha da artırmaya çalışmışlar, reklam ve tanıtım faaliyetlerine ara vermeden devam etmişler, birbirlerini her zaman takip etmişlerdir. Çeşitli kampanyalar yapıp bunları tüketiciye duyurmaya çalışmışlar, çeşitli davet ve ikramlar yapmışlardır. “Kriz ortamında rekabet edebilmek için ne tür faaliyetler içerisindeyiz?” sorusuna bir katılımcı şu cevabı vermiştir;

“Rakiplerimizi tabii ki takip ediyoruz. Onlar da kendi çaplarında farklı türde şeyler yapmaktadırlar. Mesela bizim farkımız bütün odalarımızın yenilenmesi ve reklam faaliyetlerimize dur durak demeden devam etmemizdir. Bunun dışında lokasyon olarak tam Taksim’in merkezinde bulunmaktayız. The Marmara’nın imajı da buradan ileri gelmektedir” (G7).

İşletmelerden biri diğerlerinden farklı olarak işletmede bir tıp merkezi oluşturmuş ve yurt dışından hasta getirip tedavi ettirmeyi amaçlamış, ayrıca ortak çalıştıkları firmalar aracılığıyla da rakiplerinin pazarlama stratejilerini, neler yaptıklarını takip etmişlerdir. Katılımcı bu durumla ilgili şunları söylemiştir;

“Bizim otelimizin yapısının diğer otellerin yapılarına göre bir takım artıları bulunmaktadır. Bu güçlü yanlarımızı ön plana çıkartıp, onlardan farklılık kazanmaya çalışıyoruz. Bunların en önemlisi de otelimizin içerisinde bir tıp merkezinin bulunmasıdır. Bu otelin kuruluş amaçlarından bir tanesi de yurt dışından hasta getirip, burada tedavi ettirmek. Dolayısıyla hiç bir 5 yıldızlı otelde bulunmayan hatta Türkiye’de ve Avrupa’da ilk olan bir oteliz. Rakiplerinizdeki değişimleri yapısal olarak takip edemiyorsunuz ancak yapılan fiyat politikalarını takip edebiliyorsunuz. Bunun iki tane yöntemi var. Birincisi ortak çalıştığımız firmalardan bu bilgileri almak ve ikincisi ise oteller arasında yapılan anlaşmadan ileri geliyor. Bu anlaşmaysa her otel bir diğerine otelin doluluk oranlarını ve ortalama oda satış fiyatları hakkında bilgilerini paylaşıyorlar. Buradan da piyasayı takip edebiliyoruz. Çıkan sonuçlara göre kendimizi ayarlayabiliyoruz” (G5).

Bazı işletmeler ise rekabet edebilmek için diğerlerinden farklı olarak çok fazla yenilik yapmamışlar sadece zorunlu gördükleri alanlara yenilik yapmışlar ya da yapılacak olan yeniliklere ara vermişlerdir. “Yaşanan ekonomik kriz ortamında rekabet avantajı yaratabilmek için ne tür yenilikler içerisindeyiz?” sorusuna verilen cevaplardan biri de şudur;

“Zorunlu olmadıkça ürünlerimizde çok fazla yenilik yapmıyoruz. Fakat yapılacak olan yenilik hakikaten gerekliyse, bizde müşteri talebi arttıracaksa, fizibilite çalışmasıyla da ayrıca desteklendiyse gözümüz kapalı bu yeniliği yaparız. Aynı zamanda bunun bize dolaylı ya da doğrudan gelir getirir mi, bir faydası olur mu diye düşünüyoruz. Ondan sonra bu yeniliği yapıyoruz ya da yapmıyoruz” (G1)

5.4. Kriz Ortamında Pazar Payını Artırmaya Yönelik Sorulara İlişkin Bulgular

Yaşanan ekonomik kriz ortamında işletmelerin büyük çoğunluğu reklam ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek pazar paylarını artırma girişimlerinde bulunmuşlardır. Aynı zamanda, müşteri ile olan ilişkilerinde daha özenli davranarak, müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunmuşlar ve müşterilerini sadık hale getirmeye gayret göstermişlerdir. Hitap edilen kitle

açısından baktığımızda tüm pazarlara ulaşmaya çalışmışlar, herhangi bir ayırım yapmamışlardır. Bununla ilgili bir katılımcı şunları söylemiştir;

“Üründe daha fazla çeşitliliğe yer veriyoruz. En önemlisi de insanların bu ürüne ulaşabilmesini en kolay hale getiriyoruz. Örneğin siz oda satıyorsunuzdur ya da toplantı paketi veya düğün organizasyonları yapıyorsunuzdur. İnsanların bunu satın almaları için illa sizin işletmenize gelmesi gerekmeden, daha çabuk ve basit şekilde alabilmesini sağlamaya çalışıyoruz. Bu etkinliklerimizi kesinlikle kriz etkilemedi. Bu çalışmalarımız aynen devam ediyor. Tüm pazarlarda yer almaya çalışıyoruz. Konaklama işletmesinin ne tür alanlarda pazarı varsa her türlü pazara gidiyoruz. Spor yapmak isteyen insanlara ulaşıyor, fitness bölümüne yönlendiriyoruz. Düğün, toplantı yapmak isteyen kişilere ulaşmaya çalışıyoruz. Tüm şirketlerle bağlantı kuruyor, on-line satış yapan tüm acente ve sitelere ulaşıyoruz. Pazar payını arttırmaya gelince de tüm bu ürünleri kombine edebiliyoruz. Misafirlerimize bir paket sunuyoruz, “Bizde kalırsanız toplantınızı da bizde yapabilirsiniz, transferinizi de biz karşılayabiliriz” gibi (G1).

İşletmeler pazar paylarını artırmak için devamlı çalıştıkları acentelere ve firmalara indirimli fiyatlar sunmuşlar ve böylelikle daha çok müşteriye acenteler aracılığıyla işletmeye çekmeye çalışmışlardır. Bunun dışında genel fiyat politikalarında çok fazla indirim yoluna gitmemişlerdir. Bunu işletme yöneticisi şöyle anlatmaktadır;

“Sadece yüksek tempolu çalıştığımız firmalara ve acentelere indirimli fiyatlar sunduk. Onun dışında genel fiyat politikamızdan ödün vermedik. Dönemsel olarak indirimlerde bulduk” (G5).

5.5. Kriz Döneminde İşletmelerin Geleceğine Yönelik Sorulara İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan işletmelerin büyük bir kısmı krizin uzun süre devam etmeyeceği ve otel işletmelerini çok fazla etkilemeyeceğini düşünmektedirler. Otel işletmeleri bulunduğu yer itibari ile global bir pazarda yer almaktadırlar. Bunun içindir ki yurt içi ve yurt dışı tatil ve iş seyahatleri her zaman olacaktır. Dolayısı ile otel işletmeleri de bu durumdan payını alacak ve krizi kısa sürede atlatacaktır. “Krizin işletmelerin geleceğine etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna ilişkin katılımcılardan biri şunları söylemiştir;

“Ben ekonomik krizin kısa vadede etki yaratacağını düşünüyorum. Dünyada konaklama sektörüne her zaman ihtiyaç var. İstanbul’u örnek verirsek, konaklama bakımından İstanbul’un kapasitesi bile yetmiyor denilebilir. İstanbul’un geleceği çok parlak. Bundan dolayı ben bu etkilerin en kısa zamanda biteceğini düşünüyorum. Hatta bitmeye yavaş yavaş başlayarak toparlama yoluna gidildi. Önümüzdeki altı aylık süreçte tamamen biteceğini, krizin etkilerini atlatacağımızı düşünüyorum” (G2).

Yaşanan ekonomik kriz işletmelerde küçülmeye neden olmamış ancak yatırım hızını düşürmüştür. Çoğu işletme durağan, yani mevcut durumu korumaya yönelik bir strateji izlemiştir. Bazıları ise krizi fırsat bilerek çeşitli yatırımlar yapmış ve az da olsa büyüme stratejisi izlemiştir. Hiçbir işletme kriz sonucu herhangi bir alanını kapatmamış, işletme faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir. “Kriz ile

birlikte işletme politikasında ne tür değişiklikler yaşandı?" sorusuna bir katılımcı şu cevabı vermiştir;

"Bizim yatırımcılarımız kriz dönemini gerçek yatırımın yapılacağı dönem olduğu mantığını kabul etmişlerdir. 129 olan oda sayımız krizle birlikte 146 odaya çıkartılmıştır. Böylece otelimiz bünyesinde büyüme yaşanmıştır. Biz krizi fırsat bilip yatırım yaptık. Birtakım ünitelerimizi açtık. Hazır, satın alma ücretleri de düşmüşken ileride bize daha fazla mâl olacağını bildiğimiz yatırımları kriz dönemini fırsat bilip yaptık" (G5).

6. Sonuç ve Öneriler

Toplumsal ve ekonomik boyutlarıyla birçok ülkenin kalkınmasında önemli katkılar sağlayan turizm sektörü, dünyada en hızlı gelişen sektörler arasında yer almaktadır. Turizm sektörü, gelişmekte olan bir ülke olarak kabul edilen Türkiye'nin de en önemli kalkınma araçlarından biri olarak görülmektedir. Sektör içerisinde pek çok mal ve hizmet sunan işletme faaliyet göstermektedir. Otel işletmeleri de turizm sektörü içerisinde çok önemli yere sahiptirler. Fakat zaman zaman otel işletmeleri karşılaştıkları zorluklar sebebiyle doluluk oranlarında sıkıntılar yaşamaktadırlar. Konaklama işletmelerinin ve işletme yöneticilerinin yaşanan bu sıkıntıları aşmaları için, işletmenin içinde ve dışında gelişen olayları yakından takip etmeleri ve duruma uygun stratejiler geliştirebilmeleri gerekmektedir. Aksi halde karşılaşılan olumsuz durumların atlatılamaması, beraberinde çığ misali büyüyen krizleri getirebilmektedir.

Kriz, beklenmedik durumlarda ortaya çıkan bir belirsizlik durumudur ve işletmeler açısından önemli riskler içermektedir. Otel işletmeleri de yapıları itibariyle krizden en çok etkilenen şirketler arasındadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin krizden en az zararla çıkması etkin pazarlama ve tanıtım stratejileri ile mümkündür.

Araştırma sonucunda, otel işletmeleri yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde krizin ilk dönemlerinde panik havası içinde oldukları ancak krizden çok fazla etkilenmedikleri görülmektedir. İşletme yöneticilerinin görüşlerine göre durağan pazarlama stratejileri ve büyümeye yönelik pazarlama stratejileri karşılaştırıldığında krizden başarıyla çıkabilmek için daha çok mevcut durumu korumaya yönelik durağan pazarlama stratejilerinin benimsendiği, büyümeye yönelik pazarlama çalışmaları içerisine girmedikleri görülmüştür. Yalnızca bazı işletmeler kendi bünyelerinde küçük yenilikler yaparak pazarlama faaliyetlerine devam etmişlerdir. Rekabet stratejileri açısından baktığımızda ise işletmelerin krizden önceki faaliyetlerinin aynen devam ettiği, bazı işletmelerin rekabet stratejileri kapsamında maliyetlerini düşürmek amacıyla enerji tasarrufuna gittikleri ve tedarikçilerle anlaşmalarını daha düşük maliyet anlayışıyla tekrar gözden geçirdikleri görülmüştür. Farklılaşma stratejileri açısından birbirlerinden farklı çalışmalar içerisine girmemişlerdir.

Yaşanan ekonomik kriz işletmelerin doluluk oranlarına çok fazla etki etmemekle birlikte işletmeler oda satış fiyatlarında indirim yoluna gitmişlerdir. Maliyetlerinde zaman zaman kısıtlamalara gitmekle birlikte zorunlu olmadıkça hiçbir personelin işine son verilmemiştir.

Otel işletmeleri krizden en az zararla çıkmak istiyorlarsa işletme yöneticilerinin pazarlama stratejilerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Yaşanacak herhangi olumsuzluğa karşı önceden hazır olunmalıdır. Rakipler iyice tanınmalı, uyguladıkları pazarlama stratejileri takip edilmeli ve karşılaştırmalar yapılarak gerekli önlemler alınmalıdır. Kriz ortamında uygulanacak stratejilerden biri de maliyet liderliği stratejisidir. Dolayısıyla maliyetler mümkün olduğunca kısılmalı ancak kaliteden hiçbir zaman ödün verilmemelidir. Müşteri ilişkilerine daha fazla önem verilmeli ve etkin pazarlama ve reklam faaliyetleri yürütülmelidir. Kriz dönemlerinde pazarlama stratejileri uygulayan otel işletmelerine şu önerilerde bulunulabilir;

- Kriz yönetim planlarının hazırlanması gerekmektedir.
- Kriz yönetim ekibinin belirlenmesi gerekmektedir.
- Kriz senaryolarının hazırlanması gerekmektedir.
- Kriz iletişim planının hazırlanması gerekmektedir.
- Kriz dönemlerine yönelik pazarlama stratejilerinden en uygun olanı seçilmelidir.
- Kriz dönemlerini atlama konusunda önemli bir yeri olan pazarlama stratejilerine gereken önem verilmelidir.

Sonuç olarak araştırma kapsamı içerisinde yer alan işletmeler krizden etkilenmekle beraber bu durum hiçbir zaman işletmeye zarar boyutlarında olmadığı görülmüştür. Otel işletmeleri kriz dönemlerinde büyümeye yönelik pazarlama stratejilerini durdurmuşlar ve daha çok mevcut durumu korumaya yönelik durağan bir pazarlama stratejisi benimsemişlerdir. Rekabete yönelik pazarlama stratejilerinde ise çok fazla bir değişim olmamakla birlikte işletmeler belli dönemlerde enerji tasarrufuna giderek ve tedarikçilerden mallarda indirim isteyerek maliyet liderliği stratejisi benimsemişlerdir.

7. Kaynakça

- Albeni, M. ve Ongun, U. (2005), 'Antalya Turizminin Türk Turizmi İçerisindeki Yeri ve Krizlerin Antalya Turizmi Üzerindeki Etkileri' *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (2), ss. 93-112.
- Altunışık, R., Torlak, Ö. ve Özdemir, Ş. (2003), 'Ekonomik Kriz ve Değişen Alış-Veriş Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma' *8. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Kayseri.
- Anderson, A., B. (2006), 'Crisis Management in The Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and Postscript' *Tourism Management*, 27, ss. 1290-1297.
- Andreas, M., R. And Perry, C. (2000), 'National Marketing Strategies In International Travel and Tourism' *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), ss. 1290-1305.
- Araña, J. and León, C., J. (2008), 'The Impact of Terrorism on Tourism Demand' *Annals of Tourism Research*, 35 (2), ss. 299-315.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003), 'Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma' *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), ss. 141-163.
- Ataman, G.(2001), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Avraham, E. ve Ketter, E.(2006), *Progress In Tourism Marketing*, Elsevier, Hollanda.

- Aymankuy, Ş., Y. (2001), 'Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi' *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, ss. 105-118.
- Blake, A. and Sinclair, M., T. (2003), 'Tourism Crisis Management' *Annals Of Tourism Research*, 30 (4), ss. 813-832.
- Boşça, İ. (2006), Şubat 2001 Ekonomik Krizin Doğurduğu Finansal Sorunların Vergi Davaları Üzerindeki Etkilerinin Tespitine Yönelik Bir Dönem İncelemesi: Hatay Vergi Mahkemesi Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Coşkun, M. (1995), Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Finansal Yönetim: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektörüne Ait İşletmelerde Anket Uygulaması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dacko, S., G. (2004), 'Marketing Strategies for Last-minute Travel and Tourism: Profitability and Revenue Management Implications' *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16 (4), ss. 7-20.
- Demirdöğen, O., ve Bilsen, B. (2004), 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Pazarlama Anlayışının Belirlenmesi' *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, (1).
- Deniz, M. ve Sağlam, M. (2007), 'Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama' *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (20), ss. 156-176.
- Devlin, E., S.(2006), *Krisis Management Planning and Execution*, Auer Bach Publications Taylor and Francis Group, USA.
- Dinçer, Ö.(2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8.Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Düzgün, K. (2007), Hazır Giyim İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Glaesser, D.(2007), *Crisis Management in The Tourism Industry*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Gülmez, M. (1996), Enflasyon Ortamında Pazarlama Stratejileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Güven, M. ve Mısırlı, K. (2005), 'Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği' *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), ss. 1-19.
- Harman, S. (2007), Seyahat Acentelerinde Pazarlama Stratejilerinin Geliştirilmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Irvine, W. and Anderson, A., R. (2006), 'Crisis and The Impacts of Foot and Mouth Disease on a Peripheral Tourism Area: The Role and Effect of Crisis Management' *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19 (2), ss. 47-60.
- Israeli, A. and Reichel A. (2003), 'Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case' *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4), ss. 353-372.
- Kaşlı, M., İlban, M., O. ve Şahin, B. (2009). Modern Pazarlama Stratejileri: AB ve Türk Turizmi [elektronik versiyon]. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 79-98.
- Koroğlu, A. (2004), Turizmde Kriz Yönetimi: Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Köroğlu, A. (2004), 'Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama' *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (12), ss. 69-87.
- Kuo, H. I., Chen, C. C., Tseng, W., C., Ju, L., F. and Huang, B., W. (2008), 'Assessing Impacts of Sars and Avian Flu on International Tourism Demand to Asia' *Tourism Management*, 29 (5), ss. 917-928.
- Niininen, O. and Gatsou, M. (2007), 'Crisis Management - A Case Study from The Greek Passenger Shipping Industry' *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23 (2/4), ss. 191-202.
- Okumuş, F., Altınay, M. and Araslı, H. (2005), 'The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on The Tourism Industry in Northern Cyprus' *Tourism Management*, 26, ss. 95-104.
- Okumuş, F. and Karamustafa, K. (2005), 'Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey' *Annals of Tourism Research*, 32 (4), ss. 942-961.
- Otan, G. (2007), Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Bir Örnek Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önder, M. (2005), 'Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri' *Akdeniz İİBF Dergisi*, 5 (10), ss. 111-138.
- Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2005), 'Turizm İşletmelerinin Krizden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma' *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (14), ss. 167-198.
- Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2006), 'Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma' *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, ss. 74-95.
- Page, S. ve Jonnell, J.(2006), *Tourism A Modern Synthesis*, Cengage Learning Emea, Usa.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010), 'Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma' *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), ss. 501-520.
- Şimşek, M., Ş.(2002), *Yönetim ve Organizasyon*, 7.Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Tavitiyaman, P., Liang K., J., Gregory, D., E., David, N. and Dave, N., M. (2008), 'The Effectiveness Of Lodging Crisis Management Plans' *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, 8 (4), ss. 24-60.
- Titiz, İ. (2003), 'Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri' *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), ss. 111-123.
- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İ. (2001), 'Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri' *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), ss. 203-218.
- Türengül, M. (2007), 'Stratejik Yönetim ve Kriz Dönemlerinde Önemi' *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 14, ss. 65-72.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.S.(2002), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.(2006), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, Ö., D. (2004), Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere Yönelik Yaklaşımlarına İlişkin Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.