

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KRİZ DÖNEMİNDE UYGULADIKLARI PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Aytekin FIRAT*
İlgi AÇIKGÖZ**

ÖZET

İşletmeler genellikle krize karşı önlem olarak, kriz karşısında savunmaya geçmeyi ve tasarrufa yönelmeyi tercih etmektedirler. Fakat asıl tasarruf, ihtiyacı karşılamayı ertelemek değil, elverişli fırsatları kullanarak ihtiyaçları gidermenin maliyetini azaltmaktır. İşte kriz dönemlerinde, özellikle pazarlama alanında yapılacak olanlarla, ciddi anlamda krizi yönetmek ve bu krizden fırsat yaratmak mümkündür. Tüketicilerin ürüne olan talebi azalmakta, harcama eğilimleri düşmekte, üreticilere, ürün ve hizmetlere olan güven azalmaktadır. Kriz döneminde uygulanan pazarlama stratejileri, krizi fırsata çevirebilmektedir.

Son yıllarda yaşanan krizler turizm sektörünü de kötü anlamda etkilemiş ve ciddi zararlar vermiştir. Otel işletmeleri de artık kriz yönetimine bağlı olarak pazarlama stratejilerini daha derin bir şekilde irdelemeliler ve farklı yollarla müşterilerini bu dönemde bile kazanabilmelidirler.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Pazarlama Stratejileri, Turizm.

IMPLEMENTATION OF HOSPITALITY ORGANIZATIONS MARKETING STRATEGIES DURING THE CRISIS

ABSTRACT

Businesses generally as crisis prevention, crisis to defend against the pass and savings prefer to tend towards. But the real savings, not adjourn to meet the need, using available opportunities to reduce the cost of resolving the needs of. That in times of crisis, especially the ones in the field of marketing, manage serious crisis and this crisis can create opportunity. Consumers' demand for the product is decreasing, trends in spending is falling, producers, declining confidence in the products and services. Marketing management applied to the period of crisis, the crisis can convert opportunities.

In recent years, crises and serious damage to the tourism sector has also affected the worst sense. Hotel companies in crisis management is now more deeply examine the marketing strategies depending on the customers in different ways and even in this period should win.

Keyword: Crisis, Crisis Management, Marketing Strategies, Tourism.

* Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT, Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

** Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde
Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri**

1.GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisi ile işletmeler, sürekli değişen ve gelişen dünyada sabit bir denge halini koruyamayan çok dinamik bir yapıdadır. Pazara hükmetme isteği artık sadece ülke içerisinde olmayıp tüm dünyayı sarmıştır. Bu nedenle işletmeler, ürün çeşitliliğinin fazla olduğu pazarda her ürettiklerini satamaz konuma gelmişlerdir. Bu nedenle bu hareketliliğe ayak uyduramayan, dış çevrede meydana gelen değişime ve gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin normal düzenleri bozularak kriz sürecine sürüklenmektedirler. İşletmelerin büyük ölçekli olması, başlangıç veya gerileme safhasında olması, örgüt yapısının katılığı, yetkinin aşırı merkezileşmesi, bulunulan sektörde teknoloji değişim hızının yüksek olması, yönetimin yetersiz olması, doğal afetler, ülke ekonomisindeki değişiklikler ve ülkelerdeki yaşanan olaylar gibi faktörler kriz unsuru olabilir. Beklenmeyen ve önceden sezilemeyen ve işletmeleri zor durumda bırakan gerilim durumlarına genel olarak kriz denilmektedir. İşletmelerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan krizleri fırsata çeviren işletmeler olumsuz etkilenmemektedir. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan krizleri bazı işletmeler fırsata çevirip yarar sağlarken, bazıları olumsuz etkilenmektedir.

2. KRİZ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Etimolojik açıdan incelendiğinde kriz sözcüğü Yunanca ayrılmak, karar almak anlamına gelen Krisis kelimesinden gelmektedir. Oxford sözlüğü ise krizi daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası olarak da tanımlamaktadır (Kaya, 2009:3). Dilimizde kriz, en genel anlamıyla ‘önceden sezilemeyen, gerilim yaratan, düzgün olmayan, hızlı değişim gerektiren, istikrarsız ve belirsiz bir süreç’(Yılmaz, 2004:1), ‘buhran, bunalım içinde bulunmak, bunalım’ (Korkmazyürek ve Basım, 2009:2) anlamını taşımaktadır. Kriz sosyal bilimler alanında çoğu kez “buhran” ve “bunalım” kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasi kriz, hükümet krizi, ahlak krizi vb. kavramlara sadece günlük dilde değil, bilimsel terminolojide de çok sık rastlanmaktadır (Şahin, 2005:3).

Krizlere karşı en etkin çözüm tedavi edici değil, koruyucu önlemlerdir. Herhangi bir kriz ortaya çıkmadan önce krize daha dirençli bir organizasyon yapısı oluşturmak son derece önem taşımaktadır. Mükemmel organizasyon oluşturulması yönünde önceden yapılacak çabalar kriz anında koruyucu ve krizin ilk etkilerini geciktirici etkiler gösterir (Ateş, 2006:5).

Aslan krizin temel özelliklerini tarif ederken, kurumun hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik

Aytekin FIRAT-İlgi AÇIKGÖZ

ve ani değişiklikler getirmesi gibi noktaların altını çizmektedir. Bunlara ek olarak krizlerin karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi gibi durumlar da yaratabildiğini belirtmektedir (Arslan, 2009:2).

Ortaya çıkan bir değişimin kriz olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Asunakutlu vd., 2003:143; Ekşi, 2007:4-5; Sucu, 2000:19; Ögüt, 2003:288; Köroğlu, 2004:11):

- Örgütün tahmin ve krizi önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Kriz örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,
- Krizin üstesinden gelinmesi ve kriz anında izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz ivedi müdahale gerektirir,
- Kendilerine özgü nitelikleri nedeniyle, önceden hazırlanmış reçetelerin kullanılmasına izin vermezler,
- Mevcut değerlerin, amaçların ve varsayımların gözden geçirilmesini gerektirir. Zaman ise, kriz esnasında dostunuz değildir. Devam ettiği her gün, krizin şirketinize verdiği hasarın büyümesine ve yayılmasına olanak sağlar (Luecke, 2009: 107),

- Bir kriz türü diğer kriz türleri kapsamına girebilmekte veya herhangi bir kriz türü diğer bir kriz türünün sebebi veya sonucu olabilmektedir. Bir alanda ortaya çıkan bir krizin kolaylıkla başka bir alana sıçraması mümkündür. Örneğin 1999 yılında yaşanan Marmara Bölgesi depremi başka krizler de üretmiştir. TÜPRAŞ'ta yangın ve başka bir kuruluştan denize kimyasal sızıntı gibi afetlerden, eleştirilen Kızılay yönetiminin toptan değişmesi ve bölge belediye başkanlarından birinin yanlış yapılanmak ile ilgili suçlanması gibi otorite krizlerine kadar farklı kriz türleri birbirine bağlanabilmekte ve bir krizin sonucu olabilmektedir (Şahin, 2005:6-7),

Turizm sektöründe yaşanan krizlerin özellikleri ise farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar (Asunakutlu vd., 2003:143; Ekşi, 2007:4-5; Sucu, 2000:19; Ögüt, 2003:288; Köroğlu, 2004:11):

-Turizmde yaşanan krizler, alan açısından bir ülkeyi, bölgeyi ve yöreyi etkileyebilmektedir. Krizler sektörün kendi dinamiklerinden oluşan krizler olmakla birlikte, bazen de sektör dışında oluşan olaylara bağlıdır,

-Turizmde yaşanan krizlerin tekrarlanma olasılığı yüksektir. Dünyada turizmi etkileyen krizler incelendiğinde farklı bölgelerde de olsa tekrarlandığı görülmektedir. Savaş durumu, terörist saldırılar, doğal felaketler

Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri

ve rekabetten dolayı yaşanan olaylar sıklıkla tekrarlanan krizlere örnek verilebilir,

-Turizm ürünü bileşik bir ürün olduğundan herhangi bir aşamadaki işletmede ya da ülkede oluşan kriz durumu sistemin diğer elemanlarını da etkilemektedir. Bu etki üretim faktörleri arasındaki dağılım dengesini alt üst eden ve doğru önlemler alınmaması durumunda işletmelerin yaşama şansını ortadan kaldıran bir durumdur,

-Nedenleri ekonomik olmasa da ekonomik sonuçlar üretirler,

-Belirli birikimlerin sonucunda ortaya çıkarlar,

-Çözümleri ve etkileri yönünden kısa, orta ve uzun vadeli olabilirler.

Önceden önlem alınabilmekle birlikte krizleri tümüyle engellemek çok zordur. Kriz yönetiminin ana hedefi, krizi oluşturmadan önce, başlangıç aşamasında önlemektir. Gün geçtikçe yeni kriz türleri ortaya çıkmaktadır. Gelişen insan ilişkileri ve teknolojik şartlar içinde krizin her türüne hazırlıklı olunması mümkün değildir. Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir (Ulutaş, 2010:11). Kriz yapılan müdahalelerimiz sonucu yön değiştirerek devam edebilir. Bu yüzden her an bilgi toplamaya devam edilmelidir (Luecke, 2009:107).

3. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi olası bir krize karşı koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile oluşmuş bir krizin ortadan kaldırılması, bu süreçte işletme üzerindeki olumsuz etkilerini azalmaya ilişkin faaliyetleri içeren bir süreci tanımlamaktadır. Kriz yönetiminin amacı, örgütü krizden kurtarmaya yardımcı olma veya çok daha etkin olarak örgütü krize düşmeyecek etkinlikte yönetmektir. Krizler aynı zamanda gelişme ve büyüme fırsatları da içerirler, kriz yönetimi yalnızca krizde çıkmayı değil kriz ortamından yararlanmayı da hedefler. Kriz yönetimi yapısının etkin oluşu, gelen krizin önceden görülebilmesine ve bunu fırsata çevirmeye olanak sağlar (Sucu, 2000:47). Kriz yönetiminde, örgütün varlığını tehdit eden, faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlara karşı, örgütün etkin ve hızlı hareket etme yeteneği önemlidir. Bu nedenle, kriz yönetiminde, örgütün faaliyet alanı, çevresel şartlar, mali olanaklar, örgütsel yapı, yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt iklimi vb. pek çok unsur belirleyici olabilmektedir (Karakaya, 2004:227).

Kriz yönetiminin gelişimini ve değişimini belirleyen faktörlerden en önemlisi, endüstriyel toplumların risk toplumlarına dönüşmesidir. Küreselleşme, yeni teknolojiler, artarak dünyayı saran iletişim ağları, ekonomik gelişmeler bedelleriyle birlikte gelmişler, beraberlerinde müthiş bir hız ve sistem karmaşıklığını getirmişlerdir. Yeni sistemlerin kontrolü ve etkin biçimde

işlemesi güçleşmektedir. Daha iyiyi yapmak, daha kötü hissetmek, risk toplumu bireylerinin açmazı durumundadır (Tuğcu, 2004:19).

Kriz yönetiminin en genel amacı örgütlerin krizden kaçınmalarını veya kriz olduğunda ise bu durumu etkili bir şekilde yönetmelerini sağlamaktır. Krizin işletme üzerinde olumsuz etkileri işletme yönetimlerinin hazırlıksız olduğu dönemlerde daha da belirginleşmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere ekonomideki belirsizlik ortamının artması, sektörel olumsuzlukları işletme üzerindeki etkilerinin tam belirlenememesi ve bazen de çok kısa sürede karar alma zorunluluğu işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkiler oluşturmakta ve ek maliyetlere katlanmayı zorunlu kılmaktadır. Etkin bir kriz yönetimi sayesinde örgütler, krizi önceden tahmin edebilir ve gerekli önlemleri alabilirler. Kriz ne kadar önce tahmin edilirse, örgütlerde sarsıntılara karşı o derece tedbirli olur (Patan, 2009:41).

Kriz yönetimi, bir karar verme işlemidir. Karar verme, var olan seçenekler arasından en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Yöneticilerin temel görevleri karar vermektir. Bir yönetici planlama, organizasyon ve denetim konusunda uzman çalıştırabilir, ancak son karar verme yetkisini kendisinde taşımalı ve bu yetkisini devretmemelidir (Düzgün, 2007:45).

4. TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ DÖNEMİNDE PAZARLAMA

Pazarlama stratejisi kavramına bakıldığında, bir pazar seçimi ve buna ulaşmak için bir pazarlama bileşiminin belirlenmesidir. İşletmelerde pazarlama stratejisi belirlenirken, işletmenin diğer birimleri göz önüne alınarak koordinasyona önem verilmelidir. Turizm endüstrisinde pazarlama stratejisi ise, turistik ürünlerin arzı ile çevresel faktörlerin alıcıları arasındaki karşılaştırma olarak ifade edilebilir. Stratejiler uzun dönemli karar ve faaliyetlerini içermeli, uygulanan stratejiler kısa sürelerle değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Ayrıca, gelecekteki pazarlama ihtiyaçları, rekabetçi, çevresel faktörler ve turizm kuruluşunun güçlü/zayıf yönleri dikkate alındıktan sonra, işletmeye uygun pazarlama stratejileri, turizm örgütleri yöneticileri tarafından kararlaştırılmalıdır (Kaşlı vd., 2009:90).

Pazar yapısı ve rekabetten kaynaklanan dışsal krizler karşısında, işletme yönetimi, maliyetleri düşürme stratejisi uygulamaktadır. İşletme içinde karlılığı büyük oranda azalttığı düşünülen ve yeterli geliri elde edemeyen birimlerin kapatılması, yeni birimler eklenmesi, talebin az olduğu dönemlerde personel sayısını azaltma, bazı katları hizmete kapatma ve personele ücretsiz izin verme gibi stratejilerin kullanılması, işletmeyi kriz dönemine girmekten kurtaran faaliyetler arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2004:123).

Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri

Kriz anında işletmeler nakit sıkıntısı da çekmektedirler. Kriz döneminde işletmeler borç ve alacaklar işlerini nakit akımına dönüştürerek para akışını kontrol altında tutabilmelidirler. Kriz döneminde işletmeler pazarlama karmasına olduğundan daha fazla önem vermelidirler. İşletmeler farklı stratejiler uygulayarak, krizden fazla etkilenmeden çıkabilmektedir.

İşletme kriz döneminde yapılanın aksine pazarını geliştirme stratejisi uygulamalıdır. Sunulan hizmet türleri ile ihtiyaçların giderilebileceği yeni müşteriler bulunmaya çalışılmalıdır. Bu strateji ile mevcut ürünün yeni kullanım alanlarının tespit edilmesi ve pazarların yeni demografik, psikografik ve coğrafik değişkenlerle yeniden tanımlanması gerekmektedir (Otan, 2007:121).

5.KRİZ DÖNEMİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN UYGULADIKLARI PAZARLAMA STRATEJİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, turizm işletmelerinin pazarlama stratejileri açısından, kriz döneminde pazarlama stratejilerinde ne tür farklılık oluştuğunu, pazarlama stratejilerinin kriz anında ve sonrasında işletmeye getireceği fayda ve zararların tespit edilmesini, işletmelerin pazarlama stratejileri ve taktikleri açısından hangi yolları izledikleri, bu yaşanan olumsuzlukları karşı nasıl bir davranış sergilediklerini belirlemektir.

Araştırmanın kapsamını; Muğla ili sınırları içinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında; söz konusu işletmelerin sahipleriyle, genel müdürleriyle, genel müdür yardımcılılarıyla ve departman sorumluları ile görüşülmüştür.

Araştırma; Fethiye, Dalaman, Ortaca, Marmaris, Bodrum, Dalyan ve Gökova' da anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anket formu, Muğla ilinde bulunan 120 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden 109 işletmeye ulaştırılmış ve 80 işletme tarafından geri dönüş sağlanmıştır. Muğla ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin adreslerinin ve telefonlarının yer aldığı bir liste Turizm İl Müdürlüğü'nden alınmıştır. 15 Ağustos- 20 Eylül 2010 tarihleri arasında anketlerden 24'ü e- posta yolu ile, 7'si fax ile ve 49'u ise işletme yöneticileri, genel müdür yardımcılı ve departman sorumlularıyla yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programlarından yararlanılmıştır.

5.2. BULGULAR

Araştırma yapılan 80 katılımcının, % 15'i 30 yaşında ve daha küçük, % 37,5'i 31- 35 yaş arasında, % 30,0'ı 36- 40 yaş arasında ve %17,5'i 41 yaş ve daha büyük yaş aralığındadır. Katılımcıları %75,0'ı bay, % 25,0'ı bayandır. Eğitim düzeylerinin ise, lise mezunu % 7, 5, lisans mezunu %77, 5 ve yüksek lisans mezunu 15,0'ıdır. İşletmede buldukları görevleri ise, % 5,0'ı işletme sahibi, %11,2'si genel müdür, % 13,8'i genel müdür yardımcısı ve %70,0'ı departman müdürü pozisyonlarındadırlar.

80 konaklama işletmesinden, 54'ü (%67,5) bağımsız konaklama işletmesi, 5'i (%6,2) uluslar arası zincire bağlı, 21'i (% 26,2) ulusal zincire bağlı konaklama işletmesidir.

Tablo 1: Konaklama İşletmelerinin Hizmet Yıllarının Dağılımı

Hizmet Yılı	Sayı	Yüzde
5 yıl ve daha az	17	21,2
6-10 yıl	25	31,2
11-15 yıl	21	26,2
16 yıl ve daha fazla	17	21,2
Toplam	80	100,0

% 21,2'si 5 yıl ve daha az hizmet vermekte, %31, 2'si 6- 10 yıldır, % 26,2'si 11- 15 yıl ve % 21,2'si 16 yıl ve daha fazla süre hizmet vermektedir (Tablo 1).

Tablo 2: Konaklama İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Dönemin Dağılımı

Faaliyette Bulunduğu Dönem	Sayı	Yüzde
12 ay boyunca açık	14	17,5
Sezonluk	66	82,5
Toplam	80	100,0

Muğla'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, % 17, 5'i bütün bir yıl faaliyette bulunmakta, % 82,5'i sezonluk çalışmaktadır (Tablo 2).

***Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde
Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri***

Tablo 3: Konaklama İşletmelerinin Oda Sayılarının Dağılımı

Oda Sayısı	Sayı	Yüzde
100 ve daha az	10	12,5
101-200 arası	35	43,8
201-300 arası	24	30,0
301 ve daha fazla	11	13,8
Toplam	80	100,0

Araştırmaya cevap veren 80 konaklama işletmesinin 10'u (%12,5) 100 ve daha az, 35'i (% 43, 8) 101- 200 arası, 24' ü (% 30,0) 201- 300 arası, 11'i (%13, 8) 301 ve daha fazla oda sayısına sahiptir (Tablo 3)

Tablo 4: Çalışan Toplam Personel Sayılarının Dağılımı

Personel Sayısı	Sayı	Yüzde
50 ve daha az	5	6,2
51- 100 arası	17	21,2
101- 200 arası	38	47,5
201 ve daha fazla	20	25,0
Toplam	80	100,0

Katılımcıların, % 6,2' si 50 ve daha az, % 21,2 'si 51- 100 arasında, % 47, 5'inin 101- 200 arası ve % 25,0'mının 201 ve daha fazla personelin çalıştığını belirtmiştir (Tablo 4).

Tablo 5: Konaklama İşletmelerinin Sınıflarına Göre Dağılımı

Konaklama İşletmesinin Sınıfı	Sayı	Yüzde
4 yıldızlı	43	53,8
5 yıldızlı	37	46,2
Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde büyük çoğunluğu 4 yıldızlı konaklama işletmelerinden oluşmaktadır. 80 konaklama işletmesinden 43'ü (%53,5) 4 yıldızlı konaklama işletmesi, 37'si ise (% 46,2) 5 yıldızlı konaklama işletmesidir (Tablo 5).

Tablo 6: İşletmelerde Herhangi Bir Kriz Türü İçin Hazırlanmış Kriz Yönetim Planının Olup Olmadığına İlişkin Dağılımı

Kriz yönetim Planı	Sayı	Yüzde
Evet	58	72,5
Hayır	22	27,5
Toplam	80	100,0

Anketi dolduran 80 kişinin % 72,5'i evet diyerek kriz yönetim planının olduğunu, % 27,5'i hayır

Tablo 7: İşletmelerin Uyguladığı Planlama Türlerine İlişkin Dağılımı

İşletmedeki Planlama Türleri	Evet		Hayır		Toplam	
	(N)	%	(N)	%	(N)	%
Uzun vadeli planlama yapıyor	49	61,2	31	38,8	80	100,0
Orta vadeli planlama yapıyor	29	36,2	51	63,8	80	100,0
Kısa vadeli planlama yapıyor	44	55,5	36	45,5	80	100,0
Hiçbiri	1	1,2	79	98,8	80	100,0

Tablo 7 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %61,2'si uzun vadeli planlama, 36,2'si orta vadeli planlama, % 55,5'i kısa vadeli planlama türleri uygulamaktayken, hiçbir planlama türünü uygulamayan ise % 1,2' dir.

**Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde
Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri**

Tablo 8: İşletmelerin Krize Karşı Erken Uyarı Sisteminin Olup Olmadığına İlişkin Dağılımı

Erken Uyarı Sistemi Var mı?	Sayı	Yüzde
Evet	46	57,5
Hayır	34	42,5
Toplam	80	100,0

Tablo 8 incelendiğinde, ankete katılan işletmecilerin % 57,5'i krize karşı erken uyarı sistemleri bulundurmaktayken, % 42, 5'i bulundurmamaktadır.

Tablo 9: İşletmelerin En Fazla Etkilendiği Kriz Türlerine İlişkin Sıralamanın Dağılımları

	1.Sırada		2. Sırada		3.Sırada	
	(N)	%	N	%	N	%
Doğal Afetler	3	3,8	4	5,0	3	3,8
Ekonomik Faktörler	32	40,0	7	8,8	10	12,5
Toplumsal Yapı (Sosyo- Kültürel)	1	1,2	2	2,5	-	-
Politik Faktörler	3	3,8	10	12,5	2	2,5
Uluslar arası Çevre Faktörleri	3	3,8	5	6,2	1	1,2
Yönetmelikler	-	-	2	2,5	2	2,5
İşletmenin Faaliyet Süresinin Uzun/ Kısa Oluşu	4	5,0	1	1,2	11	13,8
İşletmenin Tecrübesizliği (Geçmişte Yaşanan Olumsuzluklar)	-	-	1	1,3	1	1,3
Savaş, Terör Olayları.	7	8,8	16	20,0	6	7,5

Aytekin FIRAT-İlgi AÇIKGÖZ

Hizmet Kalitesinin Düşüklüğü ile İlgili Krizler	1	1,2	-	-	2	2,5
Salgın Hastalıklar	-	-	-	-	3	3,8
Pazara İlişkin Faktörler	3	3,8	11	13,8	18	22,5
Diğer Faktörler (Teknik Arıza, Hatalı Personel)	2	2,5	-	-	-	-

Ankete katılan konaklama işletmelerinden kriz durumlarının nedenleri araştırıldığında, kriz türleri ile ilişkili yanıtların alındığı görülmektedir. 1. sırada en çok etkilenilen kriz türü tabloda da görüldüğü gibi % 40,0 ile ekonomik faktörler, 2. sırada en çok etkilenilen kriz türü % 20,0 ile savaş ve terör olayları, 3. sırada %22,5 ile pazara ilişkin faktörler yer almaktadır. 32 konaklama işletmesi yöneticisinin ekonomik faktörleri birinci sıraya koymaları, ülkemizin turizm sektöründe gelişmekte olduğunu ve her an her şeyin olabileceğini göstermektedir. Bu nedenler, işletmeler kriz karşı her zaman hazırlıklı olmalıdırlar. 16 konaklama işletmesinden katılımcı yöneticileri ise buldukları alanda müşterilerin o bölgeye olan güvensizliğinden kaynaklanan kriz türü olan savaş ve terör olaylarından etkilendiklerini göstermektedir. 18 yöneticinin ise pazara ilişkin faktörlerden dolayı kriz durumu yaşadıklarını belirtmiştir (Tablo 9).

Tablo 10: Konaklama İşletmelerinin Krizden Çıkış İçin Aldıkları Önlemlere İlişkin Dağılım

Krizden Çıkış İçin Önlemler	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Varlıkları azaltmak	5	6,2	75	93,8	80	100,0
Örgütsel değişikliklere gitmek	18	22,5	62	77,5	80	100,0
Yönetimi değiştirmek	1	1,2	79	98,8	80	100,0
Ürün ve pazar değiştirmek	22	27,5	58	72,5	80	100,0
Maliyeti düşürmek	71	88,8	9	11,2	80	100,0
Başka şirket satın almak	-	-	-	-	-	-
İlave borçlanmak	2	2,5	78	97,5	80	100,0

**Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde
Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri**

Yeni yatırımlara girmek	5	6,2	75	93,8	80	100,0
Pazar geliřtirmek	74	92,5	6	7,5	80	100,0
İşçi çıkarmak	6	7,5	74	92,5	80	100,0
Pazar maliyetlerini azaltmak	10	12,5	70	87,5	80	100,0
Sadece reklam ve fiyat faaliyetlerini azaltmak	13	16,2	67	83,8	80	100,0
Diğer...	1	1,2	79	98,8	80	100,0

Tablo 10 incelendiğinde konaklama işletmeleri, krizden çıkış için %88,8 ile maliyeti düşürmeye, %92,5 ile pazar geliştirmeye, %27,5 ile ürün ve pazar geliştirmek, %22,5 ile örgütsel değişikliklere gittiğine, % 16,2 ile sadece reklam ve tanıtım faaliyetlerini azaltmaya, %12,5'i pazar maliyetlerinin azaltmaya, %7,5'i işçi çıkarmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerin yöneticilerinin kriz ve kriz yönetimine ilişkin düşünceleri ilişkin dağılımları: Ankete katılan yöneticilerin yöneticilerini krizin ani bir durumda ortaya çıkan istikrarsız bir durum olduğuna yönelik cevapların yüzdelik değeri %28,8 tamamen katılıyorum ve %57,5 ile katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin bir kısmı ise krizlerin ani bir şekilde ortaya çıktığı görüşüne katılmamaktadır. Krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır, görüşüne yöneticileri %46,2'si tamamen katılıyorum, %50,0 katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Krizler katı örgüt yapılarına yeni fırsatlar sağlamaktadır, %6,2'si katılıyorum, %45,0'ı ise kararsızım diyerek bu konuda bilgileri olmadığı görülmektedir.

Ankete katılanların % 70,0'ı turizm endüstrisinin krizlere karşı aşırı duyarlı olduğunu düşünmektedir. Bu da bize turizm sektörünün ne kadar duyarlı bir sektör olduğunu göstermektedir., %43,8 ile de konaklama işletmelerinin sık sık krizlere maruz kaldıklarını fakat %26,2 ile de kararsız olanların yüksekliği de görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin krizle karşılaşması durumunda izlenebilecek pazarlama stratejilerine ilişkin dağılımları: Mevcut üretim yapısını sürdürerek yeni müşterilere yönelir, yargısına yöneticilerin, %65,0'la (52 kişi) katılıyorum cevabını,% 32,5 (26 kişi) ise tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan yönetici görüşlerinin yarından fazlasının (%65,0) katılıyorum seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Aytekin FIRAT-İlgi AÇIKGÖZ

Ankete cevap veren yöneticilerin krizle karşılaşmaları halinde büyüme stratejilerine yönelik olarak mevcut üretim yapısını koruyarak yeni müşterilere yönelmeyi tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Sektörde bulunan diğer işletmelerle birleşme yoluna gider yargısına yöneticilerin 20,0'ı (16) katılıyorum, % 48,8'i (39kişi) kararsızım, %17,5'i (14kişi) katılmıyorum, %12,5'i (10 kişi) tamamen katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin çoğunluğun (%48,8) kararsız olduğu ve bunun yanında tamamen katılmıyorum, katılmıyorum toplamının, katılıyorum görüşleriyle eşit olduğu görülmektedir. Bu durumdan hareketle, kriz anında yöneticilerin farklı işletmelerle birleşmeyi tercih etmedikleri düşünülebilir.

Yeni pazar ya da yeni müşterilere yönelme çabası içine girer, yargısına yöneticilerin, 26,2'si (21 kişi) tamamen katılıyorum, %52,5'i (42 kişi) katılıyorum, % 13,8'i (11kişi) kararsızım cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin büyük bir çoğunluğu (%52,5) olumludur. Bu sonucu, yöneticilerin krizle karşılaştıklarında yeni pazar ya da yeni müşterilere yönelme çabasına girdikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

Ankete katılanların farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşmeye % 43,8'i (35 kişi) kararsız olduğunu, % 31,2'si (25 kişi) katılmıyorum ve %17,5'i tamamen katılmadığını belirtmiştir. Yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin çoğunluğu (%43,8) kararsız olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle, kriz anında yöneticilerin farklı faaliyet alanındaki işletmelerle birleşmeyi tercih etmediklerini ya da bu konuyla ilgili bilgilerinin olmadığını söylemek mümkündür.

Yöneticilerin, diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur,% 65,0'ı (52 kişi) tamamen katılıyorum, % 30,0'ı (24 kişi) katılıyorum, %3,8'i (3kişi) kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Aynı yargıya ilişkin görüşlerin ağırlıkla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşması (%65,0) paralelinde yöneticilerin diğer işletmelerden farklı ürünleri sunmayı amaçladıkları söylenebilir.

Yöneticilerin tek bir pazar üzerine yoğunlaştığına ilişkin yargıya %20,0'ı (16 kişi) katılıyorum, %27,5'i (22 kişi) kararsızım, % 28,8'i (23 kişi) katılmıyorum, %22,5'i (18 kişi) tamamen katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin olumsuz ile kararsız arasında yoğunlaştığını göstermektedir.

Ankete katılan yöneticilerin, müşterilerinin ortak ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunan işletmelerin, %35,0'ı (28 kişi) tamamen katılıyorum, %60,0'ı katılıyorum, %5,0'ı da kararsızım cevaplarını vermişlerdir. Yöneticilerin müşteri istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünlerini bu

Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri

doğrultuda müşterilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik geliştirdikleri şekilde yorumlanabilir.

Yöneticilerin % 63,8' i (51 kişi) katılıyorum diyerek, ürün fiyatlarında indirim yapmayı kriz anında en uygun rekabet stratejisi olarak görmektedirler. %8,8'i (7 kişi) tamamen katılıyorum, %17,5 (14 kişi) kararsızım, %8,8'i (7 kişi) katılmıyorum, %1,2 (1 kişi) tamamen katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Ancak görülüyor ki işletmelerin bazıları fiyat indirimi yapmanın kriz durumunda iyi bir strateji olmadığını da düşünmektedirler.

Rakiplerle rekabetten kaçınmanın işletmeler açısından % 1,2'si (1 kişi) tamamen katılıyorum, %11,2'si (9 kişi) katılıyorum, %12,5'i (10 kişi) kararsızım, %36,2'si (29 kişi) katılmıyorum ve %38,8 (31 kişi) tamamen katılmıyorum diyerek, rekabetin işletmeler açısından önemli olduğu görülmektedir.

Faaliyet alanında uzmanlaşmayı hedeflediklerini belirten işletmelerin % 51,2'si (41 kişi) tamamen katılıyorum, % 40,0'ı (32 kişi) katılıyorum ve %6,2'si (5 kişi) kararsızım diyerek, genel olarak işletmelerin hizmet sektöründe uzmanlaşmaları gerektiğini düşünülmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin, kriz durumunda hizmette kaliteyi azaltmak yerine arttırmak gerektiğini % 80,0' ı (64 kişi) tamamen katılıyorum, 17,5'i (14 kişi) katılıyorum diyerek kalitenin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı yargıya ilişkin görüşlerin ağırlıkla (%80,0) tamamen katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşması paralelinde yöneticilerin ürünlerinde yenilik yapma ve ürünlerin kalitesini artırma görüşünde oldukları sonucuna varılabilir.

Rakiplerini izleyip, pazardaki durumunu muhafaza etmek gerektiğini belirten %57,5'i (29 kişi) katılıyorum, %36,2'si (46 kişi) tamamen katılıyorum yargılarına yöneticiler daha çok yoğunlaşmıştır. Ayrıca, yönetici görüşlerinin neredeyse tamamının olumlu seçenekte birleşmesi, kriz dönemlerinde rakiplerini izleyip, pazardaki durumunu muhafaza etmeye çalıştıkları ve rekabet stratejilerini uyguladıkları şeklinde yorumlanabilir. İşletmeler pazar lideriyle doğrudan rekabete girmemektedirler. Pazardaki rakiplerini ve lideri izleyerek, pazardaki mevcut durumlarını muhafaza etmeye çalışmaktadırlar.

Müşteri şikayetlerine acil çözümler getiren işletmelerin %47,5'i (38 kişi) tamamen katılıyorum, %51,2'si (41 kişi) katılıyorum diyerek, olumlu cevaplar vermişlerdir. Aynı yargıya ilişkin görüşlerin neredeyse tamamının (%51,2 ve %47,5) katılıyorum olumlu seçeneğinde yoğunlaşmasıyla işletmelerin müşteri kazanmalarına ilişkin stratejilerden, müşterilerin geribildirimleri doğrultusunda şikayetlerinin acil çözümlenmesi konusunda çalışmalar yaptıkları veya planlamalar yaptıkları belirlenmiştir.

Aytekin FIRAT-İlgi AÇIKGÖZ

Müşterilere satış sonrası hizmette ağırlık veren işletmelerin %41,2'si (33 kişi) tamamen katılıyorum, %51,2'si (41 kişi) katılıyorum cevaplarını vermiştir ve yöneticilerin, müşterilerini elinde tutmak, kazanmak ve onları kaybetmemek için satış sonrası hizmete ağırlık verdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin kriz durumunda, müşterilere ödemelerinde ekstra kolaylıklar sağladığını düşünenlerin, %13,8'i (11 kişi) tamamen katılıyorum, %58,8'i (47 kişi) katılıyorum, %20,0'ı (16 kişi) kararsızım, %6,2'si (5 kişi) katılmıyorum ve %1,2'si (1 kişi) tamamen katılmıyorum olmak üzere görüşlerini belirtmişlerdir. Yönetici görüşleri katılıyorum olumlu seçeneğinde (%58,8) ağırlık kazanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin krizle karşılaştıkları/karşılaşacakları durumlarda mevcut müşterilerini kaybetmeden yeni müşteriler kazanma adına ödeme kolaylıkları sağladılar veya sağlayacakları söylenebilir. Kriz durumunda yöneticiler ekstra kolaylıklar sağlayarak müşterilerin kriz anında çekimser olmamalarını sağlamakta ve harcamaya yöneltmektedir.

Yöneticilerin kriz durumlarında müşterilere ekstra promosyon imkanı sağlayıp sağlamadıklarına yönelik düşüncelerinde % 8,8'i (7 kişi) tamamen katılıyorum, % 55'i (44 kişi) katılıyorum, %20'si (16 kişi) kararsızım, % 15'i (12 kişi) katılmıyorum, % 1,2'si (1 kişi) katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. % 55'nin müşterileri kriz durumunda bile elde tutabilmek için promosyonlar yaptıkları söylenebilir.

Yöneticilerin personelini azaltma yoluna gider yargısına, %3,8'i (3 kişi) tamamen katılıyorum, %11,2'si (9 kişi) katılıyorum, %46,2'si (37 kişi) kararsızım, %22,5'i (18 kişi) katılmıyorum, %16,2'si tamamen katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Yöneticilerin yargıya ilişkin görüşlerine bakıldığında yöneticilerin, işletmeler için son derece önemli ve hassas olan bu konuda kararsız oldukları yorumu yapılabilir.

Ankete katılanların kriz durumunda kaliteden ödün verip vermeyen işletmelerin %3,8'i (3 kişi) katılıyorum, %3,8'i (3 kişi) kararsızım, % 21,2'si katılmıyorum, % 71,2'si (57 kişi) tamamen katılmıyorum cevaplarını vererek, kaliteden her koşulda ödün vermediklerini göstermektedir.

Kriz durumunda genellikle çoğu işletmeler reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalardan kaçınıyor, yöneticilerin % 2,5'i (2 kişi) tamamen katılıyorum, % 7,5'i (6 kişi) katılıyorum, % 21,2'si (17 kişi) kararsızım, % 27,5'i (22 kişi) katılmıyorum ve % 41,2'si (33 kişi) tamamen katılmıyorum cevaplarını vermişler ve işletmelerin %41,2'sinin ve %27,5'sinin reklam harcamalarından maliyeti düşürmek adına kaçınmadığı gözlenmektedir.

Kriz anında hedef pazarı belirlemek için araştırma yaparız, yargısına yöneticilerin, % 16,2'si (13 kişi) tamamen katılıyorum, %77,5'i (62 kişi) katılıyorum, %6,2'si (5 kişi) kararsızım cevaplarını vermişlerdir. Kriz

**Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde
Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri**

anında turizm sektöründe % 77,5'i hedef pazarı belirlemek gerektiğini belirtmişlerdir.

Kriz anında tanıtım maliyetlerini düşürmek için internet aracılığıyla doğrudan pazarlamaya % 67,5 (54 kişi) katılıyorum, 17,5'i (14 kişi) tamamen katılıyorum, % 12,5'i kararsızım ve % 2,5'i (2 kişi) katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Talebi arttırmaya yönelik olarak reklamlara ağırlık veririz, yargısına yöneticilerin % 21,2'si (17 kişi) tamamen katılıyorum, % 53,8'i (43 kişi) katılıyorum, % 17,5'i (14 kişi) kararsızım, % 5,0 'ı (4 kişi) katılmıyorum, %2,5'i (2 kişi) tamamen katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması yönelik yargıya yöneticilerin, %18,8'i (15 kişi) tamamen katılıyorum, %65,0'ı (52 kişi) katılıyorum, %13,8'i (11 kişi) kararsızım, % 1,2'si (1 kişi) katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Yöneticilerin %65,0'ının farklı dağıtım kanallarının kullanılmasına yönelik farklı stratejileri geliştirdiklerini sonucuna varılabilir.

Tablo 11: İşletmelerin Sınıfı ile Kriz Yönetim Planı Uygulayan veya Uygulamayan İşletmeler Arasında Anlamlı Bir İlişki Olup Olmadığına Yönelik Dağılım

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,360	1	3,360	20,820	,000
Within Groups	12,590	78	,161		
Total	15,950	79			

H_0 = Konaklama işletmelerin sınıfının kriz yönetimi uygulamalarıyla arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 = Konaklama işletmelerinin sınıfının kriz yönetimi uygulamalarıyla arasında anlamlı bir fark vardır.

Anlamlılık değeri 0,01'den küçük olduğu için, işletmenin sınıfının ile kriz yönetim planının uygulanması arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde

istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. H_0 hipotezi reddedilmiş ve işletme sınıfının değişmesinin kriz yönetim planı uygulanmasında değişikliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani işletmenin 4 veya 5 yıldızlı olması kriz yönetim planının uygulanmasında veya uygulanmamasında etkilidir. İşletmenin sınıfı arttıkça uygulanan politikalarda da değişiklikler olduğu söylenebilir.

6.SONUÇ

Günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal, politik, uluslararası ve teknolojik gelişmeler, tüm turizm işletmeleri gibi konaklama işletmelerini de yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Müşterilerin bilinçlenmesi, isteklerin değişmesi ve artması, tüketici haklarının korunması gibi etmenler, konaklama işletmelerinin verdiği hizmetleri çok daha dikkatli ve çeşitlendirmesi gerekliliğini arttırmıştır. Bu noktada, konaklama işletmelerinin sektörel değişim ve gelişmelere uyumu sağlamak için dış ve iç çevre analizlerini yapması portföy bilgileri altında uygun pazarlama stratejilerini belirlemesi zorunlu hale gelmiştir. Geçtiğimiz yıllarda ağırlaşan ekonomik şartlar ve artan rekabet diğer işletmeleri olduğu gibi konaklama işletmeleri de olumsuz yönde etkilemiştir. Ülkemizde yaşanan ekonomik krizler ve işletmenin içinde bulunduğu belirsizlik, devletin turizm işletmelerine sağladığı yardımların azalmasına ve faiz oranlarının yüksek olmasına neden olmuştur. İşletmelerin de uzun vadeli ve düşük maliyetli finansal kaynak bulmalarını zorlaştırmıştır. Turizm işletmeleri sadece ekonomik yönden değil, sosyal, kültürel, politik, uluslararası çevre vb. gibi krizlere neden olabilecek etkenlere karşı duyarlı ve dinamik bir sektördür. Çünkü, bu işletmeler sürekli farklı kültürden insanları memnun etmek için daha fazla emek ve hizmet sağlamak zorundadırlar. Konaklama işletmeleri ise krizlerden sık sık etkilenen işletmeler arasında yer almaktadır. İşletmeyle ilgili yaşanan olumsuz bir durum, mevcut müşterilerinin kaybolmasına neden olabileceği gibi, işletmenin imajını da etkileyecektir. Turizm işletmelerinin tüketici gözünden bakarak hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik adımlar atılması çok önemlidir. Belirli bir dönem için geçerli olan talep yapısı bir sonraki dönem için değişebilir. Değişen ve farklılaşan turistik talep eğilimleri karşısında işletmeler var olanın dışına çıkmaları ve yeni tasarım, prosedür, hizmet içerikleri ve pazarlama stratejileri geliştirerek daha kaliteli bir hizmet sunumunu gerçekleştirebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun herhangi bir nedenle krizle karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinin en çok etkilendiği kriz türleri, ekonomik faktörler (% 40,0), savaş ve terör olayları (%20,0), ile pazara ilişkin faktörler (%22,5) olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin en çok ekonomik faktörleri belirtmeleri, ülkemizin turizm sektöründe gelişmekte olduğunu ve her an her şeyin olabileceğini

Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri

göstermektedir. Yöneticiler krizin atlatılmasında mevcut kriz yönetim planının bulunmasının önemli olduğunu düşünmektedirler. Konaklama işletmeleri yöneticileri turizm endüstrisinin sık sık krizlerle karşılaşan işletmeler oldukları konusunda ortak düşünceye sahiptirler. Konaklama işletmelerinin bir çok krizle karşılaştıkları görülmektedir. Etkin bir kriz yönetimi hazırlamış, sürekli iç ve dış çevre analizleri yapan işletmelerin krizlerin etkilerini daha az hissettiklerini gözlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre turizm sektöründe Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun mevcut bir kriz yönetim planını hazır bulduklarını tespit edilmiş olmasına rağmen, kriz ile ilgili bilgilerinin krizden atlatabilmeleri için yeterli olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca, işletmelerin çeşitli faktörler nedeniyle krizlerle sürekli karşı karşıya olmaları kriz yönetimi planı hazır bulundurma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmaya katılan işletme yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda her ne kadar yöneticiler işletmelerinde kriz yönetim planının bulunduğunu ifade etseler de tanımlamanın tam olarak yapılmadığı ve bu konu ile ilgili yeterli yöneticilerin olmadığı ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin, faaliyetlerini tehdit eden kriz ve rekabet ortamı karşısında başarılı olabilmeleri, büyük ölçüde en uygun pazarlama stratejilerini belirlemelerine bağlıdır. İşletme yöneticilerine düşen görev çok büyüktür. Yöneticiler işletmeleri adına sadece faaliyette buldukları alanlarla sınırlı kalmadan ülkelerini hatta dünyayı tüm işletmeler bazında izlemeyi, analiz etmeyi bilmelidirler. Çünkü, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri artık, yöneticilerin örgütleri içinde ve dışında gelişebilecek olumsuzluklara karşı işletmelerini hazırlıklı duruma getirmesiyle mümkün hale gelmiştir. Aksi halde karşılaşılan olumsuz durumların atlatılmaması beraberinde büyük krizleri getirebilmektedir. Bu krizler işletme dışından kaynaklanabileceği gibi işletme içinden de kaynaklanabilmektedir. Konaklama işletmelerinin, kriz durumunda farklı stratejiler uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Krizle karşı karşıya gelen işletmeler, var olan müşterilerini koruyarak yeni müşterilere yönelmeyi tercih etmişler ve sektördeki diğer işletmelerle ve farklı faaliyet alanlarındaki birleşme yoluna gitmekte kararsız olduklarını ya da katılmadıklarını belirterek büyüme stratejilerini uygulamadıkları gözlenmiştir.

Pazar paylarını arttırmak için, müşterilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik ve farklı- özgün ürünleri sunmayı kriz döneminde hedeflerken tek bir pazar üzerinde yoğunlaşmayı çok fazla tercih etmedikleri ifade etmişlerdir. Ürün fiyatlarında indirim yaparak, rakip işletmelerle rekabetten kaçınmayarak, kaliteyi arttırarak, faaliyet alanlarında uzmanlaşarak ve pazardaki durumunu muhafaza etmek adına kriz döneminde yöneticilerin çoğunun bu tür pazarlama stratejilerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Muğla ilindeki konaklama işletmeleri, pazar payını korumayı daha fazla bir çıkış noktası olarak gördükleri

söylenbilir. Ayrıca, müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak, şikayetlere karşılık olarak müşterilere geri dönüşüm yaptıklarını ve kriz durumundan faydalanmaları için promosyonlar ve ekstra ödemeler sağladıkları, hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinin müşteri memnuniyetini önemsedikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca, kriz döneminde krizden çıkış için en fazla maliyetleri azaltma yoluna gitmelerine rağmen kaliteden ödün vermedikleri görülmüştür. Pazarlama stratejilerinde reklam ve tanıtım faaliyetlerine bir süre ara verebilecek olduklarını belirtimleriyle beraber, harcamalardan kaçınmadıkları, farklı satış ve dağıtım tekniklerini ve internet ile doğrudan pazarlamanın maliyetinin düşük olmasında dolayı daha çok önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Çağdaş pazarlamanın gereği olan pazarlama stratejileri, aniden ortaya çıkan, yüksek belirsizlik düzeyi yaratan ve işletmelerin amaçlarını tehdit eden kriz ortamlarında daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen krizler çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Ne şekilde meydana gelirse gelsin ortaya çıkan bir krizin üstesinden gelebilmek veya olumsuz etkilerini en aza indirebilmek hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

- Arslan, A. (2009). *Kriz Yönetiminde Liderlik*, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, no:18, Kırgızistan
- Asunakutlu T., vd.(2003). *Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c: 5, no:1, s. 141-163
- Ateş, M. (2006). *Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri: Türk Hava Yollarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas
- Düzgün, K. (2007). *Hazır Giyim İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara
- Ekşi, İ. H. (2007). *Finansal Krizlerin Kobi'ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı-Başarısız Kobi'lerin Kriz Dönemi Stratejileri* , Doktora Tezi,

**Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde
Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri**

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme
Anabilim Dalı, Isparta

- Karakaya, A. (2004). *Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma*, Karabük Üniversitesi, Teknoloji Dergisi, c:7, no:2, s: 225- 233, Zonguldak
- Kaşlı,M., İlban, O. ve Şahin, B. (Kış 2009). *Modern Pazarlama Stratejileri: AB ve Türk Turizm*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c:8, no:27
- Kaya, S. (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul
- Korkmazzyürek, H. ve Basım H. N. (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*, Siyasal Yayınevi, 1.Baskı, Ankara
- Koroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi - Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir
- Luecke R. (2009). *Kriz Yönetimi*, Çevr. Sarıkaya, Ö., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3. Baskı, İstanbul
- Otan, G. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Öğüt, A. (2003). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, no:9, Konya
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Aytekın FIRAT-İlgi AÇIKGÖZ

Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı,
Konya

Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*, Elit Yayıncılık, Ankara

Şahin, S. (2005). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir

Tuğcu, Ş. (2004). *Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi*, Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi,c:3, no:2, s: 16-22, Konya

Tüz, M. (2008). *Kriz Yönetimi- Uygulamalar İçin Temel Adımlar*, Alfa Aktüel Yayıncılık., 4.Baskı, Bursa

Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Programı, İzmir

Yılmaz, Ö. D. (2004). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir