

# **TURİZM İŞLETMELERİNİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI PAZARLAMA STRATEJİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksel ÖZTÜRK\***

**Fatih TÜRKMEN\*\***

## **ÖZET**

Bu araştırmada, turizm işletmelerinin krizlerden etkilenme durumları tespit edilerek, turizm işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri belirlemeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinden 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller ile A, AG, B ve C grubu seyahat acentaları yöneticilerinin görüşleri araştırmaya dahil edilerek 364 işletme yöneticisinin görüşleri değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen veriler frekans, yüzde, aritmetik ortalama, Anova ve t-testine tabi tutulmuştur. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, ankete katılan işletme yöneticilerinden çoğu krizlerden etkilendiklerini belirtmişlerdir. Ancak, uyguladıkları pazarlama stratejileri önem derecesine göre değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan işletmeleri büyüme stratejilerine yönelik yönetici görüşleri büyük oranda yoğun büyüme stratejisi üzerinde, ikinci olarak çeşitlenerek büyüme stratejisi üzerinde, en az oranda ise, tamamlayıcı büyüme stratejisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sonuç itibarıyla, yöneticilerin kriz dönemlerine ilişkin uyguladıkları pazarlama stratejileri ilerleme yönünde değil, mevcut durumu korumaya yönelik stratejileri tercih etmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Otel, seyahat acentası, kriz, pazarlama, strateji

## **A STUDY OF MARKETING STRATEGIES OF THE TOURISM ESTABLISHMENTS CONDUCTED IN CRISES**

### **ABSTRACT**

This study aims at finding out the marketing strategies conducted in crises and to determine the level of effect that crises caused. For this purpose, A, AG, B and C group travel agencies and 3, 4, 5 star hotels operating in Marmara region, where tourism establishments are dense, were included in the survey and the managers of these establishments, in total 364, were interviewed. Data obtained were analyzed through frequency, percentage, mean, Anova and t-test. The statistical analyses showed that most of the managers participating the survey stated that they were affected by the crises. When the strategies they applied were assess in terms of the level of importance, managers' opinion on intensified growth strategies ranked the first, secondly diversified growth and the least, complimentary growth strategies. As a conclusion, crisis strate-

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Doç. Dr.)

\*\* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

gies conducted by the managers were not improve-oriented but keeping the actual position.

**Key Words:** Hotel, travel agencies, crises, marketing, marketing strategies.

## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte kriz kelimesi daha çok kullanılmaya başlanmış, bir çok işletme beklemedikleri anlarda kendilerini kriz ortamları içerisinde bulmuşlardır. Özellikle, hizmet odaklı faaliyet gösteren turizm işletmeleri ulusal ve uluslararası boyutta bir çok krizden olumsuz etkilenmiş, faaliyetlerine ara vermiş hatta işletmelerini kapatmak zorunda kalmışlardır. Turizm işletmeleri için hiç hoş karşılanmayan kriz durumları ne yazık ki gün geçtikçe daha fazla çeşitlenerek işletmelerin faaliyetlerini ciddi biçimde tehdit eder noktalara gelmektedir. Bu yüzden, turizm işletmeleri krizlere hazırlıklı oldukları ölçüde krizin etkilerini azaltabilecek ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabileceklerdir. Krizlere karşı turizm işletmelerinin hazırlıklı olabilmesi yöneticilerin yönetsel faaliyetlerini doğru kullanmalarına ve kararlarını işletmelerin menfaatleri doğrultusunda verebilmelerine bağlı olmaktadır.

Bir çok araştırmacı (Silver, 1990; Keown-Mcmullar, 1997; Gültekin, 2002; Çelik ve Özdevecioğlu, 2002; Tağraf ve Aslan, 2003; Aktan, 2003) kriz kavramı, yönetimi ve süreci üzerine araştırmalar yapmıştır. Kriz genel anlamda; düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Dolayısıyla, bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum kriz olarak tanımlanabilir. Kriz durumları yöneticinin yakın dikkatini gerektirmektedir. Çünkü, sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını da tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsan bir durumdur. Ayrıca krizler, örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye de sahiptir (Tüz, 2001)

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedenlerden biri rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir (Tutar, 2000; Tüz, 2001; Şimşek, 2001; Dinçer, 1998).

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörlerinden bazıları şu şekilde ifade edilebilir; doğal çevre, ekonomik sistem ve ülkenin ekonomik durumu, teknolojik etmenler, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişiklikler, hukuki ve politik düzenlemeler, uluslar arası çevre faktörleri, terörizm gibi etkenlerdir (Şimşek, 2001; Topaloğlu ve Tunç, 1997; Doğanlar ve Bal, 2001; Yılmaz, 2001, Baraçlı, 2003; Bayraktutan, 2003, Budak ve Budak, 1995; Mahmutoğulları, 1999; Yavaş ve Aydoğdu, 2004; Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004). İşletmenin kontrolü dışındaki olan söz konusu bu faktörler, aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etki de yapabilir. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerinde bu değişik-

liçe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olacaktır.

Krize neden olan iç faktörler ise, işletmenin kontrol sahasında kalan mikro faktörlerdir ve daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan ileri gelen etmenlerdir. Örgütte problemler ve krizler ancak yetenekli yöneticiler ve elemanlar sayesinde çözülebilir. Aksi takdirde zayıf yöneticiler ve zayıf elemanlar örgütte bizzat kriz kaynağı olabilirler (Peker ve Aytürk, 2000).

Turizm endüstrisi açısından krizlerin önemi ortada olduğu halde, kriz yönetimi ve kriz pazarlamasıyla ilgili turizm sektörüne yönelik çalışmaların yeterli olmadığı, konuya ilişkin çalışmaların çoğunlukla turizm dışı disiplinlerde ortaya konulan kriz yönetimi yaklaşımlarından ibaret olduğu görülmektedir (Tanrısevdi, 2004). Bu husus; insan ağırlıklı çalışan ve turizm işletmelerinin en önemli halkalarını oluşturan otel ve seyahat acentalarında mevcut durumun ortaya konulması fikrini ortaya çıkarmıştır.

### **1. TURİZM İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

Strateji kullanıldığı alana göre değişmekle birlikte, genel olarak; çeşitli fonksiyonel ilişkiler arasındaki etkileşimi açığa kavuşturan, nihai amaçları belirleyen ve gerekli araçları tespit eden global olarak seçilmiş kararların bütünü olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile, strateji, yeniliği, ilerlemeyi, çevreye intibakı, değişkenlerin kontrol altına alınmasını, tahsis edilmiş potansiyel kaynaklara sahip olunmasını, personelin bilinçli bir yönelim içinde bulunmasını, geleceğin uzun vadeli olarak sistematik bir şekilde görülerek düzenlenmesini esas almaktadır (Çorbacı, 1994: 66).

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 (Hatiboğlu, 2003). Turizm endüstrisinde pazarlama stratejisi ise, turistik ürünlerin arzı ile çevresel faktörlerin alıcılar arasındaki karşılaştırma olarak ifade edilebilir. Turizm pazarlama stratejilerinin özelliklerine bakıldığında işletme yöneticilerine faaliyetlerini yerine getirmede önemli ip uçları verebilir. 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. Son olarak da, belirli bir pazarlama stratejisi seçilmeli ve pazarlama anlayışı bu strateji dahilinde uygulamaya geçirilmelidir (Oral, 1988:19).

Reilly' in (1987) ifade ettiği gibi, işletme yöneticileri, pazarlama faaliyetlerinde işlerini kolay yürütebilmek için; iyi bir planlama yapmaları, bütçeleri oluşturmaları, çalışanlar için stan-

dartların konulması, programların düzenlenmesi, dış koşullardan kaynaklanacak ani değişikliklere uyumun sağlanması gerekir. İfade edilmesi gereken önemli bir husus ta, bir örgütte tüm stratejilerin ana kaynağı o işletmenin misyonudur ve örgütler misyonlarını oluştururken ulusal ve uluslar arası dış çevre faktörlerinden etkilenirler (Ecer ve Canitez, 2004: 65). Pazarlama stratejileri ile ilgili bu özelliklerin yanında, pazar koşulları ve bu pazar koşullarını etkileyen faktörler turizm işletmelerinin faaliyette buldukları pazarlara ve firma imkanlarına göre farklı stratejiler izlemelerini gerektirmektedir (İçöz, 2001:194).

Gerek normal ve gerekse de turizm işletmelerinin kriz dönemlerinde uygulayabildikleri pazarlama stratejileri beş kısımda incelenir. Söz konusu bu stratejiler; büyüme, pazar payı, ürün yaşam dönemi, rekabetçi, maliyet düşürme ve müşteri kazanma olarak sıralana bilinir. Turistik alanda faaliyet gösteren firmalar *büyüme stratejileri* ile, büyümeyi ve pazardaki paylarını arttırmayı amaçlarlar. Firmalar büyüme stratejilerini izlerken yoğun büyüme, tamamlayıcı büyüme yada çeşitlenerek büyüme stratejilerinden kendilerine uygun olanı tercih edebilirler (Tek, 1997; Usal ve Oral, 2001; Akmel, 1994). *Pazar payı stratejileri*, hedef pazar seçiminde işletmenin amaçladığı konuma göre uygulanır ve başlıca; tek pazar stratejisi, yoğunlaşmış pazarlama stratejisi, bütün pazarlara yönelme ve farklılaştırılmamış strateji olarak dört başlık altında incelenebilir (İçöz, 2001; Mucuk, 1997; Deniz, 1992). *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. Bu açıdan, rekabetçi stratejileri (pazar lideri stratejisi, pazara meydan okuma stratejisi, pazarı izleme stratejisi ve pazarda uygun yere talip olma stratejisi) olmak üzere dört şekilde incelemek mümkündür (Deniz, 1992; Usal ve Oral, 2001; İçöz, 2001; Yükselen, 2001).

*Ürün yaşam dönemi stratejilerinde* ise, her mal ve hizmet gibi turistik ürünün de başlangıç, gelişme, olgunlaşma ve düşüş dönemi vardır. Her yeni ürün tüketim için bir kolaylığı getirdiği gibi üretim için de bir zorluğu beraberinde getirmektedir (Erol, 1992). Ürünlerin ortadan kaybolmasının çeşitli nedenleri vardır; teknolojik gelişmeler, rekabet, pazarlama stratejisi hataları, talebe uygun olmayan yüksek fiyat, demode olmak vb. (Akat, 1997; Hacıoğlu, 2000). *Maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejilerinde*, turizm işletmelerinin, maliyet/kazanç oranını elinden geldiğince düşürmesiyle sağlanır. Bu amaca ulaşmak için şu üç şartın sağlanması gerekir; üretilen ürünlerin nicelik azaltmak, üretilen ürünlerin niteliklerini düşürmek ve işletmede maliyet yükseltici etmenleri gidermeye çalışmak. Akla ilk gelen maliyet azaltma yöntemi ise, personel çıkarma yöntemidir. Bunun nedeni personelle ilgili maliyetlerin diğerlerine kıyasla daha belirgin olmasıdır. Fakat, unutulmaması gerekir ki, ürünlerin nicelik ve niteliği ile personelin nicelik ve niteliği arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu nedenle, düşük personel maliyetleri ile çalışmak işletmenin başarılı olmasını son derece kuşkulu bir duruma getirmektedir. Öyleyse, işletmeler maliyet düşürmeyi farklı alanlarda yapmaları daha uygun

olabilir. Yöneticiler, özellikle kriz dönemlerinde fiyatların mümkün olduğunca aşağıya çekilerek yeni bir fiyat düzeyinin oluşması, kredili satışların yaygınlaştırılmasını sağlamalıdır. Yine bu dönemde, fiyatları birden arttırmak yerine fiyat artışını zamana yaymak yada fiyat artışı kaçınılmaz ise, bazı hizmetleri ücretsiz müşteriye sunmak gibi alternatifler geliştirilebilir (Karafakioğlu, 1993).

## **2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırma ile, turizm işletmelerinin krizler karşısında uyguladıkları pazarlama stratejilerinin neler olduğun tespit edilmeye çalışılmıştır. Turizm sektörü hassas yapısı itibariyle yaşanan en ufak bir olumsuzluktan büyük ölçüde etkilenmekte ve krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Yaşanacak krizlere hazırlıklı olabilmek yada krizlerden en az seviyede etkilenebilmek turizm işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejileri ile mümkün olabilmektedir.

Araştırma turizm işletmelerinin krizlerden etkilenme durumlarının belirlenebilmesi ve kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejilerinin ortaya konulabilmesi açısından önemli olmakla birlikte bu konudaki çalışmaların az sayıda olması, söz konusu çalışmanın önemini artırmaktadır.

## **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **3.1. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket soru formu hazırlanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde ankete katılan yöneticilerin kişisel bilgilerini (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, konum) saptamak amacıyla hazırlanmış beş adet kapalı uçlu soru yer almaktadır. Bunun yanında işletmelerin faaliyette buldukları illerin ve işletme türlerinin belirlenebilmesi amacıyla da gerekli sorulara yer verilmiştir. Anketin diğer bölümlerinde, ankete katılan işletmelerin daha önce herhangi bir krizle karşılaşmış veya karşılaşmadıkları sorusu sorularak krizlerle karşılaştıklarında/karşılaşacaklarında uyguladıkları pazarlama stratejilerini (büyüme stratejileri, pazar payı, stratejileri, rekabetçi stratejiler, maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri) belirlemeye yönelik toplam yirmi altı adet kapalı uçlu soru oluşturulmuştur. Bu paralelde yöneticilerin; belirlenen yargılara ilişkin katılım derecelerini 5'li Likert ölçeği doğrultusunda ankette verilen 'Kesinlikle Katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum', 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneklerinden birini seçerek işaretlemeleri istenmiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha=0,89 olarak gerçekleşmiştir. Güvenirlik analizi her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiri ile tutarlılık gösterip göstermediğini, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik

katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2005:258). Bu bağlamda, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Türkiye'de turizm işletmelerinin sayıca en fazla oranda Marmara Bölgesinde bulunması sebebiyle bu araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi içinde yer alan 11 ildeki (İstanbul, Bursa, Balıkesir, Kocaeli, Çanakkale, Sakarya, Tekirdağ, Yalova, Edirne, Kırklareli, Bilecik) A, AG, B, C grubu seyahat acentaları ile 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Söz konusu anket uygulamasına 1 ve 2 yıldızlı oteller zaman ve maliyet kısıtlamalarının da göz önünde bulundurulması sebebiyle dahil edilmemiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın evreni içerisinde yer alan işletme sayılarına ilişkin veriler aşağıdaki Tablo 1'de yer aldığı şekliye tespit edilmiştir.

**Tablo 1.** Marmara Bölgesinde Yer Alan İllere Göre Acenta ve Otel Sayıları

İLLER	Otellet			Acentalar				Toplam
	3 Yıldız	4 Yıldız	5 Yıldız	A Grubu	AG Grubu	B Grubu	C Grubu	
İstanbul	34	47	21	108 1	188	105	153	1629
Bursa	13	5	3	44	6	8	46	125
Balıkesir	8	4	-	20	7	-	7	46
Kocaeli	1	-	-	18	-	3	16	38
Çanakkale	5	5	1	9	1	-	2	23
Sakarya	-	-	-	9	-	-	7	16
Tekirdağ	-	-	-	5	3	-	4	12
Yalova	-	-	-	5	-	-	5	10
Edirne	-	-	-	3	3	1	-	7
Kırklareli	-	-	-	6	-	-	1	7
Bilecik	-	-	-	1	-	-	2	3
<b>Genel Toplam</b>								<b>1916</b>

**Kaynak:** (Türkiye Seyahat Acentaları Birliğı, 2004; Türkiye Hotel & Travel Guide, 2004).

Araştırma örneklem sayısının belirlenmesinde ise Ryan'ın (1995) geliştirdiğı model uygulanmıştır. Ryan'ın geliştirdiğı model şu şekildedir;

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2 + Pq}{Z^2}}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

n= Örneklem sayısını

N= Araştırmaya konu olan topluluğu

P= Topluluk oranını veya tahminini

q= 1-P'yi

B= Katlanılabilir hata oranını

Z= İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Buna göre;

N= 1916 işletme

P= 0,5

q= 0,5

B= 0.05

Z= 1,96

$$n = \frac{1916 (0,5)(0,5)}{\frac{(1916 - 1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)}{(1,96)^2}}$$

n= 365 işletme

Örneklem sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gereklidir. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden p değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; %5'e yaklaştıkça ise örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi %2,5'dur diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise 1,96'dır.

### 3.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anket uygulaması 2004 yılının Ağustos ve Eylül ayları içerisinde yapılmıştır. Anket kapsamına giren faaliyet yerleri içinde en çok acenta ve otel bünyesinde barındıran İstanbul iline araştırmacılar bizzat giderek uygulama gerçekleştirilmiş diğer illere ise, posta ve e-mail yöntemi ile ulaşılmıştır. Çoğaltılıp dağıtılan 365 adet anketten 364 tanesi değerlendirmeye tabi

tutulmuş, sonuçta geri dönüşüm %99,7 oranında sağlanmıştır. Anketlerin işletmelere uygulanmasında tesadüfi örneklem yöntemi esas alınarak rasgele seçilen işletme yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur.

### 3.4. Veri Çözümleme Yöntemi

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra değerlendirmeye alınan veriler, ankette yer alan yöneticilerin kişisel özelliklerinin, işletmelerin faaliyet yerlerinin, türlerinin ve işletmelerin daha önce herhangi bir krizle karşılaşmış olup karşılaşmadıklarını belirlemek için yüzde ve frekans yöntemi kullanılarak çözümlenmeye gidilmiştir. Devamında krizlerle karşılaşan işletmelerin hangi tür krizlerden ne düzeyde etkilendiklerini belirleyebilmek amacıyla kriz türlerine yönelik verilen yargılara ilişkin görüşler yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenerek analiz edilmiştir. Ardından krizlerden etkilenme düzeylerinin işletmelerinin faaliyet yerleri veya türleri itibarıyla anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi amacıyla da bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmıştır. Bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizi, tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (% 95, % 99 gibi) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2005: 185). Varyans analizinde gruplar topluca ele alınarak, aralarında bir fark bulunup bulunmadığı konusunda genel bir sonuca varılır. Fakat, varyans analizi farkın hangi gruplar arasında olduğu sorusuna cevap vermez (Baş, 2001: 142). Analizlerde 0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 12.0 for Windows programıyla yapılmış olup, açıklanan söz konusu tüm analizler, amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

## 4. BULGULAR

Turizm işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini belirleme-ye ilişkin Marmara Bölgesinde yer alan turizm işletmelerinde (A, AG, B, C grubu seyahat acentaları ve 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller) görev yapan yöneticilere uygulanan anket formları işletmelerin değişik kademelerinde görev yapan 364 yönetici tarafından doldurulmuştur. Tablo 2'de de görüldüğü üzere ankete cevap veren yöneticilerin % 66,8'i bay ve % 33,2'si bayandır. Yine, araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımda en fazla yoğunlaşmanın % 40,7 ile lisans ve %39,3 ile lise ve dengi derecesinde eğitim almış yönetici grupları üzerinde oluşmaktadır. Yöneticilerin % 12,4'ünün ön lisans, % 4,1'inin lisansüstü ve son olarak % 3,6'sının ilköğretim derecesine sahip oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin yarıdan fazlasının (% 54,4) 26-35 yaş diliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Yine, aynı tabloya göre, yöneticilerin % 20,6'sının 25 ve daha altında yaş, % 16,2'sinin 36-45 yaş, % 8,2'sinin 46-55 yaş ve son olarak, % 0,5'inin 56 ve üzerinde yaş aralığında oldukları görülmektedir. Tabloda ankete katılan yöneticilerin çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.



Buna göre yöneticilerin, % 8,5'i 1 yıldan az, % 40,9'u 1-5 yıl arası, % 27,2'si 6-10 yıl arası, % 23,4'ü 11 yıl ve üzerinde görev yapmakta oldukları görülmektedir. Tabloya göre, ankete cevap veren yöneticilerin yönetsel pozisyonları itibariyle frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; yöneticilerin % 25,8'i genel müdür, % 36,3'ü departman müdürü, % 37,9'unun da şef düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3'e göre ankete en çok acentalar katılım göstermiştir. Dağılımlar, A grubu seyahat acentaları için % 73,6, AG grubu seyahat acentaları için % 1,6, B grubu seyahat acentaları için % 4,9, C grubu seyahat acentaları için ise % 8,5 şeklinde gerçekleşmiştir. Ankete katılan otellerin yıldızları açısından frekans ve yüzde dağılımları ise şu şekildedir: 5 yıldızlı oteller için % 1,9, 4 yıldızlı oteller için % 6,9 ve 3 yıldızlı oteller için % 2,5'dur.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerine İlişkin Demografik Bulgular

Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	243
	Bayan	121
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	13
	Lise ve dengi	143
	Önlisans	45
	Lisans	148
	Lisans üstü	15
Yaş	25 yaş altı	75
	26-35 yaş	198
	36-45 yaş	59
	46-55 yaş	30
	56 ve üzeri	2
Çalışma Süresi	1 yıldan az	31
	1-5 yıl	149
	6-10 yıl	99
	11 yıl ve üzeri	85
Yönetsel Konum	Genel Müdür	94
	Departman Müdürü	132
	Şef	138
<b>Toplam</b>	<b>364</b>	<b>100</b>

Anket çalışmasının Marmara Bölgesindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellere ve A, AG, B ve C grubu seyahat acentalarına yönelik olması işletmelerin faaliyet yerleri ve türleri itibariyle dağılımlarını gerekli kılmıştır. Elde edilen bulgular, ankete işletmeler bazında en fazla oranda (% 73,6) A grubu seyahat acentalarının katıldığını, iller bazında ise en fazla katılımın İstanbul ilinden (% 86,8) olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, İstanbul ilinin bölge içerisinde tarihi, turistik zenginliklerinin yanında bölge ulaşımı açısından kilit bir noktada yer alması ayrıca, nüfus bakımından da diğer illere oranla daha yoğun bir yapıda olması ve ilin gelişmişlik düzeyi gibi nedenlere bağlanabilir. İstanbul ilinin bu yapısı doğal olarak turizm işletmelerinin de

sayı itibarıyla bu ilde yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Yine, ankete katılan turizm işletmelerinin türlerine göre dağılımında seyahat acentalarının, otellere oranla daha fazla yer tuttuğu görülmektedir. Bu durum, Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarının hemen hemen üçte birinin bu bölgede yer almasıyla açıklanabilir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Yerleri ve İşletme Türleri İtibarıyla Dağılımları

İşletmelerin Dağılımları		Frekans (f)	Yüzde (%)
Faaliyet Yerlerine Göre	İstanbul	316	86,8
	Bursa	17	4,7
	Balıkesir	7	1,9
	Kocaeli	6	1,6
	Çanakkale	4	1,1
	Sakarya	9	2,5
	Tekirdağ	1	0,3
	Yalova	3	0,8
	Edirne	-	-
	Kırklareli	1	0,3
	Bilecik	-	-
Türlerine Göre	A Grubu Seyahat Acentası	268	73,6
	AG Grubu Seyahat Acentası	6	1,6
	B Grubu Seyahat Acentası	18	4,9
	C Grubu Seyahat Acentası	31	8,5
	5 Yıldızlı Otel	7	1,9
	4 Yıldızlı Otel	25	6,9
	3 Yıldızlı Otel	9	2,5
<b>Toplam</b>		<b>364</b>	<b>100</b>

**Tablo 4.** Ankete Katılan Turizm İşletmelerinin Daha Önce Herhangi Bir Krizden Etkilenme Durumları

Krizden Etkilenme Durumu	f	%
Evet	314	86,3
Hayır	50	13,7
<b>Toplam</b>	<b>364</b>	<b>100</b>

İşletmelerin daha önce karşılaştıkları krizlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemek amacıyla sorulan soruya araştırmaya katılan yöneticilerin % 86,3’ü evet seçeneğini işaretleyerek krizlerden etkilendiklerini, % 13,7’si ise, hayır seçeneğini işaretleyerek krizlerden etkilenmediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin krizlerden etkilenme oranlarına bakıldığında, geçmiş krizlerden işletmelerin çoğunun (% 86,3'ünün) etkilendiği görülmektedir. Bu sonuç, turizm işletmelerinin krizler karşısında hassas bir yapıya sahip olduklarını yansıttığından, yöneticilerin kriz durumlarına karşı işletmelerinde yönetim ve pazarlama alanlarında tedbir almaları gerekmektedir.

**Tablo 5.** Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine İlişkin Bulgular

Büyüme Stratejileri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM		Ort.	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirilir.	19	5,2	32	8,8	14	3,8	182	50,0	117	32,1	364	100	3,95	1,08
Yeni pazar yada müşterilere yönelinir.	21	5,8	26	7,1	29	8,0	187	51,4	101	27,7	364	100	3,88	1,07
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	70	19,2	96	26,4	94	25,8	78	21,4	26	7,1	364	100	2,70	1,20
Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	74	20,3	85	23,4	97	26,6	85	23,4	23	6,3	364	100	2,71	1,20
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır.	35	9,6	53	14,6	91	25,0	119	32,7	66	18,1	364	100	3,35	1,20
Müşterilerimiz için turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunulur.	78	21,4	96	26,4	54	14,8	108	29,7	28	7,7	364	100	2,75	1,29

Tablo 5'de yöneticilerin kriz dönemlerinde veya krizle karşılaşmaları halinde uyguladıkları büyüme stratejilerine ilişkin yargılara katılım derecelerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Büyüme stratejilerine yönelik yönetici görüşleri büyük oranda yoğun büyüme stratejisi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısı ile, yöneticilerin krizle karşılaştıkları veya karşılaşacakları dönemlerde büyüebilmek için ihtiyaca uygun yeni ürünler geliştirme stratejisi müşteriler üzerinde odakladıkları fikrine büyük ölçüde katıldıkları görülmektedir ( $\bar{X}=3,95$ ) ve çeşitli ürünler geliştirerek yeni müşterileri hedefledikleri ( $\bar{X}=3,88$ ) anlaşılmaktadır. Ancak, yöneticilerin büyüme adına diğer işletmelerle birleşmeyi düşünmedikleri görülmektedir.

Tablo 6'da yöneticilerin kriz dönemlerinde veya krizle karşılaşmaları halinde uyguladıkları pazar payı stratejileri ile ilgili yargılara katılım düzeyleri görülmektedir. 'Müşterilerin ortak istek ve tercihleri dikkate alınarak ürün sunulur' ve 'diğer işletmelerden farklı ve özgün ürünler sunulur' stratejileri ilk iki sırayı alırken, ( $\bar{X} = 3,87$ ;  $\bar{X} = 3,79$ ) 'yatırımlar tek bir turizm faaliyeti üzerine yapılır' stratejisi ise en az ( $\bar{X} = 2,37$ ) uygulanan stratejidir.

**Tablo 6.** Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazar Payı Stratejilerine İlişkin Bulgular

Pazar Payı Stratejileri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM		Ort.	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Aynı amaca yönelik turizm faaliyetlerine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşılır.	30	8,2	44	12,1	67	18,4	151	41,5	72	19,8	364	100	3,52	1,17
Yatırımlar tek bir turizm faaliyeti üzerine yapılır.	89	24,5	140	38,5	65	17,9	48	13,2	22	6,0	364	100	2,37	1,16
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur.	22	6,0	39	10,7	34	9,3	166	45,6	103	28,3	364	100	3,79	1,14
Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşılır.	57	15,7	87	23,9	65	17,9	113	31,0	42	11,5	364	100	2,98	1,28
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.	41	11,3	32	8,8	27	7,4	198	54,4	66	18,1	364	100	3,59	1,20
Farklı ürünlerin sunumu yoluna gidilir.	32	8,8	25	6,9	35	9,6	195	53,6	77	21,2	364	100	3,71	1,13
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.	19	5,2	19	5,2	35	9,6	206	56,6	85	23,4	364	100	3,87	0,99
İşletme maliyetlerinden kısılır.	44	12,1	60	16,5	65	17,9	127	34,9	68	18,7	364	100	3,31	1,28

**Tablo 7.** Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Rekabetçi Stratejilerine İlişkin Bulgular

Rekabet Stratejileri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM		Ort.	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır.	29	8,0	32	8,8	59	16,2	139	38,2	105	28,8	364	100	3,71	1,20
Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelir.	32	8,8	22	6,0	48	13,2	159	43,7	103	28,3	364	100	3,76	1,18
Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite artırılır.	18	4,9	28	7,7	43	11,8	168	46,2	107	29,4	364	100	3,87	1,07
Fiyatlar aşağıya çekilir.	66	18,1	79	21,7	94	25,8	83	22,8	42	11,5	364	100	2,87	1,27
Riske girmekten kaçınılır.	74	20,3	80	22,0	95	26,1	79	21,7	36	9,9	364	100	2,78	1,26
Mevcut durumu sürdürmek amaçlanır.	79	21,7	90	24,7	72	19,8	91	25,0	32	8,8	364	100	2,74	1,28
Faaliyet alanımıza uygun olarak uzmanlaşma hedeflenir.	20	5,5	23	6,3	60	16,5	173	47,5	88	24,2	364	100	3,78	1,05
Büyük işletmelerle rekabetten kaçınılır.	49	13,5	102	28,0	76	20,9	87	23,9	50	13,7	364	100	2,96	1,26

Rekabetçi stratejiler incelendiğinde; yöneticiler pazar lideri olmayı istemektedirler. Ancak, pazara meydan okuma, risk alma, fiyatları düşürme, büyük işletmelerle rekabete girme gibi konularda kararsız kalmaktadırlar. Bu durum, yöneticilerin düşüncelerini uygulamaya geçirmekten çekindiklerini göstermektedir (Bkz. Tablo 7).

Maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri ile ilgili Tablo 8'de verilen dört yargıdan ikisi maliyet düşürme diğer ikisi de müşteri kazanma stratejisine ait yargılardır. Buna göre, yöneticiler kriz dönemlerinde maliyet düşürme stratejisine yönelik bir uygulamadan kaçındıkları ifade edilebilir. Zira, maliyet düşürme stratejisine yönelik ortaya konulan yargılara (çalışanları azaltma yoluna gidilir ve kredili satışlara ağırlık verilir) verilen aritmetik ortalama  $\bar{X} = 2,76$  ve  $\bar{X} = 2,77$ 'dir.

Yine, bu boyut parolinde, müşteri kazanma stratejisine yönelik 'müşterilerin şikayetlerine acil çözüm getirilir' yargısına yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 83,3) olumlu seçenekler üzerinde fikirlerini belirttikleri, aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere ( $\bar{X} = 4,03$ ) görül-

mektedir. Müşteri kazanma stratejisine ilişkin verilen 'müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır' yargısına ise, yöneticilerin % 82,2 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir ( $\bar{X} = 3,98$ ).

**Tablo 8.** Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Maliyet Düşürme ve Müşteri Kazanma Stratejilerine İlişkin Bulgular

Maliyet Düşürme ve Müşteri Kazanma Stratejileri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM		Ort.	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalışanları azaltma yoluna gidilir.	72	19,8	86	23,6	90	24,7	87	23,9	29	8,0	364	100	2,76	1,23
Kredili satışlara ağırlık verilir.	67	18,4	105	28,8	74	20,3	80	22,0	38	10,4	364	100	2,77	1,27
Müşterilerin şikayetlerine acil çözümler getirilir.	14	3,8	30	8,2	17	4,7	172	47,3	131	36,0	364	100	4,03	1,04
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır.	21	5,8	27	7,4	17	4,7	172	47,3	127	34,9	364	100	3,98	1,10

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri iller çerçevesinde toplanan verilerin bazı illerde çok az olması nedeniyle grupların karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi yapabilmek için veriler gruplandırılma (birleştirilme) yoluna gidilmiştir. Buna göre; 1=İstanbul, 2=Bursa ve Balıkesir, 3=Diğer iller (Kocaeli, Çanakkale, Sakarya, Tekirdağ, Yalova, Edirne, Kırklareli, Bilecik) olarak gruplandırılmıştır. Bu bağlamda, turizm işletmelerinin krizlerle karşılaştıklarında yada karşılaşmaları halinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin iller bazında farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için Tablo 9'da görüldüğü üzere tek faktörlü *Anova* testi yapılmıştır. Test sonucunda, turizm işletmelerinin uyguladıkları stratejilerin illere göre bir değişim göstermediği belirlenmiştir. Bu paralelde, Marmara Bölgesinde yer alan turizm işletmelerinin iller itibarıyla kriz dönemlerine yönelik uyguladıkları yada uygulayabilecekleri stratejiler arasında farklılık bulunamamıştır. Genel itibarıyla, yöneticilerin kriz dönemlerine yönelik pazarlama stratejilerinin, pazar paylarını korumaya ve yeni müşteriler kazanmaya yönelik olduğu görülmektedir. Yöneticiler, rekabet ve büyüme stratejilerini pek tercih etmemektedirler. Daha açık bir ifade ile, bölgede yer alan turizm işletmeleri yöneticilerinin görüşleri faaliyette buldukları iller itibarıyla de pazarlama stratejilerinde değişiklik yapmayı düşünmedikleri yönünde tespit edilmiştir

**Tablo 9.** Turizm İşletmelerinin Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerinin Faaliyette Buldukları Yerlere Göre Karşılaştırılması

Stratejiler	İller	n	Ort.	s.s.	F	p
Büyüme Stratejileri	1	316	3,224	0,689	0,165	0,848
	2	24	3,305	0,630		
	3	24	3,208	0,785		
Pazar Payı Stratejileri	1	316	3,406	0,683	0,182	0,834
	2	24	3,343	0,647		
	3	24	3,343	0,556		
Rekabet Stratejileri	1	316	3,325	0,726	0,394	0,675
	2	24	3,458	0,538		
	3	24	3,333	0,562		
Maliyet Düşürme ve Müşteri Kazanma Stratejileri	1	316	3,370	0,756	2,857	0,059
	2	24	3,729	0,675		
	3	24	3,281	0,635		
Toplam					364	

p &gt; 0,05

Turizm işletmelerinin krizlerle karşılaştıklarında yada karşılaşmaları halinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin işletmelerin faaliyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için Tablo 10'da görüldüğü üzere tek faktörlü *Anova* testi yapılmıştır. Test sonucunda, turizm işletmelerinin uyguladıkları stratejilerin illere göre bir değişim göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, turizm işletmelerinin krizlerle karşılaştıkları yada karşılaşacakları dönemlerde uygulamayı tercih ettikleri pazarlama stratejilerinin tüm turizm işletmeleri için geçerli olduğu söylenebilir.

**Tablo 10.** Turizm İşletmelerinin Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerinin İşletme Türlerine Göre Karşılaştırılması

Stratejiler	İşletmeler	n	Ort.	s.s.	F	p
Büyüme Stratejileri	A Grubu	268	3,241	0,715	1,126	0,346
	AG Grubu	6	2,777	0,389		
	B Grubu	18	3,092	0,515		
	C Grubu	31	3,080	0,646		
	5 Yıldız	7	3,428	0,551		
	4 Yıldız	25	3,373	0,679		
	3 Yıldız	9	3,351	0,561		
	A Grubu	268	3,381	0,716		

Pazar Payı Stratejileri	AG Grubu	6	3,104	0,751	0,676	0,669
	B Grubu	18	3,631	0,456		
	C Grubu	31	3,371	0,554		
	5 Yıldız	7	3,482	0,318		
	4 Yıldız	25	3,460	0,555		
	3 Yıldız	9	3,500	0,405		
Rekabet Stratejileri	A Grubu	268	3,336	0,746	0,391	0,885
	AG Grubu	6	2,979	0,686		
	B Grubu	18	3,416	0,692		
	C Grubu	31	3,266	0,625		
	5 Yıldız	7	3,410	0,286		
	4 Yıldız	25	3,370	0,509		
Maliyet Düşürme ve Müşteri Kazanma Stratejileri	A Grubu	268	3,384	0,774	0,852	0,530
	AG Grubu	6	2,916	0,302		
	B Grubu	18	3,416	0,707		
	C Grubu	31	3,395	0,615		
	5 Yıldız	7	3,642	0,556		
	4 Yıldız	25	3,530	0,712		
3 Yıldız	9	3,138	0,848			
Toplam					364	

p>0,05

Turizm işletmelerinin krizlerle karşılaşmaları durumunda uyguladıkları pazarlama stratejilerinin boyutlar bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla yapılan *Anova* testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Tabloya göre, turizm işletmeleri krizlerle karşılaştıklarında yöneticilerin kullanmayı tercih ettikleri pazarlama stratejileri arasında anlamlı bir farklılık ( $F=8,415$ ;  $p<0,05$ ) vardır.

**Tablo 11.** Turizm İşletmelerinin Krizlerde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerinin Boyutlar Bazında Karşılaştırılması

Stratejiler	Ort.	s.s.	F	p
Büyüme Stratejileri	3,228	0,691	8,415	0,000
Pazar Payı Stratejileri	3,398	0,672		
Rekabet Stratejileri	3,334	0,705		
Maliyet Düşürme ve Müşteri Kazanma Stratejileri	3,388	0,748		

P<0,05

Tablo 11'deki ortalamalardan da anlaşılacağı üzere işletmeler herhangi bir krizle karşılaştıklarında en yüksek düzeyde pazar payı stratejileri ( $\bar{X}=3,398$ ) ile maliyet düşürme ve



müşteri kazanma stratejilerini ( $\bar{X} = 3,388$ ) kullanmakta olup bu stratejileri sırasıyla rekabet stratejileri ( $\bar{X} = 3,334$ ) ve büyüme stratejileri ( $\bar{X} = 3,228$ ) izlemektedirler.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

İşletmelerin krizlerle karşılaşması yöneticiler için şüphesiz kabul edilmesi zor durumlardır. Bir yönetici ne kadar iyi yönetim anlayışına sahip olursa olsun bazen kendi elinde olmayan sebeplerle ortaya çıkan krizlere işletmesi maruz kalabilir. Fakat yöneticiler, her krizin çöküş getireceğini düşünmek yerine karşılaşılan krizlere ilişkin yeni fırsatlar oluşturup, umutsuzluğa kapılmadan, sabırla faaliyetlerinin devamlılığını sağlamayı amaçlamalıdır. Bu anlayış paralelinde yöneticiler, krizlerin etkisini azaltabilmek için olası yaşanabilecek krizlere karşı mutlaka bir kriz yönetim planına ve bu planı uygulayabilecek bir kriz yönetim ekibine sahip olmalıdırlar. Bu ekip, kriz yaşanması halinde ilk müdahaleyi zamanında yapacağından, işletmenin muhatapları olan kurum ve kuruluşlarla (medya, resmi ve sivil turizm örgütleri, iş ortaklığının bulunduğu diğer işletmeler vb.) birlikte müşterilerle de iletişim halinde olup gerekli açıklamaları zamanında yapıp işletmenin durumunu doğru yansıtacağından krizler daha başlangıç aşamasındayken bile çözülebilecektir. Aynı şekilde, tüm bölüm yöneticileri ile koordineli çalışmalar yapacak olan bu kriz yönetim ekibi örgüt içinde oluşması muhtemel krizlere yönelik de önleyici tedbirler geliştirebilecektir. Eğer, işletme krizlerin yaşanmakta olduğu sürece girmişse bu noktada, işletme stratejilerinin değerlendirilmesi, çalışanlarla ve muhatap olunan kurum/kuruluşlarla irtibatta kalınabilmesi açısından da bu ekip işletme adına önemli avantajlar sağlayabilecektir. Yine, krizlere karşı önceden ayrılacak bir bütçe de işletmelerin krizlerle karşılaşmaları halinde onların faaliyetlerine devam etmelerini sağlayarak krizler karşısında zaman kazanmalarına yardımcı olabilecektir.

İşletmelerin krizleri çabuk atlatabilmeleri için krizlere hazırlıklı olmalarının yanında, kriz dönemlerine yönelik pazarlama stratejilerinden en uygun olan stratejiyi tercih edip uygulamanın gerekliliği de ön plana çıkmaktadır. Yoğun rekabet koşulları kriz dönemlerinde daha fazla yıkıcı olacağından işletmeler kendilerini korumak için pazarlama stratejilerine gereken önemi vermelidirler.

Araştırma sonucuna göre, ankete katılan işletme yöneticilerinden çoğu krizlerden etkilendiklerini belirtmişlerdir. Ancak, uyguladıkları pazarlama stratejileri önem derecesine göre değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin büyüme stratejilerine yönelik yönetici görüşleri en fazla oranda yoğun büyüme stratejisi üzerinde, ikinci olarak çeşitlenerek büyüme stratejisi üzerinde, en az oranda ise, tamamlayıcı büyüme stratejisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Pazar payı stratejileri için yönetici görüşlerinin dağılımı; yöneticiler en yoğun oranda bütün pazarlara yönelme stratejisini uygulamaktadırlar bu stratejiyi sırasıyla farklılaştırılmamış strateji, yoğunlaşmış pazar stratejisi ve tek pazar stratejisi takip etmektedir. Rekabetçi stratejiler içerisinde ki dağılım ise; pazar lideri stratejisinin en yoğun biçimde uygulanmasının yanın-

da, pazara meydan okuma stratejisi ve pazarda uygun yere talip olma stratejisi aynı oranda uygulanmakta olduğunu son olarak bu stratejiler içerisinde en düşük oranda pazarı izleme stratejisinin tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri içerisinde yönetici görüşleri incelendiğinde; müşteri kazanma stratejilerinin maliyet düşürme stratejilerinden daha fazla tercih edildiği söylenebilir.

Sonuç itibarıyla, yöneticilerin kriz dönemlerine ilişkin uyguladıkları pazarlama stratejileri, işletmelerinin ilerlemeye yönelik değil de, mevcut durumu korumak için stratejiler uygulamaktadırlar. Bu durum, belki de yöneticilerin işletmelerine zarar vermeme düşüncesinden kaynaklanabileceği gibi, kriz ortamının belirsizliği içerisinde risk altına girmeyi istememelerinden de kaynaklanabilmektedir. Ancak, yöneticiler, kriz kelimesinin Çince'deki 'wei-ji' yani, 'tehlike-fırsat' anlamını benimseyebilmeli, krizler hakkındaki olumsuz düşüncelerini değiştirmeli ve kriz dönemlerinde oluşabilecek fırsatları değerlendirmeye çalışmalıdırlar. Unutulmamalıdır ki, kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek fırsatları yakalamak çoğunlukla risk almak, rekabet etmek ve büyümeyi hedeflemekten geçmektedir. Öyle ki, kriz dönemlerinde müşterilere yönelik kredili satışlar ve promosyon faaliyetleri çeşitlendirilebilir bu sayede işletme faaliyetlerini sürdürebileceği gibi müşterilerini de memnun etmiş olacaktır. Ayrıca, yaşanan krizlere yönelik dersler çıkarabilmek, daha sonra yaşanması muhtemel krizlere karşı yapılması ve yapılmaması gerekenleri açısından değerlendirebilmek, muhatap olunan kurum ve müşterileri doğru analiz edebilmek de krizler karşısında işletmelerin sağladığı avantajlar olarak değerlendirilebilir.

Konuya ilişkin yapılacak olan bu tür çalışmalar, insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde, gerek yöneticilere ve gerekse çalışanlara bir ön fikir vermekle birlikte ileriye dönük düşüncelerine olumlu yönde katkıda bulunabilir. Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren A, AG, B ve C grubu seyahat acentaları ile 3, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin görüşleriyle sınırlı olan bu çalışma, aynı veya değişik evrenler üzerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin aynı konu hakkındaki görüşlerinin incelenmesine yönelik yapılacak araştırmalarla karşılaştırma imkanı sunması bakımından faydalı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Akmel, J. (1994), İstanbul'daki Turizm İşletmesi Belgeli Otellerde Pazarlama İşlevi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayınları No: 1994-6.
- Akat, Ö. (1997), *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Ekin Kitapevi.
- Aktan.C. (2003), 'Kriz Yönetimi', [www.canaktan.org/canaktan\\_personal/](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/) canaktan-arastirmalar Erişim Tarihi: 08.11.2003.
- Baraçlı, H. (2003), 'Kriz ve Teknoloji', <http://www.ekotek.org> Erişim Tarihi: 29.08.2003.
- Baş, T. (2001), *Anket*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bayraktutan, Y. (2003), 'Küreselleşme, Kriz ve IMF', [www.liberal-dt.org.tr/dergiler](http://www.liberal-dt.org.tr/dergiler) Erişim Tarihi: 07.10.2003.

- Budak, G. ve Budak, G. (1995), *Halkla İlişkiler*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002), 'Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma', *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(9), 56-74.
- Çorbacıoğlu, A. (1994), 'Tanıtma Stratejisi ve Yöntemleri Turizmde Tanıtmanın Temel Kuralları', *Turizm Yıllığı*, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
- Denizer, D. (1992), *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Yıldız Matbaacılık.
- Diñer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım.
- Doğanlar, H. ve Bal, M. (2001), 'Global Kriz, Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye', *Gaziantepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(4), 31-56.
- Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2004), *Pazarlama İlkeleri Teori ve Yaklaşımlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Erol, M. (1992), *Turizm Pazarlaması*, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Gültekin, M. K. (2002), *Krizde Yönetim Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları*, Ankara: Alp Yayınevi.
- Hacıoğlu, N. (2000), *Turizm Pazarlaması*, Balıkesir: Rota Ofset.
- Hatipoğlu, Z. (2003), *Özel Pazarlama Yönetimi ve Stratejisi*, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Hurst, F. (1994), 'En Route Surveys' *Travel, Tourism, and Hospitality Research- A Handbook for Managers and Researchers*, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (ed.), John Wiley and Sons Inc., New York, ss: 453-471.
- İçöz, O. (2001), *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Karafakioğlu, M. (1993), 'Enflasyon ve Pazarlama', *Pazarlama Dünyası*, 39(7): 7-19.
- Keown-McMullan, C. (1997), 'Crisis: When Does A Molehill Become a Mountain?', *Disaster Prevention and Management*, 1 (6), 4-10.
- Mahmutoğulları, M. (1999), 'Turizm, Çevre, Kriz', *Türsab*, Kasım-1999, Sayı:190, ss:58-60.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Mucuk, İ. (1997), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oral, S. (1988), *Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi*, İzmir: İstiklal Matbaası.
- Reilly, R.T. (1987), *Seyahat ve Turizm Pazarlama Teknikleri*, Çev. Aysel Aziz, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: 60, Sevinç Matbaası.
- Ryan, C. (1995), *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*, London: Routledge.
- Silver, A.D. (1990), *Taban Çöktüğü Zaman*, Çeviren: Naz Türer, İstanbul: Form Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay Ofset.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003), 'Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım' *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(4), 149-160.
- Tanrısevdi, A. (2004), *Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi, Turizm İlkeleri ve Yönetim*, Editörler: Yüksel, A. ve Hançer, M., Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tek, Ö. B. (1997), *Pazarlama İlkeleri*, İzmir: Cem Matbaası.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ankara: Seçkin Kitabevi.

- Topaloğlu, M. ve Tunç, A. (1997), 'Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi', *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1-2 (8), 88-94.
- Tutar, H. (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkiye Hotel & Travel Guide. (2004), [www.travelguide.gen.tr/otel-regionbycode](http://www.travelguide.gen.tr/otel-regionbycode) Erişim Tarihi: 04.05.2004.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. (2004), [www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr) Erişim Tarihi: 04.05.2004.
- Tüz, M. V. (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Usal, A. ve Oral, S. (2001), *Turizm Pazarlaması*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yavaş, A. ve Aydoğdu, Ö. (2004), 'Küresel Krizleri Yönet(eme)mek Turizm ve Terörizm', I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 15-16 Nisan 2004, Balıkesir.
- Yılmaz, M. (2001), 'Kriz ve Rekabet', [www.tisk.org.tr/isveren](http://www.tisk.org.tr/isveren) 17 Erişim Tarihi: 07.10.2003.
- Yükselen, C. (2001), *Pazarlama İlkeler-Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.



