

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**KRİZ DÖNEMLERİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN
PERFORMANSA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Süleyman AKKAŞOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Şevki ULEMA

Mart 2020

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KRİZ DÖNEMLERİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN
PERFORMANSA ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Süleyman AKKAŞOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez 06/03/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr.
Remzi ALTUNIŞIK
Jüri Başkanı

Prof. Dr.
Mehmet SARIŞIK
Üye

Prof. Dr.
Derman
KÜÇÜKALTAN
Üye

Prof. Dr.
Şenol CAVUŞ
Üye

Doç. Dr.
Şevki ULEMA
Üye

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Süleyman AKKAŞOĞLU

06/03/2020

ÖNSÖZ

Öncelikle bu tez çalışmasının her aşamasında desteklerini ve yönlendirmelerini esirgemeyen çok kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Şevki ULEMA'ya teşekkürü bir borç biliyorum.

Tez çalışması süresince sundukları eleştiri ve öneriler için Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK, Prof. Dr. Şenol ÇAVUŞ ve Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK'a çok teşekkür ederim. Tez çalışmasına ilişkin önemli öneriler sunan ve her zaman pozitif enerjisiyle destek veren çok kıymetli hocam Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a çok teşekkür ederim.

Her zaman fikrine çok önem verdiğim ve benim için bir ağabey diyebileceğim çok değerli hocam Doç. Dr. Burak MİL'e teşekkürü bir borç biliyorum. Doktora eğitimi süresince sürekli dayanışma içerisinde yardımlaştığım çok kıymetli hocam Dr. Ceyhun AKYOL'a çok teşekkür ediyorum. Tez çalışmasının düzenlenmesine ilişkin yardımlarını esirgemeyen değerli mesai arkadaşlarım Öğr. Gör. Ece ZEYBEK YILMAZ ve Arş. Gör. İsmail CANÖZ'e teşekkür ediyorum.

Her zaman destekçim olan anneme, babama ayrıca teşekkür ediyorum. Doktora süresince bana sürekli yardımcı olan ve desteklerini esirgemeyen eşim Hülya AKKAŞOĞLU'na ve biricik oğlum Mert AKKAŞOĞLU'na yürekten teşekkür ediyorum.

Bu çalışma Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Komisyon Başkanlığınca (Proje No: 2019-50-02-086) desteklenmiştir.

Süleyman AKKAŞOĞLU

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x

BÖLÜM 1.

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 2.

KRİZ KAVRAMI.....	5
2.1. Kriz Tanımı	5
2.2. Krizin Özellikleri	6
2.3. Turizm ve Kriz	8
2.4. Kriz Türleri.....	11
2.4.1. Ekonomik krizler	12
2.4.2. Doğal afetlere dayalı krizler	14
2.4.3. Siyasal krizler	14
2.4.4. Siyasal şiddete dayalı krizler	15
2.4.5. Ekolojik krizler	15
2.5. Krize Neden Olan Faktörler	16
2.5.1. Dış çevre faktörleri	18
2.5.1.1. Doğal faktörler	19
2.5.1.2. Ekonomik faktörler	19
2.5.1.3. Politik ve yasal faktörler	20
2.5.1.4. Toplumsal yapı.....	20
2.5.1.5. Teknolojik faktörler	21
2.5.2. İç çevre faktörleri.....	21

2.5.2.1.	Örgütsel ve yönetsel yapı.....	22
2.5.2.2.	Üst düzey yönetimin yetersizliği.....	22
2.5.2.3.	Örgütün yaşam evresi.....	22
2.6.	Krizin Evreleri.....	23
2.6.1.	Krizin gelişme evresi (prodromal).....	23
2.6.2.	Krizin ortaya çıktığı evre (breakout).....	24
2.6.3.	Krizin süregelen olduğu evre (chronic).....	24
2.6.4.	Krizin çözüme kavuşturulduğu evre (resolution).....	24
2.7.	Kriz Yönetimi.....	25
2.8.	Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	27
2.8.1.	Krizden kaçma yaklaşımı.....	27
2.8.2.	Krizi çözme yaklaşımı.....	28
2.8.3.	Proaktif (önleyici-koruyucu) yaklaşım.....	28
2.8.4.	Reaktif (tepkici-tedavi edici) yaklaşım.....	29
2.8.5.	Etkileşimci yaklaşım.....	29
2.9.	Krizin Etkileri.....	29
2.9.1.	Krizin olumlu etkileri.....	30
2.9.2.	Krizin olumsuz etkileri.....	31

BÖLÜM 3.

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE PAZARLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

.....		32
3.1.	Pazarlama.....	32
3.2.	Turizm Pazarlaması.....	34
3.3.	Turizm Pazarlamasının Özellikleri.....	36
3.4.	Pazarlama Anlayışı.....	38
3.4.1.	Üretim yaklaşımı.....	40
3.4.2.	Ürün yaklaşımı.....	41
3.4.3.	Satış yaklaşımı.....	42
3.4.4.	Pazarlama (modern pazarlama) yaklaşımı.....	42
3.4.5.	Toplumsal pazarlama.....	43
3.5.	Pazarlama Karması.....	43
3.6.	Pazarlama Stratejisi.....	45
3.7.	Turizm İşletmelerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri.....	49
3.7.1.	Büyüme stratejileri.....	51
3.7.1.1.	Yoğun büyüme stratejisi.....	53
3.7.1.2.	Bütünleştirici büyüme stratejisi.....	55
3.7.1.3.	Çeşitlendirerek büyüme.....	56
3.7.2.	Rekabetçi stratejiler.....	56
3.7.2.1.	Jenerik rekabet stratejileri.....	58
3.7.2.2.	Pazar liderinin rekabetçi stratejileri.....	62
3.7.2.3.	Pazara meydan okuma stratejisi.....	63
3.7.2.4.	Pazarı izleme stratejisi.....	64
3.7.2.5.	Niş pazarlama stratejisi.....	64
3.7.3.	Pazar payı stratejileri.....	66
3.7.3.1.	Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi.....	66
3.7.3.2.	Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi.....	67

3.7.3.3. Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi	67
3.7.4. Müşteri kazanma stratejileri	68
3.7.5. Maliyet düşürme stratejileri	70

BÖLÜM 4.

KRİZ DÖNEMLERİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Metodolojisi	75
4.1.1. Araştırmanın amacı.....	75
4.1.2. Araştırmanın önemi	77
4.1.3. Araştırmanın evreni ve örnekleme	77
4.1.4. Veri toplama aracı	80
4.1.5. Veri toplama aracının geçerliliği ve güvenilirliği	82
4.1.6. Veri toplama süreci.....	83
4.1.7. Araştırmanın sınırlılıkları.....	84
4.1.8. Araştırmanın modeli ve hipotezler	85
4.1.9. Araştırma verilerinin analizi.....	87
4.2. Bulgular.....	89
4.2.1. Ölçeklere ilişkin keşfedici faktör analizi	91
4.2.2. Pazarlama stratejisi ölçeği keşfedici faktör analizi sonuçları	92
4.2.3. İşletme performansı ölçeği keşfedici faktör analizi sonuçları.....	96
4.2.4. Krizden etkilenme ölçeği keşfedici faktör analizi sonuçları	97
4.2.5. Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA).....	98
4.2.6. Pazarlama stratejileri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	100
4.2.7. İşletme performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	103
4.2.8. Krizden etkilenme ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	104
4.2.9. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları	110
4.2.10. Demografik değişkenlere göre farklılık analizi sonuçları	111
4.2.11. Araştırma modelinin YEM ile testi.....	119
4.2.11.1. Yapısal eşitlik modellemesi ve temel kavramlar.....	119
4.2.11.2. Hipotezlerin test edilmesi	121

BÖLÜM 5.

SONUÇ VE ÖNERİLER.....

5.1. Sonuç ve Değerlendirme	124
5.2. Öneriler	130

KAYNAKLAR.....

EKLER.....

ÖZGEÇMİŞ

KISALTMALAR

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit (İyilik Uyum İndeksi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterliliği Testi)
RMSEA	: Root Mean Square Error (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residuals (Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü)
UNWTO	: The United Nations World Tourism Organization (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Krize neden olan faktörler.	18
Tablo 3.1: Pazarlama yaklaşımları	40
Tablo 3.2: Strateji geliştirme süreci.	50
Tablo 4.1: Çarpıklık ve basıklık değerleri.	88
Tablo 4.2: Yöneticilere ilişkin demografik bulgular.	90
Tablo 4.3: Otel İşletmelerinin özellikleri.	91
Tablo 4.4: Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi.	94
Tablo 4.5: Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.	95
Tablo 4.6: İşletme performansı ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi.	96
Tablo 4.7: İşletme performansı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.	97
Tablo 4.8: Krizden etkilenme ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi.	98
Tablo 4.9: Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri.	100
Tablo 4.10: İşletme performansı ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri.	103
Tablo 4.11: Krizden etkilenme ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri.	104
Tablo 4.12: Pazarlama stratejileri ölçeği aritmetik ortalama değerleri.	106
Tablo 4.13: Krizden etkilenme düzeyi ölçeği aritmetik ortalama değerleri.	108
Tablo 4.14: Kriz türü, pazarlama stratejileri ve performans korelasyon analizi.	109
Tablo 4.15: Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları.	110
Tablo 4.16: Pazarlama stratejilerinin otel türüne göre karşılaştırılması.	112
Tablo 4.17: Pazarlama stratejilerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması.	113
Tablo 4.18: Kriz türlerinin otel türüne göre karşılaştırılması.	113
Tablo 4.19: Pazarlama stratejilerinin faaliyet süresine göre karşılaştırılması.	114
Tablo 4.20: Pazarlama stratejilerinin çalışma süresine göre karşılaştırılması.	116
Tablo 4.21: Kriz türlerinin faaliyet süresine göre karşılaştırılması.	117
Tablo 4.22: Test edilen yapısal eşitlik modeline ait uyum değerleri.	121
Tablo 4.23: Yapısal eşitlik modelinde yer alan yol katsayıları.	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Ekonomik krizlerin sınıflandırılması.	13
Şekil 2.2: Krize neden olan faktörler.	17
Şekil 2.3: Kriz yönetiminin aşamaları.	26
Şekil 3.1: Turizm işletmeleri.	36
Şekil 3.2: Pazarlama anlayışındaki değişim.	39
Şekil 3.3: Pazarlama yönetim süreci.	48
Şekil 3.4: Yoğun büyüme stratejileri.	53
Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.	85
Şekil 4.2: Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin dfa sonuçları.	102
Şekil 4.3: İşletme performansı ölçeğine ilişkin dfa sonuçları.	104
Şekil 4.4: Krizden etkilenme ölçeğine ilişkin dfa sonuçları.	105
Şekil 4.5: Yol diyagramında kullanılmakta olan şekiller ve anlamları.	121
Şekil 4.6: Test edilen yapısal eşitlik modeli.	122

KRİZ DÖNEMLERİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİ

ÖZET

Günümüzde krizler daha sık yaşanmakta ve birçok işletme farklı krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmeleri, özellikle talep esnekliğinin ve rekabetin yoğun olması nedeniyle krizlerle daha sık karşı karşıya gelmektedir. Ortaya çıkan krizler bazı işletmeler tarafından fırsat olarak değerlendirilirken bazıları da bu durumdan olumsuz şekilde etkilenebilmektedir. Krizin olumsuz etkilerinin giderilmesi ve fırsata dönüştürülebilmesi için otel işletmeleri bazı stratejiler geliştirmektedir. Birçok otel işletmesi faaliyetlerini devam ettirebilmek ve rakipleriyle rekabet edebilmek için kriz dönemlerinde farklı pazarlama stratejilerine yönelmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, kriz dönemlerinde otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin işletme performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca krizlerin pazarlama stratejileri ve işletme performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi araştırmanın ikincil amacı olarak ifade edilebilir.

Bu doğrultuda çalışmada, İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin işletme performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiş, yüz yüze görüşme yöntemi aracılığıyla değerlendirmeye alınabilecek 402 anket elde edilmiştir. SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak gerçekleştirilen analizler neticesinde krizin pazarlama stratejileri üzerinde pozitif, işletme performansları üzerinde ise negatif etkiye sahip olduğu, bununla birlikte krizlere karşı uygulanan pazarlama stratejilerinin işletme performansları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin en çok siyasal ve ekonomik kriz türlerinden etkilendiği, işletmelerin krizlere yönelik en çok kullandıkları pazarlama stratejilerinin müşteri kazanma ve rekabete yönelik stratejiler olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmelerine ve sonraki araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Pazarlama, Pazarlama Stratejileri, İşletme Performansı

THE EFFECT OF MARKETING STRATEGIES APPLIED IN ACCOMMODATION BUSINESSES DURING THE CRISIS ON PERFORMANCE

SUMMARY

Nowadays, crises are more frequent and many businesses face different crises. Hotel businesses in the tourism industry which has a dynamic structure, face more crises especially due to the intense demand and competition. While the emerging crises are considered as opportunities by some businesses, others may be negatively affected by this situation. Hotel businesses are developing some strategies to eliminate the negative effects of the crisis and turn it into opportunities. Many hotel businesses turn to different marketing strategies in times of crisis in order to continue their activities and compete with their competitors. The main purpose of this research is to determine the effect of the marketing strategies applied by hotel businesses on business performance in times of crisis. In addition, examining the effects of crises on marketing strategies and business performance can be expressed as the secondary aim of the research.

In this regard, the effects of the marketing strategies applied by four and five star hotel businesses operating in İstanbul and Antalya provinces during the crisis periods on business performance were investigated. The questionnaire was preferred as the data collection tool, and 402 questionnaires were obtained which can be evaluated by face to face interview method. As a result of the analysis conducted using SPSS and AMOS statistics programs, it was determined that the crisis had a positive effect on marketing strategies and a negative effect on business performances, however marketing strategies applied against crises had a positive effect on business performances. In addition, it has been determined that the hotel enterprises are mostly affected by the types of political and economic crises, and the marketing strategies of the enterprises used for the crises are the strategies for gaining customers and competing. In line with the finding obtained, suggestions were made to hotel businesses operating in the tourism industry and subsequent researchers.

Keywords: Crises, Marketing, Marketing Strategies, Business Performance

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Turizm, günümüzde dünya genelinde en hızlı gelişim gösteren ve büyüyen endüstrilerden birisi haline gelmiştir. Günümüzde dünya genelinde uluslararası turizm hareketlerine katılan ziyaretçi sayısı 1.4 milyar kişiye ulaşmıştır (UNWTO, 2019). Turizm endüstrisi dünya genelinde her yıl gelişimini sürdürmektedir. Ülkemizde de 1980’li yıllardan itibaren turizm endüstrisine yapılan yatırımlar neticesinde elde edilen turizm geliri ve ziyaretçi sayılarında önemli artışlar yaşanmıştır. 2019 yılı itibariyle toplam ziyaretçi sayısı 51.7 milyon kişiye ulaşırken, turizmden elde edilen gelir 34.5 milyar dolara ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020).

Turizm endüstrisinde yer alan işletmeler değişen çevre şartları altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Değişen çevre şartları işletmelere çeşitli fırsatlar sunabileceği gibi bir takım tehditleri de beraberinde getirmektedir. Turizm endüstrisinde değişen çevre şartları altında faaliyet gösteren otel işletmeleri, bir taraftan rakipleriyle rekabet ederken diğer taraftan beklenmedik krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları krizler çok farklı nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Krizlerin nedenleri işletmenin iç çevre faktörlerinden kaynaklanabileceği gibi dış çevre faktörlerinden kaynaklanabilir. Krizin kaynağı ne olursa olsun günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle artık krizler daha sık bir şekilde yaşanmaya başlamıştır. Yaşanan krizler gerek ulusal gerekse uluslararası alanda küçük ve büyük ölçekli işletmeleri etkilemektedir. Krizin etkilerini en az seviyeye indirmek için hem ülke yönetimleri hem de işletme yönetimleri bazı stratejiler uygulamaktadır.

Turizm endüstrisi ülke ekonomileri açısından en önemli endüstrilerden biridir. Dolayısıyla turizm endüstrisinde arz ve talep dengesinde meydana gelen dalgalanmalar ülke ekonomilerini de önemli oranda etkilemektedir. Turizm endüstrisi yapısı gereği krizlere karşı daha hassas bir yapıya sahiptir. Küresel ölçekte meydana gelen ekonomik, politik, siyasi ya da doğal bir olay turizm endüstrisini etkileyebilmektedir.

Krizlerin önemli özelliklerinden biri, beklenmedik bir anda ortaya çıkmasıdır. Bu durum krizlere karşı hazırlığı olmayan işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bakımdan endüstride faaliyet gösteren otel işletmeleri krizlere karşı daima hazırlıklı olmalıdır. Yaşanan krizler otel işletmelerine olan talepte bir azalmaya yol açabilir. Azalan talebi arttırmanın en önemli yöntemlerinden biri pazarlama faaliyetleridir. Dolayısıyla otel işletmelerinin kriz döneminde talepte meydana gelen dalgalanmayı önlemek ve talep artışını sağlamak için pazarlama alanında bir takım stratejiler uygulamalarını gerekli kılmıştır.

Yaşanması muhtemel bir krize karşı gerekli önlemlerin önceden alınabilmesi veya krizlerin etkisinin minimum düzeye indirilebilmesi otel işletmelerinin geliştirecekleri stratejiler ile mümkün olabilir. Kriz dönemlerinde tüketicilerin harcama eğilimleri ve ürüne/hizmete olan talep azalmaktadır. İşletmeler, pazarlama alanında geliştirecekleri bazı stratejilerle kriz durumunun meydana getirdiği/getireceği olumsuzlukları gidererek krizi fırsata dönüştürebilir.

Araştırmanın Önemi

Son yıllarda krizlerin daha fazla yaşanmaya başlamasıyla birlikte turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmeleri için pazarlama stratejileri daha da önemli hale gelmiştir. Otel işletmeleri yapıları gereği meydana gelen krizlerden daha fazla etkilendiği için otel işletmelerinin kriz dönemlerinde daha çok hangi pazarlama stratejilerini uyguladıklarını ve uygulanan pazarlama stratejilerinin işletme performansını nasıl etkilediğine ilişkin mevcut durumun araştırılması fikrini ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın konusu ile ilgili otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerine ilişkin yerli ve yabancı literatürde yapılan az sayıda da olsa bazı çalışmalar mevcuttur. Yapılan bu çalışmaların genel olarak kriz ve pazarlama stratejileri arasındaki ilişki, pazarlama stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişki ve krizin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemeye yönelik yapılan çalışmalar olduğu söylenebilir. Özellikle otel işletmeleri açısından kriz, pazarlama stratejileri ve işletme performansını birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Otel işletmeleri açısından konuya ilişkin yeterli düzeyde bir çalışmanın yapılmamış olmasının bir eksiklik oluşturduğu ifade edilebilir. Bu açıdan Türkiye genelindeki toplam dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun yer aldığı İstanbul ve Antalya illerinde

faaliyet gösteren bütün otel işletmelerini kapsayan bir çalışmanın yapılması ilgili alanda ki boşluğun giderilmesi açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda kriz olgusunun ülkemiz turizm endüstrisi açısından iyi değerlendirilmesi ve kriz ortamı gibi belirsizlik durumlarında işletmelerin doğru bir pazarlama stratejisi belirleyerek işletmelerinin performanslarına olumlu etki oluşturabilmesi noktasında çalışmanın önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, kriz dönemlerinde otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Krizlerin pazarlama stratejileri ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi araştırmanın ikincil amacı olarak ifade edilebilir. Ayrıca araştırmanın amacından bağımsız olarak otel işletmelerinin ağırlıklı olarak hangi pazarlama stratejilerine önem verdikleri, daha çok hangi kriz türlerinden etkilendikleri, otel işletmelerinin ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre uyguladıkları pazarlama stratejileri ve etkilendikleri kriz türleri arasındaki farklılık durumu da araştırma kapsamında incelenmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında evrende yer alan işletmelerin belirlenmesinde Türkiye'deki otel işletmelerinin sınıflara ve özelliklerine göre dağılımları göz önüne alınmıştır. Evrende yer alan işletmelerin seçilmesinde özellikle kıyı ve şehir otellerinin ülkemizdeki dağılımı dikkate alındığında, her iki otel türüne göre en fazla otel işletmesinin yer aldığı ve önemli bir turizm potansiyelini bünyesinde barındıran İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin bu destinasyonlarda yer alması etkili olmuştur. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni bu işletmelerin daha profesyonel ve kurumsal bir yapıya sahip olduğunun varsayılmasıdır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini 730 otel işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmelerin tamamına ulaşmanın mümkün olacağı düşüncesinden hareketle tam sayım yapılmış ve değerlendirmeye alınabilir toplam 402 veriye ulaşılmıştır. Verilerin elde edilmesinde anketlerden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, krizin pazarlama stratejileri üzerinde pozitif, işletme performansı üzerinde ise negatif etkiye sahip olduğu, bununla birlikte

pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin en çok siyasal ve ekonomik kriz türlerinden etkilendiği, bununla birlikte müşteri kazanma ve rekabete yönelik pazarlama stratejilerinin daha yoğun kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmelerine ve sonraki araştırmacılara öneriler sunulmuştur.



BÖLÜM 2. KRİZ KAVRAMI

Bu bölümde genel olarak kriz kavramı üzerinde durulmakta, krize neden olan faktörler irdelenmekte, krizin evreleri hakkında bilgi verilmekte, kriz yönetimi yaklaşımları karşılaştırılmalı olarak tartışılmakta ve ayrıca genel olarak krizin etkileri ve kriz türleri ele alınmaktadır.

2.1. Kriz Tanımı

Etimolojik kökeni Yunanca “Krisis” kelimesine dayalı olan (Bilge, 2009, s. 22) kriz kavramına ilişkin literatür incelemesi yapıldığında kriz kavramının farklı şekillerde tanımlandığı (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 3) ve işletme, ekonomi, siyaset, felsefe ve tıp bilim dallarında farklı şekilde ele alındığı söylenebilir (Tuğsal, 2016, s. 58). Bu farklılık çeşitli disiplinlerin kavramı kendi bakış açılarıyla yorumlamasından kaynaklanmaktadır.

Kriz, farklı birçok alanda ve günlük hayatımızda yaygın olarak kullanılmasına rağmen ilk olarak tıp alanında kullanılmış ve 1960’lı yıllarda sosyal bilimler literatürüne girmiştir (Güneş ve Beyazıt, 2010, s. 16). Sosyal bilimler alanında kriz kelimesi özellikle buhran ve bunalım gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Delice, 2003, s. 58). Literatür incelendiğinde ağırlıklı olarak işletme ve tıp bilim dalları altında incelendiği görülse de kriz kavramı ile hayatın her noktasında karşılaşmanın mümkün olduğu söylenebilir (Çakmak, 2018, s. 5). Kriz kavramı işletme yönetimi literatüründe stres, endişe, panik ve felaket gibi farklı kavramların yerine kullanılmasından dolayı kavrama ilişkin genel kabul görececek bir tanımın yapılması çok zordur. Dolayısıyla kriz kavramının çok geniş bir kullanım alanına sahip olduğu söylenebilir (Zerenler, 2004, s. 101).

Kriz, bir işletmenin normal faaliyetlerini bozan, işletmenin varlıklarını, paydaşlarıyla gelecekteki ilişkilerini ve işletmenin hayatta kalmasını tehdit eden olağandışı olaylardır (Carroll, 2009, s. 66). Kriz, beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıkan (Kalpaklıoğlu, 2010, s. 140), hızlı cevap verilmesi gereken, işletmenin mevcut değerlerini, varsayımlarını ve

hedeflerini tehlikeye atan (Aymankuy, 2001, s. 105) durumlar olarak ifade edilmektedir. Faulkner (2001, s. 136) kriz kavramını, organizasyonun ani değişikliklerin üstesinden gelebilme yeteneğini ölçen bir test olarak tanımlamaktadır.

Kriz, bir organizasyonun süregelen işlevlerine, hedeflere ulaşmadaki başarısına, yaşamını sürdürmesine ya da hayatta kalmasına müdahale eden veya çalışanlarının, müşterilerinin veya ortaklarının çoğunluğu tarafından algılanan zararlı bir kişisel etkiye sahip olan herhangi bir eylem ya da hata olarak ifade edilmektedir (Ritchie, 2004, s. 670). Diğer bir tanıma göre kriz, işletme ve paydaşlarına zarar verme tehdidinde bulunan büyük ve öngörülemeyen bir olaydır (Pedraza, 2010, s. 6). Coombs (2007, s. 164) ise kriz kavramını, işletmenin faaliyetlerini bozan, ani ve beklenmedik bir olay olarak tanımlamıştır. Ayrıca krizlerin paydaşlara fiziksel, duygusal ve finansal olarak zarar verebileceğini ifade etmiştir.

Literatür çerçevesinde yapılan tanımlar incelendiğinde kriz kavramının farklı disiplinlerde farklı yazarlar tarafından genel olarak olumsuz algılandığı, kavramın ağırlıklı olarak olumsuz yönü üzerinde durulduğu görülmektedir. Farklı zamanlarda işletmeler çevrelerinde meydana gelen olaylardan bir şekilde etkilenmektedir. Meydana gelen olaylar işletmeleri olumlu veya olumsuz açıdan etkileyebilmektedir. Etkileri işletmeler için sorun oluşturan bu olaylar kriz olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2013, s. 86). Krizlerin işletmeler için olumlu etkisi fırsat iken, olumsuz etkisi tehdit olarak değerlendirilebilir (Scott ve Laws, 2005, s. 150). Yaygın olan düşüncenin aksine bir işletme için kriz her zaman kötü ya da negatif değildir. Dolayısıyla işletmeler için kriz bir dönüm noktası olarak düşünülebilir (Keown-McMullan, 1997, s. 4).

Kriz kelimesinin Çince karşılığı “Weiji” kelimesidir. Kriz kelimesi tehlike anlamına gelen “Weixian” ve fırsat anlamına gelen “Jihui” kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Kelimenin bu bileşimi, bir krizin gerçek özelliklerini açıkça yansıtmaktadır (Glaesser, 2006, s. 12). Her ne kadar kriz kavramının olumsuz yönü üzerinde durulsa da krizin fırsata dönüştüğü olumlu taraflarının da olduğunu belirtmekte fayda var.

2.2. Krizin Özellikleri

Bir durumun kriz olarak değerlendirebilmesi için; işletme faaliyetlerinin ciddi şekilde bozulması, hükümet düzenlemelerinden kaynaklanan sorunlar, kamunun işletme

hakkındaki olumsuz algısı, finansal sıkıntı, zaman yönetiminin verimsiz kullanımı, iş görenlerde motivasyon kaybı gibi durumların ortaya çıkması gerekmektedir (Keown-McMullan, 1997, s. 5). Krizlere karşı etkin bir kriz yönetimi planı olmayan ve krizlere karşı her hangi bir strateji geliştiremeyen işletmeler bu dönemde birçok tehlikeli durumla karşı karşıya kalabilmektedir.

Kriz dönemlerinde zaman ve olanaklar sınırlıdır (Kalpaklıoğlu, 2010, s. 141) bundan dolayı krizler işletmelerin çabuk karar almalarını ve hızlı hareket etme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Tüz, 2014, s. 12). Kriz döneminde karar vermeden önce çok fazla araştırma yapma imkânının olmaması ve alınan kararların çabuk uygulama zorunluluğu zaman baskısının yoğun hissedilmesine neden olmaktadır (Akıncı, 2010, s. 49). Krizi olağan durumlardan ayıran bazı temel özellikler vardır. Kriz, önceden tahmin edilmesi son derece zor olan ani bir değişikliği ifade eder. Krize hızlı ve acil bir şekilde cevap verilmesi gerekir. Yöneticiler olağan dönemde uyguladıkları yönetim anlayışı ile kriz durumunu yönetemezler (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 150). Modern krizlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Boin ve Lagadec, 2000, s. 186):

- Krizler geniş kitleleri etkisi altına alabilir.
- Krizlerin ekonomik maliyetleri çok yüksektir.
- Daha önce benzeri yaşanmamış karmaşık sorunlara neden olur, hayati kaynakları etkiler.
- Çok yönlü yapısından dolayı kartopu dinamiği etkisi yapar.
- Eski, uygulanmayan ve hatta zarar verici prosedürler gibi acil durum sistemleri yanlış olaylara tepki gösterebilir.
- Kriz döneminde yok sayılmayacak aşırı belirsizlikler ortaya çıkar.
- Zamanla tehditler dönüşüme uğrar.
- İşletme, tüketiciler ve medya arasında önemli iletişim sorunları ortaya çıkarır.

Turizm endüstrisinde krizler endüstrinin kendi yapısından kaynaklanan birincil ve ikincil nedenlere göre meydana gelebilir (Göçen ve diğ, 2011, s. 498). Krizin özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Aktan ve Şen, 2001, s. 1225-1226):

- Kriz aniden ortaya çıkabilir.

- Kriz işletmeler açısından bazı fırsatları da ortaya çıkarabilir. Bu açıdan kriz her zaman negatif özellikte bir kavram değildir.
- Krizlerin etki süresi değişkenlik gösterebilir (kısa/uzun süreli). Bu süre işletmelerin krize karşı uyguladığı ya da uygulayabileceği tedbirlere göre farklılık gösterebilir.
- Kriz, geniş bir etki alanına sahiptir. Herhangi bir endüstride meydana gelen bir kriz diğer endüstrileri de etkileyebilmekte ya da her hangi bir işletmeyi etkisi altına alan kriz bu işletmeyle ilişkisi olan diğer işletmeleri de etkisi altına alabilmektedir.

2.3. Turizm ve Kriz

Dünya genelinde önemi giderek artan turizm, insanların fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına direk ya da dolaylı olarak, belli bir süre boyunca yanıt verebilen en etkili faaliyetlerden birisidir. Turizm kavramı “sürekli yaşanan yer dışında, ticari kazanç amacına dayanmayan nedenlerle yapılan ve yirmi dört saati aşan veya en az bir gecelemeden oluşan geçici seyahat ve konaklamaların ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal nitelikli olay ve ilişkilerin bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Usta, 2007, s. 7). Turizm hareketine direk veya dolaylı yönden bağımlı olan turistlerin, ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üreten ve bunları pazarlayan, konaklama, yeme içme, seyahat işletmeleri olmak üzere, tüm turizm işletmelerinin kurulması, geliştirilmesi ve faaliyetlerini devam ettirmesi ile ilgili karar ve eylemlerin bütünü turizm endüstrisi içerisinde düşünülmelidir (Halis ve Ulama, 2015, s. 39).

Turizm geçmişten günümüze dünya ekonomisi üzerinde hızla gelişim gösteren en önemli endüstrilerden birisi haline gelmiştir. Günümüzde turizm endüstrisinin birçok ülke için ekonomik büyümenin en önemli göstergelerinden biri haline geldiği söylenebilir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için turizm endüstrisi, dış ticaret açıklarının kapatılması, ihracat gelirleri içinde önemli bir payı oluşturması, istihdam sağlama, ülkeye döviz girdisi sağlama, farklı kültürden insanları bir araya getirmesi gibi ekonomik ve kültürel açıdan önemli katkılar sağlayan bir endüstridir. Her endüstride olduğu gibi turizm endüstrisi de ekonomik, kültürel, sosyal ve doğal afet gibi olaylardan etkilenebilmektedir. Meydana gelen bu tür olaylar bir anlamda kriz olarak değerlendirilebilir.

Krizler, birçok endüstriyi ve bu endüstriler içerisinde faaliyet gösteren işletmeleri olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Özellikle krize karşı hassas olan endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler krizin etkilerini son derece etkili bir şekilde hissetmektedir. Krizlerin en çok etkilediği endüstrilerden biri de turizm endüstrisidir. Turizm talebi, gelir, fiyatlar, alışkanlıklar, zevk ve tercihler yanında, konjonktürel dalgalanmalara karşı çok duyarlıdır (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 10). Turizm endüstrisi açısından kriz kavramı politik olumsuzluklar, çevresel olaylar, güvenlik sorunları, sosyo-kültürel olaylar ve ekonomik krizler gibi birçok farklı açıdan ele alınabilir (Vural ve Uçar, 2017, s. 258).

Turizm endüstrisi için kriz, endüstrinin olağan faaliyetlerinde sorunlara yol açan, durduran, turistik destinasyonun güven ve emniyeti ile ilgili turistleri tedirgin eden, turizm gelirleri ve turizm talebinde azalmalara neden olan durumlar şeklinde açıklanabilir (Köşker, 2017, s. 218). Turistik destinasyonlara ilişkin turist algılarının olumsuz açıdan etkilenmesi ve destinasyona ilişkin oluşan kötü imaj algısı turizm endüstrisi için kriz olarak ifade edilebilir (Manap Davras ve Aktel, 2018, s. 29). Turizm endüstrisi için olumsuz bir durumun aniden meydana gelmesine neden olan bir olay kriz olarak ifade edilir. Bu bağlamda krizler, tek bir işletmeyi, bir bölgeyi veya destinasyonu etkileyebilecek düzeyde, ulusal ya da küresel ölçekte meydana gelebilir (Laws ve Prideaux, 2005, s. 2). Turizm endüstrisinin yapısı düşünüldüğünde ister yerel isterse uluslararası ölçekte meydana gelen krizlerden etkilenmeye açık bir endüstri olduğu söylenebilir (Akıncı, 2010, s. 217).

Turizm endüstrisinde krizler endüstrinin kendi dinamiklerinden kaynaklanabileceği gibi, endüstri dışında gerçekleşen olaylardan da kaynaklanabilmektedir. Ayrıca, turizm endüstrisinde yaşanan krizlerin tekrarlanma olasılığı yüksektir. Doğal felaketler, savaş, terör olayları dünyanın farklı bölgelerinde farklı zamanlarda tekrar tekrar meydana gelebilmektedir (Göçen ve diğ, 2011, s. 498). Turizm endüstrisinde yer alan işletmeler, içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan krizlere açık olan işletmelerdir. Endüstri içerisinde yer alan işletmelerin dışsal faktörlerden kaynaklanan krizlerle mücadele etmesine neden olan unsurlar; uluslararası çevresel etkenler, doğal çevre, buldukları ülkenin politik ve ekonomik durumu, sosyo-kültürel etkenler, hukuki etkenler ve araçlardan kaynaklanan sorunlar olarak birçok farklı alanda ortaya çıkabilmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi turizm endüstrisinde yer alan işletmeler dışsal kaynaklı krizlerin yanı sıra içsel kaynaklı krizlerden de etkilenebilmektedir. İçsel kaynaklı krizler

gıda zehirlenmesi, hırsızlık, hijyen ve güvenlik nedeniyle yaşanan sorunlar, iş gören ve müşteriler arasında yaşanan çatışmalar olarak ifade edilebilir (Bulgan ve Aktel, 2017, s. 208-210).

Turizm endüstrisi açısından kriz kavramı çok geniş bir alanda ele alınabilir. Politik, sosyo-kültürel olaylar, çevresel felaketler, güvenlik sorunları, salgın hastalıklar ve ekonomik krizler gibi insanı etkileyen olaylar turizm endüstrisinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Vural ve Uçar, 2017, s. 258). Yaşanan salgın hastalıklar, iç çatışma, doğal afetler, siyasi iktidarsızlık, ülkeler arasındaki savaşlar vb. sadece krizin meydana geldiği ülke veya bölgeyi değil, bütün ülke ve bölgeleri etkisi altına alabilmektedir. Bölgesel olarak meydana gelen bir kriz durumu, küresel bir boyuta dönüşebilmektedir. Dolayısıyla krizin etkisine ve büyüklüğüne göre turizm talebinde önemli dalgalanmalar meydana gelebilmektedir. 2004 yılında Asya'da meydana gelen Tsunami felaketi Sri Lanka, Malezya, Endonezya, Hindistan, Tayland, Maldivler, Somali, Tanzania, Kenya ve Güney Afrika'daki birçok ülkenin turizm ve seyahat endüstrisini farklı oranlarda olumsuz etkilemiştir (Köşker, 2017, s. 217).

2001 yılında Amerika Birleşik Devleti'nde yaşanan 11 Eylül terör saldırıları dünya genelinde bir panik havası oluşturarak sadece meydana geldiği bölgeyi değil diğer ülkeleri de son derece olumsuz yönde etkilemiştir. 2003 yılında yaşanan Irak savaşı ve meydana gelen SARS hastalığı başta turizm endüstrisi olmak üzere birçok endüstriyi olumsuz yönde etkilemiştir. Benzer örnekleri çoğaltmak mümkündür. Fakat örneklerden anlaşılacağı üzere krizler bölgesel anlamda meydana gelmesine rağmen etkisini küresel olarak gösterebilmektedir.

Turizm endüstrisinde çarpan etkisi yüksektir. Dolayısıyla endüstri içerisinde meydana gelen bir kriz diğer endüstrileri de etkisi altına alabilmektedir (Küçükaltan ve diğ., 2015, s. 10). Örneğin turizm faaliyetlerine katılmak için destinasyon bölgesine gelen turistler bölgede yer alan alışveriş merkezleri, hediyelik eşya satan işletmeler vb. diğer birçok işletmelerden alışveriş yaparak bu tür işletmelere de gelir sağlamaktadır. Aynı zamanda destinasyon bölgesinde yer alan otel işletmelerine tedarik sağlayan işletmeler turizm endüstrisinden gelirlerini sağlamaktadır. Bu nedenle turizm endüstrisinde yaşanacak bir kriz diğer endüstri işletmelerini de önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

2.4. Kriz Türleri

Bir kriz, çok çeşitli durum ve olayların sonucunda oluşabilir. Örneğin Hong Kong'ta salgın hastalıklar, New York'ta terörizm, Hırvatistan'da savaş, Nepal'de siyasi huzursuzluk ve New Orleans'ta doğal afetlerden dolayı krizler yaşanmıştır. Literatürde araştırmacılar krizleri sürelerine (kısa, uzun), coğrafi ölçeğine (yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası) veya yaşadıkları ve mallara verdikleri zarar ölçeğine göre sınıflandırma yoluna gitmişlerdir (Avraham ve Ketter, 2008, s. 80). Hangi kriz türü olursa olsun bütün krizler birbirlerinden etkilenebilir. Bu açıdan her hangi bir bölgede ya da ülkede oluşan kriz ortamı, durgun suya atılan bir taşın çıkardığı halkalar gibi ulusal, hatta uluslararası ölçekte diğer krizleri tetikleyici etki oluşturabilir (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 8).

Turizm endüstrisi, doğal (kasırgalar, volkanik patlamalar, sağanak yağmurlar) ve insan kaynaklı felaketlere (sosyal veya politik (isyan, terör, suç, siyasi ayaklanma, savaş, bölgesel gerilimler) karşı oldukça hassastır. Yaşanan felaketlerin medyada yer alması ile birlikte ortaya çıkan olumsuz tanıtımın yapıldığı dönem ve iyileşme sağlanana kadar geçen dönem turizmle ilgili işletmelerin normal çalışmasını ve davranışını tehdit edebilecek bir turizm krizini temsil edebilir (Sönmez ve diğ, 1999, s. 14).

Glaesser (2006, s. 15) ve Mansfeld ve Pizam (2006) krizi aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır (Avraham ve Ketter, 2008, s. 81);

- 1) Soygun, cinayet ya da adam kaçırmaya gibi suçla ilgili olaylar sonucu meydana gelen krizler.
- 2) Kamusal alanların bombalanması, uçak kaçırmaya gibi terörle ilgili olaylar sonucu meydana gelen krizler.
- 3) Şiddetli gösteriler, isyanlar gibi siyasi huzursuzluk olayları sonucu meydana gelen krizler.
- 4) Deprem, orman yangını, aşırı sıcak / soğuk dalga, kasırga veya tsunami gibi doğal afet olayları sonucu meydana gelen krizler.
- 5) SARS, AIDS gibi bulaşıcı hastalıklar sonucunda meydana gelen krizler.

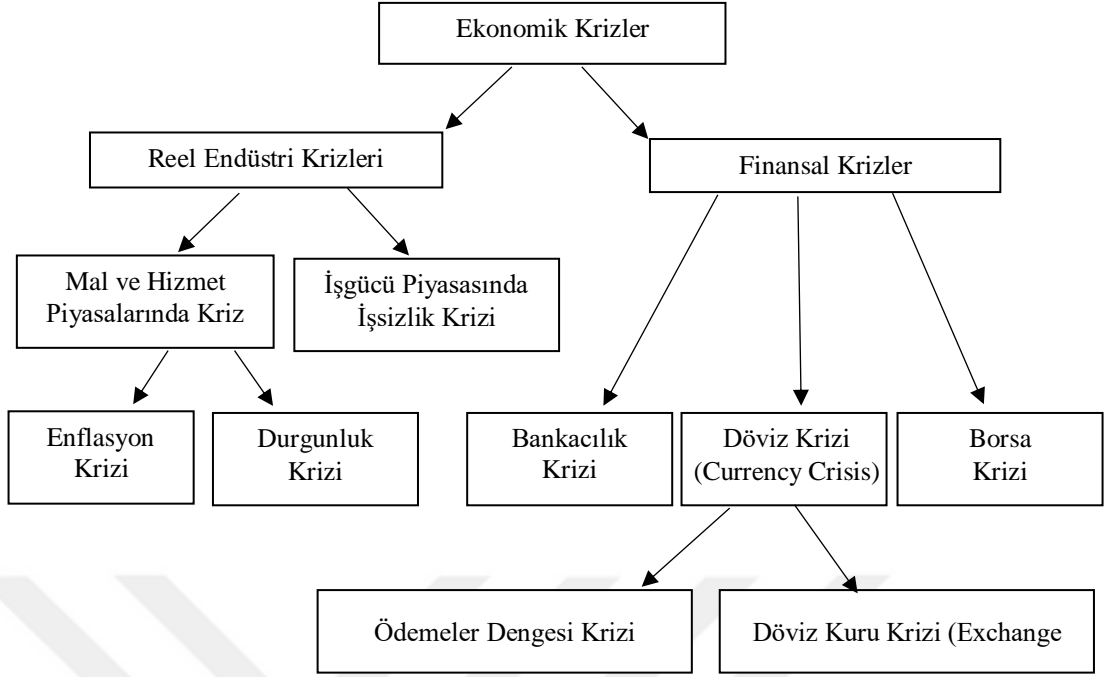
Parsons (1996) üç tür kriz olduğunu ifade etmektedir (Ritchie, 2009, s. 30);

- 1) Ani Krizler: Kriz meydana gelmeden önce her hangi bir hazırlık ya da plan yapma imkânı olmayan krizlerdir. Bu tür krizlerin ya çok az belirtileri olur ya da her hangi bir belirtileri olmadan meydana gelir.
- 2) Gelişen Krizler: Bu tür krizler yavaş gelişirler ve bu krizlere karşı bir takım önlemler alınarak krizlerin etkileri sınırlandırılabilir.
- 3) Sürekli Krizler: Bu krizler haftalar, aylar hatta yıllar boyunca sürebilir.

2.4.1. Ekonomik krizler

Ülkeler açısından düşünüldüğünde ekonomik krizler, “bir ülkede beklenmedik şekilde veya yetersiz ya da yanlış yönetsel tercihlerle belirli bir dönemde ortaya çıkan makro ekonomik buhranlar” olarak tanımlanabilir. Yüksek enflasyon, devalüasyon, hükümetlerin para politikaları, ihracat ve ithalat tutarları arasındaki uyumsuzluk (korelasyon) ve bunun sonucunda ortaya çıkan cari açık ve yüksek borçlar, Merkez Bankası rezervleri, istihdam politikaları, teşvik politikaları (siyasi) dış faktörler ve benzeri unsurlar ekonomik krize neden olan başlıca etkenlerdir (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 10).

Ekonomik krizlerin işletmeler üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür etkisi vardır. Doğrudan etkiler; arz-talep dengesindeki bozulmalar, halkın satın alma gücünün zayıflaması, ödemeler dengesinde yaşanan bozulmalar, enflasyonun yüksek olması, dolaylı etkileri ise; enflasyon nedeniyle yatırımların azalması, kârlılık oranlarında yaşanan düşüş, kredi sorunu ve kaynaklardaki yetersizlik sebebiyle işletmelerin büyümemesi, talebin sınırlandırılması ve üretimde yaşanan düşüş şeklinde olabilmektedir (Ayaz, 2016, s. 1362). Genel olarak ekonomik krizler, reel endüstri krizleri ve finansal krizler başlıkları altında incelenmektedir (Şekil 2.1).



Şekil 2.1: Ekonomik krizlerin sınıflandırılması (Kibritçioğlu, 2001).

Turizm endüstrisi talep esnekliği yoğun olan bir endüstridir. Küreselleşmenin de etkisiyle dünyanın her hangi bir bölgesinde meydana gelen bir kriz diğer ülkeleri de önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Turizmin ülke ekonomilerine yaptığı katkı düşünüldüğünde endüstri içinde yaşanabilecek kriz hangi türde olursa olsun sonuçları ekonomik açıdan etkili olacaktır. Turizm olumlu konjonktürel değişimlerde, ekonominin canlanmasını sağlar. Turizme katılanların sayısında ve yaptıkları harcamalarda artışlar görülür. Olumsuz konjonktürel değişimlerde ise ekonomik faaliyetlerin yavaşlamasına neden olur ve bu yavaşlama turizm faaliyetlerine katılım sayısında ve harcamalarda da görülür. Tüketiciler ekonomik açıdan sıkıntıya düştükleri dönemlerde özellikle turizm faaliyetlerine katılım için yapacakları harcamalarda kısıntıya giderek turizm için çok az bir bütçe ayırırlar ya da turizme her hangi bir bütçe ayırmazlar (Ayaz, 2016, s. 1363). Bu durum turizm endüstrisine olan talepte bir düşüşe neden olur ve endüstride bir krizin yaşanmasına yol açabilir.

Ülkelerin ekonomik durumları; istihdam politikaları, para ve faiz politikaları da turizm işletmelerini krize sürükleyebilmektedir. Genel itibariyle ekonomik açıdan istikrarlı olmayan ülkelerde turist taleplerinde düşüşler yaşanmakta ve turizm işletmeleri yaptıkları planları yeterli oranda gerçekleştirememektedir (Bulgan ve Aktel, 2017, s. 209). Aslında ekonomik krizleri, diğer kriz türlerinin nedeni ve sonucu olarak da değerlendirmek

mümkündür. Diğer bir ifadeyle kriz hangi türde ve hangi nedenle gerçekleşirse gerçekleşsin temeli ekonomiktir. Sonuçları da yine ekonomiyi etkiler (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 10).

2.4.2. Doğal afetlere dayalı krizler

Gündelik yaşamı olumsuz yönde etkileyen, bazı durumlarda çeşitli can kayıplarına yol açan doğal afetler sıklıkla meydana gelebilmektedir. Doğal afetlere dayalı krizler kontrol edilemeyen krizler grubuna giren kriz türlerinden biridir ve meydana geldiği bölgeyi birçok açıdan olumsuz yönde etkilemektedir (Yenişehirlioğlu, 2014, s. 10). Doğal afete dayalı krizler etkiledikleri bölgede krize neden olur. Bu krizlerin etkisi kısa dönemde ekonomik sorunları beraberinde getirir (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 27). Özellikle doğal afete dayalı krizler meydana geldiği bölgede birçok endüstriyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kuşkusuz bu endüstrilerden biri de turizmdir.

Ülkemizde yaşanan 1999 Ağustos depremi turizm endüstrisini son derece olumsuz yönde etkilemiştir. Sadece Marmara bölgesinde değil ülkemiz genelinde turizm talebinde önemli bir azalma meydana gelmiş ve birçok rezervasyon iptalleri yaşanmıştır. Benzer şekilde 2004 yılında Endonezya'nın yaşanan tsunami bölgede turizm faaliyetlerini ciddi şekilde etkilemiştir. Tsunami sonrası rezervasyon iptalleri ve bölgeye olan turizm talebinde önemli azalmalar yaşanmış Güney Asya bölgesi turizm açısından önemli zarar görmüştür. Özellikle yaşanan krizler sonrasında ülkelere olan turizm talebi, turist sayısı ve turizm gelirleri incelendiğinde krizin yaşandığı dönem ve sonrasındaki birkaç yıl önemli azalmaların yaşandığı söylenebilir.

2.4.3. Siyasal krizler

Siyasal kriz, "siyasal istikrarsızlık" şeklinde ifade edilmektedir. Özellikle merkezi otoritenin yönetim noktasında güç kaybı yaşaması şeklinde de ifade edilebilir. Siyasal krizler, uluslararası gerginlikler, iktidar değişiklikleri meydana geldiğinde otorite kaybının yaşanması, seçim sürecinde yaşanan kaos ve savaşlar şeklinde ortaya çıkabilir (Çiftçi, 2015, s. 15). Siyasal krizler ekonomik sorunlara yol açmaktadır. Yeni yatırımları caydırıcı, dolayısıyla istihdam üzerinde negatif bir etki oluşturması nedeniyle ülkede ekonomik darboğaz yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum farklı birçok endüstride

yeni krizlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle talebin son derece esnek olduğu turizm endüstrisi bu tür krizlerden ciddi şekilde etkilenmektedir (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 17).

2.4.4.Siyasal şiddete dayalı krizler

Siyasal krizler ile siyasal şiddete dayalı krizleri birbirinden ayırmak gerekir. Siyasal krizler, politik ortamdaki kaos veya belirsizliği ifade ederken, siyasal şiddete dayalı krizler politik, hatta ideolojik bir görüş taşıdığını öne sürerek, savunmasız insanları fiziksel olarak yok etmeye dayalı bir kaos ortamını ifade eder. Bu ortamı “terörizm” olarak da ifade etmek olasıdır (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 41).

2.4.5.Ekolojik krizler

Ekolojik kriz, “bir ülkede belli bir süreçte oluşan ekolojik sorunun aniden ortaya çıkmasıyla oluşan buhran” olarak tanımlanabilir. Doğanın tahrip edilmesi neticesinde ortaya çıkan kuraklık, zehirli atıklar, hormonlu gıdaların üretimi, çeşitli salgın hastalıklar (deli dana, kuş gribi vb.), flora ve faunaların tahrip edilmesi, su kaynaklarının kirletilmesi, sanayileşme neticesinde doğal çevrenin korunamaması, küresel ısınma vb. durumlar ekolojik kriz türleri arasında yer almaktadır (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 30).

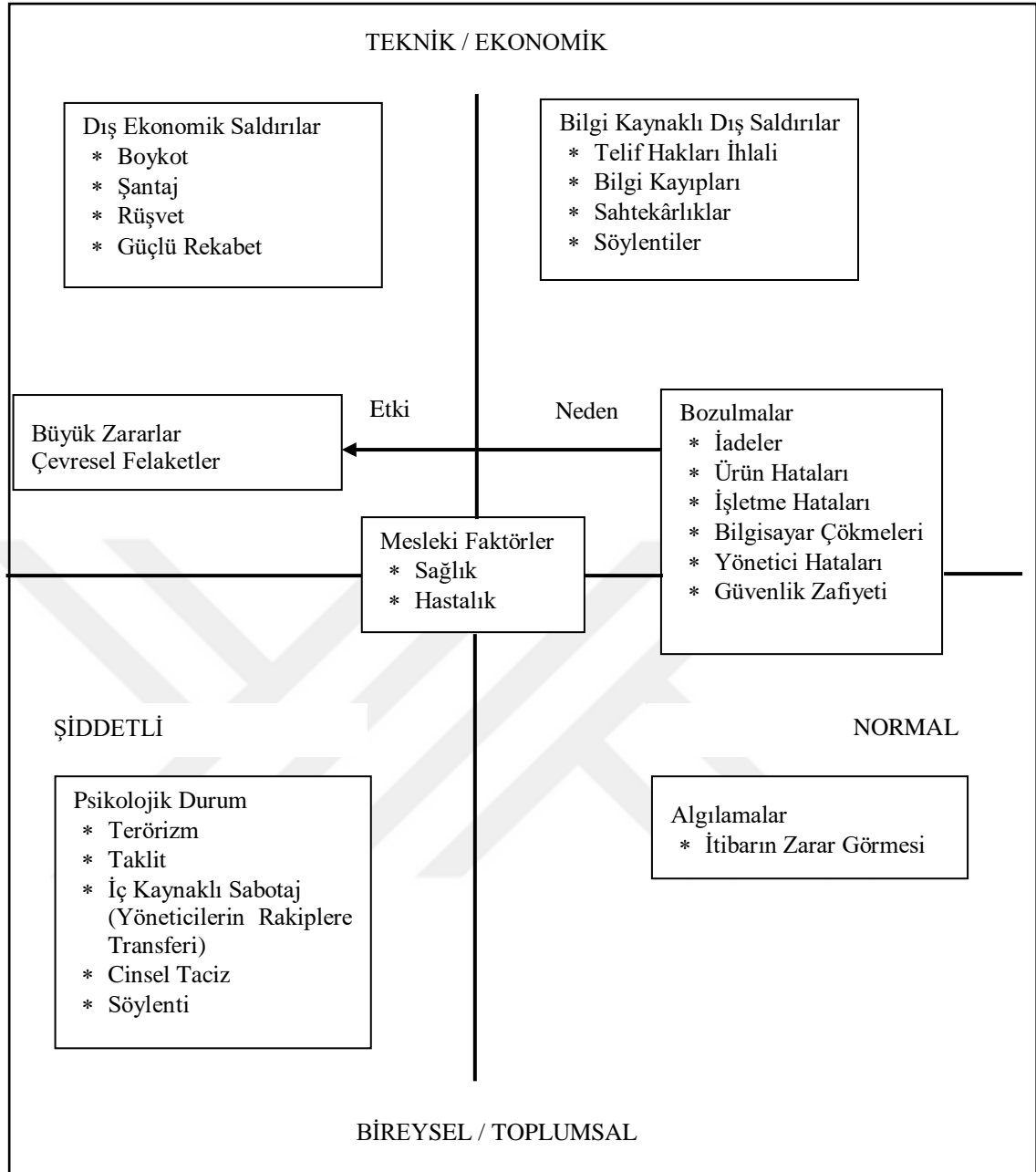
Ekolojik krizler başta turizm ve tarım olmak üzere birçok endüstride krizlerin yaşanmasına neden olabilir. Ekolojik krizler, turizm talebini olumsuz yönde etkilerken, turizm endüstrisinde meydana gelen büyüme de ekolojik krizlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Planlama ve çevresel etki değerlendirmesi yapılmadan turizme açılan alanlar, destinasyon bölgelerinde taşıma kapasitesinin aşımı orta ve uzun vade de ekolojik krizlerin yaşanmasına neden olabilir (Çiftçi, 2015, s. 30).

Türü ne olursa olsun krizlerin olumsuz etkilerini gidermek ve krizden kurtulabilmek için işletmelerde pazarlama işlevinin öncelikli bir araç olarak kullanılması son derece önemlidir. Özellikle işletmelerin krizin olumsuz etkilerinin giderilmesi, krizlerin fırsata dönüştürülmesi ve rakiplerle rekabet edebilmek için pazarlama alanında bazı stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

2.5. Krize Neden Olan Faktörler

Krizler ekonomik buhran, terör olayları, yangınlar, hukuki düzenlemeler gibi birçok nedenle ortaya çıkabilir. Bütün işletmelerin krizle karşılaşma riski söz konusudur. Özellikle turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin endüstrinin kırılgan yapısı nedeniyle krizle karşılaşma olasılığı daha fazladır (Kalpaklıoğlu, 2010, s. 142). Kriz dönemleri belirsizliğin yaşandığı, tehditlerin arttığı, işletmenin rutin çalışmalarını sürdüremediği dönemlerdir. Kriz dönemlerinde işletme yönetimlerinin mevcut sorunlara karşı hızlı cevap verme ve hızlı karar alma gibi zorunlulukları bulunmaktadır. İşletmelerde krizin yaşanmasına neden olan hem içsel hem de dışsal faktörler vardır (Örmeci, 2010, s. 10). Aşağıda Şekil 2.2 de krize neden olan faktörlere yer verilmiştir.





Şekil 2.2: Krize neden olan faktörler (Pearson, C. ve Mitoff, I., 1993, s. 50).

Krizler kimi zaman kendini hissettirerek kimi zamanda aniden ortaya çıkmaktadır. Krizler ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın işletmelerin krizle karşılaşmalarının en önemli nedeni faaliyet gösterdikleri endüstrideki rekabet ortamına ayak uyduramamasıdır (Öztürk ve Türkmen, 2005, s. 169).

Çevrede meydana gelen değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, işletme içi ve dışı iletişim problemleri, değişen yönetim amaçları, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi (Dinçer, 1992, s. 314) birçok faktör krize neden olabilir. Krize neden olan faktörler dış

çevre (işletme dışı) ve iç çevre (işletme içi) faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Ekşili ve diğ, 2017, s. 260; Soysal ve diğ, 2009, s. 434; Deniz ve Sağlam, 2007, s. 158). Krize neden olan faktörlere Tablo 2.1’de yer verilmiştir.

Tablo 2.1: Krize neden olan faktörler (Spillan, 2008, s. 4).

Kategoriler	Açıklamalar	Kriz Olayı
1) Örgütsel	Bu tür olayların işletmenin günlük faaliyetlerini kesintiye uğratma potansiyeli vardır.	Ciddi endüstriyel kazalar, ürün arızaları, yangına bağlı önemli kayıtların kaybı, sistem arızaları veya terör saldırıları
2) İç Tehditler	Bu krizler genellikle işletme ile ilgili krizlerden kaynaklanır ve olumsuz kamuoyu algısı ile sonuçlanabilir.	Bunlar kurumsal casusluk, yönetim yolsuzluğu, zimmete para geçirme ve hırsızlıktan oluşur.
3) Dış Tehditler	Bu olaylar bir kişi veya işletme tarafından gerçekleştirilen yanlış eylemleri işaret eder.	Tüketici davaları, terörist saldırıları, boykot, ürün sabotajı ve medyada olumsuz yer alma gibi olaylarla ilgili kötü tanıtım, şirketin karlılığını etkileyebilir.
4) Doğal Afetler	Bunlar doğaüstü olaylardan kaynaklanıyor.	Sel, kasırga ve depremler
5) Teknoloji	Bunlar, işletmenin teknoloji sistemi ve işlemleri üzerinde potansiyel etkisi olan olaylardır.	Bilgisayar sistemi arızaları, bilgisayar korsanı (hacker) saldırıları, virüs saldırıları

2.5.1. Dış çevre faktörleri

Günümüzde işletmeler açık sistem yaklaşımı içinde hareket eden, dış çevrelerinden bağımsız hareket etmeleri mümkün olmayan toplumsal birer organ olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin dış çevrelerinde yaşanan her türlü değişim ve gelişim işletmeler açısından hem tehdit hem de fırsatları bünyesinde barındırmaktadır (Pira ve Sohodo, 2008, s. 35). Krize neden olan dış çevre faktörleri, işletmenin tam olarak kontrol edemediği ve işletmenin dışında kalan faktörlerdir (Dinçer, 1992, s. 314). Turizm işletmelerinde krize neden olan işletme dışı faktörler (Tüz, 2014, s. 4-6); doğal faktörler, ekonomik faktörler, politik ve yasal faktörler, toplumsal yapı, teknolojik faktörler, diğer faktörler olarak sıralanabilir. Kısaca turizm işletmelerinde krizler, ikincil nedenlere diğer bir ifadeyle turizm endüstrisinin dış çevresinde meydana gelen olaylara bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Terör olayları, savaş, doğal felaketler gibi olaylar krizlere yol açabilmektedir. Bu olaylar dünyanın farklı yerlerinde tekrar tekrar meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla turizm endüstrisinde ikincil nedenlere dayalı yaşanan krizlerin tekrarlanma olasılığı yüksektir (Perçin ve Özgül, 2013, s. 434).

2.5.1.1. Doğal faktörler

Doğal çevre ile ilgili meydana gelen beklenmedik değişimler (Tüz, 2014, s. 5) krizlere neden olabilir. İşletmenin kontrolü dışında gelişen deprem, sel gibi beklenmedik doğal afetler ve ülke içerisinde meydana gelen salgın hastalıklar krizin en yaygın nedenlerindedir (Akıncı, 2010, s. 56). Doğal faktörlerden kaynaklı meydana gelen krizler, krize karşı hazırlıklı olan işletmeleri dahi krize sürükleyebilir. Doğal faktörlerden kaynaklı meydana gelen krizlerin çoğunlukla belirtilerinin olmaması işletmelerin krize karşı önlem alamamasına neden olmaktadır.

Doğal faktörlerden meydana gelen krizler özellikle turistik destinasyonun imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Bölgede faaliyet gösteren turizm işletmelerinin kriz öncesi duruma ulaşip faaliyetlerini sürdürebilmeleri için birkaç yıl geçmesi gerekebilmekte hatta bazen bu durum mümkün olmamaktadır (Göral, 2014, s. 407).

2.5.1.2. Ekonomik faktörler

Ekonomide meydana gelen dalgalanmalar ve belirsizlik durumu işletme faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomi deki uzun süreli belirsizlik ve dalgalanma durumu krize neden olabilir (Dinçer, 1992, s. 315). Ayrıca enflasyonda meydana gelen artış, döviz kurlarında ki dalgalanmalar, artan dış borçlar, rekabet ve istikrarsızlık gibi sorunlar piyasada ki arz talep dengesini bozarak işletmelerin veya kişilerin ekonomik olarak kriz yaşamalarına neden olabilmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010, s. 143).

Turizm endüstrisi ekonomik açıdan yaşanan dalgalanmalardan en fazla etkilenen endüstrilerin başında gelmektedir. Çünkü birçok tüketici tarafından turizm harcamaları ihtiyari harcama olarak görülmektedir. Yani turizm harcamaları zorunlu bir harcama olarak görülmemektedir. Kriz dönemleri gibi zorlu ekonomik koşullarda insanlar, yaşam, yiyecek, barınak gibi temel aile ihtiyaçlarını karşılamak için tasarruf yapar. Hemen hemen ailelerin büyük kısmı harcamalarını zaruri ve öncelikle gördüğü mal ve hizmetler üzerine yapar ve bu harcamalarının dışında turizm faaliyetleri için bir bütçe kalırsa turizm hizmetlerini satın almaya yönelebilirler (Paksoy ve Çolakoğlu, 2010, s. 354). Dolayısıyla krize neden olan ekonomik faktörler turizm endüstri açısından son derece önemlidir.

2.5.1.3. Politik ve yasal faktörler

Krizlere neden olan en önemli faktörlerden biriside politik olarak meydana gelen değişikliklerdir (Tüz, 1996, s. 6). İş ile ilgili ilişkilerde politik ve yasal faktörler genellikle ekonominin önüne geçmektedir. Ekonomik açıdan zayıf olan yani ekonomisi zayıf olan ülkeler politik ve yasal faktörlerden daha fazla olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Sık sık hükümet değişikliği yaşanan ülkelerde dış yatırımcılar tedirgin olmakla birlikte, bu durum iş adamlarının sorunlarını anlatacak politik idareyi bulmakta zorlanmalarına neden olmaktadır (Örnek ve Şahin, 2011, s. 55).

Turizm endüstrisi, politik ve yasal olarak yapılan düzenlemelere karşı son derece hassas bir yapıya sahiptir. Turizm işletmelerinin faaliyet gösterdiği ülkeye, bölgeye ya da faaliyet alanına yönelik yapılan bir yasal düzenleme işletmenin yaşamsal faaliyetlerini tehdit edebilecek nitelikte olabilir. Örneğin turistik amaçlı eğlence yerlerinin belli bir saatte kapatılması, ses düzeyi ayarlamaları ya da alkol ruhsatına ilişkin düzenlemeler yerel yönetimlerin aldığı kararlar ve düzenlemeler ile bir destinasyon bölgesine olan talebi etkileme ve talebin yönünü değiştirmeye neden olabilir (Göral, 2014, s. 406-407). Ayrıca ülke yönetimlerinin politik tutumu da hem ülkeye gelecek turist profilini hem de turizm alanında yatırım yapmayı düşünen yabancı yatırımcıları etkileyebilmektedir.

2.5.1.4. Toplumsal yapı

Turizm insan ilişkilerinde önemli rol oynayan sosyal bir olay olarak ifade edilebilir. Bu nedenle turizm faaliyetlerinin gerçekleşmesi esnasında kurulan ilişkiler neticesinde farklı sosyal ve kültürel özelliklere sahip toplumlar arasında bir etkileşim gerçekleşir. Yaşanan bu etkileşim zamanla bölgede ki gelenek ve kültür yapılarında değişime neden olur (Berber, 2003, s. 205). Toplumun duygu, düşünce ve yapısının sürekli bir değişim içinde olması (Avgan, 2010, s. 18) krizlere neden olabilir. Toplumun yaşam tarzı, ani değişimlere uğrayabilmektedir. İşletmenin ürün ya da hizmetlerini sunduğu müşteri kitlesinin gelenek ve göreneklerini, toplumsal yapısını bilmesi işletmenin geleceği açısından önem arz etmektedir (Örnek ve Şahin, 2011, s. 58). İşletmelerin ürün ya da hizmeti üretmeden önce faaliyet gösterdiği/göstereceği pazarın kültürü, dini değerleri ve demografik yapısı gibi birçok faktörü hesaba katması gerekir (Çakmak, 2018, s. 18).

2.5.1.5. Teknolojik faktörler

Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri diğer bir ifadeyle yaşamlarını sürdürebilmeleri için gelişen teknolojiye ayak uydurmaları bir zorunluluktur. Teknolojik değişikliklerin hızı, işletmenin değişime uyum süreci ve işletmenin teknolojiye bağımlılığı krizin ortaya çıkmasında önemli ölçüde etkili olacaktır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmenin ürettiği mal veya hizmetin yerine ikame ürün ya da hizmet ortaya çıkıyorsa, işletme için kriz kaçınılmazdır (Dinçer, 1992, s. 316). Teknolojik açıdan yaşanan gelişmeler, sunulan ürün ya da hizmette ki çeşitliliğin artmasını sağlamaktadır. Teknolojide yaşanan gelişime karşı kendisini yenileyemeyen ve geliştiremeyen birçok işletme krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Teknolojide meydana gelen gelişim ne kadar hızlı gerçekleşirse, işletmenin bu gelişime karşı aynı oranda gelişim göstermesi o kadar önemlidir. Aksi durumda işletme için kriz ihtimali daha fazla olacaktır.

2.5.2. İç çevre faktörleri

Krizlerin yalnızca dış etkenlerden kaynaklandığını söylemek yanlış bir ifade olabilir (Yılmaz, 2010, s. 16). Kriz işletmenin dış çevresini etkilediği gibi işletmenin iç çevresinde yer alan çalışanları ve diğer işletme üyelerini de etkilemektedir (King, 2002, s. 237). İşletmenin yönetim kademelerinde ve iç yapısında meydana gelen olaylar iç çevre faktörleri arasında sayılabilir (Aymankuy, 2001, s. 107). İçsel faktörlerden kaynaklanan krizler; turizm işletmelerinin karşılaştıkları işletme kaynaklı krizler olarak tanımlanmaktadır (Perçin ve Özgül, 2013, s. 434). Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde sunulan yiyeceklerden konukların zehirlenmesi, acente müşterilerinin katıldıkları turlarda sorunlar yaşamaları, otobüs şirketinin kaza yapması gibi işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetten kaynaklanan sorunlar olabildiği gibi işletmenin yapısı, yönetimde yaşanan kaos, çalışanların memnuniyetsizliği gibi işletmenin iç çevre faktörlerinden kaynaklanan olaylar kriz boyutuna ulaşabilir (Kalpaklıoğlu, 2010, s. 142).

2.5.2.1. Örgütsel ve yönetsel yapı

Örgütsel yapı işletme yöneticilerinin yetkileri ve sorumlulukları, yöneticilik anlayışları, ast-üst ilişkileri, işletme içi iletişim, yönetimin merkezliliği, karar verme gibi konular yönetsel ve örgütsel yapıyı belirler (Özdevecioğlu, 2002, s. 96). Örgütlerin yapısına ve yönetimin niteliğine dayalı kriz etkenleri (Güneş ve Beyazıt, 2010, s. 19) iç çevre faktörleri olarak adlandırılmaktadır. İşletmede örgütsel yapı, çevresinde meydana gelen değişimlere kapalı, üst yönetim ile diğer birimler arasında ki iletişimin yetersizliği ve hiyerarşik yapı örgütün krizle karşı karşıya kalma olasılığını artırır (Asanakutlu ve diğ, 2003, s. 144). Özellikle işletmelerin örgütsel yapılarının karmaşıklığı, katı bürokratik yapıya bağlılık ve işletme departmanları arasındaki iletişim sorunları gibi örgütsel ve yönetsel yapıya ilişkin sorunlar işletmeleri krize sürükleyebilir. Özellikle işletmeler büyüdükçe, yönetimin hiyerarşik yapısı güçlenmekte ve işletme yöneticileri ile çalışanlar arasındaki mesafe giderek artmaktadır. Bu durum yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim açısından engelleri ortaya çıkaracağından yöneticilerin işletmede yaşanan bir sorundan çok geç haberdar olmasına ve dolayısıyla ileri aşamada krize neden olabilecektir (Göral, 2014, s. 413).

2.5.2.2. Üst düzey yönetimin yetersizliği

Üst yönetimin otoriteyi kullanma biçimi ve yönetim şeklinin dışında üst düzey yönetimin yetersizliği, hataları da işletmeler için bir kriz tehdidi oluşturmaktadır. Yetersiz ve başarılı olamayan yöneticilerin aldıkları yanlış kararlar, uyguladıkları yanlış uygulamalar ya da zamanında alamadıkları kararlar işletmeleri krizlere sürükleyebilir (Pira ve Sohodol, 2008, s. 33). Özellikle otel işletmeleri yöneticilerinin güncel gelişmeleri takip etmemesi, yaşanan değişime ayak uyduramaması, krize ilişkin bir tahminde bulunamaması sonucunda ortaya çıkan krizlerin üst düzey yönetimin yetersizliğinden kaynaklandığını söylemek yerinde olacaktır.

2.5.2.3. Örgütün yaşam evresi

Bir işletmenin hayat safhası; doğma, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş aşamalarından oluşur. Aşamalara ilişkin bir yönetim anlayışının benimsenmemesi durumunda işletme krizle karşı karşıya kalabilir (Deniz ve Sağlam, 2007, s. 159).

İşletmeler doğuş, gelişme ve olgunluk aşamalarında mali yetersizlikten kaynaklanan krizler ve fırsat krizleri gibi daha çok tahmin edilebilir krizlerle karşı karşıya kalabilirler (Dinçer, 1992, s. 319). İşletmelerin özellikle gelişme aşamasında krizle karşılaşma ihtimali daha fazladır. Bu aşamada işletme büyüyebilmek için çevresindeki fırsat ve imkânlardan yararlanma çabasıdır. İşletme hem ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmakta hem de çevredeki fırsatlardan yararlanabilmek için yoğun bir kaynak arayışı içerisine girmekte ve çevresi ile olan alışverişini en üst düzeye çıkarmaktadır. Bunun sonucunda da işletmenin çevresel olumsuzluklardan etkilenme ve krizle karşı karşıya kalma ihtimali artmaktadır (Pira ve Sohodol, 2008, s. 30).

2.6. Krizin Evreleri

Birçok kriz erken tespit edilerek önlenir veya en azından etkili bir şekilde yönetilebilir (Darling, 1994, s. 4). Bu noktada işletmelerin ya da işletme yöneticilerinin krizin evrelerine hâkim olmaları, krizin hangi aşamasında ne tür stratejiler uygulamaları gerektiğine ilişkin çalışma yapmaları işletmelerin yaşayabileceği krizi önleyebilir veya yaşanabilecek olası bir krizin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayabilir. Ayrıca kriz evrelerine hâkim olunması işletmenin yaşanabilecek olası krizi fırsata dönüştürmesine imkân sunabilir. Literatürde krizin evrelerinin farklı şekillerde ele alındığı ifade edilebilir. Genel olarak kabul gören sınıflandırma Fink (1986) tarafından yapılmıştır. Fink krizin evrelerini; krizin gelişme evresi (prodromal), krizin ortaya çıktığı evre (breakout), krizin sürekli olduğu evre (chronic) ve krizin çözüme kavuşturulduğu evre (resolution) olmak üzere dört evrede incelemiştir (Paraskevas, 2006, s. 893).

2.6.1. Krizin gelişme evresi (prodromal)

Krizin gelişme evresi, kriz meydana gelmeden önce kriz belirtilerinin meydana gelmeye başladığı dönemdir. Krizin ortaya çıkmasına ilişkin belirtiler bu dönemde gelişir (Tüz, 2014, s. 18). Krizin gelişme evresinde belirtiler kısmen ortaya çıkmaya başlar. Krizin belirtileri bazen doğrudan ortaya çıkmayacağından krizin tanımlanması zor olabilir. Kriz yönetimi sürecini uygulayan işletmeler krizin gelişme evresinde kriz sinyallerini alarak krizi engelleyebilir ya da krizin etkisini pozitif yöne çevirebilir (Örnek ve Aydın, 2011, s. 22).

2.6.2. Krizin ortaya çıktığı evre (breakout)

Organizasyon, krizin gelişme evresinden akut kriz evresine geçtiğinde, yönetim kayıpları nadiren telafi edebilir ve kriz, örgütün hazırlığına ve krize karşı göstermiş olduğu dirence bağlı olarak, hasara yol açmaya başlar (Paraskevas, 2006, s. 893). Krizin ortaya çıktığı evreye girildiğinde, kriz organizasyon dışından da görülebilir hale gelmiştir ve bu aşamada işletme yöneticilerinin krizi kabul ederek, krizin oluşturduğu zararlar için gerekli çalışmalara başlaması gerekir (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 8).

2.6.3. Krizin süregelen olduğu evre (chronic)

Krizin süregelen hale geldiği evrede işletme krizle mücadele edebilmek için uzun bir süre uğraş vermeye başlar. Bu evrede belirsizlik hâkimdir ve krizin ne zaman biteceği belli değildir. Fakat iyi bir kriz yönetim planı ve kriz yönetimi ekibi olan işletmeler bu süreyi kısaltabilir (Örnek ve Aydın, 2011, s. 22). Belirsizlik ve stresin hâkim olduğu bu evrede yaşanan kriz algısı çalışanları, yöneticileri ve işletme iklimini olumsuz yönde etkileyebilir.

2.6.4. Krizin çözüme kavuşturulduğu evre (resolution)

Son aşamadır ve tüm kriz yönetimi çabalarının amacıdır (Öksüz ve Batu, 2017, s. 90). Bu evrede, yaşanan krize uygun çözümlerle kriz ortadan kaldırılabilir ya da faaliyetlere yeni bir ivme kazandırılabilir (Tüz, 2014, s. 19). Ayrıca krizi yönetim altına alan işletmeler, özellikle medya ile iletişimi güçlendirip, olumlu bir imaj yaratmaya çalışır (Küçükaltan ve diğ, 2015, s. 8). Son olarak, krizin çözüme kavuşturulduğu bu evre, organizasyonun normale döndüğü ve tam işlevselliğe geri döndüğü zamandır (Paraskevas, 2006, s. 893).

Bir krizin anatomisinde neredeyse bu dört aşama her zaman aynıdır. Bu dört aşamanın işletme yöneticileri tarafından iyi bilinmesi krize ilişkin işletmeye ilgili konuların ele alınmasında avantaj sağlayacaktır (Darling, 1994, s. 5). Özellikle yaşanabilecek krizin önüne geçilebilmesi ve krizin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bu evrelerin işletmeler ve işletme yöneticileri tarafından bilinmesinde fayda vardır.

2.7. Kriz Yönetimi

Krizler, özellikle hızlı ve etkin bir şekilde ele alınmadıklarında, işletmeler üzerinde finansal, yasal, politik açıdan olumsuz bir etki yapma kapasitesine sahiptir (Pedraza, 2010, s. 10). Kriz doğal, politik, finansal ya da teknik olmak üzere birçok nedene sahip olan ciddi bir olaydır (Laws ve diğ, 2007, s. 6). Kriz yönetimi, krizi önlemek ve krizle başa çıkmak için planlanmış stratejiler, süreçler ve önlemler olarak ifade edilebilir. Kriz sürecinin türüne ve aşamalarına göre farklı kriz yönetim türleri ve faaliyetleri vardır (Glaesser, 2006, s. 22). Pheng ve diğ, (1999) kriz yönetimini işletmenin krizin ortaya çıkardığı olumsuz etkileri azaltmak amacıyla hızlı, verimli ve etkin bir şekilde krizle başa çıkabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Krizin bünyesinde barındırdığı belirsizlik durumu, kriz yönetimini de zor ve karmaşık bir duruma sürüklemektedir. Özellikle krizin ne zaman ortaya çıkacağına ya da kriz durumunun ne zaman yaşanacağına tam olarak kestirilememesi işletmeleri zor bir sürecin içerisine sokmaktadır. Fakat üzerinde durulması ve önem verilmesi gereken temel konu kriz durumu ile karşılaşım karşılaşmamaktan ziyade olası bir kriz durumunun nasıl yönetileceğidir. Bu noktada kriz yönetimi büyük önem arz etmektedir.

Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler için etkili kriz yönetimi son derece önemlidir (King, 2002, s. 235). İyi bir kriz yönetimi, kısmen işletmelerin deneyimlerden (Laws ve diğ, 2007, s. 8) kısmen de işletme yöneticilerinin deneyimlerine dayanmaktadır. Kriz yönetimi durağan bir süreç değildir. Her kriz durumu aynı değildir ve kriz durumu bu durum göz önüne alınarak yönetilmelidir (Pedraza, 2010, s. 11). Kriz yönetimi, bir krizin meydana gelmesiyle başlar. Kriz yönetimi fonksiyonu işletme ile ilgili gerçek bir tehdit algılandığında devreye girer. Herhangi bir yönetim sürecinde olduğu gibi, kriz ile ilgili temel sorunların diğer işletme faaliyetlerinden soyutlanması gerekmekte ve sorunların altında yatan nedenlerin anlaşılması gerekmektedir (Brewton, 1987, s. 14).

Kriz, sorunları tanımlamayı, incelemeyi, tahmin etmeyi ve bir örgütün krizleri önleme veya bunlarla başa çıkmasını sağlayacak özel yollar belirlemeyi gerektirir. Kriz yönetimi işletme içerisinde genellikle ayrı bir operasyon birimi tarafından temsil edilmez. Genelde belirli bir durumu yönetmek için bir araya getirilmiş operasyonel birimlerin bir araya gelmesinden oluşur. Birçok kriz, erken uyarı sistemleriyle önlenabilir veya en azından daha etkili şekilde yönetilebilir. Ayrıca işletme kriz durumlarını planlamak ve krizi

yönetmek için çeşitli operasyonel birimlerden uygun bireylerin uzmanlıklarından yararlanabilir. “Kriz yönetimi” kavramı, işletmede ki normal faaliyet akışını bozabilecek çok çeşitli şartları içermesinden dolayı yaygın olarak kullanılır. “Kriz” kavramı işletmelere göre değişiklik gösterebilir. Kriz yönetimi, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarları ve faaliyetlerini sürekli denetleyebildiği genel bir yaklaşım ve bununla birlikte krizlerin işletmeler açısından nasıl fırsata dönüştürülerek yönetilebileceğine dair yaptıkları planlar açısından önem arz etmektedir (Darling, 1994, s. 4). Aşağıda Şekil 2.3’te kriz yönetiminin aşamalarına yer verilmiştir.

Risk Yönetimi						Kriz Önleme		Krizle Mücadele	
Risk Yönetimi				Kriz Önlemleri		Krizden Kaçınma		Sonuçların Sınırlandırılması	İyileşme
Analiz	Değerlendirme/Planlama	Koruma/Uygulama	Eğitim	Erken Uyarı	Uyum	İstihdam Araçları			

Şekil 2.3: Kriz yönetiminin aşamaları (Glaesser, 2006, s. 22).

Kriz önleme, hem zihinsel hem de hazırlık açısından olumsuz olayların tahmin edilmesi anlamına gelir. Kriz önlemleri ve krizden kaçınma olarak iki bölümden oluşur. Bu bölümler birbirlerinden bağımsızdır, birbirleri ardına ya da aynı anda kullanılabilirler. Kriz önlemleri, planlanan ihtiyati faaliyetleri ve hasarın kapsamını azaltmak amacıyla yürütülen daha etkin krizle başa çıkma önlemlerini ifade eder. Risk politikasını ve aynı zamanda etkin kriz planlarının hazırlanmasını içerir. Krizden kaçınma, belirlenen kriz potansiyelleri dışındaki krizlerin gelişmesini engellemeye yönelik alınan önlemleri ifade etmektedir. Bu aşamada öncelikli amaç krize ilişkin erken uyarıların alınmasıdır. Erken uyarıların amacı, olayları zamanında tespit etmek ve buna karşı alınacak önlemlerin hızlı bir şekilde alınmasını sağlamaktır. Krizle başa çıkma kriz durumunun belirlenmesi ile başlar. Krizle başa çıkma, krizden etkilenen işletme ya da başkaları tarafından krize karşı gerçekleştirilebilecekler ile ilgili aktif ve amaçlanmış bir etki alanının oluşturulması olarak ifade edilebilir. Kriz nedenlerinin belirlenmesi ve kriz durumunun sona erdirilmesi için tüm yönetim araçlarının kullanılması gerekmektedir. Kriz sonrası iyileşme sürecinin

ilerleyen aşamasında, amaç krizin geçici olumsuz sonuçlarının üstesinden gelebilmeyi amaçlayan faaliyetleri gerçekleştirmektir (Glaesser, 2006, s. 22-23).

2.8. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetimi, krize hazırlık, önleme, müdahale etme, krizden kurtulma ve krize ilişkin bilgi edinme ile ilgili stratejiler ve süreçleri içermektedir (Gainey, 2010, s. 90). Kriz yönetimi yaklaşımları krizin yol açtığı olumsuzlukların giderilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Kılıçdere ve Çolakoğlu, 2017, s. 28).

Kriz yönetiminde önemli olan krizi başarılı bir şekilde yöneterek krizin fırsata dönüştürülmesidir. Krizin başarıya dönüştürülmesi de yönetimin aktif müdahalesini gerekli kılmaktadır. Yönetimin krizi başarıya dönüştürebilmesi için öncelikle krizi önceden tespit etmeye yönelik erken uyarı sistemlerinin oluşturulması gerekir. Kriz anında ise, krize ilişkin doğru tespitler yapılarak panik yapılmamalı ve doğru ve etkin kararlar alabilmek için kriz yönetimi ekibi vasıtasıyla bilgi toplama sistematik bir hale dönüştürülmelidir (Göral, 2014, s. 425-426). Kriz şartlarında işletme farklı kriz yaklaşımlarını benimseyebilir. İşletmenin benimsemiş olduğu kriz yaklaşımı tüm kriz sürecini kapsayabileceği gibi kriz sürecinin belli bir aşamasını da kapsayabilir. Kriz yönetim yaklaşımlarını; krizden kaçma, krizi çözme, reaktif, proaktif ve etkileşimci yaklaşımlar olarak sınıflandırmak mümkündür (Dinçer, 1992, s. 335; Akıncı, 2010, s. 94).

2.8.1. Krizden kaçma yaklaşımı

Bu yaklaşımda işletmenin dinamik bir yönetim anlayışına sahip olması gerekir. Bununla birlikte dış çevre ile güçlü bir iletişimde olması gerekmektedir (Aymankuy, 2001, s. 108). Kriz durumunda yöneticinin krizlere karşı tutumundaki esneklik, krizlere ilişkin alacağı kararlardaki öngörülerine ve kararlılığına bağlıdır. İşletme yöneticisi geleceğe ilişkin doğru bir öngörüde bulunabildiyse, krizden tamamıyla kaçınabilir. Kriz yönetiminde krizden kaçma yaklaşımı, yaşanılması istenilmeyen durumların etkilerini azaltma ya da bu durumlardan kaçınmaya yönelik stratejileri kapsar. Bu durum işletme için ideal bir durum olmasa da işletmenin kriz karşısında mevcut durumu korumasına olanak sağlar. Krizden kaçma yaklaşımının uygulanabilmesi için dış çevreyi devamlı olarak izlemek, geleceğe ilişkin tahmin yöntemlerinin geliştirilmesi gerekir. Ayrıca kriz

süresince gerilimi azaltmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir (Dinçer, 1992, s. 335).

2.8.2. Krizi çözme yaklaşımı

Kriz kavramı, olumsuz olarak algılandığı için işletmeler açısından pek arzu edilmeyen bir durumdur. Fakat krizin, işletmeler açısından birçok olumlu etkisi de bulunmaktadır. Özellikle krizin etkisiyle birçok işletme kendini geliştirmek ve değişmek zorunda hissetmektedir. Bununla birlikte işletmenin kendi zayıf yönlerini keşfetmesine imkân sağlamaktadır. Bu açıdan işletme yönetimleri, krizin olumlu yönlerini de dikkate alarak krizi fırsata dönüştürebilir. Krizi çözme yaklaşımında başarılı olabilmek için krize ilişkin doğru bir öngörüde bulunmak ve meydana gelen sorunların çözümünde doğru zamanı seçmek son derece önem arz etmektedir. Bu nedenle kriz çözme yaklaşımında krizi önceden tespit etmeye yönelik planlar yapılmalı ve krize ilişkin erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir. Kriz döneminde ise, mevcut durum doğru tespit edilerek krize ilişkin gerçekçi bir yaklaşım benimsenmeli ve kriz durumu sakın bir şekilde karşılanmalıdır (Dinçer, 1992, s. 336).

2.8.3. Proaktif (önleyici-koruyucu) yaklaşım

Proaktif yaklaşım, çeşitli alternatifler geliştirerek muhtemel krizin yol açacağı zararları önlemeye dayalı bir yöntemdir. Bu yöntemde kriz engellenebileceği gibi, işletmenin kontrol edemediği dış çevreden kaynaklanan değişkenlerin etkisinin azaltılması açısından da avantaj sağlayacaktır (Tüz, 2014, s. 120). Kriz yönetiminde proaktif yaklaşımın geliştirilmesinde aşağıdaki unsurların kullanılması gerekir. Bu unsurlar (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 153-159):

- Yeterli düzeyde ve doğru bir şekilde bilgi akışı sağlama.
- Göze alınacak risk miktarını belirleme.
- Erken uyarı sistemleri oluşturma.
- Krize karşı önleyici planlama yapma.
- Planları yazıya dökmek.
- Fedakârlık miktarının belirlenmesi.
- Kriz önleme takımları oluşturulması.

2.8.4. Reaktif (tepkici-tedavi edici) yaklaşım

Reaktif yaklaşım, kriz döneminde krizi ortadan kaldırmayı krizin etkilerini en az seviyeye indirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Reaktif yaklaşımda işletme, krize ilişkin yapılacakları kriz döneminde düşünerek karara bağlar. Reaktif yaklaşımda işletmeler daha çok çalışanları işten çıkarma, ücretsiz izin, bölüm kapatma gibi kısa vadeli çözüm yollarına başvurur. Tepkici kriz yönetimi, savunmacı bir özelliğe sahiptir. Tepkici kriz yönetiminin görevi, meydana gelen krizin ortadan kaldırılması veya krizin olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesidir (Akıncı, 2010, s. 99). Reaktif yaklaşım sergileyen bir yönetici, kriz dönemlerinde kalıcı önlemler almak yerine anlık çözümler üretmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen yönetici, maliyetlerde ve personel giderlerinde tasarruf yaptığını düşünebilir. Fakat kriz dönemlerinde meydana gelen maliyet, tasarruf edilen maliyetten daha yüksek olabilmektedir (TUROFED, 2010, s. 41).

2.8.5. Etkileşimci yaklaşım

Bu yaklaşımda hem işletme hem tüketici hem de diğer tarafların çıkarları gözetilir. Etkileşimci yaklaşımda taraflar arasında yoğun bir bilgi akışı ve iletişim söz konusudur. Etkileşimci kriz yönetimi yaklaşımı, kriz yönetimi esnasında edinilen bilgilerin doğrultusunda devamlı bir denetim ve öğrenmeyi içerir (Örnek ve Aydın, 2011, s. 75).

2.9. Krizin Etkileri

Her işletme faaliyet gösterdiği endüstri, işletme yapısının farklılığı gibi nedenlerden dolayı krizlerden farklı şekilde etkilenecektir. Krizlere karşı her hangi bir hazırlığı olmayan işletmeler, kriz esnasında krizle mücadele ederek sadece faaliyetlerini sürdürmeye çalışırken, krizlere karşı hazırlıklı olan işletmeler krizin meydana getirdiği fırsatlardan yararlanmaya çalışmaktadır. Örneğin kriz döneminde nakit sıkıntısı yaşana bir otel işletmesi elinde bulundurduğu gayrimenkulleri değerinin çok altında elden çıkarıp nakde dönüştürmek zorunda kalacaktır. Bununla birlikte krizi öngörüp krize karşı hazırlıklı olan işletme piyasa değerinin çok altında bir fiyatla ilgili gayrimenkule sahip olarak işletmesini büyültme imkânını elde edebilecektir (Akıncı, 2010, s. 73). Özetle her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde barındırır (Augustine, 2000, s. 13).

2.9.1. Krizin olumlu etkileri

Krizin işletme üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri ve sonuçları vardır. Bu etki ve sonuçlar kısa ya da uzun dönemi kapsayabilir (Güneş ve Beyazıt, 2010, s. 19). Sanıldığı gibi aksine kriz, işletmeler için her zaman olumsuz etkiler oluşturmamaktadır. Fink (1986) ve Kovoov-Misra ve diğ., (2001) krizlerin, işletmeler için her zaman olumsuz etkiler oluşturmadığı, çoğu zaman da işletmeler için önemli fırsatlar sunduğu ve işletmelere faydalı olabildiğini ifade etmektedir (Okumuş, 2003, s. 209). Krizler, işletmelere uyum, öğrenme, gelişme ve uzun dönem faaliyet gösterme ile sonuçlanabilecek örgütsel deneyimler sağlayabilir. Ayrıca krizler çöktürelere ve sertliğe neden olmaktan ziyade işletmenin esneklik kazanmasına ve büyümesine katkı sağlayabilir (Barnett ve Pratt, 2000, s. 77). Krizin olumlu etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydemir ve Demirci, 2005, s. 68; Yılmaz, 2010, s. 39-40; Tüz, 2014, s. 84);

- Yeni pazar arayışına yönelik çalışmalar artar.
- Takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde değişimin hızlanması.
- Maliyetlerin azaltılmasının önemi ortaya çıkar.
- Çalışanlar işlerinin önemini anlar.
- Araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilir.
- Krizler, işletmelere değişim fırsatları sunar.
- Krizler, işletmelere öğrenme, büyüme ve uluslararasılaşma fırsatları sunarlar.
- Etkin stratejilerin geliştirilmesi.
- Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yaklaşması sağlanır.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- Ekip çalışması ortaya çıkar.
- İşletmedeki problemler ve zayıflıklar açığa çıkar.
- Kriz deneyimi kazanılır.

Krizin olumlu etkilerinden çok olumsuz etkileri dikkate alınmakta ve bu olumsuz etkilerin giderilmesine yönelik çaba gösterilmektedir.

2.9.2. Krizin olumsuz etkileri

İşletmelerde çeşitli sebeplerle ortaya çıkan krizler elbette işletmelerin hepsini olumsuz yönde etkilemeyecektir. Fakat genel olarak krizin işletmeleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. İşletmelerin krizden etkilenme düzeyi büyük ölçüde iç ve dış çevre faktörleri ile olan etkileşimlerine bağlıdır (Özdevecioğlu, 2002, s. 95). Krizin olumsuz etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2002, s. 99-101; Tüz, 2014, s. 85);

- Örgüt içi iletişimin niteliği ve süreci örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği nedeniyle bozulabilir.
- Yetkinin merkezileşmesi, kararların kalitesinin bozulmasına yol açabilir.
- Örgüt üyelerinde yaşanan panik ve işten çıkarılma korkusu çalışanlarda motivasyon kaybına yol açar.
- Zaman baskısı, panik ve gerilim durumu örgüt üyelerinin moralini olumsuz yönde etkiler.
- Çalışanlarda psikolojik çöküntü meydana getirebilir.
- Finansal problemler ortaya çıkar.
- Üretim planlaması yapılamaz ve atıl kapasite artış gösterir.
- İşletme imajı zayıflar ve gelirlere azalma yaşanır.
- Yatırımlar yarım kalır.

Krizin olumsuz etkilerinin giderilmesi işletme yaşamını sürdürebilme açısından çok büyük önem taşımaktadır. Elbette krizlerin olumlu ve olumsuz etkileri kriz türlerine göre de farklılıklar gösterebilmektedir.

BÖLÜM 3. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE PAZARLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Bu bölümde genel olarak pazarlama hakkında genel bilgiler sunulmakta ve kriz dönemlerinde turizm işletmelerinin uygulayabilecekleri pazarlama stratejileri kavramsal olarak açıklanmaktadır.

3.1. Pazarlama

Pazarlama kelime olarak İngilizce'deki "marketing" kelimesiyle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Çok eski zamanlarda insanlar kendi kendilerine yeterli oldukları için diğer bir ifadeyle ihtiyaçlarını kendileri karşılayabildikleri için pazarlama faaliyeti çok ön planda değildi. Zamanla üretim açısından uzmanlaşma ve işbölümüne gitme ihtiyacı kişilerin bir birleri ile ürün alışverişi noktasında iletişim kurmalarını zorunlu kılmıştır. Bu durum insanların, sahip oldukları ürünleri birbirleriyle değiştirme ya da takas etme ihtiyacına neden olmuş ve nihayetinde ilkel ticaret şekillerinden biri olan takas ortaya çıkmıştır. İlkel ticaret şekli olan takasta ödemeler ürün karşılığında ürün şeklinde yapılmaktaydı. Paranın takas diğer bir ifadeyle değişim aracı olarak kullanılmaya başlaması, alıcı, satıcı ve aracılar arasındaki mübadelelerin (değişim) nitelik ve nicelik açısından değişmesine yol açmıştır. Yukarıda da belirtildiği üzere pazarlama kavramının temelini mübadele sürecinin oluşturduğu söylenebilir (Altunışık ve diğ, 2017, s. 27-28). Burada pazarlama açısından mübadelenin gerçekleşebilmesi beş temel unsura dayanmaktadır. Bunlar (Altunışık, 2009, s. 8);

- En az iki tarafın mübadele süresince bulunması gerekir (alıcı ve satıcı).
- Tarafların birbirleri ile değişim sağlayabilecekleri bir değere sahip olması gerekir.
- Mübadeleye dâhil olan tarafların birbirlerine ilişkin bilgi sahibi olması gerekir.
- Mübadeleye katılan taraflar sunulan teklifler içerisinde kendilerine uygun olan teklifi seçme ya da seçmeme hakkına sahip olmalıdır.

- Tarafların hem değişime istekli olması hem de fayda beklentisi içinde olması gerekir.

Tarihsel süreç içerisinde pazarlama anlayışındaki değişimle birlikte pazarlama kavramına ilişkin yapılan tanımlamalarda da bazı değişikliklerin olduğu ve bununla birlikte pazarlama kavramına ilişkin çok sayıda tanımlamanın yapıldığı söylenebilir. Yapılan bu tanımlardan bir kısmı geçerliliğini korurken, bir kısmı geçerliliklerini kaybetmiştir (İslamoğlu, 2013, s. 13).

Genel olarak pazarlamanın “satış” ve “reklam” anlamına geldiği düşüncesi ağırlıktadır. Bu kavramların pazarlamanın bir parçası olduğu gerçektir. Ancak pazarlama, satış ve reklamdaki çok daha fazlasıdır (Perreault Jr ve diğ, 2013, s. 4). Pazarlama sadece ürün ya da hizmetlerle ilgili değildir, pazarlama insanların ihtiyaç duydukları bütün isteklerini karşılayacak ürün ya da hizmetleri de içermektedir. Diğer bir ifadeyle pazarlama süreci hem ürün ya da ürünlere ilişkin hizmetleri hem de ürünlere bağımsız hizmetleri (iletişim, danışmanlık vb.) içeren bir süreçtir (Eser ve Korkmaz, 2017, s. 15).

İlk ortaya çıkışından itibaren pazarlama kavramına yüklenen anlam ve kavrama ilişkin bakış açısında bir takım değişiklikler olmuştur (Altunışık, 2009, s. 13). Endüstri devrimiyle birlikte Amerika Birleşik Devletleri’nde başlayıp gelişen pazarlama kavramı zamanla önemli bir gelişim göstermiştir (Uygur, 2007, s. 14). Amerikan Pazarlama Birliğinin 1985 yılında yapmış olduğu tanımlamaya göre pazarlama, “bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımına ilişkin planlama ve uygulama süreci” şeklinde tanımlanmıştır (Brassington ve Pettitt, 2004, s. 3; Blythe, 2005, s. 2; Tenekecioğlu, 2005, s. 4). Birliğin 2007 yılında güncellediği tanıma göre “pazarlama; müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için bir faaliyet, bir dizi kurum ve süreçtir” (Gundlach ve Wilkie, 2009, s. 262).

Pazarlama, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla gerçekleştirdikleri mübadele işlemidir. Mübadele esnasında taraflardan her biri kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğer tarafa değerli bir şey verip bunun karşılığında da değerli farklı bir şeyleri elde etmektedir. Pazarlamanın temel özellikleri aşığıdaki gibi ifade edilebilir (Uygur, 2007, s. 3-14);

- Pazarlama gereksinim ve ihtiyaçları karşılamayı amaçlar.
- Pazarlama değişimi gerçekleştirir ve kolaylaştırır.
- Pazarlama farklı faaliyetler bütünüdür.
- Pazarlama, hem insanlar hem de örgütler tarafından gerçekleştirilir.
- Değişen çevre şartlarında pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilir.
- Planlama ve kontrol pazarlama faaliyetleri için gereklidir.

3.2. Turizm Pazarlaması

Turizm, önceleri insanlar tarafından lüks bir tüketim olarak görülürken, İkinci Dünya Savaşından sonra sanayileşmenin de meydana gelmesiyle turizmde gelişmeye başlamıştır. 1936 yılında Avrupa da insanlara ücretli izin hakkının verilmesiyle birlikte çalışanlar turizm faaliyetlerine katılmaya başlamıştır. Bununla birlikte insanların ekonomik olarak alım güçlerinin artması da turizme olan talebin artmasını sağlamıştır. Böylelikle turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sayısında ve çeşitliliğinde artışlar yaşanmıştır (Hacıoğlu, 2008, s. 9). Turizme katılan kişi sayısı her yıl hızla artmaya devam etmektedir. 1950 yılında dünya da turizme katılan kişi sayısı 25 milyon iken, günümüzde turizm hareketlerine katılan kişi sayısı 1.4 milyar kişiye ulaşmıştır (International Tourism Highlights, 2019, s. 2). Dünya genelinde turizme katılan kişi sayısındaki artış turizm endüstrisindeki pazarında büyümesini sağlamıştır. Dolayısıyla bu endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmeler bu pazardan daha fazla pay elde edebilmek için turizm de pazarlama faaliyetlerine yönelmişler ve turizm pazar araştırmalarına ağırlık vermişlerdir (Hacıoğlu, 2008, s. 9).

Turizm pazarlamasına ilişkin en kapsamlı tanımlardan birisi 1975 yılında Dünya Turizm Örgütü tarafından yapılmıştır. Dünya turizm örgütünün yapmış olduğu tanıma göre turizm pazarlaması; “bir turistik destinasyonun ya da turizm işletmesinin en yüksek kazanç elde etme hedefine uygun olarak, turizm ürünün pazarda iyi bir yer almasını sağlamak amacıyla turizm talebinin özellikleri dikkate alınarak turistik ürün ile ilgili araştırma, tahmin ve seçim yapmayı hedefleyen ve bu konularda alınacak kararlarla ilgili bir yönetim felsefesi” olarak tanımlanmıştır (Bozkurt ve Ünal, 2015, s. 25). Turizm endüstrisi ve turizm pazarlaması yaklaşık 30 yıl ürün pazarlamasının gerisinde kalmıştır. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Rızaoğlu, 2007, s. 21);

- Turizm endüstrisinde çalışan üst kademe yöneticilerin en alt kademelerden çalışmaya başlayarak yavaş yavaş yükselmeleridir.
- Teknolojik açıdan meydana gelen yeniliklerin ürün pazarlamasında turizm pazarlamasına göre daha önce başlaması ve daha yoğun yaşanmasıdır.

Turizm pazarlaması ürün pazarlamasının gerisinde kalsa da 2000’li yıllardan itibaren turizme ve turistik ürünlere olan ilgide artmıştır. Turizme ve turistik ürünlere karşı olan talep ve ilginin artmasında etkili olan faktörler (Altunışık, 2009, s. 36);

- Küreselleşme ile birlikte iş amaçlı seyahatlerin artması,
- Ulusal ve uluslararası alanlarda spor faaliyetlerinin artması,
- Toplumların sağlık konusunda bilinçlenmesiyle birlikte sağlık turizmine olan ilgi ve talebin artması,
- Alternatif turizm faaliyetlerinin canlanması,
- İş hayatında meydana gelen gelişmelerle birlikte çalışma sürelerinin azalması ve arta kalan zamanın turizm faaliyetleri ile değerlendirilmesi,
- Eğitimli bireylerin tarihi, kültürel değere sahip bölgelere olan ilgisinin artması,
- Eğlence olanaklarının artması,
- İnanç turizmine yönelik faaliyet gösteren işletmelerin sayısında ve inanç turizmine olan talepte yaşanan artış,
- Bilinçli turistlerin sayısında yaşanan artış olarak sayılabilir.

Turizm endüstrisi sunulan ürün ve hizmet çeşitliliği açısından daha rekabetçi bir yapıya bürünmektedir. İşletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik farklı ve yeni alternatifler oluşturma konusunda birbirleriyle yoğun rekabet yaşamaktadır. Aşağıda Şekil 3.1’de turizm işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Turizm endüstrisinin zamanla gelişmesi ve turistlerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için, turizm endüstrisi ile seyahat acenteleri, konaklama işletmeleri vb. birçok işletme birbirleriyle ilişkili hale gelmiştir. Bu durum turizm endüstrisinde pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilebileceği birçok alanın oluşmasını sağlamıştır (Rızaoğlu, 2007, s. 23-24).



Şekil 3.1: Turizm işletmeleri (Rızaoğlu, 2007, s. 24).

Turizm endüstrisi hizmet ağırlıklı bir endüstridir ve hizmetlerin kendine özgü özellikleri turizm pazarlamasını mal pazarlamasından farklı kılmaktadır (Rızaoğlu, 2007, s. 24). Diğer bir deyişle pazarlama kavramının turizm endüstrisinde gösterdiği farklılık turizm endüstrisinde sunulan temel ürünün hizmet olmasından kaynaklanmaktadır. Hizmetin ise, soyutluk, heterojenlik, dayanıksızlık ve stoklanamama gibi bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler turizmde pazarlamayı dağıtım, tutundurma ve süreç açısından farklılaştırmaktadır (Bilgin, 2016, s. 80).

3.3. Turizm Pazarlamasının Özellikleri

Turizm hizmetlerinin ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerde turizm pazarlamasını mal pazarlamasından farklılaştırmaktadır (Rızaoğlu, 2007, s. 24). Turizm pazarlaması kapsam ve işleyiş açısından farklı endüstrilerdeki pazarlama anlayışı ile benzerlik göstermesine rağmen turizm endüstrisinin kendine özgü ayırt edici, farklı yönleri de bulunmaktadır (Bozkurt ve Ünal, 2015, s. 29). Dolayısıyla turizm pazarlamasının özelliklerinin de ayrıca belirtilmesinde yarar vardır. Turizm

pazarlamasının özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Uygur, 2007, s. 71-73; Rızaoğlu, 2007, s. 50; Hacıoğlu, 2008, s. 13-14).

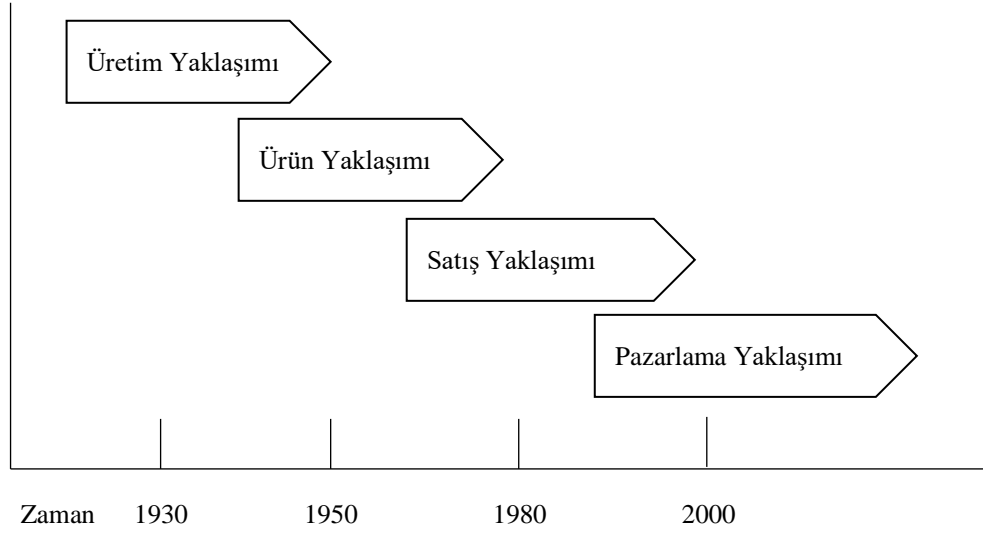
- Turizmde, üretim ve tüketim eş zamanlı gerçekleşir. Endüstri pazarlamasında ise, ürünler çeşitli şekillerde satışa sunulabilir (Hacıoğlu, 2008, s. 13).
- Turizm endüstrisinde marka imajı oluşturmak zordur. Diğer endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler sadece ürün ya da işletme için imaj oluşturmaya çalışırken, turizm pazarlamasında bir bölge ya da bir turizm merkezinin tamamı için imaj çalışması yapılmaktadır (Hacıoğlu, 2008, s. 13).
- Turistik ürün ve hizmetler depolanamaz, stoklanamaz, turistik ürünlerde emek yoğun üretim söz konusudur ve turistik ürünler birbirinden çok farklı olduğu için standartlaşma çok zordur. Bu da tüketicilerin memnuniyet ve tatmin düzeylerini sağlamak için turizmde pazarlama çabalarını önemli kılmaktadır (Hacıoğlu, 2008, s. 14).
- Turistik ürün ve hizmetler üretildiği yerde tüketilir. Tüketiciler turistik ürün ve hizmetten yararlanabilmek için turistik ürün ve hizmetin üretildiği yere gitmek durumundadır (Uygur, 2007, s. 71).
- Turizm pazarlamasında dağıtım sistemi mal üreten işletmelere göre ters yönlü çalışmaktadır. Mal üreten işletmelerde dağıtım sistemi, üreticinin ürünü üretip araçlar ve perakendeciler vasıtasıyla müşterilere ulaştırması şeklinde gerçekleşmektedir. Turizm pazarlamasında sunulan bir hizmet olduğu için tüketiciler turizm işletmelerinin bulunduğu yere diğer bir ifadeyle hizmetin üretildiği yere gelmek zorundadır (Uygur, 2007, s. 73).
- Turistik ürünler birbirlerine bağımlıdır. Turizm endüstrisinde birçok farklı işletme yer almaktadır ve bu işletmeler birbirlerinden farklı hizmetler sunmaktadırlar. Birleşik ürün özelliğine sahip olan turistik ürün, konaklama, yeme-içme, ulaştırma vb. birçok unsurun birleşmesiyle meydana gelir (Uygur, 2007, s. 73).
- Tüketicilerin turistik ürünleri satın alma öncesi deneyim yaşayabilmeleri çok sınırlıdır. Turistik ürünlere ilişkin deneyim yaşanabilmesi için satın alma zorunluluğu vardır. Dolayısıyla turistik ürünlerin pazarlamasında kişisel satış, diğer satış çabalarına göre yaklaşımlarına göre çok daha önemlidir (Rızaoğlu, 2007, s. 50).

3.4. Pazarlama Anlayışı

Zamanla değişen tüketici yapısı ve teknolojinin gelişimi pazarlama anlayışında da bazı değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur (Alabay, 2010, s. 214). Temel pazarlama anlayışı köklü bir geçmişe dayanmaktadır. Önceleri insanlar kendi ihtiyaçları için ürettikleri ürünleri zamanla istedikleri şeylerle takas etmeye başladılar. On dokuzuncu yüzyılın sonları ve yirminci yüzyılın başlarında, ürünler yeterli değildi ve üreticiler gerçekten pazarlamaya ihtiyaç duymadıkları için rekabet yeterince gelişmemiştir. Üreticiler ürettikleri her şeyi kolayca satabiliyorlardı (üretim odaklı yaklaşım). Piyasaların ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte rekabet daha fazla arttı ve işletmeler kolayca satabileceklerinden daha fazla üretmeye başladılar. Bu durum işletmelerin, artan bir şekilde satış güçlerini geliştirdiği ve daha agresif reklamcılık yaklaşımlarını benimsediği dönemi (satış odaklı yaklaşım) başlattı. 1960 ve 1970'li yıllara kadar genel olarak pazarlama anlayışı üretim sonrası satış ve reklamcılık üzerine odaklıydı. Bu yıllardan sonra işletmeler için pazarlama anlayışı daha kapsamlı ve bütünleşik (pazarlama odaklı yaklaşım) bir alan haline geldi (Brassington ve Pettitt, 2004, s. 7). Pazarlama çabalarının üretimin öncesinde başladığı, hedef pazardaki istek ve ihtiyaçların belirlendiği ve üretime yön verildiği (Tenekecioğlu, 2005, s. 5) diğer bir ifadeyle tüketici ihtiyaç ve isteklerinin üretim öncesinde belirlendiği pazarlama odaklı yaklaşım (modern pazarlama) ortaya çıktı.

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını ön plana alan modern pazarlama anlayışına gelinceye pazarlamaya bakış açısında ve pazarlama faaliyetlerinin işlevi konusunda bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Pazarlamayla ilgili yaşanan bu değişiklikler pazarlama felsefesinde, yaklaşımında ve pazarlama anlayışında değişim başlıkları altında ele alınmaktadır. Pazarlama anlayışında yaşanan bu değişim kronolojik olarak aşağıda Şekil 3.2'de verilmiştir (Altunışık ve diğ, 2017, s. 38).

Literatürde pazarlama anlayışındaki gelişmeler farklı yazarlarca farklı dönemlere göre sınıflandırılmıştır. Lancaster ve Massingham (2011, s. 4) üretim odaklı, ürün odaklı, satış odaklı ve pazarlama odaklı olmak üzere dört aşamada sınıflandırarak incelemiştir. Kotler ve Keller (2012, s. 18) pazarlama anlayışının aşamalarını üretim yaklaşımı, ürün yaklaşımı, satış yaklaşımı, pazarlama yaklaşımı ve bütünsel pazarlama yaklaşımı şeklinde sınıflandırmıştır.



Şekil 3.2: Pazarlama anlayışındaki değişim (Altunışık ve diğ., 2017, s. 38).

İslamoğlu (2013, s. 10) pazarlama anlayışını üretim, satış, pazarlama, sosyal pazarlama ve global pazarlama anlayışı şeklinde sınıflandırmıştır. Burada önemli olan husus “Üretime Yönelik Anlayış,” “Ürüne Yönelik Anlayış” ve “Satışa Yönelik Anlayış”ın geleneksel pazarlama anlayışı, “Pazara Yönelik Anlayış”dan itibaren gelişen pazarlama yaklaşımlarının modern pazarlama süreci içerisinde yer aldığı belirtilmesidir (Demirkoparan, 2009, s. 48). Aşağıdaki Tablo 3.1’den anlaşılacağı üzere üretim ve ürün yaklaşımlarında odak noktası ürün üzerinde olmuştur. Özellikle bu yaklaşımlarda tüketicilerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınmamıştır. Satış yaklaşımında ise, odaklanılan nokta üretilenin satılması diğer bir ifadeyle satıcının ihtiyaçları olmuştur.

Tablo 3.1: Pazarlama yaklaşımları (Altunışık ve diğ., 2017, s. 40).

Yaklaşım	Odak Noktası	Amaç ve Özellikleri
Üretim	İmalat	<ul style="list-style-type: none"> - Üretimin arttırılması - Maliyetlerin düşürülmesi ve kontrol edilmesi - Satış artışıyla kârın azamileştirilmesi
Ürün	Mamuller	<ul style="list-style-type: none"> - Kalitenin ön plana çıkması - Kalite seviyesinin yükseltilmesi - Satış artışıyla kârın azamileştirilmesi
Satış	Üretilenin Satılması (Saticının ihtiyaçları)	<ul style="list-style-type: none"> - Promosyon ve satış faaliyetlerine ağırlık verilmesi - Satış devri hızının yükseltilmesi yoluyla kâr artışı
Pazarlama	Tüketici ne istiyor? (Tüketicinin ihtiyaçları)	<ul style="list-style-type: none"> - Bütünleşik pazarlama - Üretimden önce ihtiyaçların belirlenmesi - Müşteri sadakati ve tatmini ile kâr artışı
İlişkisel Pazarlama	Müşterilerle daha uzun süreli ilişkileri nasıl kurabilir ve sürdürebiliriz?	<ul style="list-style-type: none"> - Sadece ne sattığımız değil, nasıl sattığımızda önemlidir - Tüm tüketim sürecine odaklanarak müşteriyle birlikte olmanın yollarını aramak

Satış yaklaşımının aksine pazarlama yaklaşımında odak noktası tüketicinin ihtiyaç ve istekleri olmuştur. Pazarlama uygulamacıları, pazarlama şartlarında yaşanan değişim, teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucunda meydana gelen yapısal değişimler, küreselleşme ve müşterilerin bilinçlenmesi neticesinde farklı arayışlara girerek pazarlama yaklaşımını geliştirerek daha ileriye götürmeye çalışmıştır. Bunun neticesinde de pazar odaklılık, toplumsal pazarlama ve ilişkisel pazarlama anlayışları ortaya çıkmıştır (Altunışık ve diğ., 2017, s. 41).

3.4.1. Üretim yaklaşımı

Üretim yaklaşımı 1930'lara kadar ABD'de benimsenen bir yaklaşım olmuştur. Üretim yaklaşımında, pazarlamanın amacı, hem üretimin hem de dağıtım sisteminin iyileştirilerek geliştirilmesidir (Altunışık ve diğ., 2017, s. 39). Bu yaklaşımda, ürün yeterli miktarda üretilir, tedarik ve dağıtım yapılsa tüketicilerin ürünü satın alabileceği düşüncesi hâkimdir (Viardot, 2004, s. 3). Üretim yaklaşımında mal ya da hizmetlerin üretimine odaklanılmıştır. Yönetim çabaları, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinden ziyade yüksek üretim verimliliğini (standart ürünlerin seri üretimi) elde etmeye yönelik olmuştur (Lancaster ve Massingham, 2011, s. 4). Bu yaklaşımda üretimin verimliliği ve maliyetlerin kontrolü önemlidir. Üretim yaklaşımı pazarın ne istediğinden çok üretimin

ne olduğuyla ilgilidir (Fifield, 2007, s. 7). Üretimi yapılan ürünün az buna karşın talebin fazla olduğu dönemin yaklaşımıdır. Bu yaklaşım “Ne üretirsem onu satarım” cümlesiyle ifade edilebilir (Tenekecioğlu, 2005, s. 4). Bu dönem satış neticesinde elde edilen kârın ön plana çıktığı dönemdir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerin amaçları fazla miktarda ürün satarak kâr elde etmek ve mümkün olduğunca üretimi artırmaktır (Kocabaş, 2005, s. 44). Üretim anlayışına göre tüketicilere ürünü satabilmek için ekstra bir çabaya gerek olmamakla birlikte ürün veya hizmeti alan müşterinin memnuniyetinin de bir önemi yoktur. Çünkü piyasada bir talep fazlası diğer bir ifadeyle ürün veya hizmeti satın alabilecek çok fazla tüketici bulunmaktadır (Bilgin, 2016, s. 76).

3.4.2. Ürün yaklaşımı

Ürün yaklaşımı, tüketicilere en kaliteli, en iyi ve en yüksek performansa sahip ürünleri sunmanın yeterli olduğu düşüncesine dayanmakla birlikte (Uygun, 2007, s. 16), bu yaklaşımda tüketicilerin kalite açısından en kaliteli, en iyi performansa sahip ve en yenilikçi ürünleri tercih edecekleri kabul edilmektedir (Kotler ve Keller (2012, s. 18). Kısaca ürün yaklaşımının öncelikli konusu “en iyi ürünü” üretmektir (Fifield, 2007, s. 7). Bu yaklaşıma göre, pazarda talep ve arzın birbirine yaklaşmaya başlaması, rekabet açısından kaliteye odaklanılmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımda işletme yöneticileri “İyi mal kendini sattırır” anlayışına sahiptir (Altınışık ve diğer, 2017, s. 40). Ürün yaklaşımının odak noktası kaliteyi arttırmak ve kontrol etmektir. Kaliteli ürünün ortaya çıkmasıyla daha fazla satış yapılacağı ve daha çok kâr elde edileceği düşünülmektedir (Lancaster ve Massingham, 2011, s. 5). Dolayısıyla ürün anlayışının temelinde yenilikçi ve kalite düzeyi yüksek ürünlerin tüketiciyi cezbedeceği ve böylelikle işletmelerinde istedikleri şekilde kâr elde edebileceği düşüncesi ağırlıktadır (Bilgin, 2016, s. 76). Ürün biçim, ambalaj ve fiyat açısından makul olursa, etkin bir dağıtım kanalıyla tüketiciye ulaştırılırsa, tüketiciler ürünün ihtiyaçları karşılayabilecek en kaliteli ve en iyi ürün olduğuna inanırsa ürünün satışı gerçekleşecektir (Tenekecioğlu, 2005, s. 5). Ürün yaklaşımı ile ilgili problem farklı müşteriler ve tüketiciler arasındaki istek ve ihtiyaç farklılıklarını göz ardı etmesidir (Blythe, 2005, s. 4).

3.4.3. Satış yaklaşımı

Satış yaklaşımı, üretim ve tüketimin arttığı (Uygur, 2007, s. 17), 1930'dan 1960'lara kadar olan dönemdir (Altınışik ve diğ, 2017, s. 40). Bu yaklaşıma göre “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” düşüncesi hâkimdir (Mucuk, 2004, s. 9). Satış yaklaşımı, piyasada arz fazlasının olduğu durumlarda tüketicilerin piyasaya sunulan ürün veya hizmetler arasında tercih yapmakla karşı karşıya kalması neticesinde ortaya çıkmıştır (Bilgin, 2016, s. 76). Satış yaklaşımı ürün yaklaşımının aksine temel olarak ürün ya da hizmetlerin benzer olduğu (Fifield, 2007, s. 8) düşüncesine dayanır. Bu yaklaşımın en önemli özelliklerinden birisi arzın talebe göre fazla olması, başka bir ifadeyle arz-talep açısından arz fazlasının meydana gelmesidir. Satış yaklaşımında piyasada çok fazla ürün olduğu için tüketiciler tercih yapmaya başlayacaktır (Altınışik ve diğ, 2017, s. 40). Bu yaklaşımda işletmeler her türlü satış çabasında bulunularak satın almaya özendirilir (Tenekecioğlu, 2005, s. 5). Satış yaklaşımı tüketicinin değil satıcının ihtiyaçları ile ilgilidir (Blythe, 2005, s. 4). Dolayısıyla bu yaklaşımda tüketicinin ihtiyaç ve istekleri göz ardı edilmektedir (Kocabaş, 2005, s. 45).

3.4.4. Pazarlama (modern pazarlama) yaklaşımı

1960 ve 1970'li yıllarda gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan modern pazarlama yaklaşımı “tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlama” olarak ifade edilmektedir (Mucuk, 2004, s. 9). Modern pazarlama yaklaşımı hem arz fazlasının hem de rekabetin artmaya başladığı bununla birlikte tüketicilerin bilinçlenmeye başladığı yıllarda ortaya çıkmıştır (Altınışik ve diğ, 2017, s. 41). Bu yaklaşım, tüketiciyi bütün pazarlama faaliyetlerinin odak noktasına koyan, tüketiciye yönelik olan bu tutumu işletmenin bütününe benimseten ve tüketicileri en iyi şekilde tatmin ederek uzun vadeli satış ve kâr elde etmeyi temel alan (Mucuk, 2004: 9) bir yaklaşımdır. Bu anlayışa göre, herhangi bir pazarlama sürecinin başlangıç noktası ürün veya satış değil, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıdır (Bilgin, 2016, s. 76). Genel olarak satış yaklaşımı ve pazarlama yaklaşımı birbirlerine karıştırılmaktadır. Satış yaklaşımı satıcının, pazarlama yaklaşımı da tüketicinin istekleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Altınışik ve diğ, 2017, s. 41).

3.4.5. Toplumsal pazarlama

Toplumsal pazarlama, pazarlamacıların, toplumun genel ihtiyaçları hususunda ve üretim faaliyetlerinin sürdürülebilirliği noktasında bazı sorumluluklar almaları gerektiğini savunmaktadır (Blythe, 2005, s. 5). Bu yaklaşıma göre, işletmeler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun ve tüketicilerin tatminlerini sağlayacak ürünleri rakiplerine oranla daha verimli ve dinamik bir şekilde pazara sunarken toplumun ve bireylerin refah ve çıkarlarını göz önünde bulundurmalıdır (Altınışik ve diğ, 2017, s. 41).

Kısaca pazarlama anlayışındaki gelişimi özetlemek gerekirse; ilk zamanlar işletmeler kısa vadeli bir düşünce anlayışıyla ağırlıklı olarak kısa vade de elde edebilecekleri karlarını göz önünde bulundurarak pazarlama kararlarını verirken (üretim ve satış anlayışı), zamanla uzun vadeli olarak tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine de önem verildiği pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır. Yakın zamanda da işletmeler hem tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin önemsendiği hem de toplum çıkarlarının ön plana çıkarıldığı uzun vadeli pazarlama anlayışını göz önünde bulundurmaya başlamıştır (Mucuk, 2004, s. 12-13).

3.5. Pazarlama Karması

Pazarlama karması ilk önce Borden tarafından 12 elemanlı bir karma şeklinde ortaya çıkmıştır. Daha sonra 12 elemandan oluşan pazarlama karmasını McCarty, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma şeklinde sadeleştirmiştir. Pazarlama karmasında yer alan pazarlama karması elemanları birbirlerini tamamlar niteliktedir ve belirli bir noktaya kadar birbirlerine bağımlıdır. Pazarlama açısından bu karma da yer alan unsurların dikkatli biçimde yönetilmesi hizmetlerin başarılı bir şekilde pazarlanması açısından gerekli görülmektedir. Ancak 4P olarak bilinen pazarlama karması elemanlarına, hizmet pazarlamasına uygulanırken bazı değişiklikler yapmak gerekmektedir (Öztürk, 2011, s. 24). Pazarlama karması, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kullandığı pazarlama araçları setidir (Kotler, 1999, s. 9).

Geleneksel pazarlama karması olarak adlandırılan ve 1960 yılında McCarty tarafından önerilen pazarlama karması elemanları; ürün, dağıtım, tutundurma ve tutundurmadan oluşmaktadır. Bu pazarlama karması elemanları hem somut mal pazarlamasında hem de hizmet pazarlamasında kullanılmaktadır (Uygur, 2007, s. 61).

Geleneksel pazarlama ilkeleri, ürünlerin pazarlanması amacıyla geliştirilmiştir. Zamanla hizmet endüstrisine olan önem giderek artmıştır. Bu durum hizmetlere yönelik pazarlama faaliyetlerine olan ilginin artmasını sağlamıştır. Fakat geleneksel pazarlama yöntemlerinin hizmetlerin pazarlanmasında yetersiz kalmaya başlaması neticesinde araştırmacılar, geleneksel pazarlama karmasının hizmetlerin pazarlanmasındaki etkinliğini tartışmaya başlamıştır (Altunışık, 2009, s. 29). Hizmetleri ürünlerden ayırt eden özellikler (Uygur, 2007, s. 62) hizmetlerin pazarlanması amacıyla geleneksel pazarlama karmasının diğer bir ifadeyle 4P'nin hizmetler için genişletilmesini zorunlu kılmıştır. Böylece geleneksel pazarlama karması 4P, süreçler(process), insanlar(people) ve fiziksel kanıtın (physical evidence) eklenmesiyle genişletilerek hizmetlerin pazarlanması için daha uygun bir hale gelmiştir. Fakat geleneksel pazarlama bileşenleri (4P) asıl kabul edilmekle birlikte diğer bileşenlerin pazarlama karmasının yardımcı unsurları olduğu belirtilmektedir (Altunışık, 2009, s. 29). Aşağıda kısaca temel pazarlama karması (4P) elemanlarının açıklamalarına yer verilmiştir.

Ürün işletmelerin, mevcut veya potansiyel müşterilere arz ettikleri tüm sunumlar olarak tanımlanabilir. Ürün kavramı birçok kişi için farklı anlamlar taşıyabilir. Örneğin üretici için ürün, kâr sağlamak amacıyla ürettiği farklı parçalardan meydana gelen fiziksel bir madde, işletme için kar sağlamak amacıyla satın aldığı bir madde, tüketici göre kişisel ihtiyaçlarını karşıladığı ve bu yönden fayda sağlayan bir nesnedir (Tenekecioğlu, 2005, s. 7-8). Pazarlama karması içinde ürün işletmenin faaliyetinin özünü teşkil eder (İstanbullu Dinçer ve Muğan Ertuğral, 2009, s. 50). Turistik ürün ise, turizm faaliyetlerine katılan turistlerin bu süreç esnasında yararlandıkları yiyecek-içecek, konaklama, ulaşım vb. diğer farklı mal ve hizmetlerin birleşimidir. Turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren işletmeler bir turistin bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayamamaktadır. Dolayısıyla turizm pazarlaması, farklı unsurlarla bir araya getirilmiş birleşik bir ürün esasına dayanmaktadır (Gönenç Güler, 2015, s. 149).

Fiyat geleneksel pazarlama karması elemanları içerisinde gelir getiren tek pazarlama karması elemanıdır (Kotler ve diğ, 2017, s. 315). Ayrıca fiyat, en esnek karma elemanıdır ve genellikle pazarlama yöneticilerinin rekabet için yaygın olarak ilk başvurduğu pazarlama karması elemanıdır (Altunışık ve diğ, 2017, s. 370). Ayrıca fiyat, kısa dönemde değiştirilebilecek tek pazarlama karma elemanıdır ve fiyatta yaşanan değişiklikler hızlı ve doğrudan etki oluşturabilme gücüne sahiptir (Odabaşı ve Oyman, 2010, s. 280).

Bir malın tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda üretilerek uygun ve doğru şekilde fiyatlandırılması ne kadar önemli ise, o malın uygun bir zaman ve doğru bir yerde tüketicinin ihtiyaç ve isteklerine sunulması da o derece önemlidir. Mikro açıdan dağıtım kavramı, işletmeler tarafından üretilen malların tüketicilere ulaştırılmasında kullandıkları yollarla ilgili kararlar olarak ifade edilirken makro açıdan, üretilen malların tüketicilere dağıtılması ile ilgili bütün faaliyetler olarak ifade edilmektedir (İslamoğlu, 2013, s. 255-256).

Tutundurma, ürün veya hizmetin türüne göre çok fazla değişiklik gösteren bir pazarlama karması unsurudur (Lancaster ve Reynolds, 2005, s. 44). Tutundurma, tüketicilerle iletişim kurmak için kullanılan yöntemleri ifade eder (Reid ve Bojanic, 2006, s. 18). Geleneksel olarak tutundurma işletmenin potansiyel müşterilerle iletişim ağı olarak görülmektedir (Lancaster ve Reynolds, 2005, s. 182). Temel anlamda tutundurma kavramı, potansiyel müşterileri ve seyahat acenteleri, tur operatörleri, rezervasyon hizmetleri gibi ticari araçları, ürünün faydaları hakkında bilgilendirmek, ikna etmek, teşvik etmek veya daha yoğun bir şekilde etkilemek anlamına gelir. Diğer bir ifadeyle, tutundurma, potansiyel müşteriler arasında ürün ile ilgili bir farkındalık oluşturmaktır (Raju, 2009, s. 143).

3.6. Pazarlama Stratejisi

Stratejisi kelimesi ilk olarak askeri alanda kullanılmaya başlamıştır (Kuwu ve Gakure, 2014, s. 104). Strateji kavramının askeri alandaki bu kullanımı bilimsel olarak gelişimini de etkilemiştir. Strateji, son yıllarda işletmecilik literatüründe de önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2013, s. 1). 1970'li yıllardan itibaren işletmecilik alanında fazlaca kullanılmaya başlayan strateji kavramı, işletmeler açısından hem tehdit hem de fırsatları dikkate alarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve işletmeye rakipleriyle rekabette üstünlük sağlayacak konum belirleme, buna ilişkin kararlar alma ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Akgemci, 2008, s. 3-4). İşletme açısından bakıldığında strateji, işletmeyi rakiplerinden ayırmayı ve rekabet avantajını sürdürmeyi amaçlayan yönetsel karar ve eylemleri ifade etmektedir. Bir işletmenin stratejisi, misyonu, kaynakları ve çevre koşulları için uygun olmalıdır. Strateji, belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanmış uzun vadeli bir eylemdir (Kuwu ve Gakure, 2014, s. 104). Aynı zamanda strateji, işletmelerin tüm planları uygulamalarını ve organizasyonel

hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak etkili kararlar almalarını sağlayan bir araçtır (Cuculeski ve diğ, 2017, s. 255). Kısaca strateji, rakiplerin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için belirlenmiş, sonuç odaklı ve uzun dönemli, dinamik kararlar olarak tanımlanabilir. Üniversiteye başlamış meslek kararını vermiş bir kişi, gelecekte ulaşmak istediği hedefleri belirleyebilir ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik bazı kararlar alabilir. Bu kararları alırken gelecekte karşılaşması muhtemel olayları ve bir takım şartları göz önünde bulundurur. Böylece kariyer planını yapabilir. Bu bir kariyer stratejisi değildir. Çünkü hedefini gerçekleştirmeye çalışırken ona engel oluşturabilecek bir rakip henüz yoktur. Aynı kişi mesleğe başladıktan sonraki yıllarda terfi etme, bulunduğu mevkide yükselme, belli bir makama gelme noktasında planlar yaparken, aynı makama yükselmek isteyen diğer rakiplerinin güçlerini ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Diğer bir ifadeyle artık planını stratejiye dönüştürmek durumundadır. Çünkü artık karşısında aynı hedefleri gerçekleştirmek isteyen rakipleri yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 35-36).

Strateji kavramı zaman zaman politika, taktik, plan ve program kavramlarıyla karıştırılabilmektedir. Bu kavramların strateji kavramı ile mukayese edilmesinde fayda vardır. *Politika* ve strateji birbirleriyle çok sık karıştırılan kavramlardır. Fakat politika ve strateji kavramlarının birbirlerinden birçok yönden farklı olduğu söylenebilir. Strateji kavramı ileride meydana gelebilmesi muhtemel durumların tam olarak tahmin edilemediği kısmi belirsizlik ortamında alınan kararlardır. Politika ise, gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan devamlı kararlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda politika belirlendikten sonra sürekli değiştirilmez. Fakat stratejide, ortamın durumuna göre değişiklik yapılabilir. Bununla birlikte stratejilerde nasıl bir değişiklik gerçekleştirileceği net değildir (Akgemci, 2008, s. 5). Kısaca politikada bir netlik ve belirlilik söz konusu iken, stratejide belirsizlik söz konusudur.

Benzer şekilde strateji ile karıştırılan diğer bir kavram da taktiktir. *Taktikler*, değişen şartlara ve rekabete karşı gerçekleştirilen, daha çok kısa dönemli, nihai sonuca odaklı olmayan fakat rakiplerin faaliyetlerini göz önünde bulunduran dinamik faaliyet ve kararlardır. Taktikler usul ve teknik bakımdan stratejilere göre daha ayrıntılıdır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 37). Strateji kavramıyla karıştırılan diğer bir kavramda plandır. *Plan*, amaçlara ulaşmak için gerekli araç ve belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılacak yolların belirlenmesidir. Kısaca neyin nasıl gerçekleştirileceğinin önceden

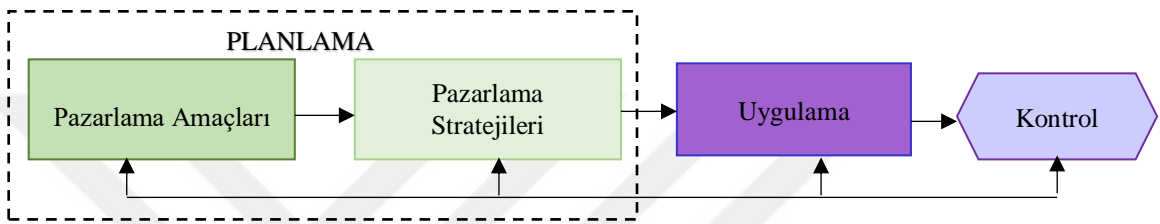
belirlenmesidir. Plan, strateji, yöntem, politika ve program gibi diğer kavramları da içermektedir (Akgemci, 2008, s. 6). *Program* da strateji kavramıyla karıştırılan diğer bir kavramdır. Program, bir olayın veya faaliyetin en ayrıntılı şekilde sürelerini belirlemek, olay ya da faaliyetin gerçekleşeceği yeri ve bunların kimler tarafından nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Programlarda bir netlik vardır ve çok az risk içermektedir (Güçlü, 2003, s. 69). Genellikle programlar kısa süre ile ilgilidir. Strateji ise, işletmede meydana gelebilecek olay ya da faaliyetlerin uzun süre zarfında öngörülmesini ve işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde değerlendirilmesini gerektirir. Programları, strateji ve politikalardan ayıran diğer bir özellikte tek sefer kullanılan planlardan meydana gelmeleridir (Eren, 2013, s. 25).

Pazarlama stratejisi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için planladığı pazarlama programları ve taktikleri olarak ifade edilebilir (Ebitu, 2016, s. 51-52). Pazarlama stratejisi, stratejik pazarlama planlamasının aşamalarından birisidir. Pazarlama planı, *“işletmenin uygulaması gereken pazarlama faaliyetleri ve bu faaliyetlerin nasıl uygulanacağını ve kontrol edileceğini gösteren yazılı doküman”* olarak tanımlanmıştır (Altunışık ve diğ, 2017, s. 261). Stratejik pazarlama planı ise, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kullanması gereken yöntem ve kaynakları içermektedir (Dibb ve diğ, 2012, s. 42). Stratejik pazarlama planı, işletmenin pazardaki tüm yönlerini dikkate almaktadır, diğer bir ifadeyle stratejik pazarlama planlaması işletmenin pazarda yer alan bütün ürünleri kapsamaktadır (Altunışık ve diğ, 2017, s. 261-263).

Stratejik planlar, işletmelerin daha zorlu çalışma koşullarına cevap verebilecekleri mekanizmalar olarak kullanılabilirler. Bu nedenle, stratejik planların işletmenin hedefleri, kaynakları ve faaliyet gösterdiği dünya ile nasıl etkileşime girdiği ve gelecekte gitmesi gereken yerle yakından ilgili olduğu söylenebilir. Turizmdeki stratejik planın rolü, piyasanın nasıl işlediğine bağlı olarak değişebilir. Fakat çoğu için tek bir amaçlarının olduğu ve işletmenin verilen kaynakları daha iyi kullanması ve işletmenin pazardaki konumunu geliştirmesi için yardımcı olduğu söylenebilir (Petkovska Mircevska ve Cuculeski, 2015, s. 27).

Pazarlama stratejisi süreci, bir işletmenin iç kaynaklarını ve yeteneklerini, işletmenin uzun vadeli gelişimi için dış çevresel fırsatlarla eşleştirmeyi içerir. Bir pazarlama stratejisi oluşturmak için üç adım gereklidir. Birincisi, işletme çeşitli iç ve dış faktörleri

değerlendiren bir durum analizi yaparak şu anda nerede durduğunu belirlemelidir. İkincisi, işletme nerede olmak istediğini belirlemelidir. İşletme yöneticileri, işletmenin misyonunu ve uzun vadeli hedeflerini net bir şekilde tanımlamalıdır. Üçüncüsü, işletme ulaşmak istediği yere nasıl gideceğine karar vermelidir (Kuwu ve Gakure, 2014, s. 105). İşletmelerin pazarlama faaliyetleri neticesinde hedefledikleri amaçlara ulaşmak için izledikleri yol, işletmenin pazarlama stratejilerini gösterir (Akgemci, 2008, s. 226). Şekil 3.3'de pazarlama yönetim sürecinin aşamalarına yer verilmiştir. Burada pazarlama stratejisi planlama başlığı altında pazarlama amaçlarından sonra yer almaktadır.



Şekil 3.3: Pazarlama yönetim süreci (Altunışık ve diğ, 2017, s. 262).

Pazarlama stratejisi belirlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, belirlenen amaçlara ulaşmak için alınacak riskin en düşük seviyede olmasıdır. Ayrıca pazarlama stratejisi belirlenirken işletmenin güçlü taraflarının ön planda tutulması buna karşın işletmenin zayıf yönlerinin daha arka planda tutulmaya çalışılması gerekir (Altunışık ve diğ, 2017, s. 270).

Pazarlama stratejisi, işletmenin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını nasıl yerine getireceğini ifade eder. Pazarlama stratejisi işletmenin güçlü yönlerini ve yeteneklerini pazarın ihtiyaç ve isteklerine göre nasıl kullanabileceğini gösteren bir plandır. Bir pazarlama stratejisi bir veya daha fazla pazarlama programından oluşabilir; her bir program bir hedef pazar ve pazarlama karması (4P) olmak üzere iki unsurdan oluşur. İşletmeler doğru pazarlama stratejisi geliştirmek ve rakiplerine göre farklı rekabet avantajı sağlayabilmek için hedef pazarlarını ve pazarlama karmalarını doğru bir şekilde seçmelidir (Ferrell ve Hartline, 2010, s. 19). Çünkü pazarlama stratejileri, işletmenin pazarlama karması ile yakından ilişkilidir (El-Ansary, 2006, s. 276; Varadarajan, 2010, s. 128; Slater ve diğ, 2010, s. 552; Chari ve diğ, 2014, s. 146). Diğer bir ifadeyle pazarlama stratejilerinin özünü pazarlama karması elemanlarının oluşturduğu söylenebilir.

Etkili pazarlama stratejileri, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve satışlarını arttırabilmelerinde kilit bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, etkili pazarlama stratejileri tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleme, satış öncesi ve satış sonrası hizmetlerin yerine getirilmesi açısından da son derece önemlidir (Nar ve Gök, 2016, s. 135).

Pazarlama stratejisi, belirli bir pazarda işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarını sağlamak için kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Adewale ve diğ, 2013, s. 60). Pazarlama stratejisi, işletmenin hedef pazarda amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir pazarlama karması oluşturmaktır (Slater ve Olson, 2001, s. 1056). Pazarlama stratejisi, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağı hususunda yol gösterir. Aynı zamanda işletmenin pazarda ne yapacağına ilişkin genel bir görüntü ortaya koyar (Mucuk, 2004, s. 43). Farklı bir diğer tanıma göre pazarlama stratejisi, işletmenin kaynaklarını ve taktiklerini hedeflerine ulaşmak için en iyi şekilde kullanması şeklinde tanımlanmıştır (Dibb ve diğ, 2012, s. 42). Görüldüğü üzere literatürde birçok sayıda pazarlama stratejisi tanımı vardır ve bu tanımlar farklı bakış açılarını yansıtmaktadır. Bununla birlikte, yapılan tanımlar incelendiğinde tanımlardaki ortak nokta, pazarlama stratejisinin bir kuruluşun kaynaklarını, amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullanmaya yönelik bir yol sağladığı yönündedir (Adewale ve diğ, 2013, s. 60).

3.7. Turizm İşletmelerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Kriz dönemlerinde işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda ve işletmede bazı değişimler ortaya çıkmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2018, s. 323). Değişime ayak uyduramayan ve değişimin olumsuz etkilerini asgari düzeye indiremeyen turizm işletmeleri uzun süre pazarda faaliyetlerini sürdüremeyecektir. Değişimin yaşandığı en önemli durumlardan biri de kriz dönemleridir. Kriz dönemlerinde uygulanacak pazarlama stratejisinin belirlenmesinde krizin neden ortaya çıktığının diğer bir ifadeyle krizin kaynağının ne olduğunun belirlenmesi gerekir. Krizin kaynağı işletmenin pazar çevresinden, rekabetten, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında yaşanan değişimlerden kaynaklanabileceği gibi işletmenin bilgi, tecrübe ve yeteneklerinin yetersizliğinden de kaynaklanabilir. Dolayısıyla turizm işletmeleri değişen pazar koşullarına göre uygulayacakları pazarlama stratejilerinde değişiklikler yapmak zorundadır (Altunışık ve Karataş, 2015, s. 563).

Turizm işletmelerinde pazarlama stratejilerinin esası, işletme becerilerinin ve kaynaklarının, pazarlama amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için değerlendirilmesidir (Harman, 2007, s. 34). Turizm işletmelerinde pazar koşullarında sürekli değişiklik yaşanmaktadır. Pazar koşullarında yaşanan bu değişiklik belirlenen pazarlama stratejilerinin uzun dönem geçerliliğini devam ettirmesini engellemektedir. Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri dış çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerden etkilenebilmektedir. Turizm işletmeleri dış çevrelerinde yaşanan değişimler karşısında yeni pazarlama stratejileri benimseyebilir, bununla birlikte bu değişimler bir fırsata aracı olarak kullanılabilir. Aksi bir durumda ise, diğer bir ifadeyle pazarın durağan olduğu durumlar da turizm işletmeleri yeni pazarlama stratejilerine yönelebilir (Otan, 2007, s. 101-102). Aşağıda Tablo 3.2’de pazarlama stratejileri aşamalarına yer verilmiştir.

Tablo 3.2: Strateji geliştirme süreci (Aksöz ve Yücel, 2019, s. 1095’den derlenmiştir).

Kerin ve diğ. (1986)	<p>İşletme amaçlarının belirlenmesi, İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin izlenmesi ve değerlendirilmesi, Mevcut durumun gözden geçirilmesi, İşletme portföyüne ilişkin düzenlemelerin yapılması, portföy kararlarının alınması, Alternatif pazarlama programlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi, Uygulama, örgütlenme ve kontrol faaliyetleri.</p>
Hamper ve Baugh (1990)	<p>İşletme misyonunun belirlenmesi ve bir planın oluşturulması Çevresel analizlerin yapılması, Pazarlama amaçlarının belirlenmesi, Hedef pazar/pazarların seçilmesi ve bölümlendirilmesi, Pazarlama karması unsurlarının geliştirilmesi, Bütçeleme ve geleceğe ilişkin tahminlerin yapılması.</p>
Li ve diğ. (2000)	<p>İşletmenin iç ve dış çevresindeki, pazarlama ile ilgili bilgilerin toplanması Güçlü ve zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin analiz edilmesi İşletme portföyün özetlenmesi Pazara ilişkin tahminlerin yapılması Amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve strateji seçimi</p>

Pazarlama stratejilerinin nasıl belirlenmesi gerektiği ve pazarlama stratejisi geliştirme sürecinin hangi aşamalardan oluştuğuna ilişkin birçok yaklaşımın olduğu söylenebilir.

Pazarlama stratejisinin geliştirilmesi aşaması genel olarak benzer aşamalardan oluşmaktadır. Süreç işletme amaçlarının belirlenmesi, hedef pazarların seçilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, hedef pazarlara yönelik pazarlama karması elemanlarının seçilmesi, bütçeleme ve geleceğe yönelik tahminlerin gerçekleştirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Temel amaç rekabet üstünlüğünün sağlanması ve üstünlüğün sürdürülmesidir (Aksöz ve Yücel, 2019, s. 1095).

Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve kriz karşısında başarılı olabilmeleri işletmelerine uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması ile mümkün olacaktır. Otel işletmelerinde uygulanacak pazarlama stratejileri, etkilenilen kriz türüne ve işletmelerin yapısına, faaliyet gösterdikleri ve hitap ettikleri pazara ve buldukları bölgeye göre farklılık gösterebilmektedir (Bulgan ve Aktel, 2017, s. 216). Otel işletmeleri açısından dış kaynaklı krizler iç kaynaklı krizlere göre daha tehlikeli olarak görülmektedir. Çünkü otel işletmelerinin dış kaynaklı krizlere yol açan faktörler üzerinde kontrol düzeyi daha düşüktür (Yılmaz, 2004, s. 120). Otel işletmelerinin genel olarak uyguladıkları stratejiler; yeni pazarlara girme, ürün çeşitlendirme, satış geliştirme, tasarruf ve girdi maliyetlerini azaltma, birleşme veya satma, planlı bakım ve onarım sistemi kurma, pazar çeşitlendirme, pazara nüfuz etme, her türlü tasarruf tedbirlerine başvurma, personel ücret indirimlerine gitme, part-time çalışma sistemine geçme, katma değer oluşturmeyen ürünleri tasviye etme, tur operatörleri ile uzun dönemli anlaşmalar yapılması, halkla ilişkiler, reklam ve tanıtma ve imaj faaliyetlerine yoğunlaşma, yurtiçi pazara ağırlık vermek olarak sıralanabilir (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002, s. 59-60; Köroğlu, 2004, s. 92-98).

Literatür incelendiğinde otel işletmelerinin kriz döneminde uygulayabilecekleri pazarlama stratejileri beş kısımda incelenebilir. Söz konusu bu stratejiler (Usal ve Oral, 2001, s. 251; Öztürk ve Türkmen, 2005, s. 77; Kaşlı ve diğ, 2009, s. 90; Zengin ve Şahin, 2012, s. 33; Serçek, 2017, s. 56); büyüme, rekabetçi, pazar payı, maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri olarak sıralanabilir.

3.7.1. Büyüme stratejileri

İşletmeler faaliyet gösterdikleri endüstri içerisinde var olan durumlarını geliştirmek ve daha fazla getiri elde etmek amacıyla sahip oldukları kaynaklarına ve yeteneklerine de

güvenerek büyüme arzusunda olabilirler. Büyüme işletmelerin, sadece faaliyet gösterdikleri endüstri içerisinde olmayıp endüstri dışında kalan alanlarda da gerçekleşebilir. Büyüme, işletmede hem sayısal hem de nitelik olarak gelişimi ifade eder. Sayısal olarak büyüme ve gelişme, satışlarda, kaynakların büyüklüğünde, ürün çeşitliliğinde ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda nicelik olarak artışı ifade eder. Nitelik olarak büyüme, işletmenin sahip olduğu unsurların kalite olarak artırılmasıdır. Büyüme stratejisi, paydaşlar ve toplum arasında pozitif bir algı oluşturan ve işletmenin genel olarak değerini arttıran temel bir strateji olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 198-199).

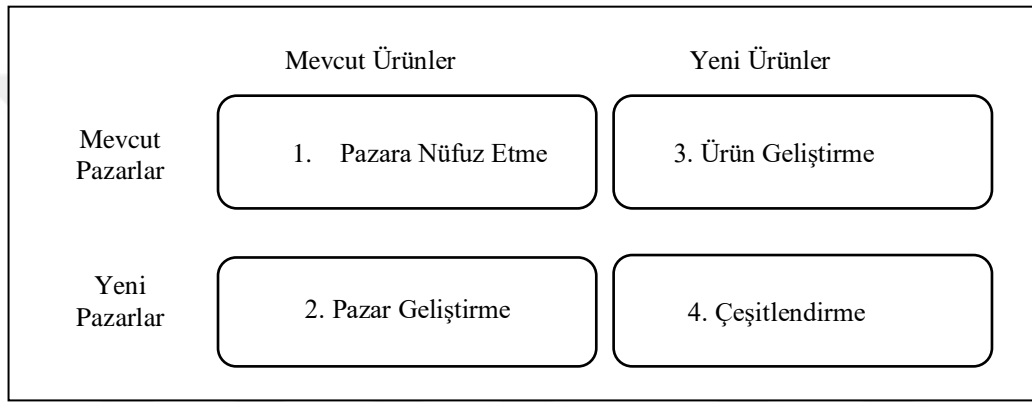
İşletmeler büyümek için kapasite artırma, yatay ve dikey entegrasyon, pazar payını artırma veya müşteri payını arttırmayı hedefleyebilir (Altunışık ve diğ, 2017, s. 272). Genel olarak işletmeler, belirledikleri stratejiler ile hedefledikleri satışları ve kârları elde etmeye çalışır. Fakat işletmeler izledikleri stratejilerle belirledikleri hedeflere ulaşamadıklarında, büyüme stratejilerini seçerek hedefledikleri satış ve kârlar ile gerçekleşen arasındaki farkı azaltmaya çalışırlar. Bu nedenle de büyüme stratejilerini kullanırlar (Yükselen, 2008, s. 57). Büyüme stratejisinde başarılı olmak ve pazar payını koruyarak büyümek için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetlere yönelmek gerekir. Bunun içinde işletmenin Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarını başarılı bir şekilde yürütmesi ve güçlü bir pazarlama kapasitesine sahip olması gerekir (Torlak ve Altunışık, 2018, s. 186). İşletmelerin izleyebileceği üç tür büyüme stratejisi vardır. Bunlar (Kotler, 2000, s. 74);

- Yoğun büyüme stratejisi,
- Bütünleştirici büyüme stratejisi,
- Çeşitlendirerek büyüme stratejisidir.

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin büyüme stratejilerine genel olarak bakıldığında yatay büyüme ve dış büyüme stratejilerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin yatay büyüme stratejisini benimsediklerini dünyada yer alan çok sayıda zincir otel işletmelerinden ve bu zincirlerin binlerce otel işletmesini kapsamasından anlamak mümkündür. Konaklama işletmelerinin büyümesi, mevcut ürünlerini standart haliyle yeni pazarlara sunmak şeklinde gerçekleşmektedir (Met ve Erdem, 2011, s. 333).

3.7.1.1. Yoğun büyüme stratejisi

Yoğun büyüme strateji ile işletme mevcut ürünler ve pazarlarla ya da yeni ürünler ve yeni pazarlarla iki temel boyutta dört ayrı büyüme stratejisi belirleyebilir. Ansoff'un ürün-pazar büyüme ızgarası olarak adlandırılan ve pazar fırsatlarının belirlenmesi amaçlanan yaklaşımda büyüme stratejileri sistemli bir şekilde açıklanmaktadır. Aşağıdaki Şekil 3.4'te görüleceği üzere dört strateji bulunmaktadır. Pazara nüfuz etme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme yoğun büyüme stratejileri olarak adlandırılmaktadır. Çeşitlendirerek büyüme ise, büyüme strateji altında açıklanmaktadır (Uygur, 2007, s. 116).



Şekil 3.4: Yoğun büyüme stratejileri (Kotler ve diğ, 2006, s. 88).

İşletmeler, pazara nüfuz etme stratejisi ile mevcut pazarlarda pazar paylarını arttırıp arttıramayacakları, pazar geliştirme stratejisi ile mevcut ürünleri için yeni pazarlar bulunup bulunamayacağı veya yeni pazarlar geliştirip geliştirilemeyeceği, ürün geliştirme stratejisi ile mevcut pazarları için yeni ürünler geliştirilip geliştirilemeyeceği üzerinde dururlar. Son olarak da işletme, çeşitlendirme stratejisi ile yeni pazarlar için yeni ürünler geliştirerek yeni fırsatlar arayacaktır (Kotler, 2000, s. 74).

Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

Bu strateji ile işletme mevcut pazarlarda ürünlerin daha fazla talep edilmesini sağlamaya çalışır. Ayrıca işletme rakiplerin müşterilerini kendilerine çekmeye çalışabilir. Bunun için rakiplerinden daha düşük fiyat uygulaması veya daha fazla tutundurma faaliyetleri gerçekleştirebilir. Ayrıca işletme kendisini tercih etmeyen veya ürünleri kullanmayanları kendi müşterisi yapmaya çalışabilir (Kotler, 2000, s. 74; Yükselen, 2008, s. 58). Özetle, pazara nüfuz etme stratejisi mevcut bir ürünle mevcut bir pazarda daha çok ürün satışı

gerçekleştirme çabası olarak ifade edilebilir. Bu strateji daha yoğun tutundurma faaliyetleri ile tüketicilerin taleplerinin artırılması, rakiplerin ürünlerini çekme, müşteri olmayanları müşteri haline getirme şeklinde başarıyla gerçekleştirilebilir (Altunışık ve diğ., 2017, s. 272). Pazara nüfuz etme stratejisi hiçbir risk içermez ve önemli bir kaynak kullanımını da gerektirmez (Barutçugil, 2013, s. 295).

Turizm işletmelerinin pazara nüfuz etme stratejisinde başvuracakları yöntemlerde aynıdır. Turizm işletmelerinin başvuracakları yöntemlerden biri mevcut müşterilere satış arttırma yöntemidir. Burada amaç otel işletmelerinin mevcut müşterilerine çeşitli indirimler, ekstra hizmetler gibi alternatifler sunularak mevcut müşterilerden elde edilen geliri artırma yoludur. Bir diğer yöntemde mevcut müşterilerin yanı sıra potansiyel müşterileri de otel işletmesinin müşterisi yapmaktır. Bu yöntemde otel işletmelerinin potansiyel müşterileri işletmenin müşteri yapmaya yönelik çeşitli pazarlama faaliyetleri uygulayarak müşterileri ikna etmesi gerekmektedir (Binbay, 2007, s. 65).

Pazar Geliştirme Stratejisi

Bu pazarlama stratejisinde amaç, mevcut ürünlerin yeni pazarlara sunularak satışların arttırılmaya çalışılmasıdır. İşletme, bu strateji ile daha önce hiç girmediği pazar bölümlerine mevcut ürünleriyle girebilir (Uygur, 2007, s. 117). Ayrıca işletme farklı dağıtım kanallarından yararlanarak yeni müşterilere ulaşabilir (Yükselen, 2008, s. 58). Bu strateji ile pazar bölümlendirmesi (demografik, psikografik ve coğrafik) yapılarak mevcut ürün veya hizmetin yeni kullanım alanlarının tespit edilmesi gerekmektedir (Pearce ve Robinson, 1994, s. 230'den Aktaran: Otan, 2007, s. 121). Otellerin zincirleşerek genişlemeleri, yoğun büyüme şekillerinden “pazar geliştirme” stratejisine sokulabilir (Met ve Erdem, 2011, s. 333). Pazar geliştirme stratejisinde turizm işletmelerinde çalışan yöneticiler turistik ürüne yeni pazarlar ve yeni tüketiciler arayacaktır. Büyüme stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için şu ortak noktalardan hareket etmek gerekir (İçöz, 1991, s. 38):

- Faaliyet gösterilen mevcut bölgelerdeki potansiyel tüketicilere ulaşmak.
- Coğrafi olarak yeni alanlar geliştirmek.
- Mevcut bölgelerdeki diğer tüketicilere ulaşmak amacıyla dağıtım kanalları oluşturulmalıdır.

Ürün Geliştirme Stratejisi

İşletme bu stratejiyi iki şekilde uygulayabilir. İşletme ürün geliştirme strateji ile faaliyet gösterdiği pazarda satışlarını arttırabilmek için mevcut ürünü iyileştirme ya da yeni bir ürün geliştirme yoluna gitmektedir (Altunışık ve diğ, 2017, s. 272). Turizm işletmelerinin pazara sunmuş olduğu mevcut ürün ya da hizmetlerini iyileştirmesi veya yeni ürün ve hizmetler oluşturması ürün geliştirerek büyüme stratejisi olarak değerlendirilebilir (Usal ve Oral, 2001, s. 253).

3.7.1.2. Bütünleştirici büyüme stratejisi

Büyüme stratejilerinden bir diğeri de bütünleştirici büyüme stratejisidir. İşletme, ileriye, geriye doğru ve yatay bütünleşme ile de satışlarını ve kâr oranını arttırabilir. İleriye bütünleşme, işletmenin kendinden sonraki dağıtım kanalında yer alan işletmeyle bütünleşmesidir. Bir otel işletmesinin bir seyahat acentesini satın alması gibi. Geriye doğru bütünleşme, işletmenin dağıtım kanalında kendinden önceki dağıtım kanalında yer alan bir işletmeyle bütünleşmesidir (Yükselen, 2008, s. 59). Bir otel işletmesinin tedarikçi işletmelerden olan yiyecek-içecek işletmelerinden bir ya da birkaçı ile birleşmesi gibi. Yatay bütünleşme ise, aynı dağıtım kanalında yer alan işletmeler arası bütünleşmedir. Bir otel işletmesinin farklı bir otel işletmesini satın alması gibi (Uygur, 2007, s. 118). Diğeri bir ifadeyle, turizm endüstrisinde yer alan belli bir işletmenin kendi faaliyet alanındaki rekabet veya farklı bir etki karşısında daha fazla güç elde etmek için kendi faaliyet alanındaki diğeri işletmelerle birleşerek büyümesidir. Burada işletme kendi faaliyet alanındaki diğeri işletmeyi/işletmeleri satın alarak da büyüyebilir. Yatay bütünleşme stratejisinin turizm endüstrisinde en sık kullanılan büyüme stratejilerinden birisi olduğu söylenebilir (Usal ve Oral, 2001, s. 255).

Turizm endüstrisinde bütünleşme stratejisi, krizi fırsata çevirmek veya kriz karşısında tek başına ayakta kalamayacak olan otel işletmelerinin uygulayabileceği bir stratejidir (Köroğlu, 2004, s. 88). Bütünleştirici büyüme stratejileri arzu edilen satış ve kâr artışını sağlayamayabilir. Bu durumda işletme çeşitlendirerek büyümeyi düşünebilir (Kotler, 2000, s. 75).

3.7.1.3. Çeşitlendirerek büyüme

Çeşitlendirerek büyüme, yeni pazarlara yeni ürünlerle girme stratejisidir. Yatay, konsentrik ve konglomeratif olmak üzere üç farklı çeşitlendirme stratejisi vardır (Kotler, 2000, s. 75).

Yatay çeşitlendirmede, işletme pazara teknolojik yönden mevcut ürünüyle hiçbir ilgisi olmayan farklı yeni bir ürün sunmaktadır. Bir otel işletmesinin turistlerin tatilleri esnasında ihtiyaç duyabilecekleri giyecek ve talep edebilecekleri araç gereçleri üretip satması yatay çeşitlendirme stratejisine örnek verilebilir. Konsentrik (asıl faaliyet konusu merkezli) çeşitlendirmede işletme, yeni pazarlara var olan mevcut ürününe benzer ürünler sunmaktadır. Yani konsentrik çeşitlendirmede işletme mevcut ürününü benzer ürünlerle çeşitlendirerek pazara sunmaktadır. Örneğin kıyı bölgesinde faaliyet gösteren bir otel işletmesinin kara ve deniz sporları ile ilgili yeni ürünler geliştirmesidir. Bu büyüme stratejisi literatürde yatay ve dikey büyüme olarak da ifade edilmektedir. Konglomeratif (asıl faaliyet konusu dışında) stratejisinde işletme, mevcut ürününden tamamen farklı bir ürünle yeni pazarlara girmeye çalışmaktadır. Otel işletmesinin faaliyet gösterdiği alandan tamamen farklı bir alan olan tekstil işine girerek aynı zamanda o endüstride de faaliyet göstermeye başlamasıdır (Uygur, 2007, s. 118-119; Altunışık ve diğ, 2017, s. 272-273).

3.7.2. Rekabetçi stratejiler

Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde, bir işletmenin çevresine ilişkin analizleri ve bunların ilişkilendirilmesi son derece önemlidir. Fakat işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriyel çevrede rekabet edilirken davranışlar sadece pazarın özelliklerine göre belirlenmemektedir. İşletmeler karar ve davranışlarını belirlerken muhtemel rakiplerin oluşturabileceği tehdit, işletmenin sunmuş olduğu ürünlere ikame olabilecek ürünler, tedarikçilerin gücü, rakipler arasında yaşanan rekabetin şiddeti, hedef müşterilerin analiz edilmesi gibi unsurları da dikkate almaktadır (Göral, 2014, s. 252-253). Pazarlama stratejilerini geliştirirken işletmelerin göz önünde bulundurduğu önemli unsurlardan birisi de rakiplerdir. Pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde işletmelerin göz önünde bulunduracağı rakipler işletmenin pazardaki konumuna göre farklılık gösterecektir (Yükselen, 2013, s. 64).

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler için de rekabet kaçınılmazdır. Turizm işletmelerinin faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabet, işletmelerin detaylı pazar araştırmasını, rakip işletmelerin sunmuş oldukları hizmetleri ve pazarlama faaliyetlerini takip etmesini ve mümkünse bu hizmet ve pazarlama faaliyetlerini rekabette üstünlük sağlayabilmek için geliştirebilmesini gerektirmektedir. Böylelikle işletme için en uygun rekabet stratejisinin belirlenmesi mümkün olabilecektir (Otan, 2007, s. 128). Rekabetçi stratejiler, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin pazarın ve özellikle de rakiplerin durumlarına karşı kendi olanaklarını dikkate alarak geliştirmiş olduğu bir tepki biçimi olarak da ifade edilebilir (Usal ve Oral, 2001, s. 260). Kriz dönemlerinde belirsizliğinde artmasıyla birlikte turizm endüstrisinde rekabet daha yoğun bir biçimde yaşanmaktadır. Dolayısıyla kriz dönemlerinde otel işletmeleri rakipleriyle rekabet edebilmek için; reklam ve tanıtım faaliyetleri, satış geliştirme, fiyatların düşürülmesi, farklı turizm çeşitlerine yönelme, belli bir alanda uzmanlaşma gibi rekabete yönelik bazı stratejiler uygulamaktadır.

Kriz dönemleri reklam ve tanıtım faaliyetleri açısından son derece verimli bir dönemdir. Birçok işletme kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmek için pazarlama faaliyetlerinde kısıntıya gitmektedir. Dolayısıyla kriz döneminde yapılan pazarlama faaliyetlerinde pazardaki mesaj yoğunluğu daha az olacağından pazarlama faaliyetlerinin daha kolay amaca ulaşmasına olanak sağlayacaktır (Torlak ve Altunışık, 2018, s. 328). Roberts (2003) ve Hiller (1999) yapmış oldukları çalışmalarında kriz döneminde pazarlama giderlerini artıran işletmelerin para kaybetmediklerini aksine kâr elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca pazarlama harcamalarını arttıran işletmelerin krizden sonra pazar paylarını üç kat arttırdıkları ortaya çıkmıştır (Nistorescu ve Puiu, 2009, s. 3). Dolayısıyla otel işletmeleri kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerine daha fazla yönelerek rakipleri karşısında hem rekabet açısından hem de gelir açısından üstünlük sağlayabilirler.

Kriz dönemlerinde otel işletmelerinin turistik ürüne olan talebi arttırmak ve turistik ürünü daha çekici hale getirerek rakipleriyle rekabet edebilmesi için başvurduğu yöntemlerden biri de sunulan ürün ya da hizmetin fiyatının düşürülmesi (Koroğlu, 2004, s. 97) veya ürün ya da hizmetin farklılaştırılmasıdır. Özellikle kriz dönemlerinde tüketicilerin büyük bir çoğunluğu fiyata karşı daha duyarlı olabilmektedir. Bu yüzden otel işletmelerinin en önemli rekabet araçlarından birisinin fiyat unsuru olduğu söylenebilir. Ayrıca işletme, alıcılar için düşük fiyatın ötesinde değerli olan eşsiz bir şey sunduğu zaman da

rakiplerinden farklı hale gelerek (Grant ve Jordan, 2014, s. 191) rekabette üstünlük sağlayabilir.

3.7.2.1. Jenerik rekabet stratejileri

Porter'e göre ulusal veya uluslararası olup-olmadığı fark etmeksizin, hem mal üreten hem de hizmet üreten işletmelerin rekabet ortamını beş güç tanımlamaktadır (Porter, 1998, s. 4-5'den Aktaran: Mirzayeva ve Türkay, 2016, s. 75). Bunlar; (1) yeni rakiplerin endüstriye girişi için var olan engeller, (2) alıcıların gücü, (3) tedarikçilerin gücü, (4) ikame ürünlerden gelen tehdit ve (5) rekabetin şiddetidir. Porter, "Beş Güç Modeli" ile endüstrideki rekabetin sadece rakip olarak adlandırdığımız açık endüstri oyuncularını, rakipler ya da rakip işletmeler arasında olmadığını, rekabetin bunun daha ötesine gittiğini ve belirtilen beş güç kapsamındaki unsurların belirleyici olduğunu savunmuştur. Porter, işletmelerin belirli bir endüstrideki rekabet başarısının bu beş ana güç tarafından belirleneceğini belirtmiştir.

Michael Porter, işletmelerin genel stratejik konumlanmaları için üç jenerik strateji belirlemiştir. Bu stratejilerin jenerik olarak tanımlanmasının nedeni hiçbir endüstrisi ya da işletmeye özgü olmayıp, herhangi bir iş alanı için stratejik iş birimi seviyesinde uygulanabilir olmalarıdır (Torlak ve Altunışık, 2012, s. 30). Jenerik stratejilerin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır (Eren, 2013, s. 258). M. Porter pazarda benzer ürün ve hizmetlerle, aynı müşteri veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet içinde olan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üstünde getiri elde edebilmeleri için iki yol önermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 255-256);

- İşletme, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyete üretilip, piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunarak rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üstünde getiri elde edecektir.
- İşletme, ürün ve hizmetlerini pazardaki diğer benzerlerinden farklılaştırarak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunarak rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üstünde getiri elde edecektir.

Porter, işletmelerin, rekabet açısından avantaj elde edebilmesi için kendi kaynaklarını uygun stratejik başarı faktörleri üzerinde yoğunlaştırarak daha başarılı olabileceklerini

ileri sürmüştür. Maliyet liderliği açısından fiyat önemli bir başarı faktörü iken, kalite, üretim esnekliği ve güvenilir teslimat gibi faktörler farklılaşma stratejisinin önemli rekabetçi üstünlük faktörleridir. Fiyat ve farklılaşma bütün işletmeler tarafından uygulanabilen ve bilinen geleneksel rekabet faktörleridir. Buna karşın odaklanma özel bir eğitim ve bilinçlenme gerektiren önemli ve farklı bir stratejidir (Akgemci, 2008, s. 36-37).

Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, maliyetleri düşürmeye yönelik bütün bileşenleri kullanarak düşük fiyatlar yoluyla rakiplere karşı ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesi ve rekabet gücü kazanılmasıdır. İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmeleri için kapasite kullanımlarını arttırmaları, maliyet kontrolü sağlamaları, üretim için düşük fiyatlı malzeme tedariki ve dağıtım maliyetlerini, Ar-Ge ve reklam maliyetlerini minimum seviyeye indirmeleri gerekmektedir (Prajogo, 2007, s. 70).

İşletmeler rakiplerine göre düşük maliyet stratejisi belirleyerek maliyet liderliğine dayalı rekabet üstünlüğü sağlayabilir. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri endüstri içerisinde yüksek rekabet gücüne sahip işletmeler olsa dahi maliyet liderliği stratejisi ile buldukları endüstri içerisinde ortalamanın üzerinde getiriler elde edebilir (Akgemci, 2008, s. 181-182). Maliyet liderliği stratejisi, bütün faaliyetlerde ürünün fiyatının değil, maliyetlerin düşürülmesi esasına dayanır. Dolayısıyla işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda oluşan fiyatlarla işletmenin maliyetleri arasındaki fark açılacaktır. Bu durum işletmenin rakiplerine göre ortalamanın üzerinde gelir elde etmesini sağlayarak rekabette işletmeye avantaj sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 258). Bu nedenle işletmenin bulunduğu pazarda rekabet gücü açısından büyük işletmeler olsa dahi düşük maliyetli bir konuma sahip işletme pazar ortalamasının üstünde gelir elde edebilir (Porter, 2003, s. 45).

Fiyat, tüketici tarafından aldığı ürün ya da hizmet karşılığında ödenen para miktarını ifade eder (Holloway, 2004, s. 53). Maliyet liderliği stratejisi turizm endüstrisinde özellikle alıcıların fiyata karşı hassas olması, ürün veya hizmetleri farklılaştırmanın diğer endüstrilere göre daha zor olması, alıcıların markalar arasındaki farklılıkları önemsememesi ve pazarda fiyat pazarlığı gücü bulunan alıcıların sayıca fazla olması bununla birlikte personel giderlerinin fazla olması, hizmetleri stoklama imkânının olmaması gibi nedenlerden ötürü etkili bir stratejidir (Göral, 2014, s. 258-260).

Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi, işletmenin ürün ya da hizmetleri faaliyet gösterdiği pazarda ki rakiplerine göre farklılaştırarak, özgün bir ürün ortaya çıkarmasıdır (Akgemci, 2008, s. 182). Farklılaşma stratejisi ile işletme kalite, yenilik vb. gibi değerli özelliklerle donatılmış özgün-benzersiz ürünler oluşturarak rekabette avantaj sağlamaya çalışır. Farklılaşma, ürün, dağıtım vb. farklı alanlarda gerçekleştirilebilir (Prajogo, 2007, s. 70).

Farklılaşma, müşterilere rakip ürünler yerine işletmenin ürününü seçme gerekçesini sunar ve bununla birlikte işletmeye de daha yüksek fiyatlar belirleme (talep etme) imkânı sağlar. Tüketiciler, rakip ürünlerin sunmadığı faydaları sunduğu için işletmenin sunduğu ürüne daha yüksek bedel ödemeye razı olur (Altunışık ve diğ., 2017, s. 233). Burada dikkat edilmesi gereken husus, sunulan ürün ya da hizmetin pazarın kaldırabileceği ölçüde fiyatlandırılmasıdır (Eren, 2013: 263). Farklılaştırma stratejinin amacı tüketicinin fiyata karşı olan hassasiyetini azalmaktır. Farklılaştırma stratejisi (Porter, 2003, s. 47);

- Faaliyet gösterilen alanda ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için uygulanabilir. Çünkü işletmelere savunulabilir bir konum oluşturmaktadır.
- Müşterilerin marka sadakati ve bunun neticesinde fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyet nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine yatırım sağlamaktadır.
- Müşterilerin, karşılaştırma yapabilecekleri çok fazla ikame ürün olmadığı için güçleri azalmaktadır.
- Kendini farklılaştıran işletmelere, müşteri sadakati konusunda rakiplerinden daha iyi konumlar sağlayabilmektedir.

Turizm işletmelerinde faaliyet gösteren işletmelerde farklılaştırma stratejilerini uygulayabilirler. Örneğin otel işletmeleri sürekli değişen tüketici talepleri karşısında otel işletmelerinin tasarımlarını, sundukları ürün ve hizmetleri farklılaştırabildikleri takdirde rakipleriyle rekabette üstünlük sağlayabilir. Ritz-Carlton işletmesi müşteri odaklılık anlayışıyla rakipleri tarafından hizmet standartları noktasında taklit edilmesi zor bir hizmet anlayışı geliştirerek kendisine pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak farklı bir konuma taşımaya çalışmaktadır. Farklılaştırma stratejisinde otel işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli nokta olgunlaşma düzeyinin dikkate alınmasıdır.

Çünkü işletmeler aynı pazarda uzun yıllar faaliyet gösterdiklerinde (pazar olgunlaştıkça) rakipler tarafından taklit edilme başlayacak ve farklılaşma zorlaşacaktır (Göral, 2014, s. 261-262).

Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, bütün pazara odaklanmak yerine belli bir hedef pazara odaklanarak, o hedef pazara en iyi şekilde hizmet etmek üzerine kuruludur (Porter, 2003, s. 48). Odaklanma stratejisini benimseyecek olan işletmeler, faaliyet gösterdikleri endüstri içerisinde bir hedef grup ya da bölüm seçmekte ve seçilen grup ya da bölüme yönelik uygun stratejiler geliştirmektedir. Odaklanma stratejisi maliyete ve farklılaşmaya odaklanma şeklinde uygulanabilir. Stratejik açıdan maliyete odaklanan işletmeler, odaklandıkları hedef pazarda maliyet üstünlüğü sağlamaya çalışırken, farklılaşmaya odaklanan işletmeler odaklandıkları hedef pazarda farklılık oluşturarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışır. Nihayetinde işletmeler belirledikleri hedef pazarda yer alan müşterileri ürünlerinde farklılaştırmaya odaklanarak veya ürünlerde maliyetlere odaklanarak ya da her iki yöntemi birlikte uygulayarak yani hem ürünleri farklılaştırıp hem de maliyetleri düşürerek rekabet açısından üstünlük sağlayabilir (Akgemci, 2008, s. 183).

Günümüzde turizm endüstrisinde yaşanan gelişmelerle birlikte turist profilinin değişerek zamanla daha karmaşık bir yapıya dönüştüğü ve değişen bu turist profilinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için işletmelerin farklı pazarlama stratejilerini uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu açıdan otel işletmelerinin belli bir müşteri grubuna yönelerek hem maliyet hem de sunulan hizmetlerde farklılık oluşturabileceği odaklanma stratejisini uygulaması işletmeye rekabet açısından üstünlük sağlayacaktır. Yaşlı insanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geliştirilen 50+Plus Hotels odaklanma stratejine bir örnek olarak gösterilebilir (Göral, 2014, s. 264).

Rekabetin şiddeti işletmenin faaliyet gösterdiği pazara ve işletmenin konumuna göre değişiklik göstermektedir. Rekabet konumu açısından işletmeleri; pazar lideri (market leader), meydan okuyucu (challenger), pazarı izleyen (market follower) ve niş oyuncular (market niches) şeklinde incelemek mümkündür. (Altunışık ve diğ., 2017, s. 273).

3.7.2.2. Pazar liderinin rekabetçi stratejileri

Bu konumundaki işletme, pazar payı en yüksek olan işletmedir. Pazar lideri işletme, mevcut konumunu korumaya ve sağlamlaştırmaya çalışırken aynı zamanda kendi pazar payını azaltmaya çalışan rakipleriyle de mücadele etmek durumundadır (Yükselen, 2008, s. 64). Pazar liderlerinin en önemli avantajı, oluşturdukları değerdir. Pazar lideri işletmeler, rakiplerinden farklı düşünür, rakiplerine göre gelişmeleri farklı değerlendirir ve endüstri büyüme hızını etkiler. Pazar liderlerinin yaklaşımlarındaki odak noktası müşteriyi memnun etmektir. Diğer bir ifadeyle müşterilerin gönlünü fethetmektir. Devam eden süreçleri bu temele dayandırmaktadır (Aydın, 2012, s. 348). Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren pazar lideri konumundaki işletmelerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İçöz, 1991, s. 38):

- Etkili bir dağıtım ve rezervasyon sistemi.
- “Şirket devralma” felsefesi.
- Dinamik tutundurma faaliyetleri (satış geliştirme ve reklam) ile pazara hâkim olma yeteneği.

Fiyat ve satış geliştirme açısından pazarın lideri konumundaki işletmeler son derece etkindir. Ayrıca bu işletmeler pazarın genişlemesiyle büyük kazanç sağlar. Pazarda lider konumunda olan işletmelerin uygulayabilecekleri üç strateji vardır. Bunlar; toplam pazarı genişletmek, pazar payını artırmak, pazar payını korumaktır (Kotler, 2000, s. 231).

Toplam Pazarı Genişletme Stratejisi

Pazar lideri işletmelerin pazarı genişletme için uygulayacağı yöntemlerden biri mevcut pazara ek olarak yeni pazarlara yönelmektir. İşletmelerin pazarı genişletmek için uygulayabileceği diğer bir yöntemde işletmenin olanaklarını farklı ve değişik amaçlarla kullanmasıdır. Örneğin, tatil pazarına hitap eden bir işletmenin faaliyet gösterdiği sezon dışında fuar, seminer ve kongre gibi toplantı pazarına yönelmesi. Son olarak toplam pazarı genişletmede kullanılabilecek diğer bir yöntemde mevcut müşterilerin işletmeyi daha fazla kullanmalarını teşvik etmektir (Gökçe, 2013, s. 51). Mevcut müşterilere yönelik belli dönemde yapılan indirimler, ücretsiz ek hizmetler vb. gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilebilir.

Pazar Payını Artırma Stratejisi

Pazar liderleri, pazardaki payları arttırmak suretiyle karlarını geliştirebilir (Kotler, 2000, s. 236). İşletme maliyetlerini düşürebilecek bazı tedbirler alabilirse veya daha kaliteli bir ürünü yüksek bir fiyatla piyasaya sunabilirse hem pazar payını hem de karlılığını arttırabilir (Yükselen, 2013, s. 65). Fakat işletmenin pazar payını arttırması durumunda işletmenin karlılığı her zaman aynı oranda artmayabilir. Dolayısıyla bazı lider işletmeler kârlılık ve pazar payı kaybolabilir endişesiyle bazı pazarlara girmemeyi tercih eder. Bu durumda bu pazarlar da farklı işletmeler tarafından doldurulacak boşluklar (özel pazar bölümleri-niş pazar) ortaya çıkar (Aydın, 2012, s. 350). Özetle, işletmeler sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin kalitesini artırarak, kendilerine rakip olan işletmeleri satın alarak, pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşarak pazar paylarını arttırabilir. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren franchising sistemi ile faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri yaygın olarak bu stratejiyi kullanmaktadır (İçöz, 2001, s. 200).

Pazar Payını Koruma (savunma) Stratejisi

Pazar liderleri bir taraftan pazar paylarını arttırmayı ve genişletmeyi planlarken diğer taraftan da mevcut pazar paylarını korumaya çalışır. Fakat rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için uzun vadede mevcut durumu korumak son derece zordur. Buna karşın mevcut pazarı koruma konusunda pazar liderleri maliyetleri düşürerek, rakiplerine karşı maliyet açısından avantaj sağlayabilmektedir. Böylece rakiplerin saldırılarına karşı güçlü bir savunma oluşturarak pazar paylarını korumaya çalışmaktadır (Aydın, 2012, s. 348-349).

3.7.2.3. Pazara meydan okuma stratejisi

Pazara meydan okuyan işletmeler liderin özellikle zayıf olduğu noktalarda kendilerini güçlendirmeye çalışır (Aydın, 2012, s. 350). Meydan okuyucu rekabet stratejileri genellikle pazar payı elde etmeye yönelik stratejilerdir (Akgemci, 2008, s. 228). Bu stratejiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yükselen, 2013, s. 66-67);

- *Cepheden saldırı*, stratejisinde işletme rekabet içerisinde olduğu işletmelerin güçlü olduğu yönlerde saldırıya geçer. İşletmenin başarılı olabilmesi, rakibine göre daha başarılı olmasına bağlıdır.

- *Kanat saldırısında*, işletme rakibinin zayıf tarafına yönelir ve rakibinin savunmasını kırmaya çalışır.
- *Kuşatma saldırısı* ile işletme, rakibine aynı anda birden fazla alanda saldırıya geçer. İşletme, alıcılara kendilerinin ürün ve hizmetlerini tercih etmeleri durumunda daha fazla yarar sağlar.
- *By-Pass saldırısı*, stratejisinde amaç rakipleriyle doğrudan karşı karşıya gelmeden rekabet etmektedir.
- *Gerilla saldırısı*, stratejisinde işletme kendi pazar payını arttırmaya kadar rakiplerini yüksek indirimler, karşılaştırmalı reklamlar, yönetici ve nitelikli eleman transferi gibi yöntemlerle rahatsız etmeye çalışır. Gerilla saldırı, küçük bir işletmenin büyük bir işletmeye karşı rekabet ettiği durumlarda veya küçük bir pazar payına sahip bir ürünün marka lideriyle çarpıştığı durumlarda genellikle kullanışlıdır (Paley, 2005, s. 36).

3.7.2.4. Pazarı izleme stratejisi

Birçok işletme, pazarda lider konumda olan işletmeye meydan okumaktan ziyade o işletmeyi takip ve taklit etmeye çalışmaktadır (Kotler, 2000, s. 244). Pazarı izleme konumundaki işletmeler, gelenekçi ve tedbirli davranmayı seven ve gereksiz risk almak istemeyen işletmelerdir. Bu işletmeler istedikleri ölçüde kâr sağlayabiliyorlarsa “endüstrideki trend”i izlemeye devam ederler (İçöz, 1991, s. 38). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, nitelikten ödün vermeden fiyatları makul seviyede tutmaya özen gösterirler. Bu amaçla, maliyetleri gereksiz yere yükseltecek birçok girişime karşı çıkarlar (Usal ve Oral, 2001, s. 264).

3.7.2.5. Niş pazarlama stratejisi

Günümüzde tüketicilerin talepleri diğer bir ifadeyle ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişiklik göstermektedir. Teknolojide yaşanan değişim ve gelişimle doğru orantılı olarak tüketicilerin beklentileri de hızlı bir şekilde artmaktadır. İşletmelerin, stratejik bir bakış açısıyla rakiplerinden önce bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilmeleri faaliyet gösterdikleri endüstri içerisinde ayakta kalabilmeleri açısından son derece önemlidir. İşletmeler niş pazarlama stratejileri ile belli bir ürün, müşteri, pazar vb. bir alanda

uzmanlaşarak ve beklentileri tam olarak karşılanamamış daha küçük tüketici gruplarının taleplerini karşılayarak hedefledikleri kârlılıkları yakalama fırsatına sahip olabilmektedir (Güreş ve Akgül, 2010, s. 299).

Niş pazarlama stratejileri her ölçekteki işletme tarafından kullanılabilir. Fakat daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmeler piyasa dalgalanmaları ve fiyatların oluşturduğu baskıya karşı niş pazarlama stratejisini daha fazla kullanmaktadır. Dolayısıyla niş pazarlama stratejilerinin bir savunma aracı olarak görüldüğü de söylenebilir (Hamlin ve diğ, 2015, s. 87). Kotler (2003) niş pazarın beş temel özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Parrish, 2006, s. 697);

- Niş pazar içerisinde yer alan müşterilerin farklı ihtiyaçları vardır.
- Müşteriler beklentilerinin karşılanması durumunda yüksek ücretler ödemeye razıdır.
- Genellikle niş pazarda yoğun bir rekabet ortamı yoktur.
- Niş pazarlamacı uzmanlaşma yoluyla bazı pazarları kazanabilir.
- Niş pazarın kârlılık oranında ve pazarında büyüme potansiyeli vardır.

Niş pazarlama stratejisini uygulayan işletmelerin başarılı olabilmesinde “uzmanlaşma” son derece önemlidir. Uzmanlaşma ise farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Uzmanlaşmanın gerçekleştirilebileceği alanları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yükselen, 2008, s. 68);

- Alıcı konumundaki müşterilere hizmette,
- Bir ürünün üretimi konusunda,
- Belirli bir müşteri grubunda,
- Tedarikte,
- Bir ürünün belirli özelliklere göre üretilmesinde,
- Belli bir kalite seviyesinde,
- Belli bir hizmette,
- Yalnızca bir dağıtım kanalında uzmanlaşabilirler.

Birçok farklı endüstride olduğu gibi turizm endüstrisinde de beklenti ve istekleri tam olarak karşılanamayan tüketiciler bulunmaktadır. Turizm endüstrisinde niş pazarlama stratejilerinin uygulanmasına karşın endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmeler

tarafından niş pazarlama stratejilerinin çok yaygın olarak kullanılmadığı söylenebilir. Günümüzde insanlar klasik turizm anlayışından ziyade kendi özel ilgi alanlarına yönelik turizm faaliyetlerine yönelmektedir. Bu açıdan turizmde niş pazarlama faaliyetlerinin uygulanabileceği pazarların oluşturulması işletmeler açısından oldukça kârlı olacaktır (Güreş ve Akgül, 2010, s. 301). Niş pazarlama, turistleri birbirinden ayıran ve farklılaştıran çok yönlü uygulamalar dizisi anlamını taşımakta ve birbirine benzerliğin arttığı küreselleşen dünyada, çeşitliliği ve fark oluşturma yöntemlerini sergilemektedir (Çiftçi ve Öğretmenoğlu, 2018, s. 89).

3.7.3. Pazar payı stratejileri

Pazar payı stratejileri diğer bir ifadeyle hedef pazar stratejilerinde, işletme hangi pazarlarda faaliyet göstermenin işletmeye daha uygun olduğunu belirlemeye çalışır. Bu stratejide pazar bölümünün çekiciliği ve işletmenin amaçları ve sahip olduğu kaynaklar dikkate alınır. Rekabet şartları, kârlılık ve pazara olan talep gibi faktörler pazarın çekiciliğini belirleyen unsurlardır. Bununla birlikte belirlenen pazarda faaliyet göstermenin işletmenin kaynaklarına ve amaçlarına uygun olup olmadığı göz önünde bulundurulur. Pazar bölümü işletme için hem çekici olabilir hem de işletmenin amaçlarına uygun gelebilir. Fakat işletmenin kaynakları yeterli değilse belirlenen hedef pazar işletme için o an değerlendirilmeyecektir (Yükselen, 2008, s. 187). Hedef pazar seçimi stratejileri üç kısımda incelenebilir. Bunlar;

- Farklılaştırılmamış pazarlama stratejileri (tüm pazar)
- Farklılaştırılmış pazarlama stratejileri (çok bölüm)
- Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi (tek bölüm)

3.7.3.1. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi literatürde tüm pazar stratejisi olarak da ifade edilmektedir. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinde işletme pazardaki farklılıkları dikkate almaz. İşletme pazarı bir bütün olarak değerlendirir. Bu pazarlama stratejisinde işletme tüketicilerin ihtiyaçlarındaki farklılıktan ziyade ortak noktalara odaklanır. İşletme pazarda yer alan çok sayıda tüketiciye cazip gelebilecek bir ürün ve pazarlama teklifi geliştirir. Ayrıca bu pazarlama stratejisinde aynı ürün ya da hizmet üzerine

odaklanılmasından dolayı reklam, araştırma geliştirme masrafları, dağıtım ve tutundurmanın birim maliyetleri daha düşüktür (Kotler, 2000, s. 275). Modern pazarlamacılar, günümüz rekabet koşullarında bu stratejinin başarılı olma şansının çok az olduğu görüşündedir. Çünkü tüketicilerin büyük çoğunluğunu tatmin edici bir ürün ve marka geliştirmenin çok zor olduğunu düşünmektedirler (Kotler ve diğ, 2006, s. 278).

3.7.3.2. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde işletme hedef pazar olarak iki ya da daha fazla pazarı hedefleyerek bütün pazarlama faaliyetlerini bu hedef pazarların her birisi için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye harcar. Genellikle işletmeler ilk etapta tek bölüm stratejisini uygular. Eğer burada başarılı olursa sonrasında kendilerine çekici gelen diğer bölümlere yayılır (Mucuk, 2004, s. 110). Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi, farklılaştırılmamış pazarlama stratejisine göre daha fazla toplam satış üretir fakat maliyetlerinden artmasına neden olur. Örneğin; Fransız bir şirket olan Accord Hotels, on iki ticari isim altında faaliyet göstermekte ve çeşitli marka ve otel türlerini yönetmektedir. Bunların içerisinde uluslararası lüks oteller, 3 yıldızlı oteller, 2 yıldızlı oteller ve moteller yer almaktadır. Accord Oteli bir şehirde 3 marka oteli olduğu için tek otele sahip olan bir işletmeden daha yüksek bir pazar payı elde etmektedir. Fakat örnekteki Accord Oteli her pazar bölümüne ayrı pazarlama karması elemanı geliştirdiği için maliyetleri daha yüksektir. Bu nedenle bu stratejiyi uygulamayı düşünen işletmelerin artan satışlarla birlikte maliyetlerinde arttığını göz önünde bulundurması gerekir (Kotler ve diğ, 2006, s. 279).

3.7.3.3. Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi

Bu pazarlama stratejisinde işletme, pazarın bütününe veya çok sayıda pazar bölümlerine yönelmek yerine; kendi yeteneklerine, kaynaklarına ve uzmanlığına göre tek ya da çok az sayıda hedef pazar belirleyerek, tüm pazarlama çabalarını bu pazarda yoğunlaştırmayı hedeflemektedir (İslamoğlu ve diğ, 2006, s. 92). İşletmenin kaynak ve imkân açısından sınırlı olduğu dönemlerde faydalı olan bu stratejide ki amaç büyük pazarlarda küçük bölümlere yönelmektense, küçük bir pazarda büyük bölümlere yönelmektir (Mucuk, 2004, s. 112). Turizm endüstrisinde de yoğunlaştırılmış pazarlama stratejileri

uygulanmaktadır. Örneğin; Four Seasons Hotels ve Rosewood Hotels yüksek fiyatlı otel odası pazarında yoğunlaşmışlardır. Bu pazarlama stratejisi sayesinde işletmeler faaliyet gösterdikleri pazar bölümünde tüketicilerin ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukları için güçlü bir pazar konumu elde edebilmektedir. İşletme iyi bir pazar bölümü seçebilmişse yüksek bir getiri elde edebilir (Kotler ve diğ, 2006, s. 279).

3.7.4. Müşteri kazanma stratejileri

İşlemelerin faaliyet göstermelerinin temel nedeninin müşteriler olduğu düşünülürse, stratejik açıdan yapılacak her türlü planlamalarda müşterilerin dikkate alınması gerektiğini söylemek yerinde olacaktır. Günümüz koşullarında işletmeler müşterilerini, satın alma öncesi ve sonrası, ürünün kullanılması veya ürünün tüketimi sonrası, müşteri ile direkt ya da dolaylı olarak irtibat halinde oldukları her an izlemek zorundadır. Bütün işletmeler için müşteri kazanmak önemlidir. Çünkü müşteri tatmini sağlayan birçok işletme bile zaman zaman müşteri kayıpları yaşayabilmektedir. Müşteri kazanma aşamasında işletmenin ne kadar harcama ve ne kadar yatırım yapması gerektiği konusunda önemli bir karar vermesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler müşteri kazanma aşamasında ürün dışı bazı maliyetlerle de karşı karşıya kalabilmektedir (Torlak ve Altunışık, 2018, s. 137-153).

Kuşkusuz otel işletmeleri açısından da müşteriler son derece önemlidir. Çünkü müşteriler var olduğu sürece otel işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilecektir. Günümüz koşullarında işletmenin dış çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişim ile birlikte işletmeler faaliyet gösterdikleri endüstri içerisinde yoğun bir rekabet yaşamaktadır. Rekabetin yanı sıra zaman zaman işletmeler krizler ile de karşı karşıya kalabilmektedir. Yapıları gereği otel işletmeleri ulusal veya uluslararası ölçekte meydana gelen krizlerden ilk etkilenen işletmelerdendir. Otel işletmelerinde üretilen hizmet lüks bir tüketim olarak görüldüğü için kriz dönemlerinde insanların ilk önce terk edebilecekleri harcamalar arasında turizm faaliyetlerine yönelik yapılan harcamalar yer almaktadır (Ekşili ve diğ, 2017, s. 262). Kriz dönemlerinde otel işletmelerine olan talepte bir düşüş meydana gelmektedir.

Kriz dönemlerinde azalan talebi artırmanın diğer bir ifadeyle müşteri kazanmanın önemli yöntemlerinden biri turizm endüstrisinde yer alan seyahat acentesi, tur operatörü gibi aracı işletmelerle iş birliklerini artırmaktadır. Özellikle otel işletmelerinin potansiyeli

bulunan aracı işletmelerle yapacağı anlaşmalar, müşteri kazanımlarıyla sonuçlanabilir (Binbay, 2007, s. 79). Özellikle otel işletmesinin bulunduğu bölge dışında yer alan aracı işletmeler ile yapılacak olan anlaşmalar sayesinde otel işletmesinin ulaşamadığı müşterilere ulaşma fırsatı ortaya çıkacaktır.

Otel işletmelerinde potansiyel müşterilerle olan iletişim çabaları sadece yeni müşteriler kazanmak değil mevcut müşterilerle iletişimin güçlendirilmesi amacıyla da gerçekleştirilmektedir (Gönenç Güler, 2009, s. 241). Müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin beklenti ve ihtiyaçları buldukları ekonomik ve sosyal yapıya göre değişmektedir. Bu açıdan otel işletmelerinin müşteri odaklı bir anlayışa sahip olması ve müşterilerinin memnuniyet düzeyini arttırması gerekir (Özer ve Günaydın, 2010, s. 128). Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının bilinmesi gerekmektedir. Müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılayan veya beklentinin üzerine çıkan işletmeler müşteri memnuniyetini yakalamış sayılmaktadır. İşletme açısından müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterinin işletmeye bağlanmasını ve müşterinin tekrar satın alma ihtimalini arttırmaktadır (Mutlubaş ve Soybalı, 2017, s. 3). Dolayısıyla otel işletmelerinin kriz dönemlerinde müşteri kazanmanın yanı sıra mevcut müşterilerinin memnuniyet algısına olağan dönemden daha fazla önem vermesi gerekir. Özellikle sık sık müşterilerin ihtiyaç, istek ve memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik anketler gerçekleştirilerek ve halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vererek gerekli iyileştirmeler sağlanabilir.

Müşteri kazanmanın önemli yöntemlerinden bir diğeri de müşterilerle doğrudan iletişime geçmektir. Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmeler doğrudan pazarlama uygulamaları için çok elverişli bir ortam meydana getirmiştir (Eser ve Korkmaz, 2017, s. 232). Artık internetin aktif olarak tüketiciler tarafından kullanımının artmasıyla birlikte işletmeler müşterilere e posta, sosyal medya, e-kataloglar, pop-up reklamları, web sayfaları vb., internet araçlarıyla kolayca iletişim sağlayarak doğrudan pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir. Böylece işletmeler, ekonomik açıdan sorunların yaşandığı kriz dönemlerinde hem daha düşük maliyetlerle pazarlama faaliyetlerini yürütebilmekte hem de müşterilerle bire bir iletişim sağlandığı için müşteri beklenti ve istekleri net bir şekilde karşılanabilmektedir.

3.7.5.Maliyet düşürme stratejileri

İşletmelerin kriz dönemlerinde amaçlarına ulaşabilmesi noktasında maliyetler hayati derecede önemlidir. Çünkü işletmelerin yönetsel bir karar almasında, rakiplerle rekabet edebilmesinde, işletmeye yönelik planlama yapabilmesinde maliyetler önemli bir yer tutmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmeler maliyetler açısından birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin bu olumsuzluklardan etkilenmemesi ise ancak maliyetler konusunda bir takım önlemlerin alınmasıyla gerçekleşebilir. Bu noktada gereksiz maliyetlerin ortadan kaldırılması ve bazı maliyet kalemlerinin azaltılması gerekir. Gereksiz maliyetlerin ortadan kaldırılmasındaki temel amaç, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetin kalitesini düşürmeden işletme kaynaklarının verimli kullanılması ve maliyetlerde tasarruf sağlanmasıdır (Karacan ve Savcı, 2011, s. 49).

İşletmelerin büyük çoğunluğu için faaliyet gösterdikleri süre içerisinde maliyetleri düşürmek hatta minimum seviyeye indirmek üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir. Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler ancak maliyetleri düşürerek düşük fiyatlarla müşterileri işletmelerine çekebilir (Binbay, 2007, s. 70). Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin özellikle maliyetleri düşürebilmesi için öncelikle giderlerini kontrol altına alması gerekmektedir. Turizm işletmeleri için gider, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, ürün ve hizmet üretebilmek için kullandıkları ve tükettikleri araç ve hizmetlerin parasal değeridir. Bu giderler sabit ve değişken giderler olmak üzere ikiye ayrılır. Sabit giderler, işletmenin iş hacmine göre değişiklik göstermeyen (personel ücretleri, kira giderleri, bakım-onarım giderleri, vb.) giderlerdir. Değişken giderler ise, işletmenin iş hacmine göre değişiklik gösteren (yiyecek-içecek, malzeme, elektrik, temizlik, mesai giderleri vb.) giderlerdir. Turizm işletmeleri kriz dönemlerinde özellikle her iki gider türünde yapılan harcamaları kontrol altına almak durumundadır (Koroğlu, 2004, s. 102).

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin önemli giderlerini personel, enerji, satın alma ve diğer gider başlıkları altında ele almak mümkündür. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte otomasyon sistemlerinin kullanımı yaygınlaşsa da emek yoğun bir endüstri olan turizm de insan gücü son derece önemlidir. Bu açıdan otel işletmelerinde genel giderlerin %45'ini personel giderleri oluşturmaktadır (Ekşili ve diğ, 2017, s. 261). Bu açıdan kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmeye yönelik ilk akla gelen yöntemlerden

birisi personel sayısını azaltmaktır. Fakat otel işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetin nitelik ve niceliği ile personelin nitelik ve niceliği doğru orantılıdır. Bu açıdan az sayıda personel ile çalışılması hizmet kalitesinden ödün vermeye yol açabilir ve bu durum işletmenin ileriki dönemlerde müşteri kaybetmesine neden olabilir (Karafakıoğlu, 1993, s. 7-19).

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek departmanı personel maliyetlerinden sonra en büyük maliyet oranına sahip departmanlardan biridir (Anasız, 2019, s. 181). Ayrıca en çok gereksiz harcamanın yapıldığı ve gereksiz tüketimin yaşandığı departmanda yiyecek-içecek departmanıdır. Dolayısıyla maliyet açısından otel işletmelerinde en çok kontrol altında tutulması gereken departmanda bu departmandır. Yiyecek ve içecek maliyetlerinin düzenli olarak kontrollerinin yapılması gerekmektedir (Işık ve Yılmaz, 2016, s. 75). Otel işletmelerinde özellikle yiyecek-içecek departmanında yiyecek ve içecek üretiminde kullanılmak üzere bazı ürünlerin stoklanması gerekmektedir. Bu stoklar işletmenin beklenmedik talep artışlarına ve dalgalanmalara karşı işletmenin üretimini güvence altına almak için oluşturulur ve gerektiğinde kullanılmak üzere bekleyen atıl kapasitelerdir. Stoklamanın işletmeye sağladığı yararların yanında işletmeye maddi açıdan bir külfet söz konusudur. Depolama giderlerinin yanı sıra ürünleri koruma, sayım, fire ve kayıp giderleri, bazen önemli boyutlara ulaşabilmektedir. Bu açıdan kriz dönemlerinde işletmeler kendilerine uygun stok miktarını belirleyerek stoklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak tasarruf sağlayabilir (Köroğlu, 2004, s. 100).

Otel işletmelerinde önemli maliyet kalemlerinden bir diğeri de enerji giderleridir. Özellikle kriz gibi işletmelerin ekonomik açıdan sorun yaşadığı dönemlerde enerji harcamalarının kontrol altına alınarak azaltılması otel işletmelerine tasarruf sağlayabilir. Bu konuda çalışan personel bilinçlendirilebilir. Ayrıca “Enerji Denetim Sistemi” gibi önlemler devreye sokularak işletme giderlerinde azalmalar sağlanabilir (Köroğlu, 2004, s. 102).

Kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmeye yönelik stratejilerin uygulanması mantıklı bir yaklaşım olmakla birlikte özellikle turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde maliyet düşürmeye yönelik stratejiler işletmenin sunduğu ürün ve hizmet kalitesini etkileyecek alanlardan ziyade daha farklı alanlarda gerçekleştirilmelidir.

Maliyetlerin düşürülmesi kaliteden ödün vererek, reklam, tanıtım, halkla ilişkiler faaliyetlerini azaltarak gerçekleştirilmemelidir. Çünkü krizler belli bir süre sonra sona ermektedir ve kriz sürecinde konaklama işletmeleri maliyetleri düşürmek adına sundukları ürün ve hizmet kalitesinde ödün verirse, bu durum işletmenin uzun vadede müşteri kaybına yol açabilir ki buda işletmenin mali açıdan kayba uğramasına neden olacaktır.

İşletmelerde performansın ölçülmesi, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerde ne ölçüde başarılı olduğunun tespit edilmesi açısından son derece önemlidir. Farklı endüstriler içerisinde faaliyet gösteren işletmelerde olduğu gibi turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda zaman zaman işletme performanslarını değerlendirmektedir. Özellikle kriz gibi belirsizlik ortamlarında işletmeler bazı hedef ve stratejiler belirler ve daha sonra belirledikleri bu hedef ve stratejilerde ne oranda başarılı olduklarını tespit etmek için performanslarını değerlendirirler. Bunun sonucunda da bazı önemli kararlar alarak faaliyetlerini sürdürmeye çalışırlar. Bu açıdan kriz dönemlerinde ya da kriz dönemi sonrasında işletmelerin performanslarını ölçmeleri son derece önem arz eden bir konudur.

Turizm işletmelerinde kriz dönemlerinde işletme performansının ölçülmesi, işletmenin hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğine ilişkin bilgi verirken, işletmenin krizin etkilerinden çıkmak için uyguladığı stratejilerin başarı durumunun tespit edilmesinde işletme sahipleri, hissedarlar, işletme yöneticileri için bilgilendirici bir özelliğe sahiptir (Zerenler, 2003, s. 186). Bu çalışmada turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin ortaya çıkardığı sonuç işletme performansı ile ölçülmüştür. Bu açıdan aşağıda performans ve işletme performansına ilişkin kısa bir bilgi verilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Performans, bir süreç içerisindeki faaliyetlerin ne ölçüde gerçekleştirilebildiği veya bir süreç sonucunda ulaşılan çıktılarının etkinlik düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Pitt ve Tucker, 2008, s. 243). Geçerli bir performans ölçümü, işletmelere etkili strateji geliştirme ve uygulama, çalışanların davranışlarını yönlendirme, yönetimsel etkinlik ve verimliliği değerlendirme gibi imkânlar sağlamaktadır (Malina ve Selto, 2004, s. 442). Performans ölçümü, eylemin verimliliğini ve etkinliğini ölçme süreci olarak tanımlanabilir (Neely ve diğ, 1995, s. 80).

İşletme performansı ise, işletmenin satış, pazar payında artış, kârlılık ve büyüme ile ilgili örgütsel hedeflere ulaşma düzeyi ve işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hult ve diğ, 2004, s. 431). İşletme performansı, işletme stratejilerinin belli bir dönem sonunda hedeflere ulaşma derecesini, diğer bir ifadeyle işletmenin başarı düzeyini ifade etmektedir (Bulut ve diğ, 2009, s. 515).

İşletme performansı çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu için ölçülmesi son derece zordur (Murphy ve diğ, 1996, s. 16-17). Performans ölçümü ne kadar zor olsa da her işletmenin performans ölçmesinin çeşitli sebepleri vardır. İşletmeden işletmeye farklılık gösterebilecek bu sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Parker, 2000, s. 63);

- Başarılı olup olmadığını belirlemek.
- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığını belirlemek.
- Sorunların nerede olduğunu ve hangi alanda iyileştirme yapılması gerektiğini tespit etmek.
- Alınan kararların duygu, inanç veya varsayımlara göre değil, gerçek temellere dayalı olarak alındığından emin olmak.
- Ortaya çıkan sonuçların planladığı gibi gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek amacıyla işletmeler performans ölçmesi yapabilirler.

Performans ölçümüne ilişkin literatür incelendiğinde performansın nasıl ölçülmesi gerektiğine yönelik ortak bir fikrin olmadığı görülmektedir. Bir işletmenin performansının nasıl ölçüleceğini belirlemek her zaman zordur (Phillips, 1999, s. 173). Genel olarak işletme performansının değerlendirilmesinde diğer bir ifadeyle ölçülmesinde finansal (objektif) performans ve finansal olmayan (sübjektif) performans ölçme yöntemleri kullanılmaktadır (Suwignjo ve diğ, 2000, s. 232; Grisseman, 2013, s. 349). İşletme performansının değerlendirilmesinde finansal performans ölçümleri uzun yıllar en çok kullanılan yöntemler olmuştur. Fakat işletmelerin ve rekabet ettikleri pazarların karmaşıklığı, 1980'lerden itibaren işletme performansının değerlendirilmesinde tek ölçüt olarak kullanılan finansal ölçümlerle birlikte farklı ölçütlerinde kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir (Kennerley ve Neely, 2002, s. 1223). Çünkü; finansal ölçümler eskimiş ve odaklandıkları noktalar sınırlı olan ölçümlerdir ve bu ölçütler işletme performansını tam olarak yansıtamamaktadır (Reiner, 2004, s. 1).

Geleneksel performans ölçme yöntemleri günümüz değişen işletme çevrelerinden etkilenen işletme performansını tam olarak yansıtamamaktadır. Bu nedenle bir işletmenin müşteri memnuniyeti, yenilikçilik ve çalışan memnuniyeti gibi uzun vadeli başarı faktörlerine odaklanan finansal olmayan performans açısından da incelenmesi gerekmektedir (Hoque, 2005, s. 471-472). Finansal olmayan performans, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, pazar payı, iletişim, güven, paydaş memnuniyeti gibi ölçütlerden oluşmaktadır (Banker ve diğ, 2005, s. 395; Othman ve Rosli, 2011, s. 14). Özetle, geleneksel finansal performans ölçüm yöntemleri zamanla yetersiz kalmıştır. Böylece günümüz küresel rekabet ortamı, bir işletmenin üretim performansının değerlendirilmesinde kalite, verimlilik ve çalışanlar ile ilgili finansal olmayan performans ölçüm yöntemlerinin de kullanılmasını gerekli kılmıştır (Laitinen, 2002, s. 66).

Turizm endüstrisinde işletme performansının ölçülmesinde çok farklı ölçütler kullanılabilir. Sermayenin karlılığı, satış getirisi, aktif karlılığı gibi kârlılık göstergeleri (Kim ve Kim, 2005, s. 555), müşteri sayısı, müşterilerin yaptıkları ortalama harcamalar (Page ve diğ, 1999, s. 449-450), verimlilik, kalite, örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışanların işletmeye duydukları güven (Cho ve diğ, 2006, s. 267) gibi ölçütler kullanılabilir. Turizm endüstrisinde yer alan konaklama işletmelerinde genel olarak işletme performansının değerlendirilmesinde bu ölçütler finansal ve finansal olmayan performans ölçme yöntemleri altında ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle yapıları gereği konaklama işletmelerinin performanslarının değerlendirilmesinde finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan göstergelerde kullanılmaktadır (Paksoy ve Ersoy, 2016, s. 417). Nitekim Law ve diğ, (1995), turizm işletmelerinin emek yoğun ve müşteri odaklı bir yapıya sahip olmasından ötürü finansal olmayan performans ölçme yöntemlerinin de işletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Turizm endüstrisi gibi somut olmayan bir deneyim satan hizmet endüstrilerinde, performans ölçümlerinde nesnel göstergelerin yanı sıra öznel performans ölçümlerinin de kullanılmasının giderek önem kazandığı söylenebilir (Reichel ve Haber, 2005, s. 683).

BÖLÜM 4. KRİZ DÖNEMLERİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve süreci, kullanılan veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirliği, araştırmanın sınırlılığı, araştırmanın modeli ve hipotezleri, verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın amacı

Ülkemizde turizm endüstrisinin gelişimine yönelik 1980’li yıllarda sağlanan teşviklerle birlikte otel işletmelerinin yatak kapasitelerinde ilerleyen yıllarda önemli artışlar meydana gelmiştir. Turizm arzında meydana gelen fazlalığa karşın ilerleyen yıllarda yeterince talep artışı olmayınca yatak başına düşen geceleme sayılarında zamanla düşüşler yaşanmıştır.

Ayrıca işletmeler turizm endüstrisi ile ilgili ya da endüstriyi dolaylı yönden etkileyen birçok problemle de karşı karşıya kalmıştır. Otel işletmelerinin sayısında meydana gelen kontrolsüz artışlar, endüstri içerisinde zaten yoğun olarak yaşanan rekabet ortamının daha da artmasına neden olmuştur. Turizm endüstrisi gibi talep dalgalanmalarının fazla olduğu bir endüstride faaliyet gösteren otel işletmeleri; ekonomik, politik, güvenlik, çevre, sağlık, vb. gibi alanlarda yaşanan olumsuzluklardan dolayı da sık sık krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Krizler bazen hissettirerek bazen de aniden ortaya çıkabilir. Yaşanması muhtemel bir krize karşı gerekli önlemlerin önceden alınabilmesi veya krizlerin etkisinin minimum düzeye indirilebilmesi otel işletmelerinin uygulayacakları

stratejiler ile mümkün olabilir ve uygulanacak stratejiler işletmelerin performansına önemli ölçüde etki edebilir.

Kriz dönemlerinde işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için uygulanabilecek en önemli stratejilerden biri de pazarlama stratejileridir. İşletmeler üzerinde önemli bir etki oluşturan krizlere karşı işletmelerin uyguladıkları/uygulayacakları pazarlama stratejileri, kriz döneminin meydana getirdiği olumsuzlukların giderilmesinde ve işletmelerin performanslarını arttırabilmelerinde önemli ölçüde etkili olabilir.

Araştırmanın temel amacı, kriz dönemlerinde otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Krizlerin pazarlama stratejileri ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi ikincil amaç olarak ifade edilebilir. Ayrıca araştırmanın amacı (temel/ikincil) dışında, otel işletmelerinin karşılaştıkları krizler ve uyguladıkları pazarlama stratejilerinin işletme yöneticileri ve otel işletmelerinin özelliklerine göre farklılık durumunu tespit etmek amacıyla aşağıda yer alan araştırma sorularına da cevap aranmıştır.

- Otel işletmeleri krizlere karşı yoğun olarak hangi pazarlama stratejilerini uygulamaktadır?
- Otel işletmeleri daha çok hangi krizlerden etkilenmektedir?
- Otel işletmeleri hangi kriz türüne göre hangi pazarlama stratejilerine ağırlık vermektedir?
- Şehir otelleri ve kıyı otellerinin kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejileri farklı mıdır?
- Şehir otelleri ve kıyı otellerinin daha çok hangi krizlerden etkilenmektedir?
- Otel işletmelerinin endüstri içerisindeki faaliyet süresine göre ve işletme yöneticilerinin endüstri içerisindeki tecrübe durumuna göre uyguladıkları pazarlama stratejilerinin farklılık gösterir mi?
- Otel işletmelerinin endüstri içerisindeki faaliyet süresine göre etkilendikleri kriz türünün farklı mıdır?

Bu amaçlara ilişkin olarak konu; öncelikle ilgili literatür taranarak ve sonrasında saha araştırması yapılarak incelenmiştir.

4.1.2. Araştırmanın önemi

Pazarlama stratejileri konusuna ilişkin geçmişten günümüze birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle farklı endüstri alanlarında faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılan sayıca fazla çalışmanın olduğu söylenebilir. Turizm işletmelerinde uygulanan pazarlama stratejileri ile ilgili literatürde sayıca fazla olmasa da hem nicel hem de nitel çalışmalar mevcuttur. Konu üzerine çalışan araştırmacıların özellikle turizm endüstrisi içinde faaliyet gösteren seyahat ve ulaştırma işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri konularına ağırlık verdikleri söylenebilir.

Turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerine ilişkin yerli ve yabancı literatürde yapılan az sayıda da olsa bazı çalışmalar mevcuttur. İlgili literatür incelendiğinde yapılan bu çalışmaların genel olarak kriz ve pazarlama strateji arasındaki ilişki, pazarlama stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişki ve krizin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemeye yönelik yapılan çalışmalar olduğu söylenebilir. Özellikle otel işletmeleri açısından kriz, pazarlama stratejileri ve işletme performansını birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Otel işletmeleri açısından konuya ilişkin yeterli düzeyde bir çalışmanın yapılmamış olmasının bir eksiklik oluşturduğu ifade edilebilir. Bu açıdan Türkiye genelindeki toplam dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun yer aldığı İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren bütün otel işletmelerini kapsayan bir çalışmanın yapılması ilgili alanda ki boşluğun giderilmesi açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın kriz olgusunun ülkemiz turizm endüstrisi açısından iyi değerlendirilmesi ve kriz ortamı gibi belirsizlik durumlarında işletmelerin doğru bir pazarlama stratejisi uygulayarak işletmelerinin performanslarına olumlu etki oluşturabilmesi noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, literatürdeki boşluğu doldurma, uygulamacılara ve konuyla ilgilenen araştırmacılara katkı sunma bakımından çalışmanın önemli olduğu söylenebilir.

4.1.3. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünüdür. Örneklem, belli bir evrenden, o evreni temsil yeterliliği olduğu kabul edilen, belli kurallara göre seçilmiş küçük bir örnek, bir küçük küttür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s. 69-70). Araştırma

evreni, araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve elde edilen sonuçları genelleştireceği grubu ifade eder. Araştırma evreni için iki farklı evrenden bahsetmek mümkündür. Birincisi araştırmacı için herhangi bir kısıt olmaması durumunda benimsenecek evren olan ideal evrendir. İkincisi ise araştırmacının belli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu gerçekçi evrendir (Altunışık ve diğ, 2012, s. 132-133). Bilimsel araştırmalarda çalışma evreninin tamamına ulaşılabileceği gibi çalışma evreni, içerisinden belirli bir yöntem ile seçilebilecek örneklem aracılığıyla da temsil edilebilir. Evrenin sınırlı olduğu durumlarda, evrenin tamamına ulaşılabilir ki buna tam sayım denir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 33-34).

Araştırma kapsamında evrende yer alan işletmelerin belirlenmesinde Türkiye’deki otel işletmelerinin sınıflara ve özelliklerine göre dağılımları göz önüne alınmıştır. Evrende yer alan işletmelerin seçilmesinde özellikle kıyı ve şehir otellerinin ülkemizdeki dağılımı dikkate alındığında, her iki otel türüne göre en fazla otel işletmesinin yer aldığı ve önemli bir turizm potansiyelini bünyesinde barındıran İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerinin bu destinasyonlarda yer alması etkili olmuştur.

Otel işletmelerinde kriz dönemleri gibi belirsizlik ortamlarında karar verme yetkisi, verilen kararların uygulanması ve buna ilişkin sonuçların takip edilmesi genellikle otel işletmelerinin yöneticilerinde olduğu için anket sorularının otel işletmelerinin st düzey yöneticileri ile yapılması uygun görülmüştür. Bu açıdan araştırma evrenin belirlenmesinde dört ve beş yıldıızlı şehir ve kıyı otellerinin st düzey yöneticileri araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Ayrıca anket çalışmasının şehir ve kıyı otellerine uygulanması işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin farklılık durumlarının da incelenebilmesi fırsatını sunmuştur.

Araştırma evrenini belirlemek amacıyla 20 Temmuz 2018 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü web sayfasında İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren bakanlık belgeli dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerinin istatistiki bilgilerine ulaşılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda İstanbul’da faaliyet gösteren 226 (beş yıldıızlı işletme sayısı 99, dört yıldıızlı işletme sayısı 127), Antalya’da faaliyet gösteren 504 (beş yıldıızlı işletme sayısı 308, dört yıldıızlı işletme sayısı 196) olmak üzere toplamda 730 otel işletmesinin yer aldığı belirlenmiştir. 730 işletmenin tamamına

ulaşmanın mümkün olabileceği düşünülerek tam sayım yapılmasına karar verilmiştir. İşletmelerin tamamıyla iletişim kurulmuş olup, ankete katılım sağlayan ve değerlendirmeye alınabilir toplam 402 anket formuna ilişkin veri elde edilmiştir. Ankete katılım sağlayan toplam 402 otel işletmesinin 139 tanesi dört yıldıızlı otel işletmesi, 263 tanesi beş yıldıızlı otel işletmesinden oluşmaktadır.

Bu araştırma için 402 adet ankete ulaşmanın yeterli olup olmadığını belirlemek için “*eğer örneklem yapılıyorsa kaç adet ankete ulaşmak gerekirdi?*” sorusuna cevap aranabilir. Bu araştırma için rneklemeye yöntemine gidilmiş olsaydı olasılığa dayalı rneklemeye yöntemlerinden basit tesadüfi rneklemeye yöntemi tercih edilebilirdi. Bu rneklemeye yönteminde her birim, anakütleyi oluşturan birimlerden bağımsız olarak seçilebilir (Altunışık ve diğ, 2012).

Malhotra (1993) Anaktleyi temsil edebilecek örneklem hacmini belirlemek için aşağıdaki formül (4.1) kullanılabileceğini ifade etmektedir. Formül oranlar yoluyla örnek hacmini belirlemeye yarar. Formül ve formülde kullanılan simgelerin açıklamaları aşağıdadır (Ulama, 2008, s. 117).

$$n = \frac{\pi (1 - \pi) z^2}{D^2} \quad (4.1)$$

Yukarıda oranlar yoluyla örnek hacmi hesaplama formülünde kullanılan simgelerin anlamları aşağıda açıklanmıştır;

n: rnek hacmi

π : İncelenen olayın görülüş sıklığı

z: Standart hatâ şeklinde ifadelendirilen güven düzeyi

D: Kabul edilen örneklem hatâsı

İncelenen olayın görüş sıklığı (π) %60 olarak belirlenmiştir. Örneklem hatası (D) %5 ve güven düzeyi (z) %95 olarak belirlenebilir. %5 yanılma düzeyinde normal dağılım tablosunda z değeri 1,96'dır. Bulunan değerler aşağıda formüldeki (4.2) yerlerine konularak örneklem hacmi belirlenebilir.

$$n = \frac{0,60 (1-0,60)1,96^2}{0,5^2} \approx 368 \quad (4.2)$$

Örnek hacmi, anakütle hacminin %10'undan daha büyük olduğunda sınırlı ana kütle düzeltici ile düzeltilir. Sınırlı ana kütle düzeltici formülü (4.3) ve formülde kullanılan simgelerin açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir (Nakip, 2003, s. 214'den Aktaran: Ulama, 2008, s. 118).

$$n_d = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (4.3)$$

n_d : Düzeltmeli örnek hacmi

N : Anakütle hacmi

Örnek hacmi (n) 368 ve ana kütle hacmi (N) 730'dur. Değerler formüldeki (4.4) yerine konularak düzeltmeli örnek hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir;

$$n_d = \frac{(368)(730)}{730 + 368 - 1} \approx 245 \quad (4.4)$$

Örnekleme yapılması durumunda anakütle içerisindeki 245 örnek birimine ulaşmak yeterli olacaktır. Dolayısıyla araştırma kapsamında tam sayım yapılarak ulaşılan 402 örnek biriminin yeterli olduğu söylenebilir.

4.1.4. Veri toplama aracı

Veri toplama, araştırma konusuna ilişkin değişkenin özelliklerinin değerlendirilmesi için yapılan bir ölçme süreci olarak ifade edilmektedir. Araştırmacı veri toplama sürecinde veri toplama aracında yer alan sorulara cevap bularak verileri elde etmekte ve böylece daha önce oluşturduğu hipotezleri test etmeye çalışmaktadır. Bu açıdan doğru verilerin toplanması kadar doğru veri toplama aracının belirlenmesi de (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 178) araştırmanın sağlıklı bir şekilde neticelendirilmesi açısından son derece önemlidir. Veri toplama araçları araştırmanın türüne göre farklılık göstermektedir. Bazı veri toplama araçları nicelik belirlemeye yönelik araştırmalarda daha etkin, bazıları da nitelik belirlemeye yönelik araştırmalarda daha etkindir. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anketlerden faydalanılmıştır. Anket belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesi olarak ifade edilmektedir. Anketler verilerin elde edilmesinde en çok yararlanan

yöntemlerden bir tanesidir. Anketlerin en çok tercih edilmesinin nedenleri aşağıda sırlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s. 93);

- Anketlerle bir defada çok sayıda veri toplanabilmesi,
- Daha geniş kitlelere ulaşma imkânı olduğu için bulguların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artması,
- Bireylerin bazı davranışsal ve algısal özelliklerine ilişkin bilgilerin sağlanabilmesi,
- En ekonomik veri toplama araçlarından olması,
- Verilere çok hızlı bir şekilde ulaşma imkânı sağlaması.

Yukarıda anketlerin sağlamış olduğu imkânlar da göz önüne alınarak bu araştırmada verilerin elde edilmesinde anketlerden yararlanılmıştır. Verilerin elde edilmesinde kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde ölçek sorularına yer verilmiştir. Likert tipi ölçeklerde katılımcılar bir nesne, tutum ya da davranış konusunda kendilerine sunulan ifadelere katılım durumlarını belirtirler. Bu tür ölçeklerde yer alan ifadeler soru şeklinde değildir, katılımcılardan ilgili ifadelere katılım derecelerini belirtmeleri istenir. Likert tipi ölçeklerde özellikle beşli Likert ölçekler kullanılmakla birlikte, yedili, dokuzlu ve on birli Likert ölçeklerde kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 178).

Anket formunun ilk bölümünde üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler; işletmelerin hangi krizlerden etkilendiklerini belirlemeye yönelik oluşturulan kriz ölçeği, kriz döneminde işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin belirlenmesine yönelik pazarlama stratejileri ölçeği ve işletmelerin performanslarını ölçmeye yönelik hazırlanan işletme performans ölçeğinden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ölçeklerin derecelendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kriz ölçeğinde yer alan ifadeler katılıma ilişkin yer alan yanıtlar olumsuz ifadeden “(1) Hiç”, olumlu ifadeye “(5) Çok Fazla” olacak şekilde derecelendirilmiştir. Pazarlama stratejileri ve işletme performans ölçeğinde yer alan ifadeler katılıma ilişkin yanıtlar olumsuz ifadeden “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, olumlu ifadeye “(5) Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde derecelendirilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde araştırmaya katılım sağlayan otel yöneticilerinin demografik özellikleri ve otel işletmelerinin özelliklerinin belirlenmesine yönelik hazırlanan sorulara yer verilmiştir. Ankete katılım sağlayan kişiler genellikle

ankette yer alan ilk soruları daha dikkatli yanıtlamaktadırlar. Dolayısıyla araştırma için oluşturulan ankette ilk bölümde ölçek sorularına yer verilerek daha doğru yanıtların alınması sağlanmaya çalışılmıştır. Demografik sorular ölçek sorularına göre daha az dikkat gerektiren sorular olduğu için ankette ikinci bölümde bu sorulara yer verilmiştir.

4.1.5. Veri toplama aracının geçerliliği ve güvenilirliği

Geçerlilik, bir ölçme aracının sadece ölçmek istenilen özellikleri ölçmesi olarak ifade edilebilir (Kılıç ve Cinoğlu, 2008, s. 147). Geçerlilik, bir araştırmada kullanılan veri toplama tekniğinin araştırmanın amaçları için yeterli ve uygun olup olmadığı ile ilgilidir (Tutar ve Gariper, 2010, s. 93). Kısaca geçerlilik, bir test ya da ölçeğin ölçülmesi istenen şeyi ölçme derecesidir. Veri toplama araçlarının geçerliliğinin ölçülmesinde uygulamada içerik geçerliliği, ölçüt geçerliliği, yapı geçerliliği gibi farklı geçerlilik türleri ile karşılaşmak mümkündür (Coşkun ve diğ., 2017, s. 130-131).

İçerik geçerliliği, anketin sorularının yeterli sayıda ve ölçülmesi istenen olguyu yansıtacak soruları içerdiğinden emin olmak amacıyla yapılır (Arıkan, 2011, s. 92). İçerik geçerliliği subjektif bir yöntem olmakla birlikte, özellikle uzman kişilerin ölçekleri denetlemesi ve değerlendirmesi şeklinde gerçekleştirilir (Nakip, 2013, s. 203-204). Bu çalışmada yer alan ölçeklerin içerik geçerliliği için literatür taraması yapılarak, uzman görüşü alınmış ve pilot uygulamadan yararlanılmıştır. Gerekli literatür taraması yapılarak daha önce birçok çalışmada kullanılan ölçekler incelenmiş ve araştırmada kullanılacak ölçekler belirlenmiştir. Konuyla ilgili uzman görüşleri de alınarak ölçekte yer alan bazı ifadelerin daha anlaşılır olmasını sağlamak için ufak düzeltmeler yapılmış ve sonrasında 25 otel işletmesinde yönetici pozisyonunda görevli kişilerle pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Bu aşamalar neticesinde araştırmada kullanılacak ölçme aracının net ve anlaşılır olduğu, araştırmada yer alan soruların her hangi bir karışıklığa yol açmadığı anlaşılmıştır. Böylelikle araştırmanın içerik geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Yapısal geçerlilik, teorik bir yaklaşım olmakla birlikte ölçeğin özelliklere uygun bir teorik yapı gösterip göstermediğini ele alır (Tutar ve Gariper, 2010, s. 93). Yapısal geçerlilik, ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesini inceler. Bu açıdan araştırmacı kullanılan ölçeğin neden doğru olduğunu ortaya koymaya çalışır (Coşkun ve diğ., 2017, s. 131). Yapı geçerliliğinin sağlanmasında faktör analizi tekniğinden

yararlanılabilir (Karasar, 2009, s. 152). Mevcut çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanmasında hem açımlayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Güvenilirlik ise, ölçme aracının ölçme hatalarından arınık olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı test ile aynı kişiler üzerinde yapılan ölçme sonuçlarının kararlılığını ifade etmektedir (Büyüköztürk ve diğ, 2013, s. 122). Güvenilir bir ölçek veya test, benzer koşullarda tekrar edildiğinde benzer sonuçlar verir. Diğer bir ifadeyle aynı ölçme yöntemi kullanılarak tekrarlanan ölçümlerde aynı sonuçlar alınıyorsa, bu tür ölçümler güvenilirdir (Arıkan, 2011, s. 93). Güvenilirliğin ölçülmesinde çeşitli yaklaşımlar vardır. Birincisi test-yeniden test yaklaşımıdır. Aynı deneklere, kısa zaman (2-4 hafta) aralıklarla benzer şartlar altında, aynı testi (ölçme) uygulayarak iki testi karşılaştırmaktır. Ölçme sonuçları birbirine yakınsa, ölçmenin güvenilir olduğu, değilse tesadüfi hatanın büyük olduğuna karar verilir. Diğer yöntem alternatif form yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda da aynı amaca yönelik iki ayrı form hazırlanır. Formda yer alan sorular birbirine benzer sorulardan oluşmaktadır. Form 2-4 hafta aralığında aynı deneklere uygulanarak benzer sonuçlar elde edilmeye çalışılır (Nakip, 2013, s. 203-204). Diğer bir yaklaşımda içsel tutarlılık analizidir. Bu yaklaşımda likert tipi ölçek kullanarak ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine göre güvenilirlik değerlendirmesi yapılır. İçsel tutarlılığı ölçmede iki yaklaşım söz konusudur. Birincisi ikiye ayırma olup, bu yaklaşımda ölçekteki maddeler tesadüfi olarak ikiye ayrılır. Sonrasında iki yarının arasındaki korelasyon incelenir. İçsel tutarlılığa dayalı güvenilirliğin ölçülmesinde en çok kullanılan diğer yaklaşımda Cronbach Alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Fakat inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5 ve üzerinde olmasının kabul edilebileceği öngörülmektedir (Coşkun ve diğ, 2017, s. 133). Bu çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesinde en çok kullanılan yaklaşımlardan biri olan Cronbach Alfa katsayısı değeri kullanılmıştır.

4.1.6. Veri toplama süreci

Araştırmada verilerin daha doğru ve sağlıklı bir şekilde toplanabilmesi adına saha araştırması için profesyonel araştırma şirketinden hizmet alınmıştır. Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri birimine saha araştırmasında destek alımı için yapılan

başvuru sonucunda projenin onaylanması ile birlikte üç araştırma şirketinden teklif alınmıştır. En uygun teklifi veren şirket ile anlaşma yapılmış ve ilgili şirket saha araştırması için görevlendirilmiştir.

İşletmelere uygulanacak anket formuna, uygulamaya geçilmeden önce bazı işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve araştırma konusunda uzman akademisyenlerin de görüşü alınarak son hali verilmiştir. Son hali verilen anket formu saha araştırmasını yürütecek olan şirket ile paylaşılmıştır. Ayrıca anketin uygulamasının yapılacağı evrende yer alan işletmelerin güncel listesi Kültür ve Turizm Bakanlığı web sitesinden kontrol edilerek araştırma şirketi ile paylaşılmıştır.

Araştırma şirketi tarafından anket uygulaması yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze anket uygulaması için saha araştırmasını yürütecek şirket, anketleri uygulayacak ilgili anketörlere anket çalışması ile ilgili bilgiler verdikten sonra saha araştırması için uygulama aşamasına geçilmiştir. Araştırma şirketi anket formunu online bir forma dönüştürmüş ve anket formu ilgili yöneticiye kağıt üzerinden değil bir tablet vasıtasıyla doldurulmuştur. Böylece anlık olarak anket uygulamasından elde edilen veriler sürekli kontrol edilmiştir.

Araştırma şirketinin veri toplama süreci “Eylül 2018 - Aralık 2018” tarihleri arasında yaklaşık 4 aylık bir süre sonunda toplanmıştır. Saha araştırması sonrasında araştırma şirketinden hangi işletmelere anket uygulandığına ilişkin bir liste alınmış ve bu liste içerisinde rastgele seçilen işletmeler aranarak anketin uygulanmasına ilişkin bilgiler alınmıştır. Ayrıca anket formu incelendiğinde 34 anket formunun hatalı doldurulduğu belirlenmiş ve bu anketler ilgili yöneticilere tekrar uygulanmıştır. Hatalı doldurulan anketlerin tekrar uygulanarak tamamlanması neticesinde saha araştırma süreci tamamlanmıştır.

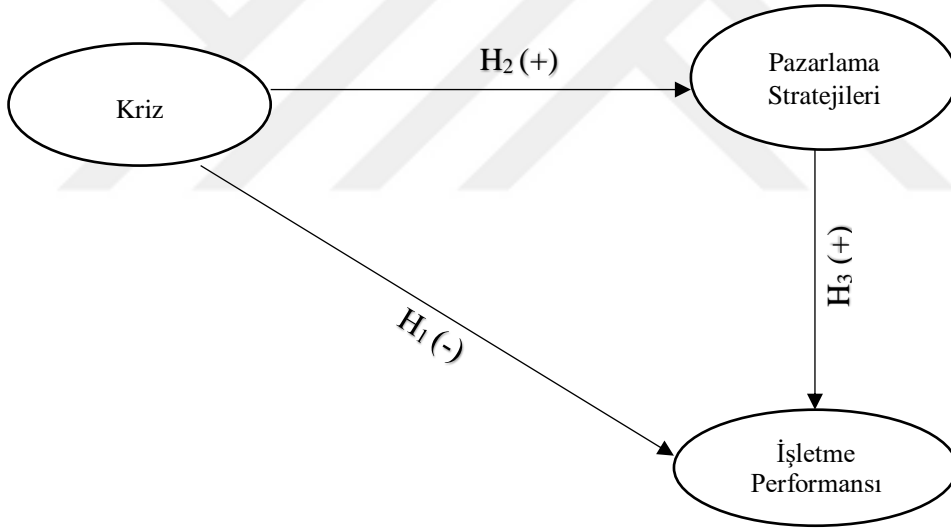
4.1.7. Araştırmanın sınırlılıkları

Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıkları vardır. Çalışmada verilerin toplanmasında kullanılan anket formunun sadece 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma için kullanılan anket formunun sadece üst düzey yöneticilere uygulanması çalışmanın diğer kısıtı olarak ifade edilebilir.

Araştırma için diğer önemli bir kısıt, anket gerçekleştirilmesi hedeflenen otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin kriz gibi belirsizlik ortamının ve rekabetin yoğun yaşandığı bir dönemde araştırmaya soru işareti ile yaklaşmaları olmuştur. Birçok otel işletmesi yöneticisi iş yoğunluğu ya da farklı sebeplerden ötürü anketlere katılım sağlamamakta bu durum da anketlerin kısıtlı bir kitleye uygulanmasına neden olmaktadır. Ayrıca araştırmanın evreni şehir ve kıyı otelleri olarak ele alınmıştır. Şehir otellerinin büyük bir kısmının İstanbul'da kıyı otellerinin büyük çoğunluğunun Antalya ilinde bulunmasından dolayı otel işletmeleri bu illerde bulunan dört ve beş yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın modeli ve hipotezler

Aşağıda Şekil 4.1'de kriz, pazarlama stratejileri ve işletme performansı değişkenlerinden oluşan araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

H₁: Krizin işletme performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

H₂: Krizin pazarlama stratejileri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kriz, işletmenin faaliyetlerini bozan, hem maddi hem de itibar açısından tehdit oluşturan ani ve beklenmedik bir olaydır (Coombs, 2007, s. 164). Ayrıca krizler paydaşlara fiziksel, duygusal ve finansal olarak zarar verebilir (Chen ve diğ, 2007). Kriz dönemleri gibi

belirsizlik ortamlarında insanlar temel gereksinimleri dışındaki harcamalarında tasarrufa giderler. Bu durum işletmelerin gelirlerinde düşüşlerin yaşanmasına neden olur. Dolayısıyla yaşanan krizler işletmelerin performanslarında olumsuz bir etkiye yol açabilir.

Birçok araştırma (Okumuş ve Karamustafa, 2005; Chen ve diğ., 2007; Enz ve Kosova, 2011) krizin işletmeleri ve işletmelerin performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde krizin işletme performansı üzerinde olumsuz/negatif bir etkisinin olduğu söylenebilir. Yukarıda ifade edilen hususlar da dikkate alınarak geliştirilen hipotez aşağıdaki şekildedir;

H₁: Krizin işletme performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

Birçok işletme çeşitli nedenlerle krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin krizle karşılaşmaları durumunda krizlerin olumsuz etkilerinden kaçınmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için etkili pazarlama stratejileri geliştirmeleri (Serçek, 2017, s. 51) ve bu stratejileri uygulamaları önem arz etmektedir. İşletmeler kriz dönemlerinde faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletme maliyetlerini azaltma, indirimler uygulama ve yatırımları erteleme (Pappas, 2015, s. 335-336) gibi birçok farklı strateji uygulamaktadır. Dolayısıyla kriz dönemi gibi belirsizlik ortamlarında işletmelerin daha fazla oranda pazarlama stratejilerine yöneldiği söylenebilir. Bu hususlar da dikkate alınarak çalışma kapsamında geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir;

H₂: Krizin pazarlama stratejileri üzerinde pozitif etkisi vardır.

Bir işletmenin pazarlama stratejisi, işletme performansını etkileyecek pazarlama hedefleri kümesine ulaşmak için özel olarak tasarlanmış eksiksiz bir plan veya araçtır (Marjanova ve diğ., 2016, s. 1). Birçok işletme kriz dönemlerinde krizlerin etkilerini azaltmak, kriz ortamında ayakta kalarak faaliyetlerini devam ettirebilmek ve yaşanan krizi fırsata çevirebilmek için bir takım stratejiler uygulamaktadır. Özellikle belirsizlik ortamlarında satışlarda ve gelirlerde yaşanan ya da yaşanması muhtemel düşüşlerin önüne geçilebilmesi için birçok işletme bu dönemlerde pazarlama stratejilerine başvurmaktadır. Kriz dönemlerinde uygulanan bu pazarlama stratejileri işletmelere satış, gelir vb., birçok açıdan etki etmekte ve bunun doğal sonucu olarak işletmelerin performansları uygulanan bu stratejilerden etkilenmektedir.

Pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkisini inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar (Çakıcı ve Eren, 2005; Sin ve diğ, 2005; Slater ve diğ, 2010; Adewale ve diğ, 2013; Korkmaz ve Atay, 2016; Nar ve Gök, 2016; Getahun ve Dhaliwal, 2017) pazarlama stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatürde yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlardan da görüleceği üzere pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerinde olumlu/pozitif bir etkisinin olduğu söylenebilir. Yukarıda ifade edilen hususlar da dikkate alınarak geliştirilen hipotez aşağıdaki şekildedir;

H₃: Pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

4.1.9. Araştırma verilerinin analizi

Alan araştırması neticesinde elde edilen verilerin analiz için hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle kayıp değerlerin tespit edilmesi ve çözüm yolunun bulunması, varsa uç değerlerin belirlenerek analiz dışı bırakılması ve verilerin normallik durumunun tespit edilmesi gerekmektedir (Çokluk ve diğ, 2016, s. 12). Büyük veri setleriyle gerçekleştirilen çalışmalarda eksiksiz veri elde etmek son derece güçtür. Bu sebeple bu tarz verilere ilişkin yapılabilecek farklı alternatifler söz konusudur. Birincisi, eksik verinin olduğu anketi dolduran deneye ulaşarak eksikliğin giderilmesidir. Fakat bu çok nadir olarak uygulanabilecek bir yöntemdir. İkincisi, eksik olan cevapların yerine uygun cevapların konulmasıdır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için eksik cevap verenlerin sayısının oransal olarak düşük olması, eksik cevaplı anketlerdeki eksik kısımların az olması ve eksikliğin olduğu kısımların araştırma için önemli olan değişkenlerden olmaması gerekir. Üçüncüsü eksik cevaplı anketlerin analiz dışı bırakılmasıdır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için eksik verinin olduğu anketlerin oranının oransal olarak %10'dan az olması, temel değişkenlere cevap verilmemiş olması gibi şartların olması gerekmektedir (Coşkun ve diğ, 2017, s. 159). Mevcut çalışmada veriler anketörler tarafından gerçekleştirilmiş olup, her anket sonunda deneklerin vermiş olduğu cevaplar kontrol edilmiştir. Buna rağmen verilerin analize hazırlanması esnasında dört ankette eksik verilerin olduğu anlaşılmıştır. Eksik verilerin olduğu anketlerin oranı çok düşük

olduğu için bu çalışmada üçüncü yöntem olan eksik verilerin analiz dışı bırakılması yöntemi uygulanmıştır.

Veri setinin analize uygun hale getirilmesinde ikinci olarak verilerin normal dağılımını bozan uç değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Genellikle istatistik testlerinin uç değerlerden etkilendiği belirtilmektedir. Uç değerler tek değişkenli ve çok değişkenli olabilir. Tek değişkenli uç değer, bir tek değişkene ilişkin aşırı değerlere sahip olmak anlamına gelirken, çok değişkenli uç değer, iki ya da daha fazla değişkene ilişkin puanların olağan dışı kombinasyonlarıdır (Çokluk ve diğ, 2016, s. 12). Bu çalışmada çok değişkenli analiz yöntemlerinden biri olan YEM kullanılacağından çok değişkenli uç değerlerin belirlenmesine yönelik yöntemlerden Mahalanobis uzaklığı yöntemi ile uç değer kontrolleri yapılmıştır. Uç değer analizi sonucunda verilerin normal dağılımı güçleştiren herhangi bir veriye rastlanmamıştır.

Veri analizi öncesinde verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle verilerin parametrik koşulları sağlayıp sağlamama durumu kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemenin farklı yöntemleri vardır. Bu yöntemlerden biri de veriye ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin hesaplanmasıdır (Coşkun ve diğ, 2017, s. 159). Bu çalışmada yer alan değişkenlere ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine Tablo 4.1’de yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Çarpıklık ve basıklık değerleri.

Değişkenler	N	Çarpıklık		Basıklık	
		Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Krizden Etkilenme Düzeyi	402	-0,089	0,122	-0,391	0,243
Büyüme Stratejileri	402	-0,249	0,122	-0,011	0,243
Pazar Payı Stratejileri	402	-0,421	0,122	0,992	0,243
Rekabet Stratejileri	402	-0,837	0,122	1,689	0,243
Maliyet Düşürme Stratejileri	402	-0,366	0,122	-0,073	0,243
Müşteri Kazanma Stratejileri	402	-0,328	0,122	0,972	0,243
Genel Pazarlama Stratejileri	402	-0,761	0,122	1,24	0,243
Finansal Performans	402	-0,987	0,122	2,067	0,243
Finansal Olmayan Performans	402	-0,089	0,122	-0,391	0,243

Çarpıklık değerinin ± 1 aralığında bulunması (George ve Mallery, 2010) ve basıklık değerinin ise ± 3 (Sposito, ve diğ, 1983) değerinden küçük olması normal dağılım varsayımının karşılanması için yeterli görülmektedir. Araştırmada yer alan değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirtilen aralıklarda yer aldığı, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, araştırmada kullanılan verilerin çok değişkenli analizler için gerekli varsayımları karşıladığı anlaşılmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizi AMOS 24.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen analizlerde SPSS programından yararlanılmıştır.

Analizlerde, otel yöneticilerinin demografik özellikleri ve otel işletmelerinin özelliklerinin aktarılmasında frekans analizinden yararlanılmıştır. Verilerin yapı geçerliliğinin incelenmesi için açıklayıcı faktör analizi, oluşan yapının uygunluğunun incelenmesi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Otel işletmelerinin krizden etkilenme düzeylerinin tespit edilmesinde frekans analizi, hangi kriz türünde hangi pazarlama stratejilerinin kullanıldığının belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Şehir otelleri ile kıyı otellerinin daha çok hangi tür krizlerden etkilendiklerinin belirlenmesinde frekans analizinden, iki farklı otel türüne (kıyı-şehir) göre uygulanan pazarlama stratejilerinin farklılık durumlarının incelenmesinde bağımsız örneklem t testinden yararlanılmıştır. Ayrıca otel işletmelerinin endüstri içerisindeki faaliyet süresine ve işletme yöneticilerinin endüstri içerisindeki tecrübe durumuna göre uyguladıkları pazarlama stratejilerinin farklılık durumlarının incelenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesinin bir türü olan yol analizinden faydalanılmıştır.

4.2. Bulgular

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerine ait cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev ve çalışma sürelerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun % 66,9 erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin %33,1 ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde yöneticilerin, %4,5 (18) 18-25 yaş aralığında, %14,9 (60) 26-30 yaş aralığında, %27,6 (111) 31-35 yaş aralığında, % 25,1 (101) 36-40 yaş aralığında, %27,9 (112) 41 ve üstü

yaş aralığında yer almaktadır. Araştırmaya katılım sağlayan otel yöneticilerinin büyük bir kısmının genç ve orta yaşlı yöneticilerden oluştuğu söylenebilir. Yöneticiler eğitim durumları açısından incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun %67,2 lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir. Sonrasında sırasıyla % 14,7 önlisans, %10,4 ortaöğretim ve lise, %7,7 lisansüstü dereceye sahip yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitime sahip oldukları söylenebilir. Bu durum otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerde eğitim durumuna önem verildiğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Tablo 4.2: Yöneticilere ilişkin demografik bulgular.

Demografik Özellikler			
		n	%
Cinsiyet	Kadın	133	33,1
	Erkek	269	66,9
	Toplam	402	100,0
Yaş	18-25	18	4,5
	26-30	60	14,9
	31-35	111	27,6
	36-40	101	25,1
	41 ve üzeri	112	27,9
	Toplam	402	100,0
Eğitim Durumu	Ortaöğretim-Lise	42	10,4
	Önlisans	59	14,7
	Lisans	270	67,2
	Lisansüstü	31	7,7
Toplam	402	100,0	
Görev	Genel Müdür	79	19,7
	Genel Müdür Yardımcısı	323	80,3
	Toplam	402	100,0
Çalışma Süresi	1-5 yıl	240	59,7
	6-10 yıl	83	20,6
	11-15 yıl	44	10,9
	16 yıl ve üzeri	35	8,7
	Toplam	402	100,0

Araştırmaya katılan toplam 402 otel işletmesi yöneticisinin görev durumuna göre dağılımları incelendiğinde %80,3 genel müdür yardımcısı, %19,7'nin genel müdür pozisyonunda görev yaptığı görülmektedir. Yöneticilerin mevcut otel işletmelerinde çalışma süreleri incelendiğinde %59,7'nin 1-5 yıl aralığında, %20,6'nın 6-10 yıl aralığında, %10,9'nun 11-15 yıl aralığında ve %8,7'nin 16 yıl ve üzeri süredir

buldukları işletmelerde görev yaptıkları görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde işletme yöneticilerinin büyük bir kısmının mevcut işletmelerinde görece kısa süre görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılım sağlayan otel işletmelerinin özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3: Otel İşletmelerinin özellikleri.

Otel İşletmelerinin Özellikleri			
		n	%
Otel Sınıfı	4 Yıldızlı	139	34,6
	5 Yıldızlı	263	65,4
	Toplam	402	100,0
Otelin Türü	Kıyı Oteli	214	53,2
	Şehir Oteli	188	46,8
	Toplam	402	100,0
Otelin Faaliyet Süresi	1-5 yıl	91	22,6
	6-10 yıl	106	26,4
	11-15 yıl	111	27,6
	16 yıl ve üzeri	94	23,4
	Toplam	402	100,0

Araştırmaya katılım sağlayan otel işletmelerinin sınıf açısından durumu incelendiğinde işletmelerin %65,4'nün (263) 5 yıldızlı, % 34,6'nın (139) 4 yıldızlı otel işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Otel işletmelerin türü açısından dağılım incelendiğinde %53,2'nin kıyı oteli, %46,8'nin şehir oteli olarak faaliyet gösterdiği söylenebilir. Otel işletmelerinin turizm endüstrisindeki faaliyet süreleri açısından dağılımı incelendiğinde %27,6 (11-15 yıl), %26,4 (6-10 yıl), %22,6 (1-5 yıl), %23,4'nün ise 16 yıl ve üzeri yıldır endüstri içerisinde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Genel itibariyle otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun ortalama 10 yıl ve üzeri yıldır turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösterdikleri ve bu açıdan köklü işletmeler oldukları söylenebilir.

4.2.1. Ölçeklere ilişkin keşfedici faktör analizi

Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken arasından gruplandırılmış temel değişkenler-faktörler oluşturularak değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılmaktadır. Oluşturulan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi neticesinde aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşur (Ural ve Kılıç, 2006, s. 281).

Faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında, bir alanda geliştirilmiş olan ölçeklerin, geliştirilen alan dışında da uygulanması neticesinde yapı geçerliliğini ölçek amacıyla en sık kullanılan tekniklerden biridir (Çokluk ve diğ., 2016, s. 177).

Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki temel faktör analizi vardır (Byrne, 2016, s. 6). Keşfedici faktör analizinde araştırmacı çalışma yaptığı konu hakkında değişkenler arasındaki ilişki hakkında bir fikir ya da öngörü sahibi olmaması nedeniyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır (Coşkun ve diğ., 2017, s. 272). Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce keşfedilmiş ölçeklerin araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 21).

Bu araştırmada literatür kapsamında hem turizm hem de farklı alanlarda daha önce birçok çalışmada uygulanmış ölçekler kullanılmıştır. Bu nedenle, ilgili ölçeklerin öncelikle yapı geçerliliğini ortaya koyabilmek ve mevcut örnekleme durumu inceleyebilmek için ilk olarak keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için bazı varsayımların karşılanması gerekmektedir. Faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olması ve veri setinin faktör analizine uygun olması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri hesaplanarak ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilerek bu varsayımlar kontrol edilmiştir.

4.2.2. Pazarlama stratejisi ölçeği keşfedici faktör analizi sonuçları

Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının değerlendirilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi sonuçlarından yararlanılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygun olması için, KMO değerinin 0,50'nin üzerinde değer alması ve bununla birlikte Bartlett Küresellik Testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olması gerekmektedir (Can, 2013). Bu nedenle pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testi sonucunda KMO değeri 0,722 Bartlett test sonucu ($p < 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar pazarlama stratejisi ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Pazarlama stratejisi ölçeğinin faktör analizine uygunluğuna ilişkin varsayımlar sağlandıktan sonra faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçlarını daha iyi

yorumlamak için varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmada, faktör yük değeri kesim noktası 0,30 olarak alınmıştır.

Faktör analizi neticesinde maddelerin binişik olma durumu ortaya çıkabilmektedir. Binişikliğin meydana gelmesi iki şekilde gerçekleşebilir. Birinci durum, bir maddenin iki ya da daha fazla faktör üzerinde kabul düzeyinden daha yüksek yük değerine sahip olmasıdır. İkinci durum ise, maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 0,1'den küçük olmasıdır (Çokluk ve diğ., 2016, s. 233). Faktör yükü ve binişik olma durumu birlikte değerlendirilerek 5 madde yük değerleri ve dağılımları dikkate alınarak sırayla (m10, m17, m19, m21 ve m29) ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Pazarlama Stratejileri ölçeğine ilişkin faktör analizine Tablo 4.4'de yer verilmiştir.

Faktör analizi sonucunda, pazarlama stratejileri ölçeği 5 boyutlu bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Birinci faktör 6, ikinci faktörde 7, üçüncü faktör 6, dördüncü faktör 5 ve beşinci faktörde ise 4 maddeden oluşmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda (Türkmen, 2015; Serçek, 2017) ölçekte yer alan faktörler büyüme stratejileri, rekabet stratejileri, pazar payı stratejileri, müşteri kazanma stratejileri ve maliyet düşürme stratejileri olarak ele alınmıştır. Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlar literatüre uygun bir yapı oluşturmuştur. Dolayısıyla bu çalışmada da pazarlama stratejilerine ilişkin faktörler literatüre uygun olarak; birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci faktörler sırası ile büyüme stratejileri, rekabet stratejileri, pazar payı stratejileri, müşteri kazanma stratejileri ve maliyet düşürme stratejileri olarak isimlendirilmiştir. Beş faktörlü ölçek toplam varyansın yaklaşık %56'sını açıklamaktadır. Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçlarına aşağıdaki Tablo 4.4'de yer verilmiştir.

Tablo 4.4: Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi.

FAKTÖR BOYUTLARI			
	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü
BÜYÜME STRATEJİLERİ	4,63	16,63	
Müşterilerimiz için turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunulur			0,854
Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirilir			0,830
Yeni pazar ya da müşterilere yönelinir			0,826
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır			0,794
Kendi endüstrimizde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir			0,788
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir			0,764
REKABET STRATEJİLERİ	3,82	13,63	
Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite artırılır			0,872
Fiyat promosyonları ve indirimler uygulanır			0,841
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır			0,828
Rakiplerin fiyatları ve fiyat değişiklikleri takip edilir			0,808
Faaliyet alanımıza uygun olarak uzmanlaşma hedeflenir			0,608
Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelinir			0,584
Riske girmekten kaçınılır			0,482
PAZAR PAYI STRATEJİLERİ	2,83	10,09	
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir			0,863
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur			0,858
Ürünlerimizdeki seçenekler çoğaltılır			0,678
Aynı amaca yönelik turizm faaliyetlerine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşılır			0,623
Yatırımlar tek bir turizm faaliyeti üzerine yapılır			0,573
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur			0,504
MÜŞTERİ KAZANMA STRATEJİLERİ	2,51	8,95	
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır			0,829
Müşterilerin şikâyetlerine acil çözümler getirilir			0,785
Müşterilerle doğrudan iletişime ağırlık verilir			0,745
Memnuniyet anketlerine ağırlık verilir			0,693
Halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık verilir			0,537
MALİYET DÜŞÜRME STRATEJİLERİ	1,84	6,56	
Genel olarak tüm maliyetleri azaltma yoluna gidilir			0,724
Çalışanları azaltma yoluna gidilir			0,663
İşletme maliyetlerinden kısıntıya gidilir			0,612
Personel ücretlerini azaltma yoluna gidilir			0,507

Pazarlama strateji ölçeğinin ilk boyutu **Büyüme Stratejileri** olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut toplam varyansın 16,63'nü açıklamaktadır. Özdeğeri 4,63'tür. Boyut içerisinde en yüksek faktör yüküne sahip ifadeler ise; “Müşterilerimiz için turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunulur” (0,854) ve “Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirilir” (0,830) ifadeleridir. Ölçeğin ikinci boyutunu oluşturan **Rekabet Stratejileri**'nin özdeğeri 3,82 ve açıklanan varyans oranı 13,63 olarak hesaplanmıştır. **Pazar Payı Stratejileri** ölçeğin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut toplam altı ifadeden oluşmakta ve faktör yükleri 0,504 ile 0,863 arasında yer almaktadır. Toplam varyansın 10,09'unu açıklayan bu boyutun özdeğeri 2,83'tür. Ölçeğin dördüncü boyutu **Müşteri Kazanma Stratejileri** olarak isimlendirilmiştir. Özdeğeri 2,51 olan bu boyutun toplam varyansı açıklama oranı 8,95'tir. Ölçek içerisinde en yüksek faktör yüküne sahip ifade “Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır” (0,829) ifadesidir. Ölçeğin son boyutu olan **Maliyet Düşürme Stratejileri**'nin özdeğeri 1,84 ve varyans açıklama oranı ise 6,56'dır.

Pazarlama stratejileri ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen güvenilirlik katsayılarına Tablo 4.5'de yer verilmiştir.

Tablo 4.5: Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.

Faktör	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Rekabet Stratejileri	7	0,818
Büyüme Stratejileri	6	0,897
Pazar Payı Stratejileri	6	0,776
Müşteri Kazanma Stratejileri	5	0,763
Maliyet Düşürme Stratejileri	4	0,530

Ölçeğin; rekabet stratejileri, büyüme stratejileri, pazar payı stratejileri, müşteri kazanma stratejileri ve maliyet düşürme stratejileri faktörlerine ait Alfa katsayıları sırasıyla 0,818; 0,897; 0,776; 0,763 ve 0,530 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0,70'den büyük olması arzu edilmekle birlikte inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,50'e kadar kabul edilebileceği de belirtilmektedir (Kember, ve diğ., 2004, s. 270; Coşkun ve diğ., 2017, s. 133). Elde edilen sonuçlar, genel olarak ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.3. İşletme performansı ölçeği keşfedici faktör analizi sonuçları

Araştırmada kullanılan diğer ölçek işletme performansı ölçeğidir. İşletme performansı ölçeğine ilişkin faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için ön koşul olan KMO ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,788 ve Bartlett test sonucu ($p < 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar işletme performansı ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

İşletme performansı ölçeğinin faktör analizine uygunluğuna ilişkin varsayımlar sağlandıktan sonra faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçlarını daha iyi yorumlamak için döndürme işlemi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde döndürme işleminden sonra, ölçekte binişik bir maddenin bulunup bulunmadığı kontrol edilmiştir. Döndürme işlemi sonrasında ölçekte binişik madde olmadığı gözlenmiştir. İşletme performansı ölçeğinin faktör yapısı Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6: İşletme performansı ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi.

FAKTÖR BOYUTLARI			
	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü
FİNANSAL PERFORMANS	3,45	38,36	
Satış hacmimiz son iki yılda arttı			0,917
Pazar payımız son iki yılda arttı			0,904
Karlılığımız son iki yılda arttı			0,891
Maliyetlerimiz son iki yılda azaldı			0,629
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS	1,62	18,03	
İşletmemizde çalışan memnuniyeti son iki yılda arttı			0,784
İşletmemizde müşteri sadakati son iki yılda arttı			0,771
İşletmemizin kurum / kurumsal imajı son iki yılda güçlenmiştir			0,676
İşletmemizde müşteri memnuniyeti son iki yılda arttı			0,529
İşletmemizde işgören devir hızı son iki yılda azaldı			0,487

Faktör analizi sonucunda, işletme performansı ölçeği 2 boyutlu bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Birinci faktör 4, ikinci faktörde 5 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin alındığı Avcı ve diğ, (2011) çalışmasındaki ölçekte yer alan faktörler finansal performans ve finansal olmayan performans olarak ele alınmıştır. İşletme performansı ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlar

literatüre uygun bir yapı oluşturmuştur. Dolayısıyla bu çalışmada da işletme performansına ilişkin faktörler literatüre uygun olarak birinci boyut finansal performans, ikinci boyut finansal olmayan performans olarak isimlendirilmiştir. İki faktörlü ölçek toplam varyansın yaklaşık %60'ını açıklamaktadır.

İşletme performansı ölçeğinin ilk boyutu *Finansal Performans* olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut toplam varyansın 38,36'nı açıklamaktadır. Özdeğeri 3,45'tir. Boyut içerisinde en yüksek faktör yüküne sahip ifadeler ise; “Satış hacmimiz son iki yılda arttı” (0,917) ve “Pazar payımız son iki yılda arttı” (0,904) ifadeleridir. İşletme performansı ölçeğinin ikinci boyutu *Finansal Olmayan Performans* olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutun özdeğeri 1,62 ve varyans açıklama oranı ise 18,03'tür. Finansal olmayan performans boyutu toplam beş maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,784 ile 0,487 arasında değerler almıştır. Ayrıca işletme performansı ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak incelenmiş ve Tablo 4.7'de elde edilen katsayılar yer verilmiştir.

Tablo 4.7: İşletme performansı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.

Faktör	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Finansal Performans	4	0,839
Finansal Olmayan Performans	5	0,694

Daha öncede belirtildiği üzere Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0,70'den büyük olması arzu edilmekle birlikte inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,50'e kadar kabul edilebilmektedir (Kember, ve diğ, 2004, s. 270; Coşkun ve diğ, 2017, s. 133). Bu çalışmada, ölçeğin faktörlerine ait Alfa katsayısı sırasıyla 0,839 ve 0,694 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.4. Krizden etkilenme ölçeği keşfedici faktör analizi sonuçları

Araştırmada kullanılan son ölçek krizden etkilenme düzeyini belirleme ölçeğidir. Krizden etkilenme düzeyini belirleme ölçeğine ilişkin faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için ön koşul olan KMO ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,701 Bartlett test sonucu ($p < 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Elde

edilen bu sonuçlar işletme performansı ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

İşletme performansı ölçeğinin faktör analizine uygunluğuna ilişkin varsayımlar sağlandıktan sonra faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Krizden etkilenme düzeyini belirleme ölçeğinin faktör yapısına Tablo 4.8’de yer verilmiştir.

Tablo 4.8: Krizden etkilenme ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi.

FAKTÖR BOYUTU			
KRİZ	Özdeğer 2,35	Açıklanan Varyans 46,96	Faktör Yükü
Doğal afetlere dayalı krizler (sel, tsunami, deprem vb.)			0,771
Ekolojik krizler (küresel ısınma, asit yağmurları, kuş gribi vb.)			0,716
Siyasal şiddete dayalı krizler (terörizm)			0,679
Siyasal krizler (Gezi Parkı, Rusya Uçağının Düşürülmesi, 15 Temmuz Süreci)			0,642
Ekonomik krizler			0,606

Faktör analizi sonucunda, tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Tek faktörlü ölçek toplam varyansın yaklaşık %47’sini açıklamaktadır. Maddelere ilişkin faktör yükleri 0,606-0,771 arasında değerler almıştır. Krizden etkilenme düzeyini belirleme ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Bu katsayının 0,70 ve üzerinde olması iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2005). Bu çalışmada, ölçeğin Alfa katsayısı 0,708 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.5. Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda yapıları ölçmek amacıyla genellikle daha önce başka araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçekler tercih edilmektedir. Bu yöntem hem zaman hem de araştırma sonuçlarının karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Fakat bu noktada daha önce kullanılan ölçeklerin gerçekleştirilen çalışma için uygunluğunun incelenmesi gerekir. DFA genel olarak daha önce başka çalışmalarda kullanılmış ölçeklerin elde edilen verilerle ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 334). Diğer bir ifadeyle DFA kuramsal bir

yapı doğrultusunda geliştirilen ölçme aracından elde edilen veriler neticesinde, ilgili yapının doğrulanıp doğrulanmadığını test eder (Çokluk ve diğ, 2016, s. 177). Doğrulayıcı faktör analizinde tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz model şeklinde dört farklı model test edilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 21-26). Doğrulayıcı faktör analizi, kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde ve ölçek geliştirmek için de kullanılabilir (Kline, 2011).

Yapısal eşitlik modellerinde test edilen modelin elde edilen veriyle doğrulanıp doğrulanmadığı analizler neticesinde ortaya çıkan uyum iyiliği indekslerine göre belirlenmektedir (Gürbüz, 2019, s. 33). Uyum indeksleri içerisinde en yaygın olarak kullanılanı ve bilineni ki-kare'dir. Ki-Kare uyum iyiliği değeri yapısal eşitlik modelinde modelin veri ile ne derece uyum gösterdiğini anlamak için kullanılmaktadır. YEM'de model ile veri arasında uyum olması beklenildiğinden, bu değer anlamsız çıkması gerekir. Fakat ki-kare değeri örnekleme oldukça duyarlı bir uyum iyiliği değeridir. Büyük örneklemlerde bu değer yükselirken, küçük örneklerde ($n < 200$) genellikle anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölümünün genel modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için daha iyi sonuçlar vereceği kabul edilmektedir. χ^2/df değerinin 3 ve altında olması modelin iyi uyum gösterdiğini, 3-5 arasında olmasının ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 337).

RMSEA yani yaklaşık hataların ortalama karekökü değeri, modelin örneklem ile uyumlu olup olmadığını test eder. RMSEA değerinin küçük örneklemlerde kullanılmaması önerilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 35). Bu indeks 0 ile 1 arasında değerler alır. RMSEA değerinin sıfır olması mükemmel uyumun olduğunu gösterir (Kline, 2011, s. 205).

Bir diğer indekste Bentler ve Bonett'in (1980) geliştirmiş olduğu normlandırılmış uyum indeksi olan NFI indeksidir. Bentler (1990), NFI indeksinin örneklem büyüklüğünü de hesaba katması için bu indeksi revize ederek karşılaştırmalı uyum indeksi olarak bilinen CFI indeksini geliştirmiştir. NFI ve CFI indeksleri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Değerlerin bire yakın olması iyi uyumu işaret etmektedir. Bentler (1990) bu iki indeksten, CFI indeksinin seçilmesini tavsiye etmiştir (Byrne, 2016, s. 96). SRMR indeksi mutlak uyum indekslerinden birisidir. Bu indeks evrene ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait

kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryansları test eder. SRMR değerinin sıfıra yaklaşması mükemmel uyuma bire yaklaşması ise kötü uyuma işaret etmektedir (Gürbüz, 2019, s. 34). Bir diğer iyilik uyum indeksi de GFI'dır. Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. AGFI ise, örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 34). AGFI, GFI'den sadece belirtilen modeldeki serbestlik derecelerinin sayısını ayarlaması bakımından farklılık gösterir. GFI ve AGFI mutlak uyum iyiliği indeksleri olarak değerlendirilebilir. Her iki indekste 0 ve 1 arasında değerler alır. GFI ve AGFI değerlerinin bire yakın olması uyumun iyi olduğunu gösterir (Byrne, 2016, s. 95).

Bu çalışmada değerlendirmeye alınan uyum iyiliği indeksleri χ^2/sd , RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), SRMR (Mutlak Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI, AGFI birçok farklı araştırmada en çok kullanılan indekslerdir.

4.2.6. Pazarlama stratejileri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

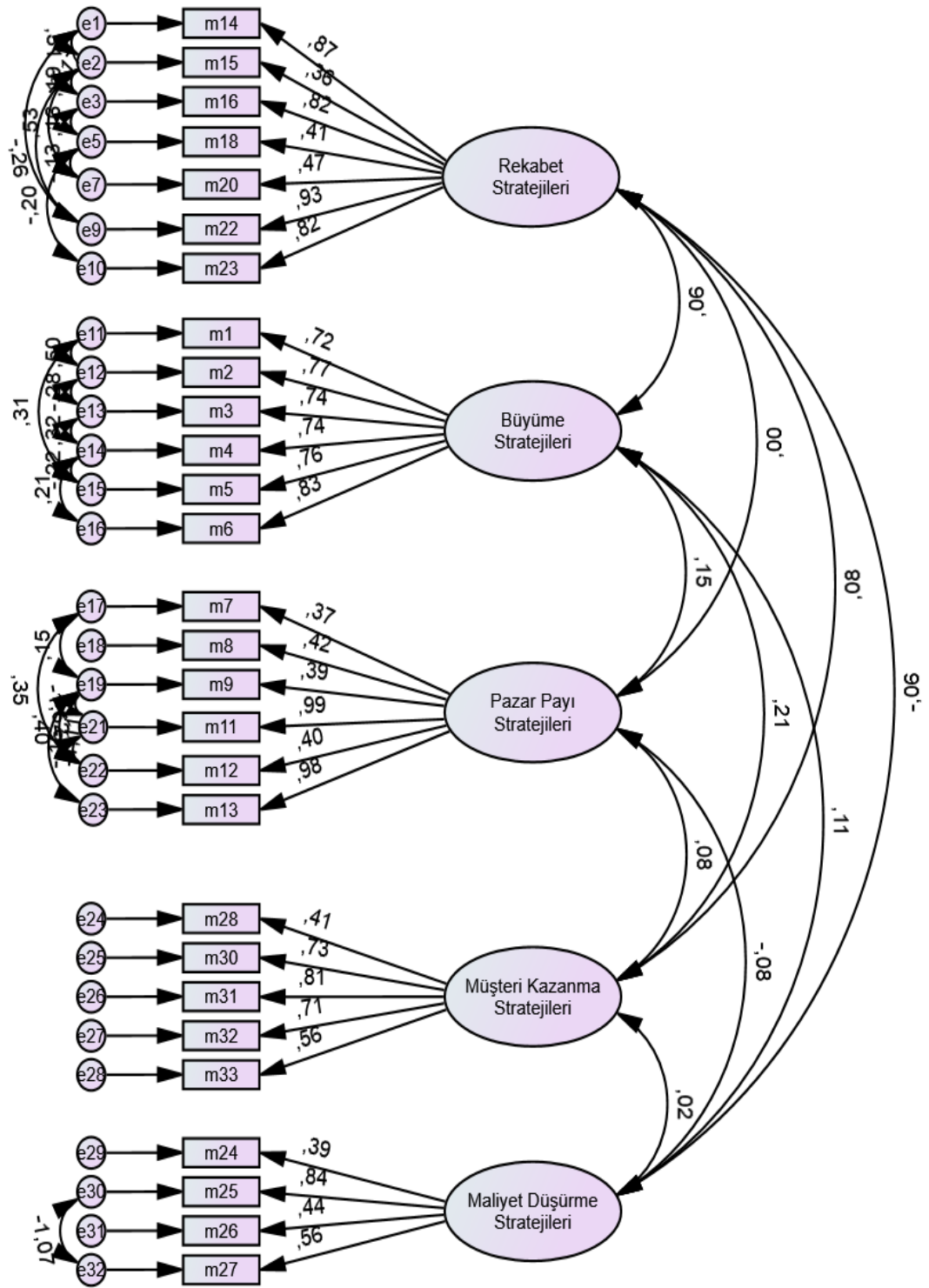
Pazarlama stratejileri ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı (DFA) ile test edilmiştir. DFA sonucunda daha iyi uyum değerleri elde edebilmek için, modifikasyon indeks değerleri incelenmiş ve bazı maddelerin hata değerleri arasındaki korelasyonlar serbest bırakılmıştır. Programın önerdiği modifikasyonlar gerçekleştirilerek DFA son halini almıştır. Pazarlama stratejisi ölçeğine ilişkin beş faktörlü modeli değerlendirmek için bazı uyum iyiliği değerleri hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerlerine Tablo 4.9'da yer verilmiştir.

Tablo 4.9: Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri.

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,53	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	Kabul edilebilir	Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	Kabul edilebilir	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,92	Kabul edilebilir	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,88	Kabul edilebilir	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,85	Kabul edilebilir	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Pazarlama stratejileri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin ($\chi^2/sd=2,53$; RMSEA=0,06; SRMR=0,06; CFI=0,92; GFI=0,82; AGFI=0,85) uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin beş faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği ve beş faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda; rekabet stratejileri, büyüme stratejileri, pazar payı stratejileri, müşteri kazanma stratejileri ve maliyet düşürme stratejileri faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yük değerleri sırasıyla 0,36-0,93; 0,72-0,83; 0,37-0,99; 0,41-0,81 ve 0,39-0,84 arasında farklı değerler almıştır. Test edilen beş faktörlü model aşağıda Şekil 4.2’de gösterilmiştir.

Şekil 4.2’de yer alan elipsler gizil değişkenleri (ölçek boyutunu), dikdörtgenler gözlemlenen değişkenleri (ölçek ifadeleri), tek yönlü ok bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini, çift yönlü oklar ise, iki değişken arasındaki kovaryansı göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 11). Modelde gösterilen tüm yol katsayıları $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 4.2: Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin dfa sonuçları, $\chi^2=806,11$; $Sd=319$; $p<0,001$

4.2.7. İşletme performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

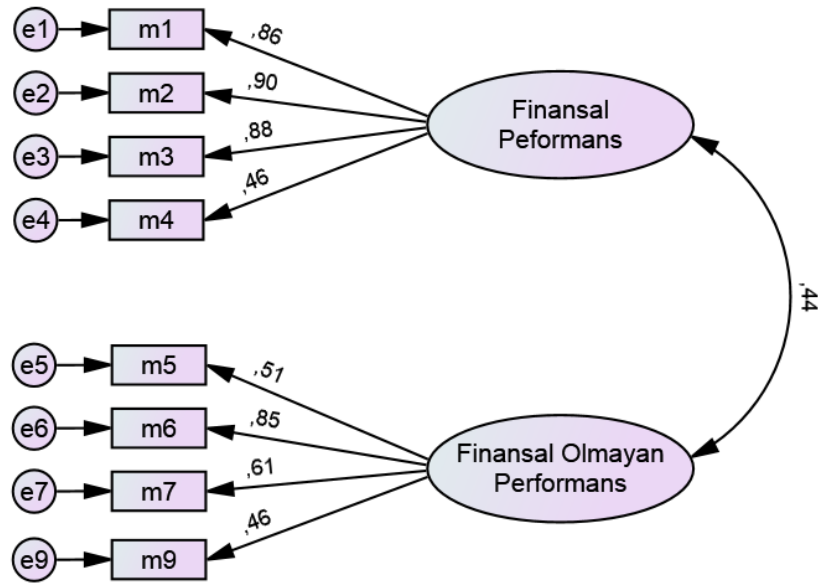
İki alt boyut ve toplam 9 maddeden oluşan işletme performansı ölçeğinin yapısı DFA ile test edilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör yük değeri 0,30'un altında bulunan bir madde (m8) ölçekten çıkarılmıştır. İki faktörlü modeli değerlendirmek için bazı uyum değerleri hesaplanmış ve incelenmiştir. İşletme performansı ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerlerine Tablo 4.10'da yer verilmiştir.

Tablo 4.10: İşletme performansı ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri.

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,84	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,07	Kabul edilebilir	Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,97	İyi uyum	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,97	İyi uyum	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,94	İyi uyum	Jöreskog ve Sörbom, 1984

İşletme performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin ($\chi^2/sd=2,84$; $RMSEA=0,07$; $SRMR=0,05$; $CFI=0,97$; $GFI=0,97$; $AGFI=0,94$) uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin iki faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve iki faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda; finansal ve finansal olmayan performans faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yük değerleri sırasıyla 0,46-0,90 ve 0,46-0,85 arasında değişen değerler almıştır.

Test edilen iki faktörlü model Şekil 4.3'de gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 4.3: İşletme performansı ölçeğine ilişkin dfa sonuçları, $\chi^2=53,88$; $Sd=19$; $p<0,001$.

4.2.8. Krizden etkilenme ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

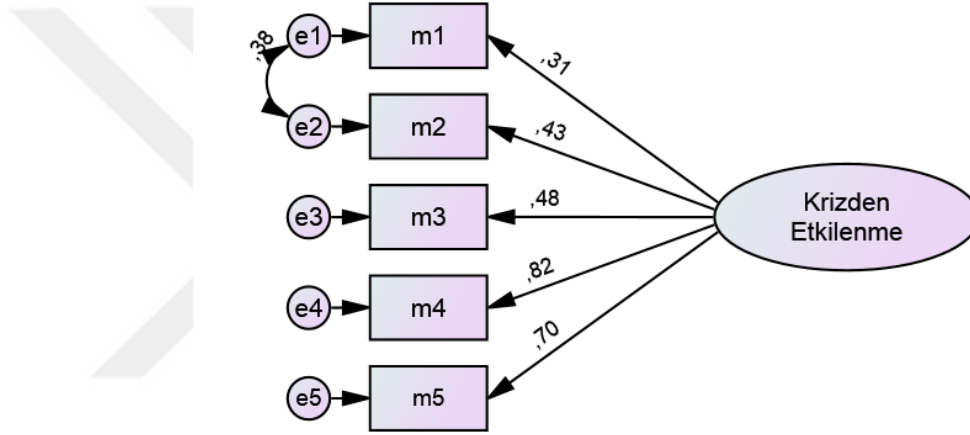
Krizden etkilenme düzeyini belirleme ölçeğinin keşfedilen tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA sonucunda daha iyi uyum değerleri elde edebilmek için, modifikasyon indeks değerleri incelenmiş ve bazı maddelerin hata değerleri arasındaki korelasyonlar serbest bırakılmıştır. Tek faktörlü modeli değerlendirmek için bazı uyum değerleri hesaplanmış ve incelenmiştir. Krizden etkilenme ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerlerine Tablo 4.11’de yer verilmiştir.

Tablo 4.11: Krizden etkilenme ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri.

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,96	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,07	Kabul edilebilir	Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,04	İyi uyum	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,98	İyi uyum	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,99	İyi uyum	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,96	İyi uyum	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Krizden etkilenme düzeyini belirleme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin ($\chi^2/sd=2,96$; RMSEA=0,07; SRMR=0,04; CFI=0,98; GFI=0,99; AGFI=0,96) uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve tek faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda ölçek maddeleri faktör yük değerlerinin 0,31-0,82 arasında değişen değerler almıştır.

Test edilen tek faktörlü model Şekil 4.4'te gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 4.4: Krizden etkilenme ölçeğine ilişkin dfa sonuçları, $\chi^2=11,84$; $Sd=4$; $p<0,05$.

Keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bir bütün olarak incelendiğinde, araştırma modelinde ana değişkenler olarak yer alan krizden etkilenme, pazarlama stratejileri ve işletme performansı ölçeklerinin istatistiksel olarak geçerli, güvenilir ve doğrulanabilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır.

Geçerlilikten bahsedilebilmesi için, sadece yapısal bir uygunluğun yeterli görülmemesi gerektiği, yapı geçerliliği testinin sonrasında yakınsak ve iraksak (ayırteci) geçerliliklerin de test edilmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 82). Yakınsak ve iraksak geçerlilik çok boyutlu ölçeklerin korelasyon açısından incelenmesidir (Coşkun ve diğ., 2017, s. 131). DFA sonucunda birinci düzey çok faktörlü bir ölçüm modelinin doğrulanmış olması ölçekte yer alan faktörlerin ve maddelerin belli bir düzeyde yakınsak ve ayırteci geçerliliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir

(Gürbüz, 2019, s. 77). Bu çalışmada çok boyutlu ölçeklere ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve yapısal olarak doğrulanmıştır. Bu açıdan çok boyutlu ölçeklerin yakınsak ve ayırteci geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12’de pazarlama stratejilerine ilişkin aritmetik ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 4.12: Pazarlama stratejileri ölçeği aritmetik ortalama değerleri.

İfadeler	N	A.O	S.S
Müşterilerle doğrudan iletişime ağırlık verilir.	402	4,26	,651
Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite artırılır.	402	4,20	,794
Müşterilerin şikayetlerine acil çözümler getirilir.	402	4,15	,739
Rakiplerin fiyatları ve fiyat değişiklikleri takip edilir.	402	4,14	,783
Memnuniyet anketlerine ağırlık verilir.	402	4,11	,701
Fiyat promosyonları ve indirimler uygulanır.	402	4,10	,772
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır.	402	4,08	,719
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır.	402	4,07	,797
Yeni pazar ya da müşterilere yönelir.	402	3,91	,864
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur.	402	3,91	,833
Ürünlerimizdeki seçenekler çoğaltılır.	402	3,89	,814
Faaliyet alanımıza uygun olarak uzmanlaşma hedeflenir.	402	3,88	,995
Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirilir.	402	3,88	,900
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.	402	3,85	,948
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.	402	3,83	,945
Aynı amaca yönelik turizm faaliyetlerine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşılır.	402	3,75	,811
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır.	402	3,63	,961
Riske girmekten kaçınılır.	402	3,62	1,236
Halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık verilir.	402	3,61	,912
Genel olarak tüm maliyetleri azaltma yoluna gidilir.	402	3,53	,937
Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelir.	402	3,47	1,188
Kendi endüstrimizde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	402	3,39	1,028
İşletme maliyetlerinden kısıntıya gidilir.	402	3,37	,942
Müşterilerimiz için turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunulur.	402	3,30	1,116
Yatırımlar tek bir turizm faaliyeti üzerine yapılır.	402	3,25	1,209
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	402	3,16	1,072
Çalışanları azaltma yoluna gidilir.	402	2,83	1,119
Personel ücretlerini azaltma yoluna gidilir.	402	2,47	1,203
Toplam	402	3,70	0,928

Katılımcıların ifadelerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının 5'e yakın olması ilgili ifadeye katılımlarını gösterirken, ortalamanın 3 olması ilgili ifadeye katılımlarında kararsız olduklarını, ortalamanın 1'e yakın olması da ilgili ifadeye katılmadıklarını göstermektedir.

Katılımcıların yüksek oranda katılım sağladıkları ifadeler genel olarak değerlendirilecek olursa kriz dönemlerinde otel işletmelerinin mevcut müşterilerini korumak ve yeni müşterileri işletmelerine çekmeye yönelik stratejilere (müşteri kazanma) ayrıca piyasada yer alan diğer rakiplerinden farklı olan yönlerini ön plana çıkartarak rekabet etmeye yönelik stratejilere (rekabet stratejileri) ağırlık verdikleri söylenebilir. İşletmelerin özellikle bu tür stratejilere ağırlık vermelerinin en önemli sebeplerinden birisi kriz dönemlerinde işletmelerin gelirlerinde ve satışlarında yaşanan büyük düşüşler sonucunda yaşadıkları ekonomik zorluklar olabilir. Çünkü insanlar ekonomik olarak zorluk yaşadıkları dönemlerde temel ihtiyaçları dışındaki yaptıkları harcamalarda kısıntıya giderler. Dolayısıyla işletmeler gelirlerinde yaşanan bu düşüşleri artırmak adına mevcut müşterileri korumak, yeni müşteriler kazanmak ve rekabet etmeye yönelik pazarlama stratejilerine ağırlık vermektedir.

Katılımcıların düşük oranda katılım sağladıkları ifadeler genel olarak değerlendirilecek olursa işletmelerin kriz dönemlerinde en az uyguladıkları pazarlama stratejilerinin büyüme ve maliyet düşürme stratejileri olduğu söylenebilir. Maliyet düşürme stratejilerinin daha az kullanılmasının nedeni işletme yöneticilerinin kaliteden ödün vermek istememelerinden kaynaklanabilir. Büyüme stratejilerinin yoğun olarak kullanılmaması ise, işletme yöneticilerinin kriz dönemlerinde daha kısa vadede sonuç alabilecekleri stratejilere yönelmek istemelerinden kaynaklanabilir.

Aşağıdaki Tablo 4.13'de katılımcıların krizden etkilenme düzeyine ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalaması yer almaktadır. Otel işletmesi yöneticilerinin etkilendikleri krizlere ilişkin yanıtları olumsuz yanıtta "(1) Hiç", olumlu yanıtta "(5) Çok Fazla" olacak şekilde derecelendirilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının 5'e yakın olması işletmelerin ilgili kriz türünden etkilendiklerini gösterirken, ortalamanın 3 olması katılımcıların kararsız olduklarını, ortalamanın 1'e yakın olması da ilgili krizden etkilenmediklerini göstermektedir.

Tablo 4.13: Krizden etkilenme düzeyi ölçeği aritmetik ortalama değerleri.

Krizler	N	Ortalama	Standart Sapma
Siyasal Krizler	402	3,78	1,282
Ekonomik Krizler	402	3,56	,849
Siyasi Şiddete Dayalı Krizler (Terörizm)	402	3,49	,913
Doğal Afetlere Dayalı Krizler	402	2,70	1,006
Ekolojik Krizler	402	2,66	1,088

Araştırmaya katılan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin en çok etkilendiği kriz türünün “Siyasal Krizler” (3,78) olduğu görülmektedir. İşletmelerin en çok etkilendiği ikinci kriz türü ise “Ekonomik Kriz” (3,56) olmuştur. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin diğer kriz türlerinden etkilenme düzeyleri sırasıyla “Siyasal Şiddete Dayalı Krizler” (3,49), “Doğal Afetlere Dayalı Krizler” (2,70), “Ekolojik Krizler” (2,66) olarak hesaplanmıştır. Her krizin farklı bir nedeni olsa da krizlerin ortak sonuçlarının ekonomik olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yaşanan bir krizin hem işletmeler hem de ülkeler açısından belki de en önemli sonuçlarından birinin ekonomik olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki Tablo 4.13 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin nispeten daha az etkilendiği iki kriz türünün ekolojik krizler ile doğal afete dayalı krizler olduğu görülmektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden birinin diğer ülkelere nazaran ülkemizde çok fazla doğal afetin yaşanmaması olabilir. Genel olarak araştırmaya katılan otel işletmelerinin etkilendikleri kriz türleri değerlendirilecek olursa; işletmelerin kendilerinin kontrol edemediği doğal afete dayalı yaşanan krizlerden ve ekolojik krizlerden çok fazla etkilenmediği, buna karşın siyasi kriz, ekonomik kriz ve yaygın silahlı şiddet olaylarına dayalı krizlerden daha çok etkilendikleri söylenebilir.

Karşılaşılan kriz türleri ile uygulanan pazarlama stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler aşağıdaki Tablo 4.14’de gösterilmektedir.

Tablo 4.14: Kriz türü, pazarlama stratejileri ve performans korelasyon analizi.

Değişkenler	Büyüme Stratejileri	Pazar Payı Stratejileri	Rekabet Stratejileri	Maliyet Düşürme Stratejileri	Müşteri Kazanma Stratejileri	Finansal Performans	Finansal Olmayan Performans
Ekonomik Krizler	,179**	0,001	,128**	,103*	-0,042	-0,013	-,100*
Siyasal Şiddete Dayalı Krizler	,191**	,106*	,148**	-0,013	0,055	-0,018	-0,063
Siyasal Krizler	,157**	,144**	,204**	0,085	0,025	-,100*	-0,075
Doğal Afetlere Dayalı Krizler	0,081	0,051	,221**	0,087	0,038	-,132**	-,115*
Ekolojik Krizler	,212**	,214**	,264**	0,063	0,059	-0,015	-0,091

**p<0,01; *p<0,05

Anlamli ilişkiler incelendiğinde, ekonomik krizden etkilenme ile büyüme stratejileri ($r=0,179$; $p<0,01$), rekabet stratejileri ($r=0,128$; $p<0,01$) ve maliyet düşürme stratejileri ($r=0,103$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, finansal olmayan performans ile negatif yönlü ($r=-0,100$; $p<0,05$) zayıf ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri arttıkça büyüme, rekabet ve pazar payı stratejilerini kullanma eğilimlerinin arttığı buna karşın finansal olmayan performanslarının ise azaldığı yorumu yapılabilir.

Siyasal şiddete dayalı krizlerden etkilenme ile büyüme stratejileri ($r=0,191$; $p<0,01$), pazar payı stratejileri ($r=0,106$; $p<0,05$) ve rekabet stratejileri ($r=0,148$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişkiler bulunmaktadır. Aynı zamanda

Siyasal krizlerden etkilenme ile büyüme stratejileri ($r=0,157$; $p<0,01$), pazar payı stratejileri ($r=0,144$; $p<0,01$) ve rekabet stratejileri ($r=0,204$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü zayıf, finansal performans ($r=-0,100$; $p<0,05$) ile negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Siyasal krizlerden etkilenme düzeyi arttıkça büyüme stratejileri, pazar payı stratejileri ve rekabet stratejilerini kullanma eğilimi artmakta, buna karşın finansal performans ise azalmaktadır. Siyasal krizlerin sonuçları ekonomik sorunlara yol açabilmektedir. Ayrıca siyasi açıdan yaşanan bir kriz neticesinde oluşan belirsizlik ortamı nedeniyle yeni yatırımlar ortaya çıkmamakta ve dolaylı açıdan bu durum istihdam sorunlarına neden olabilmektedir. Otel işletmeleri açısından düşünüldüğünde siyasi nedenlerle ortaya çıkan fakat sonuçları ekonomik olan bu krizlere karşı işletmeler büyüme, pazar payı ve rekabet stratejilerini uygulayarak krizin etkisini azaltmaya

çalışırken, yaşanan kriz durumu işletmelerin finansal performanslarını negatif yönde etkilemektedir.

Doğal afetlere dayalı krizlerden etkilenme ile rekabet stratejileri ($r=0,221$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki, finansal performans ($r=-0,132$; $p<0,01$) ve finansal olmayan performans ($r=-0,115$; $p<0,05$) arasında ise negatif yönlü zayıf ilişkiler bulunmaktadır. Aynı zamanda ekolojik krizden etkilenme ile büyüme stratejileri ($r=0,212$; $p<0,01$), pazar payı stratejileri ($r=0,214$; $p<0,01$) ve rekabet stratejileri ($r=0,264$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

4.2.9. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları

Aşağıdaki Tablo 4.15’de araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde krizden etkilenme düzeyi ile finansal olmayan performans arasında negatif yönde zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,129$; $p<0,01$). Bu durumu araştırmaya katılan otel işletmelerinin krizden etkilenme düzeylerinde meydana gelen artışın işletmelerin finansal olmayan performanslarını olumsuz yönde etkileyerek azalttığı şeklinde yorumlamak mümkündür. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan işletmeler krizlerden ne kadar çok etkilenirse bu durum işletmelerinin finansal olmayan performansını o ölçüde olumsuz etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.15: Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları.

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Krizden Etkilenme Düzeyi	1							
2. Büyüme Stratejileri	,238**	1						
3. Pazar Payı Stratejileri	,161**	,127*	1					
4. Rekabet Stratejileri	,288**	0,068	,109*	1				
5. Maliyet Düşürme Stratejileri	0,096	0,054	0,023	-0,027	1			
6. Müşteri Kazanma Stratejileri	0,042	,173**	0,035	0,025	0,010	1		
7. Finansal Performans	-0,087	,216**	,109*	0,052	0,072	,159**	1	
8. Finansal Olmayan Performans	-,129**	,117*	0,016	0,021	-,142**	,326**	,336**	1

** $p<0,01$; * $p<0,05$

Büyüme stratejileri ile pazar payı stratejileri ($r=0,127$; $p<0,05$), müşteri kazanma stratejileri ($r=0,173$; $p<0,01$), finansal performans ($r=0,216$; $p<0,01$) ve finansal olmayan performans ($r=0,117$; $p<0,05$) arasında pozitif yönde zayıf ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Büyüme stratejilerini kullanma eğilimi arttıkça pazar payı stratejileri, müşteri kazanma stratejilerini kullanma eğilimi ve işletme performansı artış göstermektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan otel işletmelerinin krizlere karşı uyguladıkları büyüme stratejilerinin, pazarlama stratejilerinin diğer alt boyutlarını oluşturan pazar payı stratejileri ve müşteri kazanma stratejilerini, bununla birlikte işletmelerin performansını pozitif yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.15 incelendiğinde pazar payı stratejileri ile rekabet stratejileri ($r=0,109$; $p<0,05$) ve finansal performans ($r=0,109$; $p<0,05$) arasında pozitif yönde zayıf ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri, pazar payı stratejilerini yoğun olarak kullandıklarında bu durum rekabet stratejilerini kullanma eğilimini ve finansal performansı artırmaktadır.

Dikkat çekici bir diğer ilişki de maliyet düşürme stratejileri ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkidir. Maliyet düşürme stratejileri ile finansal olmayan performans arasında negatif yönde zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,142$; $p<0,01$). Aynı zamanda müşteri kazanma stratejileri ile finansal performans ($r=0,159$; $p<0,01$) ve finansal olmayan performans ($r=0,326$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde zayıf ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İşletmeler kriz karşısında müşteri kazanma stratejilerini kullandıkça bu durum işletme performansını artırmaktadır.

4.2.10. Demografik değişkenlere göre farklılık analizi sonuçları

Tablo 4.16'da otel işletmelerinin türüne göre pazarlama stratejileri alt boyutları açısından bir farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 4.16: Pazarlama stratejilerinin otel türüne göre karşılaştırılması.

Boyutlar	Otel Türü	Sayı	Ort.	SS.	t	p
Büyüme	Kıyı Oteli	214	3,65	0,790	2,865	0,004
	Şehir Oteli	188	3,42	0,812		
Rekabet	Kıyı Oteli	214	4,03	0,664	3,428	0,001
	Şehir Oteli	188	3,81	0,639		
Pazar Payı	Kıyı Oteli	214	3,78	0,673	1,107	0,269
	Şehir Oteli	188	3,71	0,607		
Müşteri Kazanma	Kıyı Oteli	214	4,06	0,592	0,572	0,567
	Şehir Oteli	188	4,03	0,468		
Maliyet Düşürme	Kıyı Oteli	214	3,11	0,635	1,797	,073
	Şehir Oteli	188	2,99	0,725		

Yapılan t testi analizi sonucunda pazarlama stratejilerinin alt boyutları olan “Büyüme Stratejileri” ve “Rekabet Stratejileri” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde araştırmaya katılan kıyı otellerinin (3,65) şehir otellerine (3,42) göre büyüme stratejilerini daha fazla kullandığı anlaşılmıştır. Ayrıca tablo incelendiğinde kıyı otellerinin (4,03) rekabet stratejilerini kullanma oranının şehir otellerine (3,81) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Pazar payı, müşteri kazanma ve maliyet düşürme alt boyutları açısından kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Otel işletmelerinin sınıfına göre pazarlama stratejileri alt boyutları açısından bir farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda pazarlama stratejilerinin alt boyutları (Büyüme, Rekabet, Pazar Payı, Müşteri Kazanma ve Maliyet Düşürme) açısından 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). Bu sonuca göre araştırmaya katılan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin pazarlama stratejilerini benzer şekilde değerlendirdikleri ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin pazarlama stratejilerini değerlendirme durumlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık durumunun belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır (Tablo 4.17).

Tablo 4.17: Pazarlama stratejilerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması.

Boyutlar	Otel Türü	Sayı	Ort.	SS.	t	p
Müşteri Kazanma	Kadın	133	4,15	,528	2,742	0,006
	Erkek	269	3,99	,534		

Yapılan t testi analizi sonucunda sadece pazarlama stratejilerinin alt boyutu olan “Müşteri Kazanma” boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Aritmetik ortalamalar incelendiğinde kadın yöneticilerin (4,15) müşteri kazanmaya yönelik pazarlama stratejilerine erkek yöneticilere (3,99) göre daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır. Büyüme, rekabet, pazar payı ve maliyet düşürme alt boyutları açısından kadın ve erkek otel yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Aşağıda Tablo 4.18’de otel işletmelerinin türüne göre kriz türleri açısından bir farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi analizi sonucunda otel işletmelerinin türüne göre beş kriz türü açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 4.18: Kriz türlerinin otel türüne göre karşılaştırılması.

Kriz Türleri	Otel Türü	Sayı	Ort.	SS.	t	p
Ekonomik Kriz	Kıyı Oteli	214	3,72	,735	3,917	0,000
	Şehir Oteli	188	3,39	,933		
Siyasal Şiddete Dayalı Kriz (Terörizm)	Kıyı Oteli	214	3,62	,824	2,904	0,004
	Şehir Oteli	188	3,35	,989		
Siyasal Kriz	Kıyı Oteli	214	4,61	,796	18,965	0,000
	Şehir Oteli	188	2,83	1,051		
Doğal Afetlere Dayalı Kriz	Kıyı Oteli	214	2,92	,877	4,716	0,000
	Şehir Oteli	188	2,45	1,086		
Ekolojik Kriz	Kıyı Oteli	214	2,82	1,021	3,181	0,002
	Şehir Oteli	188	2,47	1,135		

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde kıyı otellerinin (3,72) şehir otellerine göre (3,39) ekonomik krizden daha çok etkilendikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan kıyı otelleri siyasal krizden yoğun bir şekilde etkilenirken (4,61) şehir otellerinin (2,83) siyasal krizden çok az düzeyde etkilendikleri görülmektedir. Farklılıklara ilişkin Tablo

4.18 incelendiğinde siyasal şiddete dayalı kriz, doğal afetlere dayalı kriz ve ekolojik kriz türlerinde de kıyı otellerinin şehir otellerine göre daha yoğun etkilendiği anlaşılmaktadır.

Otel işletmelerinin sınıfına göre kriz türleri açısından bir farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kriz türleri (Ekonomik Kriz, Siyasal Şiddete Dayalı Kriz, Siyasal Kriz, Doğal Afetlere Dayalı Kriz, Ekolojik Kriz) açısından 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Otel işletmelerinin turizm endüstrisi içerisindeki faaliyet süreleri açısından pazarlama stratejilerini kullanmaları arasında bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır (Bkz. Tablo 4.19). Gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde Post-Hoc testlerinden olan Tukey testinden faydalanılmıştır. Otel işletmelerinin faaliyet sürelerine göre uyguladıkları pazarlama stratejileri (Büyüme, Rekabet, Pazar Payı, Müşteri Kazanma ve Maliyet Düşürme) arasında bir farklılığın olup olmaması durumunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda “Büyüme Stratejileri” boyutunda (F: 3,156; $p<0,05$), “Rekabet Stratejileri” boyutunda (F: 9,046; $p<0,05$) ve “Pazar Payı Stratejileri” boyutunda ((F: 4,856; $p<0,05$) anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.19: Pazarlama stratejilerinin faaliyet süresine göre karşılaştırılması.

Boyutlar	Faaliyet Süresi	Sayı	A.O	S.S	F	p	Post-Hoc Tukey Farklılık	p
Büyüme Stratejileri	1-5 yıl	91	3,77	0,681	3,156	0,025	1-5 ve 6-10 yıl	0,035
	6-10 yıl	106	3,46	0,737				
	11-15 yıl	111	3,49	0,895				
	16 yıl ve üzeri	94	3,48	0,858				
Rekabet Stratejileri	1-5 yıl	91	4,13	0,552	9,046	0,000	1-5 ve 11-15 yıl 1-5 ve 16 yıl üzeri	0,009 0,000
	6-10 yıl	106	4,05	0,594				
	11-15 yıl	111	3,84	0,754				
	16 yıl ve üzeri	94	3,69	0,633				
Pazar Payı Stratejileri	1-5 yıl	91	3,78	0,647	4,856	0,002	6-10 ve 11-15 yıl 6-10 ve 16 yıl üzeri	0,004 0,011
	6-10 yıl	106	3,92	0,626				
	11-15 yıl	111	3,63	0,651				
	16 yıl ve üzeri	94	3,65	0,610				

Gruplar arasındaki farklılığın incelenebilmesi için Post-Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Varyansların homojen bir dağılım gösterip göstermediği test esnasında sınınmış ve varyansların homojen bir dağılım sergilediği görülmüştür. Bu nedenle farklılığın test edilmesinde Tukey testinden yararlanılmıştır. Yapılan Tukey testi analizi sonucunda büyüme stratejileri açısından anlamlı farklılığın 1-5 yıl ile 6-10 yılları arasında faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde faaliyet süresi 1-5 yıl olan (3,76) işletmelerin faaliyet süresi 6-10 yıl olan işletmelere (3,45) göre büyüme stratejilerini daha yoğun bir şekilde kullandığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirilecek olursa, faaliyet süresi 10 yıl altında olan işletmeler arasında faaliyet süresi kısa olanların büyüme stratejilerine daha fazla ağırlık verdikleri ve bu durumda endüstri içerisinde yeni oldukları için büyümeye daha yatkın bir yapıya sahip olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Rekabet stratejileri açısından anlamlı farklılığın 1-5 yılları arası faaliyet gösteren işletmelerle 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Faaliyet süresi 1-5 yıl olan işletmelerin (4,12) rekabet stratejilerini faaliyet süresi 11-15 yıl (3,84) olan ve faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri olan (3,69) işletmelere göre daha yoğun kullandığı anlaşılmaktadır. Rekabet stratejileri diğer faaliyet yılları arasında faaliyet gösteren işletmeler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan diğer bir ifadeyle endüstri içerisinde yeni faaliyet gösteren işletmelerin rekabet etmeye yönelik stratejileri endüstri içerisinde deneyimli olan (11 ve üzeri) işletmelere göre daha fazla kullanmasının nedeni, krize ilişkin kendilerine göre daha deneyimli olan işletmeler karşısındaki dezavantajlı durumlarını rekabetçi bir yapıyla avantaja dönüştürmek istemelerinden kaynaklanabilir.

Pazar payı stratejileri açısından anlamlı farklılığın 6-10 yılları arası faaliyet gösteren işletmelerle 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Faaliyet süresi 6-10 yıl olan işletmelerin (3,92) pazar payı stratejilerini faaliyet süresi 11-15 yıl (3,63) olan ve faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri olan (3,64) işletmelere göre daha yoğun kullandığı anlaşılmaktadır. Pazar payı açısından istedikleri pazar payına ulaşamamış işletmelerin, kendilerine göre daha deneyimli ve belli bir pazar payına ulaşmış işletmelerin pazar paylarından yararlanmak istemeleri bu durumun temel nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.20’de pazarlama stratejileri alt boyutlarının otel yöneticilerinin çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Otel yöneticilerinin mevcut işletmedeki çalışma süreleri açısından pazarlama stratejilerini kullanmaları arasında bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın incelenmesi için Post-Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Varyansların homojen bir dağılım gösterip göstermediği test esnasında sınanmış ve varyansların homojen bir dağılım sergilediği görülmüştür. Bu yüzden farklılığın test edilmesinde Tukey testinden yararlanılmıştır.

Otel yöneticilerinin mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre uyguladıkları pazarlama stratejileri (Büyüme, Rekabet, Pazar Payı, Müşteri Kazanma ve Maliyet Düşürme) arasında bir farklılığın olup olmaması durumunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda sadece “Büyüme Stratejileri” boyutunda (F: 3,582; $p < 0,05$) anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır (Tablo 4.20).

Tablo 4.20: Pazarlama stratejilerinin çalışma süresine göre karşılaştırılması.

Boyutlar	Çalışma Süresi	Sayı	A.O	S.S	F	p	Post Hoc Tukey Farklılık	p
	1-5 yıl	240	3,59	0,772				
Büyüme Stratejileri	6-10 yıl	83	3,54	0,874	3,582	,014	16 üzeri ve 1-5 yıl	0,009
	11-15 yıl	44	3,64	0,771			16 üzeri ve 1-5 yıl	0,026
	16 yıl ve üzeri	35	3,13	0,841				

Büyüme stratejileri açısından anlamlı farklılığın 16 yıl ve üzeri süredir turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerle 1-5 yıl ve 11-15 yılları arasında faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri olan işletmelerin (3,13) büyüme stratejilerini faaliyet süresi 1-5 yıl (3,59) olan ve faaliyet süresi 11-15 yıl olan (3,64) işletmelere göre daha az kullandığı anlaşılmaktadır. Bu durum, yöneticilerin işletmede çalışma süresinin uzun olmasının onları gelecekle ilgili büyüme planları yapmaktan uzak tuttuğu şeklinde yorumlanabilir. Büyüme çabalarının sonuçları kısa vadede alınmayacağı için uzun süredir aynı işletmede çalışan yöneticiler risk almaktan kaçınılabirler.

Tablo 4.21’de kriz türlerinin faaliyet süresine göre karşılaştırılmasına yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Otel işletmelerinin faaliyet sürelerine göre etkilendikleri kriz

türleri açısından bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda kriz türleri (ekonomik kriz, yaygın silahlı şiddet olaylarına dayalı kriz, siyasal kriz, doğal afetlere dayalı kriz ve ekolojik kriz) ile faaliyet süreleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Gruplar arasındaki farklılığın incelenmesi için Post-Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Varyansların homojen bir dağılım gösterip göstermediği test esnasında sınılanmış ve varyansların homojen bir dağılım sergilemediği görülmüştür. Bu yüzden farklılığın test edilmesinde Games-Howell testinden yararlanılmıştır. Farklılıklara ilişkin detaylı açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

Genel olarak değerlendirilecek olursa otel işletmelerinin endüstri içerisindeki faaliyet süresi arttıkça krizlerden etkilenme düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Özellikle doğal afete dayalı kriz ile ekolojik krizlerden faaliyet süresi 1-5 yıl arasında kalan diğer işletmelerin çok etkilenmedikleri ifade edilebilir (Tablo 4.21).

Tablo 4.21: Kriz türlerinin faaliyet süresine göre karşılaştırılması.

Kriz Türleri	Faaliyet Süresi	Sayı	A.O	S.S	F	p	Post Hoc Farklılık	p
Ekonomik Kriz	1-5 yıl	91	4,04	,744	35,286	0,000	16 üstü ve 1-5 yıl 16 üstü ve 6-10 yıl 16 üstü ve 11-15 yıl	0,000 0,000 0,001
	6-10 yıl	106	3,81	,649				
	11-15 yıl	111	3,42	,793				
	16 ve üzeri	94	2,99	,836				
Siyasal Şiddete Dayalı Kriz (Terörizm)	1-5 yıl	91	4,03	,706	30,265	0,000	16 üstü ve 1-5 yıl 16 üstü ve 6-10 yıl 16 üstü ve 11-15 yıl	0,000 0,000 0,000
	6-10 yıl	106	3,61	,811				
	11-15 yıl	111	3,44	,979				
	16 ve üzeri	94	2,89	,754				
Siyasal Kriz	1-5 yıl	91	4,66	,703	73,169	0,000	16 üstü ve 1-5 yıl 16 üstü ve 6-10 yıl 16 üstü ve 11-15 yıl	0,000 0,000 0,000
	6-10 yıl	106	4,39	,942				
	11-15 yıl	111	3,38	1,258				
	16 ve üzeri	94	2,71	1,103				
Doğal Afetlere Dayalı Kriz	1-5 yıl	91	3,54	1,003	63,064	0,000	1-5 ve 6-10 yıl 1-5 ve 11-15 yıl 1-5 ve 16 yıl üzeri	0,000 0,000 0,001
	6-10 yıl	106	2,96	,839				
	11-15 yıl	111	2,37	,863				
	16 ve üzeri	94	1,99	,558				
Ekolojik Kriz	1-5 yıl	91	3,41	1,054	38,169	0,000	1-5 ve 6-10 yıl 1-5 ve 11-15 yıl 1-5 ve 16 yıl üzeri	0,004 0,000 0,001
	6-10 yıl	106	2,91	,971				
	11-15 yıl	111	2,33	,947				
	16 ve üzeri	94	2,03	,873				

Ekonomik kriz türü açısından anlamlı farklılığın 16 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösteren işletmelerle 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıldır endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri olan işletmelerin (2,99) ekonomik krizlerden faaliyet süresi 1-5 yıl (4,04), 6-10 yıl (3,81) ve 11-15 yıl (3,42) olan işletmelere göre daha az etkilendiği görülmektedir. Faaliyet süresi azaldıkça krizden etkilenme düzeyinde artış olduğu görülmektedir. Ayrıca faaliyet süresi 1-5 yıl ile 6-10 yıl olan işletmelerin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Siyasal şiddete dayalı (terörizm) kriz türü açısından anlamlı farklılığın 16 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösteren işletmelerle 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıldır endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri olan işletmelerin (2,89) siyasi şiddete dayalı krizlerden faaliyet süresi 1-5 yıl (4,03), 6-10 yıl (3,61) ve 11-15 yıl (3,44) olan işletmelere göre daha az etkilendiği görülmektedir. Faaliyet süresi azaldıkça krizden etkilenme düzeyinde artış olduğu görülmektedir. Ayrıca faaliyet süresi 6-10 yıl ile 11-15 yıl arası olan işletmelerin siyasi şiddete dayalı krizlerden etkilenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Siyasal kriz türü açısından anlamlı farklılığın 16 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösteren işletmelerle 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıldır endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri olan işletmelerin (2,71) siyasi krizlerden faaliyet süresi 1-5 yıl (4,66), 6-10 yıl (4,39) ve 11-15 yıl (3,38) olan işletmelere göre çok az düzeyde etkilendiği görülmektedir. Ayrıca faaliyet süresi 1-5 yıl ile 6-10 yıl arası olan işletmelerin siyasi krizlerden etkilenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde faaliyet süresi 1-5 yıl (4,66) olan işletmelerle faaliyet süresi 6-10 yıl (4,39) olan işletmelerin siyasi krizlerden benzer oranda etkilendikleri anlaşılmaktadır.

Doğal afetlere dayalı kriz türü açısından anlamlı farklılığın 1-5 yılları arası faaliyet gösteren işletmelerle 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri süredir endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Faaliyet süresi 1-5 yıl (3,54) olan işletmelerin doğal afetlere dayalı krizlerden faaliyet süresi 6-10 yıl (2,96), 11-15 yıl (2,37), 16 yıl ve üzeri (1,99) olan işletmelere göre daha fazla etkilendiği görülmektedir. Faaliyet süresi arttıkça krizden etkilenme düzeyinde bir azalış söz konusu olduğu

görülmektedir. Özellikle faaliyet süresi 1-5 yıl olan işletmeler dışındaki işletmelerin doğal afetlere dayalı krizlerden neredeyse etkilenmedikleri yorumu yapılabilir.

Ekolojik kriz türü açısından anlamlı farklılığın 1-5 yılları arası faaliyet gösteren işletmelerle 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri süredir turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden kaynaklandığı görülmüştür. Faaliyet süresi 1-5 yıl (3,41) olan işletmelerin ekolojik krizlerden faaliyet süresi 6-10 yıl (2,91), 11-15 yıl (2,33), 16 yıl ve üzeri (2,03) olan işletmelere göre daha fazla etkilendiği görülmektedir. Özellikle faaliyet süresi 1-5 yıl olan işletmeler dışındaki işletmelerin ekolojik krizlerden neredeyse etkilenmedikleri yorumu yapılabilir. Ayrıca faaliyet süresi 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri olan işletmelerin ekolojik krizlerden etkilenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde faaliyet süresi 11-15 yıl (2,33) olan işletmelerle faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri (2,03) olan işletmelerin ekolojik krizlerden etkilenmedikleri anlaşılmaktadır.

4.2.11. Araştırma modelinin YEM ile testi

Araştırmanın bu bölümünde yapısal eşitlik modellemesine ilişkin kısaca bilgi verildikten sonra hipotezlerin sınanmasına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

4.2.11.1.Yapısal eşitlik modellemesi ve temel kavramlar

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), faktör analizi ve regresyon analizinin bileşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır. Yapısal eşitlik modeli bir ya da birden daha fazla bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 331).

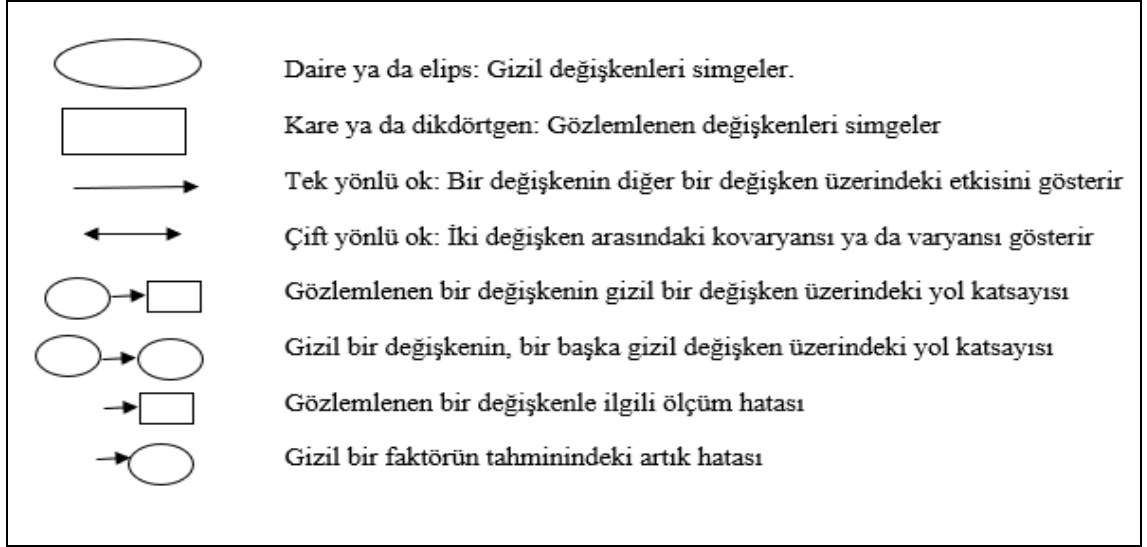
Yapısal eşitlik modeli temelde gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden ölçme modeli (Doğrulayıcı Faktör Analizi) ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden yapısal model (Yol Analizi) analizlerinin genel adıdır. Bu bakımdan yapısal eşitlik modelinde temelde doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi olmak üzere iki yaygın analiz bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 331).

YEM'de dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) değişkenler bulunmaktadır. Dışsal değişken bağımlı, içsel değişken ise bağımsız değişkeni temsil etmektedir. Bu durumun

temel sebebi, değişkenlerin duruma göre hem bağımlı hem de bağımsız değişken olabilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 9).

Yol analizi, genel olarak çoklu regresyona benzemektedir. Yol analizi, iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasındaki hem doğrudan hem de dolaylı ilişkilerin test edilmesini sağlayan kapsamlı bir analizdir. Yol analizinin klasik regresyon analizine göre birçok üstünlüğünün olduğu söylenebilir. Regresyon analizinde tek bir bağımsız değişken test edilebilirken yol analizinde aynı anda birden fazla bağımsız değişken test edilebilir. Daha önce de belirtildiği gibi yol analizi, bir değişkenin hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak tanımlanabilmesine olanak sağlamaktadır. YEM uygulamalarında ilgili modelin veri ile desteklenip desteklenmediği kararı analizler neticesinde elde edilen uyum iyiliği indeksleri değerlerine bakılarak verilir. Kullanılan her uyum indeksinin güçlü ve zayıf yönleri bulunduğu için, test edilen modelin doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin karar verilirken tek bir uyum indeksine bakılarak karar verilmemelidir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 336-337).

Yapısal eşitlik modellemesinde yol diyagramında kullanılan şekiller ve anlamlarına Şekil 4.5’de yer verilmiştir. Kovaryans, iki değişken arasındaki değişimi göstermektedir. Korelasyon ise kovaryans değerlerinin standardize edilmiş halidir. İki parametre de değişkenler arasındaki bağımlılık düzeyi hakkında bilgi vermesine karşın, değişkenler arasındaki etkileşimde içsel ve dışsal değişkenler arasında ayırım yapmaya imkân tanımaz. Yol katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Yol analizinde model oluşturulurken dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üstünde olan etkisinin yönü belirlenerek analiz gerçekleştirilir. Bu açıdan yol analizinde dışsal değişkenlerin içsel değişkenlere olan etkisini gösteren doğrudan ve dolaylı iki tür ilişkiden bahsedilmektedir. Doğrudan ilişki, bir ya da daha fazla dışsal değişkenin bir ya da daha fazla içsel değişken üzerine olan etkisini göstermektedir. Dolaylı ilişki ise, dışsal değişkenin içsel değişkenler üzerine doğrudan değil de bir başka dışsal değişken üzerinden olan etkisini ifade etmektedir (Çokluk ve diğ, 2016, s. 334).



Şekil 4.5: Yol diyagramında kullanılmakta olan şekiller ve anlamları (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 11).

4.2.11.2. Hipotezlerin test edilmesi

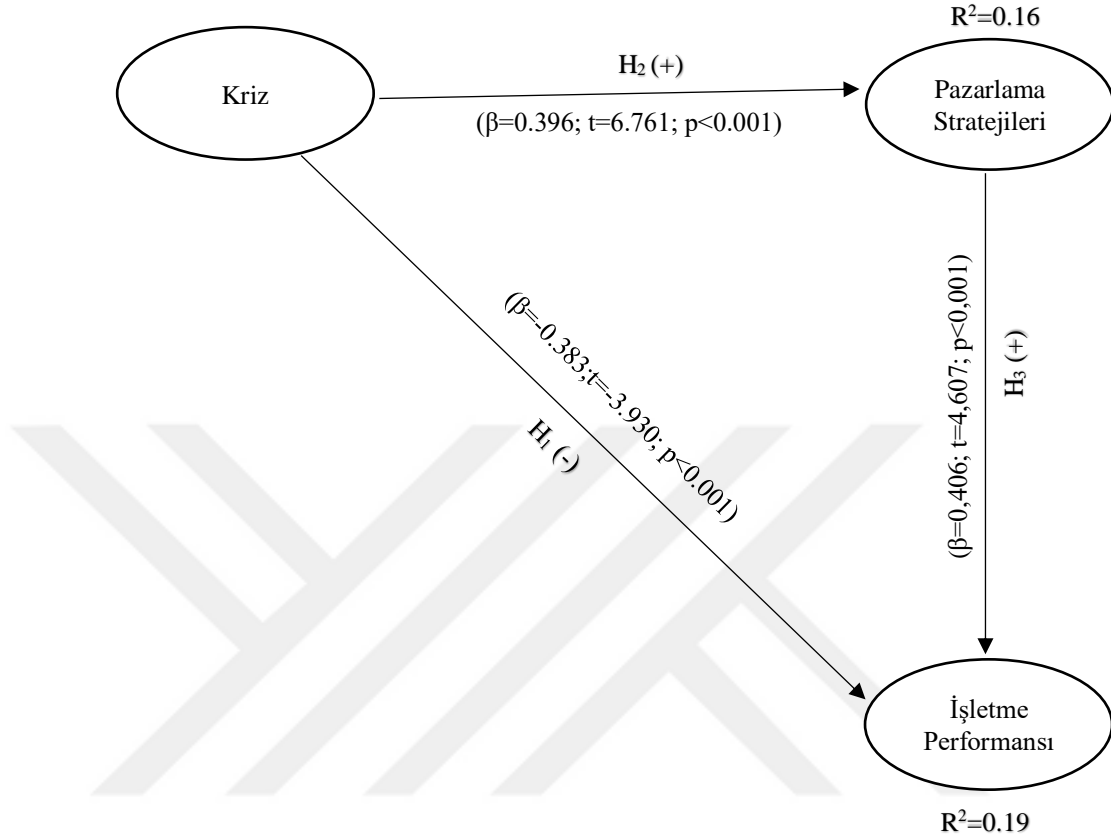
Araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz ile krizden etkilenme düzeyi, pazarlama stratejileri ve işletme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler incelenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen ve test edilen modele aşağıda Şekil 4.6'da yer verilmiştir. Krizden etkilenme endojen, pazarlama stratejileri ve işletme performansı ise eksojen değişken olarak modelde yer almaktadır. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum değerleri Tablo 4.22'de yer almaktadır.

Tablo 4.22: Test edilen yapısal eşitlik modeline ait uyum değerleri.

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,55	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	Kabul edilebilir	Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,94	Kabul edilebilir	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,94	İyi uyum	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,91	İyi uyum	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için geliştirilen modelin test edilmesi ile hesaplanan standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu

ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Model, eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum göstermiştir (şekil 4.6).



şekil 4.6: Test edilen yapısal eşitlik modeli, $\chi^2=183,90$; $sd=72$; $p<0,001$.

Test edilen modelde yer alan yol katsayılarına Tablo 4.23’de yer verilmiştir. Test edilen yapısal eşitlik modelinde, krizden etkilenme düzeyinin pazarlama stratejilerine doğrudan pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,396$; $t=6,761$; $p<0,001$). Krizden etkilenme düzeyi pazarlama stratejilerindeki değişimin yaklaşık %16’sını aklamaktadır. Krizden etkilenme düzeyi işletme performansını doğrudan negatif yönlü etkilemektedir ($\beta=-0,383$; $t=-3,930$; $p<0,001$). Pazarlama stratejileri ise işletme performansı üzerinde doğrudan pozitif yönlü bir etkiye sahiptir ($\beta=0,406$; $t=4,607$; $p<0,001$). Modelde yer alan ilişkilere ilişkin yol katsayıları değerlerine Tablo 4.23’de yer verilmiştir.

Tablo 4.23: Yapısal eşitlik modelinde yer alan yol katsayıları.

Etkiler	Krizden etkilenme (β)	Pazarlama stratejileri (β)	R ²
Doğrudan etki			
Pazarlama stratejileri	0,396	0	0,16
İşletme performansı	-0,383	0,406	0,19
Dolaylı etki			
Pazarlama stratejileri	0	0	
İşletme performansı	0,161	0	
Toplam			
Pazarlama stratejileri	0,396	0	
İşletme performansı	-0,222	0,406	

İşletme performansına etki eden krizden etkilenme düzeyi ve pazarlama stratejileri değişkenleri birlikte işletme performansındaki değişimin yaklaşık %19'unu açıklamaktadır. Modelde, dolaylı etkiler incelendiğinde, krizden etkilenme düzeyinin pazarlama stratejileri üzerinden işletme performansına dolaylı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmektedir ($\beta=0,161$; $p<0,001$). Elde edilen sonuçlara göre, H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir.

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Değerlendirme

Turizm endüstrisi gibi talebin esnek olduğu bir endüstride faaliyet gösteren otel işletmeleri; ekonomik, politik, doğal, güvenlik, çevre, sağlık, vb. birçok nedenle sık sık krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Kriz, bazen hissettirerek bazen de aniden ortaya çıkabilir. Yaşanması muhtemel bir krize karşı gerekli önlemlerin önceden alınabilmesi veya krizlerin etkisinin minimum düzeye indirilebilmesi otel işletmelerinin uygulayacağı stratejiler ile mümkün olabilir ve uygulanacak stratejiler işletmelerin performansına önemli ölçüde etki edebilmektedir. Kriz gibi belirsizlik ortamının hâkim olduğu dönemlerde otel işletmelerinin uygulayabileceği en önemli stratejilerden birisi pazarlama stratejileridir. İşletmeler üzerinde önemli bir etki oluşturan krizlere karşı işletmelerin uyguladıkları/uygulayacakları pazarlama stratejileri, kriz döneminin meydana getirdiği olumsuzlukların giderilmesinde ve işletmelerin performanslarını arttırabilmelerinde önemli ölçüde etkili olabilmektedir. Bu çalışmada otel işletmelerinin krizlere karşı uyguladıkları pazarlama stratejileri ve kriz neticesinde uygulanan pazarlama stratejilerinin otel işletmelerinin performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda otel işletmelerinin en çok etkilendikleri kriz türlerinin siyasal, ekonomik ve yaygın silahlı şiddet olaylarına dayalı krizler olduğu anlaşılmıştır. Özellikle ülkemizde geçmişten günümüze sıklıkla yaşanan ekonomik krizler ve son yıllarda hem ülkemizde hem de dünya genelinde meydana gelen siyasal krizler otel işletmelerini olumsuz yönde etkilemiştir. İşletmelerin etkilendikleri kriz türü ne olursa olsun makro seviyede ülkeleri mikro seviyede ise işletmeleri ekonomik açıdan olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin etkilendikleri kriz türleri (siyasal, ekonomik ve yaygın silahlı şiddet olaylarına dayalı krizler) işletmelerin kontrolünde olmayan krizlerdir. Fakat işletme yönetimleri krizlere karşı geliştirecekleri stratejilerle krizlerin olumsuz etkilerini önleyebilirler. Bununla birlikte araştırmaya katılan

işletmelerin nispeten daha az etkilendiği iki kriz türünün ekolojik krizler ile doğal afete dayalı krizler olduğu görülmüştür. Serçek (2017, s. 61) otel işletmeleri üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada otel işletmelerinin en çok etkilendikleri kriz türlerinin ekonomik ve terör olaylarına dayalı krizler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen bu sonucun literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir (Akıncı ve diğ., 2012, s. 86).

İşletmelerin krizler karşısında başarılı olmaları büyük ölçüde krizlere karşı alacakları önlemler ve krizlere karşı uygulayacakları pazarlama stratejileri ile mümkün olmaktadır. Bu açıdan özellikle kriz dönemlerinde otel işletmeleri açısından pazarlama stratejilerinin son derece önemli olduğu söylenebilir. Krizler çok farklı şekil ve şiddette meydana gelebilir. Meydana gelen krizler her işletmeyi aynı ölçüde etkilememektedir. Bunun en önemli nedenleri her işletmenin koşullarının, hitap ettikleri müşteri kitlelerinin, işletme yapılarının ve faaliyet gösterdikleri çevrelerin farklı olmasıdır. Dolayısıyla krizler karşısında her otel işletmesi için uygulanabilecek tek, ortak bir pazarlama stratejisinin olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri, mevcut müşterilerini koruyarak, yeni müşteriler kazanmaya yönelik pazarlama stratejilerini (müşteri kazanma stratejisi) diğer pazarlama stratejilerine göre daha yoğun kullanmışlardır. Bu durum kriz karşısında işletmelerin öncelikle mevcut durumu koruyarak krizin olumsuz etkilerinden kaçınmak istemelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca otel işletmelerinin krizlere karşı yoğun olarak kullandıkları diğer bir pazarlama stratejisi de rekabet stratejisidir. Rekabet stratejileri açısından işletmelerin, reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik yaptıkları harcamaları arttırdıkları, sunulan ürün ya da hizmetlere ilişkin yenilikler yaparak kaliteden ödün vermedikleri bununla birlikte fiyatlara yönelik çeşitli indirimler gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma neticesinde işletmelerin en az uyguladıkları pazarlama stratejilerinin büyüme ve maliyet düşürme stratejileri olduğu anlaşılmıştır. Büyüme stratejilerinin yoğun olarak kullanılmaması işletme yöneticilerinin kriz dönemlerinde daha kısa vadede sonuç alabilecekleri stratejilere yönelmek istemelerinden kaynaklanabilir. Bununla birlikte işletme yöneticileri personelin ücretlerinde kısıntıya gidilmesini ve çalışan personel sayısında azaltılmaya gidilmesini (maliyet düşürme stratejisi) kriz dönemlerinde

uygulanabilecek önemli bir pazarlama stratejisi olarak görmemektedir. Kriz dönemlerinde çalışan sayılarının ve ücretlerinin azaltılması sunulan hizmetlerde aksamaların yaşanmasına neden olabilir. Ayrıca bu tür uygulamalar çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. Netice itibariyle otel işletmelerinde müşterilere sunulan ürün ağırlıklı olarak hizmettir ve hizmetlerin sunumunda müşterilerle bire bir iletişim içinde olan işletmenin çalışanlarıdır. Dolayısıyla otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için öncelikle kendi personelinin memnuniyetini kazanmaları gerekir. Unutulmamalıdır ki kriz dönemleri geçicidir. İşletmelerin bu dönemlerde hizmet kalitelerinde düşüşler yaşaması kriz sonrasında ciddi müşteri kayıplarına yol açabilir.

Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuca göre, araştırmaya katılan otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri arttıkça rekabet, pazar payı ve büyüme stratejilerini kullanma eğilimlerinin arttığı buna karşın finansal olmayan işletme performansı ise azalmaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde tüketicilerin satın alım gücünün zayıflaması ve turizm faaliyetlerinin lüks tüketim harcamaları olarak görülmesi nedeniyle otel işletmelerine olan talepte önemli ölçüde azalmalar meydana gelmektedir. Bu bakımdan otel işletmeleri, ekonomik olarak kriz yaşadıkları dönemlerde genellikle satışlarında artış ve gelirlerinde yaşadıkları düşüşleri azaltmak ve faaliyet gösterdikleri endüstri içerisindeki diğer işletmelerle rekabet edebilmek için yeni pazarlara yönelmektedir. Ayrıca hem kendi endüstrileri içerisinde hem de diğer endüstri kolları içerisinde yer alan işletmelerle birleşerek faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte işletme yöneticileri diğer işletmelerle rekabet edebilmek için sundukları ürün ya da hizmetlerde fiyat indirimleri ve rakiplerin fiyatlarının takip edilmesi gibi birçok rekabet stratejisini işletmelerinde uygulamaya çalışmaktadır. İşletmeler bütün bu stratejileri uygularken kâr elde edebilmek için sundukları ürün ya da hizmetlerde kalite gibi birçok unsurdan ödün verebilmektedir. Dolayısıyla bu durum işletmelerin imajında, müşteri memnuniyetinde, müşteri sadakati gibi işletmenin finansal olmayan performansında düşüslere neden olabilmektedir.

Otel işletmelerinin bir diğer kriz türü olan doğal afetlere dayalı krizlerden etkilenme düzeyleri arttıkça rekabet stratejilerini kullanma eğilimlerinin arttığı buna karşın işletme performanslarının (finansal ve finansal olmayan) azaldığı görülmüştür. Doğal afetlere dayalı krizler işletmelerin kontrol edemediği ve genellikle öngöremediği kriz türleri

arasında yer almaktadır. Özellikle doğal afete dayalı krizlerin ne zaman meydana geleceğinin ön görülebilmesi işletmelerin krizlere karşı hazırlıksız yakalanmasına neden olmaktadır. Doğal afete dayalı krizlerin meydana geldiği kriz dönemlerinde belirsizliğin artmasıyla turizm endüstrisinde rekabet daha yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmeleri bu tür krizlerin yaşandığı dönemlerde reklam ve tanıtım faaliyetleri, satış geliştirme, sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi gibi rekabete yönelik pazarlama stratejilerini daha yoğun bir şekilde kullanmaktadır. Her ne kadar işletme yönetimleri doğal afetlere dayalı krizlere karşı rekabet stratejilerini uygulasa da bu tür doğa olaylarının yaşandığı dönemlerde makro açıdan ülke imajı, mikro açıdan ise işletme imajı olumsuz etkilenmektedir. Bu durum turizme olan talepte yaşanan düşüşün etkisiyle işletmelerin işletme performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletmeler kriz dönemlerinde ekonomik açıdan birçok problemle karşı karşıya kaldıkları için giderlerini azaltmaya yönelik bir takım stratejiler uygulamaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olarak yaşandığı turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ancak maliyetlerini azaltarak ve giderlerini kontrol altına alarak kriz ortamlarında yaşamlarını sürdürebilir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi otel işletmelerinin maliyetleri düşürürken sunulan ürün ya da hizmetin kalitesinden ödün verilmemesidir. Çalışmaya katılan otel işletmelerinin krizlere karşı uyguladıkları maliyet düşürme stratejileri arttıkça finansal olmayan işletme performanslarının azaldığı görülmüştür. Bu durum işletmelerin maliyet düşürme stratejilerini uygularken sunulan ürün ya da hizmetin kalitesinden ödün vermesi ve işletme kaynaklarının verimli kullanılamaması ile açıklanabilir.

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri için müşteriler son derece önemlidir. Çünkü, müşteriler olduğu sürece işletmeler varlıklarını sürdürebilecektir. Özellikle kriz dönemlerinde birçok işletme yönetimi azalan talebi artırmak için mevcut müşterilerini koruyarak, yeni müşteriler kazanmaya çalışır. Çalışma kapsamında otel işletmelerinin müşteri kazanma stratejilerini kullanma eğilimleri arttıkça işletme performanslarının da (finansal ve finansal olmayan performans) arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmeleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlayabilir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterilerin işletmeye olan bağlılığının artmasını ve tekrar satın alma ihtimalini arttırmaktadır. Bununla birlikte yeni müşterilerin kazanılması talebin ve dolayısıyla işletme gelirlerinin artmasını

sağlamaktadır. Dolayısıyla müşteri kazanmaya yönelik uygulanan pazarlama stratejileri işletmenin hem finansal hem de finansal olmayan işletme performansını arttırabilir.

Araştırmaya katılan kıyı otellerinin şehir otellerine göre büyüme ve rekabet stratejilerini daha fazla kullandıkları anlaşılmıştır. Bu durum kıyı otel işletmelerinin tüm yıl boyunca faaliyet gösteren şehir otel işletmelerine göre daha fazla rekabet içinde olduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Kıyı otel işletmelerinin büyük bir kısmının sezonluk faaliyet göstermelerinden dolayı belli bir dönem içinde maksimum doluluk ve gelir oranını yakalamak için daha fazla rekabet içinde olmaları da bu durumun diğer bir nedeni olarak ifade edilebilir.

Çalışma neticesinde, büyüme, rekabet ve pazar payı stratejilerinin otel işletmelerinin turizm endüstrisindeki faaliyet sürelerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Faaliyet süresi 1-5 yıl arasında olan otel işletmelerinin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan otel işletmelerine göre büyüme stratejilerini krizlere karşı daha yoğun bir şekilde kullandığı görülmüştür. Bu durum, endüstri içerisinde faaliyet süresi nispeten daha az olan otel işletmelerinin büyümeye daha yatkın bir yapıda oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca turizm endüstrisindeki faaliyet süresi 1-5 yıl arası olan otel işletmeleri, faaliyet süresi 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri olan otel işletmelerine göre kriz karşısında rekabet stratejilerini daha fazla kullanmaktadır. Bu durum endüstri içerisinde yeni olan işletmelerin kendilerine göre kriz konusunda daha deneyimli olan otel işletmeleri karşısındaki dezavantajlı konumlarını, rekabetçi bir yapıyla aşmaya çalışmalarından kaynaklanabilir. Faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan otel işletmelerinin faaliyet süresi 11 yıl ve üzerinde olan otel işletmelerine göre pazar payı stratejilerini daha fazla kullandıkları anlaşılmıştır. Bu durum, henüz pazar payı açısından hedefledikleri düzeye ulaşamamış işletmelerin, görece eski ve dolayısıyla belli bir pazar payı büyüklüğüne ulaşmış işletmelerin payından yararlanmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma neticesinde elde edilen önemli sonuçlardan bir diğeri de, otel işletmelerinin turizm endüstrisindeki faaliyet sürelerine göre etkilendikleri kriz türlerinin farklılık göstermesidir. Turizm endüstrisindeki faaliyet süresi 16 yıl ve üzerinde olan işletmeler, ekonomik kriz, yaygın silahlı şiddet olaylarına dayalı kriz ve siyasal krizlerden faaliyet süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ile 11-15 yıl arası olan işletmelere göre daha az etkilenmektedir. Otel işletmelerinin endüstri içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça krizlerden

(ekonomik, siyasal ve yaygın silahlı şiddet olaylarına dayalı kriz) etkilenme düzeyleri azalmaktadır. Bu durum belli bir pazar payına ulaşmış ve yatırım geri dönüşünü sağlamış olan görece eski işletmelerin krizlere karşı hazırlıklı olmalarından ve krizler karşısında endüstride yeni olan işletmelere karşı daha deneyimli olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca faaliyet süresi 1-5 yıl arası olan işletmeler dışındaki otel işletmelerinin ekolojik ve doğal afetlere dayalı krizlerden neredeyse etkilenmemeleri dikkat çekicidir. Bu sonuç tecrübeli otel işletmelerinin kendi kontrolünde olmayan krizlere karşı hazırlıklı olmalarından ve bu tür krizlere karşı önlem almalarından kaynaklanabilir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan model ve geliştirilen hipotezler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda krizin işletme performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Chen ve diğ., 2007; Enz ve Kosova, 2011 tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Ekonomik açıdan ülkelere önemli katkıları olan turizm endüstrisi, kriz ve afetlere karşı en savunmasız endüstrilerden birisidir (Ritchie ve diğ., 2013). Nitekim Guduraş (2014) küresel ölçekte yaşanan ekonomik krizlerin Yunanistan turizm endüstrisini etkileme düzeyini diğer endüstrilerle karşılaştırmaları olarak ele aldığı çalışmasında Yunanistan turizminin küresel ölçekte yaşanan ekonomik krizlerden olumsuz etkilendiğini bununla birlikte turizm endüstrisinin yaşanan ekonomik krizlerden imalat, toptan ve perakendecilik sektörlerine göre daha fazla etkilendiğini ortaya koymuştur. Araştırma neticesinde krizin pazarlama stratejileri üzerinden işletme performansına dolaylı ve pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, işletmelerin krizden dolayı pazarlama stratejilerine daha fazla yönelmesi neticesinde işletme performansının artmasından kaynaklanabilir. Netice itibarıyla araştırma sonucunda krizin işletmelerin performansına olumsuz yönde bir etki oluşturduğu söylenebilir. Kriz ve pazarlama stratejileri işletme performansındaki değişimin %19'unu açıklamaktadır. Araştırma neticesinde hem krizin hem de pazarlama stratejilerinin işletme performansındaki etkisinin düşük düzeyde çıkması otel işletmeleri açısından aslında çoğunlukla krizin var olduğu ve bu nedenle de pazarlama stratejilerini sürekli kullanmaya çalışmalarından kaynaklanabilir.

Araştırma neticesinde krizin pazarlama stratejileri üzerinde doğrudan pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama stratejilerindeki değişimin %16'sının kriz ile açıklandığı anlaşılmıştır (Bkz. Tablo 4.23). Konaklama işletmeleri yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Turizm endüstri içerisinde faaliyet

gösteren birçok işletme rakipleriyle rekabet edebilmek için rutin dönemde bile pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermektedir. Koşulların daha güç hale geldiği ve rekabetin daha yoğun yaşandığı kriz dönemlerinde konaklama işletmeleri açısından pazarlama faaliyetleri çok daha önemli hale gelmektedir. Kriz dönemlerinde işletmelerin ayakta kalabilmesinin önemli koşullarından birisi değişen tüketici talebinin karşılanabilmesi ve buna yönelik geliştirilen pazarlama stratejilerinin uygulanmasıdır.

İşletmeler, kriz öncesi ya da kriz dönemlerinde bazı hedefler belirler ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik bir takım stratejiler uygular. İşletmeler, belirlenen hedef ve uygulanan stratejilerde ne ölçüde başarılı olduklarını tespit etmek için işletme performanslarını değerlendirir. Bu araştırmada turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin krizlere karşı uyguladıkları pazarlama stratejilerinin ortaya çıkardığı sonuç işletme performansı ile ölçülmüştür. Araştırma neticesinde pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Sin ve diğ. (2005), Köksal ve Özgül (2007), Adewale ve diğ. (2013), Getahun ve Dhaliwal (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulguları ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Nitekim araştırmacılarda gerçekleştirdikleri çalışmalarda kriz karşısında uygulanan pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıdan araştırma bulgularında ortaya konulan işletmelerin kriz karşısında uyguladıkları pazarlama stratejilerinin işletme performansları üzerindeki olumlu etkisinin literatürle desteklenmiş olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçlar doğrultusunda otel işletmeleri yöneticilerine ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- İşletme yöneticileri, krizlere karşı uygulanacak pazarlama stratejilerinin hem kısa hem de uzun vade de işletmeler üzerinde meydana getireceği etkileri birlikte değerlendirerek uygulanabilecek pazarlama stratejisine karar vermelidir.
- İşletme yöneticileri, kriz karşısında maliyetleri azaltmaya yönelik pazarlama stratejilerini uygularken kriz sonrasında müşteri kaybetmemek için özellikle sunulan ürün veya hizmetin kalitesinden ödün vermemeye dikkat etmelidir.

- Turizm endüstrisinde müşteri memnuniyetinin sağlanması elbette endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmeler için önemlidir. Fakat burada işletme yöneticilerinin dikkat etmesi gereken en önemli husus hizmet kalitesinde önemli rol oynayan çalışanların memnuniyetinin de sağlanmasıdır. Çünkü otel işletmelerinde hizmetin sunumunda müşteri ile doğrudan iletişim halinde olan çalışanlardır. Dolayısıyla otel işletmeleri kriz dönemlerinde dışsal pazarlama faaliyetlerinin yanı sıra içsel pazarlama faaliyetlerine de ağırlık vermelidir.
- Kriz dönemleri pazarlama faaliyetleri açısından son derece verimli dönemlerdir. Birçok işletme bu dönemde pazarlama faaliyetlerinde kısıntıya gitmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticileri, kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerine daha fazla ağırlık vererek hem satışlarını hem de pazar paylarını arttırabilir.
- Krizler işletmeleri her zaman olumsuz yönde etkilememektedir. Krizin işletmeler açısından maliyetlerin öneminin anlaşılması, büyümeye yönelik fırsatların ortaya çıkması gibi birçok olumlu etkisi de bulunmaktadır. Bu noktada işletme yöneticileri yaşadıkları krizi fırsata dönüştürmeye yönelik kendi faaliyet gösterdikleri endüstri içerisindeki işletmelerle birleşme, farklı faaliyet alanında yer alan işletmelerle birleşme, yeni pazarlara ve müşterilere yönelme gibi büyüme stratejilerini daha fazla kullanabilir.
- Tüketiciler ekonomik olarak sorun yaşadıkları kriz dönemlerinde temel ihtiyaçları dışında kalan turizm faaliyetlerine yaptıkları harcamalarda kısıntıya gidebilmektedir. Bu durum tüketici davranışlarında değişimin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin kriz karşısında pazarlama stratejisi geliştirirken tüketici davranışlarında yaşanan değişimi de göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.
- Bu çalışmada otel işletmelerini etkileyen dışsal kaynaklı krizler üzerine odaklanılmıştır. Otel işletmelerini etkileyen, içsel kaynaklı krizlerde vardır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, otel işletmelerini etkileyen hem dışsal hem de içsel kaynaklı krizler birlikte ele alınarak işletmelerin kriz karşısında uyguladıkları pazarlama stratejileri araştırılabilir. Böylece işletmeleri etkileyen dışsal kaynaklı krizlere karşı uyguladıkları pazarlama stratejileri ile içsel kaynaklı krizlere karşı uyguladıkları pazarlama stratejilerini karşılaştırma imkânı ortaya çıkacaktır.

KAYNAKLAR

- Adewale, G., Adesola, M., & Oyewale, I. (2013). Impact of Marketing Strategy on Business Performance a Study of Selected Small and Medium Enterprises (Smes) in Oluyole Local Government, Ibadan, Nigeria. *Iosr Journal of Business and Management (Iosr-Jbm)*, 11(4), 59-66.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim* (2. Baskı B.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akıncı, Z., Kayalar, M., & Demirel, O. (2012). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 49(572), 79-100.
- Aksöz, E., & Yücel, E. (2019). Seyahat Acentelerinin Pazarlama Stratejileri: Ankara İli A Grubu Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 1093-1107.
- Aktan, Ç. C., & Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 2(42), 1225-1230.
- Alabay, N. (2010). Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 213-235.
- Altunışık, R. (2009). Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici ve Tüketici Bakış Açısı. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol, & B. Zengin İçinde, *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7p ve 7c* (S. 7-48). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Altunışık, R., & Karataş, A. (2015). Turizm İşletmeleri ve Pazarlama Stratejileri. B. Zengin, & Ş. Demirkol İçinde, *Turizm İşletmeleri* (S. 543-571). Değişim Yayınları: İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2017). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Anasız, İ. (2019). Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü İçin İsrافی Azaltacak Farklı Bir Uygulama Önerisi: "Hedef Maliyetleme". *Kapadokya Akademik Bakış*, 2(2), 179-214.

- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Asanakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Augustune, N. (2000). Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek. S. Atay İçinde, *Kriz Yönetimi* (S. 11-39). İstanbul: Harvard Business Review.
- Avcı, U., Madanoğlu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence From A Developing Country. *Tourism Management*, 32, 147-157.
- Avgan, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*. Burlington: Elsevier.
- Ayaz, N. (2016). Ekonomik Krizlerin Turizm Sektörüne Olan Etkileri Üzerine Bir İnceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1360-1371.
- Aydemir, M., & Demirci, M. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 65-81.
- Aydın, G. (2012). Pazar Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri. Ö. Torlak, & R. Altunışık İçinde, *Pazarlama Stratejileri Yönelimsel Bir Yaklaşım* (S. 339-357). İstanbul: Beta Yayınları.
- Aymankuy, Ş. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 105-118.
- Banker, R., Potter, G., & Srinivasan, D. (2005). Performance Measures with The Financial Performance of a Lodging Chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394-412.
- Barnett, C., & Pratt, M. (2000). From Threat-Rigidity to Flexibility Toward a Learning Model of Autogenic Crisis in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim* (Birinci Baskı B.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Berber, Ş. (2003). Sosyal Değişme Katalizörü Olarak Turizm ve Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 205-221.
- Bilge, O. (2009). *Ekonomik Krizlerin Yoksulluk Üzerine Etkileri*. Ankara: T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi.
- Bilgin, Y. (2016). Turizm Pazarlamasında Gelişen Paradigma: İşbirlikçi Pazarlama. E. Akgöz İçinde, *Turizm Paradigmaları* (S. 73-94). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Binbay, M. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri*. (Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing Third Edition*. England: Pearson Education.

- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for The Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185-191.
- Bozkurt, M., & Ünal, A. (2015). Genel Olarak Pazarlama Kavramı ve Turizm Pazarlaması. M. Bozkurt, & B. Şahin İçinde, *Turizm Pazarlaması* (S. 19-42). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Brassington , F., & Pettitt, S. (2004). *Essentials of Marketing*. England: Pearson Education.
- Brewton, C. (1987). Managing a Crisis: a Model for The Lodging İndustry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(3), 10-15.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sage Focus Editions*, 136-154.
- Bulgan, G., & Aktel, M. (2017). Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(2), 205-232.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513-538.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., & Köklü, N. (2013). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. (2016). *Structural Equation Modeling With Amos: Basic Concepts, Applications, And Programming* (Third Edition B.). New York: Routledge.
- Can, A. (2013). *Spss İle Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Carroll, C. (2009). Defying a Reputational Crisis –Cadbury ' S Salmonella Scare: Why Are Customers Willing to Forgive and Forget ? *Corporate Reputation Review*, 12(1), 64-82.
- Chari, S., Katsikeas, C., Balabanis, G., & Robson, M. (2014). Emergent Marketing Strategies and Performance: The Effects of Market Uncertainty and Strategic Feedback Systems. *British Journal of Management*(24), 145–165.
- Chen, M.-H., Jang, S., & Kim, W. (2007). The İmpact of The Sars Outbreak on Taiwanese Hotel Stock Performance: An Event-Study Approach. *Hospitality Management*, 26, 200–212.
- Cho, S., Woods, R., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances. *Hospitality Management*(25), 262–277.
- Coombs , W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cuculeski, N., Cuculeski, V., & Cuculeski, A. (2017). The Necessity of Applying Marketing Strategies in Tourism – The Case of Slovenia and Tunisia. *Technics Technologies Education Management*, 12(4), 254-259.

- Çakıcı, A., & Eren, D. (2005). Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük - Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 157-178.
- Çakmak, T. F. (2018). *Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Çelik, C., & Özdevecioğlu, M. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 56-74.
- Çiftçi, H. S., & Öğretmenoğlu, M. (2018). Kentlerin Turizm Destinasyonu Olma Sürecinde Niş Pazarlama Faaliyetleri. *Kentlerin Turizm Destinasyonu Olma Sürecinde Niş Pazarlama Faaliyetleri* (S. 85-95). Kiev: International Congress Of Business, Economics And Marketing .
- Çiftçi, G. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*. (Doktora Tezi). Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları* (4. Baskı B.). Ankara: Pegem Akademik.
- Darling,, J. (1994). Crisis Management İn International Business: Keys To Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8), 3-8.
- Delice, G. (2003). Finansal Krizler: Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 57-81.
- Demirkoparan, M. O. (2009). Postmodernizm Açısından Pazarlama İletişimi . İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Deniz, M., & Sağlam, M. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 156-176.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrell , O. (2012). *Marketing Concepts and Strategies* (Sixth Edition B.). Cengage Learning.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* . İstanbul: Timaş Basım.
- Doğan, M. (2013). Bir Kriz Faktörü Olarak Taşıma Kapasitesi Aşımı ve Bozcaada Örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 85-108.
- Ebitu, E. T. (2016). Marketing Strategies and The Performance of Small and Medium Enterprises in Akwa Ibom State, Nigeria. *British Journal of Marketing Studies*, 4(5), 51-62.
- Ekşili, N., Ünal, Z., & Çetin, E. (2017). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanan Tasarruf Stratejilerinin Bulanık Dematel Yöntemiyle İncelenmesi. *Business And Economics Research Journal*, 8(2), 259-273.

- El-Ansary, A. (2006). Marketing Strategy: Taxonomy and Frameworks. *European Business Review*, 18(4), 266-293.
- Enz, C., & Kosova, R. (2011). The Impact of Terrorism and Economic Shocks on U.S. Hotels. *Cornell Hospitality Report*, 11(5), 6-17.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı B.). İstanbul: Beta.
- Eser, Z., & Korkmaz, S. (2017). *Pazarlamaya Giriş* (2. Baskı B.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*(22), 135-147.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2010). *Marketing Strategy* (Fifth Edition B.). South-Western Cengage Learning.
- Fifield, P. (2007). *Marketing Strategy The Difference Between Marketing and Markets*. Amsterdam: Elsevier.
- Gainey, B. (2010). Crisis Management in Public School Districts. *Organization Development Journal*, 89-95.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *Spss for Windows Step By Step: a Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson.
- Getahun, W., & Dhaliwal, R. (2017). Satisfaction of Foreign Tourists in Ethiopia: Using Holiday Satisfaction Model. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 5(2), 163-188.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in The Tourism Industry*. Elsevier.
- Göçen, S., Yirik, Ş., & Yılmaz, Y. (2011). Türkiye’de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 493-509.
- Gönenç Güler, E. (2015). Turistik Ürün. M. Bozkurt, & B. Şahin İçinde, *Turizm Pazarlaması* (S. 149-187). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Gönenç, E. G. (2009). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Trakya’daki Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 233-261.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Grant, R., & Jordan, J. (2014). *Foundations of Strategy*. (G. Sart, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing Business Performance of Hotels: The Role of Innovation and Customer Orientation. *International Journal of Hospitality Management*(33), 347-356.
- Guduraš, D. (2014). Economic Crisis and Tourism: Case of The Greek Tourism Sector. *Ekonomiska Misao I Praksa*, 613-632.
- Gundlach, G., & Wilkie, W. (2009). The American Marketing Association’s New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on The 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*(28), 259-264.

- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İibf Dergisi*, 2(2), 15-33.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos İle Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (3. Baskı B.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güreş, N., & Akgül, V. (2010). Niş (Niche) Pazarlama ve Hatay Turizmüne Yönelik Niş Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 298 - 309.
- Hacıoğlu, N. (2008). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Halis, M., & Ulama, Ş. (2015). Temel İşletmecilik ve Turizm Kavramları. B. Zengin, & Ş. Demirkol İçinde, *Turizm İşletmeleri* (S. 21-50). Değişim Yayınları: İstanbul.
- Hamlin, R., Knight, J., & Cuthbert, R. (2015). Niche Marketing and Farm Diversification Processes: Insights From New Zealand and Canada. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 31(1), 86–98.
- Harman, S. (2007). *Seyahat Acentalarında Pazarlama Stratejilerinin Geliştirilmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Uygulanan Pazarlama Stratejileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Holloway, J. (2004). *Marketing For Tourism*. Prentice Hall.
- Hoque, Z. (2005). Linking Environmental Uncertainty To Non-Financial Performance Measures and Performance: a Research Note. *The British Accounting Review*(37), 471–481.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*(33), 429 – 438.
- İçöz, O. (1991). Turizm Sektöründe Tanıtma ve Pazarlama Stratejileri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 35-39.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar* (2. Baskı B.). Ankara: Turan Kitapevi.
- İslamoğlu, A. (2013). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım .
- İslamoğlu, A., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş., & Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım.
- İstanbullu Dinçer, F., & Muğan Ertuğral, S. (2009). Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında Ürün. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol, & B. Zengin İçinde, *Trizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7p ve 7c* (S. 49-74). İstanbul: Değişim.
- Işık, I., & Yılmaz, B. (2016). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü: Bir Otel İşletmesinin Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

- Üzerine İnceleme. *Journal of Entrepreneurship & Development / Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 11(1), 60-83.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with The Simplis Command Language*. Lincolnwood: Scientific Software International. Inc.
- Kalpaklıoğlu, N. (2010). Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 139-155.
- Karacan, S., & Savcı, M. (2011). Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 39-54.
- Karafakıoğlu, M. (1993). Enflasyon ve Pazarlama. *Pazarlama*, 39(7), 7-19.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaşlı, M., İlban, M. O., & Şahin, B. (2009). Modern Pazarlama Stratejileri: Ab ve Türk Turizmi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 79-89.
- Kember, D., Biggs, J., & Leung, D. (2004). Examining The Multidimensionality of Approaches To Learning Through The Development of a Revised Version of The Learning Process Questionnaire. *British Journal of Educational Psychology*, 74(2), 261-279.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A Framework of The Factors Affecting The Evolution of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4-10.
- Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 7(41), 174-182.
- Kılıç, O., & Cinoğlu, M. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Arı Matbaacılık.
- Kılıçdere, S., & Çolakoğlu, O. E. (2017). Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi. *Journal of Travel and Tourism Research*(12), 19-45.
- Kim, H.-B., & Kim, W. (2005). The Relationship Between Brand Equity and Firms'performance in Luxury Hotels and Chain Restaurants. *Tourism Management*(26), 549-560.
- King, G. (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: a Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 235-249.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kocabaş, F. (2005). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar ve Reklam*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Korkmaz, H., & Atay, L. (2016). Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamalarının Rekabet Avantajına ve İşletme Performansına Etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(38), 151-175.

- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. (N. Muallimoğlu, Çev.) Beta.
- Kotler, P. (1999). *Marketing Management: Millennium Edition*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14 B.). Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism* (Fourth Edition B.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism Seventh Edition*. Pearson.
- Köksal, M., & Özgül, E. (2007). The Relationship Between Marketing Strategies and Performance in an Economic Crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 326-342.
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı Türkiye Örneği. *Akademik Bakış Dergisi*(62), 216-230.
- Kuwu, E., & Gakure, R. (2014). Effects of Marketing Strategies, 4ps of Marketing Elements and Firm Resources on The Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria. *International Journal of Advanced Research in Statistics, Management and Finance*, 2(1), 2354-1644.
- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş., & Çiftçi, G. (2015). *Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Laitinen, E. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*(18), 65-99.
- Lancaster , G., & Reynolds, P. (2005). *Management of Marketing*. Elsevier.
- Lancaster, G., & Massingham, L. (2011). *Essentials of Marketing Management*. New York : Routledge Taylor & Francis Group.
- Law, J., Pearce, P., & Woods, B. (1995). Stress and Coping in Tourist Attraction. *Tourism Management*, 16(4), 277–284.
- Laws, E., & Prideaux, B. (2005). Crisis Management: a Suggested Typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 1-8.
- Laws, E., Prideaux, B., & Chon, K. (2007). Crisis Management in Tourism: Challenges for Managers and Researchers. E. Laws, B. Prideaux, & K. Chon İçinde, *Crisis Management in Tourism* (S. 1-12). Washington: Cabi.
- Malina, M., & Selto, F. (2004). Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models. *Management Accounting Research*(15), 441–469.
- Manap Davras, G., & Aktel, M. (2018). 2015-2016 Krizinin Türkiye Turizmine Yansımaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(21), 27-38.

- Marjanova, T., Davcev, L., & Boeva, B. (2016). Marketing Strategy and Financial Performance: The Case of Chocolate Industry in Macedonia. *Journal of Economics*, 1(1).
- Mcdonald, R., & Marsh, H. (1990). Hoosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit. *Psychological Bulletin*, 247.
- Met, Ö., & Erdem, B. (2011). Türk Otel Zincirleri ve Büyüme Stratejileri. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 14(26), 333-350.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mirzayeva, G., & Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-83.
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murphy, G., Trailer, J., & Hill, R. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Business Research*, 36(1), 15-23.
- Mutlubaş, I., & Soybalı, H. (2017). Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Faktörlerin Müşteri Sadakatine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 1-15.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nar, Y., & Gök, M. (2016). Dinamik Çevre Etkisinde Pazarlama Stratejileri ve Pazar Performansı Analizi: Bilişim Sektörü Değerlendirmesi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 134-147.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design a Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nistorescu, T., & Puiu, S. (2009). Marketing Strategies Used in Crisis - Study Case. (U. O. Craiova, Dü.)
- Odabaşı, Y., & Oyman, M. (2010). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Mediacat.
- Okumus, F., & Karamustafa, K. (2005). Impact of an Economic Crisis Evidence From Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942-961.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 201-212.
- Otan, G. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Bir Örnek Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Othman, P., & Rosli, M. (2011). The Impact of Tourism on Small Business Performance: Empirical Evidence From Malaysian Islands. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 11-21.
- Öksüz, B., & Batu, M. (2017). Kriz İletişimi ve Turizm: 2016 Yılı Terör Saldırıları. *Egemia*, 1, 85-108.

- Örmeci, E. (2010). Belirsizlik Kuramı ve Kriz. A. Z. Öncer İçinde, *Krizle Yaşamak Çok Boyutlu Yaklaşım* (S. 1-17). İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Örnek, A. Ş., & Aydın, Ş. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi* (3. Baskı B.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(19), 93-114.
- Özer, Ö., & Günaydın, Y. (2010). Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(2), 127-154.
- Öztürk, Y., & Türkmen, F. (2005). Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 167-198.
- Öztürk, S. A. (2011). *Hizmet Pazarlaması* (11. Baskı B.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Page, S., Forer, P., & Lawton, G. (1999). Small Business Development and Tourism: Terra Incognita? *Tourism Management*, 435-459.
- Paksoy, H., & Ersoy, N. (2016). Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 413-433.
- Paksoy, P., & Çolakoğlu, N. (2010). Ekonomik Kriz Dönemlerinde Turizm ve Seyahat Endüstrisinin Tutumu. *International Conference on Eurasian Economies*, (S. 344-350).
- Paley, N. (2005). *The Manager’s Guide to Competitive Marketing Strategies*. London: Replika Press.
- Pappas, N. (2015). Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 333-349.
- Paraskevas, A. (2006). "Crisis Management or Crisis Response System?: a Complexity Science Approach to Organizational Crises. *Management Decision*, 44(7), 892-907.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. *Work Study*, 49(2), 63-66.
- Parrish, E., Cassill, N., & Oxenham, W. (2006). Niche Market Strategy for a Mature Marketplace. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 694-707.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Pedraza, J. M. (2010). Elements for Effective Management of a Business Corporation Crisis Situation. H. Eder, & P. Alvintzi İçinde, *Crisis Management* (S. 1-46). New York: Nova Science Publishers.
- Perreault Jr, W., Cannon, J., & McCarthy, E. (2013). *Essentials of Marketing a Marketing Strategy Planning Approach*. Mcgraw-Hill Higher Education.

- Petkovska Mircevska, T., & Cuculeski, N. (2015). The Necessity of Applying Marketing Strategies in Tourism – The Case of Slovenia and Tunisia. *Economic Development, 1*(2), 25-36.
- Pheng, L., Ho, D., & Ann, Y. (1999). Crisis Management: a Survey of Property Development Firms. *Property Management, 17*(3), 231-251.
- Phillips, P. (1999). Performance Measurement Systems and Hotels: a New Conceptual Framework. *Hospitality Management*(18), 171-182.
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2008). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme* (2. Baskı B.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pitt, M., & Tucker, M. (2008). Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation? *Property Management, 26*(4), 241-254.
- Porter, M. (2003). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (G. Ulubilgen, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Prajogo, D. (2007). The Relationship Between Competitive Strategies and Product Quality. *Industrial Management & Data Systems, 107*(1), 69-83.
- Raju, G. (2009). *Tourism Marketing and Management*. Manglam Publications .
- Reichel, A., & Haber, S. (2005). A Three-Sector Comparison of The Business Performance of Small Tourism Enterprises: an Exploratory Study. *Tourism Management*(26), 681–690.
- Reid, R., & Bojanic, D. (2006). *Hospitality Marketing Management*. Wiley.
- Reiner, G. (2004). Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported By Simulation Models. *International Journal of Production Economics, 96*(3), 381-395.
- Ritchie, B. (2004). Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management in The Tourism Industry. *Tourism Management*(25), 669–683.
- Ritchie, B. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Bristol : Channel View Publications.
- Ritchie, B., Crofts, J., Zehrer, A., & Volsky, G. (2013). Understanding The Effects of a Tourism Crisis: The Impact of The Bp Oil Spill on Regional Lodging Demand. *Journal of Travel Research, 53*(1), 12-25.
- Rızaoğlu, B. (2007). *Turizm Pazarlaması* (5. Baskı B.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Scott, N., & Laws, E. (2005). Tourism Crises and Disasters: Enhancing Understanding of System Effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 149*-158.
- Serçek, S. (2017). Kriz Ortamlarında Otel Yöneticilerinin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(12), 51-70.
- Sin, L., Tse, A., Heung, V., & Yim, F. (2005). An Analysis of The Relationship Between Market Orientation and Business Performance in The Hotel Industry. *Hospitality Management, 24*, 555–577.

- Slater, S., Hult, G., & Olson, E. (2010). Factors Influencing The Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness. *Industrial Marketing Management*(39), 551–559.
- Slater, S., & Olson, E. (2001). Marketing's Contribution to The Implementation of Business Strategy: an Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*(22), 1055–1067.
- Soysal, A., Karasoy, H. A., & Alıcı, S. (2009). Kobi'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki Kobi'lerde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 431-446.
- Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing The Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1), 13-18.
- Spillan, J. (2008). *Strategies for Successful Crisis Management* Erişim: 2 Ekim 2019. File:///C:/Users/Suleymanakkasoglu/Desktop/Kriz%20kaynaklar%C4%B1/G%C3%Bencilik%20kriz%20kaynaklar%C4%B1/Yabanc%C4%B1%20kaynaklar/Spillan%202008.
- Sposito, V., Hand, M., & Skarpness, B. (1983). On The Efficiency of Using The Sample Kurtosis in Selecting Optimal Lpestimators. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 12(3), 265-272.
- Suwignjo, P., Bititci, U., & Carrie, A. (2000). Quantitative Models for Performance Measurement System. *International Journal of Production Economics*, 64(1-3), 231-241.
- Şahin Perçin, N., & Özgül, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi. Ş. Aydın Tükeltürk, & M. Boz İçinde, *Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler* (S. 431-451). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tağraf, H., & Arslan, N. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Tanaka, J., & Huba, G. (1985). Fit Index for Covariance Structure Models Under Arbitrary Gls Estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss İle Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tenekecioğlu, B. (2005). Pazarlama Konusu ve Pazarlama Yönetimi. B. Tenekecioğlu, T. Tokol, N. Çalık, R. Karalar, N. Timur, & A. Öztürk İçinde, *Pazarlama Yönetimi* (S. 1-14). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Torlak, Ö., & Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım*. İstanbul: Beta.
- Torlak, Ö., & Altunışık, R. (2018). *Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım* (3. Baskı B.). İstanbul: Beta.
- Tuğsal, T. (2016). Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 57-69.
- Turofed. (2010, Şubat 1). Turizm Sektöründe ve Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi.

- Tutar, E., & Gariper, E. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Lord Matbaacılık.
- Türkmen, F. (2005). *Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri ve Buna Yönelik Hizmet İçerisi İçin Eğitim Uygulamaları (Marmara Bölgesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ulama, Ş. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Mevsimselliğe Yönelik Pazarlama Stratejileri ve Bir Uygulama* (Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- United World Tourism Organization. (2019). *International Tourism Highlights*. Erişim: 3 Aralık 2019 Edition. <http://www2.unwto.org>.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usal, A., & Oral, S. (2001). *Turizm Pazarlaması*. İzmir.
- Usta, Ö. (2007). *Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Uygur, S. (2007). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın .
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- Kalpaklıoğlu, N. (2010). Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin. *Akademik Araştırmalar Dergisi*(44), 139-155.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of The Academy of Marketing Science*(38), 119–140.
- Vergiliel Tüz, M. (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Vergiliel Tüz, M. (2014). *Kriz Yönetimi* (5. Basım B.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Viardot, E. (2004). *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*. Boston London: Artech House.
- Vural, G., & Uçar, H. İ. (2017). Krizlerin Türk Turizm Sektörünün Finansal Durumuna ve Piyasa Duyarlılığına Etkisi: 1999-2015 Dönemi Üzerine Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(3), 257-271.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*(46), 74-85.
- Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü. (2019). Erişim: 4 Aralık 2019, <http://Yigm.Kulturturizm.Gov.Tr/Eklenti/62462,2018turizmgenelistatistiklerpdf.Pdf?0>.
- Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü. (2019). Erişim: 12 Şubat 2020, <https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/69320,turizmistatistikleri2019-4pdf.pdf?0>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2011). *Spss Uygulamalı Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yenişehirlioğlu, E., Yamaç, Z., & Zengin, B. (2014). Politik Krizlerin Turizm Talebi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Gezi Parkı Eylemleri Örneği. 1. Uluslararası Turizm ve Yönetim Araştırmaları Kongresi (S. 8-19). Antalya: Sakarya.
- Yılmaz, G. A. (2010). *Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- 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, İzmir.
- Yükselen, C. (2008). *Pazarlama İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar* (7. Baskı Gözden Geçirilmiş B.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zengin, B., & Şahin, İ. (2012). Kriz Ortamında Turizm İşletmelerinin Pazarlama Anlayışındaki Farklılıklar: Mısır ve Tunus Siyasal Krizlerinin Türkiye'ye Yansıması. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 49(573), 29-46.
- Zerenler, M. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zerenler, M. (2004). Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 99-132.

EKLER

EK 1

<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Bu çalışmada, krizlere karşı uygulanan pazarlama stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Elde edilecek bilgiler başka hiçbir kişi veya kurumla <u>paylaşılmayacak</u>, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. <u>İsim ve özel bilgilerinize gerek duyulmayan</u> anket çalışması için doğru, objektif ve tarafsız cevaplarınız araştırmanın güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Değerli görüşleriniz ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.</p> <p style="text-align: center;"><i>Doç. Dr. Şevki ULEMA (Sakarya Üniversitesi Turizm Fakültesi) ulema@sakarya.edu.tr</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Arş. Gör. Süleyman AKKAŞOĞLU (İstanbul Arel Üniversitesi) suleymanakkasoglu@arel.edu.tr</i></p>					
1) İşletmenizin krizden__etkilenme düzeyi ile ilgili düşünce ve/veya değerlendirmelerinizi [1] Hiç, [2] Az, [3] Orta, [4] Fazla, [5] Çok Fazla tercihinize uyan kutucuğa [X] işareti koyunuz	Hiç	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
Ekonomik Krizler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Siyasal Şiddete Dayalı Krizler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Siyasal Krizler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Doğal Afetlere Dayalı Krizler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Ekolojik Krizler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
2) İşletmenizin krizlere karşı uyguladığı/uygulayacağı pazarlama stratejileri ile ilgili düşünce ve/veya değerlendirmelerinize ilişkin; [1] Kesinlikle katılmıyorum, [2] Katılmıyorum, [3] Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, [4] Katılıyorum, [5] Kesinlikle Katılıyorum tercihinize uyan ifadeye [X] işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Yeni pazar yada müşterilere yönelir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Çok düşük/çok yüksek gelirlili müşterilere yönelik programlar hazırlanır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Müşterilerimiz için turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunulur.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Aynı amaca yönelik turizm faaliyetlerine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşılır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Yatırımlar tek bir turizm faaliyeti üzerine yapılır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşılır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Ürünlerimizdeki seçenekler çoğaltılır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelinir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite artırılır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Fiyatlar aşağıya çekilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Riske girmekten kaçınılır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Mevcut durumu korumak amaçlanır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Faaliyet alanımıza uygun olarak uzmanlaşma hedeflenir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Büyük işletmelerle rekabetten kaçınılır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Fiyat promosyonları ve indirimler uygulanır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Rakiplerin fiyatları ve fiyat değişiklikleri takip edilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Çalışanları azaltma yoluna gidilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İşletme maliyetlerinden kısıntıya gidilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Genel olarak tüm maliyetleri azaltma yoluna gidilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Personel ücretlerini azaltma yoluna gidilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık verilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Kredili satışlara ağırlık verilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Müşterilerin şikayetlerine acil çözümler getirilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Müşterilerle doğrudan iletişime ağırlık verilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Memnuniyet anketlerine ağırlık verilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
3) İşletme performansı ile ilgili düşünce ve/veya değerlendirmelerinize ilişkin; [1] Kesinlikle katılmıyorum, [2] Katılmıyorum, [3] Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, [4] Katılıyorum, [5] Kesinlikle Katılıyorum tercihinize uyan ifadeye [X] işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Karlılığımız son iki yılda arttı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Pazar payımız son iki yılda arttı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Satış hacmimiz son iki yılda arttı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Maliyetlerimiz son iki yılda azaldı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İşletmemizde müşteri memnuniyeti son iki yılda arttı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İşletmemizde müşteri sadakati son iki yılda arttı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İşletmemizde çalışan memnuniyeti son iki yılda arttı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İşletmemizde işgören devir hızı son iki yılda azaldı	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İşletmemizin kurum / kurumsal imajı son iki yılda güçlenmiştir	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

4) Cinsiyetiniz?

[] Kadın [] Erkek

5) Yaşınız?

[] 18-25 [] 26-30 [] 31-35 [] 36-40 [] 41 ve üzeri

6) Eğitim durumunuz?

[] İlköğretim [] Ortaöğretim [] Ön Lisans [] Lisans [] Lisansüstü

7) Otelinizin türü?

[] Şehir [] Kıyı

8) Otelinizin sınıfı?

[] 4 Yıldızlı [] 5 Yıldızlı

9) Otelinizin turizm endüstrisinde ki faaliyet süresi?

1-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üzeri

10) Otel işletmesindeki göreviniz?

Genel Müdür

Genel Müdür Yardımcısı

11) Mevcut otel işletmesindeki çalışma süreniz?

1-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üzeri



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Süleyman AKKAŞOĞLU
Doğum Tarihi ve Yeri : 1987, ÜSKÜDAR
E-posta : suleymanakkasoglu@arel.edu.tr
suleymanakkasoglu@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2011, Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (BTIOYO)
- **Yüksek Lisans** : 2013, Balıkesir Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik ABD
- **Doktora** : 2020, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ABD

YAYINLAR:

- **Akkaşoğlu, S.**, Akyol, C., Ulama, Ş., & Zengin, B. (2019). Tarım turizmüne yönelik hazırlanan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (2), 1193-1218.
- **Akkaşoğlu, S.**, Tekbalkan, M., Yılmaz., E.Z., & Ulama, Ş. (2019). Yerel halkın kırsal turizme bakış açısı: samsun kızılırmak deltası örneği, *International Journal of Geography and Geography Education*, 40.
- Akyol, C., Zengin, B., **Akkaşoğlu, S.**, & Ulama, Ş. (2019). Önlisans öğrencilerinin girişimcilik eğitimleri ve eğilimleri üzerine bir araştırma, *Turkish Studies*, 14 (4), 1985-2002.
- Akyol, C., Zengin, B., **Akkaşoğlu, S.**, & Ulama, Ş. (2018). Destinasyon pazarlamasında imaj rolünün üniversite öğrencileri tarafından algılanması; Arhavi Meslek Yüksekokulu örneği, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (2), 637-655.
- Taş, M., **Akkaşoğlu, S.**, Akyol, C. (2018). Turizm işletmelerinde bilgi teknolojileri kullanımı kapsamında seyahat acentesi web sitelerinin incelenmesi, *Akademik Bakış Dergisi*, 66, 207-221.

- Met, Ö & Akkaşoğlu, S. (2015). Konaklama işletmelerinin krizlere karşı izledikleri finansal stratejileri ve krizlere karşı tutumlarını belirlemeye y6nelik antalya b6lgesinde bir alan araştırması, *Alanya İşletme Fak6ltesi Dergisi*, (7)1.

