

KRİZ ORTAMLARINDA OTEL YÖNETİCİLERİNİN PAZARLAMA STRATEJİLERİNE İLİŞKİN TUTUMLARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sadık SERÇEK*

Öz

Kriz, tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinin de varlığını tehdit eden iç ve dış çevresel faktörlerdendir. Ancak otel işletmelerindeki krizlerin daha çok işletme ile çevre arasındaki karşılıklı olumsuzluklardan kaynaklı olması nedeniyle çalışmada dış çevresel kaynaklı krizler incelenmiştir. Otel işletmeleri kriz ile karşılaştıklarında, alacakları doğru kararlarla krizi atlatabilirler. Bu anlamda, otel işletmeleri krizlerin olumsuz etkisinden kaçınmak için etkili pazarlama stratejileri geliştirmeleri ve uygulamaları kendi varlıklarını sürdürmeleri açısından önemlidir. Bu çalışmada, otel işletmelerinin krizlerden etkilenme durumları tespit edilerek, otel yöneticilerinin kriz ortamlarında pazarlama stratejilerine ilişkin tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Otel yöneticilerinin % 36,6'sı ekonomik faktörleri ve % 27,4'ü terör olaylarını en etkili kriz türü olarak gördükleri belirlenmiş olup, bu tür krizlerin olumsuz etkilerinden en az etkilenmek için pazarlama stratejilerini yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Otel İşletmeleri, Kriz, Pazarlama Stratejileri.*

A RESEARCH ON THE INVESTIGATION OF THE HOTEL MANAGERS' ATTITUDES TOWARDS MARKETING STRATEGIES IN THE CRISIS PERIODS

Abstract

The crisis is the internal and external environmental factors that threaten the existence of hotel enterprises as in all enterprises. However, since the crises in hotel enterprises are mainly due to the mutual negativities between the business and the environment, in this study, the external environmental-related crisis have been examined. When hotel businesses face a crisis, they can overcome the crisis with the right decisions. In this sense, developing and implementing effective marketing strategies to avoid the negative effects of crises are important for hotel business in terms of maintaining their own assets. In this study, the situation of hotel enterprises affected by crises is determined and hotel managers attitudes towards marketing strategies were tried to be determined in crisis situations. It has been determined that 36.6% of the hotel managers see the economic events and 27.4% of them see the terrorist incidents as the most effective crisis type and it is seen that they use marketing strategies intensively to minimize the negative effects of such crises.

Keywords: *Accommodation Establishments, Crisis, Marketing Strategies.*

1. GİRİŞ

Küreselleşen pazar ortamında işletmeler, yoğun bir rekabet altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Otel işletmelerinin iç ve dış çevresi sürekli bir değişim ve gelişim

* Dr., Dicle Üniversitesi İİBF., Turizm İşletmeciliği Bölümü, sadik.sercek@dicle.edu.tr.

içerisinde olduğundan belirsizlik artmaktadır. Bu belirsizlikler tehditleri ve fırsatları da beraberinde getirmektedir. Son derece değişken ve dengesiz bir ortamda işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve geleceklerini garanti altına almaları proaktif bir bakış açısı ve esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olabilecektir. Otel işletmelerinin, yoğun rekabet ve belirsizlik ortamında etkili pazarlama stratejileri belirleyip uygulamaları önem kazanmaktadır.

Turizm talebi konjonktürel dalgalanmalara karşı çok duyarlı ve esnek yapıya sahip olduğundan kriz ortamlarında etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Otel işletmeleri, bu derece hızlı ve değişken bir ortamda faaliyet gösterirken, rakiplerin rekabeti yanında beklenmedik şoklar ve krizlerle de başa çıkmak durumundadır. Her alanda olduğu gibi pazarlama alanında da çeşitli stratejiler geliştirmesi gereken otel işletmeleri bu stratejiler sayesinde müşteri memnuniyeti, süreklilik vb. avantajları sağlamış olacaktır.

Günümüz işletmelerinin çoğunun gelmekte olan bir krizi görme konusunda yetersiz ve donanımsız olduğu gözlenmektedir. Watkins ve Bazerman (2003)'a göre kriz türü öngörülemeyen sürprizleri fark etmemizi engelleyen üç tür engel vardır. Bunlar psikolojik, örgütsel ve politik engellerdir. Belki bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir. Ancak, bunların etkilerini azaltmak için çeşitli tedbirler veya hazırlıklar yapmak mümkündür. Bu nedenle, turizm sektörünün hem ulusal hem de uluslararası pazardaki konumunun ve öneminin doğru anlaşılması ve endüstrinin yapısına has pazarlama stratejileri oluşturmaya önem verilmesi gelişimi hızlandıracaktır. Bu düzenlemelerin yanında, var olan ve olası krizlere karşı etkin ve verimli mücadele stratejileri belirlenmesi ve uygulanması ile krizin etkileri minimize edilecek ve sektörün gelişim hızı sekteye uğramayacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Krizle ilgili literatür incelendiğinde krizin tanımına ilişkin üzerinde fikir birliği olunan bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Her araştırmacı araştırdığı krize veya kriz türüne göre krizi tanımlama yoluna gitmektedir. Selbst'e göre (2015) kriz, bir işletmenin süregelen faaliyetlerinde kesintiye sebep olan, amaçlarının makul bir şekilde erişimini engelleyen, varlığını veya sağlığını riske sokan veya çalışanların, müşterilerin veya paydaşların çoğunluğu için bir tehdit oluşturan durumdur. Pauchant ve Mitroff (1992); "krizi bir sistemi bütün olarak etkileyen, temel varsayımlarını tehdit eden ve ana varlık amacını riske sokan sapmalardır." şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla krizin tam bir tanımını yapmak oldukça zordur. Ancak

araştırmacılar arasında hemfikir olunan konu, krizin işletmenin varlığını tehdit edebilecek büyüklükte ve rutin faaliyetlerden sapma olduğu yönünde görüş birliğidir.

Kriz kavramı, hem işletmeler için hem de insanlar için olağanüstü arzu edilmeyen koşulların cereyan etmesidir. Sıradan kabul edilen faaliyetlerin yapılmasını engelleyen yaşamın dönüm noktasına kriz denilmektedir (Titiz, 2003: 112). Kriz olağanüstü bir durumdur ve pazar sistemi çerçevesinde, pazarın durması, engellenmesi ya da aşırı hassas bir yapıya gelip büyük çapta dalgalanmalara sebebiyet vermesi anlamına gelmektedir. (Kaya, 2009: 213). İşletmelerin krizle karşılaşmasının temel nedeni rekabet ortamına uyum sağlayamamak olmakla birlikte bu nedene sebep olan işletme içi ve işletme dışı çeşitli etkenler bulunmaktadır (Öztürk ve Türkmen, 2006: 76; Tutar, 2000: 25; Deniz ve Sağlam, 2007: 158).

Tablo 1: Krizlerin Turizm İşletmeleri Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Etki Türü	Açıklama
<i>Talepte daralma</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Satış iptalleri olabilir. • Pazar payı daralabilir. • Hedeflenen satış düzeylerine ulaşamayabilir.
<i>Maliyetler</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finansman maliyeti artabilir • Ürün, hizmet maliyetleri yükselebilir
<i>Giderler</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kira, personel, enerji, iletişim giderleri artabilir • Bina ve ekipmanlarda hasar ve zararlar
<i>Finansal yapı</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dış finansman kaynağı bulmakta zorluklar • Oto finansman sağlanamayabilir • Likidite riski ortaya çıkabilir • Öz kaynaklar zayıflayabilir • Alacakları tahsil etmekte güçlük çekilebilir yada alacaklar hiç tahsil edilemeyebilir • Tazminat ödemek zorunda kalınabilir • Duran varlıklar elden çıkarılmak zorunda kalınabilir
<i>Rekabet gücünde zayıflama</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabet etmek güçleşebilir. • Pazar payı daralabilir.
<i>Çalışanların etkilenmesi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • İş gören devir hızı ve devamsızlık artabilir. • Stres düzeyi yükselebilir. • Verimlilik düşebilir. • Fiziksel yaralanmalar ya da ölümler olabilir.
<i>Yönetimsel etkiler</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlıklı karar almakta güçlük çekilebilir. • Sorunlar karşısında çaresiz kalınabilir. • Örgüt iklimi bozulabilir. • Bağlı olunan holdingi grup yönetimini ikna etmek olabilir.
<i>Dışçevre ile olan ilişkiler</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alacaklılarla ve dağıtım kanalı üyeleri ile olan ilişkiler bozulabilir. • İmaj sorunu yaşanabilir.
<i>İççevre ile olan ilişkiler</i>	<ul style="list-style-type: none"> • İş görenler arasında çatışma yaşanabilir. • İş görenler ile yönetim arasında çatışma yaşanabilir.

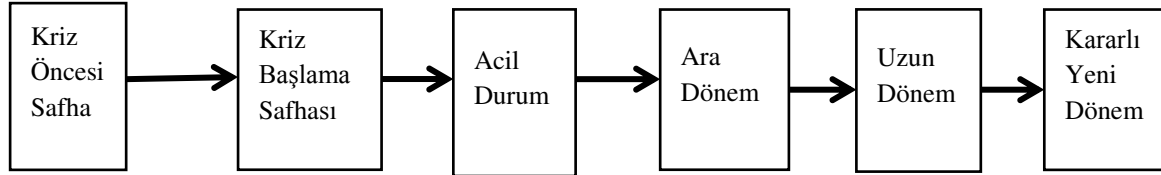
	<ul style="list-style-type: none">• Örgütler arası çatışma yaşanabilir.
<i>Hizmet kalitesinde düşme</i>	<ul style="list-style-type: none">• Hizmet kalitesindeki düşüş, müşteri şikayetlerini artırabilir.• Pazar payı kaybedilebilir.

Kaynak: (Mayer&Forest, 1990:21).

Tablo 1 incelendiğinde krizlerin otel işletmeleri üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkiler açıkça görülmektedir. Bu olumsuz etkiler; pazar payında daralma, ürün ve hizmet maliyetlerinde değişim, finansal yapıdaki farklılaşma, rekabet gücünde zayıflama, personel üzerindeki etkisi, yönetsel etkiler, iç ve dış çevre ile olan etkiler ve verimlilikte düşme olarak gösterilebilir. Ticari amaçlı faaliyet gösteren örgütlerde fiziksel kaynak, fiziksel araçlar ve yapısal oluşumlarla ifade edilirken; beşeri kaynak, bireysel niteliklerle ilişkilendirilmektedir (Özaltaş Serçek ve Serçek, 2015).

Kriz yaşam süreci araştırmacılarca çeşitli şekillerde sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Roberts (1994), kriz yaşam sürecini; olay öncesi, acil durum safhası, ara dönem ve uzun dönem tanımlarken Finks (1986) kriz oluşumunu hemen öncesi, akut dönem, kronik dönem ve kararlılık dönemi olarak sınıflandırmaktadır. Faulkner (2001) ise krizi altı safhaya ayırmaktadır.

Şekil 1: Kriz Yaşam Süreci



Kaynak: (Faulkner, 2001: 139).

Krizin safhalarının anlaşılması ve her bir safhanın özelliklerinin bilinmesi krizin çözümüne yönelik stratejilerin geliştirilmesinde son derece yardımcı olacaktır. Kriz öncesi safha, henüz krizle ilgili herhangi bir belirti veya işaretin olmadığı, işlerin rutin bir şekilde yürüdüğü dönemleri ifade etmekte olup, bu dönemde krize yönelik yapılacak en önemli şey, olası bir kriz durumunda olumsuz etkileri azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik planların hazırlanmasıdır. Kriz başlama anı ise krizin kaçınılmaz olduğunun anlaşıldığı andır. Bu aşama krizin şiddetini azaltacak ilk tedbirleri almak için fırsat olması durumunda söz konusu bu tedbirler alınır ve etkinin en az olması için gayret gösterilir. Üçüncü aşama ise acil durum aşaması ve akut aşamadır ki, bu aşamada krizin şiddetli etkisinde insanlar ve diğer varlıkları kurtarmak esastır. Ara dönem veya geçiş dönemi ise duran işlerin, bozulan süreçlerin ve işletme faaliyetlerinin normale dönmesi için gerekli toparlanmaların yapıldığı dönemdir.

Uzun dönem toparlanma faaliyetleri sürdürülür ve krize karşı savunma stratejileri oluşturulmaya çalışılır. Son safha olan kararlı yeni durum döneminde ise işletme eski haline geri dönmüştür ve yeni süreçler ve yeni rutinler oluşturulmuştur.

Kriz yönetiminin amacı bir dizi plan üretmek değildir. Kriz zamanlarında en iyi kararların verilmesine imkan sağlamak için işletmeyi, öngörülemeyen konularda yaratıcı bir şekilde düşünmeye hazırlamaktadır (Pauchant ve Mitroff, 1992). Başka bir ifadeyle, iyi kriz yönetimi demek, işletmenin üzerinde kontrolünün olmadığı durumlarda ortaya çıkan olaylarla başa çıkma stratejilerine sahip olması anlamına gelmektedir (Faulkner, 2001). Kriz yönetiminin amacı beklenmedik olayların, işletme yaşamındaki etkilerini minimize edilmesine yönelik girişimleri kapsamaktadır (Spillan ve Hough, 2003: 402). Krizin etkisi işletmenin gelirleri ve karlılığı üzerinde olabildiği gibi üretim faaliyetleri ve insan kaynakları üzerinde krizin yaratacağı stres de işletmenin genel performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Kriz ve durgunluk dönemlerinde hem pazarda hem de işletmelerde çeşitli değişimler gözlenmektedir. Dolayısıyla, kriz ve durgunluk dönemlerinin psikolojisinin anlaşılması bu dönemlerinin yönetilmesi açısından önemli rol oynamaktadır. Kriz dönemleri tanıtım ve tutundurmaya yönelik pazarlama ve satış faaliyetleri açısından son derece verimli bir dönemdir. Ayrıca krizlerde durumu net anlayabilmek için bütüncül bir bakış açısıyla konuyu ele almak gerekmektedir (Bendixen,2010: 41). Kriz yönetiminde en önemli ilk şey krizin türü, ölçeği ve şiddeti gibi özelliklerinin iyi anlaşılması ve kavranması olup, bu konu kriz yönetimi bağlamında strateji geliştirme ve uygulama açısından önem arz etmektedir.

Türkiye'nin kültürel açıdan önemli bir potansiyele sahip birçok destinasyonu, ulaşım sorunu nedeniyle gerekli ilgiyi görememektedir. Üstyapı çalışmaları için ise, teşviklere ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, bu çalışmaların, yöre kültürüne uygun şekillendirilmesi yani yerel mimari dokunun bozulmasına izin verilmeden yapılması dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur (Özaltaş Serçek, 2016: 230). Buna benzer sorunlardan turizm işletmeleri farklı şekilde etkilendiği ve farklı sorunlar yaşadığı unutulmamalıdır. Be nedenle piyasa şartları ve bu piyasa şartlarını etkileyen etmenler otel işletmelerinin faaliyette buldukları piyasalara ve işletme şartlarına göre farklı stratejiler izlemelerini gerektirmektedir (İçöz, 2001:194).Söz konusu bu stratejiler; büyüme, pazar payı, ürün yaşam döngüsü, rekabetçi, maliyet düşürme ve müşteri kazanma olarak sıralanabilir (Öztürk ve Türkmen, 2006: 77).

Tablo 2: Kriz Ortamlarında İşletmelerin Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri

Pazarlama Stratejileri	Açıklama	Kaynak
<i>Büyüme Stratejileri</i>	Büyüme ve pazardaki paylarını arttırmayı amaçlarlar. Firmalar büyüme stratejilerini izlerken yoğun büyüme, tamamlayıcı büyüme yada çeşitlenerek büyüme stratejilerinden kendilerine uygun olanı tercih edebilirler.	Tek, 1997; Usal ve Oral, 2001; AkmeI, 1994
<i>Pazar Payı Stratejileri</i>	Hedef pazar seçiminde işletmenin amaçladığı konuma göre uygulanır ve başlıca; tek pazar stratejisi, yoğunlaşmış pazarlama stratejisi, bütün pazarlara yönelme ve farklılaştırılmamış strateji olarak dört başlık altında incelenebilir	İçöz, 2001; Mucuk, 1997; Denizer, 1992
<i>Rekabet Stratejileri</i>	Tamamen pazardaki rakiplerle ilgili olan stratejilerdir.Pazar lideri stratejisi,pazara meydan okuma stratejisi, pazarı izleme stratejisi ve pazarda uygun yere talip olma stratejisi olmak üzere dört başlık altında incelenebilir.	Denizer, 1992; Usal ve Oral, 2001; İçöz, 2001; Yükselen, 2001; Oral, 1988:19
<i>Maliyet Düşürme Stratejileri</i>	Maliyet/kazanç oranını elinden geldiğince düşürmesiyle sağlanır. Bu amaca ulaşmak için şu üç şartın sağlanması gerekir; üretilen ürünlerin nicelik azaltmak, üretilen ürünlerin niteliklerini düşürmek ve işletmede maliyet yükseltici etmenleri gidermeye çalışmak.	Karafakioglu, 1993
<i>Müşteri Kazanma Stratejileri</i>	Müşteri kazanma tüm işletmeler için çok önemlidir. Günümüz işletmeleri için uzun dönemli amaçlara ulaşmış olmanın yollarından birisi müşterilerle uzun süreli ve sürekli ilişkiler kurmaktır.	Torlak ve Altunışık, 2012; Harrigan ve Porter, 1983

Bu çalışma kapsamında incelenen literatürde; kriz ile ilgili yapılan (Seçilmiş ve Sarı,2010; Murat ve Mısırlı, 2005; Öztürk ve Türkmen, 2006; Titiz ve Çarıkçı, 2001;Albeni ve Ongun, 2005; Okumuş ve Karamustafa, 2005; Blake ve Sinclair, 2003;Niinen ve Gatsou, 2008; Irvine ve Anderson, 2006; Anderson, 2006; Arana veLeon, 2008; Kuo ve ark., 2008; Israeli ve Reichel, 2003) çalışmaların daha çokkrizlerin teorik olarak değerlendirildiği, krizlerin işletmeler üzerine etkilerinin araştırıldığı, krizin turizm ve seyahat sektörü üzerindeki etkileri konu edildiği ve kriz yönetimi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Turizm ve pazarlama alanlarının birlikte ele alındığı ve bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan kriz ortamlarında otel yöneticilerinin pazarlama stratejilerine ilişkin tutumları ile ilgili konularda fazla çalışmanın olmadığı, çalışmaların daha çok turizm ve seyahat endüstrisi için pazarlama stratejileri konularını kapsadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın sayıca az olan söz konusu çalışmalar ile birlikte ilgili literatüre kendi çapında katkı yapması düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, kriz dönemlerinde otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu pazarlama stratejilerine ilişkin işletme yöneticilerinin tutumlarını belirlemeye yönelik genel tarama türünde betimsel bir çalışmadır. Betimleme, olayları obje ve problemleri anlama ve anlatmada ilk aşamayı oluşturur. Bilimsel etkinlikler olayların betimlenmesiyle başlar. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Kaptan, 1998: 59). Betimsel tarama modelinde bilimin gözleme, kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme ve kontrol edilen değişmez ilkeler üzerinde genellemelere ulaşma söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek 2000: 75).

Bu çalışmada, anket tekniği kullanılarak alan araştırması yapılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket, pilot çalışma için 30 işletmeye uygulanmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında literatür bilgilerinden ve benzer araştırmalardan ilham alınırken, esas olarak özgün yaklaşım benimsenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye, uluslararası nitelikte bir turizm destinasyonu olarak, sahip olduğu ekonomik, coğrafi, doğal, tarihi ve beşeri kaynakları bakımından iç ve dış turizm talebine hizmet sunabilecek altyapıya sahip nadir ülkelerden birisidir. Turizm sektörünün kalkınmada öncü sektör görevini yerine getirebilmesi özellikle otel işletmelerinin karlı ve verimli hizmet sunabilmelerine bağlıdır. Bu açıdan otel işletmelerinin krizden etkilenme dereceleri ve kriz ortamında uyguladıkları pazarlama stratejilerinin başarılı olup olmadığı gibi konuların araştırılması, söz konusu bu işletmelerin sundukları hizmetin verimliliği ve ülke ekonomisinin kalkınmasında üstlendikleri misyonun sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir.

3.2. Araştırmanın Evreni

Türkiye’de otel işletmelerinin sayıca en fazla oranda Antalya ilinde bulunması sebebiyle bu araştırmanın evrenini, Antalya içinde yer alan Turizm Bakanlığı’na bağlı yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Zaman, mekan ve ekonomik kısıtlamalar nedeniyle tüm evrene ulaşılamayacağından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle, kabul eden 165 adet otel işletmesine anket formları dağıtılmıştır. Ancak, bunlardan 163’i ankete katılmıştır. 163 adet anket formundan da 3 tanesi, veri sağlamaya elverişli olmadığından analize dahil

edilmemiştir. Dolayısıyla, araştırma bulguları 160otelişletmesinin sağladığı anket verilerine dayanmaktadır. Araştırma, 2016 yılının Eylül ve Ekim aylarında gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli Tesis Sayıları

	Turizm Yatırım Belgeli Tesis	Turizm İşletme Belgeli Tesis	Toplam
<i>Antalya</i>	155	734	889
<i>Türkiye</i>	1.125	3.309	4.434

Kaynak: Kültür ve Turizm bakanlığı, 2017.

3.3. Veri Toplama Aracı

Örneklemeden veri toplama aracı olarak kullanılan anket; ön bilgilendirme, yöneticilerin kişisel bilgileri ve ankete katılan işletmelerin daha önce herhangi bir krizle karşılaşp karşılaşmadıkları sorusu sorularak krizlerle karşılaştıklarında/karşılaşacaklarında uyguladıkları pazarlama stratejilerini (büyüme stratejileri, pazar payı, stratejileri, rekabetçi stratejiler, maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri) belirlemeye yönelik toplam otuz iki adet kapalı uçlu yargı olmak üzere üç bölümden oluşmuştur. Ölçeklerin gerçekteki faktör yapıları tespit edildikten sonra ilgili ölçeğin ölçüm modeli belirlenecek şekilde veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçüm modellerinin geçerliliğini ortaya koymaya yarayan uyum iyiliği istatistiklerinin analizi ve modelin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada, ölçme aracının yapı geçerliği için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. AFA çok sayıda maddenin ortak ifade ettiği anlamlı yapılara ulaşmayı hedeflemektedir (Büyüköztürk, 2012: 52). DFA ise, araştırmacının ulaştığı verilerin daha önce yapılmış çalışmalarda kullanılan yapıya uygunluğunu belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Yani; doğrulayıcı faktör analizinde önceden belirlenmiş bir yapının ulaşılan verilerle ne derece doğrulandığı incelenmektedir.

Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity Testi ile belirlenmiştir. Veri toplama aracınca yer alan değişkenlerin tümüne faktör analizi uygulanmış ve anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesme

noktası olarak 0,50 alınmıştır. Buna göre, araştırmada kullanılan ölçeğin KMO değeri ,93 bulunmuştur. Bu durum verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Leech ve diğ., 2005: 72).Barlett Sphericity testi sonucu; Büyüme Stratejileri değişkeninde χ^2 değeri 4677,002 ($p<0.001$) bulunurken, Pazar Payı Stratejileri değişkeninde χ^2 değeri 3466,615 ($p<0.001$), Rekabet Stratejileri değişkeninde χ^2 değeri 3271,321 ($p<0.001$), Maliyet Düşürme Stratejileri değişkeninde χ^2 değeri 3022,524 ($p<0.001$)ve Müşteri Kazanma Stratejileri değişkeninde ise χ^2 değeri 3245,016 ($p<0.001$) olarak bulunmuştur. Sonucun anlamlı çıkması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2012).

Kriz dönemlerinde otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin neler olduğunu belirlenmesi ve bu pazarlama stratejilerine ilişkin işletme yöneticilerinin tutumlarını belirlemeye yönelik ölçme aracına Varimax Rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Birinci boyut olan “*Büyüme Stratejileri*” toplam varyansın % 14.7, ikinci boyut olan “*Pazar Payı Stratejileri*” % 16.2, üçüncü boyut olan “*Rekabet Stratejileri*” % 15.1, dördüncü boyut olan “*Maliyet Düşürme Stratejileri*” % 21.0 ve son boyut olan “*Müşteri Kazanma Stratejileri*” % 10.2 açıklamaktadır. Kriz odaklı pazarlama stratejileri ölçme aracı ile ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir.

Tablo 4: Kriz Odaklı Pazarlama Stratejileri Ölçeğinin Faktör Yükleri

Faktör/maddeler	Faktör Yükleri	Toplam Varyans
<i>Faktör 1: Büyüme Stratejileri</i> (Cronbach’salpha = 0.891, CR = 0.902)		14.7%
Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirir.	.858	
Yeni pazar ya da müşterilere yönelir.	.847	
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	.845	
Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	.743	
Çok düşük/yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır.	.816	
Müşterilerimiz için turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunulur.	.811	
Krizi avantaja dönüştürecek yatırımlara ve uygulamalara ağırlık verilir.	.809	
Krizin negatif etkisini azaltmak için çalışanlara moral desteği sağlanır.	.806	
<i>Faktör 2: Pazar Payı Stratejileri</i> (Cronbach’salpha = 0.873, CR = 0.902)		16.2 %
Aynı amaca yönelik turizm faaliyetlerine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşır.	.795	
Yatırımlar tek bir turizm faaliyeti üzerinde yapılır.	.795	
Diğer işletmelerden farklı ve özgün ürünler sunulur.	.790	
Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşır.	.773	
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.		
Farklı ürünlerin sunumu yoluna gidilir.		
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.		
<i>Faktör 3: Rekabet Stratejileri</i> (Cronbach’salpha = 0.883, CR = 0.902)		15.1%
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır.	.861	

Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelir.	.850	
Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite artırılır.	.847	
Fiyatlar aşağıya çekilir.	.839	
Riske girmekten kaçınılır.	.825	
Mevcut durumu sürdürmek amaçlanır.	.804	
Faaliyet alanımıza uygun olarak uzmanlaşma hedeflenir.	.798	
Büyük işletmelerle rekabetten kaçınılır.	.789	
<i>Faktör 4: Maliyet Düşürme Stratejileri</i> (Cronbach's alpha = 0.901, CR = 0.902)		21.0 %
Çalışanları azaltma yoluna gidilir.	.893	
İşletme maliyetlerinden kısıntıya gidilir.	.887	
Genel olarak tüm maliyetleri azaltma yoluna gidilir.	.882	
Personel ücretlerini azaltma yoluna gidilir.	.879	
<i>Faktör 4: Müşteri Kazanma Stratejileri</i> (Cronbach's alpha = 0.893, CR = 0.902)		10.2%
Kredili satışlara ağırlık verilir.	.619	
Müşterilerin şikayetlerine acil çözümler getirilir.	.590	
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır.	.578	
Müşterilerle doğrudan iletişime ağırlık verilir.	.562	
Memnuniyet anketlerine ağırlık verilir.	.558	
		77.2%

* $p < .05$, CR: compositere liability (Bileşik Güvenirlilik).

Veri toplama aracının iç güvenirliliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayısına ve Bileşik Güvenirlilik (Composite Reliability)'e bakılmıştır. Güvenirlilik, ölçülmek istenen şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılığı ve istikrarı, aynı aşamaların takip edilmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçlara ulaşılması (Karasar, 2009: 148; Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 122); ölçme aracını oluşturan maddelerin birbirleriyle olan ilişkinin ölçülmesiyle tutarlılığı belirlenir. Güvenirlilik katsayısı, 0 ile 1 arasında olup, değeri 1'e yaklaştıkça güvenirliliğin arttığı anlamına gelmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 286).

4. BULGULAR

Otel işletmelerinin kriz ortamlarında pazarlama stratejilerine ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik Antalya ilinde yer alan otel işletmelerinin değişik kademelerinde görev yapan 160 yönetici tarafından doldurulmuştur.

İşletmelerin daha önce karşılaştıkları krizlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemek amacıyla sorulan soruya araştırmaya katılan yöneticilerin %91,9'u evet seçeneğini işaretleyerek krizlerden etkilendiklerini, % 8,1'i ise, hayır seçeneğini işaretleyerek krizlerden etkilenmediklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, otel işletmelerinin krizler karşısında hassas bir yapıya sahip olduklarını yansıttığından, yöneticilerin kriz durumlarına karşı işletmelerinde yönetim ve pazarlama alanlarında tedbir almaları gerekmektedir.

Tablo 5: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Daha Önce Herhangi Bir Krizden Etkilenme Durumları

Krizden Etkilenme Durumu	f	%
<i>Evet</i>	147	91,9
<i>Hayır</i>	13	8,1
<i>Toplam</i>	160	100

İşletmelerin kriz yönetim planlarının olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya araştırmaya katılan yöneticilerin % 83,1'i evet seçeneğini işaretleyerek kriz planlarının olduğunu, % 16,9'u ise, hayır seçeneğini işaretleyerek olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuç, otel yöneticiler krizin atlatılmasında mevcut kriz yönetim planının bulunmasının önemli olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 6: Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Uyguladığı Planlama Türlerine İlişkin Dağılımı

Planlama Türleri	f	%
<i>Evet</i>	133	83,1
<i>Hayır</i>	27	16,9
<i>Toplam</i>	160	100

Ankete katılan otel işletmelerinden kriz durumlarının nedenleri araştırıldığında; 1. sırada en çok etkilenilen kriz türü tabloda da görüldüğü gibi % 36,6 ile ekonomik faktörler, 2. sırada en çok etkilenilen kriz türü % 27,4 ile terör olayları, 3. sırada % 12,4 ile politik faktörler yer almaktadır. 62 otel işletmesi yöneticisinin ekonomik faktörleri birinci sıraya koymaları, ülkemizin turizm sektöründe gelişmekte olduğunu ve bu nedenle sektörün esnek yapısının daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bu nedenler, işletmeler kriz karşı her zaman hazırlıklı olmalıdırlar. 50 otel işletmesinden katılımcı yöneticileri ise buldukları alanda müşterilerin o bölgeye olan güvensizliğinden kaynaklanan kriz türü olan savaş ve terör olaylarından etkilendiklerini göstermektedir. 25 yöneticinin ise politik faktörlerden dolayı kriz durumu yaşadıklarını belirtmiştir.

Tablo 7: İşletmelerin En Fazla Etkilendiği Kriz Türlerine İlişkin Sıralamanın Dağılımları

Kriz Türleri	1. Sırada		2. Sırada		3. Sırada	
	f	%	f	%	f	%
<i>Ekonomik Faktörler</i>	62	36,6	41	24,3	26	19,7

<i>Terör Olayları</i>	50	27,4	33	40,8	16	20,1
<i>Politik Faktörler</i>	25	12,4	18	10,1	16	8,7
<i>Pazara İlişkin Faktörler</i>	6	7,6	22	27,6	36	45,0
<i>İşletmeden Kaynaklı Faktörler</i>	10	8,4	5	6,8	3	4,9
<i>Doğal Afetler</i>	6	7,6	8	10,0	6	7,6
<i>Salgın Hastalıklar</i>	-	-	-	-	6	7,6

Tablo 8’de yöneticilerin kriz ortamlarında uyguladıkları büyüme stratejilerine ilişkin yargılara katılım derecelerinin ortalaması ve standart sapma değerleri verilmiştir. Yöneticilerin kriz ortamlarında büyüebilmek için ihtiyaca uygun yeni ürünler geliştirme stratejisi müşteriler üzerinde odakladıkları fikrine büyük ölçüde katıldıkları görülmektedir ($X = 4,09$) ve müşterileri için turizm faaliyetleri dışında da ürünler hedefledikleri($X = 397$) anlaşılmaktadır. Otel işletmelerinin, kriz durumunda farklı stratejiler uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Ancak, yöneticilerin büyüme adına yeni pazarlara yönelmeyi düşünmedikleri görülmektedir.

Tablo 8: Otel Yöneticilerinin Büyüme Stratejilerine İlişkin Görüşleri

Maddeler	Ortalama*	Standart Sapma
1. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirir.	4,09	1,21
2. Yeni pazar ya da müşterilere yönelir.	3,03	1,16
3. Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	3,32	1,12
4. Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	3,41	1,10
5. Çok düşük/yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır.	3,33	1,12
6. Müşteriler için turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunulur.	3,97	1,64
7. Krizi avantaja dönüştürecek yatırımlara ve uygulamalara ağırlık verilir.	3,49	1,02
8. Krizin negatif etkisini azaltmak için çalışanlara moral desteği sağlanır.	3,18	1,19
Toplam	3,61	0,91

*5 Tamamen Katılıyorum ve 1 Kesinlikle Katılmıyorum’u ifade etmektedir.

Tablo 9’da yöneticilerin kriz ortamlarında uyguladıkları pazar payı stratejileri ile ilgili tutumları görülmektedir. “Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.” ve “Farklı ürünlerin sunumu yoluna gidilir.” stratejileri ilk iki sırayı alırken, ($X = 3,68$; $X = 3,59$) “Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşır.” stratejisi ise en az ($X = 3,08$) uygulanan stratejidir. Pazar paylarını arttırmak için, müşterilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik ve farklı- özgün ürünleri sunmayı kriz döneminde hedeflerken tek bir pazar üzerinde yoğunlaşmayı çok fazla tercih etmedikleri ifade etmişlerdir.

Tablo 9: Otel Yöneticilerinin Pazar Payı Stratejilerine İlişkin Görüşleri

Maddeler	Ortalama*	Standart Sapma
----------	-----------	----------------

1. Aynı amaca yönelik turizm faaliyetlerine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşır.	3,57	1,21
2. Yatırımlar tek bir turizm faaliyeti üzerinde yapılır.	3,19	1,16
3. Diğer işletmelerden farklı ve özgün ürünler sunulur.	3,29	1,12
4. Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşır.	3,08	1,10
5. Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.	3,68	1,12
6. Farklı ürünlerin sunumu yoluna gidilir.	3,59	1,64
7. Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.	3,49	1,09
Toplam	3,42	0,87

*5 Tamamen Katılıyorum ve 1 Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.

Rekabet stratejileri incelendiğinde; kriz ortamlarında işletmeler pazarlama ve reklam (X = 3,67) faaliyetlerine ara vermedikleri görülmektedir. Reklam ve tanıtım faaliyetlerine bir süre ara verebilecek olduklarını belirtimleriyle beraber, harcamalardan kaçınmadıkları, farklı satış ve dağıtım tekniklerini ve internet ile doğrudan pazarlamanın maliyetinin düşük olmasında dolayı daha çok önem verdiklerini belirtmişlerdir. Krizi fırsat bilerek tanıtıma daha fazla önem verdikleri ve diğer işletmelerden farklı olarak çok fazla yenilik yaptıkları görülmektedir.

Tablo 10: Otel Yöneticilerinin Rekabet Stratejilerine İlişkin Görüşleri

Maddeler	Ortalama*	Standart Sapma
1. Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır.	3,67	1,21
2. Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelir.	3,19	1,16
3. Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite artırılır.	3,29	1,12
4. Fiyatlar aşağıya çekilir.	3,41	1,10
5. Riske girmekten kaçınılır.	3,33	1,12
6. Mevcut durumu sürdürmek amaçlanır.	3,59	1,64
7. Faaliyet alanımıza uygun olarak uzmanlaşma hedeflenir.	3,38	1,11
8. Büyük işletmelerle rekabetten kaçınılır.	3,34	1,24
Toplam	3,48	0,93

*5 Tamamen Katılıyorum ve 1 Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.

Maliyet düşürme stratejileri incelendiğinde; işletme maliyetleri kısma yoluna gittikleri ancak personel ücretlerinde herhangi bir kısıtlamaya gitmedikleri görülmektedir. Maliyetlerinde zaman zaman kısıtlamalara gitmekle birlikte zorunlu olmadıkça hiçbir personelin işine son verilmemiştir. Ayrıca, kriz döneminde krizden çıkış için en fazla maliyetleri azaltma yoluna gitmelerine rağmen kaliteden ödün vermedikleri görülmüştür.

Tablo 11: Otel Yöneticilerinin Maliyet Düşürme Stratejilerine İlişkin Görüşleri

Maddeler	Ortalama*	Standart Sapma
1. Çalışanları azaltma yoluna gidilir.	3,57	1,21
2. İşletme maliyetlerinden kısılır.	3,04	1,09
3. Genel olarak tüm maliyetleri azaltma yoluna gidilir.	3,13	1,17
4. Personel ücretlerini azaltma yoluna gidilir.	2,98	1,22

Toplam	3,01	0,76
---------------	-------------	-------------

*5 Tamamen Katılıyorum ve 1 Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.

Müşteri kazanma stratejileri incelendiğinde; müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak, şikayetlere karşılık olarak müşterilere geri dönüşüm yaptıklarını ve hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini önemsedikleri gözlemlenmiştir. İşletmelerin, müşteri ilişkileri konusunda daha dikkatli davranmaya başladıkları ve ilişkilerini daha da kuvvetlendirmek için çeşitli çalışmalar içine girdikleri görülmektedir.

Tablo 12: Otel Yöneticilerinin Müşteri Kazanma Stratejilerine İlişkin Görüşleri

Maddeler	Ortalama*	Standart Sapma
1. Kredili satışlara ağırlık verilir.	3,57	1,21
2. Müşterilerin şikayetlerine acil çözümler getirilir.	3,89	1,16
3. Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır.	3,79	1,12
4. Müşterilerle doğrudan iletişime ağırlık verilir.	4,09	1,06
5. Memnuniyet anketlerine ağırlık verilir.	3,98	1,41
Toplam	3,94	0,81

*5 Tamamen Katılıyorum ve 1 Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin hedeflerini tehdit eden kriz dönemlerinde pazarlama stratejileri hayati öneme sahiptir. Otel işletmelerinin faaliyetlerini etkileyen krizler ne şekillerde meydana gelirse gelsin meydana gelen kriz ile baş edebilmek ve negatif etkilerini en aza indirebilmek için hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. Fakat çok farklı tür, yapı ve şiddette ortaya çıkabilen kriz olgusuna yönelik olarak, genel kabul görecektir veya genel olarak etkili olabilecek bir çözüm alternatifi üretmek de mümkün olamayacaktır. Önerilse de dahi her durumda ve her işletmede aynı sonuçlar vermeyecektir.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin verdikleri yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi ışığında krizlere yönelik, özellikle kriz yönetim sürecinde otel yöneticilerinin daha iyi bilinçlendirilmesi gerekliliğinin önemi ileri sürülebilir. Turizm sektöründeki esnek talep, iç ve dış işletme çevresinde gerçekleşebilecek ani değişiklikler; terörizmin turizm işletmelerini daha fazla etkilemesine yol açmaktadır (Özaltaş Serçek ve Serçek, 2016: 442). Alonso-Almeida ve Bremser(2013)'de krizin etkisini azaltmak için kaliteye, markalaşmaya ve sadık müşterilere odaklanmalarını, pazarlama faaliyetlerini artırmalarını önermektedirler. Eğer

yöneticiler krizin safhalarında doğru stratejileri seçip, uygulayabildiyse; işletme krizi atlattı ve çözümü sağlayabilmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğunun krizle karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin en çok etkilendiği kriz türleri, ekonomik faktörler (% 36,6), terör olayları (% 27,4) ile politik faktörler (% 12,4) olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin en çok ekonomik faktörleri belirtmeleri, ülkemizin turizm sektöründe gelişmekte olduğunu ve turizm sektörünün elastik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticiler krizin atlatılmasında mevcut kriz yönetim planının bulunmasının önemli olduğunu düşünmektedirler. Otel işletmeleri yöneticileri turizm endüstrisinin sık sık krizlerle karşılaşan işletmeler oldukları konusunda ortak düşünceye sahiptirler. Otel işletmelerinin birçok krizle karşılaştıkları görülmektedir. Kriz yönetimi bağlamında literatürde yer alan çalışmaların büyük çoğunluğu örnek olaylar üzerinden yürütülmekte olduğundan önerilen çözümler de spesifik olmaktadır.

Araştırmadan elde edilen verilere göre otel işletmesi yöneticilerinin %78,4 oranı ile krizden etkilendikleri görülmektedir. Otel işletmelerinin öncelikli amaçlarının işletmenin harcamaların ve giderlerin azaltılmasına yönelik stratejileri ön planda tuttuğu, sonrasında işletmeye nakit girişini artırma ve kısa vadede işletmeden nakit çıkışını azaltmaya yönelik stratejilere önem verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum, belki de yöneticilerin işletmelerine zarar vermeme düşüncesinden kaynaklanabileceği gibi, kriz ortamının belirsizliği içerisinde risk altına girmeyi istememelerinden de kaynaklanabilmektedir. Ancak, kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek fırsatları yakalamak çoğunlukla risk almak, rekabet etmek ve büyümeyi hedeflemekten geçtiği unutulmamalıdır. Bahar vd., (2011) konaklama sektöründe krizle mücadele stratejilerini konu alan çalışmalarında;seyahat acenteleriyle işbirliğine yoğunluk verilmesi, işletme maliyetlerinin düşürülmesi yoluna gidilmesi gibi stratejilere önem verildiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca fiyatların aşağı çekilmesi, kredili satışlara ağırlık verilmesi, daha sıklıkla borç erteleme yapılması stratejilerine konaklama işletmelerinin önem vermedikleri sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bundan önce yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırmanın sonuçlarının büyük ölçüde uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde; uyguladıkları pazarlama stratejilerden biri de maliyet düşürme stratejileri olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, maliyetleri mümkün olduğunca kısıtıkları fakat hizmet kalitesinden ödün vermedikleri anlaşılmaktadır. Bir taraftan maliyet düşürme stratejilerini düşük oranda uygularken diğer taraftan müşteri kazanma stratejilerini yüksek oranda uyguladıkları

görülmektedir. Krizler hep olumsuz yanları ile anılsa da krizlerin olumlu tarafları da vardır. Krizlerin en dikkat çekici olumlu etkisi yeniden düşünmeye fırsat sağlamasıdır. Bu bağlamda kriz yönetimi, geleceğe yönelik vizyon ve öngörülerini de kapsayan bütüncül bir yaklaşımı sağlamaktadır.

Bu araştırma Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm belgeli otel işletmelerini içermektedir. Araştırma turizm işletmelerindeki farklı evren ve örneklem grubunda yapılabilir. Talep esnekliğinin yoğun olduğu ve rekabetin en üst seviyelerde yaşandığı turizm sektöründeki otel işletmeleri yöneticilerinin pazarlama stratejileri hakkında bilgilendirilmesi ve krizlere karşı tüm ihtimaller göz önünde bulundurularak etkin pazarlama stratejilerinin belirlenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akmeç, J. (1994) İstanbul'daki Turizm İşletmesi Belgeli Otellerde Pazarlama İşlevi Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayınları* No: 1994-6.

Albeni, M. ve Ongun, U. (2005) Antalya Turizminin Türk Turizmi İçerisindeki Yeri ve Krizlerin Antalya Turizmi Üzerindeki Etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (2), 93-112.

Alonso-Almeida, M. M. ve Bremser, K. (2013) "Strategic Responses of the Spanish Hospitality Sector to the Financial Crisis" *International Journal of Hospitality Management*, 32 (March): 141-148.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Anderson, A., B. (2006) "Crisis Management in The Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and Post Script", *Tourism Management*, 27, 1290-1297.

Araña, J. and León, C., J. (2008) "The Impact of Terrorism on Tourism Demand", *Annals of Tourism Research*, 35 (2), 299-315.

Bahar, E., Kaya, F., ve Keklik, F. (2011) "Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(6), 84-100.

- Bendixen, P. (2010). The rational of crisis management-On the handling of coincidence in economic situation, *Journal of Social Science Education*, 9(1), 39-43.
- Blake, A. And Sinclair, M., T. (2003) “Tourism Crisis Management”, *Annals Of Tourism Research*, 30 (4), 813-832.
- Büyüköztürk, Ş. (2012).*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*.12.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Denizer, D. (1992) *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Yıldız Matbaacılık.
- Deniz, M. ve Sağlam, M. (2007), ‘Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama’ *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (20), ss. 156-176.
- Faulkner, B. (2001) “Towards a Framework for Tourism Disasters Management”, *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Fink, S. (1986) “Crisis Management-Planning for Inevitable”, *American Association of Management*, 9(9) :1-180.
- Harrigan, K. R., Porter, M. E. (1983) “End-Game Strategies for Declining Industries”, *Harward Busniess Review*, :111-120.
- İçöz, O. (2001) *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Israeli, A., Reichel A. (2003) “Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case. *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4), 353-372.
- Kaptan, S. (1998) *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karafakioglu, M. (1993) “Enflasyon ve Pazarlama”, *Pazarlama Dünyası*, 39(7): 7-19.
- Karasar, N. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (20. Baskı), Ankara: Nobel.
- Kaya, S. (2009) *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kuo, H. I., Chen, C. C., Tseng, W., C., Ju, L., F., Huang, B., W. (2008). Assessing Impacts of Sars and Avian Flu on International Tourism Demand to Asia, *Tourism Management*, 29 (5), 917-928.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017) *Turizm İstatistikleri*, İstatistikler, Tesis İstatistikleri.

Leech, N.L., Barrett, K.C., ve Morgan, G.A. (2005) *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. (2 nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.

Mayer, R. ve Forest, M. (1990) Probleme Social: Concept Et Les Pricipales Ecoles Théoriques, *Revue Service Social*, 39(2) :13-43.

Mucuk, F. (1997) *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Niininen, O., Gatsou, M. (2007) “Crisis Management- A Case Study from the Greek Passenger Shipping Industry”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23 (2/4), 191-202.

Okumuş, F. and Karamustafa, K. (2005) “Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey”, *Annals of Tourism Research*, 32 (4), 942-961.

Özaltaş Serçek, G. ve Serçek, S. (2016) “Turizm Sektörünün Gelişmesi Önündeki Engel: Terörizm”, *International Journal of Social Science*, Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS3244>, Number: 42, p. 431-444.

Özaltaş Serçek, G. (2016) “Yemek ve Seyahat Programlarının Destinasyon İmajı ve Destinasyon Seçimine Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 36, s. 219-232.

Özaltaş Serçek, G. ve Serçek, S. (2015) “New Approaches to Sustainable Development: The Increasing Role of Social Capital and the Local Community [Sürdürülebilir Kalkınmaya Yeni Yaklaşımlar: Sosyal Sermayenin ve Yerel Halkın Artan Rolü], (Ed.) A. Diken, *1st International Congress on Applied Sciences: Social Capital*, October 23–24, pp. 798–806.

Oral, S. (1988) *Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi*, İzmir: İstiklal Matbaası.

Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2006) “Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 74-93.

- Pauchant, T., Mitroff, I. (1992) *Transforming the Crisis Prone Organization*, Jossey-Bass Publishers.
- Ritchie, B. W. (2004) “Chaos, crises and Disasters: a Strategies Approach to Crisis Management in the Tourism Industry”, *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Roberts, V. (1994) “Flood Management-Bradofrd Paper”, *Disaster Management and Prevention*, 3(3), 44-60.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010) “Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinde KrizYönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 501-520.
- Selbst, P. (2015) *Crisis Management Strategy-Competition and Change in Modern Enterprise*, USA: Routledge.
- Spillan, J. ve Hough, M. (2003) “Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference”, *European Management Journal*, 21(3), 179-186.
- Tek, Ö. B. (1997) *Pazarlama İlkeleri*, İzmir: Cem Matbaası.
- Titiz, İ. (2003) “Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 111-123.
- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İ. (2001) “Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 203-218.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012) *Pazarlama Stratejileri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Tutar, H. (2000) *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usal, A. ve Oral, S. (2001). *Turizm Pazarlaması*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Watkins, S. M., Bazerman, M. H. (2003) “Predictable Surprises: The Desisters You Should Have Seen Coming”, *Harvard Business Review*, 81(3): 72-81.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı).
Ankara: Seçkin.

Yükselen, C. (2001) *Pazarlama İlkeler-Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.