



Konaklama İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: Bir Örnek Olay Çalışması

Marketing Strategies Applied by Accommodation Establishments during Crisis Periods: A Case Study

Gökhan TURAK¹, Tülay GÜZEL²

Özet

Kriz beklenmeyen zamanlarda meydana gelen ve işletmelerin devamlılığını büyük ölçüde etkileyen bir gerilim durumudur. Turizm sektörü çok yönlü yapısı nedeniyle krizlerden etkilenme konusunda oldukça hassas bir sektördür. Doğal afetler, terör olayları, salgın hastalıklar, siyasi gerilimler, ekonomideki dalgalanmalar vb. krizlere yol açarak her an için konaklama işletmelerinin turist kaybetmesine neden olabilir. Yeni ürünler geliştirmek, alternatif turizm pazarlarına yönelmek, maliyetleri düşürmek işletmeler için belki bir seçenek olabilir. Fakat her bir kriz durumunun birbirinden farklı olması sebebiyle yöneticilerin krize en uygun stratejiyi belirleyerek hareket etmesi gerekir. Etkili bir kriz yönetimi stratejik yönetim ile birlikte mümkündür. Akıllı bir stratejik yönetim uygulamasıyla krizler fırsata çevrilebilir. Covid-19 salgınıyla birlikte birçok konaklama işletmesinin pazarlama stratejilerini tekrar gözden geçirmeleri gerekmiştir. Araştırmada Çanakkale’de bulunan beş yıldızlı Kolin Hotel üzerine bir örnek olay inceleme çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, otelin salgından nasıl etkilendiğinin belirlenmesi ve bu kriz durumuna karşı nasıl bir pazarlama stratejisi uyguladıklarını tespit etmektir. Salgından önce müşteri kitlesi genellikle Uzakdoğu’dan paket turlar ile gelen yabancı turistlerden oluşan Kolin Hotel’in, salgınla birlikte başlayan yurtiçi ve yurtdışı seyahat kısıtlamalarından olumsuz olarak etkilendiği görülmüştür. Otel yönetimi bunun üzerine çoğunluklu olarak pazar payı ve maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejilerini izlemiştir.

Anahtar Kelimeler: Turizmde Kriz, Pazarlama Stratejileri, Konaklama İşletmeleri, Covid-19

Abstract

Crisis is a state of tension that occurs at unexpected times and greatly affects the continuity of businesses. The tourism sector is a very sensitive sector in terms of being affected by crises, due to its versatile structure. Natural disasters, terrorist incidents, epidemics, political tensions, fluctuations in the economy, etc., may cause crisis, and that can cause the accommodation businesses to lose tourists at any time. Developing new products, turning to alternative tourism markets, and reducing costs may be an option for businesses. However, since each crisis situation is different from each other, managers must determine the most appropriate strategy for the crisis. Effective crisis management is possible with strategic management. With a smart strategic management, crises can be turned

¹Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale, Türkiye

²Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Çanakkale, Türkiye

ORCID:

G.T.: 0000-0002-1346-9663

T.G.: 0000-0002-3323-3287

Corresponding Author:

Gökhan TURAK

Email:

gkturak@gmail.com

Citation: Turak, G. ve Güzel, T. (2020). Konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri: bir örnek olay çalışması. *Journal of Humanities and Tourism Research*, (Special Issue 5): 134-144.

Submitted: 20.11.2020

Accepted: 25.12.2020

into opportunities. With the Covid-19 outbreak, many hospitality businesses had to reconsider their marketing strategies. In the research, a case study was carried out on the five-star Kolin Hotel in Çanakkale. The purpose of this study is to determine how the hotel was affected by the epidemic and what kind of marketing strategy they implemented against this crisis situation. Before the epidemic, it was observed that Kolin Hotel, whose customer base was usually foreign tourists coming from the Far East with package tours, was negatively affected by domestic and international travel restrictions that started with the epidemic. Hotel management has mostly followed the strategies of market share and cost reduction and customer acquisition.

Keywords: Crisis in Tourism, Marketing Strategies, Accommodation Establishments, Covid-19

1. GİRİŞ

Kriz, genel olarak mevcut normal yaşam akışını, günlük rutinleri bozan ve çok olumsuz sonuçları olabilen bir durumdur. Turizm sektörünün çok yönlü yapısı nedeniyle krizlerden etkilenme derecesi oldukça fazladır. Aymankuy (2001) turizmde krizi şu şekilde tanımlamaktadır; turizm sektörünün bazı yanlış politikalar, yönetim hataları gibi iç sebeplerden veya ekonomik değişimler, terör olayları, doğal afetler gibi dış sebeplerden dolayı ciddi zararlara uğraması durumudur. Genel olarak krizler ekonomik kriz, siyasi kriz, terörizm, doğal afet kaynaklı kriz, ekolojik kriz, biyolojik kriz, sosyal kriz ve teknolojik krizler olarak sınıflandırılmakla birlikte; krizlerin oluşmasında birçok faktör etkili olmakta ve olumlu/olumsuz pek çok sonuç doğurabilmektedir (Çiftçi, 2017). Turizm açısından krizlerin sonuçlarına bakıldığında işletmelerin endüstriyel ve kurumsal imajları üzerinde olumsuz etkileri uzun süre hissedilebilir, ancak olumlu etkileri her zaman görülemeyebilir (Zhang, He ve Xue, 2011). Turizmde kriz, turizm sektöründe bulunan işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini tehdit etmekte ve turizm bölgelerinin güvenli olmadığı izlenimini vermektedir (Durgun ve Gövdere, 2011). Talep üzerinde meydana gelen azalmalar turizmde karşılaşılan krizlerin en önemli özelliğidir (Akçay ve Bekar, 2018). Turistler, bir turizm destinasyonu ile ilgili çok fazla risk bulunduğunu gözlemlediklerinde, seyahat planlarını erteleyebilirler (Scott, Laws ve Prideaux, 2008; Wang, 2009). Krizler, rezervasyon iptallerine, kongre ve fuar turizmi gibi etkinliklerin iptaline neden olarak turizm sektörünün olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır (Met ve Akkaşoğlu, 2015). Örneğin, ABD’de 11 Eylül 2011’de İkiz Kulelere yapılan saldırılardan sonra tatil rezervasyonlarının %60’ı iptal edilmiştir (Göçen, Yırık ve Yılmaz, 2011). İngiltere’de ayak ve ağız salgını nedeniyle 5,43 milyon tüketici seyahat planlarını değiştirmiş, 2,9 milyon kişi gezilerini iptal etmiştir. İngiltere turizm sektörü 2001 yılında yaklaşık 3 milyar £ gelir kaybetmiştir (Leslie ve Black 2006). Brunei gibi küçük bir ülke bile domuz gribi sonrası bir yıllık dönemde yaklaşık 30.000 (%15) turist ve 15 milyon dolar kayıp yaşamıştır (Haque ve Haque, 2018). SARS salgını sebebiyle 2003 yılının Nisan ayında, Hong Kong’daki otellerin doluluk oranı yaklaşık %10’a düşmüştür (Fung, Tsui ve Hon, 2020). Covid-19 salgınıyla birlikte 2020 yılında ilk 9 aylık süre zarfında İspanya’ya gelen turist sayısı %74,9 daralarak 67 milyondan 16,8 milyona inmiştir (www.turizmaktuel.com). 2019 yılının aralık ayında Çin’in Wuhan kentinde görülmeye başlayan koronavirüs (Covid-19) 2020 yılında tüm dünyaya yayılmış ve uluslararası turist akışının ciddi bir biçimde azalmasına neden olmuştur. BM Dünya Turizm Örgütü’nün, Covid-19’un turizm sektörüne etkilerine ilişkin raporunda ocak-haziran aylarında uluslararası turist sayısınının 440 milyon kişi azaldığı ve küresel turizmde 460 Milyar dolar gelir kaybı yaşandığı belirtilmiştir (www.turizmaktuel.com). Dünyanın en büyük tur operatörü Touristik Union International AG (TUI), haziran ile ağustos ayının başını kapsayan dönemde rezervasyonların 2019’a oranla yüzde 81 düştüğünü açıklamıştır. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi’ne göre sektörde dünya çapında 197 milyon turizm çalışanınin işsiz kalması beklenmektedir (www.turizmaktuel.com).

Covid-19 salgını sebebiyle turizm işletmelerinin stratejilerini tekrar gözden geçirmeleri neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Dünya çapında yaşanan bu salgın krizi, işletmelerin küçülmesine hatta iflasına bile yol açabilir. Fakat bir plana sahip olmak, zaman, enerji ve diğer

kaynakların tasarrufuna yardımcı olabilir (Huang, Tseng ve Petrick, 2008). Bu da ancak etkili bir stratejik yönetim ile mümkündür. Herhangi bir krize yanıt vermek için, içinde meydana geldikleri bağlamı iyi anlamak gerekir. Her bir kriz durumunun birbirinden farklı olması sebebiyle uygulanacak stratejiler de farklılık gösterebilmektedir. Tek bir stratejiye sahip olmak her zaman sonuç vermeyebilir. Bunun için işletmeler proaktif bir yaklaşım sergileyerek stratejiler geliştirmeli, tehlike ve riskler meydana gelmeden gerekli önlemleri alarak maddi ve manevi kayıpların önüne geçmelidir. Çalışmada, Çanakkale’de bulunan beş yıldızlı konaklama işletmesi “Kolin Hotel”in salgın döneminde uyguladığı pazarlama stratejileri araştırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kriz Dönemlerinde Pazarlama Stratejileri

Küreselleşen dünyamızda turizm pazarında bulunan ulusal ve uluslararası işletmeler her geçen gün daha da çoğalmaktadır. Ciddi rekabet ortamının olduğu bir pazarda, turizm işletmelerinin var olması, ayakta durabilmesi oldukça zorlaşmaktadır. Rekabet yalnızca ulusal değil aynı zamanda uluslararası düzeyde yaşanmaktadır (Kalpaklıoğlu, 2010). Günümüzde çağdaş pazarlamanın gerekliliği olan pazarlama stratejileri, ani bir şekilde meydana gelen, belirsizlik düzeyi yüksek ve işletmelerin varlıklarını tehdit eden kriz durumlarında daha fazla önem kazanmaktadır. Her kriz süreci farklı sonuçlar oluşturabilir. Turizm işletmeleri faaliyette buldukları pazarın koşulları ve firma olanaklarına göre farklı stratejiler izlemek durumundadır (Öztürk ve Türkmen, 2006). Bir kriz sırasında, daha yalın ve daha verimli bir kurumsal zihniyete ihtiyaç vardır. İşletmeler, lider oldukları veya güçlü bir rakip oldukları pazarları güçlendirmek için zayıf oldukları pazarlardan çekilmelidir (Ang, Leong ve Kotler, 2000). Kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerinin amacı yine tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde olmalıdır. Turizm işletmeleri bu bilinçle davrandıklarında, pazarlama karmalarında uygun değişiklikleri yaparak satışlarını ve kârlarını artırabilirler. Başarılı olabilmek için tüketici davranışları mutlaka iyi incelenmelidir (Karaçor ve Garda, 2015). Stratejiler uzun dönemli kararları ve faaliyetleri içermelidir ve uygulanmış stratejiler ile ilgili aralıklı sürelerle değerlendirmeler yapılmalıdır. Ayrıca yöneticiler, gelecekteki pazarlama ihtiyaçlarını, rekabet faktörlerini, çevresel faktörleri turizm işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak, işletmeye uygun pazarlama stratejisini kararlaştırılmalıdır. Sonrasında, bir pazarlama stratejisinde karar kılınmalı ve pazarlama anlayışı bu strateji özelinde uygulamaya geçirilmelidir (Öztürk ve Türkmen, 2006).

Riege ve Perry (2000); Kasemsamp (2015) turizm endüstrisinde kullanılacak pazarlama stratejilerini tüketici odaklı, rekabet odaklı ve ticaret odaklı olarak üç başlık altında incelemiştir. İçöz (1991); Aydın ve Akyol (2013) pazarlama stratejilerini büyüme stratejileri ve rekabetçi stratejiler olmak üzere iki ana başlık altında toplamıştır. Kaşlı, İlban ve Şahin (2009); Öztürk ve Türkmen (2006) konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde uygulayabilecekleri pazarlama stratejilerini beş kısımda ele almışlardır bunlar;

- **Büyüme stratejileri:** İşletmelerin amacı büyümek ve pazardaki paylarını arttırmaktır. İşletmeler büyüme stratejilerinden çeşitlenerek büyüme, yoğun büyüme veya tamamlayıcı büyüme stratejilerinden kendilerine en uygun olanını seçip uygulayabilmektedirler (Kaşlı vd., 2006).
- **Pazar payı stratejileri:** Hedef pazarı belirlerken uygulanan stratejiler dört başlıkta incelenebilir. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinde işletmeler tüm hedef kitleye sahip olmaya çalışmaktadırlar. Farklılaştırılmış pazarlamada ise ürünlerin her bir pazar bölümüne özel farklılaştırılarak sunulması söz konusudur. Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisinde, pazar bölümlerinden yalnızca birine yoğunlaşma söz konusudur (Alagöz, Güneş& Yücel, 2017). Son olarak niş pazarlama da ise, birkaç müşteri ve rakiplerden oluşan sınırlı bir pazara odaklanma ile mümkündür (Avcıkurt ve Gürol, 2012).

- **Ürün yaşam dönemi stratejileri:** Her mal ve hizmet gibi turistik ürünün de başlangıç, gelişme, olgunlaşma ve düşüş dönemi vardır. İşletmeler bu dönemi uzatmak için farklılık yaratarak veya güvenilirliği vurgulayarak farklılık yaratabilmektedirler (Öztürk ve Türkmen, 2006).
- **Rekabetçi stratejiler:** Pazardaki rakiplerle ilgili olan stratejilerdir. Dört başlık altında incelemek mümkündür. Pazarın lideri, sektörün lider işletmeleri tarafından uygulanır. Pazarın rekabetçisi, riskleri göze alarak yenilikler uygulamaktan çekinmeyen işletmeler uygulamaktadır. Pazarın izleyicisi, gereksiz risklerden kaçınarak sektördeki trendi takip etmektedir. Pazarın küçükleri ise büyük işletmelerin girmediği bölgelerde belirli pazarlarda uzmanlaşma stratejisi uygulamasıyla gerçekleşir (İçöz, 2001).
- **Maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri:** Turizm işletmelerinin, maliyet/kazanç oranını mümkün olduğu kadar azaltmasıyla sağlanır. Bunun için üç şartın sağlanması gerekmektedir; ürünlerin niceliklerini azaltmak, ürünlerin niteliklerini düşürmek ve işletmede maliyet yükseltici etkenleri ortadan kaldırmaya çalışmak (Öztürk ve Türkmen, 2006). Literatüre bakıldığında turizm işletmeleri tarafından kriz durumlarında uygulanan farklı pazarlama stratejileri görülmektedir.

Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, 2008 küresel kriz sonrasında Antalya'daki otel işletmelerinin azalan turizm talebine karşılık tüketicinin ilgisini çekebilecek yeni ürünler geliştirmeye çalıştığı görülmektedir. Ayrıca mevcut ürünlerin fiyatlarını azaltarak ve kredili satışlar yaparak krizin etkilerinden korunmayı hedefleyen bir strateji üzerinde durduklarını ortaya koymuştur (Durgun ve Gövdere, 2011).

Yılmaz, Ünal ve Dursun (2019), yaptıkları araştırmada, özellikle Rus pazarının hâkim olduğu Antalya'da bulunan konaklama işletmelerinin, yaşanan kriz neticesinde karşılaştıkları rezervasyon iptallerini ve düşük doluluk oranlarını telafi etmek amacıyla alternatif pazar arayışlarına girdiklerini ortaya koymuştur. İşletmeler genellikle Ortadoğu ve Baltık ülkelerine yönelik pazarlama girişimlerinde bulunmuş ve spor turizmi gibi alternatif pazarlar geliştirmiştir. Diğer yandan iç pazara yönelik çalışmalar arttırılmış ve bazı oteller fiyat indirimlerini münferit rezervasyonlarla sınırlı tutmuştur. Konaklama işletmeleri kriz dönemlerinde sınırlı bütçelerini, alternatif pazarlara kendilerini tanıtım faaliyetlerine ve reklam çalışmalarına harcamışlardır. Tanıtım faaliyetlerinde güvenliği vurgulayıcı mesajlar kullanarak işletmelerin çekiciliğini arttırmak amacıyla konserler ve eğlence imkânları sunmuşlardır. Özetlemek gerekirse büyüme ve rekabet stratejileri dışındaki tüm stratejileri uygulamaya çalışmışlardır.

2016 yılında İstanbul'da yaşanan terör saldırılarının sonucunda oluşan krizin otel işletmeleri üzerindeki etkilerini ve işletmelerin kriz yönetimini araştıran Çolak ve Batman (2019), işletmelerin belirli bir doluluk oranına ulaşmak için konaklama fiyatlarını düşürdüğü ve Ortadoğu gibi terörden daha az etkilenen farklı pazarlara yöneldiği belirlemiştir. Benzer sonuçlar ortaya koyan Gurtner (2016), Bali'de meydana gelen terör saldırılarının ardından, işletmelerin indirim yaptıklarını, niş pazara yöneldiklerini, iç pazara daha fazla tanıtım yaptıklarını belirtmiştir. Ayrıca tanıtımlarda teknoloji ve sosyal medya platformlarının daha fazla kullanıldığını tespit etmiştir.

Ghaderi, Som ve Henderson (2012), çeşitli bölgesel ve global krizlerden etkilenen Malezya'nın önemli destinasyonlarından Penang'ta bulunan turizm işletmelerinin, en yaygın stratejilerinin, dikkati uzun mesafeden bölgesel ve orta mesafeli gelen pazarlara kaydırmak ve iç turizmi geliştirmeye çalışmak olduğunu ortaya koymuşlardır. İşletmelerin ana pazarları İngiltere, Avustralya, Çin, Endonezya, Singapur olmasına karşın krizlerden sonra hedef pazarlarını Ortadoğu ülkelerine, Japonya'ya ve Tayvan'a yönelttikleri ve reklam kampanyalarını genç yöneticiler, emekliler, aileler ve öğrenciler gibi belirli gruplara yönelik yaptıklarını belirtmişlerdir.

Muğla ilindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine yapılan bir araştırmada Fırat (2013) işletmelerin kriz dönemlerinde, turizm pazarındaki paylarını arttırmak amacıyla farklı ürünler sunduklarını belirlemiştir. Kriz döneminde işletmelerin çoğunun ürün fiyatlarında indirimlere giderek, rakiplerle rekabetten kaçınmayarak pazardaki durumunu muhafaza etmek adına stratejiler uyguladıkları ayrıca turistlerin kriz durumundan yararlanmaları için promosyonlara yöneldikleri ortaya çıkmıştır. Tek bir pazar üzerinde yoğunlaşma fikri çok fazla tercih edilmemiştir. Reklam ve tanıtım faaliyetlerine bir süre ara verebilecek olduklarını ifade eden işletmeler doğrudan pazarlama maliyetinin az olması sebebiyle farklı satış ve dağıtım tekniklerine ve internete önem vermişlerdir.

Dalgıç ve Birdir'in (2017), Türkiye'deki krizden etkilenen konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamalarının, kısa ve uzun vadeli beklentilerini araştırdıkları çalışma kapsamında Antalya ve Muğla'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin krizlerle baş edebilmek için kriz dönemlerinde indirim yaptıkları ve geleneksel pazarlarda meydana gelen daralmalar sebebiyle yeni pazar arayışları içerisine girdiklerini belirtmişlerdir.

2001-2008 yılları arasında yaşanan krizden etkilenmemek için alternatif pazar olanaklarına yönelerek pazar payı stratejisi uygulayan Belek'teki 5 yıldızlı otel işletmeleri yurt içi seyahatlere odaklanmışlardır. Bu otel işletmeleri ve tatil köyleri krizleri önlemeye yönelik olarak turizm piyasasını ve otel işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirmişlerdir (Topuz, 2009). Pazar payı stratejisi uygulayan otel işletmelerine örnek olarak İstanbul'daki işletmeler verilebilir. Cüntay (2019) çalışmasında; İstanbul'da yaşanan terör olayları sonrasında işletmelerin birçoğunun hedef pazarı çeşitlendirmeye gittiğini, online pazarlama stratejilerine odaklandıklarını ve grup satışlarına yöneldiklerini belirlemiştir. Avrupa, Amerika, Uzak Doğu, Avustralya, Rusya, Kanada ve Balkan ülkelerindeki turistler terör olaylarından fazla etkilendikleri için işletmelerin bu pazarlara yönelik odaklarının azaldığı alternatif pazar olarak seçilen yeni pazarların ise genel olarak Orta Doğu'da bulunan ülkeler olduğu söylenmiştir. Ayrıca Ukrayna, Hindistan, Çin, Orta Asya ülkeleri, Güney Afrika ve Güney Amerika ülkelerin yeni hedef pazarlar olarak belirlendiği saptanmıştır.

Yıldız ve Durgun (2010)'un çalışmasında, Türkiye'de yaşanan terör olayları ve Türkiye-Rusya arasında yaşanan siyasi gerilimden kaynaklı ortaya çıkan krizlerde konaklama işletmelerinin sosyal medyayı daha etkili kullandıklarını ve pazarlama faaliyetlerinde destinasyonun ayırt edici özelliklerini ve güvenli olduğu izlenimi ön plana çıkmıştır. İşletmelerin yeni ürünlere ve farklı pazar bölümlerine odaklanma stratejilerini kısa dönemde tercih etmedikleri görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşen 11 Eylül terör saldırılarının ardından Taylor ve Enz (2002) 1033 otel genel müdürünün katılım gösterdiği ankette iş ve eğlence amaçlı seyahatlerin azalmasıyla birlikte en çok kullanılan pazarlama stratejisinin yerel pazarlara ve yerel faaliyetlere yönelik olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ürün yaşam dönemi stratejilerine örnek olarak 2009 yılında gerçekleşen Black Saturday orman yangınları sonrası Gippsland verilebilir. Bu orman yangınlarının ardından Gippsland turizm pazarlamacılarının tepkisinin araştırıldığı bir çalışmada, pazarlamacıların halkın yanmış alanların yeniden büyümesine olan merakından yararlanarak yenilenen manzaranın güzelliğine odaklı bir strateji izlediklerini ortaya koymuşlardır (Walters ve Clulow, 2010). Ürün yaşam dönemi stratejilerine örnek olacak bir uygulama da Aralık 2004'te gerçekleşen tsunami krizinden sonra Tayland'ta gerçekleştirilmiştir. Tayland'ın Andaman Kıyısı'nda bulunan işletmeler, politikacılar, seyahat ve turizm tedarikçileri yeni oluşturdukları indirimli eğlence paketi stratejisi ile turistleri bölgeye çekmeyi hedeflemişlerdir. Bu çalışma için mülakat yapılan otelciler, düşük maliyetli tur paketlerinin kısa vadede etkili fakat uzun vadeli pazarlama tanıtımı için etkisiz olduğunu belirtmişlerdir. (Rittichainuwat, 2006).

2004 yılında meydana gelen tsunamiden etkilenen Maldivler’de de ürün yaşam dönemi stratejisi uygulanmıştır. Maldivler’de bulunan konaklama işletmelerinden Universal Resorts, elliden fazla gazetecinin işletmelerini ziyaret etmelerini, durumlarını kendilerinin görmeleri ve izlenimlerine ilişkin hikayeler üretmelerini sağlayarak tsunamiden etkilenmediklerini ve güvenli olduklarını duyurmaya çalışmıştır. Ayrıca birden fazla medya kuruluşu kullanarak 14 Şubat Sevgililer Günü’ne özel tanıtım kampanyası düzenlemiş ve Maldivler için "dünyadaki en romantik yer" olarak sloganını kullanmışlardır (Carlsen ve Hughes 2008).

Kimes (2009), dünyanın birçok yerinden toplam 291 otel gelir yöneticisiyle online olarak yapılan ankette, işletmelerin 2008’de yaşanan ekonomik krizden etkilendiklerini ortaya koymuştur. Yöneticiler otellerin doluluk, ortalama günlük gelir ve oda başına gelirden düşüş yaşadığını belirtmişlerdir. Çünkü talepteki düşüş müşteriye önemli bir fiyatlandırma gücü getirmiştir. Bazı işletmeler otel hizmetlerini oda ücretlerine gizleyen paketler geliştirme ve promosyonlar uygulama yolunu seçmişlerdir. Bazı işletmeler ise stratejik ortaklıklar oluşturma veya alternatif pazarlar geliştirme üzerine yoğunlaşmışlardır.

Ekonomik krize karşı konaklama işletmelerinin stratejileriyle ilgili bir çalışma da Bahar, Kaya ve Keklik (2011) tarafından Adana, Mersin, Antakya ve Bolu illerinde faaliyette bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı 54 konaklama işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin pazarlama stratejileri önem derecesine göre sıralandığında ilk olarak tur operatörleri ve seyahat acenteleriyle iş birliğine önem verdikleri görülmüştür. Kriz atlatılana dek mevcut pazarı korumaya yönelik bir tutum içerisinde olan işletmeler aynı zamanda yeni ürünler de geliştirmişlerdir.

Tablo 1. Literatürdeki Çalışmalarda Konaklama İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri

	Pazar Payı Stratejileri	Ürün Yaşam Dönemi Stratejileri	Rekabetçi Stratejiler	Maliyet Düşürme ve Müşteri Kazanma Stratejileri
Taylor ve Enz (2002)	✓			
Rittichainuwat (2006)		✓	✓	✓
Carlsen ve Hughes (2008)	✓	✓		
Kimes (2009)	✓	✓	✓	
Topuz (2009)	✓			
Yıldız ve Durgun (2010)	✓		✓	
Walters ve Clulow (2010)	✓	✓		
Durgun ve Gövdere (2011)		✓		✓
Bahar vd. (2011)	✓	✓		
Ghaderi vd. (2012)	✓			
Fırat (2013)	✓		✓	✓
Gurtner (2016)	✓			✓
Dalgıç ve Birdir (2017)	✓		✓	✓
Cüntay (2019)	✓			
Yılmaz vd. (2019)	✓	✓		✓
Çolak ve Batman (2019)	✓			✓

Literatür incelendiğinde; kriz dönemlerinde otel işletmelerinde çoğunlukla pazar payı stratejileri uygulandığı görülmektedir. Krizin özelliğine bağlı olarak diğer stratejilerin kullanımının işletmelerin durumuna göre değişiklik gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden “örnek olay inceleme” yönteminden yararlanılmıştır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Örnek olarak Çanakkale’de bulunan beş yıldızlı konaklama işletmesi “Kolin Hotel” seçilmiştir. Otelin ön büro müdürü ile 09.10.2020 tarihinde görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.1. Otel İşletmesinin Özellikleri, Kriz Dönemi Etkileri ve Uygulanan Pazarlama Stratejilerine İlişkin Yanıtlar

2004 yılında Çanakkale’de açılan beş yıldızlı Kolin Hotel toplam 274 odaya sahiptir. Otelin ortalama doluluk oranları 2018 yılında %80, 2019 yılında %85’tir. 2018-2019 yıllarındaki doluluk oranlarının %70’ini incoming misafirler oluşturmaktadır. Bu oranın %50’si ise Uzakdoğu ülkelerinden gelen misafirlerdir. 2020 yılında Eylül ayı sonu itibariyle otelin doluluk oranı %50 olarak belirlenmiştir.

Otelin ön büro müdürüyle yapılan görüşmede yarı yapılandırılmış görüşme formuna verilen cevaplar şu şekildedir;

• Covid-19 salgını otelinizi nasıl etkiledi?

“Otelimiz uluslararası hizmet veren bir işletme olduğu için Covid-19 ile başlayan seyahat kısıtlamalarının bizi olumsuz etkilediğini söyleyebilirim. Güney Amerika, Uzakdoğu ve Avrupa pazarlarından paket turlar ile gelen geniş bir müşteri kitlemiz bulunmaktaydı. Fakat seyahat yasaklarıyla birlikte yurtdışından gelen misafirlerimizde büyük bir ölçüde azalış yaşadık. Aynı şekilde salgının başlarında ülkemizde uygulanan şehirler arası seyahat kısıtlamaları, organizasyon ve etkinlik iptalleri bizi olumsuz yönde etkiledi.”

• Covid-19 salgını otelinizin doluluk oranını nasıl etkiledi?

“Otel müşterilerimizin çoğunluğu yurtdışından gelen misafirlerimizden oluşmaktaydı. Salgından önce otelimiz genellikle %80 doluluk oranıyla çalışıyordu. Salgının artmasıyla birlikte bu oranın %40'lara kadar düştüğünü söyleyebilirim. Bu düşüşün temel sebebi, seyahat yasaklarıyla birlikte yurtdışından gelen müşterilerimizin önemli derecede azalması olarak görülebilir. Yurtiçinden gelen yerli turistlerin oranına baktığımızda salgın öncesi dönemle herhangi bir farklılık görülmedi. Özellikle Kuzey ege ve Marmara bölgesinden gelen turist sayılarımızda önemli bir artış gözlemledik. Bu yıl ağustos ayında en yüksek yerli turist sayısına ulaştık ve bu sayı geçtiğimiz yıl ulaştığımız sayı ile hemen hemen aynı.”

• Covid-19 salgını ile ilgili kriz yönetimi çalışmalarınız nelerdir?

“Bildiğiniz üzere salgın 2019 aralık ayında görülmeye başlandı. Biz 2020 ocak ayında hemen gerekli kriterleri yerine getirerek güvenli turizm sertifikasını aldık. Kimyasal şirketlerle iletişime geçtik ve sterilizasyon konusuna ağırlık verdik. Otelimizde izolasyon odaları oluşturduk. Personellerimize hijyen eğitimleri verdik. Gerekli teçhizatlar (maske, siperlik, dezenfektan vb.) sağlayarak bir vaka durumuyla karşılaşıldığında yapılacak adımları anlattık ve izolasyon odalarında hizmet verecek personellerimiz belirledik. Paydaşlarımızla iletişime geçerek otelimizin güvenli olduğunu ve gerekli önlemlerin alındığını bildirdik. Bazı departmanlarda görevli personellerimizi devlet destekli kısa çalışma ödeneği sağlanarak izne çıkardık. Kriz sebebiyle herhangi bir personel çıkarma durumu veya departman kapatılması söz konusu olmadı.

- **Temel olarak uyguladığınız pazarlama stratejileriniz nelerdir?**

“Uzakdoğu, Avrupa ve Güney Amerika pazarlarına yönelik yoğun pazarlama çalışmalarımız mevcut. Tek bir pazar üzerine yoğunlaşmıyoruz. Her olasılığı her yeniliği göz önünde bulundurarak yeni fırsatlara yönelmek için çalışmalar yapıyoruz. Çanakkale ve çevresindeki etkinlikleri, organizasyonları yakından takip ediyoruz. Otelimizde toplantı, etkinlik, kongre gibi faaliyetlerde yapılabildiği için bu alanda reklam çalışmalarımız bulunuyor. Ayrıca işletme olarak bir markamız var. Biz her zaman bu markayı ön plana çıkarıyoruz. Günümüzün teknolojik gelişmelerini takip ederek stratejilerimizi dijital ortam üzerinden de geliştiriyoruz. Sosyal medyayı aktif kullanarak otelimizin tanıtımını yapıyoruz.”

- **Covid-19 krizine karşı nasıl bir pazarlama stratejisi uyguladınız? Sonuçları hakkında bilgi verebilir misiniz?**

“Reklam ve tanıtım faaliyetlerimizi arttırdık. Bu tanıtımlarda ön plana çıkardığımız ve sürekli olarak vurguladığımız nokta; otelimizin hijyenik ve güvenli olduğu ve Covid-19 salgınına karşı her türlü önlemlerin alındığının bilinmesi oldu. Ayrıca yurtdışından gelen misafirlerimizin azalması sebebiyle yurtiçi pazarlara yönelik çalışmalarımızı arttırdık. Oda satış fiyatlarımızı mümkün olduğunca sabit tutmaya çalıştık. Fakat Covid-19’la birlikte maliyetlerin artması, oda satış fiyatlarımıza yansdı ve biz de fiyat artırım yoluna gittik. Yılın ilk çeyreğinde beklediğimiz doluluk oranlarının altındaydık. Yaz sezonunun başlamasıyla birlikte bu kriz ortamında ulaşabileceğimiz en iyi seviyelere ulaştık.”

SONUÇ

Covid-19 salgını 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alarak birçok sektörde krize yol açmıştır. Turizm sektörü de bu salgından en çok etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Seyahat kısıtlamaları, sokağa çıkma yasakları ulusal ve uluslararası turist akışını önemli ölçüde etkilemiş ve konaklama işletmeleri için bir kriz durumu oluşturmuştur. Bu yüzden konaklama işletmeleri pazarlama stratejilerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalmıştır. Literatürde yer alan kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejileri ile ilgili yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde, en çok kullanılan stratejilerin pazar payı stratejileri olduğu görülmüştür. Ardından ürün yaşam dönemi ve maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri gelmektedir. Daha sonra rekabet stratejileri kullanılmaktadır. Bu işletmeler uyguladıkları pazarlama stratejileri ile başarılı bir kriz dönemi geçirmişlerdir. Bu süreçte önemli olan işletmeye ve duruma ilişkin en uygun stratejiyi belirleyebilmektir.

Araştırmaya konu olan Kolin Otel Çanakkale’de 16 yıldır faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir oteldir. Yakın bir zamana kadar Çanakkale ‘de tek beş yıldızlı otel olarak yaşamına devam etmiştir. Yapılan görüşme sonrasında, salgından önce temel olarak pazar payı stratejileri uygulayan Kolin Hotel’in salgının başlamasıyla birlikte stratejilerinde bazı değişikliklere gitmiş olduğu belirlenmiştir. Ürün yaşam dönemi stratejisi uygulayarak otel tanıtımlarında sürekli olarak güvenilirliğe vurgu yaptığı ve farklılık yaratarak gelişme yoluna gitmiş olduğu görülmektedir. Genel olarak Uzakdoğu, Avrupa ve Güney Amerika gibi farklı dış pazarlardan oluşan otelin müşteri kitlesi, salgınla başlayan seyahat yasakları sebebiyle azalmıştır. Bunun üzerine otel yönetimi uyguladıkları farklılaştırılmış pazar stratejisini değiştirerek iç pazara yönelmiş yani yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi uygulamıştır. Kuzey ege ve Marmara bölgesinden gelen turist sayılarındaki artış bu stratejinin doğrulunu kanıtlar niteliktedir.

Çalışmada öne çıkan sonuçlardan bir tanesi de konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde oda satış fiyatlarını düşürmesi olmasına karşın Kolin Hotel’in oda satış fiyatlarını arttırmış olmasıdır. Ayrıca maliyetleri azaltmak amacıyla bazı departmanların personelleri devlet destekli kısa çalışma ödeneği sağlanarak izne çıkarılmıştır. Maliyetleri düşürme ve müşteri kazanma stratejileri uygulayan otel kısa vadede beklediği doluluk oranlarına ulaşmıştır. Araştırmaya konu olan 5 yıldızlı otel, uyguladığı pazarlama stratejileri ile salgın nedeniyle yaşanan

olumsuzluklardan belli bir düzeyde korunmuş, yaz döneminde doluluk beklentilerini karşılayacak düzeye gelmiştir. Bu ve birçok çalışmada görüldüğü gibi turizm sektöründe farklı nedenlerle yaşanan krizler sonrasında ele alınması gereken en önemli konu işletmelerin kendilerine ve ortama uygun stratejileri seçip, titizlikle uygulayabilmeleridir.

KAYNAKÇA

- Akçay, U. S., & Bekar, Ö. Ü. A. (2018). Konaklama İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerine Yönelik Kriz Uygulamaları ve Uygulamaların Misafir Memnuniyetine Yansıması. 5th International Symposium on Multidisciplinary Studies.
- Alagöz, G., Güneş, E., & Yücel, İ. (2017). Erzincan'da Faaliyet Gösteren Turizm İşletmelerinin Pazarlama Stratejileri. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Erzsosde) X-I*: 305-316
- Ang, S. H., Leong, S. M., & Kotler, P. (2000). The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses. *Long Range Planning*, 33(1), 97-119.
- Avcıkurt, C., & Gürol, N. (2012). Niş Pazarlamanın Turizm Sektöründe Uygulanma Süreci ve Balıkesir İli Örneği. *VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 39-62.
- Aydın, E., & Akyol, C. (2013). Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(1).
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 105-118.
- Bahar, E., Kaya, F., & Keklik, F. (2011). Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 3(6).
- Carlsen, J. C., & Hughes, M. (2008). Tourism Market Recovery In The Maldives After The 2004 Indian Ocean Tsunami. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 139-149.
- Cüntay, M. (2019). İstanbul Destinasyonunda Yaşanan Terör Olaylarının Turizm ve Hotelcilik Sektöründe Yarattığı Kriz, Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Master's Thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çiftçi, G. (2017) Political Crises' Implications on UNESCO World Heritage Sites. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 145-161.
- Çolak, O., & Batman, O. (2019) Turizmde Kriz Yönetimi: İstanbul Örneği. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 351-371.
- Dalgıç, A., & Birdir, K. (2019). Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Beklentileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), 216-235.
- Durgun, A., & Gövdere, B. (2011). 2008 Küresel Krizin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkileri Üzerine Bir Analiz.
- Fırat, A. (2013). Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Uygulama. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (27), 69-88.
- Fung, C., Tsui, B., & Hon, A. H. (2020). Crisis Management: A Case Study of Disease Outbreak in the Metropark Hotel Group. *Asia Pacific Journal Of Tourism Research*, 1-9.
- Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Henderson, J. C. (2012). Tourism Crises and Island Destinations: Experiences in Penang, Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 2, 79-84.
- Göçen, S., Yırık, Ş., & Yılmaz, Y. (2011). Türkiye'de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(2).
- Gurtner, Y. (2016). Returning to Paradise: Investigating Issues of Tourism Crisis and Disaster Recovery on The Island of Bali. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 11-19.

- Haque, T. H., & Haque, M. O. (2018). The Swine Flu and its Impacts on Tourism in Brunei. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 92-101.
- Huang, Y. C., Tseng, Y. P., & Petrick, J. F. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters: A Case Study from Taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 203-221.
- İçöz, O. (1991). Turizm Sektöründe Tanıtma ve Pazarlama Stratejileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 35-39.
- Kalpaklıoğlu, N. Ü. (2010). Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi. *Journal of Academic Studies*, 12(44).
- Karaçor, S., & Garda, A. (2015). Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması Tourism Marketing in Crisis Era. in *International Conference on Eurasian Economies* (Pp. 902-907).
- Kasemsap, K. (2015). The Role of Marketing Strategies in the Tourism Industry. in *Emerging Innovative Marketing Strategies in the Tourism Industry* (Pp. 174-194). IGI Global.
- Kaşlı, M., İlban, M. O., & Şahin, B. (2009). Modern Pazarlama Stratejileri: Ab ve Türk Turizmi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 79-98.
- Kimes Ph D, S. E. (2009). Hotel Revenue Management in An Economic Downturn: Results from an International Study.
- Leslie, D., & Black, L. (2006). Tourism and The Impact of the Foot and Mouth Epidemic in the Uk: Reactions, Responses and Realities with Particular Reference to Scotland. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 35-46.
- Met, Ö., & Akkaşoğlu, S. (2015). Konaklama İşletmelerinin Krizlere Karşı İzledikleri Finansal Stratejileri ve Krizlere Karşı Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Antalya Bölgesinde Bir Alan Araştırması. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1).
- Riege, A. M., & Perry, C. (2000). National Marketing Strategies in International Travel and Tourism. *European Journal of Marketing*.
- Rittichainuwat, B. N. (2006). Tsunami Recovery: A Case Study of Thailand's Tourism. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(4), 390-404.
- Scott, N., Laws, E., & Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 1-13.
- Taylor, M. S., & Enz, C. A. (2002). Voice from the Field: Gms' Responses to the Events of September 11, 2001. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 7-20.
- Topuz, Ç. (2009). Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri: Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama (Master Thesis, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Öztürk, Y., & Türkmen, F. (2006). Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 74-95.
- Yıldız, Z., & Durgun, A. (2010). 2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Turizm Sektörü Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 1-15.
- Yılmaz, Y., Ünal, C., & Dursun, A. (2019). Otel Yöneticilerinin 2016 Türkiye Turizm Krizine İlişkin Öngörüler ve Kriz Yönetim Uygulamaları. *Journal of Yasar University*, 14(56).
- Zhang, X. H., He, Z. Y., & Xue, L. Q. (2011). Tourism Destination Crisis Management Study—Based on The Crisis Life-Cycle. In *Proceedings of International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (Iscram)* (Pp. 345-349). Ieee.
- Wang, Y. S. (2009). The Impact of Crisis Events and Macroeconomic Activity on Taiwan's International Inbound Tourism Demand. *Tourism Management*, 30(1), 75-82.

Walters, G., & Clulow, V. (2010). The Tourism Market's Response to the 2009 Black Saturday Bushfires: The Case of Gippsland. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(8), 844-857.

<https://www.turizmaktuel.com/haber/turist-sayisinda-yuzde-65-kayip>

<https://www.turizmaktuel.com/haber/turizmde-197-milyon-kisi-issiz-kalabilir>

<https://www.turizmaktuel.com/haber/ispanya-9-ayda-50-milyon-turist-kaybetti>