



# Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2020, 4(2): 992-1009.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.378](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.378)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Thomas Cook Krizinde Otel İşletmelerinin Uyguladığı Pazarlama Stratejileri: Kuşadası Örneği

Yunus Emre BİLGİÇ, Doktora Öğrencisi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Aydın, e-posta: [y-e-bilgic@outlook.com](mailto:y-e-bilgic@outlook.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3779-8082>

Muhammed BAYKAL, Doktora Öğrencisi., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Aydın, e-posta: [muhbarbay@gmail.com](mailto:muhbarbay@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7763-1949>

Dr. Öğr. Üyesi Ahu YAZICI AYYILDIZ, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Aydın, e-posta: [ayazici@adu.edu.tr](mailto:ayazici@adu.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1301-2428>

#### Öz

Çalışmada Thomas Cook'un iflası ile yaşanan kriz sürecinde otel işletmelerinin uyguladığı pazarlama stratejilerine, olumsuz ve olumlu etkilerine, kriz yönetim planlarına değinilmiştir. Çalışmanın amacı, Thomas Cook Krizi'nden etkilenen otel işletmelerinin kriz yönetim planlarının olup olmadığı, bu süreçte hangi pazarlama stratejileri uyguladıklarını, krizden etkilenme düzeylerini ve önümüzdeki yıllar için nasıl stratejiler izleyeceklerini belirlemektir. Verilerin toplanmasında otel yöneticilerine 9 adet açık uçlu sorulardan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmış ve otel yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini Kuşadası'nda bulunan ve Thomas Cook seyahat işletmesi ile çalışan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Yapılan ön görüşme neticesinde 10 otel işletmesinden randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizinden yararlanılmıştır. Genel olarak kriz dönemlerinde otel işletmeleri diğer paydaşları ile ortak pazarlama kampanyaları yürütmektedir. Kriz, otel işletmelerini finansal açıdan olumsuz etkilemektedir. Otel yöneticilerinin çoğu mevcut pazarlarına sadık kalarak, bu pazardaki yeni tur şirketleri ile anlaşma yapacaklarını planlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Thomas Cook, Otel İşletmesi, Pazarlama Stratejileri, Kuşadası.

**Makale Gönderme Tarihi:** 29.01.2020

**Makale Kabul Tarihi:** 03.04.2020

#### Önerilen Atıf:

Bilgiç, Y. E., Baykal, M. ve Yazıcı Ayyıldız, A. (2020). Thomas Cook Krizinde Otel İşletmelerinin Uyguladığı Pazarlama Stratejileri: Kuşadası Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 992-1009.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



## Journal of Turkish Tourism Research

2020, 4(2): 992-1009.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.378](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.378)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



### RESEARCH PAPER

#### The Marketing Strategies That the Hotel Practiced in The Crises of Thomas Cook: The Case of Kuşadası

Yunus Emre BİLGİÇ, Ph.D. Student, Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Tourism, Aydın, e-mail: [y-e-bilgic@outlook.com](mailto:y-e-bilgic@outlook.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3779-8082>

Muhammed BAYKAL, Ph.D. Student, Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Tourism, Aydın, e-mail: [muhbarbay@gmail.com](mailto:muhbarbay@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7763-1949>

Assistant Prof. Dr. Ahu YAZICI AYYILDIZ, Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Tourism, Aydın, e-mail: [ayazici@adu.edu.tr](mailto:ayazici@adu.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1301-2428>

#### Abstract

Marketing strategies, negative and positive effects of these strategies and crisis management plans which were applied by hotels during the crisis period which was occurred by Thomas Cook's bankruptcy are referred in this research. The aim of the research is defining presence of crisis management plans of the hotels which were affected by the Thomas Cook Crisis, what kind of marketing strategies were set forth in this period, the affection level of the hotels from crisis and what kind of strategies will be set in following years. Semi-structured interview technique which is consisted of nine open ended questions was used to obtain data from hotel managers and face-to-face meetings were done. Sample of the research was formed by the managers of 4- and 5-star hotels in Kuşadası which have business connection with Thomas Cook Travel Agency. Interviews were fulfilled with ten hotel managements after doing preliminary interviews. Descriptive analyze and content analyze were used to analyze obtained data. Hotel managements usually carry out common marketing promotions with their stakeholders in crisis periods. The crisis adversely affects the hotels financially. Most of the hotel managers plan being loyal to their existing market and making agreements with new travel agencies in this market.

**Keywords:** Crisis, Thomas Cook, Hotel, Marketing Strategies, Kuşadası.

**Received:** 29.01.2020

**Accepted:** 03.04.2020

#### Suggested Citation:

Bilgiç, Y. E., Baykal, M. and Yazıcı Ayyıldız, A. (2020). The Marketing Strategies That the Hotel Practiced in The Crises of Thomas Cook: The Case of Kuşadası *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(2): 992-1009.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Turizm, özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlayan bir sektördür. Yabancı turistlerin harcamaları veya yabancı şirketlerle yapılan anlaşmalar gereği ülkeye ciddi oranda döviz girdisi sağlamaktadır. Turizm sektörü içerisinde ürün ve hizmet sunan birçok işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler arasında hiç kuşkusuz otel işletmeleri en önemlilerinden biridir.

Turizm sektörü hassas yapısı nedeni ile gerek yurtdışındaki gerek yurtdışındaki krizlerden kolaylıkla etkilenmektedir. Yaşanan bu krizler otel işletmelerini de derinden etkilemektedir. Krize karşı gerekli önlemleri almayan, kriz belirtilerini iyi bir şekilde analiz edemeyen büyük-orta-küçük bütün işletmeler yıkıcı bir kriz ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bundan dolayı olası kriz durumlarına karşı otel işletmeleri de kriz yönetim planlarını hazır bir şekilde tutmalı ve gerekli durumlarda uygulamaya koymalıdır. Krizin etkilerini azaltabilmek için otel işletmeleri çeşitli stratejiler izlemek ve geliştirmek zorundadır. Bu stratejilerden biri azalan talebi canlandırmak için yapılan pazarlama stratejileridir.

Bu çalışmada Thomas Cook seyahat işletmesinin iflasıyla ortaya çıkan krizden etkilenen Kuşadası'ndaki otel işletmelerinin kriz yönetim planları, krizin işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejileri, kriz sonrası işletmelerin gelecek sezon beklentileri araştırılmıştır. Öncelikle kriz kavramı, otel işletmelerinde kriz ve krizin nedenleri, otel işletmelerinde kriz döneminde pazarlama stratejileri, Thomas Cook krizi hakkında literatür bilgileri verilmiştir. Ardından yaşanan krizin etkilerini ortaya koymak adına, yapılan görüşmelerin sonucunda elde edilen bulgular ayrıntılı bir şekilde ortaya konmuştur.

## KRİZ KAVRAMI, KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kriz kavramı ilk olarak Antik Yunan döneminde kullanılmıştır. Hippokrates ve Thukdiedes tarafından kriz kavramı tıbbi ve askeri olayları tanımlamak amacıyla, *“yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası”* anlamında kullanılmıştır. 17. ve 18. yüzyıllara gelindiğinde ise kriz farklı bir boyut kazanarak, toplumun çeşitli kesimlerindeki gerilim ve problemleri tanımladığı görülmektedir (Özbakır, 1992:11).

Kriz kelimesi Türk Dil Kurumu (2019) tarafından *“bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse”, “bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım”, “bir şeyin çok kıt bulunması durumu”, “bir şeye duyulan ani ve aşırı istek”, “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran”* olarak farklı kullanım alanlarına göre tanımlanmıştır. Çince kriz kelimesinin karşılığı *“weiji”* kelimesi krizin karakteristik özelliğini yansıtmaktadır. *“Weiji”* tehlike ve fırsat anlamlarına gelen *“weixian”* *“jihui”* nin ilk harfinden oluşmaktadır (Glaesser, 2006:11-12).

Kriz, işletmeleri, yöneticileri ve örgütü sıkıntıya sokan, kriz nedenleri karşısında güncel, net ve doğru bilgilerin toplanamaması, sağlıklı bir iletişimin kurulamaması sonucu işletmenin işleyişinde ve düzeninde aksaklıklar ortaya çıkaran acil müdahale edilmesi gereken bir gerilim durumudur (Tutar, 2000:17).

Kriz, gerçekleşme olasılığı düşük ancak organizasyonu tehdit eden, sebep, sonuç ve çözüm yollarının belirsiz olması ve hızlı bir şekilde doğru kararların alınması gerektiği, gerekli önlemlerin alınmaması durumunda büyük olumsuz etkileri olan bir durumdur (Pearson ve Clair, 1998 :60).

Kriz, istenmeyen gelişmeler sonucu işletmelerin ya da örgütlerin rekabet avantajlarını, hedeflerini, varlıklarını yok ederek veya zayıflatarak onları olumsuz yönde etkileyen ve ani

şekilde meydana gelen bu olumsuz olaylar karşısında acil önemlerin alınması için kısıtlı bir zamanın olduğu bir süreçtir (Glaesser, 2006:14).

Kriz, işletmelerin krizi tahmin edebilme ve önleme faaliyetlerini yetersiz kalmasına neden olan, işletmelerin hedeflerini, işleyiş düzenini tehlike altına alan, hatta işletmelerin varlığını sıkıntıya sokan, oluşumuyla yöneticiler için sürpriz niteliği taşıyan ve hızlı bir şekilde kararlar alınması gereken, işletmede ve örgütte gerilim yaratan bir durumdur (Pira ve Sohodol, 2004:25).

Örgütlerde yaşanan her olumsuz olay kriz olmayabilir (Tüz, 1996:9). Kriz durumu karşısında hem acil müdahale etme ve hem de hızlı davranılması zorunluluğu krizi normal durumlardan farklı kılan en önemli özelliktir (Dinçer, 1998:384). Krizi diğer durumlardan ayıran bazı özellikler vardır. Kriz durumunun tahmin edilmesi güçtür, kriz ciddi bir sorundur ve durum üzerinde önemle durulup, müdahale edilmesi gerekir, örgütün önemli hedeflerini hatta varlığını tehdit eder, örgütün krizi tahmin edilme ve krizi önleme mekanizmaları yeterliliğini yitirir, krizlerin kesin çözümü olmamakla birlikte tekrarlama ihtimali vardır, krizin atlatılması için bilgi ve zaman yetersizdir, kriz, beklenmeyen anda ortaya çıkmakta ve ani değişiklikler gerektirmektedir, krizler örgütle birlikte yönetici, iş gören, hissedar, devlet vb. ciddi şekilde etkiler, kriz döneminde endişe, korku ve panik durumu hakimdir, büyük etkileri vardır ve geniş bir nüfus etkilenir, klasik sigorta kabiliyetlerini aşan çok yüksek ekonomik maliyetlere sahiptir, benzeri görülmemiş, genel ve birbiri ile bağlantılı sorunlar nedeniyle yaşamsal kaynakları etkiler, çok sayıda rezonans olgusundan dolayı kartopu dinamiklerine sahiptir, acil durum sistemleri, eski, uygulanmayan ve verimsiz yöntemler ise yanlış tepki gösterirler, acil durum döneminde aşırı belirsizlik ortadan kalkmaz, uzun süreçte tehditler zamanla değişir, kümelenmeler söz konusu olur, çok sayıda aktör ve örgütler sahneye çıkar, halkla, medyayla, güvenilir örgütlerle ve mağdurlarla kritik iletişim problemleri ortaya çıkar, farklı riskler söz konusu olabilir (Boin ve Lagadec, 2000: 186; Seçilmiş ve Sarı, 2010: 502).

Farklı kriz türleri var olmasına rağmen, kriz türleri birbiriyle benzer özelliklere sahiptir ve etkileşim içindedir. Bir kriz türü, diğer bir kriz türünü etkileyerek ortaya çıkmasına neden olabilir (Mitroff, 2019: 88). Genel olarak krizin nedenlerini işletme içi ve işletme dışı kriz nedenleri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Teknolojinin hızla değişmesi ve gelişmesi, ürün ve hizmetlerde yaşanan değişiklikler, çevre koşullarının değişmesi, hükümet politikalarının değişmesi, doğal afetler gibi krize neden olan faktörler, işletmelerin bilgisi dışında gerçekleşen kontrol edilmesi zor işletme dışı kriz faktörleridir (Haşit, 2013: 10). Çevrenin, sürekli değişimler karşısında giderek karmaşık ve belirsiz bir yapıya bürünmesi olayları önceden tahmin etmeyi güçleştirmektedir. Bu belirsiz ve karmaşık durum işletmelerde olası krizlere zemin hazırlamaktadır (Dinçer, 1998: 385-386). İşletmelerin çevreye bağımlılığının yüksek veya düşük olması da işletmelerin, işletme dışı krizlerden etkilenme düzeyini etkilemektedir (Genç, 2007: 360). İşletmeler çevre faktörlerinin değişimine hızlı bir şekilde cevap vererek uyum sağlamak zorundadır. Değişime uyum sağlayamayan, değişimin gerisinde kalan işletmeler için kaçınılmaz bir durumdur ve gecikilen her an için kriz etkisini daha da arttırmaktadır (Tüz, 2008: 5).

İşletme dışı kriz nedenlerinin kontrolü güç olmasına karşın işletme içi kriz nedenlerini kontrol etmek daha kolaydır (Tüz, 1996: 7). İşletme dışı kriz nedenlerinin kontrol ve tahmin edilememesi, krizin işletme dışı nedenlerden kaynaklandığına işaret etmektedir. Ancak işletmenin krize girmesinde işletme içi faktörler de etkili olmaktadır (Can, 2002: 336). İşletme içi kriz nedenleri, değişen çevre koşullarına örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların uyum sağlamada sorunlar yaşamalarıdır (Asunakutlu vd., 2003: 144). Örgütün yapı ve işleyişindeki yetersizlikler çevre koşullarının etkisi ile işletmeleri krize sokabilmektedir (Tutar, 2000: 33).

Krizlerin aniden ortaya çıktığı düşünülse de doğal afetler dışındaki kriz nedenleri kriz oluşumundan önce birtakım sinyaller vermektedir. İşletmelerin bu sinyalleri doğru algılamaması

veya bu sinyallere karşı cevap vermede yetersiz kalması işletmeleri krize sürüklemektedir (Akgemci ve Güleş, 2009: 214). Kriz, kriz belirtilerinin ortaya çıktığı bir kriz öncesi dönem, kriz belirtilerine karşı yeterli önlemlerin alınmadığı veya alınan önlemlerin yetersiz kalması sonucu yaşanan bir kriz dönemi ve son olarak krizin etkilerinin daha net anlaşıldığı kriz sonrası dönemi olmak üzere üç ana aşamadan oluşmaktadır (Qadir vd., 2016: 2). Örgütler bu süreçte zarar görmemek için tüm kaynakları kullanmalı ve gerekirse destek mekanizmalarını devreye sokmalıdır. Aksi takdirde alınacak yanlış kararlar işletmenin iflasına neden olabilmektedir (Narbay, 2006: 26).

## OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ, KRİZİN NEDENLERİ, ETKİLERİ

Pasifik Asya Seyahat Birliği (PATA) (1991), bir turizm krizini “doğal ya da insan yapımı, turizm endüstrisini tamamen bozma potansiyeline sahip bir felaket” olarak nitelendirmektedir (Henderson, 1999: 178). Turizmde kriz, ülkenin turizm sektörünün veya bazı işletmelerin, kontrolleri dışında gerçekleşen doğal afetler, terör olayları, yanlış politikalar, sosyo-ekonomik değişimler ve yönetim hatalarından kaynaklı olarak işletmeye büyük zarar veren hatta işletme varlığını tehlikeye sokan sorunlar olarak ifade edilmektedir (Aymankuy, 2001:106).

Son yıllarda da dünya genelinde gittikçe terör saldırıları, doğal afetler ve salgın hastalıkların artması birlikte belirsizlikler yaşanmış ve güvensizlik ortamı oluşmuştur. Gücünü ulusal ve uluslararası hareketlerden alan turizm sektörü, yerel, bölgesel ve küresel boyuttaki krizlerden diğer sektörler göre daha fazla etkilenmektedir (Davras ve Aktel, 2018: 29). Turizm endüstrisi, doğal (kasırgalar, volkanik püskürmeler, sağanak yağışlar vb.) ve insan kaynaklı felaketlere karşı, sosyal veya politik olaylara (isyan, terör, terör, suç, siyasi ayaklanma, savaş, bölgesel gerilimler vb.) karşı oldukça hassastır. Turizm destinasyonunda meydana gelecek herhangi bir felaket durumunda turist sayısında ve turistik harcamalarda azalmaya neden olacak, olağan turizm işleyişini etkileyecek veya durma noktasına getirecektir (Sönmez vd., 1999: 13-14). Örneğin tur operatörünün yaşayabileceği bir kriz, sistem içerisinde bulunan havayolu şirketlerini, yerel seyahat acentelerini ve otelleri etkilemektedir. Krizin yapısına ve çeşitliliğine göre turizmde yaşanan krizlerin etkileri ve çözümleri bazen uzun bazen de kısa sürelidir (Göçen vd., 2011: 498-499). Bundan dolayı turizm sektöründe yaşanacak herhangi bir kriz sadece belli bir bölgeyi değil bütün coğrafyayı etkileyebilmektedir. Özellikle doğal afetler, terör olayları, savaş, siyasi sorunlar gibi nedenlerden kaynaklanan krizlerin tekrarlanma ihtimali söz konusudur. Turizm sektöründe yaşanan krizler, birincil ve bazen ikincil sebeplere sahiptirler. Yaşanan kriz ne olursa olun sonuçları hep ekonomik değer taşımaktadır, belirli birikimler neticesinde meydana gelirler, krizlerin tekrarlanma ihtimali vardır, sistem içerisindeki bütün yapı ve işleyişte etkili olmaktadır, işletme içi ve işletme dışı kaynaklı kriz sebeplerinden dolayı gerçekleşebilirler, kriz sinyallerinin ortaya çıktığı bir kriz öncesi, etkilerini arttırdığı ve işleyiş sıkıntıya soktuğu bir kriz süreci ve etkilerin azaldığı bir kriz sonrası sürece sahiptirler, krizin çözümleri ve etkileri kısa dönemli olacağı gibi orta ve uzun dönemli de olabilir (Özkul, 2001: 47).

Otel işletmelerinde krize neden olan işletme dışı faktörler; doğal ve uluslararası çevre, yasal ve hukuki düzenlemeler, ekonomik ve politik ekonomik şartlar, sosyo-kültürel faktörler ve aracı kaynaklı sorunlardır. İşletme içi faktörler ise; örgütsel yapı ve hizmette ortaya çıkan sorunlardır (Akıncı, 2010: 224-230).

Tüm dünyada etkisini gösteren ve turizm hareketlerini büyük ölçüde etkileyen krizlere örnek olarak, 11 Eylül New York (2001), Madrid (2004), Mısır ve Bombay (2005) ve Londra (2006) terör saldırıları, Irak savaşı (2003), Avusturya’da meydana gelen orman yangını (2002), Hint Okyanusu’nda meydana gelen Tsunami felaketi (2004), SARS (Ağır Akut Solunum Yetersizliği Sendromu) salgını (2001), Kobe depremi (1995) gösterilebilir (Richie, 2009: 28-29; Davras ve Aktel, 2019: 29).

Krizin turizm ve otel işletmeleri üzerindeki olumsuz etkileri vardır. Bunlar Tablo 1’de yer almaktadır (Tanrısevdi, 2004: 39-40).

**Tablo 1.** *Krizin Turizm ve Otel İşletmeleri Üzerindeki Olumsuz Etkileri*

Etki Türü	Açıklama
Talepte Daralma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezervasyon iptalleri gerçekleşebilir.</li> <li>• Pazar payında küçülme yaşanabilir</li> <li>• Komisyon giderleri düşebilir.</li> <li>• Hedeflenen satış düzeylerine ulaşılması mümkün olmayabilir.</li> </ul>
Maliyetler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansman maliyetinde artış yaşanabilir.</li> <li>• Ürün, hizmet maliyetlerinde artış yaşanabilir.</li> </ul>
Giderler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kira, personel, enerji, iletişim giderlerinde artış yaşanabilir.</li> <li>• Bina ve ekipmanlar da hasar ve zarar meydana gelebilir.</li> </ul>
Finansal Yapı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış finansman kaynağı bulunmasında engellerle karşılaşılabilir.</li> <li>• Oto finansmanın sağlanması konusunda sorunlar yaşanabilir.</li> <li>• Likidite riski meydana gelebilir.</li> <li>• Öz kaynaklar azalabilir.</li> <li>• Alacakların toplanmasında zorluklar yaşanabilir veya alacaklar hiç toplanamayabilir.</li> <li>• Tazminat ödeme konusunda mecbur kalınabilir</li> <li>• Duran varlıklar elden çıkarılması konusunda mecbur kalınabilir</li> </ul>
Rekabet Gücünde Zayıflama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekabet etmek zor hale gelebilir.</li> <li>• Pazar payında daralma yaşanabilir.</li> </ul>
Çalışanların Etkilenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş gören devir hızında ve devamsızlıkta artış yaşanabilir.</li> <li>• Stres düzeyi artabilir.</li> <li>• Verimlilik azalabilir.</li> <li>• Fiziksel yaralanmaların veya ölümlerin meydana gelmesine neden olabilir.</li> </ul>
Yönetimsel Etkiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlıklı karar alınması konusunda sıkıntılar yaşanabilir.</li> <li>• Sorunlara çözüm bulunamayabilir.</li> <li>• Örgüt ikliminde bozulma yaşanabilir.</li> </ul>
Dış Çevre ile Olan İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alacaklılarla ve dağıtım kanalı üyeleri ile olan ilişkilerde sorunlar yaşanabilir.</li> <li>• İmaj zarar görebilir.</li> </ul>
İç Çevre ile Olan İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlar arasında çatışma meydana gelebilir.</li> <li>• Çalışanlar ile yönetim arasında çatışma meydana gelebilir.</li> <li>• Örgütler arasında çatışma meydana gelebilir.</li> </ul>
Hizmet Kalitesinde Düşme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet kalitesinin düşmesi ile müşteri şikâyetlerinde artış meydana gelebilir.</li> <li>• Pazar payı yitirilebilir.</li> </ul>

Kaynak: Tanrısevdi, 2004: 39-40

## OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ DÖNEMİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Konaklama işletmeleri yaşanabilecek işletme içi ve işletme dışı krizlere karşı birtakım stratejiler geliştirmektedir. Bunlardan biri de pazarlama stratejisidir (Yılmaz, 2004:120). Pazarlama stratejisi, seçilen pazarda, pazarlama hedeflerine ulaşılması için işletmenin hedef pazardaki

tüketicileri ürün ve hizmetlerine çekme çabalarıdır (Otan, 2007:99). Aydın ve Akyol'a (2013) göre turizmde pazarlama stratejisi, turistik ürünlerin arzı ile çevresel faktörlerin alıcılar arasındaki mukayese olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler pazarlama stratejilerini belirlerken, işletme bünyesindeki birimlerin koordinasyonuna önem verilmelidir. Turizm işletmelerinde pazarlama stratejileri belirlenirken rakip işletmelerin ve çevresel faktörlerin gelişimi göze alınarak turizm işletmesinin güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurulurken yeni stratejiler oluşturulmalıdır (Fırat ve Açıkgöz, 2011: 5).

Otel işletmelerinin uyguladığı pazarlama stratejileri büyümeye ve rekabete yönelik pazarlama stratejileri olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir (Binbay, 2007: 64; Otan, 2007: 118; Aydın ve Akyol 2013: 40). Otel işletmeleri krizin olumsuz etkilerini azaltabilmek için önceden hazırlanmış ve farklı kriz türleri karşısında kullanılacak stratejileri hazırlamak zorundadır (Yılmaz, 2004: 125). Özellikle kriz dönemlerinde mevcut pazarları koruyarak ve yeni pazarlara açılarak kriz nedeniyle azalan veya durağanlaşan talebi artırmak için pazarlama faaliyetlerine daha çok önem verilmelidir. Bazı işletmeler kriz nedeni ile gerilemeye giderken bazıları yeni pazarlara açılmaya yönelirler. Burada önemli olan işletmelerin kriz türlerine göre pazarlama faaliyetlerine yön verebilmesidir (Köroğlu, 2004: 90-91).

Kriz dönemlerinde otel işletmelerinin krizin etkilerini azaltmak için uygulayabileceği kriz stratejileri vardır. Günümüzde turistlerin büyük çoğunluğu tur operatörleri veya seyahat acentelerinin düzenlemiş olduğu paket turlar ile seyahat etmektedir. Bu yüzden otel işletmeleri seyahat işletmeleri ile garantili anlaşmalar yaparak doluluk oranlarını yükseltebilir. Seyahat işletmelerinden ön ödeme alınarak yaşanabilecek olası krizler karşısında nakit sıkıntısı çekmeyebilirler. Bundan dolayı mali açıdan güçlü seyahat işletmeleri ile anlaşmalar yapılmalıdır. Otel işletmeleri olası krizlere karşı pazarlarını genişletmeli ve yeni pazarlar bulmalıdır. Tek bir pazara odaklanan işletmeler o ülkede yaşanacak herhangi bir krizden etkilenebilir, doluluk oranlarında düşüş yaşanabilir veya kriz döneminde hiç satış yapamayabilir. Bu nedenle konaklama işletmeleri hizmet verdiği pazar sayısını arttırmalı ve pazar oranlarını dengede tutmalıdır. Kriz dönemlerinde otelde daha önce konaklamış, tesisi, ürün ve hizmetleri bilen otelleri tekrar ziyaret eden misafirlere yapılacak özel fiyatlandırmalarda otel işletmelerinin krizi atlattıklarında yardımcı olmaktadır. Teknoloji çağında kriz gibi yaşanan olumsuz gelişmeler sosyal medya ve haber siteleri üzerinden hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu kötü imajı ortadan kaldırmak için halkla ilişkiler faaliyetlerine önem verilmelidir. Ayrıca yapılacak reklam ve tanıtım faaliyetleri ile azalan talep canlandırılabilir. Yaşanabilecek siyasi krizlere karşı işletmelerin yapacağı tek başına tanıtım faaliyetleri işletmelerin hem yetersiz kalmasına neden olmakta hem de işletmelerin bütçesini etkilemektedir. Bu tip krizlerde kamu ve özel sektör birlikte hareket ederek tanıtım faaliyetlerini yönetmelidir. Otel işletmeleri yerli turistleri kriz dönemlerinde göz ardı etmemelidir. Çünkü olası yapılacak satış kampanyalarında en hızlı reaksiyonu iç pazar göstermektedir. Konaklama işletmeleri krizin etkilerini en aza indirmek veya ortadan kaldırmak için iç pazara özel satış kampanyaları düzenlemelidir. Otel işletmeleri kriz türüne bağlı olarak hizmet ve ürünlerinde farklılaştırmaya giderek rekabet avantajını ve satışlarını yükseltebilmektedir. Otel işletmeleri kriz dönemlerinde minimum gece konaklama şartını ortadan kaldırarak veya minimum geceleme sayısını düşürerek talebin azaldığı dönemlerde satışlarını arttırabilmektedir. Otel işletmelerinin en büyük iş ortağı olan seyahat işletmelerine yapacağı özel promosyonlar veya satışlardan verilecek komisyon miktarının arttırılması seyahat işletmelerinin de satış performansını arttırmaktadır (Köroğlu, 2004: 92-99; Binbay, 2007: 64-71; Otan, 2007: 118-132; Demiray, 2019: 42-46).

## THOMAS COOK KRİZİ

Thomas Cook modern turizmin gelişmesine öncülük etmiştir. 1841 yılında ilk olarak Leicester-Loughborough şehirleri arasında bir gezi organizasyonu düzenleyerek kitle seyahatin başlamasında önemli bir rol oynamıştır. Thomas Cook, düzenli seyahat düzenleyen ilk seyahat acentası işletmecisidir. İlk paket turlar da Thomas Cook tarafından İngiltere’de satılmıştır. Günümüzde kullanılan seyahat çeklerinin temelini Thomas Cook’un 1867 yılında çeşitli otellerle yaptığı anlaşma sonucu yolculara verdiği otel ödeme kuponları ve turistik biletler oluşturmaktadır (Hacıoğlu, 2013: 2-3).

178 yıllık geçmişe sahip dünyanın en eski seyahat acentası olan Thomas Cook firması her yıl 16 ülkede 19 milyon kişiye turizm hizmeti vermektedir (tr.euronews.com). Thomas Cook 2018 yılında ülkemize 1,4 milyon turist getirirken, 2019 yılının ilk 9 ayında 1,2 milyona yakın turist getirmiştir. Ayrıca Thomas Cook grubunun ülkemizde 30 otel işletmesi bulunmaktadır (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, 2019).

Dünyanın en büyük seyahat şirketlerinden biri olan Thomas Cook’un iflası, işletmeleri, çalışanları ve turistleri etkilemiştir. TUI CEO’su Jousen’e göre Thomas Cook şirketinin iflasının nedeni hızlı bir şekilde gelişen Online Seyahat Acenteliği alanındaki değişimlere ayak uyduramamasıdır (www.gmdergi.com). Bunun yanında şirketin 2 milyar sterlinin üzerinde olan borcunu yapılandırılmaması da şirketin iflasına neden olmuştur (www.turizm gazetesini.com). Şirketin iflası nedeni ile sadece şirketin kendi bünyesinde çalışan 21000 kişinin yanı sıra tek yetkililik aldığı özel otel işletmelerinin çalışanları da işsiz kalmıştır (www.independent.co.uk). Bunun yanında dünya genelinde 6000 otel işletmesinin de bu iflastan dolayı zarar görmesi beklenmektedir (www.bbc.com). Ayrıca iflasın açıklandığı ilk günde Thomas Cook şirketi ile tatile çıkmış ülkemizde bulunan 21 bin 33 turist ve dünya genelinde yaklaşık 600 bin kişi bu iflastan etkilenmiştir (www.dunya.com). Thomas Cook’un ana merkezini bulduğu dört ülke olan İngiltere, Almanya, Belçika ve Hollanda üzerinden seyahat eden turistlerden bu iflastan en çok etkilenen İngiltere’den seyahat eden turistler olmuştur. Bunun en büyük nedeni İngiltere’den seyahatlerine başlayan turistlerin ulaşımında Thomas Cook şirketinin uçaklarının kullanılmasıdır. Diğer ülkelerden seyahat eden turistler diğer havayolu şirketleri ile uçtukları için sadece otel konaklamaları ve havaalanı transferlerinden etkilenmiştir. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki otel işletmeleri Thomas Cook krizinden önemli derecede etkilenmiştir. Sadece ülkemizdeki otellerin şirketten alacağı 350 milyon Euro civarındadır (www.ekonomist.com.tr). Krizin etkileri en çok Antalya ve Muğla bölgesinde yaşanmıştır. Bunun yanı sıra Kuşadası’ndaki işletmelerde yaklaşık 5 milyon Euro’luk bir zararın olduğu belirtilmiştir (www.egeyonhaber.com). Ancak İngiltere, Almanya, Belçika ve Hollanda’da bulunan sigorta şirketleri iflasların açıklandığı tarihte hâlihazırda konaklayan ve seyahatine başlamış olan turistlerin konaklama tutarlarını konaklama işletmelerine ödeyeceklerini garanti altına almışlardır.

Kültür ve Turizm Bakanı Mehmet Ersoy ise Thomas Cook Krizi’ne ilişkin *“İngiltere operasyonlarını 23.09.2019 tarihi itibarıyla durdurma kararı alan Thomas Cook, Almanya, Rusya ve Nordic’de faaliyetlerine devam etmektedir. Bugün itibarıyla Thomas Cook İngiltere’nin ülkemizde 21 bin 33 konaklamalı misafiri bulunmaktadır. 22.09.2019 dahil içeride konaklayan Thomas Cook İngiltere misafirlerinin konaklamalarına ilişkin tüm ödemeleri ATOL (İngiltere Kamu Otoritesi) güvencesindedir. İşletmelerinde, Thomas Cook İngiltere misafiri konaklayan otellerin bu misafirlerinden ücret talep etmesi, odayı boşalttırması durumunda haklarında yasal işlem başlatılacaktır.”* söyleminde bulunmuştur (www.ntv.com.tr).

Thomas Krizi’nin ortaya çıkması ile Turizm İstişare Kurulu ise hasar tespiti yaparak, bazı çarpıcı unsurlara değinmiştir. Thomas Cook, başta otel işletmeleri olmak üzere tedarikçiler ile doğrudan



sözleşme yapmış ve fatura ilişkisi kurmuştur. Türk turizm sektörüne yaklaşık 350 milyon Avronun üzerinde borcu olduğu düşünülen Thomas Cook'un bu borcu kısa ve orta vadede ödemesinin olanaksız olduğunu ve özellikle küçük işletmelerinin bu durumdan daha çok etkileneceğini dile getirmiştir. Gelecek sezon için yapılan sözleşmelerin yürürlüğe konulamaması ve erken rezervasyon, avans, peşin ödemelerden kaynaklı sorunların kış sezonunda finansal açıdan yük getirmesi, turizm işletmelerini büyük zarara uğratacaktır. Aynı zamanda yaklaşık 2 milyon yolcu eksiliğinin pazarda boşluk yaratması, arz talep dengesinin bozulmasına neden olacağı düşünülmektedir (www.tursab.org.tr).

## YÖNTEM

Küresel çaplı krizlerin etkilediği alan diğer kriz türlerine göre daha geniştir. Bu krizler daha çok hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmelerini etkilemektedir. Thomas Cook Kriz'i de hem küresel boyutta olması hem de turizm hareketlerini doğrudan etkilemesi, turizm işletmeleri açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, "Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri Thomas Cook krizinden ne düzeyde etkilendi?" ve "Kriz döneminde hangi pazarlama stratejileri uygulandı?" sorularına cevap aramaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinin Thomas Cook krizi esnasında bu krizin etkisini en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak için izledikleri stratejilerin belirlenmesidir. Araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bilgi edinebilmek ve otel işletmelerinin kriz durumunda pazarlama stratejilerini yansıtan uygulamaları kendi doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül olarak ele alabilmek için nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Thomas Cook krizinin yakın zamanda meydana gelmesi ve bu konu hakkında daha önce araştırma yapılmamış olması araştırmanın önemini artırmaktadır.

Kuşadası'ndaki otel işletmelerine Thomas Cook krizinin etkileri ve otel işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin araştırıldığı bu çalışmada krizi yaşayan otel yöneticilerinin deneyimleri anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacının konu başlıklarına uygun sorular hazırlayarak bu sorular ışığında katılımcıdan öğrenmek istediği konulara yoğunlaşması sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, esneklik sağlamasından, kolay anlaşılmasından ve özellikle insan ve örgüt davranışları konularında detayların ortaya çıkarılmasından dolayı yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Qu ve Dumay, 2011: 246). Bu nedenle otel yöneticilerine yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır.

Nitel araştırmalarda kullanılan bir yöntem olan amaçsal örneklem yöntemi, araştırmayı yapan kişinin, kişileri ve mekânları çalışmasında seçmesidir. Bundan dolayı çalışmada amaçsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çünkü araştırma kapsamında seçilen bu kişiler çalışma konusu hakkında hem istekli bilgi verecekler hem de konuya ilişkin deneyim sahibi kişiler oldukları için teorinin gelişimine katkı sağlayacaklardır (Creswell, 2018: 155-156). Araştırmada verilerin toplanması için Kasım 2019 tarihinde Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Aydın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün (2019) verilerine göre Kuşadası'nda faaliyet gösteren işletme ve belediye belgeli 4 ve 5 yıldızlı 46 otel işletmesi ile görüşmek için randevu alınmak istenmiştir. Oteller ile yapılan ön görüşmede bazı otellerin Thomas Cook seyahat acentası ile çalışmadığı bilgilerine ulaşılmıştır. Thomas Cook ile çalışan 17 otel işletmesinden randevu alınmak istenmiş, ancak 1 otel işletmesi görüşme isteği talebini reddetmiş, 3 otel işletmesi geri dönüş yapmamış ve 3 otel işletmesine ise ulaşılamamıştır. Bu nedenle konu hakkında detaylı bilgi verebilecek 10 farklı otel yöneticisi ile yöneticilerin kendi ofislerinde 25-30 dakika arası süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar soru formuna yazılarak veriler elde edilmiştir.

Araştırmada yer alan açık uçlu sorulardan elde edilen veriler betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışmada kullanılan soru formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda; otel işletmelerinin kriz yönetimi ile ilgili herhangi bir çalışma yapıp yapmadığı, bu çalışmanın kimin tarafından yürütüldüğü, kriz döneminde uygulanan pazarlama stratejilerinin neler olduğunu, Thomas Cook krizinin işletmeyi nasıl etkilediği, kriz döneminde işletmenin diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğünün var olup olmadığını, Thomas Cook'un işletmedeki pazar payının ne kadar olduğunu, Thomas Cook krizinde devlet tarafından belirlenen politikaların krizi atlama işletmelere ne kadar yardımcı olduğunu, işletmelerin Thomas Cook krizi ile oluşan boşluğu nasıl doldurmak istediğini ve kriz sonrası işletmelerin gelecek sezon için hangi beklentiler içinde olduğunu belirlemek için toplam 9 adet açık uçlu sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek adına yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki görevi, sektördeki çalışma süresi ve işletmedeki çalışması süresi soruları yer almaktadır.

## BULGULAR

Katılımcılara yöneltilen yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki görevi, sektördeki çalışma süresi ve işletmedeki çalışması süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	İşletmedeki Görevi	Sektördeki Çalışma Süresi	İşletmedeki Çalışma Süresi
1	40	Erkek	Lise	Ön Büro Şefi	25 Yıl	15 Yıl
2	42	Kadın	Lisans	Satış Müdürü	19 Yıl	3 Yıl
3	32	Erkek	Lisans	Ön Büro Müdürü	15 Yıl	3 Yıl
4	30	Kadın	Lisans	Satış ve Pazarlama Temsilcisi	5 Yıl	1,5 Yıl
5	37	Erkek	Lisans	Ön Büro Müdürü	21 Yıl	15 Yıl
6	50	Kadın	Lise	Satış ve Pazarlama Müdürü	25 Yıl	14 Yıl
7	42	Erkek	Üniversite	Genel Müdür Yardımcısı	22 Yıl	2 Yıl
8	34	Erkek	Yüksek Lisans	Ön Büro Şefi	16 Yıl	8 Yıl
9	43	Erkek	Lisans	Genel Müdür Yardımcısı	22 Yıl	11 Yıl
10	40	Erkek	Lisans	Genel Müdür	23 Yıl	1,5 Yıl

Tablo 2'de yer alan bulgulara baktığımızda katılımcıların 30 ile 50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların 7'sinin erkek ve 9'unun kadın olduğu görülmektedir. Erkeklerin sayısı kadınlara oranla daha fazladır. Katılımcıların eğitim durumuna ve işletmedeki görevlerine bakıldığında ise genel olarak lisans mezunu olduğu ve genel müdür veya yardımcısı, ön büro müdür veya şefi olarak görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların sektör ve işletmedeki çalışma süresine baktığımızda da 5 yıl sektörde çalışma süresi dışında genel olarak 15 yıl ve üzeri

sektörde çalıştıkları, işletmedeki çalışma süreleri ise 1,5 yıl ile 15 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

**Tablo 3.** *Kriz Yönetim Planı Olan İşletmeler ve Otel Bünyesinde Pazarlama Faaliyetleri İçin Ayrı Bir Birim Bulunduran İşletmeler*

	Evet	Hayır
<i>Kriz Yönetim Planı Olan İşletmeler</i>	7	3
<i>Otel Bünyesinde Pazarlama Faaliyetleri İçin Ayrı Bir Birim Bulunduran İşletmeler</i>	10	-

Katılımcılar ile yapılan görüşme esnasında katılımcılara ilk olarak “*Kriz yönetimi ile ilgili herhangi bir çalışma yapıyor musunuz?*” şeklinde soru yöneltilmiştir. Katılımcıların cevaplarına göre sırasıyla “*Olası bir kriz için, kriz yönetim planınız var mı? Bilgi verir misiniz?*” şeklinde sorular yöneltilerek katılımcılardan konu hakkında detaylı bilgi istenmiştir. Tablo 3’e bakıldığında genel olarak otel işletmelerinin kriz yönetim planlarının olduğu görülmektedir. Kriz yönetim planı olan otel işletmeleri farklı pazarlara yönelme çabası içerisindedir. Ayrıca, sigorta ve teminatlar ile yapılan kontratları garanti altına almayı, ödemede vade aralığını kısaltmayı ve sadık misafir sayısını artırmayı planlamaktadırlar. Kriz yönetim planı olmayan otel işletmelerinde ise daha önceki deneyimlere göre stratejiler izlenmekte, kriz anında doğaçlama plan geliştirilmektedir. Bazı otel işletmelerinde ise zincir otel oldukları için kriz yönetim planı merkezden yönetilmektedir.

Katılımcıların “*Oteliniz bünyesinde pazarlama faaliyetlerini belirleyen ayrı bir birim var mı?*” sorusuna vermiş olduğu cevaplar Tablo 3’te yer almaktadır. Bütün otellerin bünyesinde pazarlama faaliyetleri için ayrı bir birime sahip olduğu görülmektedir. Kendi bünyesinde ayrı bir birim bulunduran otel işletmelerinin pazarlama faaliyetleri genel olarak satış-pazarlama departmanı tarafından yürütüldüğü gibi aynı zamanda merkez ofis, genel müdür yardımcısı veya satış-pazarlama departmanı ile birlikte yönetim kurulu tarafından da yürütüldüğü görülmektedir.

**Tablo 4.** *Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Kullandıkları Pazarlama Faaliyetleri*

Diğer paydaşlarımızla ortak pazarlama kampanyaları yapmak	9
Pazarlama bütçesini arttırmak	4
Faaliyet gösterdiğimiz bölgenin özelliklerini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerini arttırmak	5
Fiyatları düşürmek	2
Yeni ürünler ve hizmetler geliştirip, bu ürün ve hizmetlere yönelik tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmak	7
Yeni pazarlar (ülkeler) belirlemek, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmek	3
Minimum geceleme sayısını düşürmek	2
Dijital pazarlamaya önem vermek	3
Sadık misafirlere yönelik pazarlama faaliyetleri geliştirmek	1

Katılımcılara “*Kriz dönemlerinde uyguladığınız pazarlama stratejileriniz hakkında bilgi verir misiniz?*” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 4’te yer alan cevaplara bakıldığında genel olarak kriz

dönemlerinde otel işletmelerinin diğer paydaşları ile ortak pazarlama kampanyaları yaptığı, yeni ürünler ve hizmetler geliştirip, bu ürün ve hizmetlere yönelik tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinde bulunduğu, faaliyet gösterdiği bölgenin özelliklerini ön plana çıkaracak pazarlama faaliyetlerini artırdığı görülmektedir. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin pazarlama bütçesini arttırdığı, yeni pazarlar (ülkeler) belirlediği, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdiği, dijital pazarlamaya önem verdiği, minimum geceleme sayısını düşürdüğü, fiyatları düşürdüğü ve sadık misafirlere yönelik pazarlama faaliyetleri geliştirdiği görülmektedir.

**Tablo 5. Thomas Cook Krizi Etkileri**

Thomas Cook krizinden etkilendiniz mi?		Evet: 9	Hayır: 1
Olumlu Etkiler		Olumsuz Etkiler	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklı tur operatörlerinin bölgeye ilgisi arttı.</li> <li>Bazı otel işletmeleri Thomas Cook'un rakipleri ile de çalıştığı için kapasite artışı pozitif yönde etkilendi.</li> <li>Daha önce Thomas Cook aracılığıyla gelen repeat misafirler otele direkt rezervasyon yaptırmaya başladı.</li> <li>Thomas Cook ile devam eden reklamasyonlardan kaynaklı süreç sona erdi.</li> <li>Farklı destinasyonlardaki rezervasyonlar bölgeye çekildi.</li> <li>Farklı pazarları tanıma fırsatı doğdu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansal açıdan kayıp yaşandı.</li> <li>Bazı otellerin doluluk oranı olumsuz yönde etkilendi.</li> <li>T. Cook'un güçlü olduğu mevcut pazarlardan eskisi kadar misafir gelmeme ihtimali arttı.</li> <li>Bazı otellerde çalışanlar işten çıkarıldı.</li> <li>Doluluk oranını artırmak için fiyatlar düşürüldü.</li> </ul>		

Katılımcılara "Thomas Cook krizi işletmenizi nasıl etkiledi? Thomas Cook krizinin işletmenize olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?" şeklinde sorular yöneltilmiştir. Tablo 5'te yer alan katılımcıların vermiş oldukları cevaplara bakıldığında, Thomas krizinden otel işletmelerinin genel olarak etkilendiğini görülmektedir. Otel işletmeleri olumlu ve olumsuz şekilde Thomas Cook krizinden etkilenmiştir. Olumlu etkilerine bakıldığında, daha çok farklı acentalar ile anlaşarak doluluk oranında artış yaşandığı ve farklı pazarları tanıma fırsatının doğduğu görülmektedir. Olumsuz etkilerinde ise genel olarak finansal açıdan kayıp yaşandığı ve doluluk oranının artırılması için fiyatların düşürüldüğü görülmektedir.

**Tablo 6. Kriz Döneminde Rekabet Üstünlükleri**

Kriz döneminde rakiplerinize rekabet üstünlükleriniz var mı?							Evet: 10	Hayır: -
Hizmet Kalitesi	Deniz-kum	Misafir ilişkileri	Fiyat	Altyapı	Peyzaj	Oda sayısı ve Tipi	Konum	Zincir Otel
6	6	4	3	1	3	3	6	2
Teknoloji Kullanımı	Çocuk-Aile Aktiviteleri	Mimari Yapı	Güvenlik	Aquapark	Marka Değeri	Online Site Puanları	Havuz Olanakları	
1	2	1	1	1	3	2	1	

Katılımcılara yöneltilen “Thomas Cook krizinde Kuşadası pazarında faaliyette bulunan diğer otel işletmelerine göre rekabet üstünlüğünüz var mı? Varsa hangi unsurlara bağlıyorsunuz?” şeklindeki sorular için Tablo 6’da verilen cevaplara bakıldığında, katılımcıların hepsi kendilerini rakiplerinden daha üstün gördüğü yönlerinin olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların kendilerini rakiplerinden daha üstün olarak gördüğü yönler; hizmet kalitesi, konum ve deniz-kumdur.

**Tablo 7.** İşletmelerdeki Thomas Cook’un Pazar Payı

İşletmenizdeki Thomas Cook’un Pazar payı ne kadardır?		
%9 ve altı	%10-20 arası	%21 ve üzeri
3	5	2

Katılımcılara “İşletmenizdeki Thomas Cook’un pazar payı ne kadardır?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 7’ye göre %9 ve altı pazar payına sahip otel işletmesi sayısı 3 iken, %10-20 arası Pazar payına sahip otel işletmesi sayısı 5’dir. %21 ve üzeri Pazar payına sahip otel işletmesi sayısı ise 2’dir.

**Tablo 8.** Devletin Thomas Cook Krizinde İzlemiş Olduğu Politikaların Krizin Atlanmasındaki Katkısı

Devletin Thomas Cook Krizinde izlemiş olduğu politikalar krizi atlamanızda yardımcı oldu mu?		
Evet	Hayır	Kısmen
-	7	3

Katılımcılara “Devletin Thomas Cook krizinde izlemiş olduğu politikalar krizi atlamanızda yardımcı oldu mu?” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 8’e göre katılımcıların geneli devletin kriz döneminde izlemiş olduğu politikaların krizi atlama konusunda yardımcı olmadığı görüşündedir. Katılımcılar, kriz kapsamında verilen kredi desteğinin cazip olmadığını, olaya zamanında müdahale edilemediğini düşünmektedir. Ayrıca Thomas Cook’un faaliyet gösterdiği pazardaki sigorta şirketlerinin sadece Thomas Cook şirketinin iflasını açıkladığı an itibari ile tatiline başlayan ve tatilini sürdürmekte olan turistlerin konaklama bedelini karşılayacak olması ve önceki konaklamalardan kaynaklı maddi zararları karşılamayacak olmasından dolayı izlenen politikaları faydalı bulmadıklarını belirtmiştir.

**Tablo 9.** Thomas Cook Krizi ile Oluşan Boşluğu Nasıl Doldurulacağına İlişkin Cevaplar

Thomas Cook krizi ile oluşan boşluğu nasıl doldurmayı düşünüyorsunuz?	
Yeni tur şirketleri ile anlaşmak	9
Mevcut tur şirketleri ile kontenjan artırımına gitmek	2
Online satış kanallarına yönelmek	1

Katılımcılara “Thomas Cook krizi ile oluşan boşluğu nasıl doldurmayı düşünüyorsunuz?” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 9’a göre katılımcıların çoğu mevcut pazarda yeni tur şirketleri ile anlaşma yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bunu yanında farklı görüşe sahip katılımcılarda bulunmaktadır. Katılımcılardan biri “Thomas Cook ile oluşan boşluğu pazardaki diğer operatörlerin artan kontenjanları ile doldurmayı düşünüyoruz. Bu pazarlarda oluşacak yeni partnerlere kapımız açık. Ancak herhangi bir

tavizimiz yok. Yapılan anlaşmalarda ön ödeme oranlarını arttırdık” şeklinde cevaplamıştır. Diğer bir katılımcı ise “Her batan şeyden daha iyi bir güneş doğar. Bu piyasayı canlandırır, öldürmez. Thomas Cook’un da alternatifi her pazarda vardır. Önemli olan ülkenin batmaması. Güvenilir ortam, gelir seviyesi krizi atlatmada önemli unsurlardır. Sonuç olarak biz de farklı tur şirketleri ile anlaşmayı düşünüyoruz” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir katılımcı ise “Kaybedilen pazarlardaki milliyetler tatil alışkanlıkları olan ve her sene tatile giden milliyetlerdir. Dolayısıyla bu alışkanlıklarını devam ettirecektir. Farklı tur şirketleriyle aynı pazarlardan aynı olmasa da yakın sayılarda misafir almaya devam ediyor olacağız. Farklı tur şirketlerine yönelebiliriz” şeklinde cevaplamıştır.

“Kriz sonrası işletmenizin gelecek sezon için beklentileri nelerdir?” sorusuna katılımcıların geneline vermiş olduğu ortak cevap doluluk oranında ve gelirlerde artış yaşanacağını, mevcut pazarların korunacağını düşünmektedir. Farklı katılımcılarda biri “Ben kriz olarak görmüyorum. Ticari kayıp olarak görüyorum. Burada önemli olan imajdır. Kuşadası’nda alternatif pazarın fazla olması krizin atlatılmasında yardımcı olacaktır. Yatırımların devam etmesi gerekmektedir. Talep fazla olduğundan beklentimiz yüksek.” şeklinde ifade etmiştir. Diğer katılımcı ise “Bir şeyler söylemek için çok erken. İlk erken rezervasyon dönemindeyiz. Rezervasyon akışı iyi. Karamsar bir tablo yok. Kontratlar yapıldı. Şubat-mart aylarında daha net bir tablo görürüz.” şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı ise “Thomas Cook açıklarını kapatmayı hedefliyoruz. Olumsuz bir şey yaşanmazsa bu açığı kapatmayı bekliyoruz. Şu an erken rezervasyon dönemi başladı. Şu an için geçen senelere göre bir düşüş yok. Ama Thomas Cook açığımız kapatacağımız düşüncesi için çok erken.” şeklinde cevaplamıştır. Bu doğrultuda otel yöneticileri, genel olarak gelecek sezon için krizden kaynaklı karamsar bir tablo karşılaştıklarını düşünmemektedir. Thomas Cook krizi, otel işletmelerini olumsuz etkilediği gibi olumlu olarak da etkilemiştir. Bazı otel yöneticileri bu krizi yeni bir fırsat olarak değerlendirmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Katılımcıların büyük çoğunluğunun sektörde uzun yıllardır çalışan tecrübeli kişiler olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin büyük çoğunluğu bir kriz yönetim planına sahiptir. Kriz yönetim planına sahip olmayan işletmeler ise krizin türüne göre önceki tecrübelerinden yararlanarak krize karşı koymak için doğaçlama stratejiler uygulamaktadır.

Her otel işletmesi bünyesinde satış-pazarlama birimi bulunmaktadır. Ayrıca pazarlama faaliyetleri çoğu zaman satış-pazarlama departmanı tarafından yürütülürken, bazen satış pazarlama departmanı ile birlikte üst yönetim veya merkez ofis tarafından da yürütülmektedir.

Genel olarak kriz dönemlerinde otel işletmelerinin diğer paydaşları ile ortak pazarlama kampanyaları yürüttüğü, yeni ürünler ve hizmetler geliştirip, bu ürün ve hizmetlere yönelik tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinde bulunduğu, faaliyet gösterdiği bölgenin özelliklerini ön plana çıkaracak pazarlama faaliyetlerini artırdığı görülmektedir. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin pazarlama bütçesini artırdığı, yeni pazarlar (ülkeler) belirlediği, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdiği, dijital pazarlamaya önem verdiği, minimum geceleme sayısı ve fiyatları düşürdüğü, sadık misafirlere yönelik pazarlama faaliyetleri geliştirdiği görülmektedir.

Yaşanan kriz genel olarak otel işletmelerini finansal açıdan olumsuz etkilediği gibi otellerin doluluk oranlarının düşmesine de neden olmuştur. Ayrıca doluluk oranlarının düşmesi ile bazı çalışanlar işten çıkarılmıştır. Bu krizin otel işletmeleri üzerinde bazı olumlu etkileri de bulunmaktadır. Thomas Cook gibi köklü bir firmanın iflası, bazı müşteriler üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. Seyahat işletmelerine karşı müşterilerde güvensizlik duygusu oluştuğu için müşteriler rezervasyonlarını doğrudan otel işletmelerine yapmaktadır. Bu da otel işletmelerinin araçlara vermiş olduğu komisyonun ortadan kaldırarak daha çok kâr elde etmelerini sağlamıştır.

Bütün otel işletmelerinin kendilerini rakiplerinden daha üstün gördüğü yönler vardır. Birçok otel işletmelerinin kendilerini rakiplerinden daha üstün olarak gördüğü yönler; hizmet kalitesi, konum ve deniz-kumdur. Otel işletmelerinin genelinde Thomas Cook işletmesinin pazar payı %10'un üzerindedir. Bu oran Thomas Cook'un otel işletmeleri için önemli bir iş ortağı olduğunu göstermektedir.

Otel yöneticilerinin geneli devletin kriz döneminde izlemiş olduğu politikaların krizi atlamada yardımcı olmadığı görüşündedir. Katılımcılar, kriz kapsamında verilen kredi desteğinin cazip olmadığını, olaya zamanında müdahale edilemediğini düşünmektedir. Ayrıca Thomas Cook'un faaliyet gösterdiği pazardaki sigorta şirketlerinin sadece Thomas Cook şirketinin iflasını açıkladığı an itibari ile tatiline başlayan ve tatilini sürdürmekte olan turistlerin konaklama bedelini karşılayacak olması ve önceki konaklamalardan kaynaklı maddi zararları karşılamayacak olmasından dolayı izlenen politikaları faydalı bulmadıklarını belirtmiştir.

Otel yöneticilerinin çoğu mevcut pazarlarına sadık kalacaklarını ve bu pazardaki yeni tur şirketleri ile anlaşma yapmayı, mevcut iş ortakları ile de kontenjan artırımına gitmeyi planlamaktadır.

Otel işletmeleri olası krizleri göz önünde bulundurarak kriz yönetim planı hazırlamalıdır. Bu kriz yönetim planı krize karşı dirençli olmalıdır. Otel işletmeleri Thomas Cook krizine benzer krizlerden etkilenmemek için seyahat işletmeleri ile anlaşmalarında ön ödeme oranlarını yüksek tutmalıdır. Ayrıca mevcut pazardaki iş ortakları sayısını arttırmalıdır. Mevcut pazarlarda yaşanacak krizlere karşı da tek pazara bağımlı kalmamalı olası riskleri paydaşlar üzerinde dağıtmalıdır. Kriz dönemlerinde daha uygun bütçe ile sosyal medya üzerinden çeşitli pazarlama kampanyaları düzenleyerek pazarlama faaliyetlerine hızlı ve daha az maliyetli bir şekilde yön verebilirler.

Yakın zamanda ortaya çıkan Thomas Cook Kriz'i hakkında literatürde yeteri kadar araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle bu araştırma literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu araştırmanın daha önce araştırılmamış olması, gelecek araştırmalar için ışık tutacaktır. Krizin küçük ölçekli otel işletmelerini daha fazla etkilediği düşünülürse; Kuşadası'nda 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine uygulanan bu araştırma, 3 yıldızlı ve diğer konaklama işletmeleri üzerine de uygulanabilir. Ayrıca Antalya, İstanbul, Muğla gibi farklı turizm destinasyonlarındaki seyahat ve otel işletmeleri gibi farklı alanlarda da uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği. (2019). Sektörün Zor Sınavı: Thomas Cook. *Resort Turizm Perspektifi*, (198), 8-11.

Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde Strateik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta.

Asunakutlu, T., Safran, B., ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1): 141-163.

Ataman Özbakır, G. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi. İstanbul.

Aydın, E., ve 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)*: 35-52.

Binbay, M. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Kahramanmaraş.

Boin, A. and Lagadec, P. (2000). Preparing For The Future: Critical Challenges In Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 8(4)*: 185-191.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Creswell, J.W. (2018). Veri Toplama. (Çeviren, Özsevgeç, T.) (Editör) Bütün, M. ve Demir, S. B.: *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* içinde (ss.145-178) (4. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.

Davras, G. M. ve Aktel, M. (2018). 2015-2016 Krizinin Türkiye Turizmine Yansımaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 9(21)*: 27-38.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.

Fırat, A. ve Açıkgöz, İ. (2013). Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (27)*, 69-88.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Glaesser, D. (2006). *Crisis Management In The Tourism Industry*. Oxford: Published By Elsevier.

Göçen, S., Yirik, Ş. ve Yılmaz, Y. (2011). Türkiye'de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2)*: 493-509.

Hacıoğlu, N. (2013). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Haşit, G. (2013). Kriz Sürecinin Aşamaları Etkileri ve Kriz Yönetimi Kavramı, Editör: Gürkan Haşit, *Kriz İletişimi ve Yönetimi* içinde (ss.26-43). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Henderson, J. C. (1999). Managing The Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore. *Journal of Travel Research, 38(2)*: 177-181.

<http://www.aydinkulturturizm.gov.tr> (erişim tarihi: 25.12.2019).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.59665b5fdf07e9.47464793](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.59665b5fdf07e9.47464793) (Erişim Tarihi: 05.12.2019)

<https://tr.euronews.com/2019/09/23/turizm-sektorunde-deprem-seyahat-firmasi-thomas-cook-iflas-etti> ( Erişim Tarihi: 15.12.2019).

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-49748209> (Erişim Tarihi: 15.12.2019).

<https://www.dunya.com/dunya/thomas-cook-batti-turizmciler-saskin-haberi-454025> (Erişim Tarihi:14.12.2019).



<https://www.egeyonhaber.com/thomas-cook-krizi-5-milyon-euro-kaybettirdi/> (Erişim Tarihi: 15.12.2019).

<https://www.ekonomist.com.tr/insaat/thomas-cookun-iflasi-kucuk-otelleri-vurdu.html> (Erişim Tarihi: 15.12.2019).

<https://www.gmdergi.com/sektorel-haberler/tui-ceosu-joussen-thomas-cook-iflasini-degerlendirdi/> (Erişim Tarihi: 15.12.2019).

<https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/thomas-cook-news-live-updates-collapse-administration-holidays-flights-cancelled-travel-a9116066.html> (Erişim Tarihi: 15.12.2019).

<https://www.ntv.com.tr/ekonomi/kultur-ve-turizm-bakani-ersoydan-thomas-cook-aciklamasi,8KNrQUi2iUC7TXJm--w7nw> (Erişim Tarihi: 07.03.2020).

<https://www.turizm gazetesi.com/news.aspx?id=89293> (Erişim Tarihi: 16.12.2019).

<https://www.tursab.org.tr/basin-odasi-icerikler/turizm-istisare-kurulunun-thomas-cook-iflasi-hakkinda-degerlendirme-ve-onerileri> (Erişim Tarihi: 07.03.2020).

Köroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi: Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi. Balıkesir.

Mitroff, I.,I. (2019). *Technology Run Amok: Crisis Management in the Digital Age*. Los Angeles: Palgrave Macmillan.

Narbay, M. Ş. ve Budak, G. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Otan, G. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Bir Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi. Ankara.

Pearson, C. M. and Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1): 59-76.

Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Toronto: Channel View Publications.

Qadir, J., Ur Rasool, R., Zwitter, A., Sathiaseelan, A. and Crowcroft, J. (2016). Crisis Analytics: Big Datadriven Crisis Response. *Journal of International Humanitarian Action*: 1(12): 1-21.

Qu, S., and Dumay, J. (2011). The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research In Accounting and Management*, 3(8): 238-264.

Seçilmiş, S., ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 501-520.

Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y. and Tarlow, P. (1999). Tourism In Crisis: Managing The Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1): 13-18.

Tanrısevdi, A. (2004). Yönetici Bakışı İle Seyahat Acentalarında Dışsal Kaynaklı Kriz Olgusu: Kuşadası'nda Nitel Bir İnceleme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği*, 1(1).

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tüz, M. V. (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Tüz, M. V. (2008). *Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar, 4. Baskı*. Bursa: Şah-Mat Baskı.

Yılmaz, Ö. D. (2004). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.