

Otel Yöneticilerinin 2016 Türkiye Turizm Krizine İlişkin Öngörüler ve Kriz Yönetim Uygulamaları

Crisis Management Practices and Predictions of Hotel Managers Concerning the 2016 Tourism Crisis in Turkey

Yıldırım YILMAZ, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye, yyilmaz@akdeniz.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-6537-7111

Caner ÜNAL, Antalya Bilim Üniversitesi, Türkiye, caner.unal@antalya.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-2591-3389

Aslıhan DURSUN, Antalya Bilim Üniversitesi, Türkiye, aslihan.dursun@antalya.edu.tr

Orcid No:0000-0002-9794-4627

Öz: 2016 yılında Türkiye’de yaşanan turizm krizi özellikle Rusya pazarı odaklı hizmet sunan otel işletmelerini etkilemiş ve otel yöneticilerini krizden sağ kurtulmaya yönelik çözüm yolları aramaya itmiştir. Otel yöneticileri düşen doluluk oranlarını makul düzeylere taşıyabilmek ve işletme faaliyetlerini olağan şekilde sürdürebilmek adına bir takım önlemler almışlardır. Bu çalışmada, son yıllarda Türkiye’nin karşılaştığı en şiddetli turizm krizi süresince otel işletmelerinin uyguladığı kriz yönetimi uygulamalarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla Antalya’da faaliyet gösteren 112 otel yöneticisine ulaşılarak yöneticilerin kriz ortamında işletmelerinin kriz durumundan etkilenmesini önlemek amacıyla uyguladıkları kriz yönetimi uygulamaları içerik analizi metoduyla incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre krize hazırlık olarak otel işletmeleri tarafından alınan önlemlerde en çok “Pazarlama” çalışmaları (%54,8) yapılmakta, bunu sırasıyla “İnsan Kaynakları” (%18,9), “Maliyet” (%14,2), “Kalite” (%7,4) ve “Müşteri”ye (%4,7) yönelik uygulamalar takip etmektedir.

Anahtar Sözcükler: 2016 Türkiye Turizm Krizi, Krize Hazırlık Önlemleri, Kriz Yönetimi, İçerik Analizi.

Abstract: In 2016, the tourism crisis realized in Turkey has had an impact upon hotel businesses, rendering notably Russian market-oriented service and obliged managers of the hotels to seek solutions to survive in the crisis. Hotel managers have taken a number of measures in an effort to increase the occupancy rates to reasonable levels and maintain their operating activities in the usual way. The aim of this study is to reveal the crisis management implementations of hotel managers during the most severe tourism crisis that Turkey faced for the last two decades. To that end, crisis management implementations of 112 hotel managers in Antalya, which were supposed to prevent hotels from adverse impacts of crisis, were examined by content analysis method. According to the findings of the study, implementations of “Marketing” (54.8%) are the most extensive measures taken by hotel enterprises in preparation for crisis followed by “Human Resource” (18.9%), “Cost” (14.2%), “Quality”, (7.4%), and “Customer” (4.7%).

Key Words: 2016 Tourism Crisis in Turkey, Crisis Readiness Precautions, Crisis Management, Content Analysis.

1. Giriş

Turizm krizleri özellikle 21. yüzyılın başlarında artış göstermeye başlamıştır. 1977 ve 2010 yılları arasında gerçekleşen 37 krizin 34 tanesi 2000 yılından sonra meydana gelmiştir. Gerçekleşen turizm krizlerinin özellikle otel işletmelerini etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, günümüz otel yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve donanımları oldukça önemli bir hale gelmiştir (Hall, 2010; Bilić, Pivčević ve Čevra, 2017). Krizler; talep ve gelirlerin azalmasına, maliyetlerin azalmasına, işletme faaliyetlerinin bozulmasına, karar alma ve iletişim sorunlarına, çalışanların işten çıkarılmasına, yatırımların iptal edilmesine neden olarak çalışma ortamını olumsuz etkileyebilmekte ve örgütleri tehdit edebilmektedir. Bununla birlikte, krizler yeni ürünlerin, yönetim tarzlarının, pazarların ortaya çıkmasında ve maliyetleri azaltma yolunda yeni çözümler üretmede bir fırsat da oluşturabilir (Okumus ve Karamustafa, 2005). Belki de bu nedenledir ki Çin alfabesinde ‘kriz’ sözcüğünün bir karakteri kelime anlamı bakımından ‘tehlikeyi’ ifade ederken, diğer karakteri ‘fırsat’ anlamına gelmektedir (Devlin, 2007).

1980’lerin ortalarından itibaren Batı Avrupa ve bazı Akdeniz ülkelerini etkileyen terör faaliyetlerinin sonucu olarak, siyasi otoriteler ve araştırmacılar gündemlerine turizm ve güvenlik konusunu almaya başlamışlardır (D’Amore ve Anuza, 1986; Reeves, 1987; Ryan, 1991; Mansfeld, 1999). Asya ve Türkiye’deki finansal kriz, İngiltere’de şap hastalığının görülmesi, Amerika’daki ve Bali’deki terörist saldırılar, SARS salgını ve Irak savaşı gibi krizler sonucunda turizm ve konaklama işletmelerinin yaşadığı tehditler nedeniyle turizm araştırmacılarının kriz yönetimi konusuna duydukları ilgi artmıştır. Bu kapsamda yayınlanan çalışmaların büyük çoğunluğunun krizin bir destinasyon üzerindeki etkisine yoğunlaştığı görülmektedir (Faulkner, 2001; Hope ve Klemm, 2001). Ancak otellerin kriz döneminde hayatta kalabilmek adına gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik çalışmalar oldukça azdır.

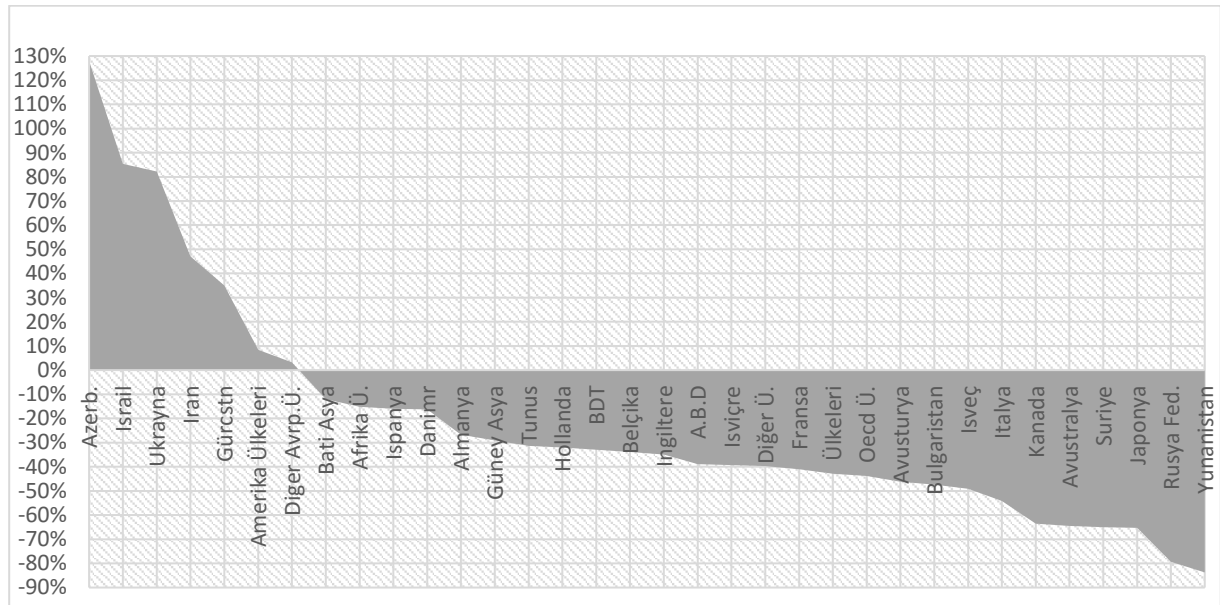
Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 15 Ocak / January 2019

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 20 Ağustos / August 2019

Son yıllarda Türkiye’de yaşanan terör saldırıları, 2015 yılının sonunda Rus uçağı Sukhoi Su-24M’nin Türk Hava Kuvvetleri tarafından düşürülmesi ve 15 Temmuz 2016 tarihinde yaşanan darbe girişimi sonucunda 2016 yılında Türkiye’yi ziyaret eden turist sayısı yaklaşık 10 milyon azalmıştır (Türkiye’yi Ziyaret Eden Turist Sayısı, 2018). Bu krizden en çok etkilenen şehir ise en fazla turist çektiği pazar Rusya’dan gelen turist sayısındaki %79’luk düşüşle Antalya olmuştur (Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2018) (Şekil 1). Kriz literatürüne “2016 Turizm Krizi” olarak geçen bu döneme yönelik daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda krizin genel ekonomik etkileri (Manap Davras ve Aktel, 2018), seyahat acentalarında uygulanan kriz yönetimi uygulamaları ve stratejileri (Kılıçdere ve Çolakoğlu, 2017), kriz dönemi süresince oteller tarafından uygulanan tasarruf stratejileri (Ekşili, Ünal ve Çetin, 2017) ve kriz döneminde otellerin uyguladığı küçülme stratejileri (Adıgüzel ve Tuna, 2018) üzerinde durulmuştur. Ancak otel işletmelerinin 2016 turizm krizi süresince hangi kriz yönetim uygulamalarında bulduklarını belirlemeye yönelik bir çalışma bulunmamaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada, literatürdeki boşluğu doldurmak adına, Antalya’da faaliyet gösteren otellerin 2016 turizm krizine nasıl yanıt verdiğinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Antalya destinasyonunda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan otel yöneticilerine yarı-yapılandırılmış anket uygulanarak, gerçekleştirdikleri kriz yönetimi faaliyetlerinin içerik analizi metoduyla ortaya konması sağlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde kriz yönetimine yönelik literatür özeti sunulacaktır. İzleyen bölümlerde yöntem ve bulgular paylaşarak sonuçlar tartışılacak ve ilerideki araştırmalara önerilerde bulunulacaktır.



Şekil 1. Antalya’ya 2016 Yılında Gelen Ziyaretçi Sayılarındaki Değişim Oranları (2015 yılına göre)

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2018

2. Literatür Taraması

2.1 Kriz Tipolojisi ve Yönetimi

Kriz; bir örgütün iç ya da dış çevresinde ortaya çıkabilen, örgüt faaliyetlerini aksatan, müşteri ile çalışanlar üzerinde fiziksel ve zihinsel tehdit oluşturan, örgütün finansal durumunu ve gelecekteki varlığını tehlikeye sokan, beklenmedik ve planlanmayan bir durum olarak tanımlanabilir (Kash ve Darling, 1988). Kriz kavramı aynı zamanda, şaşkınlık, panik, şok, belirsizlik, korku, tehdit ve stres gibi kavramları da içinde barındırabilir (Burnett, 1998; Darling, 1994). Augustine (1995)’e göre ya siz krizi yönetirsiniz ya da kriz sizi ve işletmenizi yönetir. Bu vurgu aslında kriz yönetimine atıfta bulunmaktadır, çünkü bir kriz ile karşılaşıldığında krize karşı reaksiyon verilmesi ya da proaktif önlemler ile krize hazırlığı ifade eden planlama sürecinin devreye sokulması *kriz yönetimi* ile mümkündür (Davies ve Walters, 1998; Kash ve Darling, 1988).

Krizler günlük yaşamın önemli bir parçası haline gelerek adeta kaçınılmaz olgular halini almaya başlamışlardır. Bu nedenle tür ve kapsamı giderek farklılaşan ve ortaya çıkardığı etkileri derinleşen kriz ortamı olumsuz bir anlamı çağırırsa da, bir yönüyle tehlikeyi diğer yönüyle fırsatı temsil eder (Atay ve Tanrısevdi, 2008; Burnett, 1998; Fink, 1986; Kovoov-Misra vd., 2001). Üzerinde hemfikir olunmuş bir kriz tanımı olmamakla birlikte (Santana, 2003; Pforr, 2009; Ritchie, 2009), bir tanıma göre kriz, “çok hızlı gelişen, bilinmeyen sebep ve etkileri olan, belirsiz durumları içeren, düşük olasılıklı ve önemli sonuçları olan olaylardır” (Roberts vd., 2007: 108). Bu tanım çerçevesinde ele alındığında, krizlerin neden olduğu durumları anlamak ve olası sonuçlarını öngörmek daha yararlı olabilir. Kriz, örgüt açısından

değerlendirildiğinde, bir örgütün itibarını zedeleyebilen ya da uzun vadeli karlılığına, gelişimine zarar veren, hatta örgütün faaliyetlerini sürdürmesinde ciddi zararları olan bir olay olarak tanımlanır (Lerbinger, 1997). Talep ve gelirdeki düşüş, artan maliyetler, olağan gerçekleşen faaliyetlerin bozulması, karar almada ve iletişim faaliyetlerinde başarısızlıklar, çalışanların işten çıkarılması, yatırımların iptal edilmesi, stresli yaşam ve çalışma ortamı ve örgütlerin sona ermesi en sık görülen olumsuz sonuçlardır (Okumus ve Karamustafa, 2005). Ancak diğer taraftan, krizler, yeni ürünleri, yönetim programlarını, pazarları ve maliyetleri azaltmanın yollarını ortaya çıkarma açısından ise fırsatlar sunabilir (Okumus ve Karamustafa, 2005).

Turizm sektöründe yaşanan kriz olayları, turistik destinasyonların ve turistik destinasyonlarla ilişkili işletmelerin; algısına, görünürlüğüne, marka değerine ve pazarlanabilirliğine zarar vermesiyle bilinir (Beirman ve Van Walbeek, 2011). Dünya’da artan bir şekilde yaşanan belirsizlikler göz önünde bulundurulduğunda, turizm endüstrisine bağlı hemen hemen tüm işletmeler, bir takım kriz türlerini yaşama olasılığı ile karşı karşıyadır (Henderson ve Ng, 2004). Ekolojik, finansal, bölgesel ve evrensel kriz türleri ile karşılaşmak mümkündür. Bu kriz türlerini farklı sınıflandırmalar altında toplasak da hepsi benzer sonuçlar doğurmaktadır (Kovoor-Misra, Clair ve Bettenhausen, 2001; Richardson, 1994). Bu bakış açısıyla, bir kriz türü diğer bir kriz türüne yol açabilir başka bir ifadeyle diğer bir kriz türünü tetikleyebilir. Örneğin ekolojik afetler, savaşlar ve terör eylemleri bir turizm krizi ile sonuçlanan ekonomik ve politik problemlere sebep olabilir (Okumus ve Karamustafa, 2005). Terör eylemleri gerçekleştiikten hemen sonra kriz etkilerini anında ekonomide hissettirir. Bu etki ekonomi ile birlikte turizm ve konaklama endüstrisiyle buluşur ve endüstride bir soğuk duş etkisi yaratır (Stafford vd., 2002).

Çok sayıdaki bilim insanı, krizleri anlamada ve krizlere cevap vermede yönetsel bakış açısı geliştirmek için yararlı olabilecek kriz tipolojileri geliştirmişlerdir. Kriz tipolojilerine ilk örnek olarak Meyers (1986)’in tipolojisi verilebilir. Meyers; toplumdaki kriz algısı, ani pazar değişimleri, ürün hataları, yönetim kademesinin değişmesi, finansal ve endüstriyel ilişkiler, bir örgütün kendi idaresi dışında dışarıdan yönetilmesi, olumsuz uluslararası olaylar ve düzenleme ya da serbestleşmeden kaynaklanan işletme krizleri olmak üzere krizin dokuz türünü belirlemiştir.

Coombs (1995) ise kriz durumlarını sınıflandırmada paydaşların kriz algılamalarına odaklanmıştır. Bu tür algılamalar, krizin sebebinin içten mi kaynaklı yoksa dıştan mı kaynaklı olduğuna ve kasıtlı veya kasıtlı olmayan eylemlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığına dayanmaktadır. Ayrıca Coombs (1995); kazaların, terörizmin, hataların ve ihlallerin kriz durumlarını temsil ettiğini belirtmektedir. Ancak, yöneticiler için belki de en faydalı tipolojiler, krizin yaklaştığı ön-belirti evresine odaklanan sınıflamalardır. Booth (1993) kriz tipolojisinin üç aşamada (yavaş yavaş meydana gelme yani kademeli, dönemsel tehdit ve ani bir tehdit) olduğunu savunmaktadır. Ani bir tehdit olarak ortaya çıkan kriz türünü sürünge türlerinden ‘Kobra’ ya benzeten Seymour ve Moore (2000), yavaş yavaş meydana gelen yani kademeli kriz türünü de hissettirmeden yaklaşmasından dolayı ‘Piton’ a benzetmektedir.

Genel açıdan değerlendirildiğinde krizler, dışsal kaynaklı ve içsel kaynaklı olmak üzere iki farklı açıdan ele alınabilir (Okumus vd., 2005; Stafford vd., 2002). Dışsal kaynak; politik, ekonomik, teknolojik, ekolojik ve sosyal nitelikteki değişikliklere yol açan dış ortamdır. İçsel kaynak ise işletme sahibinin hastalığı veya vefatı, yönetim grubundaki değişiklikleri, kazaları, üretim problemlerini, grevleri, departmanlar ya da yöneticiler arasındaki sert çatışmaları, işletme borçlarını ödemede zorlukları ve önemli müşterilerin kaybını içeren işletmenin iç bünyesinden kaynaklanan iç ortamdır (Okumus vd., 2005).

Lerbinger (1997) kriz tipolojilerini üç ana tema altında (Fiziksel çevre, beşeri veya sosyal çevre ve başarısız yönetim durumu) toplayarak, yedi farklı bölümde (doğal afet, teknolojik başarısızlık, karşı karşıya gelme, kötü niyet, yönelimli değerler, aldatma, kötü yönetim) inceleyerek alanyazına kapsamlı bir bakış açısı ile katkı sağlamaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. İşletmelerdeki Kriz Tipolojileri

Ana Faktörler	Spesifik Çevre	Kriz Türü	Kriz Örneği
Dışsal Faktörler	Fiziksel Çevre	Doğal Afet	Deprem bir otelin mülkiyetine hasar verir ve diğer bir doğal afet (volkanik püskürme) turistlerin korkmasına neden olarak, o yerden turistleri uzaklaştırır.
		Teknolojik Başarısızlık	Petrol sızıntısı bir tesisin sahilini kirletir ve turistlerin tesisi ziyaret etmesini engeller.
	Beşeri veya Sosyal Çevre	Karşı Karşıya Gelme	İşçi grevleri normal operasyonları bozar.
		Kötü Niyet	Terör saldırıları; gıda zehirlenmeleri; bilgisayar korsanlarının rezervasyon sistemlerine virüs bulaştırması.
İçsel Faktörler	Başarısız Yönetim	Yönelimli Değerler	Kruvaziyer gemilerinin atıklarını okyanusa boşaltması
		Aldatma	Restoranın bozuk veya hijyen olmayan gıda maddesi servis etmesi.
		Kötü Yönetim	Mali/Finans işleri ile ilgilenen yöneticinin zimmetine para geçirmesi veya rüşvet alması

Kaynak: *Lerbinger 1997: 10-14*

Kriz yönetimi Santana (2003) tarafından şu şekilde ele alınmıştır: *‘İşletmelerin öncelikli amacı krizleri anlamak ve engellemektir. Bu çaba girişimi ancak işletmeler sürekli ve etkin bir şekilde entegre olursa gerçekleşir. Bu doğrultuda işletmeler, paydaşların istek ve arzularını göz önünde bulundururlar. Bunun yanında kriz planlamasını ve eğitim programlarının her adımını izleyerek etkin bir şekilde kriz yönetimi çerçevesinde buluşurlar’* (Santana, 2003: 307). Bu bakış açısının dikkati çeken noktası, plan ve koordinasyon oluşturularak birliktelik sağlanan kriz sürecinde, bu sürece paydaşların da etkin bir şekilde dahil olmasını vurgulamasıdır. Krizi başarılı bir şekilde yönetmede, paydaşların bu sürece hızlıca dahil olması kritik öneme sahip unsur olarak görülmektedir (Armstrong, 2008; Mitroff, 2001).

Kriz yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde kriz konusunun turizm işletmeleri açısından daha çok dışsal faktörler ve özellikle terör konusu ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Destinasyona gelen turistler üzerinde ve o destinasyonda sürekli yaşayan kişiler üzerinde panik ve kaos ortamı yaratmayı amaçlayan terör eylemleri (Stafford vd., 2002) işletmeleri de kriz ortamına götürmektedir. Gerçekleşen kriz olayı sona ermeden yeni bir terör olayı ile karşı karşıya kalındığında yeni bir kriz daha başlamış olur. Bundan dolayı krizler uzun süren durum olarak ifade edilmektedir (Kovoor-Misra vd., 2001). Etkin bir kriz yönetimi için, finansal kaynakların, insan kaynakları ve halkla ilişkiler ile birlikte koordineli bir şekilde yönetilmeleri hayati öneme sahiptir (Sonmez vd., 1999). Konaklama sektöründe özellikle 2000’li yıllarda kriz yönetimi ile ilgili çalışmalarda önemli artış gözlenmektedir (Wang ve Ritchie, 2010). Bununla beraber, destinasyon bazında yapılan çalışmaların da turizmde önemli bir yeri vardır. Özellikle dışsal ve tüm destinasyonu- şehir ya da ülke-etkileyen krizlerin yönetilmeleri bu anlamda çok daha kritik hale gelmiştir.

Tablo 2. Kriz Döngüsü

<i>Faulkner'in (2001) evreleri</i>	<i>Fink'in (1986) evreleri</i>	<i>Roberts'in (1994) evreleri</i>
1. <i>Ön olay evresi</i>		<i>Ön olay evresi:</i> felaketleri önlemek için harekete geçilebilir. (Örneğin; Büyüme yönetim planlaması veya olası felaketlerin etkilerini hafifletmeyi amaçlayan planlar)
2. <i>Ön belirti evresi</i>	<i>Kriz öncesi evre:</i> devam eden süreçte dış çevrenin analiz edilmesi, istatistiksel verilerin toplanması, uyarıların/ sinyallerin yorumlanması, planların yapılması, bu doğrultuda bir kriz takımının oluşturulması ve iletişim kanallarının kurulmasından oluşmaktadır.	
3. <i>Acil durum erken evresi</i>	<i>Kriz belirtilerinin belirginleşmeye başladığı evre:</i> bu evrede krizin boyutu ile birlikte krizin doğrudan ve uzun dönem etkileri değerlendirilmeli ve vakit geçirmeden önlemler alınması gerekir	<i>Acil durum erken evresi:</i> felaketin etkileri hissedildiğinde ve bireylerin kendileriyle mülklerini kurtarmak için harekete geçmeleri gerektiğinde ortaya çıkan evredir
4. <i>Uzun vadeli evre</i>	<i>Krizin etkilerinin öncekinden daha belirgin bir duruma dönüştüğü evre:</i> bu evrede yerinde eylemler harekete geçirilerek kriz durumuna cevap vermek gerekir	<i>Uzun vadeli evre:</i> bir önceki evrenin devamıdır. Ancak hızlı bir şekilde ele alınamayan konuların gözden geçirildiği evredir (hasarlı alt yapıların onarımı, çevre sorunlarının düzeltilmesi, mağdurlara danışmanlık yapılması, yeniden yatırım stratejileri, felaket stratejileri vb.)
5. <i>Çözüm ve geri bildirim evresi</i>	<i>Sonuç evresi:</i> krizin belirtileri yavaş yavaş izini kaybettiğinde ve faaliyetler geçmişteki olağan duruma dönmeye başladığında "sonuç evresi" ortaya çıkar. Bu evre her zaman olumlu sonuçları içermeyebilir. Bunun nedeni, güçlü bir kriz karşısında yerinde eylemler ile duruma müdahale etmek her zaman işe yaramayabilir veya yetersiz kalabilir. Bu durumda kriz daha güç bir hale dönüşebilir ve durum daha kötüye gidebilir.	

Kaynak: Ritchie 2004

Mansfeld (1999) çalışmasında İsrail destinasyonunu örnek olay olarak ele almış ve 'kriz yönetimine bütünleşik yaklaşım' adını verdiği ilkeler ortaya koymuştur. Mansfeld (1999), farklı destinasyonlara da uygulanabileceğini ileri sürdüğü bu ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Kriz yönetimi, tek adımlık bir işlem yerine bir süreç olarak ele alınmalıdır. Kriz yönetiminde alınan önlemler üç farklı süreçte olabilir. Bu süreçler erken kriz dönemi, kriz ortası dönem, kriz sonrası dönemdir.
- Geçmişteki ve güncel trendleri izlemek ileride başarı ile uygulanacak kriz yönetim önlemlerinin ön koşuludur.
- Turizm açısından krizi yönetimi tüm paydaşların dahil olduğu, entegre olmuş ve iyi koordine edilmiş işbirliğine dayandırılmalıdır.
- İç pazar (varsa) kısa, orta ve uzun vadeli dengeleme mekanizması olarak kullanılmalıdır.
- Pazarlama faaliyetleri dinamik ve daima yenilikçi olmakla birlikte çeşitli kriz senaryolarına da duyarlı olmalıdır. Belirli ciddiyette devam eden güvenlik durumları sırasında, bütün pazarlama kampanyaları uluslararası turizm boyutunda durdurulmalıdır. Çünkü televizyon ekranlarında görülen ciddi güvenlik olayları, bu şekilde gerçekleştirilen pazarlama kampanyaları için inandırıcılığın ortadan kalkmasına ve kaynakların boşa kullanılmasını ifade etmektedir.
- Uzun dönemli planlama ve yatırım kararları ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde turizm krizlerine duyarlı olmalıdır.
- Güvenlik bakımından ciddi biçimde etkilenen bir destinasyon, güvenlik ve emniyet konusunda bir seyahat destinasyonu olarak kapsamlı bir bilgi akışı sağlamalıdır.
- Güvenlik durumlarının bir sonucu olarak etkilenen destinasyonlar, kriz yönetimi önlemlerinin etkinliği konusunda uzmanlık ve bilgi akışını sağlamak için birbirleriyle işbirliği yapmalıdır. Güvenlik durumu ortaya çıktığında ve sonrasında etkin ve geliştirilmiş bir pazarlama uygulanmalıdır.

Pearson ve Mitroff (1993) kriz yönetimi stratejisinde dört önemli aşamayı belirterek, bu aşamaları her kriz yönetimi stratejisinin bir parçası olarak analiz edilmesini önermişlerdir. Bu aşamalar: (1) *kriz türleri*, (2) *kriz hareketlerinin geçtiği evreler*, (3) *krize neden olan veya krizi engelleyen faktör ve sistemler* ve (4) *ilgili paydaşların sürece dahil olmaları* yönündedir.

Faulkner (2001), turizm endüstrisinde kriz yönetimi için ilk kapsamlı stratejiyi geliştirmiştir. Bu strateji altı evreden oluşmaktadır. Birinci evre, potansiyel krizin planlanabileceği veya önlenilebileceği *ön-olay evresi*; ikinci evre, bir krizin yaklaştığı açıkça görüldüğünde *ön-belirti evresi*; üçüncü evre, olağanüstü durumun etkileri hissedildiğinde ve bireyler varlıklarını korumak için eylemler gerektiği zaman *acil durum erken evresi*; dördüncü evre, bireyin kısa vadeli ihtiyaçları ele alındığında ve normal haline geri getirme faaliyetlerine başlandığında *ara evre*; beşinci evre, iyileştirme faaliyetleri kurumsallaştığında ve örgüt, toplum ve paydaşlar gerçekleşen olağanüstü durum öncesi statüye döndüklerinde *uzun vadeli evre*; altıncı evre, örgütler yaşadıkları kriz deneyimleri sonucunda güncel kriz süreçleri geliştirdiklerinde ve krizden dersler aldıklarında *çözüm ve geri bildirim evresi* olarak ifade edilmektedir (Tablo 2).

Evans ve Elphick (2005), kriz yönetimini; *krizi azaltma, krize hazırlık, krize cevap verme ve iyileşme* aşamalarından oluşan geniş bir boyutta ele almaktadır. Kriz yönetimine benzer bir stratejik yaklaşımı öneren Ritchie (2004), bütüncül bir kriz yönetim yaklaşımı üzerinde durmuştur. Üç aşamadan oluşan bu kriz yönetimi yaklaşımında (1) *kriz önleme ve planlama aşaması*, (2) *stratejik-uygulama aşaması*, (3) *çözüm, değerlendirme ve geri bildirim aşaması* yer almaktadır.

2.2 Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Krizlere son derece açık bir sektör olan konaklama sektöründe (Malhotra ve Venkatesh, 2009) kriz yönetimi ile ilgili alanyazın incelendiğinde terör kaynaklı krizlerin etkisini inceleyen (Anson, 1999; Aziz, 1995; Butler ve Baum, 1999; Leslie, 1996; Pizam ve Mansfeld, 1996), krizlerin şiddetinin sınıflandırılmasını yapan (Pizam, 1999; Faulkner ve Russell, 2000), gelecekteki kriz durumlarına hazırlanma veya geçmişteki kriz olaylarına cevap verme konusunda ilkeler öne süren (Sonmez vd., 1999; Cohn, 2001; Lynch, 2004) ve kriz durumunda veya sonrasında organizasyonel eylem ve süreçlerin iyileştirilmesi için tavsiyeler geliştiren (Blackman ve Ritchie, 2008) çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu ve krizle ilgili diğer araştırmaların çoğu, kriz ortaya çıktığında, meydana gelen zararları sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren reaktif süreç ile ilgilenmektedir (Chien ve Law, 2003; Gurtner, 2016; Henderson ve Ng, 2004; Israeli ve Reichel, 2003; Israeli vd., 2011; Leung ve Lam, 2004; Marvel ve Johnson, 1997; Mitki vd., 2012; Okumus ve Karamustafa, 2005; Okumus vd., 2005; Racherla ve Hu 2009; Speakman ve Sharpley, 2012; Stafford vd., 2002; Taylor ve Enz, 2002; Johnson Tew vd., 2008). Ritchie (2009), proaktif kriz yönetimi olarak tanımlanan, krizin henüz ortaya çıkmadan engellenmesi, şiddetinin azaltılması ve krize hazırlıklı olunmasına yönelik araştırmaların mevcut alanyazındaki azlığına dikkat çekmektedir.

Otel yöneticileri üzerine odaklanan ve kriz yönetimi alanyazınına katkı sağlayan önemli çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde bir akademik çevre kriz yönetimine stratejiler ile katkıda bulunurken (Mansfeld, 1999; Faulkner, 2001; Ritchie, 2004) diğer akademik-uygulayıcı çevre sadece spesifik krizlerin etkilerini inceleyerek kriz değerlendirmeleri yapmışlardır (Faulkner ve Vikulov 2001; Blake ve Sinclair 2003; Taylor ve Enz, 2002; Okumus vd., 2005). Yöneticilerin kriz yönetimi ve kriz yönetimi prosedürlerini belirleme konusunda eğitim almalarını öneren çalışmalar da alanyazına zenginlik kazandırmaktadır (Okumus ve Karamustafa, 2005; Stafford vd., 2002). Genel anlamda otel yöneticileri, yüksek-olasılık gösteren krizlerin (doğal afetler örneğin deprem veya fırtına, güvenlik konuları örneğin otel yangını veya yiyecek zehirlenmesi, güvenlik kaygısı veya güvenlik davaları örneğin hırsızlık veya cinsel taciz veya ırk ayrımcılığı) üstesinden gelebilmek için eğitim alırlar. Yöneticiler, bir kriz durumu ile karşılaştıklarında yetersiz bilgi düzeyi ve hızlı karar alma baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır (Stafford vd., 2002). Ancak yaşanan kriz bağlamında, yöneticilerin deneyim kazanması ve kriz ile ilgili doğan sorunları çözmeyi öğrenmesi, gerçekleşen krizin en önemli avantajlarından biri olarak görülür (Okumus ve Karamustafa, 2005). Richardson (1994)'ın iki bakış açısı ile ileri sürdüğü öğrenme stratejisi yöneticilere yol gösterebilir. Birinci bakış açısı, gelecekteki gelişmelere hazırlanmak için basit ve kademeli değişiklikler içeren tek etaplı öğrenme, ikinci bakış açısı ise izlenen stratejilerde ve yönetim yaklaşımlarında köklü değişiklikler yapmayı ifade eden çift etaplı öğrenme yöntemidir. Birinci bakış açısı basit ve yaygındır. Ancak birçok durumda gerekli olmasına rağmen göz ardı edilen ve zor olarak görülen çift etaplı öğrenme yöntemidir.

Tablo 3. Konaklama İşletmelerinde Başlıca Kriz Yönetimi Çalışmaları (1997- 2016)

Referans	Çalışılan Destinasyon	Kriz Türü	Proaktif kriz yönetimi ¹	Reaktif kriz yönetimi ²	Yöntem	Temel Bulgular
Marvel ve Johnson (1997)	İsviçre	Ekonomik Etkiler		✓	Nitel Araştırma	Talep elastikiyetine yoğunlaşarak farklı imaj, niş pazarın artırılması, özel sektördeki kuruluşlar ve komşu ülke ve bölgeler ile işbirliği başlatılması, yeni alanların turizme kazandırılması, sürdürülebilir turizmin hızlı gelişmesine odaklanılması, güvenlik, teknolojinin geliştirilmesi üzerinde durulmuştur.
Smith vd., (1999)	Uluslararası	Y 2000 Bilgisayar (Teknoloji)	✓		Nitel Araştırma	Çözüm önerileri (Teknik, Ekonomik, Politik, Sosyo-kültürel, Ulaşım ve Eğlence sonuçları göz önünde bulunduran çözüm önerileri getirilmiştir.)
Taylor ve Enz (2002)	Amerika	Terrörizm		✓	Nitel Araştırma	Amerika'da gerçekleşen 11 Eylül terör saldırısı üzerine otel yöneticilerinin hayatta kalmak için yapmış oldukları krize yönelik uygulamalar (pazarlama faaliyetlerini değiştirmek, çalışma saatlerini azaltmak, nakit akışı eksikliğinden dolayı planlanan yatırım kararlarını ertelemek vb.) değerlendirilmiştir.
Stafford vd., (2002)	Amerika	Terrörizm		✓	Nitel Araştırma	Krize cevap verme (içsel ve dışsal), kriz hasarını değerlendirme, krizin iyileşme evresi, uzun-dönem başarı için planlama ve koordinasyon ve krizden alınan dersler ele alınmaktadır.
Chien ve Law (2003)	Hong Kong	SARS hastalığı (Sağlık)		✓	Nitel Araştırma	SARS krizi sonrasında otel işletmelerinin benzer bir krizde alması gereken önlemlere yönelik bir takım öneriler sunulmuştur (rezervasyonların iptali, çevresel hijyen ve kişisel sağlık önlemlerinin artırılması, ortak alanların ve misafir odalarının temizliği ve dezenfektasyonu, koruyucu ekipmanların hazır bulundurulması ve engelleyici kontrol önlemlerinin alınması, medyanın etkin kullanımı vb.)
Israeli ve Reichel (2003)	İsrail	Savaşlar ve Terrörizm		✓	Nitel Araştırma	116 genel müdür ile gerçekleştirilen bu çalışmada pazarlama, sürdürülebilir otel yönetimi, insan kaynakları ve yönetsel bakış açısı ile krize karşı bir kılavuz niteliği taşımaktadır ve önem-kullanım analizi geliştirilmiştir.
Leung ve Lam (2004)	Hong Kong	SARS hastalığı (Sağlık)		✓	Nitel Araştırma	Engelleyici, reaktif ve iyileştirmeye yönelik kurum ve olaya yönelik kriz yönetimi çerçevesi uygulanmıştır.
Ritchie (2004)	Uluslararası	Genel	✓		Nitel Araştırma	Kriz yönetimine özgü stratejik bir yaklaşım önerilmiştir: proaktif kriz öncesi planlama, stratejik uygulama ve son olarak değerlendirme ve geri bildirim
Henderson ve Ng (2004)	Singapur	SARS hastalığı (Sağlık)		✓	Nitel Araştırma	SARS krizi sonrasında otel işletmelerinin benzer bir krizde alması gereken önlemlere yönelik bir takım öneriler sunulmuştur (sürekli izleme, müşteri farkındalığının artırılması ve talebin canlandırılması için tanıtımlara ağırlık verme, turizm sektöründeki diğer işletmelerle – havayolu şirketleri, seyahat acentaları vb.- promosyonel kampanyalar geliştirmek, hizmet kalitesini arttırmak vb.)

<i>Okumus ve Karamustafa (2005)</i>	Türkiye	Ekonomik Etkiler (2001 Ekonomik Krizi)		✓	Nicel Araştırma	Kriz hazırlık faaliyetlerinin değerlendirilmesi. <i>106 otel yönetici ve otel sahibi</i> üzerinden gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin sadece finansal önlemler aldıkları görülürken, önceden bir yönetim planı ve takımı oluşturmadıkları gözlenmiştir.
<i>Okumus vd., (2005)</i>	Türkiye/Kuzey Kıbrıs	Ekonomik Etkiler (2001 Ekonomik Krizi)		✓	Nicel Araştırma	2001 yılında Türkiye'de yaşanan krizin Kuzey Kıbrıs'taki otel işletmelerine yansımaları değerlendirilmiştir. Kuzey Kıbrıs'taki <i>78 otel</i> üzerinden gerçekleştirilmiştir.
<i>Rousaki ve Alcott (2007)</i>	Birleşik Krallık	Genel	✓		Nicel Araştırma	<i>Reilly(1987)</i> tarafından önerilen 'krize hazırlık' yapısını, <i>örgüt büyüklüğü, önceki kriz deneyimi ve yöneticilerin krize hazırlıkla ilgili mesleki düzeyleri</i> ilişkisine dayandırarak açıklıyor. 93 yönetici üzerinden gerçekleştirilmiştir.
<i>Johnson Tew vd., (2008)</i>	Kanada	SARS hastalığı (Sağlık)	✓	✓	Nitel ve Nicel Araştırma	<i>Yu vd., (2006)</i> tarafından önerilen <i>önbelirti kriz evresi, şiddetli kriz evresi, kronik kriz evresi ve evreleri gözden geçirme</i> göz önünde bulundurularak yeni bir kriz yönetimi önerilmiştir.
<i>Racherla ve Hu (2009)</i>	Amerika	Genel	✓	✓	Nitel ve Nicel Araştırma	<i>Beklenmedik krizler, alışılmadık krizler, kolay kontrol edilen krizler, dışsal krizler</i> boyutları altında <i>bilgiye dayalı kriz yönetimi çerçevesi</i> uygulanmıştır. <i>56 yönetici</i> üzerinden gerçekleştirilmiştir.
<i>Wang ve Ritchie (2010)</i>	Avustralya	Genel	✓			Kriz Yönetiminde <i>Robbins vd., (2008)</i> tarafından önerilen 'Soğan Yöntemi' birey, grup ve örgüt sistemlerini analiz etmektedir (<i>Teknoloji, Örgütsel Yapı, İnsan Faktörleri, Örgütsel Kültür ve Üst Yönetim Psikolojisi</i>) Bireylerin psikolojik durumu ile örgütsel ve çevresel faktörler kriz planlamasını etkilemektedir.
<i>Ritchie vd., (2011)</i>	Avustralya	Genel	✓		Nicel Araştırma	Konaklama işletmelerindeki örgütsel faktörler (tür, hacim ve ömür) ile <i>kriz planlaması ve kriz hazırlığı</i> arasındaki ilişki incelenerek <i>proaktif</i> bir bakış açısı geliştirilmiştir. <i>386 yönetici</i> üzerinden gerçekleştirilmiştir.
<i>Israeli vd., (2011)</i>	Hindistan			✓	Nicel Araştırma	<i>Pazarlama, otel sürekliliği, insan kaynakları ve yönetsel</i> bakış açısı ile krize karşı bir kılavuz niteliği taşıdığı için Israeli ve Reichel (2003)'in çalışmasından yararlanılmıştır. <i>145 yönetici</i> üzerinden gerçekleştirilmiştir.
<i>Mitki vd., (2011)</i>	Kudüs	Terrörizm		✓	Nitel Araştırma	<i>Elmas Modelini</i> kullanarak Kudüsü yeniden konumlandırmışlardır.
<i>Speakman ve Sharpley (2012)</i>	Meksika	AH1N1 domuz gribi (Sağlık)		✓	Nitel Araştırma	Levy (1994) tarafından önerilen <i>Kaos Teorisi</i> perspektifi ve üç evreli <i>CPTM Turizm Kriz Yönetim Planı</i> uygulanmıştır.
<i>Gurtner (2016)</i>	Bali	Terrörizm		✓	Nitel Araştırma	Terör olayları seyahat etme arzusunda ve tüketimde gerilemeye yol açarak konaklama endüstrisinin kriz ile baş başa kalmasına neden olmasını açıklayan kriz analizini vurgulamışlardır.

¹ Kriz belirtisi ortaya çıkmadan önce engelleyici planlama

² Kriz ortaya çıktığında krize cevap verme ve iyileşme süreci

Krizleri öngörmek ve yönetmek için herhangi bir sihirli formül bulunmasa da, krizlerin genellikle dört farklı aşamadan oluştuğu bilinmektedir. *Prodromal/önbelirti kriz evresi*, *şiddetli kriz evresi*, *uzun süreli kriz evresi* ve *krizi çözme evresi* olmak dört aşamadan oluşmaktadır (Burnett, 1998; Darling, 1994; Davies ve Walters, 1998; Fink, 1986; Pearson ve Mitroff, 1993).

Prodromal/ ön belirti kriz aşaması, krizlere hazırlık yapma açısından önemlidir (Okumus vd., 2005). Her ne kadar bütün kriz türlerini öngörmek zor olsa da, kriz ile karşılaşmak kaçınılmaz hale dönüşebilir. Diğer bir ifadeyle burada asıl sorulması gereken sorunun, krizin belirti gösterip göstermeyeceği değil, krize nasıl bir tepki verileceğidir (Augustine, 1995; Fink, 1986; Heath, 1998; Pearson ve Mitroff, 1993). Bu evrede örgütlerin belirli bir kriz yönetim planlarını ve senaryolarını geliştirmesi ve önceden kriz ekiplerini kurmaları önerilir. Ancak krizler farklı türleri içinde barındırdığından, krizin niteliğini ve boyutunu göz önünde bulundurarak kriz planlaması ve yönetimi uygulanabilir. Burada asıl belirtilmek istenen önemli nokta, proaktif bir yaklaşım benimsemek ve farklı kriz planları ile ekipleri hazırlayabilmek için işletme sahiplerinin ve yöneticilerin farklı kriz türlerinden bilgilerinin olması gerekliliğidir (Okumus vd., 2005).

Coombs (2001) ve Parsons (1996), bir kriz öncesinde, yöneticilerin yerine getirmesi gereken önemli görevlerinin bulunduğu altını çizmektedir. Gerekli verileri toplamak, bir krizin oluşabileceğini gösteren sinyalleri fark edip analiz etmek, krizin nedenlerini belirlemek, kriz planları yapmak, bir kriz ekibi oluşturmak ve iyi iletişim kanalları kurmak gibi bu önemli görevleri yöneticilere yüklemektedir. Yöneticiler yeni bir başarı hikayesi yazmak adına kriz planlamasına ve yönetimine inanmalıdırlar. Bu inanma ancak farklı kriz türleri için krize ön hazırlık faaliyetlerine dikkat edilirse gerçekleşebilir. Bu aşamada, yaklaşmakta olan bir krizin belirtileri az da olsa tespit edilebilirse ve gerekli önlemler önceden alınır, bazı krizlerin olumsuz yansımaları bertaraf edilebilir ve kriz belirtilerinin ciddi bir krize dönüşmesi engellenebilir (Burnett, 1998).

Kriz belirtileri belirgin olmaya başladığında *şiddetli kriz aşamasına* geçilir. Bu aşamada, yöneticiler krizin boyutunu değerlendirmeye ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler, krizin boyutunu değerlendirirken, işletme faaliyetleri üzerindeki etkisini (mevcut ve uzun vadeli dönem) göz önünde bulundurarak hangi önlemlerin acil olarak alınması için karar vermeye zorlanırlar (Okumus vd., 2005). Cosgrave (1996), Drummond ve Chell (1994) ve Parsons (1996), bu ilk değerlendirmenin ötesinde kriz ekibinin yükümlülüklerini yerine getirmesi gerekliliğini ve daha önce hazırlanan kriz planlarının uygulanması gerektiğini önerirler. Bu aşamada, aktif iletişimin uygulanması ve çevrenin izlenmesi tavsiye edilir. Bu doğrultuda mevcut bilgiler toplanabilir ve paydaşlara işletmenin durumu hakkında güvenilir bilgi sunulması sağlanır.

Krizin belirtileri ve etkisi daha önce olduğundan daha belirgin hale dönüştüğünde ise *uzun dönemli kriz evresi* başlamış olur. Kash ve Darling (1998: 182) bu aşamanın "tamam ya da devam" aşaması olduğuna değinir. Kriz planları ve faaliyetleri etkili ise, bu aşamanın süresi kısa sürebilir ve krizin etkisi sınırlı olabilir (Fink, 1986).

Krizin belirtilerinin giderek ortadan kalktığı ve işletme içindeki üretim ve yönetim uygulamalarının normal haline dönmeye başladığı evre *kriz çözüm aşaması* olarak adlandırılır. Bu aşama; krize başa çıkma plan ve eylemlerinin başarısız olabileceği, işletmelerin bir takım zorluklarla karşı karşıya kalacağı, işletmenin kapatılmasının ya da diğer işletmeler tarafından satın alınmasının mümkün olabileceği dönemi de içinde barındırır (Darling, 1994; Fink, 1986).

3. Araştırma Yöntemi

3.1 Alan Araştırması

Antalya'da faaliyet gösteren otel yöneticilerinin 2016 turizm krizinde hangi kriz yönetim uygulamalarını ele alarak hazırlık yaptıklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma kapsamında, keşfedici bir araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Bu doğrultuda, çalışmanın verileri yerel bir seyahat acentesi ile işbirliği kurularak Alanya ve Kemer arasında faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve her bir tesisi temsilen bir otel yöneticisi araştırmaya dahil edilmiştir. Kolayda örneklem yoluyla belirlenen ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 112 otel işletmesinin üst yöneticilerinden Haziran-Ekim 2016 ayları arasında yüz yüze ve yarı-yapılandırılmış anket yöntemi ile veriler toplanmıştır.

3.2 Soru Formu

Bu çalışma kapsamında, kriz yönetimi alanyazınından yararlanılarak oluşturulmuş yarı-yapılandırılmış bir soru formu kullanılmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm konaklama işletmesi yöneticilerinin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, sektörde kaç yıldır çalıştıkları vb.) belirleyen sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde konaklama işletmesinin özelliklerine ilişkin (bireysel veya zincir işletme, hizmet yılı vb.) sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin krizden nasıl etkileneceklerini ve krize karşı hangi önlemleri aldıkları sorulmuştur. Bu bölümde ilk önce; ortalama oda satış fiyatı, doluluk oranı, çalışan sayısı, işletme giderleri ve karlarının geçen yıla göre nasıl değişeceği ve değişim yüzdesi sorulmuştur. Cevap şıkları olarak "azalır", "aynı kalır" ve "artar" seçenekleri verilmiştir. Değişim beklentisi var ise yüzde olarak ne kadarlık bir değişim olacağı ayrıca açık uçlu soru ile sorulmuştur. Yöneticilere, krize karşı hangi hazırlıkları yaptıkları, açık uçlu olarak, "*çinde bulunduğumuz politik kriz ortamı düşünüldüğünde*,

otelinizin durumdan etkilenmesini önlemek amacıyla ne gibi hazırlıklarda buldunuz?” şeklinde sorulmuştur. Yöneticilerin geleceğe ilişkin beklentilerini ölçmek ve kötümser veya iyimser olup olmadıklarını belirlemek için “2017 yılı turizm açısından 2016 yılına göre nasıl olur?” sorusu sorulmuştur. 1: Çok Daha Kötü ve 5: Çok Daha İyi olmak üzere beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Açık uçlu soruya verilen cevaplar içerik analizi yapılarak analiz edilmiş ve kategoriler ile temalar belirlenmiştir.

3.3 Analiz

Bu çalışmada bir nitel araştırma deseni olan “durum çalışması deseni” kullanılmıştır. Durum çalışmalarında bir durum, olay, eylem, süreç ya da birey araştırmacı tarafından derinlemesine analiz edilir (Creswell, 2016). Durum çalışmalarında görüşme ve gözlem metodu yanı sıra belge analizi ile de veriler elde edilebilmektedir (Merriam 2013).

Gerçekleştirilen çalışmada otel yöneticileri tarafından uygulanan kriz yönetimi faaliyetlerinin içerik analizi metoduyla ortaya konması amaçlanmıştır. İçerik analizi sözel ve yazılı verilerin nesnel ve sistematik şekilde incelenmesine olanak sağlayan bilimsel bir yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bu yaklaşımla, verilerin anlaşılması ve veriler içerisinde gizli kalmış bilgilerin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır (Gülbahar ve Alper, 2009). Bu analiz yöntemi verilerin işlenmesini, kodlanmasını, temaların bulunmasını, kodların ve temaların düzenlenmesini, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasını kapsayan işlemlerden oluşur (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu analiz yöntemi ile ulaşılmak istenen sonuç sayılar yoluyla çıkarımlarda bulunmak değil, konu hakkında okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunabilmektir. Bununla beraber, nitel analizler kapsamında da elde edilen veriler üzerinde “frekans ve yüzde analizi tekniği” gibi sayısal analizler yapmak mümkündür (Günbayı ve Taşdoğan, 2012).

Bu çalışmada da benzer sayısal analiz metodlarından faydalanılmış ve görüşülen otel yöneticilerinin yanıtlarından sınıflama yapılmaya çalışılmıştır. Otel yöneticileri tarafından açık uçlu soruya verilen yanıtlar içerik analizine tabi tutularak yazarlar tarafından kodlanmış ve çalışma hakkında önceden bilgi sahibi olmayan üç turizm akademisyeni tarafından birbirinden bağımsız olarak kodlanması istenmiştir. Yapılan kodlamalar birbiriyle kıyaslanarak tutarlılık oranı hesaplanmış ve Kohen kappa katsayısının aritmetik ortalaması 0,85 olarak saptanmıştır. Kohen kappa katsayısının 0,81 ile 1,00 arasında olması, değerlendiriciler arasında mükemmel bir uyum olduğunu göstermekte olup yapılan kodlamanın güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Landis ve Koch, 1977). Otel yöneticilerinin yanıtları frekanslarına göre kategoriler altında tematik olarak sınıflandırılmış, bu tematik sınıflamaların sıklık ve yüzdeleri tablolar üzerinde verilmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

3.4 Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4’de gösterilmiştir. Tablo 4’deki bulgulara göre katılımcıların %84,9’u erkek, %15,1’i kadındır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%82,5) 40 yaş altında, mevcut otelde dört yıl ve üzerinde çalışmakta olup (%67,5) 9 yıldan fazla (%72,4) toplam sektör tecrübesine sahiptir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	62	84,9
	Kadın	11	15,1
Yaş	26-34 yaş arası	34	42,5
	35-39 yaş arası	32	40
	40 ve üstü	14	17,5
İşletme tecrübesi	1-3 yıl arası	25	32,5
	4-6 yıl arası	29	37,7
	7 yıl ve üstü	23	29,8
Sektördeki toplam tecrübesi	1-8 yıl arası	21	27,6
	9-14 yıl arası	37	48,7
	15 yıl ve üstü	18	23,7

Otellerin sadece %24,1’i bireysel işletme olup, otellerin %40,2’si iki ile on arasında oteli bünyesinde barındıran bir gruba aittir. 300’ün üzerinde yatak sayısına sahip otel oranı %67,9 dur. On yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren otel oranı ise %38,3 (Tablo 5).

Tablo 5. İşletme Bilgileri

Değişken	Gruplar	N	%
Şirketin sahip olduğu otel sayısı	1	27	24,1
	2-10	45	40,2
	11-50	26	23,2
	51 ve üstü	14	12,5
Tesisin oda sayısı	0-300	36	32,1
	301-500	34	30,4
	501 ve üstü	42	37,5
Kaç yıldır hizmette olduğu	1-5	37	33,1
	6-10	32	28,6
	11-15	22	19,6
	16-20	10	8,9
	21 ve üstü	11	9,8

Otellerin krizden ne kadar etkileneceklerini öğrenmek adına sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, işletmelerin %76,1'i satış fiyatlarını düşüreceklerini ve bu düşüşün ortalama %22 oranında olacağını ifade etmişlerdir. Doluluk oranlarının azalacağını söyleyen işletmeler ise (%81,5'i) ortalama olarak düşüşün %25 oranında olacağını belirtmişlerdir. Çalışan sayılarının ise işletmelerin %78,9'u tarafından ortalama %22 oranında azaltılacağını ortaya çıktığı araştırmada, işletme giderlerinin %18 oranında artacağını ifade eden işletme oranı %56,2'dir. İşletmelerin %78'i ise kar miktarlarında ortalama %26'lık bir düşüş öngörmüştür (Tablo 6).

Otellerin kriz karşısında operasyonlarında hangi değişiklikler yaşanabileceğine ilişkin verdikleri yanıtlar incelendiğinde yiyecek içecek kalitesinin aynı kalacağı (%49,1) ancak çeşitliliğinin azaltılacağı (%46,8) belirtilirken, odalardaki malzemelerin kalitesi konusunda genellikle bir değişiklik yapmayacakları (%70,1) ifade edilmiştir. İşletmelerin %33'ü genel hizmet kalitesinin, %33,9'u çalışanların niteliğinin, %29,4'ü eğlence olanaklarının, %24,1'i otelin genel alanlarının bakımının azalacağını beyan etmişlerdir (Tablo 6).

Tablo 6. Krizin Etkilerine Yönelik Öngörüler

Değişkenler	N	Azalmış % - (ortalama) ^a	Artmış % - (ortalama) ^a	Aynı Kalır (%)
Ortalama satış fiyatı	109	76,1 (22)	7,4 (21)	16,5
Ortalama oda doluluk oranı	108	81,5 (25)	7,4 (19)	11,1
Çalışan sayısı	109	78,9 (22)	8,3 (22)	12,8
İşletme giderleri	105	56,2 (18)	25,7 (18)	18,1
Kar	109	78,0 (26)	10,1 (18)	11,9
Genel hizmet kalitesi	109	33,0	23,0	44,0
Çalışanların niteliği	109	33,9	24,8	41,3
Yiyecek içecek kalitesi	108	29,6	21,3	49,1
Yiyecek içecek çeşitliliği	109	46,8	20,2	33,0
Eğlence olanakları	109	29,4	22,9	47,7
Odalardaki malzeme kalitesi	107	11,2	18,7	70,1
Otelin genel alanlarının bakımı	108	24,1	26,9	49,1

^a Parantez içindeki değerler katılımcıların ifade ettikleri ortalama artış/azalış yüzdelere göstermektedir.

Yeni ürün geliştirme, yeni pazarlara yönelme ve dağıtım kanallarını çeşitlendirme ile ilgili sorulara verilen yanıtlara göre ise otellerin daha çok yeni pazarlara yönelerek (%83,5) kriz ile başa çıkmaya çalıştıkları görülmektedir. Dağıtım kanallarını çeşitlendirmeye giden işletme oranı %67,9 olurken, yeni ürün geliştiren işletmeler ise araştırmaya katılan işletmelerin sadece %39,4'ünü oluşturmaktadır (Tablo 7).

Tablo 7. Ürün, Pazar ve Dağıtım Kanalı Kararları

Değişkenler	N	Evet (%)	Hayır (%)
Yeni pazarlara yönelidik	109	83,5	16,5
Yeni ürünler geliştirdik	109	39,4	60,6
Dağıtım kanallarını çeşitlendirdik	109	67,9	32,1

“İçinde bulunduğumuz politik kriz ortamı düşünüldüğünde, otelinizin durumdan etkilenmesini önlemek amacıyla ne gibi hazırlıklarda buldunuz?” sorusuna toplam 80 yönetici cevap vermiştir. Verilen cevaplar araştırmacılar tarafından okunmuş ve krize hazırlık olarak 148 adet faaliyetin beyan edildiği tespit edilmiştir. Bu faaliyetler 25 kategori ve beş tema altında toplanmış olup Tablo 8’de gösterilmiştir. Tablo 8’deki bulgulara göre krize hazırlık olarak otel işletmeleri tarafından alınan önlemlerde en çok “Pazarlama” çalışmaları (%54,8) yapılmakta, bunu sırasıyla “İnsan Kaynakları” (%18,9), “Maliyet” (%14,2), “Kalite” (%7,4) ve “Müşteri”ye (%4,7) yönelik uygulamalar takip etmektedir.

Tablo 8. Temalar ve Kriz Dönemine Hazırlık Önlemleri

Temalar	Kriz hazırlık önlemleri	Frekans	%
Pazarlama		81	54,8
	+ Yeni pazarlara yönelme	19	12,8
	+ İç pazara yönelme	17	11,5
	- Fiyat indirimleri	14	9,5
	+ Reklam, tanıtım faaliyetleri ve fuar katılımları	9	6,1
	+ Online tanıtım ve satış sistemlerine yönelme	7	4,7
	+ Tur operatörleri ve acenteler ile anlaşmalar	4	2,7
	+ Tanıtımlarda güvenliği vurgulama	3	2,0
	+ Mevcut pazara yoğunlaşma	3	2,0
	+ Repeat misafirlere odaklanma	2	1,4
	+ Eğlence olanaklarını arttırma	2	1,4
	+ Fiyatlarda sürekliliğin sağlanması	1	0,7
İnsan Kaynakları		28	18,9
	- Personel sayısını azaltma	18	12,1
	+ Personel eğitimleri ve kalifiye elemanla çalışma	9	6,1
	+ Çalışanların ücretlerine zam yapılması	1	0,7
Maliyet		21	14,2
	+ Tasarruf önlemleri alma	8	5,4
	+ Maliyetleri azaltma	7	4,7
	+ Maliyet kontrolünü arttırma	3	2,0
	- Küçülmeye gitme	2	1,4
	+ Bütçe revizyonu yapma	1	0,7
Kalite		11	7,4
	+ Kaliteyi arttırma	6	4,0
	- Yiyecek içecek kalitesini azaltma	3	2,0
	+ Kurum kalite güvenilirliğinin korunması	1	0,7
	- Hizmet kalitesini azaltma	1	0,7
Müşteri		7	4,7
	+ Misafir memnuniyetine odaklanma	6	4,0
	+ Müşteri hizmetleri hattı kurulması	1	0,7
Toplam		148	100

Otel işletmelerinin hazırlık önlemleri olumlu olabildiği gibi olumsuz uygulamalar olarak da ortaya çıkabilmektedir. Kategorilerden beş tanesi olumsuz önlem (38 gözlem), yirmi tanesi ise olumlu önlem (110 gözlem) olarak ifade edilmiştir. Örneğin, Pazarlama teması altında 14 otelin fiyat indirimlerine gittiği (“Karşılığını bulmayan fiyat indirimlerinde bulduk...”, “Oda fiyatlarında indirime gidildi...”, “Münferit rezervasyonlarda indirimler yaptık...”), İnsan Kaynakları teması altında 18 otelde personel sayısının azaltıldığı (“Personel seviyesi minimum düzeyde tutuldu...”, “Çalışan sayısı azaltıldı...”, “Eleman sayısında düşüşe gidildi...”), Maliyet teması altında 2 otelin küçülmeye gittiği (“Otel yüzde elli kapasite ile çalıştırdık...”) ve Kalite teması altında 4 otelin kaliteden ödün verdiği (“Hizmet ve yiyecek-içecek kalitesi düştü...”, “Kalite azaltıldı...”) görülmektedir. Bununla birlikte, fiyatlarda sürekliliğin sağlanması (f=1), personel eğitimleri ve kalifiye elemanla çalışma (f=9), kaliteyi arttırma (f=6), misafir memnuniyetine odaklanma (f=6) ve müşteri hizmetleri hattı kurulması (f=1) gibi olumlu uygulamalar da göze çarpmaktadır.

Tablo 9. Otel Özelliklerine Göre Uygulanan Temalar

DEĞİŞKENLER	N	TEMALAR*					
		Pazarlama	Kalite	İnsan Kaynakları	Müşteri	Maliyet	
Otelin kategorisi	5 yıldızlı ve 1. sınıf tatil köyü	67	64%	15%	34%	10%	24%
	4 yıldız veya 2. sınıf tatil köyü	13	92%	0%	23%	0%	23%
Otel sahipliği	Bireysel	24	71%	8%	25%	17%	21%
	Zincir	56	68%	14%	36%	5%	25%
Oda sayısı	300 oda ve altı	29	72%	7%	34%	10%	24%
	301-500 oda arası	26	65%	19%	23%	8%	27%
	501 ve üstü	22	68%	14%	45%	9%	18%
Zincire ait otel sayısı	2-6 arası	27	63%	19%	41%	7%	30%
	7-15 arası	19	63%	16%	37%	0%	32%
	16 ve üstü	9	89%	0%	22%	11%	0%
Otelin bulunduğu yer	Kemer (Beldibi - Tekirova)	57	63%	12%	39%	11%	25%
	Antalya Merkez (Konyaaltı - Kundu)	10	90%	10%	20%	0%	10%
	Belek (Aksu - Serik)	6	83%	0%	17%	0%	33%
	Manavgat - Alanya	7	71%	29%	14%	14%	29%
Otelin hizmet yılı	1-5 yıl arası	25	84%	8%	28%	12%	16%
	6-10 yıl arası	25	60%	12%	24%	16%	24%
	11 ve üstü	30	63%	17%	43%	0%	30%
Bir sonraki sezona yönelik algılar	Kötümser	31	61%	10%	32%	3%	32%
	İyimser	49	73%	14%	33%	12%	18%

*Yüzde oranları ilgili kategorideki otel sayısına göre hesaplanmıştır.

Oluşturulan temalar, ankete katılan işletmelerin özelliklerine göre çapraz tablolara yerleştirilerek veri çeşitlendirilmiştir. Böylece hangi tip işletmelerin daha çok hangi konularda krizlere karşı önlemler aldıklarını tespit etmek mümkün hale gelmiştir. Genel olarak pazarlama temalı önlemlerin tüm işletmeler tarafından en fazla uygulanan önlemler olduğu görülmektedir (Tablo 9). Bunu insan kaynakları ve maliyet odaklı önlemler izlemektedir. Müşteri ve kaliteye yönelik yapılan faaliyetler ise en az düşünülen önlemler olarak belirtilmiştir.

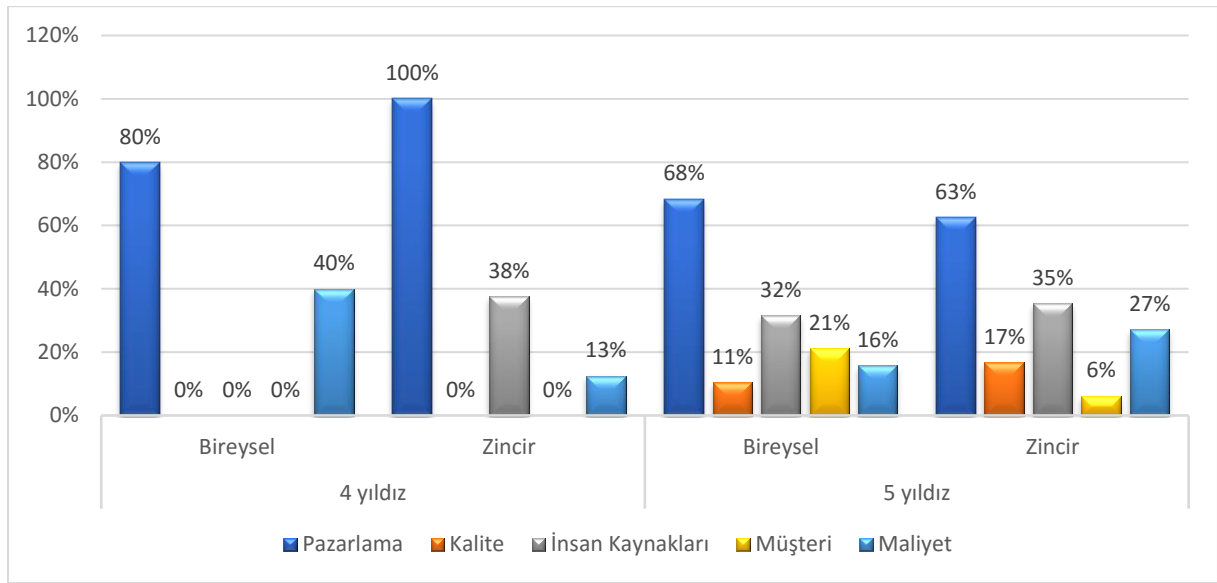
5 yıldızlı otellerin %64'ü pazarlama konusunda önlemler alırken 4 yıldızlı işletmelerde bu oran %92'dir. 4 yıldızlı otellerin hiçbirinin kalite veya müşteri ile ilgili bir önlem almadığı görülmektedir. Zincir işletmeler, bireysel işletmelere göre insan kaynaklarına ilişkin daha fazla önlem alırken (sırasıyla %36 ve %25), bireysel işletmeler pazarlama (%71 ve %68) ve müşterilere yönelik (%17 ve %5) daha fazla önlem almışlardır. İşletmelerin oda sayılarına göre çok belirgin farklılıklar söz konusu değildir. 4 ve 5 yıldızlı otellerin zincir ve bireysel olmasına göre uyguladıkları önlemler arasında farklılıklar göze çarpmaktadır (Şekil 2). 4 yıldızlı bireysel otellerin 5 yıldızlı bireysel otellere kıyasla maliyete yönelik önlemlere daha fazla yer verdikleri dikkat çekmektedir. 5 yıldızlı zincir otellerin kalite veya müşteri ile ilgili bir önlem aldığı görülürken, 4 yıldızlı zincir otellerde bu önlemlere yer verilmemiştir. Genel olarak, bireysel otellerin pazarlamaya yönelik önlemler konusunda zincir otellere kıyasla daha fazla uygulamada bulunduğu görülse de 4 yıldızlı otellerde bu durumun tam tersi söz konusudur. Ayrıca, 4 yıldızlı bireysel oteller, 4 yıldızlı zincir otellerden farklı olarak insan kaynaklarına yönelik önlem almamıştır. Sadece 301-500 oda arasındaki işletmelerin diğerlerine göre daha az insan kaynağı (%23) ve daha çok kalite (%19) ve maliyet (%27) önlemleri aldıkları görülmektedir. Zincire ait otel sayısına göre temalar ele alındığında, 7-15 arasında oteli bulunan zincirlerin Müşteri temasında, 16 ve üstü otele sahip zincirlerin ise Maliyet ve Kalite temalarında uygulamasının olmadığı göze çarpmaktadır. Bununla birlikte otel sayısı 16'nın üstünde olan zincir işletmelerin büyük oranda pazarlama ile ilişkili önlemler aldığını (%89) ve maliyetleri düşürmek adına hiçbir önlem almadıklarını beyan etmelerine karşın, 2 ile 6 arasında oteli olan grubun bir üyesi olan işletmelerin %30'unun ve 7 ile 15 arasında oteli olan grubun bir üyesi olan işletmelerin %32'sinin maliyet önlemleri aldıklarını ifade etmeleri önemli bir bulguyu işaret etmektedir. Bu sonuç, büyük otel gruplarının sahip oldukları etkin pazarlama sistemlerini krizin olumsuz etkilerinden kurtulmak adına çok daha fazla kullandıklarını göstermektedir.

Otellerin Antalya içinde buldukları bölge itibarıyla krizler karşısında farklı önlemler alıp almadıkları incelendiğinde ise Antalya merkezinde (Konyaaltı-Kundu arası) faaliyet gösteren otellerin Müşteri temasında, Belek bölgesinde (Aksu-Serik) faaliyet gösteren otellerin ise Kalite ve Müşteri temalarında uygulaması bulunmamaktadır.

Manavgat-Alanya bölgesinde bulunan otellerin yoğun bir şekilde Pazarlama temasında (> %70) uygulamalarda bulunduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarına ilişkin en fazla önlem Kemer bölgesi otellerinde (%39) olurken, Manavgat-Alanya bölgesindeki otellerin aldıkları toplam önlemin %29'u maliyetlere yöneliktir.

Otellerin hizmet yılına göre temalar incelendiğinde, daha tecrübeli otellerin Pazarlama temasında daha düşük oranda uygulamaları olduğu, insan kaynakları (%43) ve maliyet (%30) konularında daha fazla önlem aldıkları, 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren otellerin ise daha yoğun şekilde (%84) Pazarlama temasında uygulamalarda bulunduğu göze çarpmaktadır. Bununla birlikte 11 yıl ve üzerinde faaliyet göstermekte olan otellerin Müşteri temasında hiç uygulamada bulunmadığı görülmektedir.

Otel yöneticilerine sorulan “Sizce 2017 yılı turizm açısından 2016 yılına göre nasıl olur?” sorusuna verilen yanıtlarda kötümser yanıtlar verenler (çok daha kötü/ daha kötü/ aynı kalır) ile iyimser (daha iyi/ çok daha iyi) yanıtlar veren otel yöneticilerinin uyguladığı temalar ele alındığında, iki grubun da en çok Pazarlama temasında (> %60) uygulamalarda bulunduğu, bunu kötümser yöneticiler için Maliyet ve İnsan Kaynakları temasının (%32), iyimser yöneticilerde ise İnsan Kaynakları temasının (%33) takip ettiği görülmektedir. Ayrıca, bir sonraki sezona kötümser yaklaşan yöneticilerin Müşteri temasına yönelik uygulamalarının (%3) iyimser otel yöneticilerine kıyasla (%12) daha düşük olduğu göze çarpmaktadır. Kötümser bakış açısına sahip yöneticilerin iyimser olanlara göre maliyet önlemlerinde belirgin farklılıklar (%32'e karşı %18) bulunmaktadır. Başka çalışmaları desteklenmesi gereken bu veri, yöneticilerin kişilik özelliklerinin (örneğin kötümser veya iyimser olmaları) kriz zamanlarında aldıkları önlemleri etkileyebileceğine işaret edebilir.



Şekil 2. Otel Kategorilerine Göre Uygulanan Temalar

4. Tartışma ve Sonuç

Yaşanan krizlerden ders alınabilmesi, krizlerin başlamadan uzak tutulması ya da krizlerin yaşanması kaçınılmaz ise olumsuz etkilerin azaltılması için etkili bir kriz yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Aksu ve Ehtiyar, 2007). Mitroff'un (2004) önemle üzerinde durduğu gibi kriz yönetimi, örgütlerin yaşayabilirliğine tehdit oluşturan bu beklenmedik olaylarla başa çıkma yolları arayan yöneticiler açısından önemli bir konudur. 24 Kasım 2015 tarihinde Rus uçağının düşürülmesi sonucu Rusya ile Türkiye politik bir krizin içerisine girmiş ve Rusya, başta gıda ürünleri olmak üzere Türkiye'den gelen birçok ürünün Rusya'ya girişini engelleme, enerji projelerini askıya alma, Rusya'dan Türkiye'ye tur satışlarını yasaklama ve charter uçuşları kaldırma gibi kararları içeren yaptırımları yürürlüğe sokmuştur. Bunların sonucunda da 2016 yılında 2015 yılına göre turizm gelirleri %30 azalmış ve toplam istihdam içerisinde turizmin payı %8.3' ten %7.2'ye gerilemiştir (Manap Davras ve Aktel, 2018). Bu krizin Türkiye turizmi, özelde de Rusya pazarına bağımlılığı yüksek olan Antalya için, olumsuz bir etki yaratması kaçınılmaz olmasına rağmen bu etkileri minimuma indirebilecek bir kriz yönetimi için yeterli sayılabilecek bir sürenin varlığından bahsedilebilir. Ancak bu sürenin çok da iyi kullanılmadığı yukarıda belirtilen sonuçlardan da görülebilmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye'de 2016 yılında yaşanan turizm krizi süresince, özellikle Rusya pazarı odaklı hizmet sunan otel işletmelerinin düşen doluluk oranlarını makul düzeylere taşıyabilmeleri ve işletme faaliyetlerini olağan şekilde sürdürebilmeleri için aldıkları önlemlerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına göre otel işletmeleri tarafından alınan önlemlerde en çok “Pazarlama” çalışmaları yapılmakta, bunu sırasıyla “İnsan Kaynakları”, “Maliyet”, “Kalite” ve “Müşteri”ye yönelik uygulamalar takip etmektedir. Çalışmanın bulguları genel olarak Kılıçdere ve Çolakoğlu (2017) tarafından seyahat acentalarında 2016

turizm kriz yönetimi stratejileri konusunda gerçekleştirilen çalışmanın bulgularıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde, Israeli ve Reichel'in (2003) otel işletmelerindeki kriz dönemi uygulamalarına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada ise İnsan Kaynakları, Pazarlama, Otel Bakımı ve Devlet Desteği olmak üzere dört farklı boyuta ulaşılmıştır.

Pazarlama teması altında en sık uygulanan kriz hazırlık önlemleri “yeni pazarlara yönelme” ve “iç pazara yönelme” olarak ortaya çıkmıştır. “Yeni pazarlara yönelmeye” yönelik uygulamalar kriz döneminde otel yönetimlerinin sıklıkla başvurduğu bir yöntem olarak daha önceki çalışmalarda da ortaya çıkmaktadır (Kılıçdere ve Çolakoğlu, 2017; Israeli ve Reichel, 2003). Israeli ve Reichel'in (2003) çalışmasında Pazarlama teması altında bu uygulama “Yeni segmentlere yönelme (inanç turizmi gibi)” ifadesiyle, Kılıçdere ve Çolakoğlu'nun (2017) çalışmasında ise “Yeni müşteri gruplarına yönelmek” ve “Farklı pazarlara yönelmek” stratejileriyle ortaya çıkmıştır. Daha önceki çalışmalarla karşılaştırıldığında, benzer şekilde, Mansfeld (1999) tarafından iç pazarın kısa, orta ve uzun vadeli dengeleme mekanizması olarak kullanılmasını önerdiği görülmektedir. İsrail’de yaşanan turizm krizi sonrasında yabancı turistleri destinasyona çekmek zorlaşınca, otel yöneticileri iç pazara yönelerek doluluk oranlarındaki boşlukları yerli turistler ile doldurmuşlardır. Israeli ve Reichel'in (2003) çalışmasında “Yerli turistlere yerel işletmelerle ortak kampanyalar yürüterek pazarlama çalışmalarında bulunmak” şeklinde benzer bir kriz yönetimi uygulaması göze çarpmaktadır.

Pazarlama teması altında sıklıkla uygulanan bir diğer önlem ise “Fiyat indirimleri”dir. Israeli ve Reichel'in (2003) çalışmasında “Özel teklifler yoluyla sunulan fiyat indirimleri” ve “Liste fiyatında indirim yapma” gibi benzer uygulamaların olduğu görülmektedir. Kılıçdere ve Çolakoğlu'nun (2017) çalışmasında ise “Fiyatlarda indirim ve promosyon yapmak” ifadesi Pazarlama stratejileri teması altında yer almıştır. Bir diğer sık görülen kriz hazırlık önlemi “Reklam, tanıtım faaliyetleri ve fuar katılımları” uygulamasıdır. Bu uygulamanın Kılıçdere ve Çolakoğlu'nun (2017) çalışmasında bir pazarlama stratejisi olarak ortaya çıkan “Reklamlara ağırlık verme” ifadesi ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Pazarlama teması altında ortaya çıkan “Tanıtımlarda güvenliği vurgulama” yine daha önceki çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Mansfeld, 1999; Israeli ve Reichel, 2003). Mansfeld (1999) güvenlik bakımından ciddi biçimde etkilenen destinasyonlarda güvenli ve emniyetli bir seyahat destinasyonu imajını sağlayabilmek için kapsamlı bir bilgi akışı sağlanmasını önermektedir. Güvenliğin vurgulanması Israeli ve Reichel'in (2003) çalışmasında uygulama oranı yüksek önlemlerden biri olarak ortaya çıkmış olup “Yabancı turistlere yörenin ayırt edici özelliklerini ve güvenliği üzerine özel olarak odaklanmış pazarlama çalışmaları” ifadesi dikkat çekmektedir. Pazarlama teması altında ortaya çıkan “Eğlence olanaklarını arttırma” uygulamasına benzer bir ifade Israeli ve Reichel'in (2003) çalışmasında “Yeni ürün ve hizmetlerin (aile etkinlikleri vb.) promosyonu ve pazarlanması” olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmanın bulguları incelendiğinde ise 4 ve 5 yıldızlı otellerin zincir ve bireysel olmasına göre pazarlamaya yönelik uyguladığı önlemler arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. 4 yıldızlı zincir oteller pazarlama temasında (online tanıtım ve satış sistemlerine yönelme, fiyat indirimleri, iç pazara yönelme) 4 yıldızlı bireysel otellere kıyasla daha fazla uygulamada bulunmuştur, ancak sadece 4 yıldızlı bireysel oteller yeni uluslararası pazarlara (Moldova gibi) açılma uygulamasında bulunmuşlardır.

Pazarlama teması altında uygulanan kriz önlemleri incelendiğinde daha önce gerçekleştirilen çalışmalarla sonuçların büyük ölçüde benzeştiği görülmektedir. Özellikle Rus pazarından büyük oranda turist çeken Antalya’da faaliyet göstermekte olan oteller, yaşanan kriz sonucunda karşılaştıkları rezervasyon iptallerini ve düşük oda doluluk oranlarını telafi edebilmek ve hayatta kalabilmek adına alternatif pazar arayışlarına girmişlerdir. Yapılan görüşmelere göre en çok Ortadoğu ve Baltık ülkelerine yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunmuş ve spor turizmi gibi alternatif pazarlar geliştirilmiştir. Alternatif pazarlara yönelmenin yanı sıra iç pazara yoğunlaşmak kriz dönemlerinde otellerin sıklıkla başvurduğu bir uygulamadır. Nitekim, iç pazarın desteği düşen doluluk oranlarını arttırmada can simidi görevi görmektedir. Kriz dönemlerinde fiyat indirme politikaları müşteri çekmekte yardımcı olsa da, gerçekte oteller açısından karlı bir uygulama değildir. Kriz çözümlendikten sonra otel işletmelerinin makul fiyatlara dönmesi karşılığını bulmamış indirimler sonrasında zor olabilmekte, müşterilerin yeni fiyatları kabul etmesi zaman alabilmektedir. Bazı oteller fiyat indirimlerini münferit rezervasyonlarla sınırlı tutmuştur. Münferit rezervasyonlar en çok tekrar gelen (repeat) misafirler tarafından tercih edilmektedir. Bazı otellerin ise bu bağlamda tekrar gelen (repeat) misafirlerine odaklandığı görülmektedir. Otel işletmeleri kriz dönemlerinde reklam ve tanıtımlara daha fazla önem vermekte, kısıtlı bütçelerini alternatif pazarlara kendilerini tanıtmaya çalışmalarına harcamaktadır. Bu tanıtım çalışmalarında ise güvenliği vurgulayıcı mesajlar kullanmaktadırlar. Ayrıca, otel işletmesinin çekiciliğini arttırmak amacıyla konserler düzenleme vb. eğlence imkânları sunmak da yine kriz döneminde başvuru alan uygulamalar arasındadır.

İnsan Kaynakları teması altında en sık uygulanan önlemlerden “Personel sayısını azaltma” uygulaması daha önceki çalışmalarda da sıklıkla başvuru alan bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıçdere ve Çolakoğlu, 2017; Israeli ve Reichel, 2003; Ekşili vd., 2017; Adıgüzel ve Tuna, 2018). Bu uygulama Israeli ve Reichel'in (2003) çalışmasında “İş gücünü azaltmak için çalışanları işten çıkarmak” ifadesi olarak görülmekte olup, Kılıçdere ve Çolakoğlu'nun (2017) çalışmasında ise “Yönetim ve Organizasyon Stratejileri” teması altında “Personel azaltmak” ifadesiyle yer almıştır. Ekşili ve arkadaşları (2017) tarafından 2016 turizm krizinde otel işletmelerinin aldığı tasarruf önlemlerini ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada ise “Tüm departmanlarda personel sayısını azaltmak” stratejisinin oteller tarafından uygulanan diğer stratejilerden en çok etkilenen uygulama olduğu görülmüştür. Adıgüzel ve Tuna (2018) tarafından 2016 Türkiye turizm krizi süresince otel işletmelerinin küçülme stratejileri sahil otelleri ve şehir otelleri olmak üzere iki grup olarak ele alınmıştır. Adıgüzel ve Tuna'nın (2018) bulgularına göre şehir otellerinde işten çıkarma uygulaması departman

bazında ve bireylerin kabiliyetleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Sahil otellerinde ise yüksek ücret ödenen personellerin görevlerine son verilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde ise 4 yıldızlı bireysel otellerin, 4 yıldızlı zincir otellerden farklı olarak insan kaynaklarına yönelik önlem almamış olması önemli bir bulgudur. 4 yıldızlı zincir otellerin insan kaynakları teması altında “personel sayısının azaltılması”na yönelik önlem aldıkları görülmektedir. Kriz dönemlerinde otel işletmelerinin en büyük maliyet kalemlerinden biri olan personel maliyetlerini azaltma çabaları işletme imajını ve çalışanların bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen uygulamalardır. Bununla birlikte personel sayısının azalmasıyla sunulan hizmetin kalitesinde de olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır: “Hizmet ve yiyecek içecek servis kalitesi düştü çünkü personel sayısı azaltıldı”. Önceki çalışmalardan farklı olarak bazı otel işletmelerinin “İnsan Kaynakları” teması altında personele dönük olumlu uygulamaları bu çalışmanın bulguları arasında yer almıştır. Bunlardan en fark yaratanı şüphesiz “Çalışanların ücretlerine zam yapılması” uygulamasıdır. Çalışanların kriz dönemlerindeki belirsizlik ortamında yaşadığı stres ve motivasyon kaybı nedeniyle performans düşüklüğü ortaya çıkabilmektedir (Çalışkan vd., 2011). Personelin kendine verilen değeri hissedebileceği güvenilir bir çalışma ortamı yaratmak, kendi isteğiyle daha fazla çabalamasını ve işletmeye fazladan katkıda bulunmasını sağlayabilir. Farklı uygulamalardan bir diğeri ise “Personel eğitimi ve kalifiye elemanla çalışma”dır. Bu tarz bir kriz dönemi uygulaması hem iç hem de dış müşterilere odaklanan bir yaklaşımın yansımasıdır: “Misafir memnuniyetine önem verilerek çalışanlara aralıklarla eğitimler verildi”.

Sık görülen kriz dönemi uygulamalarından bir diğeri ise Maliyet teması altında toplanmıştır. Çalışmamızın bulgularına göre “Maliyet” teması altında en sık görülen “Tasarruf önlemleri alma” uygulamasına benzer kriz dönemi uygulamalarının daha önceki çalışmalarda da ortaya çıktığı görülmektedir (Okumus ve Karamustafa, 2005; Ekşili vd., 2017). “Maliyetleri azaltma” otel işletmelerinin kriz döneminde sık başvurduğu bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır (Israeli ve Reichel, 2003). Bu uygulama Israeli ve Reichel’in (2003) çalışmasında “Bakım” teması altında ortaya çıkan “Otel hizmetlerini sınırlayarak maliyetleri azaltma ” ifadesiyle benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu çalışmanın bulgularından “maliyet kontrolünü arttırma” uygulaması Met ve Akkaşoğlu’nun (2015) çalışmasındaki “sıkı maliyet kontrolü” uygulamasıyla benzerdir. Kılıçdere ve Çolakoğlu’nun (2017) çalışmasında “Maliyet” temasına benzer olarak “Tasarruf Stratejileri” teması göze çarpmaktadır. Bu tema altında “İşletme olarak küçülme yoluna gidilmesi”, bu çalışmanın bulgularından “Küçülmeye gitme” uygulamasıyla; “Reklam bütçelerini azaltmak” ile “Sabit giderleri azaltmak veya revize etmek” ifadeleri ise “Bütçe revizyonu yapma” uygulamasıyla benzerlik göstermektedir. Küçülmeye gitme konusunda Adıgüzel ve Tuna (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise benzer bulgulara ulaşılmış; otellerin departmanları birleştirme, ücret politikasını değiştirme vb. yeniden yapılanma uygulamalarında bulunduğu görülmüştür. Bu çalışmanın bulguları incelendiğinde ise 4 yıldızlı bireysel otellerin diğer otel kategorilerine kıyasla maliyete yönelik önlemlere daha fazla yer verdikleri görülmektedir. 4 yıldızlı bireysel oteller “tasarruf önlemleri alma” uygulamasında bulunmuş, 5 yıldızlı bireysel oteller ise “küçülmeye gitme” uygulamasında bulunmuştur. 4 yıldızlı bireysel bir otel işletmesi kriz döneminde hayatta kalabilmek için kısıtlı kaynaklarını sadece pazarlama ve maliyet konularına yoğunlaştırabilmektedir. Diğer taraftan 5 yıldızlı oteller bireysel ya da zincir olması fark etmeksizin tüm temalarda uygulamalarda bulunabilmektedir. 4 yıldızlı bireysel oteller tasarruf önlemlerine yönelerek maliyetlerini azaltmaya çabalarırken, 5 yıldızlı bireysel oteller kapasitelerini düşürerek küçülmeyi tercih edebilmektedirler. Otel işletmelerinde ekonomik sıkıntılara yol açan krizler yöneticilerin finansal stratejiler uygulayarak işletmeyi ekonomik yönden rahatlatacak tedbirlere başvurmasına yol açmaktadır. Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmeleri kriz dönemlerinde yatırım ve finans alanında stratejiler geliştirmektense, verimlilik artırıcı ve tasarruf sağlayıcı önlemlere ağırlık vermektedirler (Met ve Akkaşoğlu, 2015).

“Kalite” teması altında gerçekleştirilen kriz dönemi uygulamalarında otel işletmelerinin sıklıkla “Kaliteyi arttırma”ya yönelik çalışmalarda bulunduğu görülmüştür. Seyahat işletmelerinin kriz dönemi stratejilerini araştıran Kılıçdere ve Çolakoğlu’nun (2017) çalışmasında da “Büyüme stratejileri” teması altında “Hizmet kalitesini arttırmak” ifadesi göze çarpmaktadır. Buna karşılık “Hizmet kalitesini azaltma” uygulamasına benzer bir uygulama da Adıgüzel ve Tuna’nın (2018) çalışmasında “Ürün ve hizmet kalitesini azaltma” olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, 5 yıldızlı otellerin kalite konusunda uygulamada bulunduğu görülürken 4 yıldızlı otellerde bu uygulamalara yer verilmemiştir. 5 yıldızlı zincir otellerde hizmet kalitesine yönelik hem olumlu hem de olumsuz uygulamaların yer aldığı dikkat çekmektedir. Kriz dönemlerinde işletmeler müşterilerin güvenini ve bağlılığını yitirmemek adına hizmet kalitesini arttırma faaliyetlerinde bulunabildikleri gibi az sayıda personel istihdamı, maliyet azaltma, fiyat indirimleri vb. uygulamalar dolayısıyla kaliteyi azaltma yoluna gitmek durumunda da kalabilmektedirler.

Son olarak, bazı oteller tarafından “Müşteri” temasında müşteri odaklı yaklaşımın benimsendiği uygulamalarda bulunulmuştur: “Misafir memnuniyetine yönelik çalışmalar yapıyoruz”. Otel işletmeleri kriz dönemlerinde müşteri memnuniyeti sağlayarak mevcut müşterilerini elde tutmayı deneyebilirler. Müşterilerle kurulan ilişkiler, devam eden satın alma davranışlarına ve müşteri sadakatine zemin oluşturmakta, pazarlama maliyetlerini azaltmaktadır (Berry, 2002; Demir ve Kırdar, 2007). Ayrıca, 5 yıldızlı oteller misafir memnuniyetine odaklanırken, 4 yıldızlı oteller tarafından bu tarz uygulamalarda bulunulmaması bu çalışmanın önemli bulguları arasındadır.

Konaklama işletmeleri, doluluk oranlarını garanti altına alabilmek için tur operatörlerine bağlılık hissederler (Buhalis, 2000). Özellikle, Antalya gibi kitle turizminin yoğun olduğu destinasyonlarda bu bağlılığın derecesi daha da yüksektir. Kriz zamanlarında, tur operatörlerine aşırı bağımlı olma durumu konaklama işletmelerini çok fazla etkileyebilmektedir. Otellerin pazarlama konusuna, kriz zamanında daha fazla önem vermeleri bunun en belirgin göstergeleri arasında yer almaktadır. En fazla alınan önlemler arasında ise yeni pazar arayışına girmek, iç pazara

yönelmek ve fiyat indirimlerine gitmek olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan, otellerin kendi web sitelerine yönelmeyi neredeyse hiç düşünmediği (katılımcıların sadece %4.7'si online satışları artıma yoluna gitmiş) görülmektedir. Otellerin kendi web sitelerini hem tanıtım hem de satış amacıyla daha aktif kullanmaları krizin olumsuz etkilerini azaltmak adına daha hızlı ve kolay bir yol olarak düşünülebilir. Bu aynı zamanda ek komisyon ücretlerini ödemeyerek maliyetlerini azaltmalarına da yardımcı olabilir (Tse, 2003).

Sonuç olarak, konaklama işletmesi yöneticileri daha çok; krizlerde meydana gelen zararları sınırlamak, krizlerin neden olduğu durumları anlamak ve olası sonuçlarını öngörmek gibi reaktif yaklaşımla krizleri ele almakta ancak krizin henüz ortaya çıkmadan engellenmesi, şiddetinin azaltılması ve krize hazırlıklı olunmasını sağlayan proaktif kriz yönetimi göz ardı edilmektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin beklenmedik durumlar için hazırlanmış kriz planlarının bulunması, personellerin kriz dönemlerine yönelik eğitimlerinin verilmesi ve çeşitli kriz senaryolarına karşılık alternatif hareket tarzlarının geliştirilmesi krizleri en az zararla atlatabilmeleri adına önem arz etmektedir. Etkin bir kriz yönetimi için; pazarlama faaliyetlerinin, insan kaynakları, maliyet, kalite ve müşteri ile birlikte koordineli bir şekilde yönetilmeleri hayati öneme sahiptir.

İçerik analizi niteliğindeki bu nitel çalışmadan elde edilen bulgular genellenebilir olmadığından, ileride yapılacak olan benzer konudaki çalışmalara referans oluşturacak nitelikte olduğu düşünülmektedir. İleride yapılacak olan çalışmalarda, farklı destinasyonlarda benzer çalışmalar yapılarak, elde edilen sonuçların karşılaştırılması düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Beyza, ve Tuna, Muharrem. 2018. "Downsizing Processes of Hotel Managements During 2016 Turkey Tourism Crisis." *International Journal of Professional Business Review*, 3 (2): 153-171.
- Aksu, Akın A., ve Ehtiyar, Rüya, V. 2007. *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Anson, Caroline. 1999. "Planning for Peace: The Role of Tourism in the Aftermath of Violence." *Journal of Travel Research*, 38 (August): 57-61.
- Armstrong, Elizabeth, Kate. 2008. *Tourism Destination Recovery after the 2003 Canberra Fires*. Australia: Faculty of Business and Government, University of Canberra.
- Atay, Hakan, ve Tanrısevdi, Abdullah. 2008. "İçsel Kaynaklı Krizlerde Kriz Öncesi Aşamaların Yönetilmesi." *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* edited by Okumuş, Fevzi, ve Avcı, Umut., Ankara: Detay Yayıncılık.
- Augustine, Norman, R. 1995. "Business Crises: Guaranteed Preventatives—and What to do After They Fail." *Executive Speeches*, 9 (6): 28-42.
- Aziz, Heba. 1995. "Understanding Terrorist Attacks on Tourists in Egypt." *Tourism Management*, 16 (2): 91-95.
- Beirman, David, ve Van Walbeek, B. 2011. "Bounce Back: Tourism Risk, Crisis and Recovery Management Guide." *The Pacific Asia Travel Association (PETA)*, Bangkok.
- Berry, Leonard L. 2002. "Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000." *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1): 59-77.
- Bilić, Ivana, Pivčević, Smiljana, ve Čevra, Ana. 2017. "Crisis Management in Hotel Business—Insights from Croatia." *Communication Management Review*, 2 (2): 100-118.
- Blackman, Deborah, ve Ritchie, Brent, W. 2008. "Tourism Crisis Management and Organizational Learning." *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23 (2): 45-57.
- Blake, Adam, ve Sinclair, Thea, M. 2003. "Tourism Crisis Management: US Response to September 11." *Annals of Tourism Research*, 30 (4): 813-832.
- Booth, Simon, A. 1993. *Crisis Management Strategy, Competition and Changes in Modern Enterprises*. London: Routledge.
- Buhalis, Dimitrios. 2000. "Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region." *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1 (1): 113-139.
- Burnett, John, J. 1998. "A Strategic Approach to Managing Crises." *Public Relations Review*, 24 (4): 475-488.
- Butler, Richard, W., ve Baum, Tom. 1999. "The Tourism Potential of The Peace Dividend." *Journal of Travel Research*, 38 (August): 24-29.
- Chien, Grace, CL., ve Law, Rob. 2003. "The Impact of The Severe Acute Respiratory Syndrome on Hotels: A Case Study of Hong Kong." *International Journal of Hospitality Management*, 22 (3): 327-332.
- Cohn, R. 2001. "The PR Crisis Bible." *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective* edited by Ritchie, Brent, JR., Crouch, Geoffrey, Ian, Cabi Publishing.
- Coombs, Timothy, W. 1995. "The Development of Guidelines for the Selection of the 'Appropriate' Crisis Response Strategies." *Management Communication Quarterly*, 4: 447-476.
- Coombs, Timothy, W. 2001. "Teaching the Crisis Management/Communication Course." *Public Relations Review*, 27 (1): 89-101.
- Cosgrave, John. 1996. "Decision Making in Emergencies." *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 5 (4): 28-35.
- Creswell, John, W. 2016. *Araştırma Deseni, Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (Çev. Selçuk Beşir Demir). Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Çalışkan, Adullah, Akkoç, İrfan, ve Turunç, Ömer. 2011. "Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü." *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16 (3): 363-401.
- D'Amore, Louis, J. ve Teresa, Anuza, E. 1986. "International Terrorism: Implications and Challenge for Global Tourism." *The Business Quarterly*, 51 (4): 20-29.
- Darling, John, R. 1994. "Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making." *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (8): 3-8.
- Davies, Hilary, ve Walters, Megan. 1998. "Do All Crises Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation." *Property Management*, 7 (5): 396-400.
- Demir, Filiz, Otay, ve Kırdar, Yalçın. 2000. "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", *Review of Social, Economic ve Business Studies*, 7 (8): 293-308.
- Devlin, Edward, S. 2007. *Crisis Management Planning and Execution*. New York: Auerbach Publications.
- Drummond, Helga, ve Chell, Elizabeth. 1994. "Crisis Management in a Small Business: A Tale of Two Solicitors' Firms." *Management Decision*, 32 (1): 37-40.

- Ekşili, Nisa, Ünal, Zeynep, ve Çetin, Emre, I. 2017. "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanan Tasarruf Stratejilerinin Bulanık DEMATEL Yöntemiyle İncelenmesi." *Business and Economics Research Journal*, 8 (2): 259-273.
- Evans, Nigel, ve Elphick, Sarah. 2005. "Models of Crisis Management: An Evaluation of Their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry." *International Journal of Tourism Research*, 7 (3): 135-150.
- Faulkner, Bill, ve Russell, Roslyn. 2000. "Turbulence, Chaos, and Complexity in Tourism Systems: A Research Direction for the New Millennium." *Tourism in the 21st Century: Reflections on Experience* edited by Faulkner, Bill, Moscardo, G., Laws, E., London: Continuum.
- Faulkner, Bill, ve Vikulov, Svetlana. 2001. "Katherine, Washed Out One Day, Back on Track the Next: A Post-Mortem of a Tourism Disaster." *Tourism Management*, 22 (4): 331-344.
- Faulkner, Bill. 2001. "Towards a Framework for Tourism Disaster Management." *Tourism Management*, 22 (2): 135-147.
- Fink, Steven. 1986. *Crises Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
- Gülbahar, Yasemin, ve Alper, Ayfer. 2009. "Öğretim Teknolojileri Alanında Yapılan Araştırmalar." *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 42 (2): 93-111.
- Günbayı, İlhan, ve Taşdöğen, Bilge. 2012. "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Programları Üzerine Görüşleri: Bir Durum Çalışması." *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (3): 87-117.
- Gurtner, Yetta. 2016. "Returning to Paradise: Investigating Issues of Tourism Crisis and Disaster Recovery on the Island of Bali." *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28 (September): 11-19.
- Hall, Michael, C. 2010. "Crisis Events in Tourism: Subjects of Crisis in Tourism." *Current Issues in Tourism*, 13 (5): 401-417.
- Heath, Robert. 1998. "Looking for Answers: Suggestions for Improving How We Evaluate Crisis Management." *Safety Science*, 30 (1-2): 151-163.
- Henderson, Joan. C., ve Ng, Alex. 2004. "Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore." *International Journal of Tourism Research*, 6 (6): 411-419.
- Hope, Christine, A., ve Klemm, Mary, S. 2001. "Tourism in Difficult Areas Revisited: The Case of Bradford." *Tourism Management*, 22 (4): 629-655.
- Israeli, Aviad, A., Mohsin, Asad, ve Kumar, Bhupesh. 2011. "Hospitality Crisis Management Practices: The Case of Indian Luxury Hotels." *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2): 367-374.
- Israeli, Aviad, A., ve Reichel, Arie. 2003. "Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case." *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4): 353-372.
- Johnson Tew, Paula, Lu, Zhen, Tolomiczenko, George, ve Gellatly, Joanne. 2008. "SARS: Lessons in Strategic Planning for Hoteliers and Destination Marketers." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (3): 332-346.
- Kash, Toby, J., ve Darling, John, R., 1988. "Crises Management: Prevention, Diagnosis and Intervention." *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (4): 179-186.
- Kılıçdere, Sibel, ve Çolakoğlu, Osman, Eralp 2017. "Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi." *Journal of Travel and Tourism Research*, 12 (2017): 19-45.
- Kovoor-Misra, Sarah, Clair, Judith A., ve Bettenhausen, Kenneth, L. 2001. "Clarifying the Attributes of Organizational Crises." *Technological Forecasting and Social Change*, 67 (1): 77-91.
- Landis, Richard, J., ve Koch, Gary, G. 1977. "The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data." *Biometrics*, 159-174.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leslie, David. 1996. "Northern Ireland, Tourism and Peace." *Tourism Management*, 17 (1): 51-55.
- Leung, Paul, ve Lam, Terry. 2004. "Crisis Management During the SARS Threat: A Case Study of the Metropole Hotel in Hong Kong." *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 3 (1): 47-57.
- Lynch, Mary. 2004. "Weathering the Storm. A Crisis Management Guide for the Tourism Business." Leicester: Troubador Publishing Ltd.
- Malhotra, Richa, ve Venkatesh, Umashankar. 2009. "Pre-Crisis Period Planning: Lessons for Hospitality and Tourism." *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1 (1): 66-74.
- Manap Davras, Gonca, ve Aktel, Mehmet. 2018. "2015-2016 Krizinin Türkiye Turizmine Yansımaları." *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9 (21): 27-38.
- Mansfeld, Yoel. 1999. "Cycles of War, Terror and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry." *Journal of Travel Research*, 38 (1): 30-36.
- Marvel, Macy, W., ve Johnson, Colin, B., 1997. "A Crisis of Currency or Creativity? Problems and Prospects for the Swiss Hotel Industry." *International Journal of Hospitality Management*, 16 (3): 279-288.
- Merriam, Sharan, B. 2013. *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Ankara: Nobel Akademik.

- Met, Önder, ve Akkaşoğlu, Süleyman. 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 İsteme Fakültesi Dergisi*, 7 (1): 23-32.
- Meyers, Gerald, C., ve Holusha, John. 1986. *When it Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*. New York: Signet.
- Mitki, Yoram, Herstein Ram, ve Jaffe, Eugene, D. 2011. "Repositioning Destination Brands at a Time of Crisis: Jerusalem." *Destination Brands: Managing Place Reputation* edited by Morgan, Nigel, Pritchard, Annette, ve Pride, Roger. Routledge.
- Mitroff, Ian, I. 2001. *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. New York: AMACOM/ American Management Association.
- Mitroff, Ian, I. 2004. *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. NJ: John Wiley and Sons Inc.
- Okumus, Fevzi, Altınay, Mehmet, ve Arasli, Huseyin. 2005. "The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus." *Tourism Management*, 26 (1): 95-104.
- Okumus, Fevzi, ve Karamustafa, Kurtulus. 2005. "Impact of an Economic Crisis Evidence from Turkey." *Annals of Tourism Research*, 32 (4): 942-961
- Parsons, Will. 1996. "Crisis Management." *Career Development International*, 1 (5): 26-28.
- Pearson, Christine, M., ve Mitroff, Ian, I. 1993. "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management." *The Academy of Management Executive*, 7 (1): 48-59.
- Pforr, Christof. 2009. "Crisis Management in Tourism: A Review of the Emergent Literature." *Crisis Management in The Tourism Industry: Beating the Odds?* edited by Pforr, Christof, Hosie, P., England: Ashgate.
- Pizam, Abraham, 1999. "A Comparative Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations." *Journal of Travel Research*, 38 (1): 5-12.
- Pizam, Abraham, ve Mansfeld, Yoel. 1996. "Introduction." *In Tourism, Crime and International Security Issues*, edited by Pizam, Abraham, ve Mansfeld, Yoel, UK: Wiley.
- Racherla, Pradeep, ve Hu, Clark. 2009. "A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry." *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (4): 561-577.
- Reeves, R. 1987. "Thoughts on Terrorism." *Travel and Leisure*, 17 (1): 64-66.
- Richardson, Bill. 1994. "Crisis Management and Management Strategy: Time to Loop a Loop?" *Disaster Prevention and Management: An International Journal* 3 (3): 59-80.
- Ritchie, Brent, W. 2004. "Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry." *Tourism Management*, 25 (6): 669-683.
- Ritchie, Brent, W., Bentley, Guy, Koruth, Thomas, ve Wang, Jie. 2011. "Proactive Crisis Planning: Lessons for the Accommodation Industry." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11 (3): 367-386.
- Ritchie, Brent, W. 2009. *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Bristol, UK: Channel Publications.
- Roberts, K.H., Madsen, P., ve Desai, V. 2007. "Organizational Sensemaking During Crisis." *International Handbook of Organizational Crisis Management* edited by Pearson, Christine, Roux-Dufort, Christophe, Clair, Judith, Clair, A. Los Angeles: CA: Sage Publications Inc.
- Roberts, Vaughan. 1994. "Flood Management: Bradford Paper." *Disaster Prevention and Management*, 3 (3): 44-60.
- Rousaki, Barbara, ve Alcott, Peter 2007. "Exploring the Crisis Readiness Perceptions of Hotel Managers in the UK." *Tourism and Hospitality Research*, 7 (1): 27-38.
- Ryan, Chris. 1991. *Tourism, Terrorism and Violence: The Risks of Wider World Travel*. London: Research Institute for the Study of Conflict and Terrorism.
- Santana, Gui. 2003. "Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric." *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15 (4): 299-321.
- Seymour Mike, ve Moore, Simon. 2000. *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice* London: Cassell.
- Smith, Ginger, Stuart, Umpleby, A., ve Alex, Kobina, Armoo. 1999. "The Year 2000 Computer Crisis: How the Tourism Industry May Be Affected and How It Can Help." *Tourism Analysis* 4 (2): 105-112.
- Sonmez, Sevil, F., Apostolopoulos, Yiorgos, ve Tarlow, Peter. 1999. "Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism." *Journal of Travel Research*, 38 (1): 13-18.
- Speakman, Mark, ve Sharpley, Richard. 2012. "A Chaos Theory Perspective on Destination Crisis Management: Evidence from Mexico." *Journal of Destination Marketing and Management*, 1(1-2): 67-77.
- Stafford, Greg, Yu, Larry, ve Armoo, Kobina, Alex. 2002. "Crisis Management and Recovery: How Washington, DC, Hotels Responded to Terrorism." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (5): 27-40.
- Tavşancıl, Ezel, ve Aslan, Esra. 2001. *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Taylor, Masako, S., ve Cathy, Enz, A. 2002. "Gms' Responses to The Events of September 11, 2001: Voices from The Field." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (1): 7-20.
- Tse, Alan, Ching-biu. 2003. "Disintermediation of Travel Agents in the Hotel Industry." *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4): 453-460.

- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). 2018. *Antalya'ya 2015-2016 Yıllarında Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayısındaki Değişim Oranı*. Erişim tarihi: (2018, Mart).
- Türkiye'yi Ziyaret Eden Turist Sayısı. 2018. https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html, erişim tarihi: 01.06.2018.
- Wang, Jie, ve Ritchie, Brent, W. 2010. "A Theoretical Model for Strategic Crisis Planning: Factors Influencing Crisis Planning in the Hotel Industry." *International Journal of Tourism Policy*, 3 (4): 297-317.
- Yıldırım, Ali, ve Şimşek, Hasan. 2006. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.