

Turizm Sektöründe Yaşanan Krizin İstanbul'da Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Etkileri ve Çözüm Önerileri¹

Derya TOKSÖZ² & Ali DALGIÇ³ & Kemal BİRDİR⁴

ÖZET: Kriz, bir örgütün, bölgenin ya da ülkenin içsel veya dışsal çevresinde oluşan olumsuz gelişmelerden dolayı ortaya çıkan, faaliyetleri sekteye uğratan, insanları fiziksel ve zihinsel olarak tehdit eden, normal yönetsel yöntemleri kullanarak aşılması zor görülen ve planlı olmayan bir olaydır. Birçok sektörü olumsuz olarak etkileyen kriz, talep yönüyle kırılğan olan turizm sektörünü derinden etkileyen birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Turizm sektöründe yaşanan büyük krizlerin yarattığı en olumsuz sonuçların, ekonomik kayıplar, turizm sektörüyle bağlantılı olan sektörlerin yaşadığı olumsuzluklar, istihdamda yaşanan kayıplar olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bu çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin yapmış oldukları kriz yöntemi uygulamaları ve olumlu-olumsuz beklentileri araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, konaklama işletmelerinin en çok pazarlama ve insan kaynakları yönetimi alanlarıyla ilgili uygulamalar yaptıkları bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Konaklama İşletmeleri, İstanbul.

Effects of the Crisis on the Tourism Sector in 3, 4 and 5 Star Hotels in Istanbul and Solutions

ABSTRACT: Crisis is an unplanned phenomenon which emerges from internal or external environment of an organization, region or country, disrupts the operations, threatens people physically or mentally and seems difficult to overcome by using normal administrative method. The crisis, which affects many sectors negatively, may bring more negative results for tourism sector in terms of demand fragility. The most important negative findings in terms of tourism sector are; financial losses, effect of tourism and connected sectors, adverse effects on employment. In this context, It was investigated in crisis management and positive and negative expectations of the 3, 4 and 5 star hotels in Istanbul. As a result of the analysis, it was found that the hospitality enterprises are mostly engaged in marketing and human resources management practices.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Hospitality Enterprises, Istanbul.

¹ Bu çalışma, 28-30 Eylül 2017 tarihinde Mersin'de düzenlenen 1. Uluslararası Turizmin Geleceği; İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi'nde sunulmuştur. Ayrıca, bu çalışma Mersin Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimince 2017-1-AP2 2260, Proje Numarası ile desteklenmiştir.

² Arş. Gör., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin. Email: deryatoksoz@mersin.edu.tr

³ Arş. Gör., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin. Email: alidalgic@mersin.edu.tr

⁴ Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin. Email: kemalbirdir@mersin.edu.tr

1. GİRİŞ

Türkiye, 2015 yılının ikinci yarısı, 2016 yılının tamamı ve 2017 yılının ilk çeyreğinde çok büyük bir krizin etkisi altında kalmıştır. Özellikle talep yönünden kırılmalı olan turizm sektörü, 24 Kasım 2015 tarihinde sınır ihlali nedeniyle Rusya'ya ait savaş uçağının düşürülmesi, Suriye'de devam etmekte olan savaş ve Türkiye'de meydana gelen terör olayları nedeniyle, krizden en fazla etkilenen sektörlerden birisi olmuştur. Türkiye'yi 2014 yılında 41.415.070 turist ziyaret etmiş ve yaklaşık 34.5 milyar \$ gelir sağlanmıştır. Ancak, 2015 yılının sonunda başlayan kriz nedeniyle, turist sayısı aynı düzeyde kalmış ve gelir yaklaşık 3 milyar \$ azalmayla 31.5 milyar dolara gerilemiştir. 2016 yılında ise, krizin etkisiyle gelen turist sayısının 31 milyon olduğu ve 22 milyar dolar gelir elde edildiği belirtilmiştir (Tursab, 2017).

Krizlerin, olumsuz yönlerinin yanı sıra iyi yönetilmesi durumunda olumlu yönleri de olabilir (Okumus ve Karamustafa, 2005: Okumus, Altınay ve Arasli, 2005: Israeli, 2007: Israeli, Mohsin ve Kumar, 2011). Kriz yönetimi konusunda örgütün departmanlarını ayrı ayrı ele almak krizden çıkabilmenin en önemli basamağıdır (Israeli, 2007). Bu bağlamda, Israeli (2007) yapmış olduğu farklı örnekleme çalışmaları uygulamaları "insan kaynakları", "pazarlama", "bakım-onarım" ve "hükümet uygulamaları" başlıklarıyla ele almıştır. Örgütlerin yapmış olduğu örnek uygulamalar ve krize karşı göstermiş oldukları reaksiyonlar ileride meydana gelebilecek krizler konusunda birçok örgüt açısından yol rehberi olarak görülebilir (Perl ve Israeli, 2011). Diğer taraftan örgütlerin olumlu ya da olumsuz beklentilerin neler olduğunu ortaya koymak turizm sektörü açısından önemlidir. Bunun en büyük nedeni geçmişte yaşanan beklentilerin gelecek kriz uygulamaları açısından ışık tutabileceği öngörüsüdür (Okumus ve Karamustafa, 2005).

Bu çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamaları ve kısa ve uzun vadeli beklentileri araştırılmıştır. Öncelikli olarak alanyazın taraması aktarılmış, ardından araştırmanın yöntemi belirtilmiştir. Toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen çıktılar, bulgular kısmında detaylı bir şekilde belirtilmiş, sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma sonlandırılmıştır.

2. ALANYAZIN TARAMASI

Kriz, bir örgütün içsel ve dışsal çevresinden dolayı ortaya çıkabilen, örgüt dışında bir bölge ya da ülke çapında da görülebilen, bireyleri fiziksel ve zihinsel olarak etkileyebilen, planlı olmayan bir olay olmasından dolayı normal yönetsel yöntemleri kullanarak aşılması çok zor olan olaylardır

(Okumus ve Karamustafa, 2005). Kriz nedeniyle, problem ya da problemleri hemen aşmak ve değişen çevreye bir anda adapte olmak çok zor olduğu söylenebilir (Faulkner, 2001: 136). Ülke çapında yaşanan ekonomik ve siyasi nedenlerle ortaya çıkabilen kriz, birçok sektörü olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Özellikle, talep yönünden çok kırılgan olan turizm sektörü açısından olumsuz etkiler daha fazla olabilir. Kriz, vasıtasıyla birçok sektör olumsuz olarak etkilenebilir ancak hazırlıklı olan örgütler krizi olumluya çevirebilirler (Ritchie, 2004: 670). İlgili alanyazında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sabit ve değişken maliyetleri düşürme (Okumus ve Karamustafa, 2005; Okumus, Altınay ve Arasli, 2005; Perl ve Israeli, 2011), fiyatlar üzerinde indirimler yapma (Israeli ve Reichel, 2003), bazı özellikleri ön plana (destinasyon, ürün ve hizmet özellikleri) çıkararak pazarlama faaliyetlerinde bulunma (Israeli ve Reichel, 2003; Okumus ve Karamustafa, 2005; Israeli, Mohsin ve Kumar, 2011), işten çıkarma ya da ücretsiz izinler vererek çalışan azaltma uygulamalarını ön planda tuttıkları bulgular arasındadır (Okumus ve Karamustafa, 2005; Anderson, 2006). Tablo 1’de ilgili alanyazında yer alan araştırma sonuçları özetlenerek verilmiştir.

Tablo 1. Kriz Araştırmaları ve Araştırma Sonuçları

İlgili Alanyazındaki Araştırma	Araştırma Sonuçları
Blake ve Sinclair (2003) – 11 Eylül Saldırısı, Amerika	11 Eylül terör saldırısından sonra, GSYİH’da ciddi azalma ve hizmet sektörü başta olmak üzere birçok sektörde istihdamda daralma yaşandığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, havayolu ve konaklama sektörünün etkilenmesinin birçok sektörde kayıplara neden olduğu en önemli bulgulardan birisidir.
Israeli ve Reichel (2003) – İsrail’de yaşanan kriz - İsrail’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde araştırma	116 Konaklama işletmesinden toplanan veriler ışığında; a)Endüstri çapında vergi ödeme dönemlerinin esnetilme isteği, b)Özel teklifler üzerinden fiyatların düşürülmesi, c)Faaliyet gösterilen yerin özellikleri ön plana çıkarılarak yerel turistlere pazarlama faaliyetinde bulunma, en çok uygulanan kriz uygulamaları olarak bulgulanmıştır.
Okumus ve Karamustafa (2005) – Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin etkileri, Bodrum ve Nevşehir’de araştırma	Araştırma çerçevesinde Bodrum ve Nevşehir’den 106 anket toplanmıştır. Analizler sonucunda;

	<p>a) Otellerin iş kontratlarını gözden geçirdikleri, b) Çalışanları işten çıkardıkları, c) Sabit ve değişken maliyetleri düşürmeye çalıştıkları, d) Pazarlama faaliyetlerini arttırdıkları, araştırmacılar tarafından bulgulanmıştır. Ayrıca oteller tarafından, kısa vadede krizin aşılabileceği ve uzun vadede olumlu sonuçlar doğurabileceği belirtilmiştir.</p>
<p>Okumus, Altınay ve Araslı (2005) – 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin Kuzey Kıbrıs çerçevesinde incelenmesi, konaklama sektöründe bir araştırma</p>	<p>Yazarlar tarafında yapılan araştırma sonucunda; a) Otellerin sabit ve değişken maliyetlerinin giderek arttığı, b) Turizm talebinde sert düşüşlerin yaşandığı, c) Yatırım planlarının ertelendiği, d) İşletmelerin, bankadan kredi çekmekte zorluk yaşadıkları, bulgulanmıştır. Aynı zamanda, maliyetleri azaltma taktiklerinin ve yeni yönetim uygulamalarının bulunması krizin önemli olumlu getirileri arasında olduğu diğer bir sonuçtur.</p>
<p>Anderson (2006) - Avustralya'da turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, kriz yönetimi uygulamalarını araştırmıştır.</p>	<p>29 işletmeden toplanan veriler ışığında; a) İşletmelerin çevreye ve değişime çabuk ayak uydurmaya çalıştıkları, b) İşten çıkarmalar yerine çalışanlara ücretsiz izinler verildiği, en önemli bulgular olarak ifade edilmiştir.</p>
<p>İsraeli (2007) – İsrail'de faaliyet gösteren restoranların kriz yönetim uygulamalarını araştırmıştır.</p>	<p>112 işletmeden toplanan verilerin analizi sonucunda; a) İşletmeler ile iletişim kurmak, b) İşletme menüleri ekleme ya da işletmeler için teklif edilen menülerde değişiklik yapmak, c) Vergi ödeme dönemlerinin esnetilmesinin istenmesi, d) Diğer paydaşlarla ortak pazarlama kampanyaları yapmak, en sık yapılan kriz uygulamaları olarak bulgulanmıştır.</p>
<p>İsraeli, Mohsin ve Kumar (2011) - Hindistan'ın lüks otellerinde kriz yönetimi uygulamalarını araştırmışlardır.</p>	<p>Hindistan'da faaliyet gösteren otellerin; a) Destinasyonun belirli özelliklerini ve destinasyon güvenliğini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerinde bulunma, b) Yeni ürün ve hizmetlerin tutundurulması ve pazarlanması, c) Yeni pazarlar arama, faaliyetlerine önem verdikleri bulgulanmıştır.</p>

Perl ve Israeli (2011) – İsrail’de faaliyet gösteren seyahat acentelerinin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmışlardır.	145 seyahat acentesinden toplanan verilerin analizi sonucunda; a)Ücretsiz sunulan hizmetler için ücret talep etme, b)Müşteri üyelikleri için ücret talep etme ya da ücretleri artırma, c)Yeni pazarlar arama, uygulamalarına başvurulduğu görülmüştür.
Niininen (2013) – Beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmıştır.	Görüşülen 5 yıldızlı otellerin (3 tane Hong Kong, 6 tane Londra ve 3 tane Helsinki); a)Kriz durumlarına hazırlıklı olmaya çalışma, b)Kriz boyunca maliyetleri kontrol altına almaya çalışma, c)Müşterilerle iyi iletişimi sürdürme ve otel güvenliğini artırıcı teknolojiler kullanma, gibi uygulamalara başvurdukları bulgulamıştır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın evreni, İstanbul’da faaliyet gösteren tüm oteller oluşturmaktadır. Ancak, tüm otellere ulaşmak insan kaynağı, maddi kaynak ve zaman açısından mümkün olmadığı için, araştırma evreni, araştırma örnekleme indirgenmiştir. Örnekleme ise, İstanbul’da faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. Örnekleminin bu şekilde belirlenmesinin nedeni, konaklama sayısı ve örgüt sayısı açısından 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısının fazla olmasıdır. Bu durumdan dolayı, örneklemin, evreni temsil edebileceği belirtilebilir. İstanbul’da faaliyet gösteren 3 yıldızlı 110, 4 yıldızlı 111 ve 5 yıldızlı 85 konaklama işletmesi vardır (Kultur, 2015). Araştırma için öngörülen örneklem sayısı ise yaklaşık 175’dir (Sekaran ve Bougie, 2013: 268). Araştırmanın verileri, 1 Şubat – 1 Temmuz 2017 tarihleri arasında kolayda örneklem yöntemiyle yüz yüze ve mail yoluyla toplanmıştır. Belirtilen tarihler arasında 102 anket formuna ulaşılmış ancak geçerli olan 95 anket formuyla analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, derinlemesine analiz imkanı vermesi ve verilerin detaylı bir şekilde incelenebilmesi adına içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın temel amacı kapsamında yer alan kısa ve uzun vadeli beklentilerin ölçülmesi için de 5’li dereceleme şeklinde 4 adet anketten yararlanılmıştır. Bu bağlamda, araştırma için hem nitel hem nicel bir araştırma yöntemi kullanıldığı söylenebilir. Yarı yapılandırılmış mülakat formunun ilk 15 sorusu Israeli (2007) ve Israeli, Mohsin ve Kumar (2011) tarafından yapılmış olan çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. İlk beş soru insan kaynakları uygulamalarıyla, sonraki 6 soru pazarlama

uygulamalarıyla ve 13-14-15 numaralı sorular ise bakım-onarım uygulamalarıyla ilgili olarak oluşturulmuştur. Okumus ve Karamustafa (2005) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılarak, 16-17-18-19 numaralı sorular işletmenin yönetim anlamında yapmış olduğu uygulamaları ortaya koymak için kullanılmıştır. Ayrıca, mülakat formuna 'genel' olarak nitelendirilebilecek açık uçlu bir soru eklenmiştir (Soru 20). Kısa ve uzun vadeli beklentileri ölçebilmek için oluşturulan anket formu ise dört bölümden (kısa vadeli olumlu beklentiler, kısa vadeli olumsuz beklentiler, uzun vadeli olumlu beklentiler ve uzun vadeli olumsuz beklentiler) ve 32 maddeden (kısa vadeli olumlu beklentiler 8 madde, kısa vadeli olumsuz beklentiler 10 madde, uzun vadeli olumlu beklentiler 7 madde ve uzun vadeli olumsuz beklentiler 7 madde) oluşmaktadır. Beşli likert ölçeği olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) Okumus ve Karamustafa (2005) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur. Ayrıca oluşturulan formun ilk bölümünde, formu dolduran yöneticinin demografik özellikleri ile otel hakkında temel bilgilerin alınabilmesi için 7 adet soru bulunmaktadır.

4. BULGULAR

Anket formuna katılım gösteren kişilerin 74'ü (%77,9) erkek, 38'i (%51,3) lisans mezunu ve 24'ü (%26,1) genel müdür yardımcısıdır. Konaklama işletmesi bağlamında bakıldığında ise 36'sı (%37,9) 5 yıldızlı, 36'sı (%37,9) 4 yıldızlı ve 23'ü (%24,2) 3 yıldızlıdır. Ayrıca, konaklama işletmelerinin 43'ü (%57,3) 14 yıl ve altı faaliyette olan, 39'u (%56,5) 150 oda ve altına ve 67'si (%77) bağımsız işletme şekline sahiptir. Tablo 2'de demografik özellikler ve konaklama işletmeleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özellikler ve Konaklama İşletmeleri Hakkında Bilgiler

	n	%		n	%
Cinsiyet (n=95)			Yönetici Pozisyonu (n=92)		
Erkek	74	77,9	Genel Müdür	18	19,6
Kadın	21	22,1	Genel Müdür Yardımcısı	24	26,1
Eğitim Durumu (n=74)			Departman Yöneticisi	13	40,2
Lise	18	24,3	Diğer	5	14,1
Önlisans	11	14,9	Oda Sayısı (n=69)		
Lisans	38	51,3	150 oda ve altı	39	56,5
Lisansüstü	7	9,5	151 - 250 oda	18	26,1
Otel Faaliyet Yılı (n=75)			251 oda ve üstü	12	17,4
14 yıl ve altı	43	57,3	İşletme Şekli (n=87)		
15 yıl ve üstü	32	42,7	Bağımsız	67	77,0

İşletme Türü (n=95)			Zincir Grup	4	4,6
5 Yıldızlı	36	37,9		16	18,4
4 Yıldızlı	36	37,9	XXX	XX	XX
3 Yıldızlı	23	24,2	XXX	XX	XX

Tablo 3.Kriz Yönetiminde Yapılan Uygulamalar

1)Mevcut işgücünü azaltmak için bazı çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldık.	İnsan Kaynakları Yönetimi
2)İşgücü maliyetini azaltmak için bazı çalışanları ücretsiz izine yolladık.	İnsan Kaynakları Yönetimi
3)Çalışanlara ödenen maaşları düşürdük veya zam yapmadık.	İnsan Kaynakları Yönetimi
4)Çalışanlara ödenen maaşların ödemesini şimdilik dondurduk.	İnsan Kaynakları Yönetimi
5)Yüksek maliyetli olan çalışanları işten çıkartarak düşük maliyetli çalışanları işe aldık.	İnsan Kaynakları Yönetimi
6)Diğer paydaşlarımızla (kredi kartı firmaları, tur operatörleri vb.) ortak pazarlama kampanyaları yaptık.	Pazarlama
7)Pazarlama bütçemizi arttırdık.	Pazarlama
8)Faaliyet gösterdiğimiz bölgenin özelliklerini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerini arttırdık.	Pazarlama
9)Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük.	Pazarlama
10)Liste fiyatlarımızı düşürdük.	Pazarlama
11)Yeni ürünler ve hizmetler geliştirdik, bu ürün ve hizmetlere yönelik tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinde bulunduk.	Pazarlama
12)Yeni pazarlar (ülkeler) belirledik, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdik.	Pazarlama
13)Otelin vermiş olduğu hizmetleri sınırlandırarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	Bakım-Onarım
14)Otelin bakımını erteleyerek maliyetleri azaltmaya çalıştık.	Bakım-Onarım
15)Otelin fonksiyonel maliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan sistemlerin bakımlarını erteledik.	Bakım-Onarım
16)Otelin borçları yapılandırıldı.	Yönetim
17)Yeni krediler çekerek faaliyetlerimize devam etmeye çalışıyoruz.	Yönetim
18)Yapılan iş anlaşmalarını ve kontratları yeniden gözden geçirdik.	Yönetim
19)Yeni yatırım kararlarını erteledik.	Yönetim
20)Krizi yönetebilmek ve en az zararla atlatabilmek için yaptığımız ve yapmayı planladığımız diğer çalışmalar nelerdir?	Genel

Konaklama işletmelerinin kriz yönetimi ile ilgili yapmış olduğu uygulamaları belirlemek için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu Tablo 3’de verilmiştir. İlk beş uygulama insan kaynakları yönetimi, 6-7-8-9-10-11-12 numaralı uygulamalar pazarlama, 13-14-15 numaralı uygulamalar

bakım-onarım, 16-17-18-19 numaralı uygulamalar yönetim ve 20 numaralı uygulama ise genel uygulama olarak tasarlanmıştır.

Tablo 4.Kriz Yönetimi Uygulamalarına Verilen Cevaplar

İfadeler	Evet (n)	%	Hayır (n)	%
1.Mevcut işgücünü azaltmak için bazı çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldık.	66	70,2	28	29,8
2.İşgücü maliyetini azaltmak için bazı çalışanları ücretsiz izne yolladık.	49	52,1	45	47,9
3.Çalışanlara ödenen maaşları düşürdük veya zam yapmadık.	51	53,7	44	46,3
4.Çalışanların maaşlarının ödemesini şimdilik dondurduk.	7	7,4	87	92,6
5.Yüksek maliyetli olan çalışanları işten çıkartarak düşük maliyetli çalışanları işe aldık.	27	28,7	67	71,3
6.Diğer paydaşlarımızla (kredi kartı firmaları, tur operatörleri vb.) ortak pazarlama kampanyaları yaptık.	57	62,6	34	37,4
7.Pazarlama bütçemizi arttırdık.	17	18,1	77	81,9
8.Faaliyet gösterdiğimiz bölgenin özelliklerini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerini arttırdık.	33	36,3	58	63,7
9.Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük.	80	84,2	15	15,8
10.Liste fiyatlarımızı düşürdük.	81	85,3	14	14,7
11.Yeni ürünler ve hizmetler geliştirdik, bu ürün ve hizmetlere yönelik tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinde bulunduk.	24	25,8	69	74,2
12.Yeni pazarlar (ülkeler) belirledik, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdik.	59	65,6	31	34,4
13.Otelin vermiş olduğu hizmetleri sınırlandırarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	30	33,3	60	66,7
14.Otelin bakımını erteleyerek maliyetleri azaltmaya çalıştık.	31	34,1	60	65,9
15.Otelin fonksiyonel faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan sistemlerin bakımlarını erteledik.	11	12,2	79	87,8
16.Otelin borçları yapılandırıldı.	32	35,6	58	64,4
17.Yeni krediler çekerek faaliyetlerimize devam etmeye çalışıyoruz.	31	33,7	61	66,3
18.Yapılan iş anlaşmalarını ve kontratları yeniden gözden geçirdik.	52	57,1	39	42,9
19.Yeni yatırım kararlarını erteledik.	37	41,1	53	58,9

Yapılan analiz sonucu, konaklama işletmelerinin, “Pazarlama” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” alanında yapmış oldukları uygulamaların ön plana çıktığı görülmüştür. Pazarlama uygulamalarında “liste fiyatlarının düşürüldük” diyen 81 işletme (%85,3), “Yeni pazarlar (ülkeler) belirledik,

bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdik.” diyen 59 işletme (%65,6) ve “Diğer paydaşlarımızla (kredi kartı firmaları, tur operatörleri vb.) ortak pazarlama kampanyaları yaptık.” diyen 57 işletme (%62,6) bulgulanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında ise, “Mevcut işgücünü azaltmak için bazı çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldık.” diyen 66 işletme (%70,2) ve “Çalışanlara ödenen maaşları düşürdük veya zam yapmadık.” diyen 51 işletme (%53,7) bulgulanmıştır. Tablo 4’te konaklama işletmeleri tarafından verilen cevaplar detaylı olarak gösterilmiştir.

5 yıldızlı konaklama işletmelerinin en fazla başvurdukları kriz yönetimi uygulamaları arasında sırasıyla; “Liste fiyatlarımızı düşürdük”- 35 işletme (%97,2); “Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük” - 31 işletme (%86,1) ve “Mevcut işgücünü azaltmak için bazı çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldık”- 30 işletme (%83,3) olduğu bulgulanmıştır. 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin ise, “Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük”, “Liste fiyatlarımızı düşürdük” ve “Diğer paydaşlarımızla (kredi kartı firmaları, tur operatörleri vb.) ortak pazarlama kampanyaları yaptık” kriz uygulamalarına önem verdikleri görülmüştür. 3 yıldızlı konaklama işletmelerinin yapmış oldukları kriz yönetimi uygulamaları, “Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük” ve “Liste fiyatlarımızı düşürdük” olarak bulgulanmıştır. Tablo 5’te konaklama işletmelerinin yapmış oldukları uygulamalar detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 5.Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Verdikleri Cevaplar

İfadeler	5 Yıldızlı Oteller (n=36)				4 Yıldızlı Oteller (n=36)				3 Yıldızlı Oteller (n=23)			
	Evet (n)	%	Hayır (n)	%	Evet (n)	%	Hayır (n)	%	Evet (n)	%	Hayır (n)	%
Mevcut işgücünü azaltmak için bazı çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldık.	30	83,3	6	16,7	21	58,3	15	41,7	15	68,2	7	31,8
İşgücü maliyetini azaltmak için bazı çalışanları ücretsiz izne yolladık.	23	63,9	13	36,1	13	36,1	23	63,9	13	59,1	9	40,9
Çalışanlara ödenen maaşları düşürdük veya zam yapmadık.	21	58,3	15	41,7	19	52,8	17	47,2	11	47,8	12	52,2
Çalışanların maaşlarının ödemesini	5	14,3	30	85,7	1	2,8	35	97,2	1	4,3	22	95,7

şimdilik dondurduk.												
Yüksek maliyetli olan çalışanları işten çıkartarak düşük maliyetli çalışanları işe aldık.	14	38,9	22	61,1	10	28,6	25	71,4	3	38,9	20	61,1
Diğer paydaşlarımızla (kredi kartı firmaları, tur operatörleri vb.) ortak pazarlama kampanyaları yaptık.	21	60,0	14	40,0	22	64,7	12	35,3	14	63,6	8	36,4
Pazarlama bütçemizi arttırdık.	9	25,7	26	74,3	5	13,9	31	86,1	3	13,0	20	87,0
Faaliyet gösterdiğimiz bölgenin özelliklerini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerini arttırdık.	15	42,9	20	57,1	9	25,7	26	74,3	9	42,9	12	57,1
Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük.	31	86,1	5	13,9	31	86,1	5	13,9	18	86,1	5	13,9
Liste fiyatlarımızı düşürdük.	35	97,2	1	2,8	30	83,3	6	16,7	16	69,6	7	30,4
Yeni ürünler ve hizmetler geliştirdik, bu ürün ve hizmetlere yönelik tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinde bulunduk.	12	34,3	23	65,7	6	16,7	30	83,3	6	27,3	16	72,7
Yeni pazarlar (ülkeler) belirledik, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdik.	24	68,6	11	31,4	20	58,8	14	41,2	15	71,4	6	28,6
Otelin vermiş olduğu hizmetleri sınırlandırarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	12	35,3	22	64,7	10	28,6	25	71,4	8	38,1	13	61,9
Otelin bakımını	11	32,4	23	67,4	12	34,3	23	65,7	8	36,7	14	63,6

erteleyerek maliyetleri azaltmaya çalıştık.												
Otelin fonksiyonel faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan sistemlerin bakımlarını erteledik.	5	14,7	29	85,3	3	8,6	32	91,4	3	14,3	18	85,7
Otelin borçları yapılandırıldı.	16	48,5	17	51,5	10	28,6	25	71,4	6	27,3	16	72,7
Yeni krediler çekerek faaliyetlerimize devam etmeye çalışıyoruz.	20	57,1	15	42,9	5	14,3	30	85,7	6	27,3	16	72,7
Yapılan iş anlaşmalarını ve kontratları yeniden gözden geçirdik.	21	61,8	13	38,2	16	45,7	19	54,3	15	68,2	7	31,8
Yeni yatırım kararlarını erteledik.	16	45,7	19	54,3	12	36,7	21	63,6	9	40,9	13	59,1

Tablo 6’da konaklama işletmeleri tarafından yapılan genel uygulamalar detaylı olarak verilmiştir. 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin “Acentalarla yeni anlaşmalar yaptığı”, 4 yıldızlı ve 3 yıldızlı konaklama işletmelerinin “Sabit maliyetleri azalttığı” en önemli genel uygulamalardır.

Tablo 6. Konaklama İşletmeleri Tarafından Yapılan Genel Uygulamalar

Uygulama 20 – 5 Yıldızlı Oteller	n	%
Acentalarla yeni anlaşmalar yapmak	7	25,0
Sabit maliyetleri azaltmak	6	21,4
Farklı pazarlara yönelmek	6	21,4
İç pazara ağırlık vermek	5	17,9
Müşteri odaklılık	3	10,7
İnternet yorumlarını dikkate almak	1	3,6
Toplam	28	100,0
Uygulama 20 – 4 Yıldızlı Oteller	n	%
Sabit maliyetleri azaltmak	6	27,3
Farklı pazarlara yönelmek	4	18,2
Yeni yatırımları ertelemek	3	13,6
Sosyal medyadan tanıtımlar yapmak	3	13,6
Personel sayısını düşürmek	2	9,1
Zorunlu olmayan bakım-onarım işlerini ertelemek	2	9,1
Fuarlara katılarak tanıtımlar yapmak	2	9,1
Toplam	22	100,0
Uygulama 20 – 3 Yıldızlı Oteller	n	%

Sabit maliyetleri azaltmak	3	25,0
Farklı pazarlara yönelmek	2	16,7
İç pazara ağırlık vermek	2	16,7
Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek	2	16,7
Yeni anlaşmalar yapmak (tur operatörleri, acenteler vb.)	2	16,7
Oteli kapalı tutmak (3-4 ay)	1	8,2
Toplam	12	100,0

Konaklama işletmelerinin kısa vadeli olumsuz beklentileri arasında “Yabancı turist talebi azalacaktır”, “Gelecekle ilgili hazırlanmış olan yatırım projeleri ertelenecektir” ve “Daha stresli bir iş çevresi oluşmaya başlayacaktır” ifadelerinin olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 7’de konaklama işletmelerinin kısa vadeli olumsuz beklentilerine ait ortalama ve standart sapma değerlerini görmek mümkündür.

Tablo 7. Kısa Vadeli Olumsuz Beklentiler

İfadeler	n	Ort.	S.Sapma
Yerli turist talebi azalacaktır.	95	2,956	1,375
Yabancı turist talebi azalacaktır.	95	4,109	0,904
Kredi alma zorlukları yaşanacaktır.	95	3,674	1,049
Gelecekle ilgili hazırlanmış olan yatırım projeleri ertelenecektir.	95	4,043	0,756
Daha stresli bir iş çevresi oluşmaya başlayacaktır.	95	4,043	0,824
Yerel yönetimler tarafından sağlanan hizmetler aksatılacaktır.	95	3,489	1,056
Borçları ödemeye ilgili zorluklar meydana gelecektir.	95	3,769	0,968
Personel eğitimi için kullanılacak olan bütçeler düşecektir.	95	3,703	0,893
Genel olarak maliyetler artacaktır.	95	3,467	0,994
Pazarlama maliyetleri artacaktır.	95	3,804	0,754

5’li likert dereceleme kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 8’de konaklama işletmelerinin yıldızlarına göre kısa vadeli olumsuz beklentileri detaylı olarak verilmiştir. 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde “Yabancı turist talebi azalacaktır” kısa vadede beklenen en önemli olumsuz beklentidir. 4 yıldızlı konaklama işletmeleri için “Gelecekle ilgili hazırlanmış olan yatırım projeleri ertelenecektir” ve 3 yıldızlı konaklama işletmelerinde açısından ise “Yabancı turist talebi azalacaktır” kısa vadeli olumsuz beklentiler olarak ön plana çıkmıştır.

Konaklama işletmeleri tarafından en önemli uzun vadeli olumsuz beklenti olarak, “Turizmde çalışan nitelikli işgörenlerin sektörden ayrılmaları artacaktır” ifadesinin olduğu bulgulanmıştır. Tablo 9’da konaklama işletmelerinin uzun vadeli olumsuz beklentileri verilmiştir.

Tablo 8. Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Kısa Vadeli Olumsuz Beklentileri

İfadeler	5 Yıldızlı Oteller		4 Yıldızlı Oteller		3 Yıldızlı Oteller	
	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma
Yerli turist talebi azalacaktır.	2,441	1,356	3,000	1,287	3,681	1,257
Yabancı turist talebi azalacaktır.	4,411	0,638	3,800	0,979	4,136	1,013
Kredi alma zorlukları yaşanacaktır.	3,515	1,149	3,764	0,957	3,772	1,041
Gelecekle ilgili hazırlanmış olan yatırım projeleri ertelenecektir.	4,088	0,554	3,972	0,844	4,090	0,899
Daha stresli bir iş çevresi oluşmaya başlayacaktır.	4,206	0,622	3,916	0,840	4,000	1,044
Yerel yönetimler tarafından sağlanan hizmetler aksatılacaktır.	3,265	1,023	3,527	1,055	3,772	1,084
Borçları ödemeye ilgili zorluklar meydana gelecektir.	3,697	0,908	3,861	1,018	3,727	1,008
Personel eğitimi için kullanılacak olan bütçeler düşecektir.	3,824	0,877	3,611	0,934	3,666	0,870
Genel olarak maliyetler artacaktır.	3,412	0,989	3,472	1,108	3,545	0,838
Pazarlama maliyetleri artacaktır.	4,059	0,754	3,555	1,181	3,818	0,715
5'li likert derecelleme kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum						

Tablo 9.Uzun Vadeli Olumsuz Beklentiler

İfadeler	n	Ort.	S.Sapma
Yerli turist talebi azalacaktır.	95	2,413	1,012
Yabancı turist talebi azalacaktır.	95	3,255	1,097
Türkiye çok ucuz bir turizm destinasyonu haline gelecektir.	95	3,608	0,910
Hükümet ve yerel yönetimler turizm endüstrisine olan desteklerini ve yatırımlarını erteleyecektir.	95	3,434	0,959
Özel sektör tarafından turizm endüstrisine yapılacak olan yeni yatırımlar ertelenecektir.	95	3,494	0,960
Turizmde çalışan nitelikli işgörenlerin sektörden ayrılmaları artacaktır.	95	3,692	0,953
İşletme olarak yaptığımız pazarlama çalışmaları olumsuz etkilenecektir.	95	3,615	0,860
5'li likert derecelleme kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum			

Konaklama işletmelerinin yıldızlarına göre uzun vadeli olumsuz beklentileri Tablo 10’da verilmiştir. 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin uzun vadeli olumsuz beklentisi “Turizmde çalışan nitelikli işgörenlerin sektörden ayrılmaları artacaktır” ibaresi ön plana çıkarken, 3 yıldızlı otellerin en önemli olumsuz beklentisi “Türkiye çok ucuz bir turizm destinasyonu haline gelecektir” olarak bulgulanmıştır.

Tablo 10. Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Uzun Vadeli Olumsuz Beklentileri

İfadeler	5 Yıldızlı Oteller		4 Yıldızlı Oteller		3 Yıldızlı Oteller	
	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma
Yerli turist talebi azalacaktır.	2,000	0,894	2,666	0,925	2,636	1,149
Yabancı turist talebi azalacaktır.	3,500	1,157	3,114	1,140	3,095	0,899
Türkiye çok ucuz bir turizm destinasyonu haline gelecektir.	3,529	0,933	3,611	1,021	3,727	0,686
Hükümet ve yerel yönetimler turizm endüstrisine olan desteklerini ve yatırımlarını erteleyecektir.	3,588	0,960	3,222	1,017	3,545	0,838
Özel sektör tarafından turizm endüstrisine yapılacak olan yeni yatırımlar ertelenecektir.	3,735	0,839	3,228	0,988	3,545	1,032
Turizmde çalışan nitelikli işgörenlerin sektörden ayrılmaları artacaktır.	4,000	0,793	3,638	0,960	3,285	1,050
İşletme olarak yaptığımız pazarlama çalışmaları olumsuz etkilenecektir.	3,727	0,903	3,500	0,910	3,636	0,710

5’li likert dereceleme kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 11’de konaklama işletmelerinin kısa vadeli olumlu beklentileri verilmiştir. Konaklama işletmelerinin en önemli kısa vadeli olumlu beklentisi “Yerli turist talebi artacaktır” olarak bulgulanmıştır.

5 yıldızlı ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin kısa vadeli olumlu beklentilerinin “Yerli turist talebi artacaktır” olarak bulgulanmıştır. 3 yıldızlı konaklama işletmelerinin ise, kısa vadeli olumlu beklentilerinin “Geliştirdiğimiz pazarlama stratejileri sayesinde geleneksel olmayan pazarlardan yabancı turist talebi artacaktır” olduğu görülmüştür. Tablo 12’de konaklama işletmelerinin yıldızlarına göre kısa vadeli olumlu beklentileri detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 11. Kısa Vadeli Olumlu Beklentiler

İfadeler	n	Ort.	S.Sapma
Kriz vasıtasıyla maliyetlerimiz azalacaktır.	95	2,912	1,107
Yeni yönetim teknikleri bulup, uygulamaya başlayacağız.	95	3,173	0,963
Bazı operasyonel problemlerimizi görme fırsatımız olacak.	95	3,200	0,913
Yeniden örgüt yapılanması sürecine girmemiz için fırsat olacak.	95	3,252	0,894
Geliştirdiğimiz pazarlama stratejileri sayesinde geleneksel olmayan pazarlardan yabancı turist talebi artacaktır.	95	3,413	1,053
Yerli turist talebi artacaktır.	95	3,516	0,949
İçsel yönetimin verimsizliğini ortadan kaldıracacağız.	95	3,247	0,802
Hükümetin turizm sektörüne olan desteği artacaktır.	95	3,282	0,948

5'li likert dereceleme kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 12. Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Kısa Vadeli Olumlu Beklentileri

İfadeler	5 Yıldızlı Oteller		4 Yıldızlı Oteller		3 Yıldızlı Oteller	
	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma
Kriz vasıtasıyla maliyetlerimiz azalacaktır.	2,667	1,033	3,083	1,079	3,000	1,243
Yeni yönetim teknikleri bulup, uygulamaya başlayacağız.	3,324	0,885	3,027	1,081	3,181	0,886
Bazı operasyonel problemlerimizi görme fırsatımız olacak.	3,177	0,887	3,222	0,988	3,200	0,884
Yeniden örgüt yapılanması sürecine girmemiz için fırsat olacak.	3,294	0,738	3,342	1,067	3,045	0,824
Geliştirdiğimiz pazarlama stratejileri sayesinde geleneksel olmayan pazarlardan yabancı turist talebi artacaktır.	3,353	1,066	3,500	1,133	3,363	0,931
Yerli turist talebi artacaktır.	3,618	0,895	3,611	0,993	3,190	0,935
İçsel yönetimin verimsizliğini ortadan kaldıracacağız.	3,156	0,721	3,342	0,860	3,227	0,849
Hükümetin turizm sektörüne olan desteği artacaktır.	3,235	0,928	3,444	0,969	3,090	0,949

5'li likert dereceleme kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

Konaklama işletmelerinin uzun vadeli olumlu beklentiler Tablo 13’de verilmiştir. Konaklama işletmelerinin en önemli uzun vadeli olumlu beklentisi “Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz” olarak bulgulanmıştır.

Tablo 13.Uzun Vadeli Olumlu Beklentiler

İfadeler	n	Ort.	S.Sapma
Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.	95	3,847	1,020
Kriz yeni pazarlara genişlememiz için bize yol gösterecek.	95	3,673	1,072
Daha profesyonel yönetim teknikleriyle istihdam sağlayacağız.	95	3,549	1,002
Hizmet kalitesi daha önemli bir hale gelecek.	95	3,604	1,156
Kriz, bizi yeni ürünler geliştirmeye itecektir.	95	3,750	0,929
Kriz, turizm sektöründeki birleşmeleri kolaylaştıracaktır.	95	3,637	0,951
Hükümetin desteği için daha fazla baskı yapabileceğiz.	95	3,522	1,054
5’li likert dereceleme kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum			

Tablo 14.Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Uzun Vadeli Olumlu Beklentileri

İfadeler	5 Yıldızlı Oteller		4 Yıldızlı Oteller		3 Yıldızlı Oteller	
	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma
Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.	4,118	0,854	3,722	1,185	3,636	0,931
Kriz yeni pazarlara genişlememiz için bize yol gösterecek.	4,029	0,940	3,583	1,155	3,272	1,008
Daha profesyonel yönetim teknikleriyle istihdam sağlayacağız.	3,637	1,091	3,472	1,027	3,545	0,838
Hizmet kalitesi daha önemli bir hale gelecek.	3,727	1,293	3,527	1,081	3,545	1,075
Kriz, bizi yeni ürünler geliştirmeye itecektir.	3,882	0,949	3,722	0,944	3,590	0,887
Kriz, turizm sektöründeki birleşmeleri kolaylaştıracaktır.	3,647	1,011	3,685	0,949	3,545	0,890
Hükümetin desteği için daha fazla baskı yapabileceğiz.	3,625	1,062	3,555	1,080	3,318	1,017
5’li likert dereceleme kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum						

Tablo 14’de konaklama işletmelerinin yıldızlarına göre uzun vadeli olumlu beklentileri detaylı olarak verilmiştir. 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde en önemli uzun vadeli beklenti “Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.” olarak bulgulanmıştır. 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde ise, “Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.” ve “Kriz, bizi yeni ürünler geliştirmeye itecektir.” ifadeleri en önemli bulgular olarak ön plana çıkmıştır. 3 yıldızlı konaklama işletmelerinde, en önemli uzun vadeli olumlu beklenti “Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.” olarak belirlenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, Türkiye’de meydana gelen krizden etkilenen İstanbul’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamaları, kısa ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz beklentiler araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarıyla, alanyazında yapılmış olan çalışmaların sonuçlarının kıyaslanmasıyla bir takım benzerliklerin ve farklılıkların olduğu belirtilebilir. Araştırma kapsamında, 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin krizin etkilerini azaltabilmek adına “pazarlama” ve “insan kaynakları yönetimi” uygulamalarına daha fazla başvurdukları bulgulanmıştır. Bu bulgunun, Okumus ve Karamustafa (2005) ve Israeli, Mohsin ve Kumar (2011) tarafından yapılan çalışmalarla benzer olduğu söylenebilir. İstanbul’da faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin en fazla başvurduğu genel uygulama ise, sabit maliyetleri azaltma yönündedir. İşletmelerin kriz dönemlerinde müşteri kayıpları yaşadığı ve nakit ihtiyaçlarının olduğu açıktır. Bu nedenle, en fazla başvurulan genel uygulamalardan biri sabit maliyetleri azaltmaya çalışmaktır. Bu bulgu, Okumus ve Karamustafa (2005), Anderson (2006) ve Niininen (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Konaklama işletmelerin kriz açısından kısa vadeli olumsuz beklentileri; 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde “Yabancı turist talebi azalacaktır.”, 4 yıldızlı konaklama işletmeleri için “Gelecekle ilgili hazırlanmış olan yatırım projeleri ertelenecektir.” ve 3 yıldızlı konaklama işletmelerinde açısından ise “Yabancı turist talebi azalacaktır.” kısa vadeli olarak bulgulanmıştır. Ayrıca, uzun vadeli olumsuz beklentiler de ise 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin “Turizmde çalışan nitelikli işgörenlerin sektörden ayrılmaları artacaktır.” ibaresi ön plana çıkarken, 3 yıldızlı otellerde ise “Türkiye çok ucuz bir turizm destinasyonu haline gelecektir.” olarak bulgulanmıştır. İstanbul’da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz konusunda biraz daha karamsar oldukları görülmektedir. Ancak bu sonuç, Okumus ve Karamustafa (2005) ve

Okumus, Altinay ve Arasli (2005) tarafından yapılan çalışmalarla farklılaşmaktadır. Belirtilen çalışmalar, krizin hızlı bir şekilde aşılabileceği yönünde bulguya sahiptir.

Konaklama işletmelerinin krizden kısa vadeli olumlu beklentileri arasında 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin “Yerli turist talebinin artacağı” şeklinde bulgulanmıştır. 3 yıldızlı konaklama işletmelerinin ise, kısa vadeli olumlu beklentilerinin “Geliştirdiğimiz pazarlama stratejileri sayesinde geleneksel olmayan pazarlardan yabancı turist talebi artacaktır.” olduğu görülmüştür. Diğer taraftan uzun vadeli beklentiler bağlamında, 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde “Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.” olarak bulgulanmıştır. 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde ise, “Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.” ve “Kriz, bizi yeni ürünler geliştirmeye itecektir.” ifadeleri en önemli bulgular olarak ön plana çıkmıştır. 3 yıldızlı konaklama işletmelerinde, en önemli uzun vadeli olumlu beklenti “Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.” olarak belirlenmiştir. Alanyazında krizden olumlu beklenti bağlamında, Okumus, Altinay ve Arasli (2005) işletmelerin yeni yönetim teknikleri geliştireceğini, Anderson (2006) işletmelerin çevreye çabuk adapte olmasını öğrenebileceğini ve Niininen (2013) işletmelerin krize hazır hale geleceğini bulgulamışlardır. Alanyazındaki bu bulgularla, sonuçlarımızın örtüşmediği belirtilebilir. Bunun en büyük sebebi olarak araştırmanın yapıldığı yer ve örneklem farklılığı olarak belirtilebilir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir takım sınırlılıklar mevcuttur. Araştırmanın en büyük sınırlılığı olarak yeterli örneklem sayısına ulaşamamak olmuştur. İnsan kaynağı, maddi kaynaklar, zaman gibi faktörlerin yanı sıra, bazı işletmelerin kriz nedeniyle kapalı olması, yöneticilerinin bulunmaması ya da anket doldurmaya sıcak bakmamaları bu sınırlılığı meydana getirmiştir. Ancak, karma bir yöntem kullanılmasından dolayı nitel araştırmalar için en az 30 sayısına ulaşıldığı belirtilebilir (Morse, 1994). Diğer bir sınırlılık ise, örnekleme yöntemiyle ilgilidir. Veriler, kolayda örnekleme yoluyla toplanmıştır. Verilerin kota örnekleme yolu kullanılarak toplanması halinde daha genelleyici sonuçlara ulaşılabilir. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda yazarlara, konaklama işletmelerinin yanı sıra turizm sektörünü kapsayan detaylı bir çalışmanın yapılması önerilebilir.

***Bilgilendirme/Info**

“Bu çalışma Mersin Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimince 2017-1-AP2-2260, Proje Numarası ile desteklenmiştir.” / “This study was supported by the Research Fund of Mersin University in Turkey with Project Number: 2017-1-AP2-2260”

KAYNAKÇA

- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management, 27(6)*, 1290-1297.
- Blake, A. ve Sinclair, M. T. (2003). Tourism crisis management: US response to September 11. *Annals of Tourism Research, 30(4)*, 813-832.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management, 22(2)*, 135-147.
- Israeli, A. A. (2007). Crisis-management practices in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management, 26(4)*, 807-823.
- Israeli, A. A. ve Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: The Israeli case. *International Journal of Hospitality Management, 22(4)*, 353-372.
- Israeli, A. A., Mohsin, A. ve Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management, 30(2)*, 367-374.
- Kultur (2015). Türkiye’deki konaklama tesisi sayıları [www.kultur.gov.tr]. Erişim tarihi: 01.11.2015.
- Morse, J. (1994). Designing funded qualitative research. In *Handbook for qualitative research*, ed.N. Denzin and Y. Lincoln, 220–35. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Niininen, O. (2013). *Five Star Crisis Management--Examples of Best Practice from the Hotel Industry*. INTECH Open Access Publisher.
- Okumus, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an economic crisis evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research, 32(4)*, 942-961.
- Okumus, F., Altınay, M. ve Arasli, H. (2005). The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus. *Tourism Management, 26(1)*, 95-104.

- Perl, Y. ve Israeli, A. A. (2011). Crisis management in the travel agency sector: A case study. *Journal of Vacation Marketing*, 17(2), 115-125.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Sekaran ve Bougie (2013). *Research methods for business. A skill-building approach (6th Edition)*. Wiley.
- Tursab (2017). *Tursit Sayısı ve Turizm Geliri*. [https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html]. Erişim Tarihi: 08.08.2017