


Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/
Journal of Travel and Hospitality Business
Cilt/Vol:19(2),Yıl/ Year: 2022, ss/pp,251-268
Gönderim Tarihi/ Received: 08.04.2022
Kabul Tarihi /Accepted: 01.06.2022
DOI: 10.24010/soid.1100345

Araştırma Makalesi/ Research Article

Krizlerin Türkiye'deki Konaklama İşletmelerine Etkilerinin Meta-Tematik Analizi

A Meta-Thematic Analysis of the Effects of Crises on Lodging Companies in Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Sine ERDOĞAN MORÇİN 
Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
Isparta, Türkiye
E-posta: sinemorcin@sdu.edu.tr

Doç.Dr. Gülay BULGAN 
Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
Isparta, Türkiye
E-posta: gulaybulgan@sdu.edu.tr

Hatice ARMAN 
Süleyman Demirel Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye
E-posta: haticearman20@gmail.com

Nesrin AYDIN ALAKUŞ 
Süleyman Demirel Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye
E-posta: yl2030241692@sdu.edu.tr

Öz

Krizler, turizm sektörünü ve sektörde yer alan işletmeleri derinden etkileyen süreçlerdir. Turizm sektörünün aniden ortaya çıkan olaylardan kolay etkilenen yapısal özellikleri nedeniyle krizlerin yönetilmesi yoğun emek, deneyim ve destek gerektiren bir olgudur. Bu çalışmada, Türkiye'de karşı karşıya kalınan krizlerin turizm sektörünün en önemli aktörlerinden biri olan konaklama işletmelerine etkileri ele alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Konaklama endüstrisinde kriz olgusunu geniş bir zaman perspektifinden ve bütüncül olarak inceleyebilmek için meta-tematik analiz tercih edilmiştir. Bu kapsamda 10 çalışma tespit edilmiştir. Analizler sonucunda, Türkiye'de krizin konaklama işletmelerinin finans, operasyon, müşteri ilişkileri, insan kaynakları, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Konaklama İşletmeleri, Meta-Tematik Analiz.

Abstract

Crises are processes that deeply affect the tourism sector and businesses in the sector. Due to the structural characteristics of the tourism sector that are easily affected by sudden events, managing crises is a phenomenon that requires intensive labor, experience and support. In this study, the effects of the crises faced in Türkiye on companies, which is one of the most important actors of the tourism sector, are discussed. Qualitative research method was used in the research. Meta-thematic analysis was preferred in order to examine the crisis phenomenon in the hospitality industry from a broad time perspective and holistically. In this context, 10 studies were detected. As a result of the analysis, it has been determined that the crisis in Türkiye has affected the finance, operation, customer relations, human resources, marketing and promotion activities of the lodging companies. In addition, detailed information has been obtained about the crisis management processes of lodging companies operating in Türkiye.

Key Words: Crisis Management, Lodging Companies, Meta-Thematic Analysis.

Extended Summary

Purpose

In this study, it is aimed to analyze the effects of crises on lodging companies in Türkiye with a broad time perspective and a holistic perspective.

Background

Early studies on crisis describe it simply as an unplanned, unexpected, unplanned, unpleasant and sometimes even unmanageable event (Rosenthal and Kouzmin, 1993; Wongtao, 2014). On the other hand, in terms of business management, the term crisis usually refers to undesirable events that cause serious consequences, both physical and psychological. However, from a management perspective, crisis does not always result in tragedy. For some businesses, if they are not in the affected area, the crisis can turn into an opportunity to reap benefits. According to Ulmer (2001), the crisis creates potential "opportunity", "regeneration" and "growth" for some businesses. For some businesses, the crisis provides a perspective towards progress, an opportunity to learn and improve themselves (Wongtao, 2014; Ulmer, 2001). In general, it can be said that if tourism enterprises include crisis management in their strategic management decisions, it will be beneficial to prevent them from being caught in a crisis or to overcome crises with minimum damage (Göral, 2014). At this point, it is important to deal with all aspects of the crises in the tourism sector with a holistic perspective. In this study, the effects of the crisis are handled with a holistic approach, especially in the accommodation sector.

Method

In this study, the qualitative method was adopted. As the analyzes technique, meta-thematic analysis was preferred in line with the purpose of the study. Studies on crisis management in lodging companies in Türkiye were evaluated according to inclusion criteria, and 10 identified studies were included in the analysis. The raw data obtained from 10 studies formed the basis of the study and these raw data were recoded by two researchers. The themes obtained as a result of the coding were presented as models. Inter-coder reliability was measured by Cohen-Kappa fit analysis. The researchers determined that the theoretical content was related and consistent with the participant findings, they read and interpreted the raw data very carefully, they made theory-based generalizations by associating the obtained findings with the results of other studies, thus ensuring the validity of the research.

Findings

The effects of the crisis are seen in the financial activities of lodging companies. However, while the crises put the lodging companies in financial difficulties, new investment opportunities are emerging for some businesses due to low prices. In addition to the decrease in demand in the operation departments of lodging companies, the crises also created some opportunities to work on new products. When the findings of the study are examined from the point of view of customer relations, it is seen that the crises cause customer loss as well as the increase in the importance of customer loyalty, the increase in customer quality and the opportunity to cooperate with the guesthouses of public institutions. In human resources activities, however, the reduction of the number of high-paid managers, together with the negativities such as dismissal of personnel and inability to pay wages, provides simplification in

management as well as effective use of financial resources in terms of lodging companies.

Results

The most basic result of the study is that the managers' handling of these unexpected events as a process that includes some opportunities as well as the negativities - because the crisis has both positive and negative effects on the activities of the lodging companies has a great importance in the struggle of the enterprises against the crisis. Crises cause the activities of many enterprises in the tourism sector to be negatively affected. The activities of lodging companies are also adversely affected by the crises like other tourism establishments. The activities of the lodging companies effected by the chips are related to finance, human resources, marketing and promotion, customer relations and operations departments. The reflection of the events experienced in the crisis periods to the media also causes panic and reduces motivation in the businesses affected by the crisis in the process. For this reason, it is extremely important for businesses to behave professionally, especially in their communication with the media, and to manage this effect well. It can be said that these problems will be solved by including communication and informatics experts to the expert teams related to the main activities of the lodging companies, as required by the technology and communication age (Atasever and Bahar, 2017; Pforr and Hosie, 2008; Öztürk and Türkmen, 2005).

1. Giriş

Krizler, turizm sektörünü ve sektörde hizmet veren işletmeleri direkt olarak derinden etkileyen olaylardır. Her ne kadar krizler ani olarak gelişse de öncesinde sinyal kabul edilebilecek bazı durumlara karşılaşmak mümkündür. Turizm işletme ve destinasyonlarının krizle başa çıkamamalarının en önemli nedenleri kriz sinyallerini algılayamamaları, krize hazırlıksız yakalanmaları ve kriz anında uygulayabilecekleri bir plana sahip olmamalarıdır (Ündey Kalpaklıoğlu, 2010). Dolayısıyla kriz öncesi sinyalleri anlayamayan ve krize hazırlıksız yakalanan işletmeler içinde buldukları *stratejik açıklık* durumu nedeniyle hızla kriz evresine geçmektedir (Göral, 2014).

Turizm sektöründe yaşanan krizlerin nedenleri ekonomik olaylar, siyasi olaylar, terörizm, doğal afetler, salgın hastalıklar ve diğer öngörülemeyen olaylar olabilmektedir. Nedeni her ne olursa olsun turizm işletmeleri kriz öncesinde mutlaka kriz dönemleri için hazırlıklı olmalıdır. Her departmanın kriz anında karşılaşacağı durumlar birbirinden farklı olacağından, krizler için departmanlar bazında uygulama planları önceden hazırlanmalıdır. Turizm işletmeleri varlıklarını devam ettirebilmek için kriz ekipleri oluşturmalı, riskleri tespit etmeli ve kriz öncesinde hazırladıkları planlarını kriz döneminde hızla uygulamaya koymalıdır (Dalgıç ve Birdir, 2017; Seçilmiş ve Sarı, 2010; Öztürk ve Türkmen, 2005; Ündey Kalpaklıoğlu, 2010).

Bu çalışmada krizlerin Türkiye'de hizmet veren konaklama işletmelerine etkileri incelenmiştir. Literatür incelendiğinde, çalışmaların genellikle bir kriz türüne odaklandığı veya belli bir zaman diliminde yaşanan krizleri konu aldığı görülmektedir. Meta-tematik analiz ele alınan konuların *geniş bir zaman diliminde ve bütüncül bir bakış açısıyla* incelenmesine imkân vermektedir (Batdı, 2019). Literatürde yapılan araştırmada krizlerin Türkiye'de hizmet veren konaklama işletmelerine etkilerini meta-tematik analiz ile inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığından, çalışmanın özgün değerinin olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Çalışmanın birinci bölümünde krizlerin turizm sektörüne etkileri *olumlu* ve *olumsuz* bakış açıları

çerçevesinde ele alınmıştır. İkinci bölümde çalışmanın yöntemi ele alınmış ve çalışmaya ham veri sağlayan araştırmaların *dahil edilme kriterleri* açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiş ve daha sonra araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde turizm işletmelerine ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

2. Literatür

Turizm sektöründe yaşanan krizlerin pek çok farklı nedeni vardır. İnsan kaynaklı olan ekonomik krizlerde, lüks tüketimden uzaklaşmak sosyolojik bir eğilim olduğu için turistler belirsizlikler ve önünü görememe durumunda lüks ihtiyaçlar kategorisinde kabul edilen turizmde uzaklaşmaktadır (Akıncı, 2011; Akıncı vd., 2012; Ayaz, 2016; Esen ve Uyar, 2011; Yakut Aymankuy, 2001). Dolayısıyla, kriz dönemlerinde turist sayılarında ani düşüşler söz konusu olmakta ve sektördeki pek çok işletme gibi konaklama işletmeleri de bu hızlı değişimlerden oldukça olumsuz etkilenmektedir. Ancak, krizin türüne göre oluşturulan stratejik kriz yönetimi planları içinde bulunulan olumsuz durumu kimi zaman fırsata çevirebilmekte kimi zaman da sadece zararı en aza indirme hedefine odaklanmaktadır.

Krizler genel olarak insan kaynaklı krizler ve doğal kaynaklı krizler olarak iki başlıkta değerlendirilebilir (Sausmarez, 2007). Ekonomik krizler özellikle oda sayısı az olan küçük konaklama işletmelerini daha çok etkilemekte, oda sayıları fazla olan büyük konaklama işletmeleri grup turları ile çalışma imkanları sayesinde krizlerden daha az etkilenmektedir (Esen ve Uyar, 2011). Turizm sektöründe yaşanan krizlerin nedenlerinden biri de terör saldırılarıdır. Terör saldırıları destinasyon ve işletme imajına büyük zararlar verdiği için turizm işletmeleri tekrar talep yaratabilmek için fiyat düşürerek ve yerel pazarlara yönelerek krizle mücadele etmeye çalışmaktadırlar (Çolak ve Batman, 2019; Mutlu ve Akbaş, 2021; Taylor ve Enz, 2002). Politik sorunlar da turizm sektöründe krizlere neden olmaktadır. Nitekim, 2016 yılında Rusya ile yaşanan uçak krizi, 2016 ve 2017 yıllarında dış ticaret hacmi ile gelen Rus turist sayısını olumsuz etkilemiştir (Atasever ve Bahar, 2017; Çolak ve Batman, 2019; Dalgıç ve Birdir, 2017; Türkay vd., 2017; Özhasar ve Ege, 2019). Doğal afetlerin yanı sıra, turizm sektörünü derinden etkileyen doğal kaynaklı krizlerden biri salgınlardır. Pandemi dönemlerinde sadece turizm harcamalarında değil turizm ile ilişkili sektörlerin satış hacimlerinde de keskin düşüşler görülmekte ve işsizlik sorunuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Salgınlar, seyahatçileri psikolojik olarak ta çok yorduğu için genellikle seyahat kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Atay, 2020; Bahar ve Çelik İlal, 2020; Küçükaltan vd., 2015; Matiza, 2022; Sığındı ve Sayın, 2021; Turak ve Güzel, 2020; Yıldırım ve Sayın, 2020).

İşletme yönetimi açısından kriz terimi genellikle "çöküşü" ifade etmekte kullanılsa da kriz dönemleri her zaman olumsuz sonuçlanmaz. Bazı işletmeler için kriz dönemleri fayda sağlamak için bir fırsata dönüşebilir. Örneğin krizler, işletmeler için bazen "yeni pazarlara açılma" ve "yeni ürünler üretme" fırsatı sağlamaktadırlar. Ayrıca, işletme yöneticileri ortaya çıkan krizi neden göstererek yapmak istedikleri küçük ya da büyük yapısal ve kültürel değişimler için süreci değerlendirebilirler. Buna ek olarak, krizler yöneticilerin yetersiz oldukları alanları görmeleri ve yönetim becerilerini ortaya koymak için de bir fırsat sağlamaktadır. Nitekim, her şeyin yolunda gittiği dönemlerde yönetim uygulamaları ve becerileri çok belirgin değildir. Ancak kriz dönemleri yöneticilerin yönetim becerilerini gösterme, uygulamaların başarısını değerlendirme ve kendilerini ispatlama konusunda da fırsatlar ortaya çıkarmaktadır (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002; Demirtaş, 2000; Karagöz vd., 2010; Kingır vd., 2012; Mesci vd., 2016; Okumuş, 2003; Öztürk ve Türkmen, 2006).

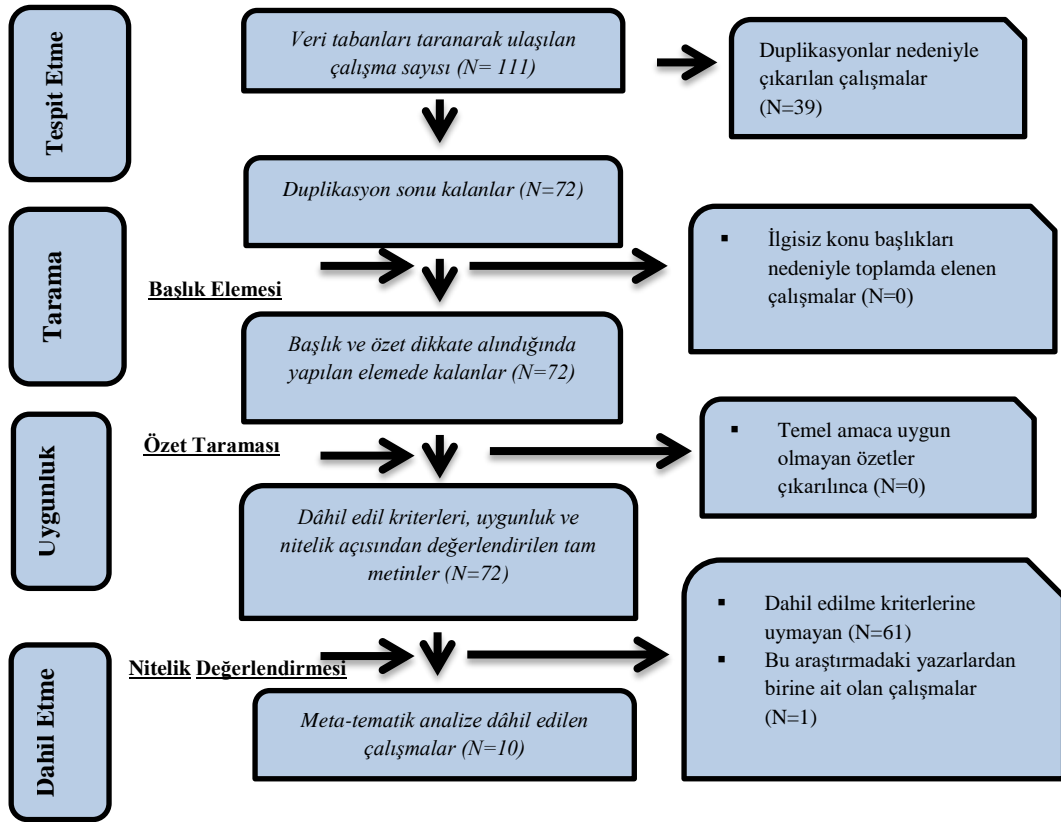
3. Yöntem

Bu çalışmada, Türkiye’de yaşanan krizlerin turizm sektörünün konaklama alanında faaliyet gösteren işletmelere etkisini geniş bir zaman aralığında inceleyebilmek hedeflendiği için meta-tematik analiz en uygun analiz tekniği olarak belirlenmiştir. Daha sonraki aşamada bu amaca uygun olarak, akademik.yok.gov.tr adresinde veri tabanına kayıtlı çalışmalar içinden kriz yönetimi konulu çalışmalar araştırılmıştır. Kriz yönetimi konusunda yazılmış olan makalelerden çalışma için ham veri oluşturacak olan mülakata dayalı çalışmalar tespit edilmiştir. Çalışmanın konusuna uygun 10 araştırma tespit edilmiştir. Sonraki aşamada bu çalışmalarda yer alan katılımcı cevapları ham veriler olarak kabul edilmiş, araştırmacılar tarafından bu veriler yeniden kodlanmış ve temalar oluşturulmuştur. Son aşamada ise elde edilen temalar araştırmacılar tarafından yorumlanarak meta-tematik analiz süreci sonlandırılmıştır (Batdı, 2019). Araştırma önceki araştırmaların ham verilerinden yararlanılarak yapıldığı için etik kurul izni gerektirmemektedir.

Meta-tematik analizde *geçerlilik* verilerin “uygunluğu” anlamına gelmektedir. Bir araştırmada, araştırma sorusunun hedeflenen sonuçlar için geçerliliği, araştırma sorusunun cevaplanması için uygun yöntemin, desenin, örneklemin, veri analizinin uygunluğunu ve ulaşılabilecek sonuçların bağlamsal geçerliliğini kapsamaktadır (Leung, 2015). Buna ek olarak, çalışma sonuçlarının ilişkilendirilebilmesi ve farklı araştırmaların sonuçlarıyla kıyaslanabilmesi de geçerliliği sağlamaktadır. Nitel araştırmaların geçerliliğini değerlendirmek için beş kategori bulunmaktadır. Bunlar; betimsel geçerlilik, kuramsal geçerlilik (iç geçerlilik), yorumlayıcı geçerlilik, genellenebilir geçerlilik (dış geçerlilik) ve değerlendirmeci geçerliliğidir (Maxwell, 1992). Bu çalışmada araştırmacılar elde ettikleri ham verileri tüm yönleriyle açık bir biçimde yeniden ele alarak betimlemişler, araştırmanın kuramsal içeriğinin katılımcı bulgularıyla ilişkili ve tutarlı olduğunu tespit etmişler, ham verileri çok dikkatli bir şekilde okuyarak yorumlamışlar, elde edilen bulguları başka çalışmaların sonuçları ile ilişkilendirerek kuram temelli genelleme yapmışlar ve bu sayede araştırmanın geçerliliğini sağlamışlardır.

Meta-tematik analizde güvenilirlik tutarlılıkla ölçülmektedir. Farklı araştırmaların bulgu ve sonuçları ile tutarlılık gösteren araştırmaların güvenilirliklerinin iyi düzeyde olduğu kabul edilmektedir (Batdı, 2019). Ayrıca SPSS paket programıyla yapılan Cohen-Kappa uyum analizi ile kodlayıcılar arası güvenilirlik hesaplanmıştır ($\kappa=0.964$, $p=0.000$). Elde edilen değer *çok iyi düzeyde* uyum olduğunu göstermektedir (McHugh, 2012). Araştırmada ortaya çıkan kodların değerlendirilmesi neticesinde elde edilen modeller MAXQDA programı ile oluşturulmuştur. akademik.yok.gov.tr veri tabanında bulunan ve araştırmanın dahil edilme kriterlerine göre uygun olduğu belirlenen çalışmaların tespit edilme süreci Şekil 1’de yer alan akış diyagramı ile açıklanmıştır. Bu veri tabanının tercih edilme nedeni, Türkiye’deki akademisyenlerin doçentlik ve akademik teşvik başvuruları için çalışmalarını bu platforma yüklemeleridir (Boğan vd., 2018). Dahil edilme kriterlerine göre; çalışmalar Türkiye’de konaklama sektöründe kriz yönetimi ile ilgili olmalı, mülakat yöntemi ile yapılmış olmalı, çalışmalarda katılımcı görüşleri ham veriler ile sunulmuş olmalı ve çalışmalar bu araştırmadaki yazarlardan birine ait olmamalıdır.

Şekil 1: Akış Diyagramı



Başlık elemesi, özet taraması ve nitelik değerlendirmesi aşamalarından sonra 11 çalışma tespit edilmiştir. Ancak makalelerden biri bu çalışmanın yazarlarından birine ait olduğu için kapsam dışında bırakılmış ve analizler 10 çalışma için gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın dahil edilme kriterlerine göre tespit edilen çalışmalar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Ham Verilerinin Elde Edildiği Çalışmalar

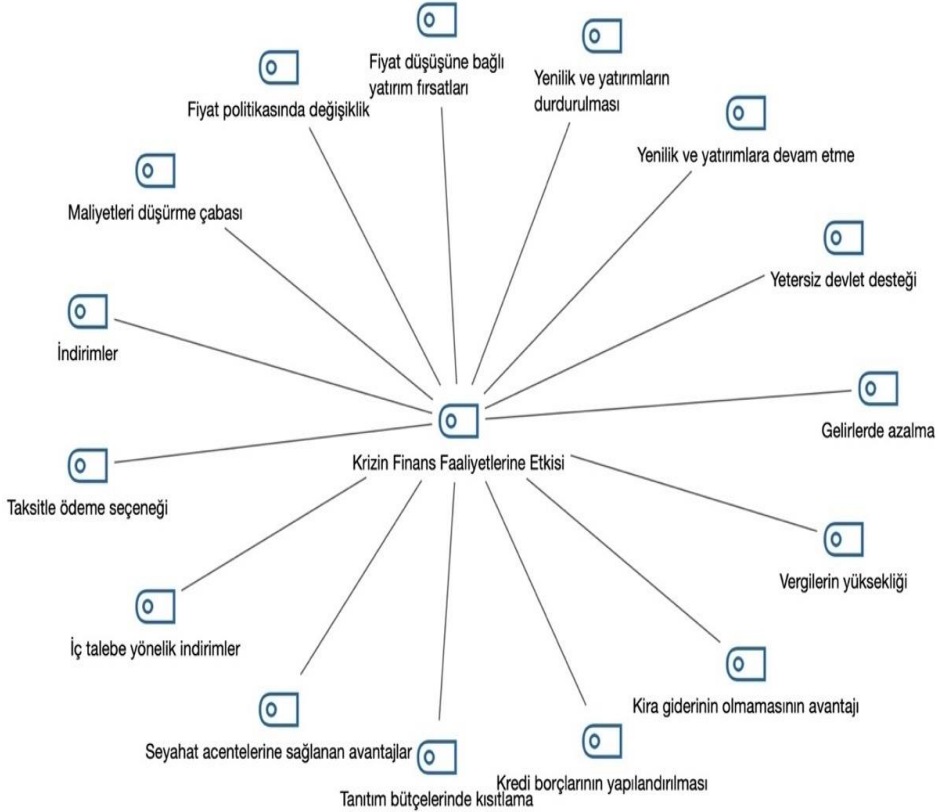
KOD	ÇALIŞMANIN BAŞLIĞI	YAZARLAR/YIL
M1	Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma	Aydın ve Akyol, 2013
M2	Otel Yöneticilerinin Kriz Dönemlerindeki Davranışsal Strateji Deneyimleri	Mesci vd., 2016
M3	Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Beklentileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma	Dalgıç ve Birdir, 2017
M4	Tarihi Konak İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma	Türkay vd., 2017
M5	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği	Özhasar ve Ege, 2019
M6	Turizmde Kriz Yönetimi: İstanbul Örneği, Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi	Çolak ve Batman, 2019
M7	Konaklama İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: Bir Örnek Olay Çalışması	Turak ve Güzel, 2020
M8	Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Önemi; Alanya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Covid 19 Krizi Üzerine Bir Araştırma	Yıldırım ve Sayın, 2020
M9	Kriz Döneminde Otel İşletmeciliği Alanında Pazarlama, Finansman ve Maliyet Odaklı Eylemler	Şiğindi ve Sayın, 2021
M10	11 Eylül Saldırıları ve 2008 Ekonomik Krizi Örnekleri Üzerinden Terör ve Ekonomik Kriz Olgularının Yumuşak Güç Unsuru Olarak Turizme Etkileri	Mutlu ve Akbaş, 2021

Tablo 1’de yer alan M1 kodlu makalede *ekonomik kriz*, M2’de *genel olarak krizler* M3’te *Rusya ile yaşanan uçak krizi*, M4’te *genel olarak krizler*, M5 ve M6’da *2016 yılında İstanbul’da yaşanan terör olayları*, M7 ve M8’de *Covid-19 salgını*, M9’da *2015-2016 yıllarında yaşanan politik krizler*, M10’da ise *11 Eylül 2001 terör saldırıları ve 2008 ekonomik krizi* ele alınmıştır.

4. Bulgular

Çalışmanın dahil edilme kriterlerine göre tespit edilen ve Tablo 1’de yer verilen çalışmalardan alınan ham veriler meta-tematik analiz için yeniden kodlanmıştır. Sonraki aşamada elde edilen kodlar ve temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve kapsamındaki kodlara ilişkin sunulan modeller bu bölümde ayrı ayrı paylaşılmıştır. Bununla birlikte, ham verilerin alındığı kaynaklardan “meta-tematik analizin” bir gereği olarak doğrudan alıntılar yapılmış, ilgili kod ve temaların sunumları zenginleştirilmiştir. Benzer şekilde, Batdı da (2019) meta-tematik analiz yöntemini kullanarak yaptığı çalışmalarında bu süreçleri izlemektedir.

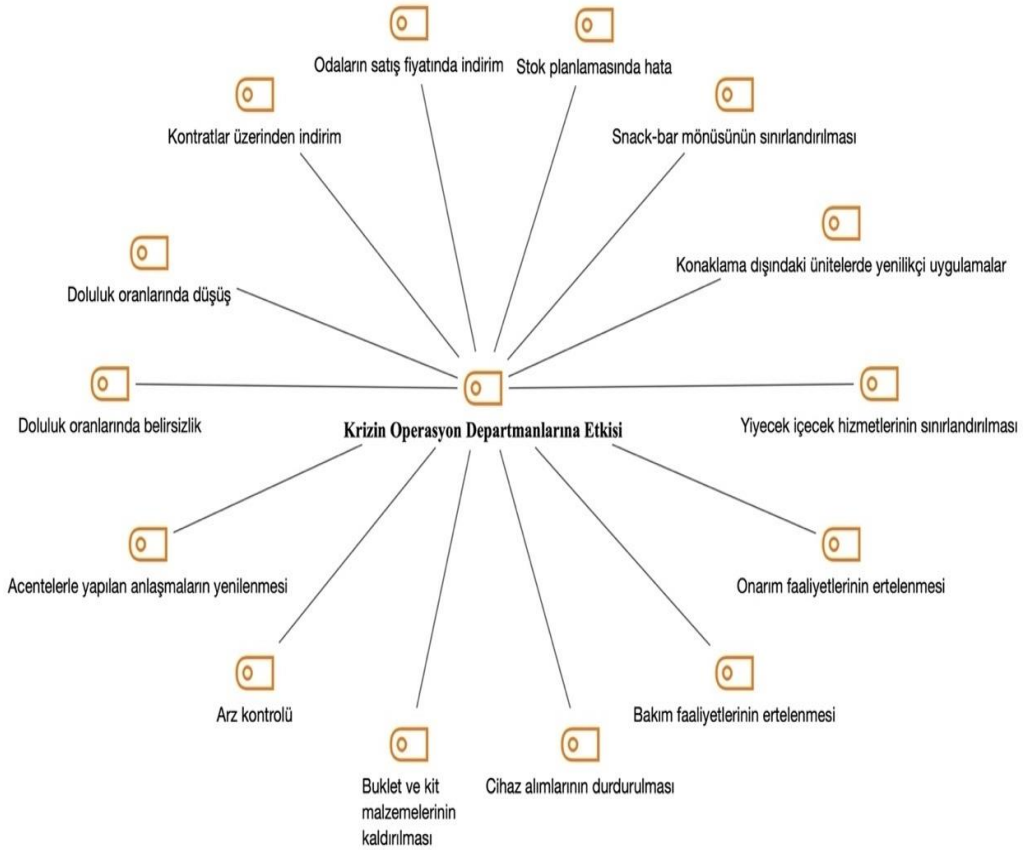
Şekil 2: Krizin Finansal Faaliyetlere Etkisi



Şekil 2 incelendiğinde, konaklama işletmelerinde krizin etkilerine yönelik kodların fiyat düşüşüne bağlı yatırım fırsatları, yenilik ve yatırımların durdurulması, yenilik ve yatırımların devam etmesi, devlet desteklerinin yetersiz kalması, gelirlerde azalma, vergilerin yüksekliği, kira giderinin olmamasının avantajı, kredi borçlarının yapılandırılması, tanıtım bütçelerinde kısıtlama, seyahat acentelerine sağlanan avantajlar, iç talebe yönelik indirimler, taksitle ödeme seçeneği, indirimler, maliyetleri düşürme çabası ve fiyat politikalarında değişiklik ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu

kodların oluşturulmasında referans alınan bazı ifadeler **M1-s.45-50** kodlu makalede yer alan *“Doluluk oranlarımız da çok büyük oynamalar yok fakat toplam gelirlerimizde düşüşler meydana geldi.....”*, *“Bizim yatırımcılarımız kriz döneminin yatırımın yapılacağı dönem olduğu mantığını kabul etmişlerdir.....Hazır satın alma ücretleri de düşmüşken ileride bize daha fazlaya mal olacağını bildiğimiz yatırımları kriz dönemini fırsat bilip yaptık”* şeklindedir.

Şekil 3: Krizin Operasyon Departmanlarına Etkisi



Şekil 3 incelendiğinde, krizin operasyon departmanlarına etkisinde stok planlamasında hata, snack-bar münüsünün sınırlandırılması, konaklama dışındaki ünitelerde yenilikçi uygulamalar, yiyecek içecek hizmetlerinin sınırlandırılması, onarım maliyetlerinin ertelenmesi, bakım faaliyetlerinin ertelenmesi, cihaz alımlarının durdurulması, buklet ve kit malzemelerinin kaldırılması, arz kontrolü, acentelerle yapılan anlaşmaların yenilenmesi, doluluk oranlarında belirsizlik, doluluk oranlarında düşüş, kontratlar üzerinden indirim ve odaların satış fiyatına indirim kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kodların oluşturulmasında referans alınan bazı ifadeler, **M3-s.228** *“Otel odalarının ve mobilyaların bakım ve onarımını gerçekleştiremedik”*, aynı kaynakta sayfa **229’da** ise *“Kontratlar üzerinden %20 indirimine gidildi”* şeklindedir. **M9-s. 602’de** *“Yıl başında eşantiyon dağıtmadık bu yıl, gelecek sene de zor gibi, sonra da duruma bakacağız artık”* şeklinde bir ifade yer almaktadır. **M4- s.43’te** ise *“Şimdi tabi ki büyük oranda düştü. %50 diyebiliriz geçen seneye göre. Ülkemizdeki malum sebeplerden kaynaklı birtakım şeyler var. Diyelim ki geçen sene bu zamanlarda hafta içi %60 doluluk oranı varsa bu şu an %20’lerdedir...”* ifadesi yer almaktadır. Dolayısıyla

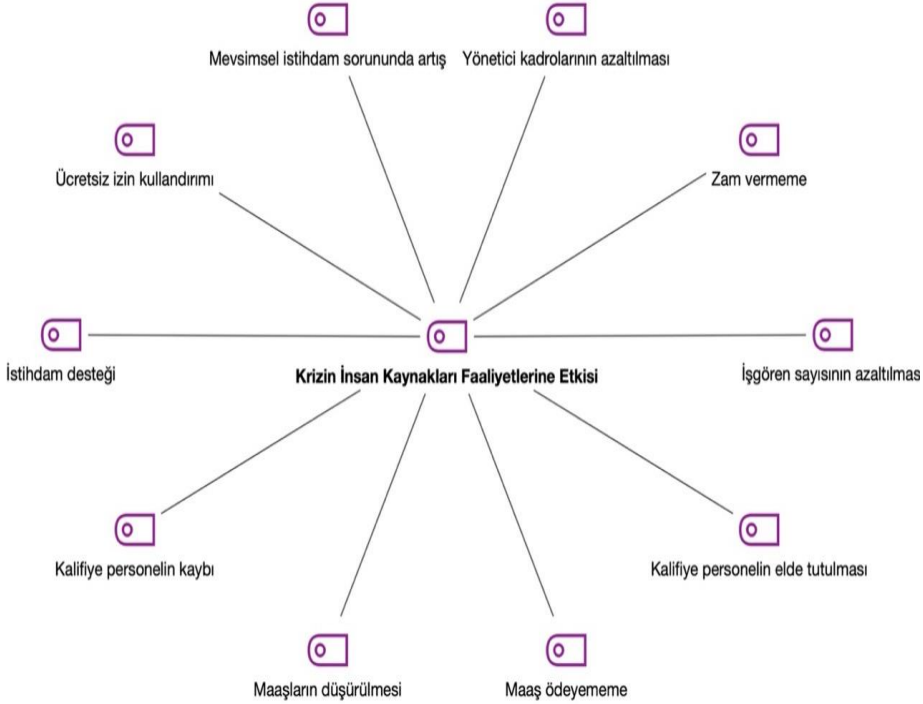
krizin özellikle yiyecek içecek departmanı, önbüro departmanı, kat hizmetleri departmanı, teknik servis departmanı ve diğer destek ünitelerinde etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yiyecek içecek departmanında krizin etkisiyle birlikte stok israfı da yaşanmıştır. İşletmeler bu durumda stoklarını iade yolunu denemiştir. Önbüro departmanı ise doluluk oranlarında yaşanan belirsizlik nedeniyle krizlerden etkilenmiştir. Kat hizmetleri departmanında mobilyaların bakımları ertelenmiştir. İşletmeler krizle başa çıkabilmek için genellikle indirim uygulama yoluna gitmiştir. İndirimler hem anlık oda satış fiyatları üzerinden hem de kontratlı satışlar üzerinden gerçekleşmiştir. Kriz sürecinde işletmeler acentelerle yaptıkları anlaşmaları da yenileme yoluna gitmişlerdir. Bazı işletmeler için ise kriz bakım, onarım ve yenilik yapma fırsatı olmuştur.

Şekil 4: Krizin Müşteri Faaliyetlerine Etkisi



Şekil 4 incelendiğinde, krizin müşteri ilişkileri faaliyetlerine etkileri görülmektedir. Etkiler müşteri kalitesinde artış, müşteri memnuniyetinin öneminin artması, müşteri sadakatinin öneminin artması, müşteri bağlılığı yaratma çabalarında artış, hizmet kalitesine odaklanma ve kamu kurumları misafirhaneleri ile iş birliği kodları ile açıklanmaktadır. Kodlar hazırlanırken referans alınan bazı ifadeler şu şekildedir: **M1-s. 45'te** "Hayır, müşteri kalitesi üzerinde olumsuz yönde bir değişiklik yaratmamıştır. Tam tersine müşteri kalitesi biraz daha artış göstermiştir diyebilirim. Krizden daha az etkilenen insanlar gelmeye başlamıştır. Daha düşük gelirli kişiler ise direk konaklamayı kesmişlerdir. Daha ekonomik çözümler bulmaya çalışmışlardır..." ifadesi yer almaktadır. **M5- s.60'ta** "Mesela ben şunu ortaya koydum, ben kime nereye saldırmalıyım. Oradan şu cevabı buldum. Benim yakınimdaki bölgede hangi kurumların misafirhanesi var. Onlar belliydi zaten ben direkt olarak o kurumlara saldırdım. Yani uzun süreli konaklamalarda o kurumlarda kalan harcırahı olan misafirlerin konaklaması en azından sabit maliyetlerin bir bölümünü çıkartayım diye öyle bir farklı bir kanal yarattım kendime" şeklindeki ifadeden anlaşıldığı üzere, konaklama işletmelerinde kriz döneminde müşteri potansiyeli olan farklı kitlelere yönelme ihtiyacı görülmüştür. Dolayısıyla, kriz döneminde müşteri ilişkileri faaliyetlerinin müşteri portföyündeki değişimler ve müşteri sadakati konusunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Şekil 5: Krizin İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkileri



Şekil 5 incelendiğinde, krizin konaklama işletmelerinin insan kaynakları faaliyetlerine etkileri konusunun yönetici kadrolarının azaltılması, zam vermeme, işgören sayısının azaltılması, kalifiye personelin elde tutulması, maaş ödeyememe, maaşların düşürülmesi, kalifiye personelin kaybı, istihdam desteği, ücretsiz izin kullanımı ve mevsimsel istihdam sorununda artış kodlarında yoğunlaştığı görülmektedir. İlgili temada kodların alındığı bazı referans ifadeler ise şunlardır: **M3-s.226'da** "Çalışanlara ödenen maaşları düşürdük veya zam yapmadık" ve "Mevcut işgücünü azaltmak için bazı çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldık".

M5-s.61'de yer alan ifade "...İyi hizmet de iyi personelle verilir, bu yüzden kriz döneminde yolları ayırmak zorunda kaldığımız kalifiye personeli geri getirmeye çalıştık, çalışıyoruz. Bir kısmı geri döndü, dönmeyenlerin yerine de en az onlar kadar kalifiye arkadaşlar bulmaya çalışıyoruz..." şeklindedir.

Kriz dönemlerinde konaklama işletmeleri yöneticileri de en az işgörenler kadar etkilenmiştir. Bazı işletmelerde yöneticiler yüksek maaş aldıkları gerekçesiyle işten çıkarılmışlardır. **M3-s. 210'da** "Bazı departmanlarda bulunan yöneticileri işten çıkardık. Alt pozisyondan gelen çalışanları mevcut maaşlarına çok az artış yaparak yönetici pozisyonlarını doldurmaya çalıştık" ifadesi de bu durumu kanıtlamaktadır.

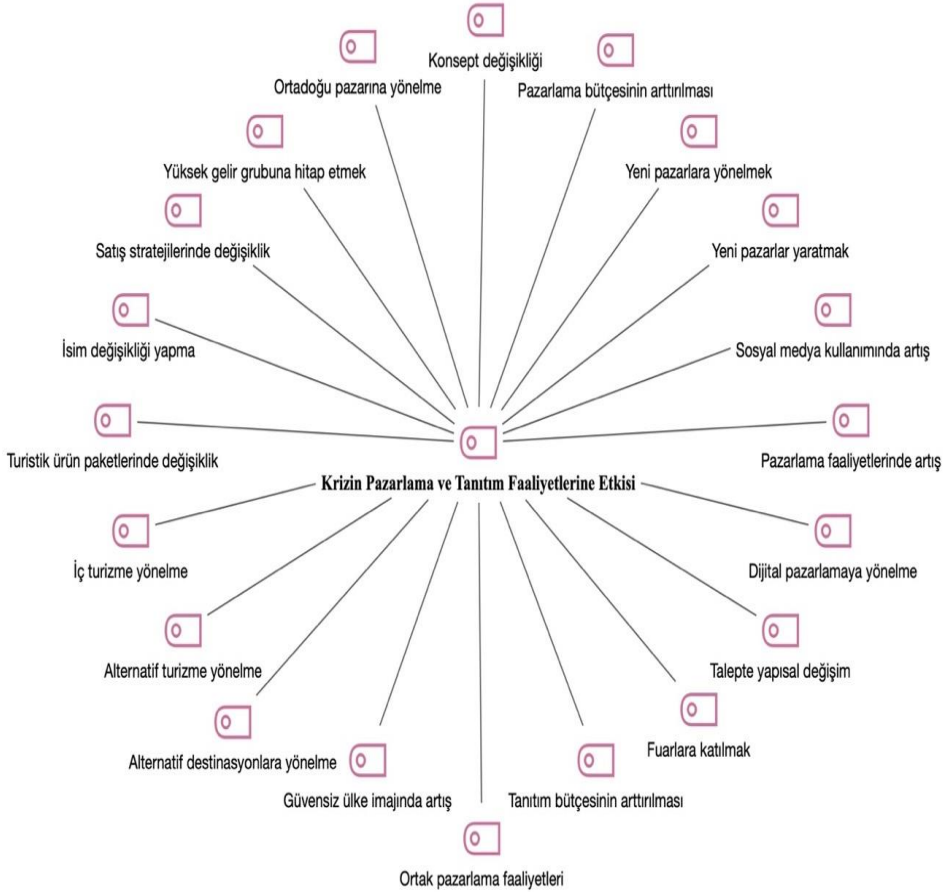
M1-s. 46'da geçen bir ifadede "... Zaten oteller yıl boyunca ihtiyacı olduğu kadar personelle çalışır. Belirli dönemlerde de daha fazla ihtiyacı olduğu zamanlarda dışarıdan eleman temin ederler ya da stajyer kullanımıyla bu gerekliliği azaltırlar. İşten çıkarılmalar olmadı fakat herkes kendi isteğiyle birer hafta ücretsiz izin kullandı. Bunun dışında personel alımı durduruldu ve personel ücretlerine zam yapılmadı" denilmiştir.

M9-s. 604'te "Yıl boyunca çalışan personelin sayısını azaltıp mevsimlik eleman almak epey işe yarayan bir şey, bizim açımızdan karlı..." ifadesi yer almaktadır. Yine

aynı kaynakta, “Otelimiz genelde masrafları azaltmaya çalışır, ancak kriz çıkınca bu konu daha da önemli oluyor. Personel giderlerimizi, genel işletme giderlerini, yani akla gelebilecek her türlü kalemi azaltmaya ve maliyetleri düşürmeye çalışıyoruz. Hepimizin fedakârlık yapması lazım, gerekirse maaş artışından vazgeçmek gerekebilir” şeklinde bir katılımcı ifadesi bulunmaktadır.

Katılımcı ifadelerinden de anlaşıldığı üzere kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin insan kaynakları faaliyetleri genellikle istihdam ve ücret politikasında değişiklik yapmaya odaklanmaktadır.

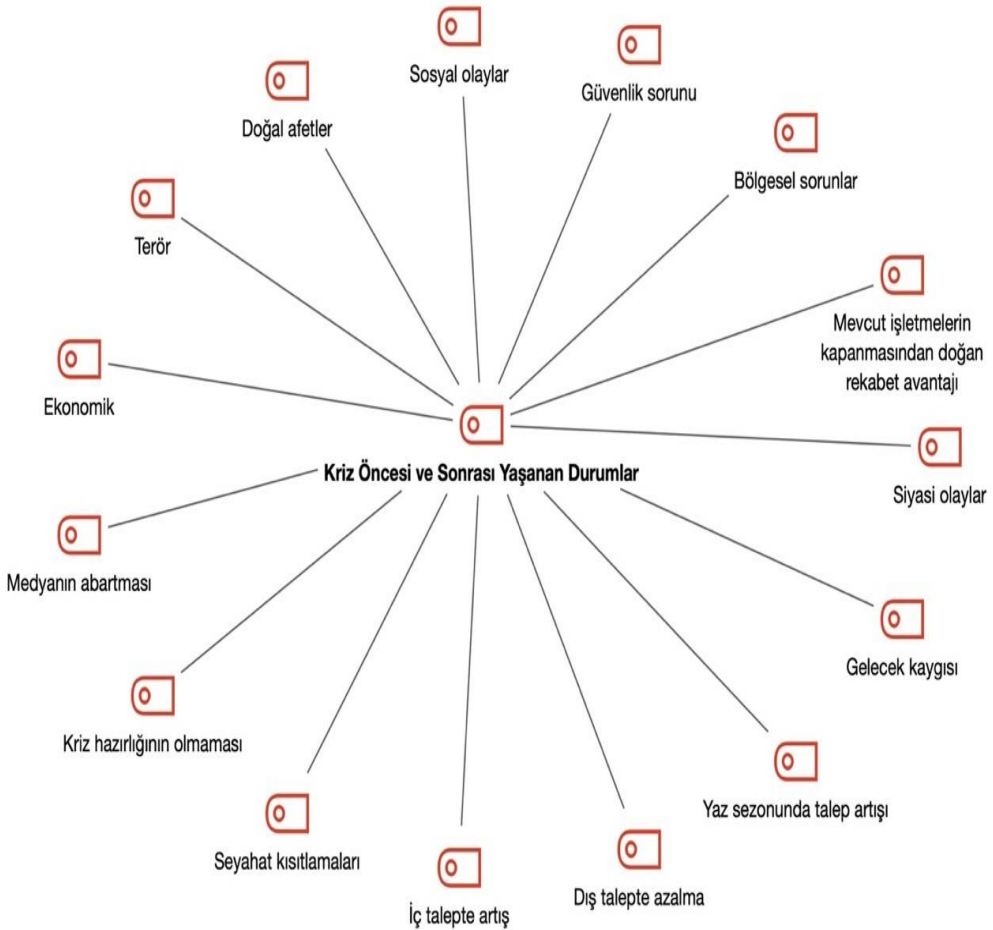
Şekil 6: Krizin Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetlerine Etkileri



Şekil 6 incelendiğinde, krizin konaklama işletmelerinin pazarlama ve tanıtım faaliyetlerine etkilerinde pazarlama faaliyetlerini arttırmak, yeni pazarlar üretmek, yeni pazarlara yönelim, pazarlamaya ayrılan bütçenin arttırılması, konsept değişikliği (helal turizme yönelim), Ortadoğu pazarına yönelme, yüksek gelir grubuna hitap etmek, satış stratejilerinde değişiklik, isim değişikliği ve farklı uygulamalar, turistik ürün paketlerinde çeşitlilik, iç turizme yönelmek, alternatif turizme ve alternatif destinasyonlara yönelim, güvensiz ülke imajı, ortak pazarlama faaliyetleri, pazarlama ve tanıtım bütçesini arttırmak, fuarlara katılım, talepteki yapısal değişiklik, dijital pazarlama kodlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Kodlara referans olan bazı ifadeler ise **M3- s. 228’de geçen** “İslami konseptte yeni bir otel açtık. Yeni hedef pazarlar nedeniyle bu yatırımı gerçekleştirdik” ve **M7- s. 141’de** “Reklam ve tanıtım faaliyetlerimizi arttırdık. Bu tanıtımlarda ön plana çıkardığımız ve sürekli olarak vurguladığımız nokta; otelimizin

hijyenik ve güvenli olduğu ve Covid-19 salgınına karşı her türlü önlemlerin alındığının bilinmesi oldu. Ayrıca yurtdışından gelen misafirlerimizin azalması sebebiyle yurtiçi pazarlara yönelik çalışmalarımızı arttırdık. Oda satış fiyatlarımızı mümkün olduğunca sabit tutmaya çalıştık. Fakat Covid-19'la birlikte maliyetlerin artması, oda satış fiyatlarımıza yansıdı ve biz de fiyat artırımı yoluna gittik. Yılın ilk çeyreğinde beklediğimiz doluluk oranlarının altındaydık. Yaz sezonunun başlamasıyla birlikte bu kriz ortamında ulaşabileceğimiz en iyi seviyelere ulaştık.” şeklindedir. **M6-s. 364**'te ise konaklama işletmelerin isim değişikliği yaptıkları belirtilmiştir.

Şekil 7: Kriz Öncesi ve Sonrasında Yaşanan Durumlar

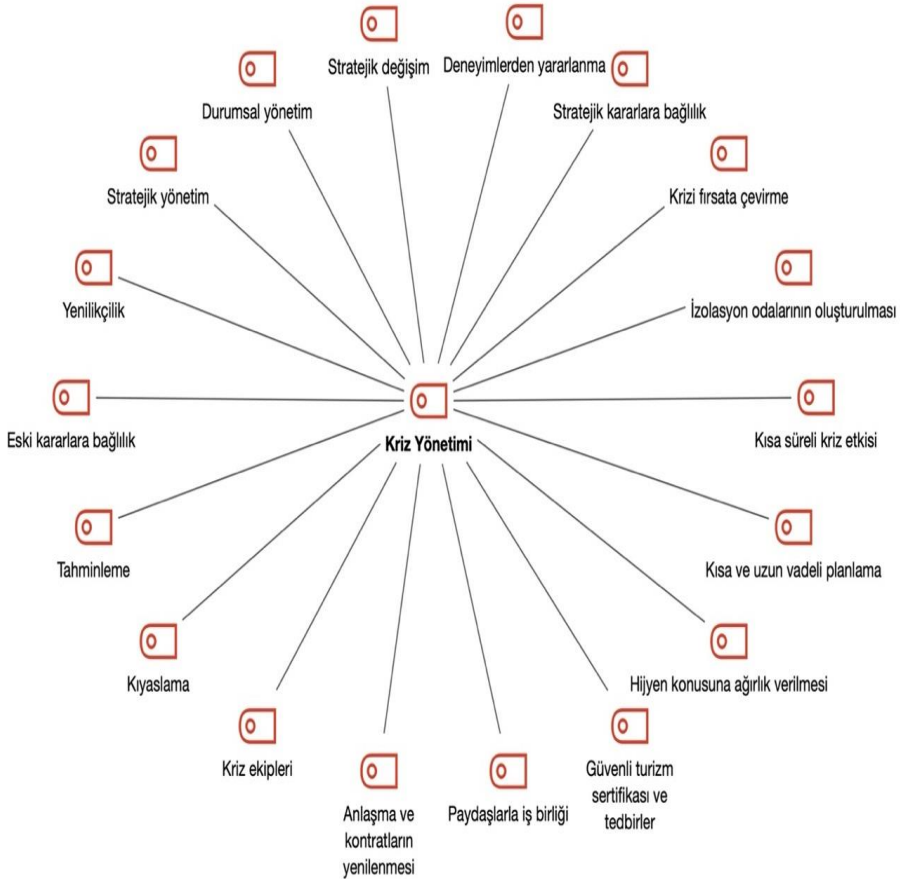


Şekil 7 incelendiğinde, konaklama işletmelerinde kriz öncesi ve sonrasında yaşanan durumları açıklama konusunda siyasi olaylar, bölgesel sorunlar ve güvenlik, sosyal olaylar ve doğal afetler, terör, ekonomik, medyanın abartması, kriz hazırlığının olmaması, seyahat kısıtlamaları nedeniyle yaşanan olumsuz etkiler, yurtiçi talep artışı yurtdışı talep azalışı, yaz sezonunda talep artışı, gelecek kaygısı, rezervasyon iptalleri, tesislerin açılmaması, mevcut işletmelerin kapatılması nedeniyle rekabet avantajı elde etme kodlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Kodlara referans olan ifadelerden bazıları, **M7-s. 141**'de yer alan "Otelimiz uluslararası hizmet veren bir işletme olduğu için Covid-19 ile başlayan seyahat kısıtlamalarının bizi olumsuz etkilediğini söyleyebilirim" ve "Ayrıca yurtdışından gelen misafirlerimizin azalması sebebiyle yurtiçi pazarlara yönelik çalışmalarımızı arttırdık" ve **M5-s. 59**'da ise "Aynı

dönemde Fransa'da, Almanya'da, Belçika'da da terör olayları oldu ama batı medyası bizdeki saldırıları daha fazla gündemde tuttu ve abartarak tuttu. Ne bileyim Ankara'da yaşanan saldırıyı sanki İstanbul'da olmuş gibi yansıttı mesela" şeklindedir.

M10- s. 1496'da "Terör de, ekonomik kriz de turizmi olumsuz etkiler. Terör saldırıları olduğunda insanlar güven ve endişe sorunu yaşamaktadır. Risk almak istememektedir. Can güvenliği olmadığı bir yere seyahat etmek istememektedirler" ve **M5-s. 60'ta** "Bizim işletme olarak bir hazırlığımız yoktu aksine yatırımlarımız devam ediyordu" ve "Öte taraftan dolaylı olarak bir olumlu etkisi oldu benim işletmeye ama bu genel olarak turizm için pek olumlu değildi. Az önce dediğim gibi çok kontrolsüz büyüyen bir arz vardı. İş her hangi bir şekilde turizm olmayan insanlar otelciliğin iyi kazandırdığını düşünüp çok iştahlı şekilde sektöre giriyorlardı. Bu ister istemez hem fiyatları düşürüyor hem de turizmi çok da bilmeyen turizmciler yaratıyordu. Bu dönemde böyle bir doğal fren mekanizması hayata geçti. Yeni yatırımlar ciddi bir kesintiye uğradığı gibi mevcutta faaliyet gösteren birçok yer de kapatmak zorunda kaldı. Bu benim işletmem de dahil, diğer ayakta kalan işletmelere ileride bir rekabet avantaj sağladı diyebilirim" ifadeleri dikkat çekmektedir. Ortaya çıkan kodlardan anlaşıldığı üzere, kriz dönemlerinde medyanın kriz sürecinde olumsuz bir etkisi vardır. Özellikle, turistik bölgeler hakkında yapılan haberler bölgenin imajını olumsuz etkilemektedir. Buna ek olarak, kriz konaklama sektöründe iyi yönetilmediği takdirde işletmelerin kapanmasına neden olan bir süreci ifade etmektedir.

Şekil 8: Kriz Yönetimi



Şekil 8 incelendiğinde, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi konusunda kısa süreli kriz etkisi, krizi fırsata çevirmek, stratejik kararlara sadık kalmak, deneyimlerden yararlanmak, kararlara yüksek bağlılık, stratejik değişim, durumsal yönetim, başarılı kararlarda uygulamanın devam etmesi, stratejik yönetim, yenilikçilik, eski kararlara bağlılık, tahmine dayalı yönetim, benchmarking, krizi engellemek için kriz ekiplerine duyulan ihtiyaç, iş anlaşmaları ve kontratların yeniden gözden geçirilmesi, kısa ve uzun vadeli planların hayata geçirilmesi, paydaşlarla iş birliği güvenli turizm sertifikası alınması, gerekli tedbirlerin alınması, sterilizasyon ve hijyen konusuna ağırlık verilmesi, izolasyon odalarının oluşturulması kodlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kodların ortaya çıkmasına referans olan bazı ifadeler **M1-s.47'de** yer alan *“Rakiplerimizi tabii ki takip ediyoruz. Onlar da kendi çaplarında farklı türde şeyler yapmaktadırlar...”*, **M7-s. 141'de** yer alan *“Reklam ve tanıtım faaliyetlerimizi arttırdık. Bu tanıtımlarda ön plana çıkardığımız ve sürekli olarak vurguladığımız nokta; otelimizin hijyenik ve güvenli olduğu ve Covid-19 salgınına karşı her türlü önlemlerin alındığının bilinmesi oldu...”*, **M2-s. 49'da** yer alan ifade *“Önceki kararlarda ne kadar başarılı olduysak o kararlara o kadar sık kullanırız, sonuca göre sadık kalırız”* şeklindedir. **M3-s.229'da** *“Kontratlar üzerinden %30 indirim uygulandı”* ifadesi yer almaktadır. **M8-s.1750'de** ise *“2020 yılında başlatılan ve 31.12.2020 ye kadar ertelenen %2'lik konaklama vergisi 2022 ye kadar iptal edilmeli. Konaklamalarda %8 olan KDV oranına düzenleme getirilmeli. İşletmeler çalıştırdıkları personellerinc maliyetlerini azaltmak adına teşvikler verilmeli SGK primlerin düzenleme getirilmeli. Vergi borçlarının tahsili konusunda esneklik gösterilmeye devam edilmeli. Bu ve bunlar gibi destekleyici paketler hazırlanmalı ki krizin etkisi olabildiğince kısa sürece sona erebilsin’* katılımcı görüşü yer almaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Krizler, turizm sektöründeki pek çok işletmenin faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Konaklama işletmelerinin faaliyetleri de diğer turizm işletmeleri gibi krizlerden olumsuz etkilenmektedir. Konaklama işletmelerinin krizlerden etkilenen faaliyetleri finans, insan kaynakları, pazarlama ve tanıtım, müşteri ilişkileri ve operasyon departmanları ile ilgilidir. Kriz dönemlerinde yaşanan olayların medyaya yansımaları da süreç içerisinde krizden etkilenen işletmelerde paniğe neden olmakta ve motivasyonu düşürmektedir. Bu nedenle, işletmelerin özellikle medya ile olan iletişimlerinde profesyonel davranmaları ve bu etkiyi iyi yönetmeleri son derece önemlidir. Bu sorunların içerisinde konaklama işletmelerinin ana faaliyetleriyle ilgili olan uzman ekiplere *“içerisinde bulunan teknoloji ve iletişim çağının da gerektiği şekilde”* iletişim ve bilişim uzmanlarının dahil edilmesi ile çözüleceği söylenebilir (Atasever ve Bahar, 2017; Pforr ve Hosie, 2008; Öztürk ve Türkmen, 2005). Diğer taraftan analize tabi tutulan çalışmalarda yer alan, katılımcı ifadelerinden de anlaşılacağı üzere konaklama işletmesi yöneticileri krizlerin olumsuz getirilerinin yanı sıra bazı olumlu getirilerinin olduğunu da düşünmektedir. Ayrıca literatürde de krizlerin bazı işletmeler için bir fırsat yarattığı ve bazı olumlu sonuçlarının olduğu görüşü yer almaktadır (Çelik ve Özdevicioğlu, 2002; Göral, 2014; Öztürk ve Türkmen, 2006; Yeşiltaş vd., 2008).

Krizin hem olumlu hem de olumsuz etkileri konaklama işletmelerinin finansal faaliyetlerinde de görülmektedir. Krizler konaklama işletmelerini mali açıdan zor duruma düşürürken bazı işletmeler için düşük fiyatlar nedeniyle yeni yatırım fırsatları ortaya çıkmaktadır. Krizler konaklama işletmelerinin operasyon departmanlarında da talep düşüşünün yanı sıra yeni ürünler ortaya koymak için çalışmalar yapma konusunda bazı fırsatlar da yaratmıştır. Çalışmanın sonuçlarına müşteri ilişkileri açısından bakıldığında ise, krizlerin müşteri kaybı yaratmasının yanı sıra müşteri cvcfsadakatinin öneminin artması, müşteri kalitesinin artması ve kamu kurumlarının misafirhaneleriyle iş birliği fırsatını da beraberinde getirdiği görülmektedir. İnsan

kaynakları faaliyetlerinde ise personellerin işten çıkarılması, ücretlerin ödenememesi gibi olumsuzluklarla beraber yüksek maaşlı yöneticilerin sayılarının azaltılması yönetimde yalınlaşmayı sağlamanın yanı sıra konaklama işletmesi açısından mali kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır. Buna ek olarak, krizler sadece insan kaynakları faaliyetlerini etkilememekte aynı zamanda personellerin motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde de olumsuz etki yapmaktadır (Akıncı, 2011; Karagöz vd., 2010; Kingır vd, 2012).

Krizin konaklama işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini, güvensiz ülke imajının artması nedeniyle güçlü bir şekilde olumsuz etkilediği söylenebilir. Bununla birlikte yeni dış pazarlara, iç pazara, konseptlere ve alternatif turizm türlerine yönelme fırsatlarını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın en temel sonucu yöneticilerin, krizin konaklama işletmelerinin faaliyetlerine hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olması sebebiyle, bu beklenmedik olayların, olumsuzlukların yanında birtakım fırsatları da içeren bir süreç olarak ele almalarının işletmelerin krizle mücadelelerinde çok büyük bir öneme sahip olduğudur. İncelenen katılımcı görüşleri ve literatür taraması sonucunda, konaklama işletmelerinde krizle ilgili temel sorunun yöneticilerin kriz yönetimi ile ilgili teorik bilgilere sahip olduğu ancak uygulama aşamasında gerekli hassasiyeti göstermeme, kriz planının olmaması ve kriz yönetiminde tecrübesizlik nedeniyle etkili bir kriz yönetimi ortaya koymakta zorlanmaları olduğu söylenebilir (Akıncı vd., 2012).

Son dönemde karşılaşılan en büyük kriz olan Covid-19 salgının etkileri küresel anlamda hissedilmiştir. Salgının döviz kuru üzerindeki etkileri turizm sektörünü de olumsuz etkilemiştir. Enflasyonist baskıların artması özellikle küçük ölçekli turizm işletmeleri üzerinde olumsuz etkiler yapmış ve pek çok küçük işletme salgın nedeniyle faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır. Krizin özellikle küçük ölçekli turizm işletmeleri üzerindeki etkilerinin azalması için destinasyon yönetim örgütlerinin bölgede bulunan zincir işletmeler ile küçük ölçekli turizm işletmelerini kapsayan ortak akıl toplantıları gerçekleştirmeleri ve toplantılarda işletmeleri koruyucu önlemler için ortak kararlar almaları krizin etkilerini azaltmak için etkili bir çözüm üretebilir (Alaeddinoğlu ve Rol, 2020; Demir vd., 2020; İçöz, 1991).

Çalışmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak şu öneriler geliştirilmiştir:

- Krizleri en az zararla atlatabilmek için erken uyarı sistemleri, kriz senaryoları ve kriz ekipleri hazır olmalı,
- Kriz dönemlerinde uygulanacak yol haritaları önceden belli olmalı ve kriz döneminde hızla uygulamaya konulmalı,
- Krizlerin olumsuzlukları tespit edilip giderilmeye çalışılırken bir taraftan da barındığı fırsatlar tespit edilmeli ve bu fırsatlardan yararlanmanın yöntemleri üzerinde durulmalı,
- Medyanın kriz dönemlerinde doğru içerikli ve güvenilir bilgi yayımlaması sağlanmalı,
- İşletmenin içinde bulunduğu çevrede yer alan yerel medya ile ilişkiler iyi olmalı,
- Sosyal medya etkili bir şekilde kullanılmalı ve hem işletmenin bulunduğu destinasyonun hem de işletmenin imajı korunmaya çalışılmalı,
- Krizden etkilenmeyen veya az etkilenen işletmeler için yeni yatırım fırsatları olup olmadığı konusunda piyasa araştırması yapılmalı,
- Diğer işletmeler ve kurum misafirhaneleri ile yapılabilecek iş birlikleri kriz öncesinde değerlendirilmeli ve kriz döneminde bu iş birliklerinden etkin şekilde faydalanılmalı,

-Kriz dönemlerinde özellikle kalifiye personeli kaybetmemek için gerekli önlemler alınmalı, personele gerekli motivasyon desteği sağlanmalı ve bu sayede hizmet kalitesi korunmalı,

-Devlet desteği güçlendirilmeli, konaklama vergisi ve diğer vergilerde düzenleme yapılmalı, vergi borçları yapılandırılmalı, faizsiz krediler ile işletmeler desteklenmeli, işten çıkarılmaların önüne geçmek için sigorta prim desteği, maaş desteği gibi uygulamaların kapsamı genişletilmeli ve özellikle işletmelerin kapanmasını ve işten çıkarılmaları önleyecek uygulamalar kriz döneminde değil kriz öncesinde belirlenerek, kriz anındaki belirsizlikler azaltılmalı,

-Yapılan taramada, genellikle konaklama alanına yoğunlaştığı, seyahat, rehberlik ve yiyecek-içecek alanlarında kriz yönetimi araştırmalarının sınırlı olduğu görülmüştür. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, turizm sektörünün seyahat, yiyecek-içecek ve eğlence sektörü gibi diğer faaliyet alanlarında krizlerin etkilerini ortaya koyacak nicel ve nitel çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

-Yapılacak nitel çalışmalarda mülakatlarda elde edilen ham verilerin çalışmalarda paylaşımı meta-tematik analiz tekniğinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

-Son dönemde çok büyük bir kriz etkisi yaratan Covid-19 pandemisinin etkilerini bütüncül olarak inceleyebilmek için Covid-19 pandemisinin turizm işletmelerine etkilerini inceleyen meta-tematik analiz çalışmalarının yapılması literatüre katkı sağlayacaktır,

-Krizlerin etkileri konusunda hazırlanan nicel araştırmaların sonuçlarını meta-analiz tekniği ile inceleyecek araştırmaların yapılması literatüre katkı sağlayacaktır,

-Kriz türlerine göre yöneticilerin uygulamalarını, departmanlarda uygulanan metodları, başarı/başarısızlık nedenlerini detaylı bir biçimde inceleyen çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır.

6. Kaynakça

- Akıncı, Z. (2011), 'Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi', *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), ss.132-152.
- Akıncı, Z., Kayalar, M. ve Demirel, O. N. (2012). 'Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama', *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 49 (572),
- Alaeddinoğlu, F. ve Rol, S. (2020). 'Covid-19 Pandemisi ve Turizm Üzerindeki Etkileri', *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Salgın Hastalıklar Özel Sayısı, 233-258.
- Atasever, G., ve Bahar, O. (2017), 'Medya Bağlamında Politik İstikrarsızlık-Turizm İlişkisi', *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 6 (1), ss. 33-56.
- Atay, L. (2020), 'Covid-19 Salgını ve Turizme Etkileri' *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 17(1), ss. 168-172.
- Ayaz, N. (2016), 'Ekonomik Krizlerin Turizm Sektörüne Olan Etkileri Üzerine Bir İnceleme' *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (59), ss. 1360-1371.
- Aydın, E. ve Akyol, C. (2013), 'Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma', *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(1), ss. 35-52.
- Bahar, O., ve İlal, N. Ç. (2020), 'Coronavirüsün (Covid-19) Turizm Sektörü Üzerindeki Ekonomik Etkileri', *International Journal Of Social Sciences and Education Research*, 6 (1), ss. 125-139.
- Batdı, V. (2019), *Meta-Tematik Analiz Örnek Uygulamalar*, 1. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Boğan, E., Çalışkan, C. Dedeoğlu, B. B. (2018). 'Turizm Yazınında Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Türkiye'de Yapılan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi', *Turizm Akademik Dergisi*, 5 (2), 47-62.
- Çolak, O. ve Batman, O. (2019), 'Turizmde Kriz Yönetimi: İstanbul Örneği', *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), ss. 351-371.
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002), 'Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma', *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (9), ss. 56-74.
- Dalgıç, A. ve Birdir, K. (2017), 'Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Beklentileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma', *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), ss. 216-235.
- Demir, M., Günaydın, Y. ve Şen Demir, Ş. (2020). 'Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de Turizm Üzerindeki Öncülleri, Etkileri ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi', *International Journal Of Social Sciences and Education Research*, 6 (1), 80-107.
- Demirtaş, H. (2000), 'Kriz Yönetimi' *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6 (23), ss. 353-373.
- Esen, Ş. ve Uyar, H. (2011), 'Küresel Krizin Yerel Ekonomilere Etkileri: Bartın ve Karabük İli Otel İşletmeleri Üzerine bir Araştırma', *EKEV Akademi Dergisi*, 15 (46), ss. 357-370.
- Göral, R. (2014), 'Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve' *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, ss. 89-101.
- Karagöz, Y., Kingir, S. ve Yıldız, M. S. (2010). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon İle Belirlenmesi, *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), ss. 341-362.
- İçöz, O. (1991). 'Enflasyonun Turizm Sektörüne Etkileri', *Anatolia Dergisi*, Ocak-Şubat, ss.19-21.
- Kingir, S., Sancar, M. F. ve Akay, B. (2012), 'Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Krizlerden Etkilenme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Şanlıurfa Örneği', *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), ss. 8-30.
- Küçükaltan, D., Aydın Tükeltürk, Ş. ve Çiftçi, G. (2015). *Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Leung, L. (2015), 'Validity, Reliability and Generalizability in Qualitative Research' *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4 (3), ss. 324-327.
- Matiza, T. (2022), 'Post-Covid-19 Crisis Travel Behaviour: Towards Mitigating The Effects of Perceived Risk' *Journal of Tourism Futures*, 8 (1), ss. 99-108.
- Maxwell, J. A. (1992), 'Understanding and Validity in Qualitative Research' *Harward Educational Review*, 62 (3), ss. 279-300.
- McHugh M. L. (2012), 'Interrater Reliability: The Kappa Statistic' *Biochem Medica*, 22 (3), ss. 276-282.
- Mesci, M., Ağraş, S. ve Aslantürk, E. (2016), 'Otel Yöneticilerinin Kriz Dönemlerindeki Davranışsal Strateji Deneyimleri', *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(28), ss. 39-60.
- Mutlu, Ç. ve Akbaş, Z. (2021), '11 Eylül Saldırıları ve 2008 Ekonomik Krizi Örnekleri Üzerinden Terör ve Ekonomik Kriz Olgularının Yumuşak Güç Unsuru Olarak Turizme Etkileri', *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), ss. 1487-1508.
- Ulmer, R. R. (2001). 'Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships', *Management Communication Quarterly*, 14, pp. 590-615.
- Okumuş, F. (2003), 'İşletmelerde Kriz yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri' *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), ss. 203-212.
- Özhasar, Y. ve Ege, Z. (2019), 'Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği', *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 1, ss. 50 - 65.

- Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2005), 'Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma', *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), ss. 167-198.
- Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2006), 'Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma', *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, ss. 74-95.
- Pfarr, C. ve Hoise, P. J. (2008), 'Crisis Management in Tourism', *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(2-4), ss. 249-264.
- Rosenthal, U. ve Kouzmin, A. (1993), 'Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement'. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 1 (1), pp.1-12.
- Sausmarez, N. (2007), 'Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators', *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), ss. 700-714,
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010), 'Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), ss. 501-520.
- Siğındı, T. ve Sayın, H. C. (2021), 'Kriz Döneminde Otel İşletmeciliği Alanında Pazarlama, Finansman ve Maliyet Odaklı Eylemler', *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), ss. 593-609.
- Taylor, M. S. ve Enz, C. A (2002), 'Voice From The Field: GMS's Responses To The Events Of September 11, 2001', *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43 (1), ss. 7-20.
- Turak, G. ve Güzel, T. (2020), 'Konaklama İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: Bir Örnek Olay Çalışması', *Journal of Humanities and Tourism Research*, Özel sayı 5, ss. 134-144.
- Türkay, O., Şengül, S. ve Genç, K. (2017), 'Tarihi Konak İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma', *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), ss. 39-47.
- Ulmer, R. R. (2001). 'Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships: Malden Mills as a Case Study', *Management Communication Quarterly*, 14 (4), pp. 590-615.
- Ündey Kalpaklıoğlu, N. (2010), 'Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi' *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 44, ss.139-155.
- Wongtao, J. (2014), 'Knowledge Management for Tourism Crises: A Multi-Case Study of Hotels in Thailand', *University of Surrey, Doctoral Thesis*.
- Yakut Aymankuy, Ş. (2001), 'Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi', *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (6), ss.105-118.
- Yeşiltaş, M., Öztürk, İ., ve Türkmen, F. (2008), 'Terör Faaliyetlerinin Turizm Sektörüne Etkilerinin Çözüm Önerileri Perspektifinde Değerlendirilmesi', *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), ss. 175-189.
- Yıldırım, G. ve Sayın, K. (2020), 'Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Önemi; Alanya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Covid 19 Krizi Üzerine Bir Araştırma', *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(33), ss. 1738- 1756.