

TURİZMDE KRİZ YÖNETİMİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ Crisis Management in Tourism: The Case of İstanbul¹

Arş. Gör. Oğuz ÇOLAK

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi

oguzcolak@subu.edu.tr

Orcid ID: 0000-0003-2917-3426

Prof. Dr. Orhan BATMAN

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi

obatman@subu.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-7186-7064

Öz

Turizm, küreselleşen dünya ekonomisi içerisinde gün geçtikçe gelişen ve daha fazla kişiye yayılan bir endüstridir. Küreselleşmeyle birlikte yaşanan krizlerin artması sonucu turizm endüstrisi açısından oluşan tehditlerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu tehditlerden en tehlikelisi ise turizm destinasyonlarında yaşanan terör saldırıdır. Bu çalışmada, 2016 yılında İstanbul'a yönelik terör saldırıları sonucu oluşan krizin etkilerini ve otel işletmelerinin kriz yönetimi stratejilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu sebeple, İstanbul'da faaliyet gösteren on adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiş ve analiz sonucunda ise otel işletmelerinin krizden yüksek seviyede etkilendikleri tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmeleri kriz yönetiminde önemli uygulamalar gerçekleştirmekle birlikte bu süreci daha etkin bir şekilde yönetebilmek için geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Turizm Endüstrisi, İstanbul, Otel İşletmeleri

Abstract

Tourism is an industry that developing day by day and sprawling more people in the globalizing world economy. As a result of the crises with globalization, the number of threats in terms of tourism industry has increased. The most dangerous of these threats is the terrorist attacks in tourism destinations. In this study of aimed, the effect of the crisis that occurred as a result of the terrorist attacks against İstanbul in 2016 in addition to that to reveal crisis management strategies of hotel businesses. Data were obtained by interviewing five and four stars hotel managers in İstanbul. The data were analyzed by descriptive analysis method. As a result of the analysis it has been determined that hotel business are affected by the crisis at a high level. Hotel

¹ Bu çalışma 18. Ulusal Turizm Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

businesses develop important practise in crises management but there are aspects that it need to improve.

Key words: Crisis, Crisis Management, Tourism Industry, İstanbul, Hotel Business.

Giriş

Küresel ekonominin önemli bir parçası olan turizm tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla gelişen ve yaygınlaşan bir endüstri konumundadır. Turizm, ödemeler dengesine sağladığı döviz girdisi, istihdamı arttırıcı etkisi ve ekonominin tarım, sanayi gibi diğer tüm sektörlerini uyaran bir endüstridir. Bu nedenle özellikle gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkeler açısından ekonomik kalkınma sağlayan önemli bir endüstridir.

Turizm; bölgeler ve ülkeler arasında karşılıklı değişime aracılık yapan bir endüstri olduğu için aniden ortaya çıkan ve normal işleyen sistemleri bozan kriz durumlarına karşı oldukça hassas bir endüstridir. Turizm işletmeleri açısından ekonomik, politik, siyasi, teknolojik, toplumsal ve doğal çevrede yaşanan herhangi bir durum krize neden olmaktadır.

Turizm insanların temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra yeterli ekonomik ve zaman yeterliliği olduğu takdirde tüketiciler tarafından gerçekleştirilen bir faaliyet (Kayalar ve Demirel, 2012: 80) olduğu için insanlar kendilerini riskte hissettikleri takdirde turizmden hemen vazgeçebilmektedir. Özellikle turistik destinasyonlara ve yabancı turistlere karşı gerçekleştirilen, yaşandığı yerle birlikte tüm uluslararası alanda etkisini gösteren terör saldırıları turizm işletmeleri açısından mücadele edilmesi en zor kriz türüdür. Bu nedenle; turizm işletmeleri krizin getirdiği belirsizlik durumuna karşı etkin bir kriz yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar.

Kriz yönetimi; oluşabilecek kriz durumlarına karşı kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve örgütün krizi en az hasarla atlatabilmesi açısından gerekli önlemlerin alınması sürecidir (Genç, 2012: 364). Konjoktürel dalgalanmalara açık olan turizm endüstrisinde işletmeler krizlere karşı etkin kriz yönetimi sistemleri geliştirmelidirler. Gerçekleşen terör saldırıları özellikle sunduğu hizmet bakımından turistleri o destinasyona getirmesi gereken otel işletmeleri açısından diğer sektörlerle göre kriz yönetimini zorlaştırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; 2016 yılında İstanbul'da gerçekleşen terör saldırıları sonucu faaliyet gösteren otel işletmelerinin krizden nasıl etkilendiklerini ve krizle mücadele edebilmek için kriz yönetiminde uyguladıkları stratejileri ortaya koymaktır. Bu sebeple çalışmanın literatür bölümünde kriz, kriz yönetimi, terör krizi ve İstanbul'da yaşanan terör olayları ve kriz yönetimi hakkında bilgi verilmiştir. Bununla birlikte, 10 adet 4 ve 5 yıldız otel yöneticisiyle yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak konaklama işletmelerinin krizden nasıl etkilendikleri ve kriz yönetiminde uyguladıkları stratejiler noktasında görüşleri alınmıştır. Son olarak elde edilen bulgular neticesinde sonuçlar ortaya koyularak öneriler geliştirilmiştir.

Literatür Taraması

Kriz ve Kriz Yönetimi

Kriz; organizasyonun hayatını tehdit eden, ani zorlukların üstesinden gelebilme yeteneğini test eden, (Faulkner, 2001: 136; Çelik ve Özdevecioğlu, 2002: 56) risk ve belirsizliklerle kaplanmış, zaman baskısı altında yürütülen ve örgütsel itibara zarar verici bir kavram olarak nitelendirilebilir (Gregory, 2005: 313). Daha geniş bir tanım yapılacak olursa kriz; bir örgütün, bölgenin veya ülkenin iç veya dış çevresinde ortaya çıkan, normal ilişkilerin ciddi bir şekilde sarsılmasına neden olan, operasyonel faaliyetleri aksatan ve mevcut yönetsel yöntemler ile çözülemeyen planlı olmayan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Okumuş ve Karamustafa, 2005: 943; Delice, 2003: 58). Faulkner (2001: 138) bazı yazarların çalışmalarından faydalanarak kriz döneminin temel unsurlarını belirlemiştir;

- Kriz; mevcut yapının, rutin operasyonların veya organizasyonun hayatta kalmasına meydan okuyan önemli bir tetikleyici olaydır,
- Kriz; aciliyet ve sürpriz unsuru olan, yüksek tehdit oluşturan, kısa sürede karar alınması gereken bir olaydır,
- Kriz; hem pozitif hem de negatif sonuçlar doğurabilecek bir dönüm noktasıdır,
- Kriz “değişken, kararsız, dinamik” bir durum olarak karakterize edilir.

Turizm endüstrisi; sosyal veya politik (isyan, terörizm, suç, siyasi ayaklanma, bölgesel gerilimler), doğal olaylara ve insan kaynaklı oluşan felaketlere karşı oldukça hassastır (Sönmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999: 13). Bununla birlikte, küreselleşen turizm endüstrisinde yaşanan bu tip olayların medya aracılığıyla tüm dünyaya aktarılması (Martens, Feldez ve Merten, 2016: 89) bir keyif endüstrisi olan turizmi oldukça etkilemektedir (Batman, 2018: 15). Bu olaylar sonucu oluşan turizm krizi; “turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin azalması nedeniyle yerel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememeleri ya da varlıklarını devam ettirememelerine sebep olan olaylardır” şeklinde tanımlanabilir (Turofed’den aktaran Göral, 2010: 91). Yaşanan krizler farklı olmakla birlikte her bir kriz turizmi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple, krizin getirdiği olumsuzlukları en aza indirebilmek için işletmeler etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirmelidirler.

Literatür incelendiğinde Santana (2004: 308) kriz yönetimi; “her şeyden önce krizlerin anlaşılmasını ve önlenmesinin sağlanması ve kuruluşların yönetim, planlama ve eğitim faaliyetlerinin her adımında paydaşlarının menfaatleri göz önünde bulundurularak etkin bir şekilde ortaya konan sürekli, kapsamlı bir çaba olarak” tanımlamaktadır. Bir diğer tanımda ise kriz yönetimi; oluşabilecek zararları en az hasarla atlatmak isteyen işletmeler için doğru politikalar ve doğru önlemler alma süreci olarak tanımlanmaktadır (Aymanı, 2001: 106).

Krizler her ne kadar tahmin edilmesi zor ve ani gelişmeler bile yöneticiler riski azaltmak ve herhangi bir hazırlık yapmadan yakalanmamak için öncesinde hazırlık yapmaktadırlar (Brent ve Ritchie, 2003: 673). Bazı çalışmalarda (Kalpaklıoğlu, 2010: 151; Kash ve Darling, 1998: 182), işletmelerin hazırlık noktasında varsayımlara dayalı

senaryolar oluşturarak krizi önceden ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Titiz (2003: 112) bu konuyla ilgili kriz dönemin getirdiği tehditlere karşı hazırlıklı olan işletmelerin tehditleri fırsata dönüştürerek birçok üstünlük ve avantaj sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Cushnahan (2004: 327-328), kriz yönetimini üç aşamada ele almaktadır;

1. Kriz döneminde risk değerlendirmesinin yapılması,
2. Kriz yönetimi ekibi ve kriz yönetimi planının oluşturulması,
3. Kriz değerlendirmesi ve oluşturulan plan sonucu elde edilen verilerin analiz edilerek raporlar üretilmesi.

Wilks ve Moore (2004: 38) ise, turizmde kriz yönetimini dört aşamada incelemektedir;

1. Azaltma Aşaması: Kriz yönetiminin anahtarı potansiyel bir krizi tanımlamak ve etkisini azaltmaya çalışmaktır,
2. Hazırlık Aşaması: Hazırlık planları yapmak ve denemek, yöneticiler ve personeli kriz dönemlerinin etkilerine hazırlamak,
3. Müdahale Aşaması: Kriz durumunda operasyonel ve iletişim planlarının yönetilmesi,
4. İyileştirme Aşaması: Kriz bittikten sonra örgütün normale döndürülmesi.

Jia vd.,(2012: 140) yaptıkları çalışmada literatürde kriz yönetimiyle ilgili farklı yaklaşımların ortak noktaları belirtmişlerdir. Bunlar; potansiyel kriz durumlarını öngörme ve hazırlık yapma ihtiyacı, kriz sırasında doğru bilgi sağlama ihtiyacı, kriz durumlarına mümkün olduğunca hızlı tepki verme ve uzun vadeli çözümlere duyulan ihtiyaçtır.

Krizlerin etkileri ve getirdiği sonuçlar farklı olmakla birlikte konaklama işletmeleri üzerinde yapılan farklı araştırmaların sonuçları uygulanan politikaların birbirine benzediğini göstermektedir. Konaklama işletmeleri kriz dönemlerinde maliyetlerin düşürülmesi, talebi arttırmak için indirimle gidilmesi, pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi, tur operatörleri ve seyahat acentaları ile işbirliğine gidilmesi, yeni pazar arayışları, finansal açıdan temkinli davranma gibi politikalar uygulamaktadır (Ekşili, Ünal ve Çetin, 2017: 271; Dalgıç ve Birdir, 2017: 231-232; Bahar, Kaya ve Keklik, 2011: 97; Durgun ve Gövdere, 2011: 157 ; Ivanov vd., 2017: 115).

Turizm'de Terör Krizi

Terör; insanlık tarihinin eski zamanlarından beri politik araç olarak kullanılmasına rağmen modern çağın ikinci bölümünün başından itibaren terörizm başlamıştır. Uluslararası terörizm ise 1960'ların sonlarında ve 1970'li yılların başında hızla artmıştır (Sönmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999: 14). ABD Dışişleri Bakanlığı terörizmi, "ulusal alt gruplar tarafından, sivillerin ve silahsız güvenlik güçlerinin hedef alındığı, önceden planlanmış ve genellikle belirli bir kitleyi etkileme amacıyla olan, siyasi sebeplere dayalı şiddet" olarak tanımlamaktadır (Sönmez, 1998: 111).

Turizm endüstrisi yaşanan küreselleşme ile birlikte Dünya'da geniş kitlelere yayılmıştır. Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) tarafından hazırlanan raporda, 2018 yılında dünya turizmine 1.4 milyar kişinin katıldığı ve bu rakamın 2030 yılında 1.8

milyar kişiye ulaşacağı öngörülmektedir (UNWTO, 2019: 2). Bununla birlikte, turizm endüstrisi yapısı gereği diğer sektörlerle olan girdi alışverişi, döviz girdisi sağlaması ve bir birimlik yatırımla 8.4 kişiye istihdam sağlayabilmesinden dolayı özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler için çok önemli bir yere sahiptir (Batman, 2018: 13-14). Bu sebeple yaşanan terör olaylarının etkisi sadece turizmi değil ilişkili olduğu sektörleri ve ülkenin ekonomisini de olumsuz anlamda etkilemektedir.

Turizm endüstrisi, bir ülkenin yumuşak güç elde etmesine olumlu etkide bulunmaktadır (Akbaş ve Tuna, 2012: 14). Ancak, ülkenin yumuşak gücünün azalmasıyla birlikte turizm endüstrisinin faaliyetlerinde düşüklük yaşanmaktadır. Yumuşak güç unsurunun azalmasında insanları korkutan, güvenliğini tehdit eden terör faaliyetlerinin büyük etkisi vardır. Yapılan çalışmalarda, bir ülkede veya bölgede yaşanan terör saldırısının risk algısı oluşturduğu ve potansiyel turistlerin bu destinasyonlara karşı seyahat algısını olumsuz etkilediği ve insanların güvenliklerini tehdit eden yerlere gitmek yerine bilgi toplayarak, destinasyon alternatiflerinden diğerlerini tercih ettikleri belirtilmektedir (Baker, 2014: 64; Amankona, 2016: 49). Turizm endüstrisine yaşanan terör olaylarının etkisinin ve çözüm yollarının incelendiği bazı çalışmalarda elde edilen sonuçlar Tablo 1'deki gibidir;

Tablo 1: Literatürde Terör Olayları ve Turizm Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Açıklama	Kaynak
Mutlu ve Akbaş gerçekleştirdikleri çalışmada, 11 Eylül saldırıları sonucu turizm işletmelerinin rezervasyon iptalleri, gelir düşüşü, istihdam sorunu, güvenlik noktasında birçok sorunla karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedir. Bu sorunlarla mücadele edebilmek için ise güvenlik önlemlerini tekrardan ele aldıklarını ve promosyonlarla turizmi hareketlendirmeye çalıştıkları sonucuna ulaşmışlardır.	Mutlu ve Akbaş (2016: 11).
Arana ve Leon 11 Eylül saldırılarının Akdeniz ve Kanarya Adaları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, turistlerin turizme katılma oranlarının ve ödemek istedikleri fiyat tutarının düştüğünü vurgulamışlardır.	Arana ve Leon (2007: 311).
2010-2014 yılları arasında 49 destinasyon ve turizmde 15 lider ülkenin terör olaylarından etkilenmeleri üzerine yapılan bir çalışmada, kişi başına düşen gelirin düşük olduğu ülkelerin yüksek olanlara göre daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir.	Buigut, Braendle, Sajeewani (2017: 1001).
2005 yılında gerçekleştirilen bir literatür çalışmasında terörün gelirleri azaltıcı etkisinin yanında turistlerin destinasyona çekilebilmesi için pazarlama giderlerinin, turistik altyapının yenilenmesi ve terörün etkilerini azaltmak için alınacak güvenlik tedbirlerinin artırılması için oluşacak maliyetler gibi dolaylı etkileri vurgulanmaktadır.	Yılmaz ve Yılmaz, (2005: 54)
Terör eylemlerinin Türkiye, İspanya ve Endonezya'nın pazar değerleri üzerine etkisini inceleyen bir çalışmada, yatırımcıların ülkelerin turizm değerlerinin terör saldırıları döneminde pazar endeksine karşı daha savunmasız gördüklerini belirtmişlerdir. Bu da bize turizmde yaşanan terör saldırılarının ülkelere yapılacak yatırımları	Madanoğlu, Olsen ve Kwansa, (2007: 57)

da etkilediğini göstermektedir.	
Seraphin, son yıllarda Fransa'da yaşanan terör olaylarının Fransa'nın turizm sektöründeki lider konumuna meydan okuduğunu belirterek çözüm olarak geliştirilebilecek mega etkinlikler gibi tanıtım faaliyetlerinin turizm ve terör arasında bulunan ilişkiden dolayı uygulanmasının zor olmasından dolayı terörde kriz yönetimi faaliyetlerini zorlaştırdığını belirtmektedir.	Seraphin (2017: 187).
359 Amerikan turizm şirketi üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, terör krizinin yönetilmesi için turizm işletmelerinin terör krizine karşı halkla ilişkiler ve kişisel satış gibi tutundurma faaliyetlerine ve turistlerin seyahatlerinde terör olaylarıyla karşılaşmaması için güvenlik sistemlerinin önemine vurgu yapılmaktadır.	Conant vd. (1988: 20).
Henderson vd. otel işletmelerinin terör krizine cevap verebilmesi için uzman personel bulundurmak, personelin eğitilmesi, işletmede kullanılan teknolojilerin geliştirilmesine vurgu yapmıştır. Ayrıca teröristlere karşı mücadele edebilmek için krizin, hükümet, yerel halk, özel sektör ve turistler tarafından hep birlikte ele alınmasının gerektiğini ifade etmişlerdir.	Henderson vd. (2010: 43).
Güvenek ve Alptekin, teknoloji ile birlikte kitle iletişim araçları gelişmesiyle yaşanan terör olaylarından bütün Dünya'nın haberdar olduğu ve bu nedenle kriz yönetiminde yaşanan olayların medya'da yansıtılışı da önemli bir nokta olduğu sonucuna ulaşmışlardır.	Güvenek ve Alptekin (2015: 35)
Deniz ve Karadağ, olaylarının getirdiği olumsuzluklara karşı mücadele edebilmek için, güvenlik önlemleri ile tanıtım ve pazarlama stratejilerinin önemine değinmektedirler.	Deniz ve Karadağ (2018: 71-72).

Kaynak: Araştırmacı tarafından farklı kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

Farklı yazarlar tarafından yapılan çalışmalar sonucu, yaşanan terör olaylarının insan unsurunun ön planda olduğu turizme büyük hasarlar verdiğini göstermektedir. İnsanların farklı yerler görme isteği, yeni kültürler keşfetme isteği her zaman olacaktır ancak bu istek yaşanan terör olayları nedeniyle olumsuz anlamda etkilenmektedir. Bunun sonucunda ise turizm faaliyetleri sekteye uğramakta ve ekonomik anlamda bir bölge büyük hasar alır. Meydana gelen hasarı en az zararla atlattık isteyen işletmelerin etkin bir terör krizi yönetimine ihtiyaçları olduğu tespit edilmiştir.

İstanbul 2016 Terör Olayları ve Kriz Yönetimi

İstanbul geçmişte birçok önemli medeniyetlere ev sahipliği yapan ve iki kıtayı birleştiren dünyanın eşsiz şehirlerinden biridir. Sahip olduğu tarihi, kültürü, dini değerleri, eşsiz mimari örnekleri ve ticaret merkezi olmasından dolayı turistler açısından her zaman önemli bir cazibe merkezi olmuştur. Saldırıların yaşanmasından bir önceki yıl 2015'de dünyada en çok turist ağırlayan şehirler içerisinde beşinci sırada olması bunu kanıtlar niteliktedir.

Tablo 2: 2016 Yılında İstanbul'da Gerçekleşen Terör Saldırıları

TARİH	YER	AÇIKLAMA
12.01.2016	Sultanahmet	Gerçekleşen intihar saldırısı sonucu 13 Alman turist hayatını kaybetti ve 11'i yabancı 14 kişi yaralandı.
19.03.2016	İstiklal Caddesi	Saldırmanın bomba patlatması sonucu saldırıda 5 kişi öldü ve 17'si yabancı uyruklu 37 kişi yaralandı.
07.07.2016	Vezneciler	Bombalı araçla düzenlenen saldırı sonucu 6'sı polis 11 kişi öldü ve 36 kişi yaralandı.
28.07.2016	Atatürk Havalimanı	Üç teröristin yaptığı saldırı sonucu 45 kişi hayatını kaybetti ve 239 kişi yaralandı.
06.10.2016	Yenibosna	Polis karakolu önüne bırakılan motosikletin patlatılması sonucu 10 kişi yaralandı.
06.12.2016	Beşiktaş	Futbol müsabakası sonunda arabanın patlatılması sonucu gerçekleştirilen saldırı ve 45 saniye sonra Maçka parkında bir kişinin kendinin patlatması sonucu 36'sı polis 44 kişi hayatını kaybetti.

Tablo 2'de; 2016 yılında İstanbul'da gerçekleştirilen terör olayları belirtilmektedir. Gerçekleştirilen terör saldırıları siyasi, sosyal ve ekonomik açıdan birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Özellikle yaşanan olayların turizm boyutu incelendiğinde dikkat çekici olan nokta; gerçekleşen terör olaylarının turistlerin yoğun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirdikleri Sultanahmet, İstiklal Caddesi, Atatürk Havalimanı gibi bölgelerde yaşanmasıdır. Bununla birlikte; gerçekleşen saldırılarda turistlerinde hedef alınmasından dolayı, keyif endüstrisi olan turizmi hem ülke bazında hem de bölgesel anlamda olumsuz etkilemiştir. Tablo 3 bu durumun rakamsal boyutunu göstermektedir.

Tablo 3'e baktığımızda yaşanan terör olayları sonucu İstanbul'a gelen turist sayısı bir önceki yıl olan 2015'de 12.414.677 kişi iken, 2016 yılında 9.203.987 kişiye düşmüştür. Bu da gelen turist sayısının bir önceki yıla oranla %26'lık bir azalma olduğunu göstermektedir. 2017 yılında ise bir önceki yıla göre gelen turist sayısı %18 oranında artarak 10.840.595 kişiye yükselmiştir. 2018 yılında ise İstanbul'a gelen yabancı ziyaretçi sayısı %24 artarak 13.433.101 kişi seviyesine ulaşmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere yaşanan terör olayları İstanbul turizmini turist sayısı bakımından rakamsal olarak 2016 ve 2017 yılları arasında geriye götürmüştür. Yaşanan kriz olayından sonra her yıl turist sayısı bakımından artış yaşanması İstanbul turizmi açısından olumlu bir gelişmedir.

Tablo 3: 2015-2016 Yılları Arasında İstanbul'a Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayısı

Aylar	2015	2016	2017	2018
Ocak	691.496	692.172	559.372	831.307
Şubat	732.202	674.465	590.175	848.510
Mart	944.931	783.164	742.479	1.073.022
Nisan	1.037.506	715.161	835.614	1.144.041
Mayıs	1.182.906	869.446	830.019	984.028
Haziran	1.091.357	707.050	827.494	1.100.389
Temmuz	1.400.183	924.686	1.319.549	1.502.397
Ağustos	1.333.515	908.663	1.247.384	1.561.033
Eylül	1.205.089	800.675	1.045.896	1.361.950
Ekim	1.125.263	790.951	1.122.266	1.230.079
Kasım	848.420	663.524	831.982	1.015.032
Aralık	821.809	674.030	888.365	1.077.979
Toplam	12.414.677	9.203.987	10.840.595	13.433.101

Kaynak: İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü, Turizm İstatistikleri 2016, 2017, 2018'den uyarlanmıştır.

Turist sayısı bakımından olumlu gelişmeler yaşanmakla birlikte ülke genelinde turizm gelirleri 2015 yılına oranla daha düşük bir seviyede kalması elde edilen gelir açısından bir sorun teşkil etmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2015 yılında toplam turizm geliri 31.464,70 \$ iken, 2016 yılında bu rakam 22.107,40 \$ düşmüştür, 2017 yılında ise bir önceki yıla göre 26.283,60 \$ yükselmiş ve son olarak 2018 yılında bu rakam 29.512,90 \$ milyar dolara yükselmiştir.

Bu bilgilerin dışında yaşanan krizin İstanbul turizmine etkileri ve terör krizinin yönetimi için literatürde yapılan bazı çalışmaların sonuçları şu şekildedir;

Kılıçdere ve Çolakoğlu (2017: 37-41), 2017 yılında seyahat acentaları üzerinde yaptıkları bir çalışma sonucunda 2016 yılında Türkiye'de yaşanan terör olaylarının olumsuz etkilerini sıralamaktadır. Bunlar; ülke imajının zarar görmesi, güvenlik sorunu nedeniyle ülkemizin destinasyon olarak tercih edilmemesi, talebin düşmesiyle beraber gelen ekonomik sıkıntılar, yeni pazarlama çalışmaları ile artan tanıtım ve reklam masrafları, istihdam sorunları ve kalite algısının bozulmasıdır. Bunun dışında araştırmada incelen acentaların yarısının krizden önce bir çalışma yapmadığı yani kriz planına sahip olmadıklarını tespit etmişlerdir.

Aydın (2016), Sultanahmet bölgesinde yaşanan terör krizinin bölgedeki konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerini incelediği bir çalışmada orta ölçekli konaklama işletmelerinin doluluk oranlarında, oda fiyatlarında ve elde edilen ciroların düştüğünü tespit etmiştir. Bunun sonucunda da işletmelerin maliyeti minimize etmek için personele ücretsiz izin verdiği sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye Otelciler Birliği Başkanı Timur Bayındır bir gazete röportajında yaşanan terör olaylarının İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin fiyatlarını %50 oranında düşürmek zorunda kaldığını belirtmektedir. Bunun dışında bu durumu düzeltebilmek için imajın yükseltilmesi ve agresif bir tanıtım yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun dışında konaklama sektöründe alınan SGK vergisinin yatırımcıların yükünün ağırlığından dolayı alınmaması görüşünü ortaya koymuştur (www.hurriyet.com.tr).

Köşker, (2017: 227) yaptığı çalışmada 2016 yılında İstanbul'da yaşanan olayları da incelediği çalışmada Türkiye'nin dış pazarında Almanya, Rusya, İngiltere gibi belirli büyük dış pazarlarda risklerin azaltılması için alternatif turizm pazarlarına girmenin öneminden bahsetmektedir.

Gökmen turizmcilerin 2016 yılında yaşadığı krizden çıkabilmeleri için satış ve pazarlamaya ağırlık verdiklerini, personel sayısını azalttıklarını ve ücretsiz izinler verildiğini, otellerin iç turizm pazarına yöneldiğini, eski müşterilerine ulaşarak Türkiye'nin güvenli bir bölge olduğunu belirttikleri ve İran, Arabistan ve Afrika gibi teröre duyarlı olmayan turizm destinasyonlarına yöneldikleri sonucuna ulaşmıştır (www.ekonomist.com.tr).

Materyal ve Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada nitel yöntem kullanılmasının birkaç sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki araştırmanın amacına uygun olan verilerin nitel yöntemle elde edilebileceği düşüncesidir. Bir diğeri ise çalışmada görüşülen yöneticilerin anket formu doldurmaktan kaçınmaları düşüncesi ve anket formunun yöneticilerin görüşlerini sınırlandıracağı varsayımdır. Bu sebeplerden dolayı çalışmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniği seçilmiştir. Görüşme tekniği, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyen süreçleri anlamamızı sağlamakla birlikte karşı tarafın sorulan sorulara rahat ve doğru bir şekilde cevap vermesi sağlamasından dolayı seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 129).

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmeyi yapan kişinin kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahip olduğu durumlarda cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre bir genel çevre içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalıştığı durumlarda kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 94). Görüşme için hazırlanan soru formunun oluşturulmasında ise literatürden elde edilen bilgiler ile uzman akademisyen görüşlerinden yararlanılmıştır. Görüşme için hazırlanan soru formu ise üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde otel yöneticilerinin yaşanan krizlerin etkilerine yönelik ifadeleri ve kriz yönetiminde uyguladıkları stratejileri ortaya koymak için sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise otel işletmesine yönelik bilgilerin yer aldığı bölüm bulunmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde ise yöneticilerin demografik özelliklerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul'da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kartopu örnekleme yoluyla evrende birkaç otel yöneticisine ulaşıldıktan sonra diğer otel yöneticilerine ulaşılarak görüşmeler tamamlanmıştır.

Araştırmada yapılan görüşmelerin belli bir noktada tekrar etmesinden dolayı 10 adet otel yöneticisiyle görüşülmüştür. Ayrıca araştırmada Taksim, Sultanahmet ve Atatürk Havalimanı bölgesinde yer alan otel işletmeleri seçilerek araştırma açısından sağlıklı bilgi edinilmesi ve özellikle yaşanan terör olaylarının bu bölgede ve turistler üzerinde gerçekleşmesinden dolayı bu bölgeler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu bilgilerden hareketle araştırmaya katılan kişiler, görüşme tarihleri ve otellerin yer aldığı bölgeler aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4: Görüşme Yerleri ve Takvimi

Görüşülen Kişi	Otel İşletmesinin Yer Aldığı Bölge	Tarih	Saat	Görüşme Süresi
Katılımcı 1	Taksim	20.02.2019	13:30	60 dakika
Katılımcı 2	Taksim	20.02.2019	14:50	25 dakika
Katılımcı 3	Taksim	20.02.2019	16:00	30 dakika
Katılımcı 4	Güneşli	22.02.2019	15:00	45 dakika
Katılımcı 5	Ataköy	25.02.2019	13:30	45 dakika
Katılımcı 6	Topkapı	25.02.2019	15:45	35 dakika
Katılımcı 7	Fındıkzade	25.02.2019	16:45	20 dakika
Katılımcı 8	Fındıkzade	26.02.2019	13:00	40 dakika
Katılımcı 9	Laleli	26.02.2019	14:30	25 dakika
Katılımcı 10	Taksim	26.02.2019	16:10	30 dakika

Bununla birlikte görüşmeler yönetici ofislerinde gerçekleştirilmiş olup yöneticilerin sorulara cevapları ve konuyla ilgili görüşleri not alınmıştır ve bu notlar düzenlenerek analize hazır hale getirilmiştir. Bu noktada ses kaydının kullanılmamasının sebebi yöneticilerin kendilerini rahat hissetmesi ve verecekleri cevapların doğruluğunu etkileyebileceği düşüncesidir. Nitel araştırmalarda bir sayısal araç olmaksızın bulgular üretildiği için araştırmada verilen otel işletmelerinin bölgeleri, görüşme tarihleri ve saatleri ile yazılı notların belgeler halinde bulunması araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamaktadır.

Otel yöneticileriyle yapılan görüşmelerin bulgularını analiz etmek için nitel araştırmaların analiz yöntemlerinden biri olan betimsel analizden faydalanmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasıdır. Betimsel analizde amaç ise elde edilen verilerin mantıklı bir sıraya koyularak, sınıflandırmalar yoluyla yorumlanması, sonuçlara ulaşılması ve araştırmacı yorumların ışığında gelecekle ilgili tahminlerde bulunarak ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabileceği bir şekle sokulması anlamına gelmektedir (Coşkun vd., 2015: 324).

Bulgular

Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular; otel işletmesine, demografik özelliklere ve kriz yönetimine ilişkin olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir. Otel işletmesi ve demografik özelliklere yönelik elde edilen verilerin analiz edilmesi araştırmanın tanımlayıcı bulgularını ortaya koymaktadır. Kriz yönetimine ilişkin elde edilen verilerin analiz edilmesi ise, araştırmanın amacına uygundur.

Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular ise 3 başlık altında incelenmiştir.

Otel İşletmesine Yönelik Bulgular

Otel İşletmesine yönelik bilgileri öğrenmek için katılımcılara 3 adet soru yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular ise aşağıdaki Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Otel İşletmesine Yönelik Bulgular

Katılımcı Sayısı	Otel İşletmesinin Sınıf Durumu
6	4 yıldız
4	5 yıldız
Katılımcı Sayısı	Otel İşletmesinin Sahiplik Durumu
3	Bağımsız
2	Ulusal Zincir
5	Uluslararası Zincir
Katılımcı Sayısı	Otel İşletmesinin Faaliyet Süresi
2	1-4 yıl
2	5-9 yıl
1	10-14 yıl
3	15-19 yıl
2	20 yıldan fazla

Otel işletmesine yönelik bulguları incelediğimizde, görüşme yapılan otellerin altı tanesi dört yıldız dört tanesi ise beş yıldız statüsünde faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte görüşme yapılan otellerin sahiplik durumu incelendiğinde yarısı uluslararası zincir otel iken üç tanesi bağımsız, iki tanesi ise ulusal zincir olarak görülmektedir. Son olarak faaliyet süreleri incelendiğinde on otelden iki tanesi 1-4 yıl, iki tanesi 5-9 yıl, bir tanesi 10-14 yıl, üç tanesi 15-19 yıl ve iki tanesi 20 yıldan fazla bir süredir faaliyetlerine devam etmektedir. Otel işletmelerinin sahip olduğu özelliklerin kriz yönetimi noktasında karar alma mekanizmasını etkileyeceği varsayımı sebebiyle sorular sorulmuştur.

Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 6 adet soru yöneltilmiştir. Yöneticilerin bu sorulara verdiği cevaplar ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 6: Otel Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Katılımcı Sayısı	Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Meslekteki Hizmet Süresi
9	Bay	3	10-15
1	Bayan	3	16-20
		-	21-25
		4	26 ve üzeri
Katılımcı Sayısı	Yaş	Katılımcı Sayısı	Yönetim Deneyimi
1	20-30	6	5-10
5	31-40	3	11-15
2	41-50	1	16-20
2	51 ve üzeri		
Katılımcı Sayısı	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Şirket Pozisyonu
3	Lise	2	Önbüro Müdürü
2	Önlisans	1	Operasyon Müdürü
5	Lisans	4	Satış Müdürü
		1	Genel Müdür Yardımcısı
		2	Genel Müdür

Demografik özelliklerin sorulmasının sebebi yöneticiler arasında karşılaştırma yapılmasını sağlamak içindir. Cinsiyet ve yaş değişkenine göre bakış açılarının farklılığı, eğitim seviyesine göre alınan kararların değişip değişmeyeceği veya yöneticilerin deneyimlerinin kriz döneminde karar almada farklılık yaratıp yaratmadığını görebilmek için Tablo 6'daki demografik bulgular gösterilmektedir.

Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular

Yaşanan krizin etkilerini ortaya koyabilmek ve işletmelerin kriz yönetiminde hangi yolu izlediğini ortaya koyabilmek için yöneticilere toplamda 8 adet soru yöneltilmiştir. Görüşme neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 7: Yaşanan Krizin Etkilerine Yönelik Bulgular

Yaşanan Krizin Etkileri Nelerdir?	Kişi Sayısı
Pazar Kaybı	10
Fiyatların Düşmesi	10
Turist Profilinde Kalite Düşüklüğü	3
Kiralık Otellerin Kapanması	5

Görüşülen yöneticilere 2016 yılında yaşanan terör olaylarının İstanbul ve otel işletmelerine etkileri sorularak krizin işletmelerde hangi boyutlara etki ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi görüşülen tüm otel yöneticileri krizin en büyük etkilerinin pazar kaybı ve fiyatların düşmesi olduğunu ifade etmektedir. Buna ek olarak üç kişi ayrıca İstanbul turizmde turist profilinin kalitesinin düştüğünü ve beş kişide bu dönemde kiralık otellerin krize dayanmadığını ve kapandığını belirtmektedir.

Tablo 8: Yaşanan Krize Hazırlık Planına Yönelik Bulgular

Yaşanan Krize Yönelik Hazırlık Planınız Bulunuyor mu?	Kişi Sayısı
Bulunuyor	2
Bulunmuyor	8

Katılımcılara yaşanan krize yönelik hazırlık planınız bulunuyor mu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların 8'i bu konuda ani gerçekleşen bir olay olduğunu belirterek hazırlık planı olmadığını belirtmiştir. İki katılımcının ise krizlere yönelik bir hazırlık planı olduğunu görülmektedir. Krize yönelik hazırlık planı bulunan iki işletmenin ise 6 ayda bir kriz değerlendirme toplantıları ile sezona yönelik tahminler yürüttüğü ve kendilerine özgü güvenlik tedbirleri almışlardır. Hazırlık planı bulunmayan yöneticiler ise bu dönemi sahip oldukları tecrübeler sayesinde yönetmiştir.

Tablo 9: Yaşanan Krize Yönelik Uygulanan Stratejilere Yönelik Bulgular

Yaşanan Krize Yönelik Uyguladığınız Stratejiler Nelerdir?	Kişi Sayısı
Fiyat ve Satış Stratejileri	3
Fiyat, Satış ve Maliyet Stratejileri	6
Kalite Stratejisi	1

Yöneticilere kriz döneminde uyguladıkları stratejiler sorulduğunda ise altısı fiyat stratejileri, satış stratejileri (acentalarla daha yoğun ilişkiler kurulması, kişisel satış ve promosyonların ön planda tutularak pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi, pazar çeşitliliğini arttırmak için yeni pazarlara yönelme) ile maliyet stratejilerini (personelin ücretsiz izne çıkartılması, personel sayısında azalma gerçekleştirilmesi, departman sayılarının azaltılması) birlikte uyguladıkları belirtirken, üç kişi ise fiyat ve satış stratejilerini uyguladıklarını ifade etmiştir. Diğerlerinden farklı olarak bir yöneticinin ise kaliteye odaklı strateji geliştirdiği görülmektedir.

Tablo 10: Tasarruf Tedbirlerine Yönelik Bulgular

Kriz Döneminde Gerçekleştirdiğiniz Tasarruf Tedbiri Bulunuyor mu?	Kişi Sayısı
Bulunuyor	6
Bulunmuyor	4

Otel işletmelerinin kriz döneminde yaşanan etkilerle mücadele edebilmeleri açısından tasarruf tedbiri uygulayıp uygulamadıklarını tespit edebilmek açısından bu soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan altı tanesi tasarruf tedbiri aldıklarını belirtirken dört tanesi herhangi bir tasarruf tedbiri uygulamadığını belirtmiştir. Görüşmeler neticesinde otel işletmelerinin bu dönemde; yüksek maliyetli ürünlerin düşük fiyatlı ürünler ile değiştirilmesi, bazı katların kullanıma kapatılması yoluyla elektrik, su ve ısınma giderlerinin azaltılması, kahvaltıda sunulan ürünlerin çeşidinin ve kalitesinin azalması gibi tasarruf tedbirleri gerçekleştirdiği saptanmıştır.

Tablo 11: Yenilikçi Uygulamalara Yönelik Bulgular

Kriz Döneminde Gerçekleştirdiğiniz Yenilikçi Uygulamalar Nelerdir?	Kişi Sayısı
Pazarlama ve Tanıtım Noktasında Yenilikler	5
Konaklama Dışında Farklı Yapıları Harekete Geçirmek	1
İsim Değişikliği ve Otelde Yenilik Çalışmaları	2

Görüşmeye katılanlara kriz döneminde gerçekleştirdikleri yenilikçi uygulamalar sorulmuştur. Katılımcıların yarısı pazarlama ve tanıtım noktasında (yurt dışı fuarlarına katılım sağlanması, sağlık turizmine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi, yurt dışı acenta yetkililerine ücretsiz konaklama yaptırılması ve satış noktasında promosyonlar) yenilikçi uygulamalarla çeşitlilik sağlayarak otel işletmesine misafirleri çekebilmeyi amaçladıklarını belirtmişlerdir. İki kişi ise bu süre içerisinde isim değişikliği ve otel içerisinde yenilik açısından düzenlemeler gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bir kişi ise konaklama dışında kalan restorasyon, spa gibi operasyonları harekete geçirmek için yenilikçi çalışmaların gerçekleştiğini söylemiştir. Diğer iki kişi ise bu konuyla ilgili herhangi bir çalışmalarının bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 12: Krizin Etkilerinin Devamına Yönelik Bulgular

Yaşanan Krizin Etkileri Halen Devam Ediyor mu?	Kişi Sayısı
Devam Ediyor	8
Kısmen Devam Ediyor	2

Yöneticilere krizin üzerinden belli bir süre geçmesine rağmen etkisinin devam edip etmediği noktasında fikirleri sorulduğunda ise yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan sekiz kişi krizin etkilerinin halen devam ettiğini vurgularken iki kişi krizin etkilerinin kısmen devam ettiğini vurgulamıştır. Bu noktada krizin etkilerinin devam etmediğini noktasında kimse bir görüş belirtmemiştir.

Tablo 13: Geleceğe Yönelik Bulgular

Bu durumla Tekrar Karşılaşmamak İçin Oluşturulması Gereken Yol Haritası Nelerdir?	Kişi Sayısı
Turizmde Çeşitliliğin Arttırılması	4
İmaj Geliştirme ve Tanıtım Çalışmaları	4
Kısa, Orta ve Uzun Vadede Planlar Oluşturmak	2
İç Pazarda Etkinliği Arttırmak	1

Katılımcıların dört tanesi turizmde çeşitliliğin arttırılmasının öneminden, dört tanesi imaj geliştirme ve tanıtım çalışmalarına ağırlık verilmesi gerektiğinden, iki tanesi ise kısa, orta ve uzun vadede planların gerçekleştirilmesinden ve bir tanesi de iç pazarda etkinliğin arttırılması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir.

Tablo 14: Kriz Dışı Bulgular

Ekleme İstedığınız Başka Bir Husus Var Mıdır?	Kişi Sayısı
Paydaşlar Arası İş Birliği	1
Kalifiye Personel Gerekliliği	4
Arz Kontrolü	3

Yöneticilere turizmin daha sağlıklı gelişimi açısından istediklerinin ortaya koyulması amacıyla bu soru yöneltilmiştir. Görüşülen yöneticilerden bir kişi paydaşlar arası işbirliğine vurgu yaparken, dört kişi sektörde istenen kalifiye personel gerekliğinden üç kişi ise özellikle İstanbul ilinde arzın kontrol edilmesi gerekliğine vurgu yapmıştır. Kalan iki kişi ise bu konuyla ilgili görüş bildirmemiştir.

Değerlendirme ve Tartışma

Kriz; işletmelerin rutin olarak devam eden yapılarını bozan ve olumsuz etkileri işletmelerin hayatta kalmasına meydan okuyabilecek önemli bir tetikleyici olaydır. Nitekim yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgularda bunu kanıtlar niteliktedir. 2016 yılında yaşanan terör olayları sonucunda otel işletmelerinin hepsinin pazar kaybı ve fiyat düşüklüğü yaşaması bu sürecin tüm otel işletmelerini etkilediğini ve aynı zamanda yaşanan krizin otel işletmelerinin; sınıf durumu, sahiplik durumu, faaliyet süresi ve otel işletmesinin bulunduğu bölge bakımından krizden etkilenme durumu noktasında bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir. Baktığımız zaman özellikle bu süreç Avrupalı turistlerin ülkeye gelmemesi ve talebin azalması sonucu

fiyatların yarı yarıya düşmesine neden olmuştur. Nitekim bu durum Mutlu ve Akbaş (2016: 11), Arana ve Leon (2008: 311) 11 Eylül terör saldırısı sonucu yaşanan etkileri ölçtükleri çalışmalarla ve Aydın'ın 2016 yılında Sultanahmet bölgesinde yaptığı çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Krizlerin en zor özelliği ani gelişmeleri ve tahmin edilememeleridir. Bu nedenle yapılan hazırlık planları öngörülemeyen bu sürecin etkilerini azaltmak açısından önem taşımaktadır. Ancak araştırmaya katılan otellerin %80'inin herhangi bir hazırlık planına sahip olmaması önemli bir eksikliklerdir. Akıncı vd. (2012: 97) Alanya'da konaklama işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda benzer şekilde kriz yönetimi uygulama oranlarının düşük olması bu görüşü destekler niteliktedir.

Kriz döneminde özellikle yaşanan talep düşüklüğü nedeniyle işletmelerin ilk stratejisi devamlılığı sağlayabilmek adına belirli bir doluluğa ulaşmak olmuştur. Bunun içinde tüm yöneticilerin Gökmen'in 2016 yılında yaptığı araştırmasında vurguladığı gibi teröre daha az duyarlı olan Ortadoğu pazarına ağırlık vermişlerdir. Belirli bir doluluğa ulaşmanın başka bir sebebini ise katılımcı 1 şu şekilde aktarmaktadır.

“Kriz dönemlerinde belli bir prestij sağlamak ve hem işletme sahiplerinin hem de personelin psikolojik seviyesini yüksek tutmak gerekir. Bunun içinde otelin boş olmaması için yani belirli bir doluluk oranına ulaşmak için fiyatları düşürdük ve psikolojik sınırı arttırdık. Daha sonra ise ortalama fiyatları yükselttik”.

Bunun dışında otel işletmelerin uyguladıkları fiyat, satış ve maliyet stratejileri literatürde yer alan Dalgıç ve Birdir (2017: 231-232), Ivanov vd. (2017: 115) ve Bahar, Kaya ve Keklik (2011: 97), Conant vd. (1988: 20) çalışmalarlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu noktada dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında temel farklılık ise görüşme yapılan beş yıldızlı otel işletmelerinin bir tanesi hariç diğerlerinin fiyat ve satış stratejilerini birlikte ele alması ve dört yıldızlı otellerin uyguladıkları maliyet stratejilerini uygulamamasıdır.

Bu farklılık tasarruf tedbirlerinde de aynı şekilde kendini göstermiştir. Bunun temel nedeninin ise beş yıldızlı otel işletmelerinin sahip oldukları kaliteyi muhafaza etmek istemeleridir. Ekşili, Ünal ve Çetin (2017: 271-272)'in 2017 yılında Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz döneminde uyguladıkları tasarruf tedbirlerini inceledikleri çalışmayla sonuçlar noktasında birbirini desteklese de çalışmamızda yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin tasarruf tedbiri uygulamaması bu noktada bir farklılık olduğunun göstergesidir.

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ve insanların sürekli olarak beklentilerinin artması sonucu işletmelerin rekabet ve kriz döneminin getirdiği tehditlerden kaçınabilmeleri açısından yapılan yeniliklerin önemi büyüktür. Araştırmada görüşülen otel işletmelerinin pazarlama ve tanıtım, konaklama dışında farklı yapıları harekete geçirmek ve işletme içinde yaptıkları yenilikler işletmelerin yenilik yönetimi anlayışına sahip olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte yapılan yeniliklerin özellikle pazarlama ve tanıtım üzerinde yoğunlaşması otel işletmelerinin kriz yönetiminde talebi arttırmak için yenilikler uyguladığının göstergesidir.

Literatürde daha önce bahsedildiği üzere rakamsal açıdan İstanbul turizmi krizden önceki seviyesine ulaşmıştır. Ancak otelciler 2018 yılı iyi geçmesine rağmen krizin etkilerinin halen devam ettiğini belirtmektedir. Bu noktada özellikle Avrupalı turistin tekrar geri kazanılmasında yaşanan sorunlar ve fiyatların istenilen seviyeye çıkmaması bu sorunun devam etmesine neden olmaktadır. Özellikle kongre ve kruvaziyer turizmi gibi yüksek gelirli turizm türlerinin yapılamaması ve mega etkinliklerin bu süreçte alınamaması kriz yönetimini zorlaştırmıştır. Seraphin'de aynı şekilde 2017 yılında Fransa'da gerçekleştiği çalışmada benzer bulgular elde etmiştir.

Turizm endüstrisi yaşanabilecek ekonomik, sosyal, politik ve terör olaylarına karşı oldukça hassastır. Bu nedenle Serçek ve Serçek (2016: 443), belirttiği gibi bu olaylardan dersler çıkartılması ve tekrar gerçekleşmemesi için yol haritası oluşturulması gerekmektedir. Elde edilen bulgular ise bu noktada otel işletmelerinin kendileri açısından belirli bir yol haritası oluşturduklarını göstermektedir. Henderson vd. (2010: 43) 2010 yılında yaptıkları çalışmada; uzman personel buldurmanın, personel eğitiminin ve içerisinde bulunan bütün paydaşların katılımıyla ele alınmasını vurgulamıştır. Bu çalışmadaki verilerle elde ettiğimiz verilerin bu noktada örtüştüğü görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz yönetimi sürecinin değerlendirilmesine yönelik yapılan bu çalışmada temel sonuç olarak, otel işletmelerinin kriz dönemine yönelik önceden bir hazırlık olmamakla birlikte yöneticilerin bu dönemi tecrübeleriyle ani kararlar alarak yürüttükleri söylenebilir. Turizm ve diğer endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerinin temel amacı rekabetin yoğun olduğu küresel ekonomi içerisinde hayatta kalabilmektir. Ancak turizm işletmeleri, dağıtımın tersine işlemesinden dolayı kriz dönemlerine diğer işletmelerden farklı olarak daha fazla etkilenmektedir. Nitekim görüşülen otel işletmeleri yöneticileri bu dönemdeki temel amaçlarının faaliyetlerine devam edebilmek yani ayakta kalabilmek için fiyatları düşürerek, maliyetleri azaltarak ve pazarlama- tanıtıma ağırlık vererek talep yaratmaya çalışmışlardır.

İstanbul dünyada eşi benzeri olmayan, medeniyetlere ev sahipliği yapan bir şehirdir. Yaşanan terör saldırılarının kitle iletişim araçlarıyla uluslararası medyada yer alması bu krizin etkisini arttırmış ve İstanbul'un uluslararası alanda imajının olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Ayrıca Rusya ile yaşanan kriz ve darbe girişiminin de krizin etkilerini arttırdığı görülmektedir. Bu olaylar sonucunda kongre, toplantı ve kruvaziyer turlar gibi yüksek gelirli turizm türlerinin kaybedilmesi ve kriz zamanında mega etkinliklerin gerçekleştirilmesinin getirdiği zorluk otel işletmelerinin kriz yönetiminde zorlanmasına sebep olmuştur. Yöneticilerle yapılan görüşme sonucu pazarlama ve tanıtım konusunda yapılan yenilikler, yurt dışı fuarlarına katılım sağlanması ve kişisel satışın daha çok ön plana çıkması ve işletme içi yapılan yenilikler bu dönemde otel işletmelerinin kaybedilen imajı geri sağlamaya çalıştığını göstermektedir.

Yapılan araştırma ve elde edilen bulgular sonucunda otel işletmelerinin yaşanan krizin etkisini azaltmak için uygulamalar gerçekleştirdiğini, personeli kriz dönemine hazırladıklarını ve gerçekleştirdikleri yeniliklerle kriz dönemini atlarmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu sonucun oluşmasında özellikle görüşülen otel işletmelerin çoğunluğunun ulusal ve uluslararası zincir işletme olmasının payının büyüktür. Bununla birlikte yöneticilerin sektördeki hizmet süresi ve yönetim tecrübelerinin yüksek olması ve çoğunluğunun üniversite seviyesinde eğitim görmesi kriz yönetimlerini güçlendirici etkidir. Bu noktada yalnızca önceden hazırlanan bir kriz yönetim planına sahip olmamaları, kriz yönetim ekipleri oluşturulmaması yöneticiler ve işletmeler açısından önemli bir eksiklik olarak görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda getirebilecek öneriler ise şunlardır:

- Turizm endüstrisi krizlere karşı hassas bir sektör olduğu için işletmelerin kriz yönetimine karşı oluşturdukları hazırlık planları ve erken uyarı sistemleri bu sürecin ilk ve anahtar basamağıdır,
- Otel işletmeleri iç ve dış çevresinde yaşanan değişiklikleri takip etmeli ve oluşabilecek krizlere yönelik belirtilere ulaşabilmelidirler,
- Otel işletmeleri kriz döneminde uyguladıkları stratejilerin etkinliklerini analiz etmeli ve raporlar üretmelidir,
- Yaşanan krizler turizmin paydaşları olan Kültür ve Turizm Bakanlığı, turizm işletmeleri, STK'lar ve eğitim kurumları tarafından birlikte ele alınmalı ve ortak stratejiler geliştirilmelidir,
- Otel işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetiminde uygulama alanında olduğu kadar teori anlamda da kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir,
- Otel işletmelerinde istihdam edilen kalifiye personel sayısının arttırılması ve mevcut personeline kriz yönetimi noktasında eğitilmesi gerekmektedir,
- İstanbul turizmi açısından önemli yere sahip olan kongre, toplantı ve kruvaziyer turizmin eski seviyesine ulaştırılması,
- Son olarak bir daha böyle bir durumla karşılaşmamak için gerekli güvenlik tedbirlerinin hem ülke hem de bölge bazında uygulanması gereklidir.

Turizm endüstrisinin öznesi insandır ve insanın olduğu yerde yaşanan krizler büyük etkileri olan ve çözümü kolay olmayan süreçleri beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada otel işletmelerinin 2016 yılında yaşanan terör olayları sonucunda krizden etkilenme düzeyleri ve kriz yönetiminde uyguladıkları stratejiler ortaya koyularak otel işletmelerine gelecekte yaşanabilecek krizlere karşı bir yol haritası oluşturmak hedeflenmiştir. Araştırmada yalnızca dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle görüşülmesi ve otel işletmelerinde faaliyet gösteren bazı departman yöneticilerin araştırmaya dahil edilememesi bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Son olarak gelecekte İstanbul veya farklı bölgelerde yapılacak çalışmalarda seyahat acentaları ve otel işletmelerinin kriz yönetiminde uyguladıkları stratejilerinin karşılaştırılmalı şekilde analiz edilerek farklılık ve benzerliklerin belirlenebilmesi için nitel araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Kaynakça

- Akbaş, T. ve Tuna, H. (2012). Bir Dış Politika Aracı Olarak Yumuşak Gücün Turizm Sektörüne Etkisi: Türkiye Örneği Üzerinde Bir Değerlendirme. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 49 (571), 5-18.
- Akıncı, Z., Kayalar, M. ve Demirel, O.N. (2012). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans&Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 49 (572), 79-100.
- Amankona, W.K. (2016). *Terorizm Terrorizing Tourism*. Published Master's Thesis Haaga- Helia University of Applied Sciences, Helsinki.
- Arana, J.E. & Leon, C.J. (2008). The Impact of Terrorism on Tourism Demand. *Annals of Tourism Research*, 35 (2), 299-315
- Aymankuy, Ş.Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 105-118.
- Bahar, E., Kaya, F. ve Keklik, F. (2011). Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 3 (6), 83-100.
- Baker, D.M. (2014). The Effects of Terrorism on the Travel and Tourism Industry. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 2 (1), 58-67.
- Batman, O. (2018). *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (5. Basım). İstanbul: Değişim Yayınları
- Brent, W. & Ritchie, A.B. (2003). *Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry*. *Tourism Management*, 25 (2004), 669-683.
- Buigut, S., Braendle, U. & Sajeewani, D. (2017). *Terrorism and Travel Advisory Effects on International Tourism*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22 (10), 991-1004.
- Conant, J.S., Clark, T., Burnett, J.J. & Zank, G. (1988). *Terrorism and Travel: Managing The Unmanageable*. *Journal of Travel Research*, 16-20.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (8. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cushnahan, G. (2004). *Crisis Management in Small-Scale Tourism*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15 (4), 323-338.
- 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), 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), 216-235.
- Delice, G. (2003). *Finansal Krizler: Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 57-81.
- Deniz, T. ve Karadağ, D. (2018). *Politik Çatışmaların ve Terörizmin Turizm Sektörüne Etkileri: 2010-2017 Türkiye Örneği*. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 23 (40), 61-74.
- Durgun, A. ve Gövdere, B. (2008). *2008 Küresel Krizinin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkileri Üzerine Bir Analiz*. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXX (1), 139-159.
- Ekşili, N., Ünal, Z. ve Çetin, E. İ. (2017). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanan Tasarruf Stratejilerinin Bulanık DEMATEL Yöntemiyle İncelenmesi*. *Business and Economics Research Journal*, 8 (2), 259-273.

- Faulkner, B. (2001). *Towards A Framework For Tourism Disaster Management*. Tourism Management, 22 (2001), 135-147.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Göral, R. (2014). *Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32 (2014), 89-101.
- Gregory, A. (2005). *Communication Dimensions of the Uk Foot and Mouth Disease Crisis*. Journal of Public Affairs, 5, 312-328.
- Güvenek, B. ve Alptekin, V. (2015). *Turistlere Yönelik Terör Saldırılarının Turizme Etkisi: Türkiye Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 17 (1), 21-38.
- Henderson, J.C., Shufen, C., Huifen, L. & Xiang, L.L. (2010). *Tourism and Terrorism: A Hotel Industry Perspective*. Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts, 6 (8), 33- 46.
- Ivanov, S., Gavrilina, M., Webster, G. & Ralko, V. (2017). *Impacts of Political Instability on The Tourism Industry in Ukraine*. Journal of Policy Research in Tourism, Lesiure and Events, 9 (1), 100-127.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y. & Li, D. (2012). *A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management*. Procedia Engineering, 29, 138-143.
- Kalpaklıoğlu, N.Ü. (2010). *Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi*. Akademik Araştırmalar Dergisi, 44, 139-155.
- Kash, T.J. & Darling, J.R. (1998). *Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention*. Leadership & Organization Development Journal, 19 (4), 179-186.
- Kılıçdere, S. ve Çolakoğlu, O.E. (2017). *Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi*. Journal of Travel and Tourism Research, 12, 19-45.
- Köşker, H. (2017). *Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı Türkiye Örneği*. Akademik Bakış Dergisi, 62, 216-230.
- Madanoğlu, M., Olsen, M.D. & Kwansa, F.A. (2007). *The Impact of Terrorist Bombings on The Market Values of Hospitality and Tourism Enterprises: Global Evidence From Turkey, Spain, and Indonesia*. The Journal of Hospitality Financial Management, 15 (2), 49-60.
- Martens, H.M., Feldesz, K. And Merten, P. (2016). *Crisis Management in Tourism- A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures*. Athens Journal of Tourism, 3 (2), 89-101.
- Mutlu, Ç. ve Akbaş, Z. (2016). *11 Eylül Saldırıları Üzerinden Uluslararası Terörün Turizme Etkisi: Türkiye Örneği*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (2), 1- 14.
- Okumuş, F. ve Karamustafa, K. (2005). *Impact of an Economic Crisis Evidence From Turkey*. Annals of Tourism Research, 32 (4), 942-961.
- Santana, G. (2014). *Crisis Management and Tourism*. Journal of Travel & Tourism Marketing, 15 (4), 299-321.
- Seraphin, H. (2017). *Terrorism and Tourism in France: The Limitations of Dark Tourism*. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 9 (2), 187-195.
- Serçek, G.Ö. ve Serçek, S. (2016). *Turizm Sektörünün Gelişmesi Önündeki Engel: Terörizm*. International Journal of Social Science, 42, 431-444.
- Sönmez, S., Apostolopoulos, Y. & Tarlow, P. (1999). *Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism*. Journal of Travel Research, 38, 13-18.

Sönmez, S. (2017). *Tourism, Terorism and Politic İnstability*. (Çev: Acar, A ve Atsız, O.). Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 28 (1), 110-137.

Titiz, İ. (2003). *Kriz Dönemi Yönetmel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 8 (2), 111-123.

UNWTO (World Tourism Organization). (2019). *International Tourism Highlist*. Madrid: UNWTO publishing.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, B.S. ve Yılmaz, Ö.D. (2005). *Terörizm ve Terörizmin Hedefi Olarak Turizm Endüstrisi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (13), 39-58.

Wilks, J. & Moore, S. (2004). *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: an Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. Gold Coast: APEC International Centre for Sustainable Tourism.

İnternet Kaynakçası

Aydın, T. (2016). *Yaşanan Son Politik Krizlerin Sultanahmet Bölgesi Turizmi Üzerindeki Etkisi*. <<http://www.harmonigd.com.tr/tr/haber/yasanan-son-politik-krizlerin-sultanahmet-bolgesi-turizmi-uzerindeki-etkisi/>> [Erişim Tarihi: 23.05.2019].

<https://www.ajanshaber.com/sultanahmetteki-patlama-turk-turizmini-nasil-etkiler-haberi/325544>> [Erişim Tarihi: 05.05.2018].

Gökmen, L. (2016). *Turizmciler Çöküşe Çare Arayışında*. <https://www.ekonomist.com.tr/turizm/turizmciler-cokuse-care-arayisinda.html>> [Erişim Tarihi: 23.05.2019].

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/yaralar-ancak-4-yilda-sarilir-40335656>> [Erişim Tarihi: 05.05.2018]

İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü (2016, 2017, 2018). *İstanbul Turizm İstatistikleri*. <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR-209556/turizm-istatistikleri.html>> [Erişim Tarihi: 24.02.2019].