



## KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE BEKLENTİLERİ: BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### CRISIS MANAGEMENT PRACTICES AND EXPECTATIONS OF HOSPITALITY ENTERPRISES: A STUDY ON FIVE STAR HOTELS

Ali DALGIÇ<sup>1</sup>, Kemal BİRDİR<sup>2</sup>

#### Öz

*Kriz, planlı olmayan ve aşılması zor görülen bir olay olduğu için normal faaliyetleri sekteye uğratabilmektedir. Turizm sektöründe yaşanan bir krizin iyi yönetilmemesi sonucunda, turizm pazarında kötü bir imajın oluşması destinasyona yönelik talepte azalma, turizm gelirlerinin düşmesi, turizm işletmelerinin maddi kayıplar yaşaması, turizm sektörüyle bağlantılı olan diğer sektörlerin olumsuz etkilenmesi ve ülkedeki işsizlik oranının artması gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalınabilir. Bu sebeple kriz yönetimi konusu turizm sektörü açısından ayrı bir öneme sahiptir. Bu bağlamda bu çalışmada, Türkiye’de meydana gelen krizden etkilenen konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamaları ve kısa ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz beklentiler araştırılmıştır. Yapılan görüşmeler ve anket uygulaması sonucunda, konaklama işletmelerinin krizle başedebilmek amacıyla en çok pazarlama konusunda çalışmalar yaptıkları ve kriz nedeniyle geleneksel pazarlarda yaşanan daralmayı aşmak için, yeni pazar arayışlarına giriştikleri bulunmuştur. Konaklama işletmelerinin krizi daha etkin bir şekilde yönetebilmeleri için, pazarlama uygulamalarının yanısıra insan kaynakları yönetimi, bakım-onarım ve yönetim uygulamalarına da önem vermeleri önerilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kriz, Kriz Yönetimi, Krizden Beklentiler, Konaklama İşletmeleri, Türkiye*

#### Abstract

*Crisis is an unplanned phenomenon which emerges from internal or external environment of an organization, region or country, disrupts the operations, threatens people physically or mentally and seems difficult to overcome by using normal administrative methods. Due to the fact that managing crisis in tourism industry is not easy, undesired situations such as poor image, decrease in demand for country’s tourism industry, and in tourism income, economic losses experienced by tourism firms, negative effects on other sectors associated with tourism sector and increase in unemployment rate in the country may be observed. As a result, crisis management practices of hospitality companies affected by economic crisis in Turkey and short term and long term expectations have been researched in this study.*

<sup>1</sup> Arş. Gör., Mersin Üniversitesi, alidalgic@mersin.edu.tr

<sup>2</sup> Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, kemalbirdir@mersin.edu.tr

*Interviews and questionnaire results showed that hospitality businesses have carried out marketing practices mostly, and they have been in search of new tourist markets due to crisis. Hospitality businesses are advised to give importance to human resources management, maintenance, and management practices as well as marketing practices.*

**Keywords: Crisis, Crisis Management, Crisis Expectations, Hospitality Enterprises, Turkey**

## 1.GİRİŞ

Türkiye'nin 2015 yılının ikinci yarısında ve 2016 yılında yaşamış olduğu olumsuz gelişmelerden dolayı turizm sektörü şiddetli bir krizin etkisine girmiştir. Rusya'ya ait savaş uçağının 24 Kasım 2015 tarihinde, sınır ihlali nedeniyle düşürülmesi, Suriye'de devam etmekte olan savaş ve Türkiye'de meydana gelen terör olayları potansiyel turistlerin Türkiye'ye gelme kararlarını olumsuz yöne çevirmiştir. Bu durum tüm turizm işletmelerini etkilemiş, birçok konaklama işletmesi iflasın eşiğine gelmiş ya da bu işletmeler 2016 sezonu için kapalı tutulmuştur. Turizmin yaşadığı krizin etkisiyle turizmle bağlantılı diğer sektörlerde de ekonomik kayıplar yaşanmış ve işsizlik giderek artmıştır. Son otuz yılda dünyanın birçok noktasında yaşanan savaş (Körfez Savaşı - 1991, Irak Savaşı - 2003, Suriye İç Savaşı vb.), terör saldırıları (Amerika'da ki 11 Eylül terör saldırısı - 2001, Bali bombalı saldırı - 2002, Brüksel bombalı saldırı - 2016 vb.), doğal felaketler (1999 Marmara Depremi, 2004 Hint Okyanusu depremi ve tsunami, Katrina kasırgası - 2005 vb.), salgın hastalıklar (Asya Pasifik Bölgesi'ndeki Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS) - 2003, Kuş gribi - 2005 vb.), politik problemler (Rusya-Türkiye hava sınır ihlali nedeniyle ortaya çıkan politik problem - 2015 vb.) ve ekonomik problemlerin (Dünya'daki ekonomik kriz - 2001, Yunan Hükümetinin borç krizi - 2009 vb.) dünya çapında turizm sektörünü ve ilgili bir çok sektörü etkilediği görülmüştür.

Araştırmacılar, turizm sektöründe doğru uygulamalarla etkin kriz yönetiminin sağlanabileceği hatta krizin bazen fırsata çevirilebileceğini ileri sürmektedirler (Okumus ve Karamustafa, 2005; Okumus, Altınay ve Arasli, 2005; Israeli, 2007; Israeli, Mohsin ve Kumar, 2011). Kriz yönetim uygulamalarının farklı departmanlar bazında farklı iş bölümlerinde uygulanmasının daha etkin sonuçlar verebileceğini belirten Israeli (2007), yapmış olduğu farklı örnekleme çalışmaları uygulamaları “insan kaynakları”, “pazarlama”, “bakım-onarım” ve “hükümet uygulamaları” başlıklarıyla ele almıştır. Turizm sektöründe yer alan farklı işletmeler için kriz uygulamalarının neler olabileceğinin ortaya konması ileri de meydana gelebilecek başka krizlerin yönetilebilmesi içinde önem arz etmektedir (Perl ve Israeli, 2011). Diğer taraftan kısa ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz beklentilerin neler olduğunu ortaya çıkarmanında turizm sektöründe kriz yönetimi açısından önemli olduğu söylenebilir. Bunun en büyük sebebi, geçmişte yaşanan beklentilerin gelecek kriz uygulamaları açısından ışık tutabileceği durumudur. Bu önemli hususu, Okumus ve Karamustafa (2005) tarafından yapılan çalışmada görmek mümkündür.

Bu çalışmada, Türkiye' de meydana gelen krizden etkilenen konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamaları, kısa ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz beklentiler araştırılmıştır. Öncelikli olarak kriz yönetimi ve literatürde yer alan çalışmalar detaylı olarak aktarılmış, ardından krizin basamakları, kriz

tipleri ve kriz etkileri ele alınmıştır. Yaşanılan krizin etkilerini daha detaylı ortaya koyabilmek adına Türkiye’de turizm başlığı altında açıklamalara ve bazı istatistiki bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın yöntemi ve toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular detaylı bir şekilde belirtilmiş, sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma sonlandırılmıştır.

## 2.KRİZ YÖNETİMİ

Yaşanılan bir olayın ortaya çıkarmış olduğu problem veya problemlerden dolayı meydana gelen değişikliğe adapte olmaksızın başarısızlık kriz olarak nitelendirilebilir (Faulkner, 2001: 136). Kriz, bir örgütün,bölgenin ya da ülkenin içsel veya dışsal çevresinde ortaya çıkan, faaliyetleri sekteye uğratan, insanları fiziksel ve zihinsel olarak tehdit eden, normal yönetsel yöntemleri kullanarak aşılması zor görülen, planlı olmayan bir olaydır (Okumus ve Karamustafa, 2005). Yapılan literatür incelemesinde krizin felaketle karıştırılabildiği görülmüştür. Felaket, insanlara acılar yaşatan, can kaybına ve maddi hasara neden olan, ekonomik ve sosyal açıdan parçalanmalara (disruption) sebep olan durumlardır (Okumus ve Karamustafa, 2005). Diğer bir ifadeyle felaket, üzerinde hemen hemen hiç kontrole sahip olmadığımız, beklenmedik katstrofik değişimler olarak tanımlanabilir (Faulkner, 2001: 136). Yaşanılan bu tür olayların bir ülkedeki bir çok sektörü etkileyebileceği söylenebilir. Ancak talep yönünden kırılgan olan turizm sektöründe krizin yarattığı olumsuz etkiler daha fazla ve derin olabilir. Ritchie (2004: 670)’ye göre, ekonomik katkılarına ek olarak bir çok olumlu etkisi olan turizm sektörünü başarılı bir kriz yönetimiyle sorunlardan arındırmak mümkün olabilir. Santana (2004: 308), kriz yönetimini “Organizasyonların, krizi anlamak ve önleyebilmek, yönetim, planlama ve eğitim faaliyetlerinde normale dönebilmek ve paydaşların çıkarlarını koruyabilmek için yapmış olduğu bütünleştirilmiş ve kapsamlı bir çaba ve süreç” şeklinde tanımlamıştır.

İlgili alanyazın incelendiğinde, Blake ve Sinclair (2003), 11 Eylül terör saldırısından sonra Amerika’da görülen turizm krizinin sonuçlarını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, 11 Eylül terör saldırısından sonra GSYİH’ nın yaklaşık 30 milyar \$ azaldığı ve istihdamında bundan önemli bir pay aldığı görülmüştür. Ayrıca, olayın yaşandığı ay sonrasında olumsuz etkilerin hemen meydana geldiği, havayolları ve konaklama sektörlerinin olumsuz etkilendiği ve bu durum neticesinde bir çok sektörün kayıplar yaşadığı ortaya konulmuştur. Israeli ve Reichel (2003), İsrail’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz uygulamalarını araştırmışlardır. Toplam 116 konaklama işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda, “endüstri çapında vergi ödeme dönemlerinin esnetilme isteği”, “özel teklifler üzerinden indirim yapılması” ve “yer/mekan’ın özel çekiciliklerine odaklanarak yerli turistlere pazarlama faaliyetleri gerçekleştirme” uygulamalarının işletmeler tarafından en önemli uygulamalar olarak görüldüğü bulgulanmıştır. Okumus ve Karamustafa (2005)’nin, ekonomik krizin etkilerini Türkiye çerçevesinde incelediği çalışmada, Bodrum ve Nevşehir’de bulunan 106 otelden veri toplanmıştır. Analizler sonucunda, ekonomik krize hazırlık aşamasında otellerin iş kontratlarını gözden geçirdikleri, maliyetlerini düşürmeye çalıştıkları, çalışan sayılarını düşürmeye çalıştıkları ve pazarlama çabalarını arttırmaya çalıştıkları bulgulanmıştır. Ayrıca kısa ve uzun vadeli beklentilerde, krizin çok fazla sürmeyeceği yönünde beklentiler olduğu belirlenmiştir. Okumus, Altınay ve Arasli (2005), 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin etkilerini Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren oteller üzerinde araştırmıştır.

Araştırma sonucunda, turizm talebinde düşüşlerin olduğu, otellerin sabit ve değişken maliyetlerinin arttığı, kredi çekmede zorluk yaşandığı ve gelecek yatırım planlarının ertelendiği bulgulanmıştır. Ayrıca, yeni yönetim tekniklerinin uygulamaya konulmasının ve maliyetleri düşürme yöntemlerinin kullanıldığı bulgusu, krizin olumlu sonuçları olarak göze çarpmaktadır. Murat ve Mısırlı (2005), Çaycuma/Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’ler üzerine yapmış oldukları araştırmada 43 işletmeye ulaşımlardır. Toplanan verilerin analizi sonucunda işletmelerin krizden çıkabilmek için “yeni pazarlar araştırdıkları”, “işletmenin kapasitesini düşürdükleri”, çalışanlara moral/destek verdikleri”, “müşteri ilişkilerine önem verdikleri” ve “işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullandıkları” bulgulanmıştır. Anderson (2006), Avustralya’da turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, kriz yönetimi çalışmalarını araştırmıştır. Çalışmada toplam 29 (Konaklama, iş turizmi, eğlence, turizm yönetimi, ulaşım) işletmeden veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda krize karşı hazırlıklı olma (preparedness) aşamasında işletmelerin değişen çevreye karşı esnek oldukları, çabuk değişim ve değişime ayak uydurma önlemlerinin olduğu; insan kaynakları stratejilerinde, işten çıkarmalar yerine ücretsiz tatiller ve maaşlarda kesintiler yapıldığı; örgütsel öğrenme aşamasında ise, çıkabilecek olan herhangi bir krizi karşı proaktif bir yaklaşımı benimseme ve yaşanan krizden deneyimler kazanma çıktılarının meydana geldiğini bulgulanmıştır. Israeli (2007), İsrail’de restoran işletmeleri üzerinde kriz yönetimi uygulamalarını araştırmıştır. 112 restorandan elde ettiği veriler neticesinde, “işletmeler ile iletişim kurmak”, “işletme menüleri ekleme ya da işletmeler için teklif edilen menülerde değişiklik yapmak”, “endüstri çapında vergi ödeme dönemlerinin esnetilme isteği” ve “diğer paydaşlarla ortak pazarlama kampanyaları yapmak” en önemli uygulamalar olarak bulgulanmıştır. Seçilmiş ve Sarı (2010), Türkiye’de faaliyet gösteren 75 konaklama işletmesinde yapmış olduğu kriz yönetimi araştırmasında, “işletme imajının zayıfladığı” ve “kalitenin düştüğü” en önemli iki olumsuz bulgu olarak belirtilmiştir. Ayrıca, insan kaynakları konusunda yapılan kriz yönetimi uygulamalarında, personel için “emekliye ayırma yolunun seçildiği”, “başka işletmelerdeki görevlere tayin edildiği” ve “çalışma günlerinde azaltılmaya gidildiği” uygulamalarının yapıldığı bulgulanmıştır. Akıncı (2010), Alanya ilçesinde faaliyet gösteren oteller üzerinde yapmış olduğu çalışmada, kriz vasıtasıyla müşterinin önemli olduğunun anlaşıldığı ve yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmaların arttığını bulgulanmıştır. Krizin olumsuz yönleri olarak ise, personelin işini kaybetme korkusunun arttığı, yoğun bir rekabet ortamının meydana geldiği ve personelde stresin arttığını belirtmiştir. Israeli, Mohsin ve Kumar (2011), Hindistan’ın lüks otellerinde kriz yönetimi uygulamalarını araştırmışlardır. Otellerde, “destinasyonun belirli özelliklerini ve destinasyon güvenliğini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerinde bulunma”, “yeni ürün ve hizmetlerin tutundurması ve pazarlaması” ve “yeni segmentlere pazarlama” en önemli uygulamalar olarak bulgulanmıştır. Perl ve Israeli (2011), İsrail’de faaliyet gösteren seyahat acentelerinin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmışlardır. 145 seyahat acentesinden toplanan verilerin analizi sonucunda, “ücretsiz sunulan hizmetler için ücret talep etme”, “müşteri üyelikleri için ücret talep etme ya da ücretleri arttırma” ve “yeni pazarlar arama” kriz uygulamalarının işletmeler tarafından ön planda tutulduğu ortaya konulmuştur. Bahar, Kaya ve Keklik (2011), Adana, Mersin, Antakya ve Mersin illerinde faaliyette bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmışlardır. 54 işletmeden toplanan verilerin analizi sonucunda konaklama işletmelerinin, mevcut pazarı korumaya çalıştıkları, yeni pazar ve

yeni müşterilere yönelttikleri, çalışanlara motivasyon desteği sağladığı, yeni ürünler geliştirdikleri, yerli turistleri çekmeye çalıştıkları, pazarlama araştırmalarına ağırlık verdikleri, tur operatörleri ve acentelerle işbirliği yaptıkları ve müşterilerle doğrudan iletişime geçtikleri bulgulanmıştır. Niininen (2013), beş yıldızlı konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamalarını araştırmıştır. Toplamda 12 adet (3 tane Hong Kong, 6 tane London ve 3 tane Helsinki) 5 yıldızlı otelle görüşme sonucunda en önemli kriz uygulamalarının; kriz durumlarına hazırlıklı olma, kriz boyunca maliyetleri kontrol altına alma, müşterilerle iyi iletişimi sürdürme ve otel güvenliğini artırıcı teknolojiler kullanmak olduğu görülmüştür. Turkey, Şengül ve Genç (2017), belediye belgeli tarihi konak işletmeleri (6 işletme) yöneticileriyle kriz yönetimi üzerine yaptıkları araştırmada; işgücü maliyetlerinin arttığı, fiyat belirleme politikalarının tekrar gözden geçirildiği, maliyetleri azaltabilmek için işletmenin bir bölümünün ya da tamamının kapalı tutulduğu, tanıtım ve reklam faaliyetlerinin arttırıldığı, sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılmaya başlandığı kriz döneminde en çok yapılan uygulamalar olarak bulgulanmıştır.

### 3.KRİZ BASAMAKLARI, TIPLERİ VE ETKİLERİ

Kriz basamakları, krizin başlamasından önce ki durum ile çözüm bulunmasına kadar olan süreçlerin hepsini kapsamaktadır. Günümüze kadar süreçte kriz basamaklarının gittikçe arttığını söylemek yanlış olmaz. Fink (1986), kriz basamaklarını dörte ayırmıştır. Fink (1986), krizin görülmesi ile bitirilmesi arasında, prodromal evre (bu basamakta dışsal çevrenin analizi, veri toplama, planlar yapma, bir takım oluşturma ve iletişim kanalları kurma hususları bulunur), akut veya acil evre (acute or emergency) (bu aşama krizin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşamada olayın kapsamı, yakın ve uzun vadeli etkileri değerlendirmek ve gerekli tedbirleri hemen almak gerekmektedir) , kronik veya iyileşme evresi (chronic or recovery) (daha önceki aşamalara göre krizin belirtileri ve etkileri çok daha açıktır. Bu durumda uygun eylemlerle bu olaya cevap vermek önemlidir) ve sonuç evresi (resolution) (bu aşamada krizin etkileri yavaş yavaş kaybolabilir ve işletme faaliyetleri normale girebilir. Ancak alınan önlemler işe yaramayabilir. Bu durumda işletme daha büyük zorluklarla yüzleşmek zorundadır.) basamaklarının olduğunu belirtmiştir. Mitroff (1988) ve, Pearson ve Mitroff (1993) ise biraz daha farklı bir yaklaşımla, sinyal algılama, hazırlık / önleme, sınırlama / hasar sınırlaması, kurtarma ve öğrenme basamaklarını öne sürmüştür. Roberts (1994), Olay öncesi, acil durum safhası, ara safha ve uzun vadeli safha olmak üzere dört basamak oluşturmuştur. Faulkner (2001) ise kriz ve felaket yönetimi konusunda basamakları Fink (1986) ve Roberts'in (1994) çalışmaları bağlamında genişletmiştir. Bu bağlamda Faulkner (2001), olay öncesi (potansiyel felaketlerin etkilerini azaltmak ya da önlemek için tedbirlerin alındığı aşama), prodromal (bir felaketin oluşmasının yakın olduğu aşama), acil durum safhası (felaketin etkilerinin hissedildiği, insanları ve mal varlıklarını (property) korumak için tedbirlere ihtiyaç duyulan aşama), ara safha (insanların kısa vadede ihtiyaçlarının karşılandığı ve toplumun normale dönmesini sağlamak için odaklanılan aşama), uzun vadeli ve iyileşme safhası (bir önceki aşamanın devamı niteliğinde olup, bu aşamadaki meydana gelen durumlar çok çabuk olarak aşılamayabilir) ve sonuç safhası (restore edilmiş veya yeni geliştirilmiş kurum) olarak altı basamak oluşturmuştur. Ritchie (2004), Faulkner' in (2001) kriz ve fekalet yönetim basamaklarını önererek, krizler açısından stratejik yönetim geliştirmeye çalışmıştır.

Wilks ve Moore (2004), kriz yönetimi aşamaları azaltma (reduction) (potansiyek krizi tanımlama ve etkilerini azaltmaya çalışma aşamasıdır. Bu aşamada işletme yöneticilerinin SWOT analizi uygulaması gerekli olabilir), hazır olma (readiness) (işletmelerin planlar yaparak hazırlık yaptığı aşamadır. İşletmeler krizi değerlendirerek stratejik, tactical and communication planları yapmalıdır.), tepki verme (response) (krizin hemen ardından herşey düzensiz haldeyken verilen tepkiler aşamasıdır. Bu aşamada ilk iki aşamanın değerlendirilmesi yapılarak, yapılan planlarda düzenlemeye gidilebilir.) ve iyileşme (recovery) (bu aşamada krizin değerlendirilmesi yapılarak işletme normal faaliyetlerine devam ettirmeye çalışılır.) olarak 4 basamağa ayırmıştır. Luhrman (2005), krizde izlenmesi gereken basamakları “kriz öncesi”, “gerçek sorunlar sırasında” ve “krizden hemen sonra” olarak üç basamakta incelemiştir. Hystad ve Keller (2008) yapmış oldukları çalışmada, krizden kurtarma basamakları dörde (olay öncesi aşama, olay sırası aşama, olay sonrası aşama ve iyileştirme aşaması) ayırmıştır.

Zaman odaklı olarak, tatmin edilebilmesi bakımından ve işletmelerin içsel-dışsal çevresinine göre ayrımlara gidilerek kriz tiplerinin oluşturulduğu söylenebilir. Parsons (1996), krizi üçe ayırmıştır. Ani krizler (immediate crises); kriz ile ilgili çok az ya da hiçbir uyarıcı ortada yoktur. Bu yüzden işletmelerin istemediği bir kriz tipidir. İşletmelerin kriz öncesinde herhangi bir plan hazırlayabilme ya da araştırma yapabilme fırsatları yoktur. Gelişen krizler (emerging crises); yavaş yavaş gelişen bir kriz tipidir. Bu sebeple, işletmeler alacakları tedbirlerle krizi azaltabilir, belki de durdurabilir. Sürekli krizler (sustained crises); uzun süre devam edebilen kriz tipidir. Yıllarca sürebilen bu krizler işletmeleri zor durumda bırakabilir. Racherla ve Hu (2009), dört tip krizin olduğunu belirtmiştir. Beklenmedik krizler (unexpected crises); tatmin etmesi ve kontrol etmesi zor olan krizlerdir (deprem, terör saldırısı, kasırga, sel vb.). Konvansiyonel krizler (conventional crises); bu tür krizler tahmin edilebilmektedir. Bu tür krizlerin olma olasılığı yüksek ancak kontrol edilebilmesi düşüktür (gaz fiyat artışı, ekonomik kriz, hükümet düzenlemeleri vb.). Kırılabilir krizler (tractable crises); bu tür krizlerin hem tahmin edilmesi hem de kontrol edilmesi yüksek olasılıklıdır (işletme maliyeti artışı, güç kaybı, işçi tazminatları vb.). Dıştan gelen krizler (extraneous crises); bu tür krizleri tahmin etmesi düşük ancak kontrol etmesi yüksek olasılıklıdır. Düzensiz operasyonel krizler olarak tanımlanabilir (veri kaybı, gaz kaçağı, yangın, işyerindeki şiddet vb.). Lerbinger (2012) ise krizleri dışsal faktörlere (fiziksel çevre ve insani/sosyal çevre) ve içsel faktörlere (yönetim hatası) bağlı olarak ayrımlamıştır.

Kriz aşamasında ve sonrasında işletmeler için bir çok tehlike ortaya çıkabilmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında marka, ürünler ve üretim hattı, çalışanlar, müşteriler, şirket yatırımcıları, pay sahipleri krizden etkilenmektedir (Doeg, 2005: 1). Bu durum daha kırılabilir olan turizm sektöründe yer alan işletmeler hatta tüm sektör için geçerli olan bir durumdur. Turizm sektörünü, doğa ile ilgili felaketler (çığ, sel, deprem, orman yangını, kasırga gibi), iç çatışmalar (toplumsal huzursuzluklar, sokak şiddetleri, gerilla tehditleri, savaş gibi), salgın hastalıklar, teknoloji başarısızlıkları (uçak kazaları, elektrik kesintileri, bilgisayar kazaları gibi) gibi durumlar etkilemektedir (Tse, 2006: 30). Krizin iyi yönetilmemesi sonucunda uluslararası turizm pazarında oluşan kötü imajın devamı, ülkeye turizm faaliyeti için talep azalması, ülkenin turizm gelirlerinin düşmesi, turizm işletmelerinin maddi kayıplar yaşaması, turizm sektörüyle bağlantılı olan diğer sektörlerin olumsuz etkilenmesi, ülkedeki işsizlik oranının artması gibi durumlarla karşı karşıya kalınabilir (Sönmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999).

#### 4.TÜRKİYE'DE TURİZM ENDÜSTRİSİ

Türkiye’de turizm 1980’li yıllarda gelişmeye başlamış ve sürekli gelişen bir sektör olarak dikkat çekmiştir. 1980 askeri darbesinin ardından Dünya Bankası(WB) ve Uluslararası Para Fonu(IMF) tarafından formüle edilen 24 Ocak Ekonomik İstikrar Ölçümleri’nin temel ilkelerinden birisi de turizm sektörüydü. O yıllarda yeni hükümetin turizmi ekonomik gelişme anlamında etkili bir araç olarak görmesi nedeniyle 1982 yılında çıkarılan Turizmi Teşvik Kanunu, Türkiye’nin turizm alanında gelişmesine hız kazandırmıştır (Tosun, 1998: 595). 1999 yılında Türkiye’de yaşanan Marmara Depremi, 2006 yılında yaşanan Kuş Gribi ve son yıllarda yaşanan politik krizler ve terör saldırıları Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletmeleri ve ülke açısından olumsuz sonuçlar meydana getirmiştir. Tablo 1’de detayları görmek mümkündür.

Tablo 1. Türkiye’ye Gelen Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri

Yıl	Ziyaretçi Sayısı	Turizm Gelirleri(1000 \$)
1998	9 752 000	7 808 000
1999	7 464 000	5 203 000
2000	10 412 000	7 636 000
2001	11 569 000	10 066 000
2002	13 247 000	11 900 000
2003	14 030 000	13 203 000
2004	20 262 640	17 076 606
2005	24 124 501	20 322 112
2006	23 148 669	18 593 951
2007	27 214 988	20 942 500
2008	30 979 979	25 415 067
2009	32 006 149	25 064 482
2010	33 027 943	24 930 997
2011	36 151 328	28 115 692
2012	36 463 921	29 007 003
2013	39 226 226	32 308 991
2014	41 415 070	34 305 903
2015	41 617 530	31 464 777
2016	31 365 330	22 107 440

Kaynak: www.kultur.gov.tr

Son yıllarda Türkiye’de yaşanan politik krizler ve terör saldırılarından kaynaklı olarak 2016 yılında toplam turist sayısının 2015 yılı rakamları ile karşılaştırıldığında azaldığı ve turizm gelirinin düştüğü görülmektedir. Türkiye’de 2016 yılında, 2015 yılıyla kıyaslandığında turizm gelirlerinde yaklaşık %40’lık bir kaybın olduğu belirtilebilir.

#### 5.YÖNTEM

Derinlemesine analiz imkânı vermesi ve verilerin detaylı bir şekilde incelenebilmesi için araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın temel amacı kapsamında yer alan kısa ve uzun vadeli beklentilerin ölçülmesi içinde nicel yöntemden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, araştırma için karma bir yöntem kullanıldığını, hem evet-hayır soruları ve açık uçlu soruların hem de likert ölçekli bir anket formunun kullanıldığını söylemek mümkündür. Yarı yapılandırılmış mülakat formunun ilk 15

sorusu Israeli (2007) ve Israeli, Mohsin ve Kumar (2011) tarafından yapılmış olan çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. İlk beş soru insan kaynakları uygulamalarıyla, sonraki 6 soru pazarlama uygulamalarıyla ve 13-14-15 numaralı sorular ise bakım-onarım uygulamalarıyla ilgili olarak oluşturulmuştur. Okumus ve Karamustafa (2005) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılarak, 16-17-18-19-20 numaralı sorular işletmenin yönetim anlamında yapmış olduğu uygulamaları ortaya koymak için meydana getirilmiştir. Ayrıca, mülakat formuna “genel” olarak nitelendirilebilecek açık uçlu bir soru eklenmiştir (Soru 21). Bu sorunun eklenmesindeki temel neden, işletmelerden veriler toplanmadan önce 5 adet bilim uzmanına formun incelenmesi için verilmesi ve geridönüşler neticesinde bu maddenin önemli olarak nitelendirilmesidir. Kısa ve uzun vadeli beklentileri ölçebilmek için oluşturulan anket formu ise dört bölümden (kısa vadeli olumlu beklentiler, kısa vadeli olumsuz beklentiler, uzun vadeli olumlu beklentiler ve uzun vadeli olumsuz beklentiler) ve 32 maddeden (kısa vadeli olumlu beklentiler 8 madde, kısa vadeli olumsuz beklentiler 10 madde, uzun vadeli olumlu beklentiler 7 madde ve uzun vadeli olumsuz beklentiler 7 madde) oluşmaktadır. Beşli likert ölçeği olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) Okumus ve Karamustafa (2005) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur. Ayrıca oluşturulan formun ilk bölümünde, formu dolduran yöneticinin demografik özellikleri ile otel hakkında temel bilgilerin alınabilmesi için oluşturulan 7 adet soru bulunmaktadır.

Araştırmanın genel evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. 2015 yılı sonu itibariyle 625 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi olan Türkiye’de, her bir işletmeden veri toplamanın zaman ve maddi kaynak açısından çok zor olduğu için genel evren, çalışma evrenine indirgenmiştir. Çalışma evreni, genel evrene göre ulaşılması görece daha kolay olan ve genel evreni temsil niteliği olan evrendir (Karasar, 2014:110). Çalışma evreni ise, Antalya ve Muğla’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. Çalışma evreninin bu şekilde belirlenmesinin temel nedeni, Türkiye’de ki 5 yıldızlı konaklama tesislerinin yarısından fazlasının bu iki destinasyonda (Antalya: 314 konaklama tesisi, Muğla: 69 konaklama tesisi) yer almasıdır (Kultur, 2015). Bu durumda çalışma evreninin, genel evreni temsil niteliğinin olabileceği söylenebilir. Veri toplama süreci 2 aşamadan meydana gelmiştir. Öncelikli olarak Antalya ve Muğla’da tespit edilen 383 adet 5 yıldızlı konaklama tesisine posta yoluyla formlar ulaştırılmıştır. Ulaştırılan formların geridönüşü için adres, e-mail adresi ve fax numaraları belirtilmiştir. Yapılan bu uygulama sonucunda 19 adet (%0,05) formun geri dönüşü olmuştur. İkinci aşamaya başlanmadan önce, çalışma evrenine de ulaşamayacağı varsayılarak örneklem yöntemi belirleme ve örneklemeye gitme yolu tercih edilmiştir. Örneklem yöntemlerinden amaçlı örneklem ve kolayda örneklem yöntemleri kullanılarak, araştırmaya katılmaya istekli ve araştırma için net bilgiler verebilecek kişilere ulaşılarak, bu kişilerden veri toplanılması amaçlanmıştır (Ural ve Kılıç, 2013: 42-43). İkinci aşamada, hem yüz yüze görüşme hem de bırak-topla yöntemi kullanılarak 37 form daha elde edilmiştir. Toplamda 56 adet form (%15) toplanmış ancak 12 tanesi istenilen şekilde doldurulmadığı, ya da eksik dolduruğu tespiti sonucunda analizler öncesinde çıkarılmıştır. Toplamda 44 form üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Bertaux (1981), nitel analiz için en düşük veri sayısının 15 olabileceğini belirtirken, Morse (1994), 30 ila 50 arasındaki sayının analiz için yeterli bir büyüklük olabileceğini belirtmiştir. İlk etapta evet-hayır soruları ve açık uçlu sorular içerik



analizine tabi tutulmuştur. İkinci etapta ise 5'li likert şeklinde hazırlanan ölçekler analize tabi tutulmuş, ortalama ve standart sapma değerleri belirlenerek tablolar halinde bulgular kısmında verilmiştir.

## 6.BULGULAR

Anket formuna katılım gösteren kişilerin 37'si (%86,0) erkek, 23'ü (%64,3) lisans mezunu ve 27'si (%64,3) departman yöneticisidir. Konaklama işletmesi bağlamında bakıldığında ise 37'sinin (%84,1) Antalya'da faaliyet gösterdiği, 40'ının (%90,9) resort oteli, 24'ünün (%54,5) 14 yıl ve altı süresince faaliyete sahip ve 26'sının (%59,1) 400 oda ve üstü kapasiteye sahip olduğunu bulgulanmıştır.

**Tablo 2. Demografik Özellikler ve Konaklama İşletmeleri Hakkında Bilgiler**

	n	%		n	%
<b>Cinsiyet(n=43)</b>			<b>Faaliyet Yeri(n=44)</b>		
Erkek	37	86,0	Antalya	37	84,1
Kadın	6	14,0	Muğla	7	15,9
<b>Eğitim Durumu(n=32)</b>			<b>Otel Türü(n=44)</b>		
Lise	5	15,6	Resort Otel	40	90,9
Önlisans	2	6,2	Şehir Oteli	4	9,1
Lisans	23	72,0	<b>Otel Faaliyet Yılı(n=44)</b>		
Lisansüstü	2	6,2	14 yıl ve altı	24	54,5
<b>Yönetici Pozisyonu(n=42)</b>			15 yıl ve üstü	20	45,5
Genel Müdür	5	11,9	<b>Oda Sayısı(n=44)</b>		
Genel Müdür Yardımcısı	4	9,5	399 oda ve altı	18	40,9
Departman Yöneticisi	27	64,3	400 oda ve üstü	26	59,1
Diğer	6	14,3	XXX	XX	XX

Konaklama işletmelerinin kriz yönetimi ile ilgili yapmış olduğu uygulamaları belirlemek için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu Tablo 3'te verilmiştir. İlk beş uygulama insan kaynakları yönetimi, 6-7-8-9-10-11-12 numaralı uygulamalar pazarlama, 13-14-15 numaralı uygulamalar bakım-onarım, 16-17-18-19-20 numaralı uygulamalar yönetim ve 21 numaralı uygulama ise genel uygulama olarak tasarlanmıştır.

**Tablo 3. Kriz Döneminde Yapılan Uygulamalar**

<b>İfadeler</b>	<b>Kategori</b>	<b>Başlık</b>
1)Mevcut işgücünü azaltmak için bazı çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldık.	İnsan Kaynakları Yönetimi	Uygulama 1
2)İşgücü maliyetini azaltmak için bazı çalışanları ücretsiz izine yolladık.	İnsan Kaynakları Yönetimi	Uygulama 2
3)Çalışanlara ödenen maaşları düşürdük veya zam yapmadık.	İnsan Kaynakları Yönetimi	Uygulama 3
4)Çalışanlara ödenen maaşların ödemesini şimdilik dondurduk.	İnsan Kaynakları Yönetimi	Uygulama 4
5)Yüksek maliyetli olan çalışanları işten çıkartarak düşük maliyetli çalışanları işe aldık.	İnsan Kaynakları Yönetimi	Uygulama 5
6)Diğer paydaşlarımızla (kredi kartı firmaları, tur operatörleri vb.) ortak pazarlama kampanyaları yaptık.	Pazarlama	Uygulama 6
7)Pazarlama bütçemizi arttırdık.	Pazarlama	Uygulama 7
8)Faaliyet gösterdiğimiz bölgenin özelliklerini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerini arttırdık.	Pazarlama	Uygulama 8
9)Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük.	Pazarlama	Uygulama 9
10>Liste fiyatlarımızı düşürdük.	Pazarlama	Uygulama 10
11)Yeni ürünler ve hizmetler geliştirdik, bu ürün ve hizmetlere yönelik tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinde bulunduk.	Pazarlama	Uygulama 11
12)Yeni pazarlar (ülkeler) belirledik, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdik.	Pazarlama	Uygulama 12
13)Otelin vermiş olduğu hizmetleri sınırlandırarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	Bakım-onarım	Uygulama 13
14)Otelin bakımını erteleterek maliyetleri azaltmaya çalıştık.	Bakım-onarım	Uygulama 14
15)Otelin fonksiyonel faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan sistemlerin bakımlarını erteledik.	Bakım-onarım	Uygulama 15
16)Otelin borçları yapılandırıldı.	Yönetim	Uygulama 16
17)Yeni krediler çekerek faaliyetlerimize devam etmeye çalışıyoruz.	Yönetim	Uygulama 17
18)Yapılan iş anlaşmalarını ve kontratları yeniden gözden geçirdik.	Yönetim	Uygulama 18
19)Yeni yatırım kararlarını erteledik.	Yönetim	Uygulama 19
20)Sezon açılışını planlanan süreden daha ileri bir tarihe erteledik	Yönetim	Uygulama 20
21)Krizi yönetebilmek ve en az zararla atlatabilmek için yaptığımız ve yapmayı planladığımız diğer çalışmalar nelerdir?	Genel	Uygulama 21

Konaklama işletmelerinin uygulamalara vermiş oldukları yanıtlar Tablo 4’te verilmiştir. Bulgulardan, pazarlama alanında yapılmış olan uygulamaların ön planda olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, “Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük” diyen 33 konaklama işletmesi (%78,6), “Yeni pazarlar (ülkeler) belirledik, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdik” diyen 29 konaklama işletmesi (%65,9) ve “Liste fiyatlarımızı düşürdük” diyen 28 konaklama işletmesi (%65,1) olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4. Kriz Yönetimi Uygulamalarına Verilen Cevaplar**

İfadeler	Evet (n)	%	Hayır (n)	%
Mevcut işgücünü azaltmak için bazı çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldık.	18	40,9	26	59,1
İşgücü maliyetini azaltmak için bazı çalışanları ücretsiz izne yolladık.	22	50,0	22	50,0
Çalışanlara ödenen maaşları düşürdük veya zam yapmadık.	19	45,2	23	54,8
Çalışanların maaşlarının ödemesini şimdilik dondurduk.	4	9,3	39	90,7
Yüksek maliyetli olan çalışanları işten çıkartarak düşük maliyetli çalışanları işe aldık.	6	13,9	37	86,1
Diğer paydaşlarımızla (kredi kartı firmaları, tur operatörleri vb.) ortak pazarlama kampanyaları yaptık.	23	54,8	19	45,2
Pazarlama bütçemizi arttırdık.	18	43,9	23	56,1
Faaliyet gösterdiğimiz bölgenin özelliklerini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerini arttırdık.	22	53,7	19	46,3
Özel teklifler üzerinde fiyatları düşürdük.	33	78,6	9	21,4
Liste fiyatlarımızı düşürdük.	28	65,1	15	34,9
Yeni ürünler ve hizmetler geliştirdik, bu ürün ve hizmetlere yönelik tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinde bulunduk.	21	51,2	20	48,8
Yeni pazarlar (ülkeler) belirledik, bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdik.	29	65,9	15	34,1
Otelin vermiş olduğu hizmetleri sınırlandırarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	15	34,9	28	65,1
Otelin bakımını erteleyerek maliyetleri azaltmaya çalıştık.	13	29,5	31	70,5
Otelin fonksiyonel faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan sistemlerin bakımlarını erteledik.	10	23,3	33	76,7
Otelin borçları yapılandırıldı.	15	35,7	27	64,3
Yeni krediler çekerek faaliyetlerimize devam etmeye çalışıyoruz.	19	46,3	22	53,7
Yapılan iş anlaşmalarını ve kontratları yeniden gözden geçirdik.	24	58,5	17	41,5
Yeni yatırım kararlarını erteledik.	18	43,9	23	56,1
Sezon açılışını planlanan süreden daha ileri bir tarihe erteledik.	15	42,9	20	57,1

İnsan kaynakları yönetimi uygulaması yapan konaklama işletmelerinin 18'i (%40,9) mevcut işgücünü azaltmak için işgörelere çıkarıldığını, 22'si (%50) işgücü maliyetlerini azaltabilmek için işgörelere ücretsiz izinler verdiklerini, 19'u (%45,2) işgörelere maaşlarını düşürdüklerini ya da zam yapmadıklarını, 4'ü (%9,3) işgörelere maaşlarını ödemedi zorunlu geciktirmeler yaptıklarını ve 6'sı (%13,9) yüksek maliyetli olan bazı işgörelere işten çıkarmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. İnsan kaynakları uygulamalarıyla ilgili bazı örnekler Tablo 5' de verilmiştir.

**Tablo 5. Kriz Döneminde Konaklama İşletmeleri Tarafından Yapılan İKY Uygulamaları**

İnsan Kaynakları Yönetimi (uygulama ifadeleri Tablo 3'de verilmiştir)	Konaklama işletmelerinin vermiş olduğu yanıtları bazıları (*)
Uygulama 1	*2015 yılında çalışan sayısı 560 kişi iken 2016 yılında bu rakam 460 kişiydi. *2015 yılında otelimizde 650 çalışan varken, 2016 yılında bu rakam 450 oldu. *2016 yılında çalışan sayımız 100 kişi azalmıştır. 2015 yılı çalışan sayımız 550 kişiydi. *2015 yılında çalışan sayımız ile 2016 yılında çalışan sayımızı kıyasladığımızda 60 kişinin eksik olduğunu belirtebiliriz.
Uygulama 2	*15 günlük sürelerle 10 çalışanımızı ücretsiz izine yolladık. *20 gün ile 30 gün sürelerinde değişen 20 çalışanımıza ücretsiz izin vermek zorunda kaldık.
Uygulama 3	Bu uygulamaya “evet” yanıtı veren otellerin hemen hemen hepsi zam yapmadığını ancak ücretlerde bir düşüş olmadığını belirtmiştir.
Uygulama 4	Bu uygulamaya “evet” yanıtı veren 4 otel mevcuttur. Bu 4 otelden 2 tanesinin maaş ödemelerinde 1 ay geriden geldiklerini, 2 tanesinin ise 2 ay geriden geldiğini belirtmişlerdir.
Uygulama 5	*Yüksek maaş alan bazı departman yönetici yardımcılarını işten çıkarmak zorunda kaldık. *Bazı departmanlarda bulunan yöneticileri işten çıkardık. Alt pozisyondan gelen çalışanları mevcut maaşlarına çok az artış yaparak yönetici pozisyonlarını doldurmaya çalıştık.

Tablo 6’da konaklama işletmeleri tarafından yapılan pazarlama uygulama örnekleri verilmiştir. Konaklama işletmelerinden 23’ünün (%54,8) diğer paydaşlarıyla ortak pazarlama kampanyaları yaptıkları, 18’inin (%43,9) pazarlama bütçesini arttırdığı, 22’sinin (53,7) faaliyet gösterilen destinasyonun özelliklerini ön plana çıkararak pazarlama faaliyetleri yaptığı, 33’ünün (78,6) özel tekliflerde fiyatları düşürdüğü, 28’inin (65,1) liste fiyatları üzerinden indirim gittiği, 21’inin (%51,2) yeni ürün ve hizmetler geliştirerek pazarlama ve tutundurma faaliyetleri yaptığı ve 29’unun (%65,9) yeni pazar arayışına girdiği ve bu pazarlara yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunduğu bulgulanmıştır.

**Tablo 6. Kriz Döneminde Konaklama İşletmeleri Tarafından Yapılan Pazarlama Uygulamaları**

Pazarlama (uygulama ifadeleri Tablo 3’de verilmiştir)	Konaklama işletmelerinin vermiş olduğu yanıtları bazıları (*)
Uygulama 6	*Tur operatörleri ve Acenteler ile fuarlara katılıp, tanıtım ve reklam çalışmaları yaptık. *İç pazarda bölgesel tanıtımlar, yurtdışındaki pazar için ise ilan panolarına (billboard) reklamlar ve sosyal medyada reklam ve tanıtımlar yapıldı. *Bankalar ile kredi kartı taksitlendirmesine yönelik anlaşma yaptık. Böylelikle müşterilerimize ödemelerde taksit fırsatı sunarak, ödeme koşullarını kolaylaştırdık. *İç pazara indirim uygulandı. Ayrıca acentelere ücretsiz odalar verildi. *Fuarlar, atölye çalışmaları (workshop), tanıtım turlarına katılım gerçekleştirildi.
Uygulama 7	*2015 yılı pazarlama bütçemiz 700.000 Euro idi. 2016 yılı pazarlama bütçemizi 1.000.000 Euro’ya çıkardık. *2016 yılı pazarlama bütçemizi %80 artışla 450.000 olarak belirledik. *2016 yılı pazarlama bütçemizi 750.000 Euro olarak belirledik. 2015 yılında bu rakam 500.000 Euro’ydu.
Uygulama 8	Bu uygulamaya “evet” diyen otellerin ultra her şey dâhil sistemini ön plana çıkardığı (n:7), hava alanına yakınlığı tanıtımlarda kullandığı (n:6), kültürel zenginleri tanıttığı (n:3), doğa güzelliklerini betimlediği (n:2), İslami konsepti kullandığı (n:2), golf alanını ön planda tuttuğu (n:1) ve EXPO’yu tanıtıcı faaliyetlerde kullandığı (n:1) bulgulanmıştır.
Uygulama 9	*Tüm fiyatlara % 10 indirim uyguladık. *Grup indirimleri yapıldı. Gruplara %25 indirim uygulandı. *Pazarımız Rus turist ağırlıklı olduğu için yaşanan krizden çok etkilendik. Geçmiş yılların fiyatlarına oranla %40’a varan indirimler yaptık.
Uygulama 10	*Kişibaşı 150 TL’ye ultra her şey dâhil sisteminde oda sattık. *Çift kişilik odayı ultra her şey dâhil sisteminde 200 TL’ye sattık.
Uygulama 11	*Restoranlar ve toplantı salonları yenilendi. Ayrıca odalara “bebetel” olarak bilinen çocuk uyarı sistemleri kurduk. Bu hususları pazarlama faaliyetlerinde ön plana çıkarmaya çalıştık. *Hedef pazara yönelik büfeler çeşitlendirildi. Odaların bakım ve onarımı yapıldı. Anlaşmalı olduğumuz acentelerle taksitli satış kampanyaları için anlaşma yapıldı. *İslami konseptte yeni bir otel açtık. Yeni hedef pazarlar nedeniyle bu yatırımı gerçekleştirdik.
Uygulama 12	Bu uygulamanın otellerin yaklaşık %65’i tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda İran (n:10), Suudi Arabistan (n:5), Kazakistan (n:4), Tacikistan (n:3), Özbekistan (n:3), Türkmenistan (n:3), İsrail (n:2), Katar (n:2), Hindistan (n:2), Tunus (n:1), Lübnan (n:1), Moldova (n:1), Letonya (n:1), Litvanya (n:1) gibi ülkeler işletmeler tarafından yeni pazar olarak seçilmiş ve pazarlama faaliyetleri yapılmıştır.

Konaklama işletmelerinin 15’inin (%34,9) bazı hizmetleri sınırlandırmaya gittiği, 13’ünün (%29,5) otelin bakımını erteleyerek maliyetleri düşürmeye çalıştığı ve 10’unun (%23,3) işletmenin fonksiyonel açıdan gerekli olan bazı sistemlerinin bakımını ertelediği bulgulanmıştır. Tablo 7’de bu bölümle ilgili konaklama işletmelerinin uygulamalarını görmek mümkündür.

**Tablo 7. Kriz Döneminde Konaklama İşletmeleri Tarafından Yapılan Bakım - Onarım Uygulamaları**

Bakım-onarım (uygulama ifadeleri Tablo 3’de verilmiştir)	Konaklama işletmelerinin vermiş olduğu yanıtları bazıları (*)
Uygulama 13	*Bazı yiyecek-içecek hizmetlerinde sınırlamaya gidildi. *Kısmen bazı hizmetler sınırlandırıldı. Ancak bu uygulama müşterilerin fark edemeyeceği düzeyde ve kaliteden ödün vermeden yapıldı. *Snack bardaki mevcut yiyecek-içeceklerde azaltmaya gittik.

Uygulama 14	*Otelin dış cephe boyasını yenilemedik. *Otel odalarının ve mobilyaların bakım ve onarımını gerçekleştiremedik.
Uygulama 15	*Hayati öneme sahip olmayan birkaç programın bakımını erteledik.

Konaklama işletmelerinin yönetim uygulamalarından bazı örnekler Tablo 8’ de verilmiştir. Konaklama işletmelerinin 15’inin (%35,7) borçlarını yapılandırdıkları, 19’unun (%46,3) yeni krediler çekerek faaliyetlerine devam ettikleri, 24’ünün (%58,5) iş anlaşmalarını ve kontratlarını yeniden gözden geçirdiği, 18’inin (43,9) yeni yatırım kararlarını ertelediği ve 15’inin (42,9) sezon açılışını ileri bir tarihe ertelediği bulgulanmıştır.

**Tablo 8. Kriz Döneminde Konaklama İşletmeleri Tarafından Yapılan Yönetim Uygulamaları**

Yönetim (uygulama ifadeleri Tablo 3’de verilmiştir)	Konaklama işletmelerinin vermiş olduğu yanıtları bazıları (*)
Uygulama 16	*Bankalara olan kredi borçlarını yapılandırarak taksitleri uzattık.
Uygulama 17	*1.000.000 TL yeni kredi çektik. *10.500.000 TL kredi çektik. *Zaman zaman gerekli görüldüğünde kredi kullanılıyor.
Uygulama 18	*Rus pazarına hizmet veren acentelerle ilgili kontratların bazıları iptal edildi. *Kontratlar üzerinden %30 indirim uygulandı. *Kontratlar üzerinden %20 indirime gidildi.
Uygulama 19	*Yeni bir tesis yatırım kararımızı askıya aldık. *Otele alınacak olan bazı cihazların alım kararını erteledik. *Yeni bir otel alınma projesi ertelendi.
Uygulama 20	Bu uygulamaya “evet” diyen otellerin çoğunun sezon açılışını 1 ay (n:8), bazı otellerin sezon açılışını yaklaşık 45 gün (n:4), 2 otelin ise açılışını 2 ay civarında ertelediği söylenebilir.

Tablo 9’da konaklama işletmelerinin kriz yönetimi ile ilgili yapmış olduğu diğer uygulamaları görmek mümkündür. Konaklama işletmelerinin 8’inin (%21,6) maliyet ve işgücü kontrolü yaptığı, 7’sinin (%18,9) farklı yurtdışı pazarlara açıldığı ve 7’sinin (18,9) müşteri odaklılığı ön planda tuttuğu bulgulanmıştır.

**Tablo 9. Konaklama İşletmeleri Tarafından Yapılan Genel Uygulamalar**

Uygulama 21	n	%
Maliyet ve işgücü kontrolü	8	21,6
Farklı yurtdışı pazarlarına açılmak	7	18,9
Müşteri odaklılık	7	18,9
İç pazara ağırlık vermek	4	10,8
Pazarlama bütçesini arttırmak	3	8,1
İnternet üzerinden yapılan yorumları dikkate almak	3	8,1
Gereksiz harcamalardan kaçınmak	3	8,1
Kriz yönetiminin konusunda personele eğitimler vermek	2	5,5
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Otellerin kısa vadeli olumsuz beklentileri arasında sırasıyla “yabancı turist talebinin azalacağı”, “borçları ödeme ile ilgili zorluklar meydana geleceği”, “daha stresli bir iş çevresinin oluşmaya başlayacağı” ve “gelecekle ilgili hazırlanmış olan yatırım projelerinin erteleneceği” ifadeleri ön plana çıkmıştır.

**Tablo 10. Kısa Vadeli Olumsuz Beklentiler**

İfadeler	n	Ort.	S. Sapma
Yerli turist talebi azalacaktır.	44	2,090	1,290
Yabancı turist talebi azalacaktır.	44	4,090	0,830
Kredi alma zorlukları yaşanacaktır.	44	3,404	1,100
Gelecekle ilgili hazırlanmış olan yatırım projeleri ertelenecektir.	44	3,790	0,953
Daha stresli bir iş çevresi oluşmaya başlayacaktır.	44	3,860	0,978
Yerel yönetimler tarafından sağlanan hizmetler aksatılacaktır.	44	3,159	1,077
Borçları ödemeye ilgili zorluklar meydana gelecektir.	44	3,928	0,789
Personel eğitimi için kullanılacak olan bütçeler düşecektir.	44	3,545	1,044
Genel olarak maliyetler artacaktır.	44	3,477	1,088
Pazarlama maliyetleri artacaktır.	44	3,500	1,045

Uzun vadeli olumsuz beklentiler arasında, “turizmde çalışan nitelikli işgörenlerin sektörden ayrılmaları artacağı” ve “özel sektör tarafından turizm endüstrisine yapılacak olan yeni yatırımların erteleneceği” en önemli iki madde olarak dikkat çekmektedir.

**Tablo 11. Uzun Vadeli Olumsuz Beklentiler**

İfadeler	n	Ort.	S. Sapma
Yerli turist talebi azalacaktır.	44	2,454	1,265
Yabancı turist talebi azalacaktır.	44	3,409	1,127
Türkiye çok ucuz bir turizm destinasyonu haline gelecektir.	44	3,272	1,148
Hükümet ve yerel yönetimler turizm endüstrisine olan desteklerini ve yatırımlarını erteleyecektir.	44	3,272	1,264
Özel sektör tarafından turizm endüstrisine yapılacak olan yeni yatırımlar ertelenecektir.	44	3,613	1,104
Turizmde çalışan nitelikli işgörenlerin sektörden ayrılmaları artacaktır.	44	3,750	1,037
İşletme olarak yaptığımız pazarlama çalışmaları olumsuz etkilenecektir.	44	3,454	1,150

Otel işletmelerin kısa vadeli olumlu beklentileri arasında, “yerli turist talebinin artacağı” ve “geleneksel olmayan pazarlardan yabancı turist talebinin artacağı” en önemli olumlu beklentilerdir.

**Tablo 12. Kısa Vadeli Olumlu Beklentiler**

İfadeler	n	Ort.	S. Sapma
Kriz vasıtasıyla maliyetlerimiz azalacaktır.	44	2,500	1,210
Yeni yönetim teknikleri bulup, uygulamaya başlayacağız.	44	3,522	0,901
Bazı operasyonel problemlerimizi görme fırsatımız olacak.	44	3,477	0,927
Yeniden örgüt yapılanması sürecine girmemiz için fırsat olacak.	44	3,477	0,875
Geliştirdiğimiz pazarlama stratejileri sayesinde geleneksel olmayan pazarlardan yabancı turist talebi artacaktır.	44	3,720	0,972
Yerli turist talebi artacaktır.	44	3,750	0,866
İçsel yönetimin verimsizliğini ortadan kaldıracacağız.	44	3,146	0,850
Hükümetin turizm sektörüne olan desteği artacaktır.	44	3,159	0,986

Otellerin uzun vadeli olumlu beklentileri arasında, “krizin yeni pazarlara genişleme için yol göstereceği” ve “pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen gösterileceği” maddelerinin ön planda olduğu belirtilebilir.

**Tablo 13. Uzun Vadeli Olumlu Beklentiler**

İfadeler	n	Ort.	S. Sapma
Pazarlama faaliyetlerine daha fazla özen göstereceğiz.	44	3,767	0,858
Kriz yeni pazarlara genişlememiz için bize yol gösterecek.	44	3,909	0,801
Daha profesyonel yönetim teknikleriyle istihdam sağlayacağız.	44	3,522	1,067
Hizmet kalitesi daha önemli bir hale gelecek.	44	3,681	1,253
Kriz, bizi yeni ürünler geliştirmeye itecektir.	44	3,659	0,938
Kriz, turizm sektöründeki birleşmeleri kolaylaştıracaktır.	44	3,409	0,972
Hükümetin desteği için daha fazla baskı yapabileceğiz.	44	3,452	1,016

## 7.SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye’ de meydana gelen krizden etkilenen konaklama işletmelerinin kriz yönetim uygulamaları, kısa ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz beklentiler araştırılmıştır. Çalışma bulgularının literatürde yer alan bazı araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği, bazılarıyla farklılaştığı söylenebilir. Israeli ve Reichel’in (2003) araştırma sonuçlarında yer alan ‘özel fiyatlar üzerinde indirimle gidilmesi’ uygulaması İsrail’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri tarafından pazarlama uygulaması olarak ön plana çıkmıştır. Bunun, Antalya ve Muğla’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin de yapmış olduğu bir uygulama olduğu görülmüştür. Kriz durumlarında indirimle gidilmesi, talebi arttırabilmek adına önemli bir uygulama olarak görülebilir. Okumus ve Karamustafa (2005), Bodrum ve Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada, yöneticilerin kriz dönemlerinde yapılan iş kontratlarını gözden geçirdikleri, maliyetlerini düşürmeye çalıştıkları, çalışan sayılarını düşürmeye çalıştıkları ve pazarlama çabalarını arttırmaya çalıştıklarını bulgulamışlardır. Benzer stratejilerin, Antalya ve Muğla’ da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde de uygulandığı görülmüştür. Antalya ve Muğla’ da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin öncelikli olarak giderlerini azaltmaya çalıştıkları ve pazarlama faaliyetlerini ön plana çıkardıkları söylenebilir. Okumus, Altınay ve Arasli (2005), Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz nedeniyle gelecek yatırım planlarını ertelediğini bulgulamıştır. Benzer bulguyu bu çalışmada da görmek mümkündür. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yaklaşık yarısının yatırım kararlarını erteleyerek, kriz döneminde finansal açıdan temkinli olmayı tercih ettikleri görülmüştür. Akıncı (2010), tarafından yapılan araştırmada, işletmelerin yeni pazarlar bulma konusunda araştırma yaptıkları bulgulanmıştır. Benzer, sonucun Antalya ve Muğla çerçevesinde de olduğu belirtilebilir. Bahar, Kaya ve Keklik (2011) tarafından yapılan araştırmada, konaklama işletmelerinin paydaşları olan “tur operatörleri ve seyahat acenteleriyle işbirliği yaptıkları bulgulanmıştır. Antalya ve Muğla’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde de benzer uygulamanın yapıldığı söylenebilir. Israeli, Mohsin ve Kumar (2011), Hindistan’da faaliyet gösteren lüks konaklama işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada, kriz dönemlerinde pazarlama uygulamalarının ön planda olduğunu bulgulamıştır. Niininen (2013) yapmış olduğu çalışmada kriz aşamasında konaklama işletmelerinin maliyetlerini düşürmeye çalıştıklarını ve pazarlama faaliyetlerini arttırmaya çalıştıkları sonucuna varmıştır. Bu sonucun, Antalya ve Muğla’da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri uygulamalarıyla benzer olduğu belirtilebilir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, kriz



aşamasında konaklama işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini arttırdığı, faaliyet gösterilen destinasyonun özelliklerini ön plana çıkardığı, yeni pazar arayışlarına girdiği, maliyetleri düşürmeye çalıştığı gibi uygulamaların mevcut çalışmanın sonuçlarıyla benzer olduğunu söylemek mümkündür.

Literatürde yer alan çalışma sonuçlarıyla, bu çalışma sonuçlarının bazı yönlerden farklı olduğunu söylemek mümkündür. Okumus ve Karamustafa (2005), Bodrum ve Nevşehir’de yapmış oldukları çalışmada, yapılan uygulamalarla krizin çok çabuk aşılabileceğini ve kısa vadede beklentilerin olumlu yönde olduğunu bulgulamıştır. Ancak, bizim çalışmamızın bulgularından biri kısa vadede turist talebinin artmayacağı ve konaklama işletmelerinin maliyetlerinin artacağını yönündedir. Bu sebeple bir farklılık olduğu söylenebilir. Bunun belirleyici nedeninin, geçmiş yıllara oranla turizm sektöründe artan rekabet koşulları ve turizm sektörünün talep açısından kırılgan bir yapıya sahip olması olarak belirtilebilir. Diğer bir farklılığında, Anderson’un (2006) Avusturalya’ da yapmış olduğu çalışma bulgularıyla ilgilidir. Anderson (2006), kriz aşamasında bulunan turizm sektöründeki işletmelerin, çalışanlarını işten çıkarmak yerine daha fazla ücretsiz izinler kullanarak faaliyetlerin sürdürüldüğünü bulgulamıştır. Ancak, Antalya ve Muğla’ da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin daha çok işten çıkarma yoluna giderek maliyetleri azaltmaya gittiği yönündeki bulgu bu çalışmanın sonucunu diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Bu temel farklılığın Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanların daha çok sezonluk olması ya da diğer bir ifadeyle konaklama işletmelerinin genelde mevsimlik faaliyet göstermesinden kaynaklanıyor olabileceği yönündedir. Seçilmiş ve Sarı (2010) tarafından yapılan araştırmada, “imajın zayıfladığı” algısı araştırmaya katılan işletme yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Ancak, Antalya ve Muğla çerçevesinde gerçekleştirilen bu araştırmada, böyle bir bulgu tespit edilmemiştir. Bu temel farklılığın, örneklem çerçevesinden kaynaklanabileceği belirtilebilir. Türkay, Şengül ve Genç (2017) tarafından yapılan araştırmada ise, kriz yönetiminde yapılan en önemli uygulamalardan birinin tanıtım ve reklam faaliyetleri olduğu bulgulanmıştır. Ancak, araştırmamızın bulgularına bakıldığında, pazarlama bütçesi artırma ve destinasyon özelliklerini ön plana çıkararak tanıtım yapma konusunda araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin %50’sinin isteksiz oldukları bulgulanmıştır. İki çalışma arasında ortaya çıkan bu farklılığın temel nedeni olarak, Türkay, Şengül ve Genç (2017) tarafında yapılan araştırmanın tarihi konak işletmeleri üzerine yapılmasıdır.

Çalışmada, bir takım sınırlılıklar göze çarpmaktadır. En önemli sınırlılık, Antalya ve Muğla’ da faaliyet gösteren 383 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinin hepsine ulaşamamasıdır. Bu durumun en büyük sebebi, zaman ve maddi kaynaklı sıkıntılardır. Diğer bir neden ise, kriz durumunda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin formu doldurmak istememesi olabilir. Ancak nitel bir araştırma için gerekli olan ortalama 30 sayı aşıldığı için, 44 verisinde sağlıklı sonuçlar verebileceği belirtilebilir. Diğer bir sınırlılık ise, örnekleme yöntemiyle ilgilidir. Kolayda örnekleme yoluyla verilerin toplanmasının yerine kota örnekleme yolunun kullanılmasıyla daha genelleyici sonuçlara ulaşmak mümkündür. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda yazarlara, konaklama işletmelerinin yanı sıra turizm sektörünün diğer bileşenlerini kapsayan detaylı bir çalışmanın yapılması önerilebilir. Bunun nedeni ise, turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerin turizmin kırılgan özelliğinden etkilenmesi durumudur. Ayrıca sonraki çalışmalarda, işletmelerin tüm departmanlarının dikkate alınarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Zeki (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Anderson, Barbara (2006). "Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript." *Tourism Management*, Cilt 27, Sayı 6, (1290-1297).
- Bahar, Emel-Kaya, Ferudun-Keklik, Ferah (2011). "Konaklama sektöründe krizle mücadele stratejileri." *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 6, (83-100).
- Bertaux, Daniel (1981). "From the life-history approach to the transformation of sociological practice." In *Biography and society: The life history approach in the social sciences*, ed. by D. Bertaux, (29-45). London: Sage
- Blake, Adam-Sinclair, Thea (2003). "Tourism crisis management: US response to September 11." *Annals of Tourism Research*, Cilt 30, Sayı 4, (813-832).
- Doeg, Colin (2005). *Crisis management in the food and drinks industry*. Springer.
- Faulkner, Bill (2001). "Towards a framework for tourism disaster management." *Tourism Management*, Cilt 22, Sayı 2, (135-147).
- Fink, Steven (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: American Management Association.
- Hystad, Perry- Keller, Peter (2008). "Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster." *Tourism Management*, Cilt 29, Sayı 1, (151-162).
- Israeli, Aviad (2007). "Crisis-management practices in the restaurant industry." *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 26, Sayı 4, (807-823).
- Israeli, Aviad-Reichel, Arie (2003). "Hospitality crisis management practices: The Israeli case." *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 22, Sayı 4, (353-372).
- Israeli, Aviad-Mohsin, Asad-Kumar, Bhupesh (2011). "Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels." *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 30, Sayı 2, (367-374).
- Karasar, Niyazi (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Lerbinger, Otto (2012). *The crisis manager*. Routledge.
- Luhrman, Deborah (2005). Crisis guidelines for the tourism industry. Retrieved September 31, 2006, from the World Tourism Organization Web site: [http://www.world-tourism.org/market\\_research/recovery/Crisis and Disaster Management Guidelines.pdf](http://www.world-tourism.org/market_research/recovery/Crisis and Disaster Management Guidelines.pdf)
- Mitroff, Ian (1988). "Crisis management: Cutting through the confusion." *MIT Sloan Management Review*, Cilt 29, Sayı 2, (15-21).
- Morse, Janice (1994). "Designing funded qualitative research." In *Handbook for qualitative research*, ed.N. Denzin and Y. Lincoln, (220-235). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Murat, Güven-Mısırlı, Kamuran (2012). "Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma Örneği." *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, (1-19).
- Niininen, Outi (2013). "Five star crisis management--examples of best practice from the hotel industry." *INTECH Open Access Publisher*.
- Okumus, Fevzi-Karamustafa, Kurtuluş (2005). "Impact of an economic crisis evidence from Turkey." *Annals of tourism research*, Cilt 32, Sayı 4, (942-961).
- Okumus, Fevzi-Altınay, Mehmet-Arasli, Hüseyin (2005). "The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus." *Tourism Management*, Cilt 26, Sayı 1, (95-104).
- Parsons, Will (1996). "Crisis management." *Career Development International*, Cilt 1, Sayı 5, (26-28).
- Pearson, Christine -Mitroff, Ian (1993). "From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management." *The Academy of Management Executive*, Cilt 7, Sayı 1, (48-59).
- Perl, Yaron- Israeli, Aviad (2011). "Crisis management in the travel agency sector: A case study." *Journal of Vacation Marketing*, Cilt 17, Sayı 2, (115-125).
- Racherla, Pradeep-Hu, Clark (2009). "A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry." *Cornell Hospitality Quarterly*, Cilt 50, Sayı 4, (561-577).
- Ritchie, Brent (2004). "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry." *Tourism Management*, Cilt 25, Sayı 6, (669-683).
- Roberts, Vaughan (1994). "Flood management: Bradford paper." *Disaster Prevention and Management*, Cilt 3, Sayı 2, (44-60).
- Santana, Gui (2004). "Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Cilt 15, Sayı 4, (299-321).
- Seçilmiş, Cihan-Sarı, Yasar (2010). "Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, (501-520).
- Sönmez, Sevil-Apostolopoulos, Yiorgos-Tarlow, Peter (1999). "Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism." *Journal of Travel Research*, Cilt 38, Sayı 1, (13-18).
- Tosun, Cevat (1998). "Roots of unsustainable tourism development at the local level: The case of Urgup in Turkey." *Tourism Management*, Cilt 19, Sayı 6, (595-610).
- Tse, Tony (2006). "Crises management in tourism." In *tourism management dynamics: Trends, management and tools*, ed. Dimitrios Buhalis and Carlos Costa, Elsevier, (28-38).
- Ural, Ayhan-Kılıç, İbrahim (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Wilks, Jeff-Moore, Stewart (2004). *Tourism Risk Management for the Asia-Pacific Region. An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. Gold Coast.

### **İnternet Kaynakları**

Kultur (2015). “Turizm Tesisleri” , <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>. (20.12.2015).

Kultur (2016). “Turizm Gelirleri” <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,72942/turizm-gelir-gider-ve-ortalama-harcama.html>. (01.04.2017).