



KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI: İSTANBUL FATİH İLÇESİ ÖRNEĞİ

Araştırma Makalesi

Yunus ÖZHASAR¹, Zehra EĞE²

ÖZET

İşletmeler çeşitli faktörlerden kaynaklanan nedenlerle kriz yaşayabilirler. Bu krizler yaşanırken de rutin dönemlerde uygulanan yönetim yaklaşımlarının dışında bazı uygulamalarda bulunurlar. Bu uygulamaların yeterliliği işletmelerin kriz durumundan en az hasarla çıkabilmesini, hatta krizden avantaj elde etmesini sağlayabilir. Türkiye turizmi 2014 yılında ağırladığı turist sayısı ve elde ettiği turizm geliri bakımından rekor kırmıştır. 2015 yılının ikinci yarısı itibariyle ise terör olaylarının tekrar patlak vermesi ve bazı politik sorunlar sebebiyle şiddetli bir kriz yaşanmıştır. Bu kriz sebebiyle 2016 yılında Türkiye Turizmi bir önceki yıla oranla hem turizmde elde edilen gelir hem de ağırlanan turist sayısı gibi verilerde yaklaşık %30 düşüş yaşamıştır. Bu çalışmanın amacı söz konusu kriz sürecinde İstanbul'un Fatih ilçesinde faaliyet gösteren 3, 4, ve 5 yıldızlı oteller ile özel belgeli konaklama tesislerinin uyguladıkları kriz yönetimi yaklaşımları ele almaktır. Araştırma nitel bir araştırma özelliği göstermekte olup, verileri ilgili işletmelerin genel müdürleri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilmiştir. Araştırma süresince 22 işletmeyle görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda Krizin işletmeler için sürpriz olduğu, işletmelerin herhangi bir kriz yönetim planlarının olmadığı görülmüştür. İşletmelerin kriz anı ve sonrasında, kriz öncesine göre daha aktif bir kriz yönetimi gerçekleştirdiği anlaşılmıştır. Krizin bazı olumsuz etkilerinin hala sürdüğü gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, İstanbul, Terör, Turizm

Jel Sınıflama Kodları: L83, Z32

CRISIS MANAGEMENT PRACTICES IN ACCOMMODATION ENTERPRISES: SAMPLE OF ISTANBUL FATİH DISTRICT

Research Article

ABSTRACT

Businesses may experience crisis due to various factors. While they are experiencing these crises, they do some practices in addition to the management approaches applied in routine periods. The adequacy of these practices can enable businesses to get out of the crisis with the least damage and even benefit from the crisis. The tourism in Turkey broke a record in 2014 in terms of the number of the tourists it hosted and the tourism income it gained. As of the second half of 2015, there was a period of severe crisis due to the re-emergence of terrorist incidents and some political problems. Due to the crisis, in 2016 Turkey tourism has lived approximately 30% decrease both income derived from tourism and the number of tourists accommodated compared to the previous year. The aim of this study

¹ Araş. Gör., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, yozhasar@ogu.edu.tr, orcid.org/ 0000-0003-1892-321X

² Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, zege@adu.edu.tr, orcid.org/ 0000-0003-2243-8495

“Özhasar Y., Ege Z. (2019). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği, *International Journal of Contemporary Tourism Research*, Vol 3: No: 1, p.50-65, doi: 10.30625/ijctr.545435”

Makale Gönderim Tarihi: 27.03.2019

Kabul Tarihi: 16.05.2019

* Bu çalışma Dr. Öğretim Üyesi Zehra EĞE danışmanlığında Yunus ÖZHASAR tarafından yazılan ve Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanan *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği* başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

is to examine the crisis management approaches of 3, 4, and 5 star hotels and private certified accommodation facilities in Fatih district of Istanbul. The research is a qualitative research feature and its data is obtained through semi-structured interviews with the general managers of the relevant enterprises. During the research, 22 interviews were conducted. It is seen that the crisis is a surprise for the enterprises and that the enterprises do not have any crisis management plans. It was understood that the enterprises had a more active crisis management in the crisis and post-crisis than pre-crisis. Some adverse effects of the crisis were still observed.

Keywords Crisis, Crisis Management, İstanbul, Terror, Tourism

Jel Classification Codes: L83, Z32

GİRİŞ

Kriz bir organizasyonun tahmin etme ve engel olma fonksiyonlarını aşan, stratejik hedeflerin ve operasyonel süreçlerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden, meydana gelişle yönetim birimleri için sürpriz olan, gerilim dolu bir süreç olarak tanımlanabilir (Pira ve Sohodol, 2012). İşletmeler kimi zaman kendilerinden kaynaklanan nedenlerle kimi zaman da kendi kontrolleri dışında gelişen nedenlerle krizlerle karşı karşıya kalabilirler. İşletmelerin normal işleyişlerine sekte vuran ve birtakım zararlara neden olan krizler söz konusu olduğunda, krizin olmadığı dönemlerdeki gibi hareket etmeleri hatalı bir yaklaşım olacaktır. 2015 ve 2016 yılları Türkiye’de terör olaylarının yeniden patlak verdiği yıllar olarak tanımlanabilir. 6 Ocak 2015 yılında Sultanahmet Meydanında 1 polis memurunun şehit olması ile sonuçlanan canlı bomba saldırısı, 30 Ocak günü Taksim Meydanı’nda görev yapan polis memurlarına yönelik silahlı saldırı, Mart ayında savcı Mehmet Selim Kiraz’ın makamında suikaste uğraması, 11 Nisan günü bir fidan dikim etkinliğinde PKK ile Türk Silahlı Kuvvetleri arasında yaşanan çatışma güven ortamını tehdit eden ilk eylemler olarak değerlendirilebilir. Daha sonra 20 Temmuz Suruç Saldırısı, 10 Ekim’de 103 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan Ankara Garı canlı bomba eylemleri, 2016 yılında da Taksim, Sultanahmet, Atatürk Havalimanı gibi turistik bölgelerde yaşanan terör olayları, 15 Temmuz darbe girişimi, 2016’yı 2017’ye bağlayan yılbaşı gecesinde turistik bir gece kulübünde 39 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan terör eylemleri yaşanmıştır. Bu süreçte birçok terör eylemi daha yaşanmış, aynı zamanda Rusya Federasyonuna ait bir savaş uçağının sınır ihlali yapması sebebiyle Türk Silahlı Kuvvetleri tarafında düşürülmesi sonucu bir başka güvenlik krizi patlak vermiş, Rusya tarafından uygulanan çeşitli yaptırımlar Türk turizmini oldukça zora sokmuştur. Yaşanan bu terör olayları toplumda ülke imajıyla ilgili

birtakım problemler yaratırken turizm işletmelerini de son derece zorlu bir süreçle baş başa bırakmıştır. Büyük cruise şirketlerinin rotalarını değiştirmeleri(tr.sputniknews.com), Rusya’nın turizm ambargosu(www.bbc.com) gibi olayların yanı sıra bireysel rezervasyon iptalleri de son derece sıklaşmıştır. Özellikle Taksim, Sultanahmet, Beşiktaş, Reina, Atatürk Havalimanı gibi turistik bölgelerde gerçekleştirilen terör eylemleri Türk turizmine büyük zarar vermiş ve 2016 yılında turizmde yaşananlar Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından turizm krizi olarak nitelenmiştir. Bu ve bu gibi olağanüstü durumlardan en az zararla kurtulabilmek için işletmelerin işletme yöneticilerinin kriz yönetimiyle ilgili kendilerini eğitmeleri ve kriz stratejileri geliştirerek ihtiyaç duyulduğunda uygulamaları gerekir(Seçilmiş ve Sarı, 2010). Bu çalışmada 2015 yılının ikinci yarısı itibariyle patlak veren turizm krizinin konaklama işletmelerindeki etkileri, ve işletmelerin kriz yönetimi uygulamaları ele alınmıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

Krizin Tanımı ve Özellikleri

Faulkner(2001) kriz veya felaketleri “aniden ortaya çıkıp işletmelerin üstesinden gelme yeteneklerini test eden zorluklar” şeklinde tanımlamıştır. Dinçer (2013) krizi beklentilerin dışında gelişen ve öngörülemeyen, örgütün uyum sağlama ve önlem alma konusundaki etkisini yetersizleştirerek var olan değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden, çabuk bir şekilde yanıtlanması gereken gerilim durumu olarak tanımlamıştır. Pira ve Sohodol (2012)’a göre ise kriz bir organizasyonun tahmin etme ve engelleme işlevlerini aşan, stratejik hedeflerin ve pratik süreçlerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden, meydana gelişle yönetim birimleri için sürpriz olan, gerilim dolu bir süreçtir.

Bu noktada krizlerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Şahin, 2005:6, Köroğlu, 2004; 5,

Topuz, 2009: 4, Akıncı, 2010: 45, Mcmullan, 1997: 5, Özdemir, 1994).

- Krizler işletmenin bütün paydaşlarında gerginliğe yol açmaktadır.
- Ansızın ortaya çıkarlar.
- Derhal harekete geçmeyi gerektirirler.
- Yönetilmesi mümkün bir süreçtir.
- Belirsizlik ve stres ortamı yaratır.
- İşletmenin varlığını, karlılığını ve imajını tehdit eder.
- Karşılaşılan tüm krizleri çözebilecek ortak bir yöntem yoktur.
- Kartopu etkisi yaratabilir.
- Klasik önlemlerle geçirilemezler ve yarattığı ekonomik maliyetler yüksek olur.
- Krizler, olaylar ve etkileri üzerindeki kontrolün azaldığı süreç veya durumlardır.
- Krizler ulaşılabilir bilgi kaynaklarını yetersizleştiren bir süreçtir.
- Krizler aktörler arasındaki tansiyonu yükseltir.
- Hayati bir dönüm noktasıdır.
- Karar mekanizmaları üzerinde gerilime yol açar.
- Krizler hayati hastalıklar gibidir, çok hızlı şekilde mücadele etmeyi gerektirir.

Görüldüğü üzere krizlerin önemli özelliklerinden bir tanesi ansızın ortaya çıkmalarıdır. Kimi durumlarda krizler bazı işaretlerle gelse de doğal faktörlerden kaynaklanan krizler başta olmak üzere çoğu zaman krizlerin aniden ortaya çıktığı söylenebilir. Örneğin Türkiye Turizmını önemli bir krizle başbaşa bırakan 1999 depremi, ansızın ortaya çıkan bir kriz olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte krizlerin sadece bir işletme ile sınırlı kalmadığı da söylenebilir. Bir konaklama işletmesinin yaşadığı kriz dolaylı olarak o işletmenin gıda, hijyen, teknik servis gibi satın almalarını gerçekleştirdiği diğer paydaşlarını da etkiler. Bunun ötesinde bir ülkede meydana gelen kriz başka bir ülkeyi de etkileyebilir. 11 Eylül 2001 tarihinde Amerika Birleşik Devletlerinde meydana gelen terör saldırısının Tayvan'daki konaklama işletmelerinin satışlarını düşürmesi (Kubickova, Kirimhan ve Li, 2019) bu bağlamda bir örnektir. 1991 yılında yaşanan Körfez Savaşı ile 2003'te Irak'ta başlayan istikrarsızlık ortamı da bu konuda verilebilecek bir diğer örnektir (Ritchie, 2004: 670). Bu savaşlar, savaşa dahil olmayan komşu ülkelerin turizmlerini de etkilemiştir. Krizlerin doğru yönetilmediği takdirde bir kartopu

gibi şiddetinin artacağı ve daha yıpratıcı olacağı da söylenebilir.

Turizm İşletmelerinde Krize Neden Olan Faktörler

Turizm işletmelerinde meydana gelebilecek krizlerin nedenleri içsel ve dışsal faktörler olarak iki grupta incelenebilir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 502). İşletmenin kontrol etmesinin daha olası olduğu, kendi yapısından kaynaklanan içsel faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- **Yönetim:** Bir krizin sebebi içsel kaynaklı da olsa dışsal kaynaklı da olsa bunu önceden gözlemleyip, gerekli önlemleri alarak savuşturma görevi yöneticilerin sorumluluğudur. Yöneticilerin kriz sinyallerini algılayamaması, işletmenin iç ve dış çevresini etkin şekilde gözlemleyememesi, yeniliklere uyum problemi yaşaması, işletmelerin çeşitli kriz durumlarına hazırlıksız yakalanmalarında en önemli faktör olarak kabul edilebilir. (Sarı, 2010).
- **Personel:** İşletme personelinin işin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayışları, kendi aralarında yaşadıkları iletişim problemleri işletme içinde kriz yaşanmasına zemin hazırlayabilir. Bunun yanı sıra çeşitli nedenlerle grev yapan, iş yavaşlatma eylemine giden personel de işletme içinde krize neden olabilmekte veya var olan krizin etkisini arttırmasına neden olabilmektedir (Yaleze, 2014)
- **Örgüt Yapısı:** Örgüt içi bürokrasinin arttırıldığı dikey örgüt yapılarının yeni şartlara uyum sağlamada yavaş kaldığı söylenebilir. Kriz yönetiminde en önemli unsurlardan biri olan hızlı hareket etmenin en ideal işleyeceği örgüt yapısının yatay örgütlenme olduğu ifade edilebilir. Yönetime ulaşmada yaşanacak aksaklıkların krize neden olabileceği veya krizin boyutlarını genişleteceği de söylenebilir (Sarı, 2010).
- **İşletmenin Yaşam Döngüsü:** İşletmenin içinde bulunduğu her bir evrenin kendi içinde personel sayısı, karlılık, paydaşlarla ilişkiler gibi konularda yeni dinamikler barındıracağı ortadadır. Örgütler geçiş yapılan her bir evrede, meydana gelen yeni şartlar doğrultusunda değişim göstermezse çeşitli krizler baş gösterebilir (Yavaş, 2004).
- **Teknik Materyallerden Kaynaklanan Nedenler:** İşletmelerin fonksiyonlarını

sürdürebilmeleri için gereken teknik araç ve gereçlerin eksik veya arızalı olması, ihtiyaç duyulan altyapının veya kullanım bilgisinin yokluğu gibi nedenler işletmenin istenen seviyede verimli çalışmasını engelleyen faktörlerdendir. Meydana gelen teknik aksaklıkların zamanında çözümlenmemesi işletme içi krizlere neden olabilir(Yaleze, 2014).

İşletmelerin üzerinde kontrol sahibi olmadığı ve işletmenin kendisinden kaynaklanmayan kriz durumları da söz konusu olabilir. Ryan(1993) bu tür krizleri krizleri makro krizler olarak nitelendirmiş ve bunların çözümü için makro planlar yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bu gibi krizlerin nedenleri ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- **Ekonomik Faktörler:** Enflasyon düzeyi, faiz politikaları, istihdam oranı, kişi başı milli gelir, gelir dağılımı gibi ekonomik sistemin bileşenleri işletmeleri de etkilemektedir. İşletmenin ana girdilerindeki daralma ve çarpıcı fiyat artışları, arz talep dengesinin bozulması, ülkenin ödemeler dengesinde meydana gelen bozulmalar, yüksek enflasyon, döviz kurları, asgari ücretteki yüksek artış gibi işletmelerin kendisinden bağımsız olarak değişebilen unsurlar işletmeleri krize sürükleyebilir(Topuz, 2009).
- **Politik ve Yasal Faktörler:** Devlet otoritesinin ekonomik yaklaşımı kimi zaman piyasaya son derece sınırlı bir müdahale şeklinde olabilirken kimi zaman da özel sektörün varlığına bile müsaade etmeyecek şekilde olabilmektedir. İşletmelerin her türlü durumda, faaliyetlerini hukuk sınırları çerçevesinde sürdürmeleri krize girmemek için gereklidir. Öte taraftan işletmelerin kendi inisiyatiflerinde olmayan ancak kendilerini etkileyen bir diğer konu da politik konjonktürdür. İçinde bulunulan siyasi iklim, dış ülkelerle ilişkiler, politik algı gibi konular işletmeleri direkt olarak etkiler(Çitekçi, 2016). Örneğin 2015 senesinde Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından, sınır ihlali yaptığı gerekçesiyle düşürülen Rus savaş uçağı iki ülke ilişkileri arasında gerilime yol açmış ve Türk turizmini etkilemiştir.
- **Doğal Faktörler:** İşletmelerin kontrolü dışında gelişen sel, tsunami, yangın, kıtlık, deprem benzeri doğal durumlar da kriz durumu yaratma

potansiyeli taşımaktadır. Doğal afetler sebebiyle yaşanan krizleri diğer kriz nedenlerinden ayıran noktalardan bir tanesi işletmenin pazar kaybetme, fonksiyonlarının zayıflaması gibi durumların yanı sıra insan kaynaklarının ölüm veya sakat kalma gibi sağlık problemleri yaşamasına yol açmasıdır(Yılmaz, 2004). Bu sebeple doğal faktörlerden kaynaklanan krizlerin etkileri daha yoğun olarak hissedilebilmektedir. Örneğin 1999 depremi Türk turizmini veya 2007-2008'de Endonezya'da yaşanan tsunami felaketleri Endonezya depremini oldukça olumsuz etkilemiştir.

- **Uluslararası Faktörler:** Dünyanın küreselleşmesinin doğal sonuçlarından bir tanesi de işletmelerin sadece kendi yakın çevrelerindeki gelişmelerden değil, aynı zamanda dünyadaki gelişmelerden de etkilenmeleridir. Savaşlar, borsa hareketleri, terör olayları gibi olaylar, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin dışında yaşanıyor olsa da işletmeleri etkileyebilmekte ve krizlere neden olabilmektedir. Örneğin Türkiye körfez savaşlarına hiç dahil olmadığı halde bu savaşlar dolayısıyla turizm gelirlerinde kayıp yaşamıştır(Kalpakhıoğlu, 2016).
- **Toplumsal Yapı:** Bir toplumun değerleri, yaşayış şekli veya hayata dair beklentilerinde yaşanan köklü değişiklikler de krizlere sebebiyet vermektedir. Bu ve bunun gibi etmenlerin keskin değişiklikler göstermesi, işletmelerin buna adapte olamaması durumunda krizle sonuçlanabilir(Tutar, 2016). Örneğin, internet kullanımının günden güne artış gösterdiği, çevrimiçi satış kanallarının sürekli olarak büyüdüğü, insanların tüketim alışkanlıklarının dönüştüğü 21. yüzyıl dünyasında, bu gerçekliklere sırtını dönen bir işletme kaçınılmaz olarak zarar görecektir.
- **Teknolojik Gelişmeler:** İçinde bulunulan rekabet ortamında bir işletmenin yeni teknolojilere uyum sağlama problemi yaşaması rekabette geri kalmasına neden olacaktır. Yeni teknolojilerin kullanımlarına yönelik eğitimlerin iş görenlere verilmemesi durumunda da işletme benzer problemler yaşayacaktır. Teknolojinin gelişmesi ona adapte olma noktasında yarattığı krizin yanı sıra, örgütün ürettiği ürünlere alternatifler yaratması yönüyle de kriz yaratmaktadır(Pira ve Sohodol).

Krizin Sonuçları

Krizler işletmelerin işleyişini önemli ölçüde değiştirebilmektedir. Dolayısıyla krizler işletmelerde bazı sonuçlar doğurur. Bu sonuçları olumsuz ve olumlu sonuçlar olarak ikiye ayrılabilir. Krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan durumlar çoğunlukla krizin şiddeti, işletmenin organizasyonel yapısı gibi etkenlere bağlı olarak değişim gösterir (Topuz, 2009: 17). Krizlerin işletmelerde yarattığı olumsuz sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Dutton, 1986; Özdevicioğlu, 2002; Braverman, 2003; Özdemir ve Balkan, 2010; Akıncı, 2010; Gülyüz, 2015)

- İşletmelerin reflekslerinin zayıflaması ve bilgi kanallarının sağlıklı çalışmaması sebebiyle işletme içi bürokrasi artabilir.
- Hızlı karar alma ihtiyacı sebebiyle işletmedeki demokratik yapı kaybolur ve merkezileşme artabilir.
- Alınan kararların niteliğinde bozulmalar oluşabilir.
- İçinde bulunulan gergin ortam stres ve örgüt içi çatışmayı artırır.
- Yönetimde otoriter eğilimler artış gösterebilir.
- Örgüt içi iletişimde kopmalar meydana gelebilir.
- İşletmenin imajı zarar görebilir.
- Personelde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar gözlemlenebilir.
- Pazar kaybı ve satışlarda düşüş gibi nedenlerle finansal problemler baş gösterir.
- İşletmenin tam kapasiteyle çalışmaması sonucu işgücü devir hızı yükselir.

Krizler işletmeler için olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Bu sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibi dile getirilebilir (Topuz, 2009; Şahin, 2005; Carley ve Harrauld, 2008).

- Örgütlerin zayıf noktalarının tespitini kolaylaştırabilir ve öğrenme fırsatı yaratır.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik faydalar için fırsat yaratabilir.
- Maliyetler kontrol altına alınabilir.
- Örgütün tüm bileşenleriyle yeniden yapılanarak daha da güçlenmesine imkan tanır.
- Yeni liderlerin kendini göstermesine zemin hazırlar.

Kriz Yönetimi

Kriz kavramının tanımlanmasında olduğu gibi kriz yönetimi kavramına dair de kabul edilmiş tek bir

tanımın varlığından söz etmek mümkün değildir (Paraskevas ve Altınay, 2013). Konuya dair çalışmalar yapan araştırmacılar belli sınırlar içerisinde çeşitli tanımlar getirmişlerdir.

Örneğin Aymankuy (2001) kriz yönetimi kavramını açıklarken devletler ya da işletmeler tarafından kontrol edilemeyen bazı faktörlerden veya hatalı politikalar ile yönetimce yapılan yanlışlardan doğan, işletmelere büyük zarar veren ve kimi zaman iflasa doğru sürükleyen sorunların yol açtığı zararları en hafif şekilde bertaraf etmeyi sağlayacak, doğru politika uygulayıp önlemleri olarak geçirilen süreç ifadelerini kullanmıştır.

Kriz yönetimi, karşılaşılan bir kriz durumunda krizin sinyallerinin tespit edilip değerlendirilmesi ve işletmenin bu süreçten en az zararla çıkması için gerekli tedbirlerin alınması ile yürütülen bir yönetsel süreçtir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 504). Aynı kavrama dair getirilen bir diğer tanımsa “*bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir*” şeklindedir (Dinçer, 2013: 383). Pheng, Ho ve Ann (1999) kriz yönetimini işletmenin rutin eylemlerini olumsuz olarak etkileyen, insan sağlığını ve güvenliği tehdit eden durumlarla hızlı etkili ve verimli bir şekilde baş etme kabiliyeti olarak tanımlarken, Pira ve Sohodol (2012) ise bir kriz durumunun atlatılmasını sağlamak amacıyla uygulanan sistematik ve rasyonel eylemler bütünüdür ifadeleriyle yalın bir şekilde tanımlamıştır.

Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi konaklama işletmeleri için oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Yazılı bir kriz yönetimi planının varlığı yönetimin misafirlerini korumak için makul özen gösterme taahhüdü olarak algılanmakta ve turistleri çekmek için başarılı bir pazarlama aracı olarak kullanılabilir (Rittichainuwat, 2013). Bu sebeple kriz yönetimi süreci doğru planlanmalıdır. Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kriz yönetimi sürecini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak üç aşamada incelenebilir.

Konaklama İşletmelerinde Kriz Öncesi Yönetimi

Kriz döneminde işletmelerin tedbir alabilmek için kısıtlı vaktinin olması, bu dönemde ve sonrasında yaşanan panik ve şok hali sebebiyle kriz öncesi

yönetimi bir gerekliliktir (Tüfekçi, 2010: 87). Konaklama işletmelerinin kriz yönetimi sürecini başarıyla gerçekleştirebilmeleri için kriz öncesi dönemde yerine getirmeleri gereken bazı unsurlar aşağıdaki gibidir.

- **Erken uyarı sistemleri kurmak:** Konaklama işletmelerinde gözlemlenen krizler yapıları gereği, henüz meydana gelmeden önce çeşitli sinyaller göndermektedir. Bu sinyallerin bir kısmı dış çevreden edinilebilirken, bir kısmı da işletmenin içindeki durumları gözlemek yoluyla elde edilebilir. Bir konaklama işletmesinin almış olduğu rezervasyonlar geçmiş yılın aynı dönemine göre ciddi bir azalma gösteriyorsa veya konaklayan misafirlerin değerlendirmeleri/memnuniyetleri olumsuz bir hal almaya başlıyorsa bunu bir uyarı olarak almak mümkündür(Koroğlu, 2004). Erken uyarı sistemlerinin kurulup takip edilmesi işletmeler için yalnızca krizlerden kurtulmak için değil aynı zamanda yeni fırsatları yakalamak için de önemlidir.
- **İç ve dış çevre analizi:** Çevre analizi ilk olarak işletme için öneme sahip ülkeleri ve bu ülkelerde meydana gelen gelişmeleri gözlemekle başlar. Söz konusu ülkelerdeki köklü değişimler, bu değişimlerin perde arkasında yaşananlar incelenerek gelecek tahminlemesi yapılır(Tüz, 2014). Örneğin bir konaklama işletmesi ağırladığı misafirlerin önemli bir kısmının ikamet ettiği ülkede yaşanan ekonomik kriz dikkate alınmalıdır. Zira ekonomik kriz durumlarında insanların tatile çıkma, seyahat etme eğilimleri azalmaktadır. Bu durum işletmenin doluluklarını etkileyeceği için alternatif pazarlara yönelme sinyali olarak kabul edilebilir. Konaklama işletmelerinde iç ve dış çevre analizi yapmak için en yaygın olarak kullanılan analiz SWOT analizidir. Bu analiz işletmenin iç çevresiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini dış çevresiyle ilgili olarak da tehdit ve fırsatları ortaya koymak için yapılır(Koroğlu, 2004).
- **Kriz Yönetim Planı Hazırlama:** Kriz yönetim planını, genel kriz durumlarında başarılı bir yönetim sergileyebilmek için kullanılan, içinde temel metodolojik bilgileri barındıran detaylı bir uygulama rehberi şeklinde tanımlamak mümkündür(Topuz,2009). Kriz yönetim planları konaklama işletmelerindeki diğer bazı

işlevleri de işletmeyi her çeşit krize karşı hazır tutması ve kriz durumunda bir rehber işlevi görmesidir(Koçhan,2015). Herhangi bir nedenle ortaya çıkan kriz durumunda önceden hazırlanmış bir rehberin varlığı, krizle mücadelede, etkin karar almada faydalı olup, zaman avantajı sağlayabilir(Akıncı, 2010). Kimi araştırmacılar kriz yönetim planına sahip olmayan işletmelerin yarısının krizden sonraki yönetim sürecinde de önemli sorunlarla yüz yüze kalacağını ifade etmiştir(Spillan ve Hough). Kriz yönetim planları yapılırken yöneticilerin edinmesi gereken bilgiler konusunda uzmanlar iki temel verinin gerekliliği konusunda uzlaşma sağlamıştır. Bu verilerden birincisi işletmenin fiziki olarak konumlandığı bölgedeki ve ülkedeki kriz tehditlerinin neler olduğu yönünde geçmişe yönelik bir incelemeyle olası kriz durumlarının tahminlenmesi, ikincisi ise insan, donanım veya finansman gibi kaynakların durumunun değerlendirilmesidir. Elde edilen bu veriler ışığında daha nitelikli kriz yönetim planları yapılabilir.

- **Kriz Senaryoları Hazırlama:** Kriz yönetimi planı yapılırken, daha faydalı çalışmalar gerçekleştirebilmek için ne gibi krizlerle karşı karşıya kalınabileceği bilinmelidir. Bu bilginin edinimi ise hangi tür krizlerin ne zaman yaşanabileceği, nasıl patlak vereceği gibi sorular yoluyla senaryolaştırılarak bir sistematığe oturtulmaktadır. Kriz senaryoları kriz yönetim ekibi tarafından hazırlanır. Ekibin lideri tarafından belirlenen kişiler liderin verdiği görevleri yerine getirir. Senaryo hazırlıklarında geçmişte meydana gelen krizlerden faydalanılır(Sapriel, 2003). Senaryolar hazırlanırken en iyi ve en kötü ihtimaller ayrı ayrı değerlendirilir, olaylar karşısında uygulanacak yöntemler listelenir, çeşitli stratejiler olası sonuçlarla birlikte değerlendirilir. Bu senaryoların başarısı kriz durumu ile senaryoların örtüşmesi üzerinden değerlendirilir(Kash ve Darling, 1998).
- **Eğitim:** Etkin bir kriz yönetimi süreci için bilinçli ve eğitilmiş personele sahip olmak önemlidir. Bir konaklama işletmesinde personel öncelikle olası krizlerle ilgili içsel veya dışsal faktörlerden gelecek uyarı sinyallerini algılamaya yönelik olarak eğitilmelidir. Sonrasında ise personel bir kriz durumunda

üzerlerine düşen sorumlulukla ilgili bilgilendirilmelidir. İşletme personelinin eğitimi kriz yönetim ekibinin sorumluluğundadır. Ancak yönetici seviyesindeki çalışanların eğitimi için işletme dışından danışmanlardan faydalanılabilir. Bu eğitim süreçlerinde toplantı, senaryo analizi, uygulamalı eğitimler gibi yöntemlerden faydalanılabilir (Topuz, 2009).

Konaklama İşletmelerinde Kriz Anı Yönetimi

Konaklama işletmelerinde kriz durumu baş gösterdiğinde gerçekleştirilmesi gereken ilk uygulama kriz yönetim planını hayata geçirmek olmalıdır (Parsons, 1996: 27). Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli konuların başında krizle birlikte ortaya çıkması beklenen panik durumunun kontrol altına alınması gelmektedir. Aksi takdirde gerek müşterilerde gerekse de personelde görülecek, kontrol edilemeyen, panik durumu kriz öncesi dönemde yapılan hazırlıkların hayata geçirilmesine engelleyebilir (Yılmaz, 2004: 115-116).

Kriz dönemlerinde yöneticilerin krizin kaynağını ve krizin boyutlarını doğru tespit etme gibi iki kritik görevi vardır (Tüz, 2014: 85-88). Bunların dışında kriz durumlarında konaklama işletmelerinin uygulayabilecekleri önlemlerden bazıları aşağıda ifade edilmiştir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 507-508).

- Aracılardan kaynaklanan kriz durumlarına yönelik olarak alternatif araçlarla da anlaşma
- Yatay veya dikey bütünleşme
- Belirli bir süre için faaliyetleri askıya alma
- Ürün çeşitlendirme
- Yeni pazarlara açılma ve pazara nüfuz etme
- Tasarrufa yönelme ve maliyetleri düşürme
- Personel maaşlarında indirim yapma
- Yeni yatırımlarda bulunma
- Likit kalma
- Riski dağıtma
- Katma değeri olmayan ürün ve hizmetleri tasfiye etme
- Mali durumu sürekli inceleme

Bu önlemlerin bir kısmı veya tamamı kullanılabilmesi gibi bunların tamamen dışında yeni bir yaklaşım da benimsenebilir. Uygulanacak önlem belirlenirken krizin ne aşamada olduğu, örgütün durumu gibi değişkenler dikkate alınmalıdır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 507). Öyle ki

kimi zaman aynı strateji farklı işletmelerde farklı sonuçlar verebilir.

Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Yönetimi

Krizler sona erip normale dönüş sürecine başladığı zaman işletme yöneticilerinin kriz yönetim sürecini bir bütün olarak gözden geçirip süreç değerlendirmesi yapması ve gerektiği takdirde çeşitli değişiklikleri hayata geçirmesi gerekir (Çitekçi, 2016: 97). Kriz bittikten sonra gerçekleştirilen bu değerlendirme sürecine gözden geçirme aşaması denir. Bu aşamada yaşanmış olan krizin neden ortaya çıktığına, ileride benzer krizlerin yaşanması durumunda neler yapılabileceğine dair fikir edinmek amaçlanır. Fakat bu değerlendirmeleri yaparken bir suçlu arama hissiyatı yaratılmamalı, krizin gerçek nedenlerine yoğunlaşılmalıdır (Akıncı, 2010: 262). Krizin yarattığı zararlı etkilerin ve boyutlarının tespiti kriz sonrası yönetim sürecinin temellerini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2004:118). Öte taraftan bu süreçteki amaçlardan bir diğeri de krizin tekrar etmemesi, tekrar etse dahi daha organize önlemlerin neler olabileceği yönünde veriler elde etmektir (Koroğlu, 2004: 109). Konaklama işletmelerinde kriz sonrası dönemde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki gibidir (Topuz, 2009:106-107)

- Yaşanan krizin konaklama işletmesi üzerindeki etkisi talep, gelir, pazar payı, krizden etkilenen bölümler ve uğranan zarar oranı gibi çok yönlü ve objektif şekilde incelenip hesaplanmalıdır.
- Krizden doğan zararları en hızlı şekilde telafi etmek üzere alınacak önlemler belirlenip maliyetleri tespit edilmeli ve bu doğrultuda kullanılacak iletişim stratejileri gözden geçirilerek gerekli durumda hedef pazarların özellikleri de dikkate alınarak revize edilmelidir.
- İfade edilen önlemlerin alınabilmesi için gereken bütçe konaklama işletmesi tarafından oluşturulmalıdır.
- Etkin kriz yönetimi değerlendirmesi yalnızca üst düzey yöneticiler ile sınırlanılmayıp kriz birimlerinin de fikirleri alınarak değerlendirilmeli, yazıya dökülmeli ve edinilen kazanımlar gelecekte kullanılmak üzere kaydedilmelidir.

Tüm bu analizlerin, önlemlerin ve değerlendirmelerin temel amacı işletmeyi kriz öncesindeki normal şartlara taşıyabilmektir. Bu

dönem ise iyileşme süreci olarak adlandırılır. İyileşme sürecinde konaklama işletmesinin kullanıma sunduğu mal ve hizmetteki bozulmalar restore edilip daha iyi seviyeye getirilmeli, pazarlama ve promosyon eylemlerine yüksek seviyede önem verilip girişimci davranış sergilenmelidir (Sarı, 2010: 53).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2015 yılının ikinci yarısı itibariyle tekrardan alevlenen terör olayları ve yaşanan bazı politik gerilimler Türk turizmde krize sebep olmuştur. Bu araştırmanın amacı İstanbul'un Fatih ilçesindeki 3, 4, 5 yıldızlı oteller ve özel belgeli konaklama tesislerinin kriz dönemlerinde gösterdikleri yönetim yaklaşımlarını açığa çıkarmak, söz konusu konaklama işletmelerinin kriz yönetimi anlayışlarını ortaya koymak ve uygulanan kriz yönetimi yaklaşımlarının ne tür sonuçlar verdiğine dair bilgi edinmektir.

Çalışma nitel bir araştırma özelliği göstermektedir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak bir nitel araştırma yöntemi olan sözlü soru sorma, görüşme, kullanılmıştır. Görüşme sosyal bilimlerde en fazla kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir (Şimşek ve Yıldırım, 2016: 129). Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formatında gerçekleştirilmiş olup katılımcıların sözlü izinleri doğrultusunda ses kayıt cihazı ile daha sonra yazıya dökülmek üzere kaydedilmiştir. 28 Haziran 2018'de başlayıp 13 Temmuz 2018'de bitirilen görüşmeler ortalama 25 dakika sürmüş ve katılımcıların ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşülen 22 yöneticinin 21 tanesi genel müdür 1 tanesi ise departman müdürü seviyesinde çalışmaktadır.

Araştırmanın çalışma sahasını İstanbul ilinin Fatih ilçesinde faaliyet gösteren 175 adet turizm belgeli 3, 4, 5, yıldızlı otel ve özel belgeli konaklama tesisleri oluşturmaktadır. Fatih ilçesinin çalışma sahası olarak seçilmesinin sebebi ilgili bölgenin büyük turistik potansiyeline ve arzına rağmen bugüne kadar bölgede yapılmış turizmle ilgili bir kriz yönetimi çalışmasının olmayışdır. Aynı zamanda Sultanahmet Meydanı, Vezneciler gibi Fatih ilçesi sınırlarında yer alan bölgelerde yaşanan terör eylemlerinin bölgedeki turizm işletmeleri üzerinde bir etkisinin olduğu tahmini de çalışma sahasının seçimi noktasında belirleyici bir unsur olmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunu ise bölgede faaliyet gösteren 22 adet konaklama işletmesi oluşturmaktadır. “Nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü veya küçüklüğünden ziyade gereksinim duyulan bilgi miktarının karşılanıp karşılanmadığı önemlidir bu nedenle örneklem seçimi temsiliyet yerine amaca yönelik gerçekleştirilmelidir” diyen Lincoln ve Guba (1985) ile birlikte “betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır” diyen Arlı ve Nazik (2001)'in görüşleri doğrultusunda örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Bu sebeple minimum %10 şartını sağlamakla birlikte araştırmanın doyuma ulaşması da ayrıca beklenmiş ve 22. görüşme itibariyle süreç tamamlanmıştır.

Nitel araştırmaların nicel araştırmalardan en önemli farklarından biri geçerlik ve güvenilirlik ölçümleridir. Bu ölçümler nicel araştırmalarda sayısal algoritmalar sayesinde yapılırken nitel araştırmada alternatif bazı yaklaşımlar söz konusudur. Bu çerçevede nicel araştırmalarda kullanılan iç geçerlik kavramı yerine inandırıcılık, dış geçerlik kavramı yerine aktarılabilirlik, iç güvenilirlik kavramı yerine tutarlık, dış güvenilirlik yerine de teyit edilebilirlik kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 276). Bu çalışmada inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik şartlarının sağlanması için aşağıda maddeler uygulanmıştır.

- Yapılan görüşmelerin araştırmanın amacına hizmet etmesi adına elde edilen veriler sürekli karşılaştırma ve yorumlamaya tabii tutulmuş, derinlik odaklı bir veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir (inandırıcılık).
- Gerek demografik özellikleri gerekse de işletme yapıları bakımından farklı özelliklere sahip katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi sağlanmıştır (inandırıcılık).
- Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip uzmanlardan araştırma sürecine dair görüş alınmıştır (teyit edilebilirlik).
- Kimi zaman istenilen yanıtlar alınsa dahi aynı veya benzer sorular çeşitli şekillerde tekrar sorulmuştur (tutarlık).
- Görüşme sonunda alınan notlar katılımcıya kısaca özet geçilmiş ve söylemek istediklerinin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı teyit edilmiştir (inandırıcılık).

- Elde edilen ham verileri olduğu gibi aktararak ayrıntılı bir betimleme yöntemi kullanılmıştır(aktarılabirlik).
- Araştırmanın sonuçlarının ham verilerle tutarlık içinde olup olmadığı tekrarlayan okumalarla test edilmiştir(tutarlık).
- Tamamlanan her görüşme sonrası görüşmenin kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir(tutarlık).
- Ham verilerden ve kriz yönetimi literatüründen hareketle oluşturulan kodlar bir uzmanın görüşüne sunularak onayı alınmıştır(inandırıcılık).
- Görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri adına onların belirlediği yerlerde gerçekleştirilmiştir(inandırıcılık).
- Görüşmelerin tamamı gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir(inandırıcılık).

Bunların dışında görüşme verileri 2 farklı kodlayıcı tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve bu kodların arasındaki uyum güvenirlilik=(uyuşan kod sayısı)/(toplam kod sayısı)*100 formülüyle incelenmiş ve oluşturulan toplam 25 kodun 23'ünün uyumlu olduğu görülmüş ve %92'lik bir oran yakalanmıştır. Bu oranın güvenirlilik için yeterli olduğu söylenebilir(Yıldırım ve Şimşek, 2016)

Görüşmeler esnasında sorulan sorular hazırlanırken Koçhan(2015), Topuz(2009), Köroğlu(2004), Akıncı (2010) gibi araştırmacıların çalışmalarından faydalanılmıştır. Bunun yanı sıra soruların oluşturulmasında yapılan literatür okumalarının toplamından edinilen fikirler de etkili olup konunun uzmanı kişilerin onayı alınarak sorulacak sorular listesine dahil edilmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda 92 sayfa ham veri elde edilmiş ve bu veriler Maxqda 2018 isimli nitel veri analizi programında analiz edilmiştir. Elde edilen veriler turizmde kriz yönetimi literatüründen hareketle krizin nedenleri, kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi, krizin olumsuz etkileri, krizin olumlu etkileri ve kriz sonrası yönetimi temalarında betimsel olarak analiz edilmiştir. Betimsel analizlerde amaç elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239).

BULGULAR

Bu bölümde yapılan çalışma sonrası ulaşılan bulgular ele alınmıştır. Görüşülen yöneticilerin demografik özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Katılımcılara Yönelik Demografik Bulgular

Kategori	Seçenekler	F	%
Yaş	30 ve altı	0	0
	31-35	8	36.4
	36-40	7	31.8
	41-50	7	31.8
	51 ve üstü	0	0
Cinsiyet	Erkek	20	90.9
	Kadın	2	9.1
Medeni durum	Evli	16	72.72
	Bekâr	6	27.27
	Diğer	0	0
Eğitim düzeyi	İlköğretim	0	0
	Ortaöğretim	3	13.6
	MYO	5	22.7
	Fakülte	14	63.6
	Lisansüstü	0	0
Turizm eğitimi alma durumu	Turizm meslek lisesi	2	9.1
	Turizm MYO	2	9.1
	Turizm Fakültesi	8	36.4
	Turizmde lisansüstü	0	0
	Turizm eğitimi almadım	10	45.5
İşletmedeki görevi	Genel Müdür	21	95.5
	Genel Müdür Yardımcısı	0	0
	Departman Müdürü	1	4.5
Yöneticilikte deneyim yılı	1-5	4	18.2
	6-10	6	27.3
	11-15	4	18.2
	16 yıl ve üzeri	8	36.4

Görüşme yapılan yöneticilerin tamamı 30 yaşından büyükken %36,4'ü 31-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %90,9'u erkek, %9,1 ise kadındır. Bu noktada erkek yönetici oranı ile kadın yönetici oranı arasında ciddi bir fark olduğu söylenebilir. Katılımcıların %72,72'si evli, 27,27'si ise bekarıdır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %63,6'sının fakülte mezunu olduğu görülürken ilköğretim mezunu veya lisansüstü mezunu ise bulunmamaktadır. Öte taraftan aldıkları eğitimin turizm alanında olup olmadığı incelendiğinde ise katılımcıların %45,5'inin turizm eğitimi almadığı görülürken, %54,5'inin ise turizm eğitimi aldığı görülmüştür. Katılımcıların %95,5'i genel müdür pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların yöneticilikteki deneyim yılları

incelendiğinde %36,4'ünün 16 ve üzeri yıldır yönetici olarak çalıştıkları görülmüştür.

Tablo. 2. İşletmelere Yönelik Bulgular

Kategori	Seçenekler	F	%
Sahiplik durumu	İşletmeye ait	19	86.3
	Kiralananmış	2	9.1
	Ciro veya kar payı anlaşması	1	4.5
Hizmet yılı	1-5	1	4.5
	6-10	5	22.7
	11-15	6	27.3
	16 yıl ve üzeri	10	45.5
Statü	Bağımsız otel işletmesi	18	81.8
	Uluslararası zincir otel işletmesi	2	9.1
	Ulusal zincir otel işletmesi	2	9.1
Hizmet verilen Pazar	İç Pazar	0	0
	Dış Pazar	0	0
	İç ve dış Pazar	22	100
İşletme sınıfı	5 yıldızlı otel	3	13.6
	4 yıldızlı otel	5	22.7
	3 yıldızlı otel	7	31.8
	Özel tesis	7	31.8
Oda sayısı	15 ve altı	0	0
	16-30	6	27.3
	31-50	4	18.2
	51-80	5	22.7
	81 ve üstü	7	31.8
Personel sayısı	1-5	1	4.5
	6-15	8	36.4
	16-35	7	31.8
	36-70	3	13.6
	71 ve üstü	3	13.6

Çalışma grubunu oluşturan işletmelerin %86,3'ünün mülk sahipleri tarafından işletildiği görülmektedir. Bu işletmelerin %45,5'i 16 yıldan daha fazla turizm sektörüne hizmet verdiği görülmüştür. Görüşme sağlanan işletmelerin %81,8'i bağımsız otel işletmesi iken, %9,1'i uluslararası bir otel zincirine bağlı olarak faaliyet göstermekte kalan %9,1 ise ulusal bir otel zincirine bağlı hizmet vermektedir. Görüşülen işletmelerin tamamının hem iç hem de dış pazara yönelik hizmet verdiği görülmektedir. Çalışma grubunu oluşturan işletmelerden %13,6'sı 5 yıldızlı otel, %22,7'si 4 yıldızlı otel, %31,8'i 3 yıldızlı otelken %31,8'i ise özel belgeli konaklama tesislerinden oluşmaktadır. Bu konaklama işletmelerinin %31,8'i 81 ve üzeri odaya sahiptir. Personel sayısı incelendiğinde ise otellerin %36,4'ünün 6-15

aralığında, %31,8'inin 16 ile 35 aralığında, personel çalıştırdığı görülmektedir.

Kriz Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde görüşülen konaklama işletmelerinin kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında gerçekleştirdikleri uygulamalarla krizin nedenleri, krizin olumlu ve olumsuz sonuçları gibi konulara değinilmiştir.

Kriz Nedenlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların büyük çoğunluğu krizin güvenlik problemlerinden kaynaklandığını düşündüklerini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra sıralanan diğer nedenler politik faktörler ve medyanın abartılı yayınları şeklindedir. Katılımcıların verdiği bazı yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“2016 yılındaki krizin asıl sebepleri 2015 senesindeki İstanbul'da yaşanan bombalama eylemleri, ki içlerinde havaalanı, Sultanahmet bölgesi, taksim meydanı gibi stratejik olarak kritik noktaların bu eylemlere sahne olması” (K19).

“2016 yılında sektör olarak çok büyük bir kriz atlattık. Yaşanmasının tek nedeni bombalar, stratejik yerlerin bombalanması”(K20).

“2015'te Rus uçağının düşürülmesiyle birlikte de dibe doğru hızlı bir iniş yaptık. Kriz aslında 2015'te başladı” (K8).

“Aynı dönemde Fransa'da, Almanya'da, Belçika'da da terör olayları oldu ama batı medyası bizdeki saldırıları daha fazla gündemde tuttu ve abartarak tuttu. Ne bileyim Ankara'da yaşanan saldırıyı sanki İstanbul'da olmuş gibi yansıttı mesela” (K13).

Verilen tüm yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda bütün katılımcıların krizin dış kaynaklardan doğan bir kriz olduğu konusunda hemfikir olduğu görülmüştür. Bu noktada yaşanan onlarca terör eyleminin yarattığı güvensizlik ortamı, Rusya Federasyonu'nun uyguladığı turizm ambargosu gibi durumlar da düşünüldüğünde krizin temelini işletmelerin kontrolü dışında gelişen dış faktörlerin oluşturduğu söylenebilir.

Kriz Öncesi Yönetimine Yönelik Bulgular

İşletmelerin kriz öncesi yönetimine dair herhangi bir girişiminin olmadığı, kriz yönetim ekibi kurmak, kriz senaryoları oluşturmak, ihtiyat akçesi biriktirmek, dış çevre analizi yapmak gibi

hazırlıklarının olmadığı görülmüştür. Katılımcıların bazı ifadeleri şöyledir:

Maalesef hazırlıksız yakalandık, hatta krizden önce biz işlerin ivmeleneceğini düşünüyorduk. Hazırlıklarımızı da bu artışa göre yapıyorduk. Sonra ise çöküş sürecine girdik zaten” (K5)

“Bizim işletme olarak bir hazırlığımız yoktu aksine yatırımlarımız devam ediyordu.” (K9).

“Kriz bizim için kesinlikle sürpriz oldu. Hiçbir hazırlığımız veya tahminimiz yoktu” (K2).

Elde edilen yanıtlar işletmelerin ortada bir kriz yokken dahi, kriz ihtimalini düşünerek hazırlıklarını yapması olarak özetlenebilecek proaktif yaklaşımın(Akıncı,2010:96) katılımcılar tarafından büyük ölçüde göz ardı edildiğini işaret etmektedir. Yalnızca 18 numaralı katılımcı *“kriz olacağını tahmin ettiğimiz için fiyatlarımızı ona göre düzenlemiştik, biraz indirim ve bazı promosyonlar hayata geçirmiştik, kadroyu da minimum seviyeye indirmiştik”* şeklindeki ifadeleriyle, krizden önce bazı adımlar attıklarını belirtmiştir.

Kriz Anı Yönetimine Yönelik Bulgular

İşletmelerin kriz anında hayata geçirdiği uygulamaların, maliyetleri azaltma ve gelirleri artırma olarak 2 başlıkta toplandığı görülmüştür. Maliyetleri azaltmak için uygulanan başlıca yöntemler personel işten çıkarmak, kat kapatmak, kahvaltıda çeşit sayısını azaltmak, vergi, sgk, kira gibi ödemeleri askıya almak olarak tespit edilmiştir. Gelirleri arttırmak için en sık kullanılan yöntemler ise yeni acentalarla anlaşmalar yapmak, daha fazla reklam vermek, promosyonlar yapmak şeklindedir. Katılımcıların bu konuda verdiği yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibi alıntılanabilir.

“En büyük giderimiz işletmelerde hizmet ürettiğimiz için personel giderlerimizdir sonrasında da enerji giderlerimizdir. Diğerleri ondan sonra gelir. Tabii personel gideri yüksek olunca birçok işletme önce personel azaltma yoluna gitti, gidenlerin yerine yenisini almadı” (K20).

“Müşteri sayısına paralel olarak otel içi biz de bir şeyler yaptık. Katları kapattık mesela. Özellikle ısınma maliyetlerini azaltıcı etkisi oldu bunun” (K17).

“Mesela ben şunu ortaya koydum, ben kime nereye saldırmalıyım. Oradan şu cevabı buldum. Benim yakınimdaki bölgede hangi kurumların

misafirhanesi var. Onlar belliydi zaten ben direkt olarak o kurumlara saldırdım. Yani uzun süreli konaklamalarda o kurumlarda kalan harcırahi olan misafirlerin konaklaması en azından sabit maliyetlerin bir bölümünü çıkartayım diye öyle bir farklı bir kanal yarattım kendime” (K20).

Bu noktada işletmelerin hizmet verdiği pazarın önem arz ettiği görülmüştür. Her ne kadar çalışmaya konu olan tüm işletmeler hem iç hem de dış pazara hizmet verdiğini ifade etmiş olsa da dış pazar kavramı kendi içinde sınıflandırılabilir. Örneğin K12 kodlu katılımcının bu konudaki ifadeleri şöyledir;

“Biz mesela krizden az etkilenen işletmelerden biriyiz. Bunun da sebebi belli. Krizden çok daha önce biz zaten Arap-Ortadoğu piyasası ile çalışmaya başlamıştık. Oralarda güçlü kontaklarımız vardı. Kriz döneminde de, ifade ettiğim gibi, Türkiye’den ayağını ilk kesenler batılılar oldu. Herkes mecburen Ortadoğu’ya yöneldi ama adamın orada bağlantısı yok. Ne oldu? Sıkıntı yaşadı. Benim ise yıllardan beri gelen iş anlaşmalarım var. Tanıdığım acentalar var, eski müşterilerim var. Doğal olarak ben o pazardan daha fazla faydalandım”.

K12 kodlu katılımcının bu söylemlerini destekleyici olarak aşağıdaki ifadeler de dikkate değerdir.

“O dönemde bütün oradaki otel yöneticileri, arkadaşlarımızın da belirtmiş olduğu üzere, Türkiye’ye şuan kimi getirmemiz lazım ve Türkiye’ye şuan kim gelir? Avrupalı gelmez. Tepkili ve terörden korkuyor. Bu sebepten ötürü kendi ülkesinde bu tür şeylere alışkın ya da daha rigid karaktere sahip milletleri biz buraya davet etmeliyiz. Yani biz şuanda gidip, o dönemden bahsediyorum, İtalya’da Almanya’da İngiltere’de bu tür fuarlara katılsak bile elimiz boş döneceğiz diyorduk. Hakikaten de öyle oldu. Çünkü o dönem özellikle hani Türkiye’ye olan tepkinin haricinde terör olaylarının yüksek yoğunlukta yaşanmasından ötürü, onlar tabii ki bizim kadar ya da bir Ortadoğulu kadar rigid karaktere sahip değil, çekincelerinden ötürü bizi tercih etmediler. O yüzden satış ve pazarlamadan ötürü öyle tercihlere yönelmiş olduk”(K1)

Benzer şekilde işletmenin sahiplik durumunun da kriz döneminde önem arz ettiği görülmektedir. K1 kodlu katılımcının bu konudaki ifadeleri şöyledir.

“Evet, açıkçası kriz döneminde personelimiz işten çıkarmadık, ya da hizmet kalitesini düşürmedik ama bunları yapabilmemizi sağlayan çok önemli bir faktör vardı. Biz işletmede aynı zamanda mal sahibiydik. Bu durum söz konusu olmasa çok ciddi bir miktarda bir kira giderimiz olacaktı. O zaman da belki hizmet kalitesini sabit tutmak, personeli işten çıkarmamak için katlandığımız ekonomik yükümlülükleri kira ödemek için kullanacaktır. Dolayısıyla da burada ifade ettiğimiz durum oluşamayacaktı”.

Kriz Sonrası Yönetimine Yönelik Bulgular

Görüşme yapılan yöneticilerin tamamının krizin olumsuz etkilerinin şiddetinin azalmaya başlamasıyla, kriz öncesi döneme dönüş yapabilmek için birtakım çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu çalışmaların genel olarak kalifiye personeli tekrar kazanmaya çalışmak, hizmet kalitesini yükseltmek, alım gücü yüksek batılı turistlere ulaşmak gibi eylemlerden oluştuğu görülmüştür. Bu konuda ifade edilen görüşlerden biri şudur.

“Krizi tahmin etme noktasında bir başarısızlığımız söz konusuydu maalesef belki kriz anında da yeteri kadar etkin bir yönetim sergileyemedik. Çünkü her şey çok fazla üst üste gelince reflekslerimiz körelmişti. Fakat tabiri caizse o ateşin harı sönmeye başlayınca durduk bir nefeslendik daha akılcı yaklaşımlar geliştirmeye başladık. Bunların da ilki fiyatlarımızı yükseltmeye çalışmak tabii. Bunun için de alım gücü yüksek turist profilini otelimize kazandırmamız gerek. Bunun için hizmet kalitemizi yükseltmemiz gerek. İyi hizmet de iyi personelle verilir, bu yüzden kriz döneminde yolları ayırmak zorunda kaldığımız kalifiye personeli geri getirmeye çalıştık çalışıyoruz. Bir kısmı geri döndü, dönmeyenlerin yerine de en az onlar kadar kalifiye arkadaşlar bulmaya çalışıyoruz. Aşama aşama eski günlere döneceğiz inşallah” (K20).

Krizin Olumsuz Etkileri

Yapılan görüşmelerde krizin dolulukların azalmasından hizmet kalitesinin düşmesine, kalifiye personelin kaybedilmesinden müşteri profilinin değişmesine kadar birçok olumsuz etkiye sebep olduğu anlaşılmıştır. Bu konuda bildirilen görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Fakat doluluklarla ilgili de şöyle bir durum var, biz bu bölgede doluluklarla ilgili en az sıkıntı

yaşayan oteldik belki ama bizim de oteli doldurmamız rahat ettirmiyordu. Çünkü nasıl dolduruyorduk? Son 1-2 günde. Yani o ‘acaba otel dolacak mı fiyatları düşürsek mi’ gibi stresler hep vardı” (K4).

“Eskiden nisan ayının başında ben forecast’ıma bakarken ağustos ayına kadar endişe etmiyordum önümü görüyordum ama şimdi 15 gün sonrası için bile net konuşamıyorum. 15 gün sonra belki short’a düşeceğim ama bugün baktığım zaman %55 olarak görüyorum doluluğumu, hep son dakikaya döndü iş” (K20).

“%70 civarında fiyatlarda geriye gittik” (K21)

“Arap-Ortadoğu dediğimiz portföy İstanbul’a geldi ve hala da devam etmekte. Ortadoğulu misafir gelmeseydi İstanbul’un yüzde 40 oteli kapanırdı o kadar söyleyeyim. Ve Amerika ilk önce giden pazardı. Asla gelmediler. Sonra da Avrupalılar gitti. Ortadoğulu misafire bakıldığında da onlarda da üst gelir grubu yerine orta ve alt gelir grubu gelmeye başladı. Yani talep hem milliyetlerine göre hem de gelir grubu bağlamında yapı değiştirdi” (K6). Koroğlu(2004)’nun bu konudaki “talep yapısındaki alt gelir grubu payının artması” ifadesinin bu görüşle örtüştüğünün altını çizmekte fayda vardır.

“Kalifiye personel maalesef sektör çok kan kaybına uğradı. Hala onun acısını çekiyor sektör, çok ciddi bir konu bu. Yani şuanda kalifiye eleman bulamıyoruz. 2016’nın etkisi bu konuda hala devam ediyor yani. O süreçte işletmeler yeterli zamları yapamadı, personeli işten çıkarma yoluna gitti falan derken sektör değiştirdi birçok kalifiye personel ve geri de dönmediler. Şuan ciddi bi kalifiye personel arayışı var” (K17).

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda kriz durumunun işletmelerde çeşitli olumsuz etkiler yarattığını ve bu etkilerin bir kısmının hala devam ettiğini söylemek mümkündür.

Krizin Olumlu Etkileri

Görüşülen yöneticilerin %50’si krizin herhangi bir olumlu etkisinin olmadığını belirtirken diğer %50’lik bölüm ise krizden çeşitli kazanımlar elde ettiklerini ifade etmişlerdir. “Krizin herhangi bir olumlu etkisi var mıydı” şeklinde sorulan soruya verilen yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

“Şöyle bir tanımı var eskiden balık tutmak için yani misafir bulmak için İstanbul’daki otelciler hiçbir zaman çaba sarf etmiyordu yani

otuyorlardı. Şöyle söyleyeyim balık tutmaya gittiniz balıklar tekneye atlıyordu. Hiçbir şey yapmanıza gerek yoktu. Hiçbir şey yapmayanlar bile balık tutuyordu. Zaten bu durum karşısında tekstilcisinden madencisine kadar herkes otel açtı İstanbul'da. Ama şimdi misafir bulmak için, müşteri bulmak için biraz mücadele etmek zorundayız bunlar da turizmin çalışmayan kaslarıydı ve bunları çalıştırmaya başladık, otel doluluklarımızı iyi seviyelerde tutabilmek için daha önce hiç görüşmediğimiz acentalarla anlaşmalar yaptık, normalde olsa böyle bir arayışa girmeyecektik” (K6)

“Bu krizde maliyetlerimizi kısmayı öğrendik diyebilirim, enerjiden temizliğe kadar tüm giderlerimizi yeniden gözden geçirip kısılacak şeyleri kıstık” (K7).

“Öte taraftan dolaylı olarak bir olumlu etkisi oldu benim işletmeme ama bu genel olarak turizm için pek olumlu değildi. Az önce dediğim gibi çok kontrolsüz büyüyen bir arz vardı. İşi herhangi bir şekilde turizm olmayan insanlar otelcilik için iyi kazandırdığını düşünüp çok iştahlı şekilde sektöre giriyorlardı. Bu ister istemez hem fiyatları düşürüyor hem de turizmi çok da bilmeyen turizmciler yaratıyordu. Bu dönemde böyle bir doğal fren mekanizması hayata geçti. Yeni yatırımlar ciddi bir kesintiye uğradığı gibi mevcutta faaliyet gösteren birçok yer de kapatmak zorunda kaldı. Bu benim işletmem de dahil, diğer ayakta kalan işletmelere ileride bir rekabet avantaj sağladı diyebilirim” (K4).

“O süreçte otel binalarının fiyatları çok fazla düştü ve bizim patronumuz da otelin mülkiyetini, normalde alacağından çok daha uygun fiyata satın aldı” (K12).

SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul'un Fatih ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları konulu bu çalışmada yapılan görüşmeler sonucunda varılan sonuçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- Fatih ilçesindeki konaklama işletmelerinin genel olarak bir kriz yönetim planları yoktur. Bu durumdan hareketle Fatih ilçesindeki konaklama işletmelerinin genel olarak kriz öncesi yönetimi konusunda bilinçsiz ve başarısız olduğu söylenebilir. Türkiye turizmi, birinci ve ikinci körfez savaşları, 1999 depremi,

2001 ekonomik krizi, çeşitli siyasi gerilimler ve terör eylemleri dolayısıyla çok sayıda kriz yaşamasına rağmen konaklama işletmelerinin krizlere hazırlık konusunda zayıf olması dikkate değerdir. Bunun önemli sebeplerinden birinin Turizm'in profesyonel olarak yapılmaması olduğu söylenebilir. K12 kodlu katılımcının “bu bölgede düzgün bir kriz yönetimi süreci gerçekleştirilebileceğini sanmıyorum, çünkü burada, Laleli için konuşuyorum, turizm insanların ana mesleği değil. Adam normalde tekstilci, madenci, kuyumcu ama bir de otel açmış kendisine, koymuş başına yeğenini işletiyor. Yani profesyonel bir ortam değil anlıyor musun” şeklindeki ifadeleri bu yargıyı destekler niteliktedir. Bununla birlikte konaklama tesislerinde kurumsal bir hafızanın oluşmaması da önemli bir etkidir. K6 kodlu katılımcı bu konuda “buradaki önemli problemlerden biri de sirkülasyon. Sen mesela bana diyorsun ki şimdi, bu ülke 1999'da deprem yaşadı, 2001'de kriz vurdu, 2008'de küresel ekonomik kriz oldu, 2013'te gezi parkı eylemlerinin turizme zararı oldu, tüm bunlara rağmen kimse ders çıkarmadı mı? Bu aslında güzel soru ama çıkarmadı. Çünkü çıkaracak olan kişi artık burada değil. Yani şöyle söyleyeyim, 2008'de küresel ekonomik kriz yaşanırken bir oteli yöneten müdür 2013'te gezi olayları olduğunda artık turizmde çalışmıyor ki. Çalışıyorsa da bambaşka bir bölgenin bambaşka bir turizm ikliminde çalışıyor. O adam edindiği kriz yönetimi tecrübesini yansıtmıyor sana. Çünkü gitmiş başka sektöre, en iyi ihtimalle başka işletmeye. Hadi aynı işletmede kaldı diyelim, patron kendisini ne kadar dinleyecek bilemiyorsun” şeklindeki sözleriyle kurumsal bir hafızanın oluşmadığını işaret etmiştir. Bununla birlikte uluslararası zincir otellerde kriz yönetimi konusu ciddiye alınmıyor olsa da orta segmentteki yerel oteller tarafından çok fazla önemsenmemektedir (Rittichainuwat, 2013). Bu sebeple Türkiye'deki konaklama işletmelerinin genel yapısı düşünüldüğünde krizlere hazırlıksız yakalanıyor olmanın bir sebebi de bu olabilir. Bunun dışında bölgedeki konaklama işletmelerinde ihtiyat akçesi birikimi yapmak gibi bir yaklaşımın olmadığı görülmüştür. Burada alıntılanan ifadeler aynı zamanda işletme yöneticilerinin demografik

özelliklerinin kriz yönetimi yaklaşımlarını etkilememesini de açıklayabilir. İşletme yöneticisi her ne kadar turizm eğitimi almış, sektörde önemli ölçüde deneyim elde etmiş olsa da işletme sahibi tarafından, kritik karar verme noktalarında yeterince dikkate alınmadığı takdirde, bu durumun kriz yönetimi tarzını etkileyemeyeceği söylenebilir.

- Kriz durumunun bölgedeki konaklama işletmelerinde yarattığı olumsuz sonuçlar genel olarak oda satış fiyatlarının düşmesi, otel doluluklarının azalması, müşteri profilinin değişmesi, kalifiye personelin elde tutulamaması, hizmet kalitesinin ve personel motivasyonunun düşmesi, talebin tahmin edilemez yapıya bürünmesi sebebiyle ileriye yönelik planların sağlıklı yapılamaması olarak sıralanabilir. Müşteri profilinin değişmesi, kalifiye personelin sektörden ayrılması, talebin tahmin edilemez yapıya bürünmesi gibi olumsuz özelliklerin hala sürdüğü anlaşılmaktadır.
- Kriz durumunun bölgedeki konaklama işletmeleri üzerinde birtakım olumlu etkilerinin de olduğunu söylemek mümkündür. Bunları maliyetlerin düşürülmesi, yeni pazarlara ulaşabilmek için anlaşmalar yapma, yerli turistlere yönelik çalışma gibi ifade edebilmek mümkündür. Bununla birlikte krizin bölgede kontrolsüz büyüyen arzı frenlediği, krizi atlatabilen işletmeler için rekabet avantajı sağladığı söylenebilir.
- İşletmeler kriz döneminde krizi en az hasarla atlatabilmek için çeşitli reaksiyonlar göstermiştir. Bunlar personelle yolları ayırma, kat kapatma, tasarruflu ampuller kullanma, çarşafların değiştirilme sıklığını azaltma, yiyecek içecek departmanında sunulan yemek ve kahvaltılık çeşitlerini sınırlandırma, bazı ödemeleri erteleme, paydaşlardan bazı indirimler talep etme, her ne kadar etik olmasa da vergi vs SGK ödemelerini erteleme gibi maliyet düşürücü uygulamaların yanı sıra internet üzerinden reklam verme, çevrimiçi rezervasyon sitelerinde sıralama arttırabilmek için ilave komisyon ödeme, yeni seyahat acentalarıyla anlaşmalar yapma, çeşitli satış arttırıcı promosyonlar düzenleme gibi gelirleri yükseltmeye yönelik uygulamalar olarak ifade edilebilir.

- İşletmelerin dışarıdan danışmanlık almak, kriz yönetim ekipleri kurmak, kriz yönetimi eğitimleri vermek gibi yöntemleri uygulamadığı görülmüştür.
- Krizin etkilerinin hafiflemeye başlamasıyla birlikte işletmelerin kriz öncesi döneme dönmeye çalıştıkları söylenebilir.
- İşletme yöneticileri genel olarak kriz yönetimi performanslarını başarılı bulduklarını ifade etse de bu konu tartışmaya açıktır.
- İşletme yöneticileri edindikleri tecrübe sonrası kriz yönetimi konusunda daha bilinçli olduklarını ifade etmiştir.
- Fatih ilçesindeki konaklama işletmelerinde krizin etkilerinin azalmaya başladığı ama tamamen sona ermediği yorumu yapılabilir.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarını da dikkate alarak kriz yönetiminde başarılı olabilmek için yapılması önerilenler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Sektör temsilcilerinin kriz öncesi yönetimini ihmal etmemeleri gerekmektedir. Bunun için de işletmelerin daha kurumsal bir yapıda, turizmin dinamiklerini gerçekten bilen yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte işletmelerin işgücü devir oranlarını özellikle yönetici seviyesinde minimum seviyelerde tutmaya çalışmak önemlidir. Bu sayede geçmişte yaşanan krizlerden edinilen tecrübelerin ileride yaşanması muhtemel krizler için rehber görevi görmesi sağlanabilir. Öte taraftan işlerin normal seyrinde gittiği dönemlerde tek pazara veya sınırlı sayıda aracı kuruluşa bağlı kalınmaması önerilmektedir. Bu sayede kriz dönemlerinde işletmelerin manevra alanı daha fazla olacaktır. İşletme yöneticilerin düzenli olarak SWOT analizi yapması önerilmekte ve özellikle işletmenin yaşam eğrisi üzerindeki yerini dikkate alarak yeniden yapılandırma, örgüt geliştirme gibi stratejileri geliştirmesi önerilmektedir. Kriz öncesi dönemde edinilen itibarın kriz döneminde faydalı olduğu unutulmamalıdır. Bu hem paydaşlarla ilişkiler anlamında kolaylıklar sağlayabilirken hem de çevrimiçi rezervasyon kanallarında iyi yorumlar, iyi puan ve iyi sıralama olarak dönebilecek, işletmenin görünürlüğünü arttıracak ve kriz döneminde avantaj sağlayacaktır. Kriz dönemlerinde personel işten çıkarmak düşünülmeli gereken son çözümlerden olmalıdır. Bir personelin yetişmesinin, kalifiye duruma gelmesinin zorluğu gözden çıkarılmamalıdır. Şayet personel çıkarmak

bir zorunluluk haline geldiyse de yerini doldurmanın daha kolay olduğu personelle yolu ayırmak tavsiye edilebilir. Kriz döneminde işletme maliyetlerini azaltmak adına hizmet kalitesini düşürmenin hatalı bir yaklaşım olacağı unutulmamalıdır. Bunun yerine personele kriz yönetimi konulu eğitimlerin verilmesi, kriz döneminde hizmet kalitesinin arttırmanın öneminin ayrıca vurgulanması gerekir. Kriz yönetiminin krizden önce başlayıp sonrasında da devam eden bir süreç olduğu unutulmamalı sürecin tüm aşamalarına dair bir hazırlık planı her zaman bulunmalı, gerektiği takdirde kriz yönetimi konusunda uzmanlaşmış kişi veya kurumlardan danışmanlık alınmasını gereksiz maliyet olarak değerlendirmemek ve bu konuda profesyonel yardım almaktan kaçınmamak gerekir.

KAYNAKÇA

Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Aymankuy, Y. Ş. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 105-118.

https://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/01/151231_rusya_turkiye_ambargo, Rusya ambargoları yürürlükte Türkiye nasıl etkilenecek ?, çevrimiçi (erişim tarihi: 26.03.2019).

Braverman, M. (2003). “Managing the Human Impact of Crisis”, *Risk Management*, 50(5), pp. 10-14.

CARLEY, Kathleen M. and John R. HARRALD; (1997), “Organizational Learning under Fire: Theory and Practice”, *American Behavioral Scientist*, 40(3), pp. 310–332

Çitekci, M. (2016). *İşletmelerin kriz yönetiminde halkla ilişkilerle etkileşim*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dallaryan, S. (2006). *Turizm’de kriz yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde kriz yönetiminin ülke turizminin gelişimine etkileri*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Dokuzuncu baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

DUTTON, Jane E.; (1986), “The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues”, *Journal of Management Studies*, 23(5), pp. 501-517.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.

Güleryüz, İ. (2015). *Kriz yönetimi süreci örnek bir vaka incelemesi: Soma faciası*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları

Kash, J. T., ve Darling, R. J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-189.

Kalpakhöğlu, N. Ü. (2010). Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (44), 139-155.

Koçhan, M. (2015). *Risk ve kriz dönemlerinde otel işletmelerine yönelik bir araştırma: otel işletmelerinde risk ve kriz yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Köroğlu, A. (2004). *Turizmde kriz yönetimi (otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında bir uygulama)*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kubickova, M.,Kirimhan,D. ve Li, H.(2019). The impact of crises on hotel rooms' demand in developing economies: The case of terrorist attacks of 9/11 and the global financial crisis of 2008. *Tourism Management*, (38), 27-38.

Ongun, B. (2014). *Turizm ve sağlık turizmi(Denizli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

McMullan, K.C. (1997). Crisis: Crisis: When does a molehill become a mountain?

Disaster Prevention and Management: An International Journal, 6(1), 4-10.

- Özdemir, L. Ve Balkan, M.O.(2010) The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application, Turgut Özal International Conference on Economics and Politics
- Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Yayınevi.
- Özdevecioğlu, M.(2002), “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, ss. 93-114
- Paraskevas, A. ve Altınay,L.(2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, (34), 158-171.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- Pheng, S. L., Ho, K. D., & Ann, S. Y. (1999). Crisis management: a survey of property development firms. *Property Management*, 17(3), 231-25.
- Pira, A., ve Sohodol, Ç. (2012). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*(Dördüncü baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ritchie, W. B. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in in the tourism industry. *Tourism Management*, 669-683.
- Rittichainuwat, B.N.(2013). Tourists’ and tourism suppliers’ perceptions toward crisis management on tsunami. *Tourism Management*, (34), 112-121.
- Ryan, C. (1993). Crime, violence, terrorism and tourism an accidental or intrinsic relationship. *Tourism Management*. 173-183.
- Sarı, D. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi:2009 küresel ekonomik krizine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-40
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz yönetimi ve turizm sektörüne etkileri: Belek bölgesindeki otel işletmelerine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve Stres Yönetimi*(Dördüncü baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, V. M.(2014). *Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar*(Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Spillan, J., ve Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: Importance, impetus and indifference. *European Management Journal*. 21(3), 398-407.
- Sapriel, C. (2003). Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 348-355.
- Yaleze, H. D. (2014). *Kriz yönetiminde sosyal medya kullanımı üzerine bir analiz: Taksim Gezi Parkı olaylar örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavaş, A.(2004).*Körfez Savaşlarının turizm ekonomisine etkisinin kriz yönetimi açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H.(2016).*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Onuncu Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, Ö.D. (2004) *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.