

# OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI STRATEJİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A Study of Strategies of the Hotel Managers  
Performed During Crisis

Gönderim Tarihi: 31.10.2016

Kabul Tarihi: 12.12.2016

Cemali BUZLUKÇU\*

Cevdet AVCIKURT\*\*

**ÖZ:** Kriz, bir işletmenin hayatını tehdit eden faktörlerle karşılaşmasını ifade etmektedir. Çoğu zaman beklenmeyen veya önceden birtakım belirtileri olan bu olaylar işletme içi veya işletme dışı birçok sebepten kaynaklanabilir. Bu krizlerden zarar görmeden veya en az zararla kurtulmak işletme yöneticilerinin uygulayacakları stratejilere dayanmaktadır. Son yıllarda yaşanan ekonomik ve siyasi krizler ve terör saldırıları turizm sektörünü de doğrudan etkilemiştir. Turist sayısında ve turizm gelirinde azalmalar yaşanırken, bu krizlerden belirli destinasyonların daha fazla zarar gördüğü de olmuştur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri tespit etmektir. Elde edilen sonuçlara göre, otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde, çoğunlukla pazarlama stratejileri ve finansal önlemler almaya yönelik stratejilere yöneldikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının otel işletmelerine ve turizm sektörüne, kriz dönemlerinde uygulanması gereken stratejiler açısından faydalı olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Otel Yöneticileri.

**ABSTRACT:** The crisis, express the encounter of threatening factors of a business life. These events that are often unexpected or already shown indications can be caused from internal and external reasons. To prevent or to minimize these crises' effect is based on to hotel managers' strategies. Economic and politic crises and terrorist attacks which has been done in recent years has also effect directly to tourism sector. When it has been a decrease in the number of tourist and tourism revenue, certain destinations has also more damaged from this crisis. In this contex, the aim of this study is to identify the hotel business managers' strategies performed during crisis. The research findings reveal that hotel managers mostly tend to implement marketing strategies and fiscal measure strategies. The results are expected to be useful to hotel business and tourism sector in terms of the strategies that performed during crisis.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Hotel Managers.

\*Arş. Gör., Balıkesir Üniversitesi/Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, cemalibuzlukcu@balikesir.edu.tr

\*\* Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi/Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, avcikurt@balikesir.edu.tr

## GİRİŞ

İş hayatının dinamik yapısına ve artan rekabete ayak uydurmak zorunda kalan işletmeler yalnızca bununla yetinmeyip beklenmedik zamanlarda karşılmasına çıkan birtakım olayların da üstesinden gelmek zorundadırlar. Küreselleşmeyle birlikte ne zaman ortaya çıkacağı tam anlamıyla bilinemeyen krizlerin sıklığı ve etkisinin arttığı günümüz iş hayatında, yöneticilerin proaktif bir bakış açısıyla kriz ortaya çıkmadan önce krize neden olan olası her türlü riski sürekli biçimde göz önünde bulundurmaları ve alternatif çözüm yollarını belirlemeleri olmazsa olmaz bir ihtiyaçtır. Özellikle turizm sektörü gibi birçok çevresel faktörden kolayca etkilenebilen sektörlerde kriz yönetimi ve yöneticilerin bu dönemlerde uyguladıkları stratejiler büyük bir önem arz etmektedir.

Kriz kelimesi bilimin her alanında farklı manalara bürünse de kelime anlamı itibariyle bir olumsuzluk çağrıştırmaktadır. Kriz, “işletmelerin rutin faaliyetlerini yavaşlatan veya durduran veya işletme içi süreçlerdeki akışı sekteye uğratan, bir sistem olarak işletmenin faaliyetlerinin öngörülen etkinlik ve verimlilikte yürütülmesine mani olan, işletmenin performansını olumsuz etkileyen, işletmenin imajına leke getirebilen ve hızlı bir şekilde cevap verilmesi gereken ve çoğunlukla beklenmedik bir durumda ve sürpriz olarak ortaya çıkan her tür doğal veya insan kaynaklı; dışsal veya içsel unsurun sebep olduğu olumsuz veya zarar verici durum” olarak tanımlanabilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 320). Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere, krizler farklı sebeplerden ve kaynaklardan meydana gelen ve işletmenin varlığını tehdit eden birtakım olaylardır.

Krizlerin türü ve etkisi ne kadar farklı olursa olsun, krizler bir ülkede faaliyet gösteren sektörleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Talep elastikiyetinin oldukça yüksek olduğu turizm sektöründe, krizlerin etkisi diğer sektörlerle oranla daha büyük olabilmektedir. Bu dönemlerde özellikle turist varışlarında negatif yönlü dalgalanmalar görülür. İlgili alanyazın incelendiğinde, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit edecek doğal afetlerin ve salgınların sebep olduğu krizlerin turizm sektörünü daha fazla etkilediğini belirten çalışmalara rastlanırken (Göçen, Yirik, Yılmaz, 2011: 508), terör olayları gibi insan kaynaklı birtakım krizlerin turizm faaliyetlerini uzun dönemli olarak olumsuz yönde etkilendiğini belirten kaynaklar da mevcuttur (Glaeser, 2006: 16). Türk turizmi açısından ele alındığında, Türkiye'nin son yıllarda birçok farklı kriz ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. 2001, 2008 ve 2012 yıllarında yaşanan ekonomik krizler; kuş gribi, kene vb. biyolojik salgınlar; 2010 yılında başlayan ve günümüzde de etkilerini göstermeye devam eden Arap Baharı gibi sosyo-kültürel çatışmalar; 2015 yılının son çeyreğinde ortaya çıkan ve 2016 turizm sezonunu doğrudan etkileyecek Türkiye ve Rusya arasındaki

siyasi anlaşmazlık ve son dönemde uluslararası boyutlara ulaşan terör olayları bu krizlere örnek olarak gösterilebilir.

Bu çalışmanın amacı, son dönemlerde artan terör olayları ve Türkiye ile Rusya arasındaki siyasi anlaşmazlıklar sonucu başlayan ve Türk turizminin doğrudan etkilendiği bir politik kriz ile sonuçlanan bu dönemde otel işletmeleri yöneticilerinin uyguladıkları stratejileri belirlemek ve bu krize yönelik düşüncelerini ortaya çıkarmaktır.

## LİTERATÜR TARAMASI

Kriz ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bunun sebebi olarak, kriz kavramının içeriğinin oldukça geniş ve krizlerin birçok farklı sebepten meydana gelmesi gösterilebilir. Fakat kriz ile ilgili yapılan tanımların bazı ortak noktalarda kesiştikleri de görülmektedir. Selbts, krizleri, bir organizasyonun süre gelen işleyişine, hedeflerine ulaşmadaki yeteneklerine, canlılığına ve devamlılığına etki eden, ya da işçilerinin, müşterilerinin veya ortaklarının algıladığı zararlı bir eylem veya başarısızlık olarak tanımlamıştır (Selbts, 1978'den aktaran Faulkner, 2001:136). Kriz, işletmenin ani meydan okumalara karşı başa çıkma yetisi olarak da tanımlanabilmektedir (Faulkner, 2001:136). Bu tanıma göre krizlerin pozitif yönleri de vardır ve krizler doğru yönetildiğinde işletmelere birtakım faydalar sağlayabilmektedir. Öyle ki, kriz kelimesinin Çince de Weiji kelimesine denk geldiği, bunun da tehlike (Weixian) ve fırsat (Jihui) kelimelerinin birleşiminden oluştuğu görülmektedir. Bu durum aslında kriz kavramının karakteristik özelliğini yansıtmaktadır (Glaesser, 2006: 12).

Kriz konusu bir yönetim problemi olarak ele alındığında, işletmenin hayatiyetini tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma veya sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmayacaktır. İşletme ve yöneticileri zor durumlara düşüren haberleşme engellerinin bulunması, çalışanların beklentileri karşısında ortaya çıkan problemler gibi yönetimlerin ortak problemlerine kriz demeye gerek yoktur. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme mecburiyetidir (Dinçer, 2004: 406). Buradan hareketle, kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlanabilir (Herman, 1963: 64). Bir başka tanıma göre, kriz; bir kişi, bir işletme ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz belirsizlik ve zarar görme olasılığı ve riski içeren bir kavramdır (Demirtaş, 2000: 359). Krizi diğer sorunlardan ayıran bazı özellikler şunlardır (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002: 57):

1. Kriz önceden tahmin edilmesi ve sezilmesi güç bir değişikliği ifade etmektedir.
2. Kriz acele cevap vermeyi gerektirir.
3. Standart karar verme yöntemleri ile krizin oluşturduğu sorunları çözmek mümkün olmamaktadır.
4. Kriz meydana getirdiği gelişme ve değişmelerle örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit etmektedir.
5. Kriz dönemlerinde mevcut değerler önemini yitirirken, örgütün amaçları ve yapacağı faaliyetlerde çeşitlenmektedir.
6. Kriz işletmenin kaynaklarını yetersiz hale getirir.

Krizleri ortaya çıkaran pek çok faktör olabileceği gibi, genel olarak krizlerin nedeni işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Bu açıdan ele aldığımızda, “işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir; ya çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini aşar ya da çevre, işletmenin bütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez. Bu uyumsuzluk işletmenin dengesini bozarak krizin doğmasına sebep olur” (Dinçer, 2004: 407). Bununla birlikte; işletmenin büyüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersizliği, örgüt yapısının esnek olmaması, yönetimin yetersizliği gibi işletme içi faktörlerde krize yol açabilir (Ataman, 2001: 242).

Tüm toplumsal ve örgütsel olayların izlediği seyirde olduğu gibi, kriz süreci de genel olarak, krizin gelişme dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olarak üç aşamayı içermektedir. Kriz sürecinin başlangıcında stratejik açıklık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Stratejik açıklık, işletme çevresinde yaşanan, hızlı ve köklü değişimlerin takip edilememesinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu aşama aynı zamanda potansiyel kriz aşaması olarak da tanımlanmaktadır. İşletmelerde meydana gelen krizler, ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılabilmesi durumunda gizli kriz, stratejik açıklık döneminde erken uyarı sistemleri ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilmiş ise, kontrol edilebilir kriz adını almaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemlerinden elde edilen veriler sağlıklı yorumlanamaz ise kriz, kontrol edilemeyen krize dönüşmektedir. Bu noktadan sonra, kriz önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmamakta ve işletme, hızla krize doğru sürüklenerek, yönetilemeyen kriz aşamasına geçmektedir (Yılmaz, 2004: 26).

Stratejik yönetim konuları içinde yer alan kriz yönetimi konusu artık işletmeler için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çünkü tam anlayışla kriz yönetiminden

yararlanıldığı takdirde işletmeler beklenmeyen olaylara hazırlıklı olmakta ve krizleri en az zararla atlatabilmektedir. Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az zararla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerini kapsayan bir bütündür (Haşit, 2000: 64). Turizmde kriz yönetimi ise, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal, kültürel ve ekonomik zarara neden olan olayların ve bu olayların olumsuz etkilerini bertaraf etmek için uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevi olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu, 2004b: 71).

Temel amacı örgütü kriz durumuna hazırlamak olan kriz yönetimi sürecinin ilgili alanyazında farklı aşamalarda inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Ataman (2001: 256)'a göre turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının ilk aşaması, diğer işletmelerde de olduğu gibi, kriz başlamadan önce krizin geldiğini tespit edip gerekli önlemleri almaya yönelik çalışmaları kapsar. Rezervasyon iptalleri, seyahat acentaları ve tur operatörleriyle yaşanan anlaşmazlıklar bu dönemin en belirgin sinyalleridir. Krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin işletmelerde ki yöneticiler tarafından fark edilmesi krizin ortaya çıkışının önlenmesi ya da zararının en aza indirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İkinci aşama, krize hazırlık ve önleme için yapılacak çalışmalardan oluşur. Konaklama işletmeleri yönetiminin hazırlık ve önleme çalışmaları; kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmeyi, yöneticilerin krize karşı planlama yapmalarını, kriz yönetim ekibini oluşturmalarını, kriz senaryolarının hazırlanmasını, stratejilerin belirlenmesini, kriz iletişim planının geliştirilmesini, personelin eğitimini ve kriz tatbikatlarının yapılmasını kapsamaktadır. Son olarak krizin kontrol altına alınması aşaması gelmektedir. Kriz kontrol altına alınıp, atlatıldıktan sonra örgüt, denge durumuna getirilmelidir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel düzen bozulmuş olabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının düzenlenmesi gerekir. Murphy ve Bayley (1989) ise, çekimyeri açısından kriz yönetimini dört aşamada ele almışlardır. Bu aşamalar; risklerin tespit edildiği ve değerlendirildiği aşama olan tanımlama aşaması, yetkililerin söz konusu risklere yönelik aldıkları önlemler ve uyarılar aşaması, daha önceden tespit edilen stratejilerin uygulandığı kriz dönemi aşaması ve iyileştirme aşamasıdır. Faulkner ve Vikulov (2001) ise, turistik destinasyonlar için daha önce oluşturulmuş olan bir kriz planının geliştirilmesi üzerine ortaya koymuş oldukları modelde kriz yönetimini altı aşamada incelemişlerdir. Bunlar; olay öncesi aşama, prodromal aşama (felaketin yakın bir zamanda geleceğinin belirdiği aşama), acil

durum aşaması, orta dönem aşaması, uzun dönem aşaması ve çözümleme aşamasıdır. Benzeri bir çalışmada kriz yönetimi süreci beş aşamada ele alınmıştır.

Tanrıverdi (2002: 51), krizlerin seyahat acentaları üzerine etkilerini incelediği çalışmada kriz yönetimini üç aşamada incelemiştir. Bunlar, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası aşamalarıdır. Krize maruz kalan turizm işletmelerinin uygulayacakları stratejilerde bu aşamalar göz önünde bulundurulmuş farklılaşabilmektedir. Kriz yönetim sürecinde değerlendirilen aşamalarda uygulanacak stratejiler incelendiğinde; kriz öncesi aşamada; bütünleşme, çeşitlenme, maliyet liderliği ve örgüt geliştirme stratejileri, kriz anı aşamasında; küçülme, faaliyetleri durdurma ve yoğun tanıtma stratejileri ve kriz sonrası aşamada ise daha önceki dönemlerde bahsi geçen stratejilerden biri veya birkaçının birlikte uygulanması, bu stratejilerden bir fayda elde edilemiyorsa çekilme stratejisine başvurulması gerektiği belirtilmektedir. Bahsi geçen çalışmada kriz yönetiminde uygulanabilecek stratejilerden bütünleşme, maliyet liderliği, örgüt geliştirme ve yoğun tanıtma gibi stratejiler hem kriz öncesi dönemde hem de kriz anı süresince geçerli stratejiler olarak açıklanmıştır. Çetin ve Korkmaz (2015: 503) ise kriz yönetim stratejilerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; stratejik önlemler, finansal önlemler, üretim ve pazarlamada alınacak önlemler ve yönetim organizasyon açısından alınacak önlemlerdir. Swot analizi, planlama, ürün çeşitlemesi, personel motivasyonu ve müşteri memnuniyeti sağlanması stratejik önlemler arasında yer alırken, personel giderleri ve sayısını azaltma, ücretleri yeniden gözden geçirme, yatırımlara ara verme, borçların vadesini uzatma gibi önlemlerde finansal önlemler arasında sayılabilir. Üretim ve pazarlama önlemleri ise, maliyet liderliği sağlama, farklılaştırma ve odaklama stratejileri ile tutundurma çabalarına yönelik faaliyetlerin yoğunlaştırılması gibi bir takım pazarlama tekniklerini kapsamaktadır. İşletmede küçülme, dış kaynak kullanımı, benchmarking, tamamen veya kısmen satılma, yasal statünün değişmesi gibi stratejilerde yönetim ve organizasyon açısından ele alınacak önlemlerdir. Yapılan çalışmalarda kriz yönetiminin farklı aşamalarda ele alındığı görülse de temelinde benzer unsurları taşıdığı anlaşılmaktadır.

Turizm endüstrisi siyasi anlaşmazlıklar ve terör olaylarına karşı son derece hassas ve duyarlı bir yapıya sahiptir. Yapılan araştırmalar ve istatistikler incelendiğinde, siyasi krizlerin ve terör olaylarının doğrudan veya dolaylı olarak turizm endüstrisi üzerinde birtakım etkiler yarattığı, özellikle turizm talebinde olumsuz sonuçlar açığa çıkardığı anlaşılmaktadır (Stafford, vd., 2002). Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı ele alındığında, 2015 yılında bir önceki yıla göre %12,48 gerileme yaşandığı ve yabancı turist varışının 36,2 milyon olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu gerileme turizm gelirlerine de yansımıştır. 2015 yılında elde edilen turizm gelirleri bir önceki yıla göre %8,3 gerileme ile

31,4 milyar dolara düşmüştür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016). Ayrıca bu düşüşün gelecek yıllarda da devam etmesi beklenmektedir. TÜRSAB'ın yayınlanmış olduğu Turizm İçin Çıkış Yolları-2016 raporuna göre, 2016 yılı için turizm sektörüne hasar veren olaylar Rusya krizi, terör olayları ve hükümet seçimleri olarak özetlenmiştir. Bu rapora göre, Rusya'nın 2014 yılında yaşamış olduğu ekonomik kriz, 2015 yılı boyunca Türkiye'de görülen yabancı turist sayısını düşüklüğünün öncelikli sebebi olarak açıklanmıştır. Rusya'daki ekonomik krizin ilk sinyalleri 2015 yılının ilk çeyreğinde gelmiş ve bu sinyaller üzerine Türkiye hükümeti, tur operatörlerini teşvik etmek amacıyla, Rusya dahil olmak üzere toplam 13 ülkeye (İran, Rusya, Azerbaycan, Belarus, Ermenistan, Moldova, Kazakistan, Tacikistan, Türkmenistan, Gürcistan, Özbekistan, Ukrayna ve Kırgızistan), Türkiye'ye turist getiren uçak başına 6 bin dolar yakıt desteği verilmesi kararını almıştır. 2015 turizm sezonu boyunca turist varışlarında yaşanan bu düşüş, 24 Kasım 2015'te Rusya ile Türkiye arasında yaşanan uçak krizi sonrasında farklı bir boyuta taşınmıştır. Rus hükümeti tarafından Türkiye'ye yönelik Charter seferleri iptal edilmiş ve Rus turistlere 'Türkiye'ye gidilmemesi' çağrısında bulunulmuştur. Bunun sonucu olarak da Rusya'da faaliyet gösteren Türk tur şirketleri lisans iptalleriyle karşı karşıya kalmıştır. İkinci olarak, son dönemlerde artış gösteren ve özellikle turistlerin çokça ziyaret ettiği cazibe merkezlerinde gerçekleştirilen terör olayları turizm sektörüne hasar veren bir başka unsur olarak belirtilmiştir. Ankara, İstanbul, Bursa gibi büyükşehirlerin turistik noktalarında yaşanan, Türk vatandaşları ile birlikte çok sayıda yabancı turistin de hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan bu eylemlerin dünya basınında yer alması potansiyel turistleri tedirgin etmeye yetmektedir. Terör saldırılarının halka açık alanlarda gerçekleştirilmesi, daha fazla ses getirmesi amacıyla özellikle turistik destinasyonların tercih edilmesi geçmişten günümüze terör örgütleri tarafından kullanılan bir yöntemdir. Türkiye'de bu eylemlerin zaman zaman gerçekleştiği görülmüştür. Özellikle turistik destinasyonlara yapılan bombalı saldırılar veya kaçırılan yabancı uyruklu turistler bu olayların hedefinde yer almıştır (Sönmez ve Graefe, 1998: 115; Albayrak, vd., 2015). Yaşanan terör olayları kimi zaman bir ülkede düzeltilmesi çok zor etkiler bırakabilmektedir. Bu olayların, turistlerin risk algılama düzeyleri ile birlikte rezervasyon iptalleri, alternatif destinasyonlara yönelme, destinasyon imajının zarar görmesi ve birtakım sosyo-ekonomik sonuçlara sebep olduğu belirtilmektedir (Baker, 2014). Özellikle 2000'li yılların başından bu yana neredeyse her yıl turizmi hedef alan saldırıların gerçekleştirildiği görülmektedir. Söz konusu saldırılar bir yandan Türkiye imajının dünya genelinde zedelenmesine ve ülkenin güvensiz olarak algılanmasına neden olurken diğer taraftan da hem Türk turizm ekonomisinin zarar görmesine hem de ülkeler arası diplomatik ve siyasi ilişkilerin sekteye uğramasına neden olmuştur (Albayrak vd.

2015: 1039). Otel işletmeleri de bu olaylardan doğrudan etkilenen işletmeler olmakla birlikte, beklenmedik bu durumlar karşısında yöneticilerin alacakları stratejik kararlar onların kriz dönemini atlama sürelerini ve krizin sonuçlarının derecesini belirleyici bir faktördür. Son olarak, 7 Haziran 2015 tarihinde yapılan genel seçimlerin, hükümetin kurulamamasından kaynaklı iptal edilmesi ve 1 Kasım 2015 tarihinde tekrarlanması özellikle yerli turistlerin tatil alışkanlıklarını olumsuz etkilediği bahsi geçen raporda vurgulanmaktadır.

İşletmenin çevresi sürekli değişmekte, işletmeleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tehlikelere zamanında ve yerinde çözümler bulamayan, karşılaştığı problemleri çözme becerisine sahip olmayan, çözümlediği sorunlarla gelecekte yeniden karşılaşmamak için geleceğe yönelik tedbirler alamayan işletmelerin hayatta kalma şansları azalmaktadır (Baydaş, vd., 2004: 240). Talep elastikiyeti yüksek ve hassas bir yapıya sahip olan turizm sektörü de bu çevresel değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Akıncı, vd. (2012), konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetimine yaklaşımları üzerine yapmış oldukları araştırmada yöneticilerin teorik olarak kriz yönetimi hakkında gerekli bilgilere sahip olmalarına rağmen kriz yönetimi uygulamaları konusunda gereken hassasiyeti göstermediklerini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada krizden çıkış stratejileri olarak, kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi ve personel sayısının gözden geçirilmesi yöneticiler tarafından en çok tercih edilen stratejiler olmuştur. Köroğlu (2004a) yapmış olduğu çalışmada, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve A grubu seyahat acentalarının kriz dönemlerinde uyguladıkları kriz yönetim stratejilerini ve kriz yönetimi konusundaki düşüncelerini araştırmıştır. Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde en çok kaynak tüketiminde tasarruf etme ve personel sayısını yeniden gözden geçirme stratejileri, krizleri önlemek adına yapılan çalışmalarda ise alternatif pazarlar oluşturulması ön plana çıkmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan otel işletmelerinin %85,5'inin herhangi bir kriz yönetim ekibine sahip olmadığı görülmüştür.

Köroğlu (2004b), İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları yöneticilerinin muhtemel krizlere karşı hazırlık çalışmalarını incelemiştir. Bu yöneticilerin %90'ının daha önce bir kriz ile karşılaşmalarına rağmen, kriz yönetim planına sahip olan yöneticiler %18 ile sınırlı kalmıştır. Aynı araştırmada yöneticilerin daha önce bir kriz dönemi yaşamalarına etkili olan faktörlerin başında ekonomik faktörler gelirken bunu, doğal faktörler ve yasal ve politik faktörler izlemiştir. Öztürk ve Türkmen (2006) ise, otel işletmeleri ve seyahat acentaları yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini inceledikleri çalışmalarında, yöneticilerin kriz dönemlerine ilişkin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin ilerleme yönünde değil, mevcut durumu korumaya yönelik oldukları tespit edilmiştir.



## YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri incelemektir. Araştırmanın yapıldığı tarihler dikkate alındığında, bu dönemin kriz yönetim aşamaları arasından kriz sonrası dönemi kapsadığı söylenebilir. Bundan dolayı yöneticilerin kriz dönemlerinde uygulanan stratejilere yönelik vermiş oldukları cevaplar kriz sonrası dönemi belirtmektedir. Krizlerin turizm sektörüne etkisi ve turizmde kriz yönetimi gibi konular üzerine daha önce yapılmış araştırma sayısı oldukça fazladır. Bunun sebebi olarak Türkiye'nin istikrarlı bir şekilde krizlere maruz kalan bir ülke olması gösterilebilir. Krizlerin içeriğine bağlı olarak turizm sektörünün bu krizlerden etkilenme seviyesi de farklılık göstermektedir. Bundan dolayı yapılan her çalışmanın içeriği ve sonuçları da krizlerin yaşandığı dönemleri yansıtmaktadır. Bu çalışmada ise, Türkiye ve Rusya arasında sınır ihlaline dayalı olarak başlayan siyasi anlaşmazlık ve günümüzde uluslararası boyutlara varan terör saldırılarının turizm sektörü üzerindeki etkileri ve otel işletmeleri yöneticilerinin bu kriz döneminde uyguladıkları stratejiler incelenmiştir. Henderson (2007), turizmde krizler, krizlerin nedenleri ve sonuçlarını incelediği çalışmada, krizlere neden olan faktörleri altı başlık altında ve içsel ve dışsal faktörler olarak ele almıştır. Krizlere neden olan faktörlerden politik faktör başlığı altında, hükümet politikaları, uluslararası ilişkiler, istikrarsızlık ve terör dışsal kaynaklı olarak belirtilmiştir. Buradan hareketle, siyasi anlaşmazlıkların sebep olduğu olumsuz uluslararası ilişkiler ve terör olaylarının turizm sektörü üzerinde, özellikle talep hareketliliklerinde, benzer sonuçlar doğurabileceği düşünülebilir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümünde demografik sorular ve otel işletmeleri yöneticilerinin Türkiye'nin içinde bulunduğu kriz dönemine yönelik değerlendirmelerini ortaya çıkaracak sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, otel işletmeleri yöneticilerinin bu dönemde uyguladıkları stratejileri tespit etmeye yönelik 5'li Likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum - 5 Kesinlikle Katılıyorum) tipinde hazırlanmış 23 ifadenin yer aldığı ölçek bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, Köroğlu (2004a) ve Okumuş ve Karamustafa (2005)'nin yapmış oldukları araştırmalardan derlenmiştir. Anket çalışması, kriz yönetiminde stratejilerin belirlenmesinde, kararların verilmesi ve uygulanmasında yönetimin sorumlu olduğu düşüncesiyle, işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileriyle sınırlı tutulmuştur. Bunun nedeni ise, kriz yönetimi uygulamalarının söz konusu bu kadrolar tarafından yerine getirilmesidir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 509). Bu araştırmanın evrenini Akdeniz, Ege ve Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta

ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu çalışmada seçilen 0.05 örneklem hata payına göre belli bir değerden sonra örneklem büyüklüğünün artmasına gerek olmadığı söylenebilir. Bu değer, 384 olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50), fakat otel işletmeleri yöneticilerine ulaşmanın güçlüğü, zaman ve maliyet gibi birtakım sınırlılıklar nedeniyle yalnızca 102 otel yöneticisine ulaşılabilmektedir. Hazırlanan anket formu Ocak-Mart 2016 tarihleri arasında online kanallar aracılığıyla yöneticilere ulaştırılmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın amacı doğrultusunda frekans analizi, t testi ve varyans analizine tabii tutulmuştur. Fakat gerçekleştirilen t testi ve varyans analizleri sonucunda değişkenler arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmadığından dolayı analiz sonuçlarına yer verilmemiştir. Otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri tespit etmeye yönelik hazırlanmış 23 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ise  $\alpha=0,816$  olarak tespit edilmiştir. Bu değer, sosyal bilimlerde yaygın olarak kabul edilen sınır değer ( $\alpha>0,70$ ) üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bir kanıt sayılmaktadır. Bu durum, otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri tespit etmeye yönelik hazırlanmış ölçeğin benzer koşullarda, benzer giridilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlar vermesi anlamına gelmektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 282).

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın ilk basamağında araştırmaya dahil edilen otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özellikleri analiz edilmiş ve dağılımlar Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan frekans analizi sonucunda katılımcıların %76,5'inin erkek, %23,5'inin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Yaş dağılımları incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak 35-44 (%41,2) yaş aralığında olduğu daha sonra ise, 25-34 yaş aralığında bulunan yöneticilerin geldiği görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri göz önüne alındığında ise, büyük bir çoğunluğunun önlisans ve üzeri (%88,2) eğitim seviyesine sahip olduğu, yalnızca 12 yöneticinin lise ve dengi bir okuldan mezun olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin çalışmakta olduğu işletme türüne göre 21 yöneticinin 4 yıldızlı, 81 yöneticinin 5 yıldızlı bir işletmede görev yaptığı ve bunlardan 38'inin genel müdür, 64'ünün departman müdürü ve 15'inin departman müdür yardımcısı olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	n	%	İşletme Türü	n	%
Kadın	24	23,5	4 yıldızlı	21	20,6
Erkek	78	76,5	5 yıldızlı	81	79,4
Yaş Grupları	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
25-34	40	39,2	Lise ve Dengi	12	11,8
35-44	42	41,2	Önlisans	23	22,5
45-54	14	13,7	Lisans	61	59,8
55-64	6	5,9	Lisansüstü	6	5,9
İş Tecrübesi	n	%	İşletmedeki Konumu	n	%
1-5 yıl	11	10,8	Genel Müdür	23	22,5
6-10 yıl	27	26,5	Departman Müdürü	64	62,7
11-15 yıl	25	24,5	Departman Müdür Yardımcısı	15	14,7
16-20 yıl	13	12,7			
20 yıl ve üzeri	26	25,5			
İşletmenin Bulunduğu Bölge	n	%	Toplam	102	100
Akdeniz	20	19,6			
Ege	51	50			
Marmara	31	30,3			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100</b>			

Departman müdürleri ve yardımcıları içerisinde önbüro, servis, insan kaynakları, pazarlama, misafir ilişkileri gibi departmanlarda görev yapan yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticilerin 27'si (%26,5) 6-10 yıl, 26'sı (%25,5) 20 yıl ve üzeri, 25'i (%24,5) 11-15 yıl arasında iş tecrübesine sahiptir. Buradan hareketle yöneticilerin çoğunluğunun uzun yıllardır otelcilik konusunda iş tecrübesi olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri yöneticilerinin Türkiye'nin içinde bulunduğu kriz ortamına yönelik değerlendirmelerine Tablo 2'de yer verilmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki yöneticilerin %71,6'sının profesyonel iş hayatları boyunca daha önce bir kriz ile karşılaştıkları görülmektedir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%93,1), Türkiye'de şu anda bir kriz yaşandığını düşündüğü ve bu ortam oluşmadan önce böyle bir krizin olabileceğini tahmin ettikleri (%80,4) anlaşılmaktadır.

**Tablo 2: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Krize Yönelik Değerlendirmeleri**

		n	%
Profesyonel hayatınızda daha önce hiçbir kriz ile karşılaştınız mı?	Evete	73	71,6
	Hayır	29	28,4
Türkiye’de şu anda bir kriz ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?	Evete	95	93,1
	Hayır	7	6,9
Kriz ortamından önce böyle bir krizin olabileceğini tahmin ediyordunuz mu?	Evete	82	80,4
	Hayır	20	19,6
Kriz dönemlerinde devletin turizm işletmelerine yapmış olduğu destekleri nasıl değerlendiriyorsunuz?	Hiç Desteklemiyor	38	37,3
	Desteklemiyor	25	24,5
	Fikrim Yok	27	26,5
	Destekliyor	5	4,9
	Tamamen Destekliyor	7	6,9
Türkiye’deki kriz ortamından işletmenizin etkileneceğini düşünüyor musunuz?	Evete	82	80,4
	Hayır	20	19,6
Kriz ortamının etkilerinin ne kadar süreceğini düşünmektesiniz?	1 yıl	14	13,7
	2 yıl	44	43,1
	3 yıl	22	21,6
	4 yıl	3	2,9
	5 yıl ve üzeri	19	18,6
Kriz ortamından dolayı kaybedileceği öngörülen turistik pazarları, işletmeniz açısından hangi pazar/pazarlara yönelerek kapatmayı planlamaktasınız?*	Avrupa	19	22,0
	İç Pazar	36	41,8
	Balkanlar	4	4,6
	Asya	8	9,3
	Ortadoğu	15	17,4
	Uzakdoğu	4	4,6
<b>Toplam</b>		<b>102</b>	<b>100</b>

\*Bu sorunun cevapsız bırakıldığı 16 adet anket vardır. Bundan dolayı toplam 102’den azdır.

Tablo 2’den çıkarılabilecek bir başka sonuç ise, yaşanan bu krizin yöneticilerin kendi işletmelerini de etkileyebileceğini (%80,4) düşünmeleri ve bu etkinin 2 yıl ve üzerinde süreceğini belirtenlerin oranının (%86,2) oldukça yüksek olduğudur. Ayrıca, yöneticilerin kriz dönemlerinde devletin turizm işletmelerine yeterli destek sağlamadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Fakat bu araştırmanın, Türkiye hükümetinin turizm destek paketi adı altında açıkladığı ilk yardımlar sırasında gerçekleştiriliyor olması ve turizmde istihdam destek paketi olarak açıklanan ikinci paketten önce gerçekleştirildiğini vurgulamak gerekmektedir. Rusya Federal Turizm Ajansı’nın, Rusya’daki Türk tur şirketlerinin faaliyetlerini durdurma kararı alması ve Rus vatandaşlarına Türkiye’ye seyahat etmemeleri doğrultusunda yönlendirmelerde bulunması sonucu 2016 yılı turizm sezonunda Rus turist sayısında ciddi düşüşler yaşanması beklenmektedir (haberler.com, 01.04.2016). Buradan hareketle, yöneticilere, kriz or-

tamından dolayı kaybedileceği öngörülen turistik pazarları, işletmeleri açısından hangi pazar/pazarlara yönelerek kapatmayı planladıkları sorulmuştur. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu dönemde iç pazara (%41,8) yöneleceklerini belirtmişlerdir. Avrupa pazarı (%22) ise, ikinci en uygun görülen pazar olarak gelmektedir. Bununla birlikte, sırasıyla Ortadoğu (%17,4), Asya (%9,3), Uzakdoğu (%4,6) ve Balkanlar (%4,6) bu açığı kapatmak için uygun pazarlar olarak görülmektedirler.

**Tablo 3:** Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Stratejiler

Ağırlıklı Ortalama Sırası	1 Kesinlikle Katılmıyorum – 5 Kesinlikle Katılıyorum	N	$\bar{x}$	s.s.
1	Yeni pazar olanakları araştırılır	102	4,63	0,52
2	Alternatif pazarlar oluşturulur	102	4,56	0,85
3	Pazarlama ve satış çabalarına ağırlık verilir	102	4,55	0,96
4	Farklı satış teknikleri ve dağıtım kanalları kullanılır	102	4,49	0,64
5	İnternetin etkinliği kullanılarak hedef kitleyle doğrudan bağlantıya geçmeye çalışılır	102	4,46	0,65
6	Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler (promosyon, taksitli tatil vb.) sunulur	102	4,37	0,83
7	Yerli turiste yönelik kampanyalar hazırlanır	102	4,38	0,76
8	Kaynak tüketiminde tasarrufa gidilir (elektrik, su, büro malzemeleri vb.)	102	4,32	0,98
9	Kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkileri tartışılır	102	4,28	0,74
10	İşletmenin borçları gözden geçirilir	102	4,26	0,74
11	İşletmenin maliyetleri düşürülür	102	4,21	0,92
12	İşletmenin alacakları gözden geçirilir	102	4,12	0,92
13	Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturulur	102	4,09	0,85
14	Personele krize yönelik eğitim verilir	102	3,94	0,97
15	Tanıtma teknikleri kullanılarak yeni bir imaj oluşturulmaya çalışılır	102	3,85	1,05
16	Stratejik ortaklıklar kurulur	102	3,75	0,91
17	Personel sayısı azaltılır	102	3,47	1,29
18	Reklam ve tanıtım harcamaları arttırılır	102	3,39	1,25
19	Yatırımlar durdurulur	102	3,31	1,25
20	Personel ücreti azaltma yoluna gidilir	102	2,37	1,24
21	Sunulan hizmetleri azaltma yoluna gidilir	102	2,32	1,29
22	İşletmenin yönetim kadrosu değiştirilir	102	1,90	1,10
23	Tek bir hedef pazara yönelinir	102	1,76	0,94

Tablo 3'te otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına yer verilmiştir. Buna göre yöneticilerin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejilerin başında, yeni pazar olanakları araştırmak ( $\bar{x}$  : 4,63) gelmektedir. Alternatif pazarlar oluş-

turulur ( $\bar{x}$  : 4,56) ve pazarlama ve satış çabalarına ağırlık verilir ( $\bar{x}$  : 4,55) ifadeleri ise bu sıralamayı takip etmektedir. Buradan hareketle, yöneticilerin bu dönemlerde daha çok pazarlama stratejilerinde yapacakları değişikliklere öncelik verdikleri söylenebilir. Farklı satış teknikleri ve dağıtım kanalları kullanılması ( $\bar{x}$  : 4,49), internetin etkinliği kullanılarak hedef kitleyle doğrudan bağlantıya geçmeye çalışmak ( $\bar{x}$  : 4,46) ifadeleri de bu durumu destekler niteliktedir. Ayrıca bu dönemde, yerli turiste yönelik kampanyaların hazırlanması ( $\bar{x}$  : 4,38) yöneticilerin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejiler arasındadır. Buna karşın, tek bir hedef pazara yönelmek ( $\bar{x}$  :1,76) ve işletmenin yönetim kadrosunun değiştirilmesi ( $\bar{x}$  :1,90) stratejileri yöneticilerin kriz dönemlerinde başvurmaya çalıştıkları stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde, sunulan hizmetlerde ( $\bar{x}$  :2,32) ve personel ücretlerinde azaltma yoluna gidilmesi ( $\bar{x}$  :2,37) stratejik açıdan değerlendirilmeyen birtakım yönetsel ve finansal stratejiler olarak değerlendirilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin içinde bulunduğu siyasi ortam ve etkilerini her geçen gün arttıran terör saldırıları ülke turizmi için ciddi tehditler oluşturmaktadır. Sürekli bir değişim içinde olan işletmelerin bu süreçte yaşanabilecek krizlere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu anlayış paralelinde yöneticiler, kriz yönetimini, bir sonuçtan ziyade, bir süreç olduğu yaklaşımıyla; kriz öncesi, anı ve sonrası aşamalarda ele alınması gereken bir olgu olarak görmelidirler. Bu kriz yönetim planına göre, kriz yönetim ekibi, acil eylem planları ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Bu ekip, işletmenin tüm çevreleriyle sürekli iletişim halinde olup gerekli müdahaleyi zamanında yapıp, krizler daha başlangıç aşamasındayken bile bu krizleri çözülebilecektir. İşletmelerde hususi bir kriz yönetim planı ve ekibi olsun veya olmasın bu ekibin üyeleri genellikle orta ve üst düzey yöneticiler tarafından oluşmaktadır. Buradan hareketle bu araştırmada da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kriz dönemi stratejilerine yön veren orta ve üst düzey yöneticilerin görüşleri değerlendirilmiştir.

Turizm sektörü, sektörel yapısı, ürettiği ve sunduğu ürünün özellikleri nedeniyle her türlü krizden ilk ve en çok etkilenen, bununla birlikte krizin olumsuz etkilerinden en son kurtulabilen bir sektör özelliğine sahiptir. Bu bağlamda, turizm sektöründe potansiyel kriz veya krizler ortaya çıkmadan önlenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin Türk turizminin içerisinde bulunduğu bu dönemle ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde, ağırlıklı olarak, ülkede bir kriz ortamının var olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu ortamın etkilerinin birkaç yıl daha devam edeceğini öngörmektedirler. Bununla birlikte, kamu kurumlarının, yine bu dönemde, turizm işletmelerine yapmış oldukları

desteklere yönelik düşünceleri olumsuz yöndedir. Yöneticiler yeterince destek görmediklerini düşünmektedirler.

Yöneticilerin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejiler göz önüne alındığında, krizin etkilerini azaltıcı ve krizden kurtulmak amacıyla, daha çok, tutundurma temelli pazarlama tekniklerinin kullanımı gibi stratejiler üzerine yoğunlaştıkları ve bununla birlikte, iç pazara yönelik teşvik edici faaliyetlerde buldukları görülmektedir. Bunların yanı sıra birtakım finansal önlemler alındığı da verilen cevaplardan ortaya çıkmaktadır. Kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, işletmenin alacak ve borçlarının gözden geçirilmesi gibi finansal faaliyetler buna örnek gösterilebilir. Yöneticilerin kriz döneminde uyguladıkları stratejiler arasında, personele krize yönelik eğitim verilmesi, stratejik ortaklıklar kurulması ve personel sayısının azaltılması gibi organizasyonel stratejiler ise daha gerilerde kalmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Z., Kayalar, M. ve Demirel, O. (2012). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 49(572), 79-100.
- Albayrak, A., Mil, B. ve Küçükaltan, A. (2015). Uluslararası Barışı Zedeleyen Turizm Odaklı Küresel Teröre Yönelik Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım. 16. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 12-15 Kasım 2015, Çanakkale.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Baker, D. (2014). The Effects Of Terrorism On The Travel And Tourism Industry. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 2, 58-67.
- Baydaş, A., Bakan, İ. ve Özyılmaz, A. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkelere, Kavramlar Ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(9), 56-74.
- Çetin, H. ve Korkmaz, G. (2015). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Ve Alınacak Önlemler. I. *Uluslararası Avrasya Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 28-30 Mayıs 2015, Konya.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(23), 353-373.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, 7. Bs., İstanbul: Beta Yayınları.
- Faulkner, B. (2001). Towards A Framework for Tourism Disaster Management, *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management In The Tourism Industry*, 3. Bs., Routledge
- Göçen, S., Yirik, Ş. ve Yılmaz, Y. (2011). Türkiye’de Krizler Ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 493-509.
- Haberler.com, (2016), 1 Nisan 2016 tarihinde <http://www.haberler.com/rusya-krizi-turizm-sektorunde-binlerce-kisiyi-8019692-haberi/> adresinden erişildi.
- Haşit, G. (2000), *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Uygulama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.



- Henderson, J. (2007). *Tourism Crisis: Causes, Consequences And Management*, Elsevier.
- Herman, C. (1963). Some Consequences Of Crisis Which Limit The Viability Of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınacıık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Koroğlu, A. (2004a). *Turizmde Kriz Yönetimi: Otel İşletmelerinde Ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Koroğlu, A. (2004b). Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları Ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 69-87.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2016), 23 Kasım 2016 tarihinde <http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9851/turizm-istatistikleri.html> adresinden erişildi.
- Murphy, P.E. ve Bayley, R. (1989). Tourism and Disaster Planing. *Geographical Review*, 79(1), 36-46. doi:10.2307/215681
- Okumuş, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an Economic Crisis: Evidence From Turkey, *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942-961.
- Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2006). Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 74-95.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Sönmez, S. ve Graefe, A. (1998). Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decision. *Annals of Tourism*, 25(1), 112-144.
- Stafford, G., Yu, L., ve Armoo, A. K. (2002). Crisis Management And Recovery: How Washington, Dc, Hotels Responded To Terrorism. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(5), 27-40.
- Tanrıverdi, A. (2002). *Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler*, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, 2. Bs., İstanbul: Beta Yayınları.

- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, D. Ö. (2004). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.