ESKİŞEHİR'DEKİ OTEL YÖNETİCİLERİNİN KORONAVİRÜS (COVİD-19) SALGINI BOYUNCA UYGULADIKLARI KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Eda ÇOBAN

Eskişehir 2020

ESKİŞEHİR'DEKİ OTEL YÖNETİCİLERİNİN KORONAVİRÜS (COVİD-19) SALGINI BOYUNCA UYGULADIKLARI KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Eda ÇOBAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Çağıl Hale ÖZEL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2020

ÖZET

ESKİŞEHİR'DEKİ OTEL YÖNETİCİLERİNİN KORONAVİRÜS (COVİD-19) SALGINI BOYUNCA UYGULADIKLARI KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Eda ÇOBAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2020
Danışman: Doç. Dr. Çağıl Hale ÖZEL

Bu araştırmada, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, verilerin toplanmasında araştırmanın amacına ve yöntemine uygun olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme sorularından yararlanılmıştır. Görüşmeler, 25 Eylül-21 Ekim 2020 tarihleri arasında Eskişehir'de hizmet sunan 13 otel yöneticisi ile yüz yüze (12) ve çevrimiçi görüşme programı olan Zoom (1) programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda, beş ana tema ve dokuz alt tema belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin çalıştıkları otellerde krizin olumsuzluklarını önemli ölçüde hissettiklerini göstermiştir. Bununla birlikte, otel yöneticileri koronavirüs (Covid-19) krizine hazırlıksız yakalanmalarına rağmen, bilgi, beceri ve deneyimleriyle kriz sürecini kontrol altına almayı başarmışlardır. Aynı zamanda, daha önce benzeri bir kriz durumunun yaşanmamasından dolayı yöneticilerin reaktif bir yaklaşım benimseyerek çalıştıkları otellerde krizin en az hasarla atlatılması için gerekli çabayı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarından hareketle, konu ile ilgili ileride yapılacak olan çalışmalara ve kriz yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi konusunda turizm sektöründeki uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Turizm, Otel yöneticileri, Kriz yönetimi, Koronavirüs (Covid-19) salgını, Eskişehir.

ABSTRACT

DETERMINING THE CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES APPLIED BY HOTEL MANAGERS IN ESKİŞEHİR DURING THE OUTBREAK OF CORONAVIRUS (COVID-19)

Eda ÇOBAN

Department of Tourism Management
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2020
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Çağıl Hale ÖZEL

In this research, it is aimed to reveal how the hotel businesses operating in the province of Eskişehir are affected by the coronavirus (Covid-19) epidemic and to determine the crisis management strategies that hotel managers applied during the epidemic period. Qualitative method was used in this research. In this context, semi-structured interview questions prepared in accordance with the purpose and method of the research were used to collect the data. The interviews were held with 13 hotel managers who provide services in Eskişehir between 25th September and 21th October 2020. Face-to-face (12) and Zoom (1) interviews were conducted during this time interval. Descriptive analysis and content analysis were used to analyze the data obtained from the interviews. As a result of the analysis, five main themes and nine sub-themes were determined. The findings show that hotel managers feel the negative effects of the crisis in the hotels where they work. However, despite the fact that hotel managers were caught unprepared for the coronavirus (Covid-19) crisis, they managed to control the crisis process well with their knowledge, skills and experience. At the same time, it was concluded that managers adopted a reactive approach since there was no similar crisis situation before and made the necessary efforts to overcome the crisis with the least damage in the hotels they work in. Based on the results of the research, suggestions were presented to researchers for future studies on the subject and to practitioners in the tourism sector on the development of crisis management strategies.

Keywords: Tourism, Hotel managers, Crisis management, Coronavirus (Covid-19) outbreak, Eskişehir.

..../..../2020

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Eda ÇOBAN

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans Tez süreci boyunca akademik olarak beni geliştiren ve değerli bilgileriyle bana yol gösteren tez danışmanım Doç. Dr. Çağıl Hale Özel'e, tez jürisinde bulunarak çalışmama katkı sağlayan ve tezin yürütülmesinde desteklerini benden esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Oktay Emir'e ve tez savunmasındaki katkılarından dolayı Dr. Öğr. Üyesi Gülsel Çiftçi hocama çok teşekkür ederim.

Desteklerini her zaman yanımda hissettiğim anneme ve babama ayrıca teşekkür ederim. Aynı zamanda, araştırma sorularına verdikleri samimi yanıtlarıyla çalışmama sağladıkları değerli katkılarından dolayı Eskişehir'de hizmet sunan otel işletmelerinin yöneticilerine teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii

ABSTRACT iv

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ……..v

ÖNSÖZ vi

İÇİNDEKİLER vii

TABLOLAR DİZİNİ x

ŞEKİLLER DİZİNİ xi

KISALTMALAR DİZİNİ xii

1. GİRİŞ 1

1.1. Araştırmanın Problemi 4

1.2. Araştırmanın Amacı 5

1.3. Araştırmanın Önemi 5

1.4. Araştırmanın Varsayımları 6

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 6

2. ALANYAZIN 8

2.1. Kriz Kavramı 8

2.2. Krizin Özellikleri 12

2.3. Kriz Türleri 14

2.4. Krize Neden Olan Faktörler 16

2.4.1. Dış çevre faktörleri 17

2.4.2. İç çevre faktörleri 20

2.5. Kriz Süreci 21

2.5.1. Krizin gelişim dönemi 22

2.5.2. Kriz dönemi 23

2.5.3. Krizin sona ermesi 26

2.6. Krizin Sonuçları 27

2.7. Kriz Yönetimi 29

2.7.1. Kriz yönetimi yaklaşımları 31

2.7.2. Kriz yönetimi süreci 32

2.7.2.1. Kriz sinyallerinin alınması 33

2.7.2.2. Hazırlık ve korunma 34

2.7.2.3. Krizi denetim altına almak 36

2.7.2.4. Normal duruma dönüş 37

2.7.2.5. Öğrenme ve değerlendirme 37

2.8. Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi 38

2.8.1. Turizm işletmelerinde kriz yönetiminin önemi 39

2.8.2. Turizm işletmelerinde krize neden olan faktörler 40

2.8.2.1. Terör olayları 41

2.8.2.2. Doğal afetler 43

2.8.2.3. Genel ekonomik ve finansal krizler 44

2.8.2.4. Salgın hastalıklar 46

2.9. Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm 48

2.10. Türkiye'de Turizm İşletmelerinde Koronavirüs (Covid-19) Salgınına Yönelik Mücadele Yolları 58

3. YÖNTEM 71

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 71

3.2. Araştırma Verilerinin Toplanması 72

3.2.1. Görüşme sorularının oluşturulması 72

3.2.2. Veri toplama tekniği 73

3.2.3. Veri toplama süreci 74

3.3. Verilerin Analizi 75

3.4. Verilerin İnandırıcılığı 77

4. BULGULAR 78

4.1. Otel Yöneticilerinin Krizlere Bakış Açısı 80

4.1.1. Turizm işletmelerinde kriz yönetiminin gerekliliği 80

4.1.2. Krize karşı hazırlıklı olma 83

4.1.3. Kriz yönetimi ekibi bulundurma 85

4.2. Otel Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları 88

4.2.1. Koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında benimsenen yaklaşım 88

4.2.2. Koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında uygulanan stratejiler 90

4.2.3. Koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında alınan önlemler 96

4.3. Krizin Oteller Açısından Sonuçları ve Çıkarımlar 99

4.3.1. Koronavirüs (Covid-19) salgınının oteller açısından olumsuz sonuçları 99

4.3.2. Koronavirüs (Covid-19) salgınının oteller açısından olumlu sonuçları 101

4.3.3. Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından elde ettikleri çıkarımlar 102

4.4. Otel Yöneticilerinin Krizi Yönetebilme Durumu 103

4.5. Alınan Resmi Tedbirlere İlişkin Görüşler 104

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 107

5.1. Otel Yöneticilerinin Krizlere Bakış Açısına İlişkin Sonuçlar 107

5.2. Otel Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar 109

5.3. Krizin Oteller Açısından Sonuçları ve Çıkarımları 112

5.4. Otel Yöneticilerinin Krizi Yönetebilme Durumuna İlişkin Sonuçlar 114

5.5. Alınan Resmi Tedbirlere İlişkin Sonuçlar 115

KAYNAKÇA

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Krizlerin Türleri 15

Tablo 2. Kriz Döneminin Özellikleri..... 25

Tablo 3. 2019 ve 2020 Yıllarında Türkiye'ye Gelen Ziyaretçiler 54

Tablo 4. 2019 ve 2020 Yıllarında Türkiye'nin Turizm Geliri..... 55

Tablo 5. Katılımcılar, Görüşme Süresi ve Tarihi 75

Tablo 6. Yöneticilere İlişkin Genel Bilgiler 78

Tablo 7. Otellere İlişkin Genel Bilgiler 79

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel Krizin Oluşumu 17

Şekil 2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları 28

Şekil 3. Kriz Yönetimi Süreci..... 33

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

DSÖ: Dünya Sağlık Örgütü

FMD: Ayak ve Ağız Hastalığı

GSYİH: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla

HES: Hayat Eve Sığar

H1N1: Domuz Gribi

H5N1: Kuş Gribi

ICM: Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü

ICTE: İspanyol Turist Kalitesi Enstitüsü

MERS: Orta Doğu Solunum Sendromu

SARS: Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TDK: Türk Dil Kurumu

TGA: Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı

TTB: Türk Tabipleri Birliği

TURYİD: Turizm Restoran Yatırımcıları ve Gastronomi İşletmecileri Derneği

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜROB: Türkiye Otelciler Birliği

TÜROFED: Türkiye Otelciler Federasyonu

UNWTO: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü

WHO: Dünya Sağlık Örgütü

WTFI: Dünya Turizm Forumu Enstitüsü

WTTC: Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi

1. GİRİŞ

Risk, belirsizlik ve kaos ortamı yaratan ve tahmin edilmesi güç olan beklenmedik olayların meydana getirdiği olumsuzlukları ifade eden krizler, birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik ve sağlık gibi birçok faktör, çoğu zaman küresel anlamda tehdit unsuru oluşturan krizlere neden olmaktadır. Küresel ölçekte meydana gelen ve tüm dünyayı etkisi altına alan salgın hastalıklara bağlı olarak ortaya çıkan krizler de dünya genelinde büyük tehditler oluşturmaktadır. 2019 yılının Aralık ayının sonlarında ilk olarak Çin'in Vuhan eyaletinde ortaya çıkan ve dünya genelinde milyonlarca vakaya ve bir milyondan fazla insanın ölümüne neden olan Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) salgını, insanlık tarihi boyunca tüm dünyayı tehdit eden en büyük salgınlardan biri olmuştur. Salgın, dünya genelinde hastalıktan kaynaklanan vakaların hızla artmaya başlamasıyla birlikte küresel bir boyuta ulaşmıştır. Bu nedenle, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) salgınını 11 Mart 2020 tarihinde "Küresel Salgın (pandemi)" olarak ilan etmiştir.

Dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden biri olan turizm, çevrede meydana gelen değişimlere anında cevap verebilen dinamik bir yapıya sahip olmasına rağmen yaşanan krizlerden ilk önce etkilenen sektörlerin de başında gelmektedir. Bunun en önemli nedeni, turizmde ikame olanaklarının fazla olması ve turizmin ekonomik, sosyal, politik ve mali olaylardan çabuk etkilenmesi nedeniyle, turizm talebinin aşırı esnek bir yapıya sahip olmasıdır (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2017, s. 94). Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) salgınının dünya genelinde hızla yayılmasının ardından, birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de olumsuzluklar meydana gelmiştir. Salgının insandan insana damlacıklar yoluyla bulaştığının tespit edilmesiyle birlikte, ulusal ve uluslararası seyahat kısıtlamalarının getirilmesi, birçok ülkede karşılıklı olarak sınır kapılarının kapatılması, uçuşların iptal edilmesi, sokağa çıkma yasakları ve karantina uygulamaları, etkinliklerin iptal edilmesi, turizme bağlı birçok işletmenin kapatılması gibi virüsün yayılmasını önlemeye yönelik alınan tedbirler, ulusal ve uluslararası turizm hareketlerini olumsuz yönde etkilemiş ve turizm faaliyetlerini durma noktasına getirmiştir. Bu durum, turist sayılarında ve turizm gelirlerinde ciddi düşüşlere neden olmuştur. Buna ek olarak, birçok konaklama işletmesi, salgından dolayı hizmet sunmaya ara vermiştir. Bazı konaklama işletmeleri ise salgının meydana getirdiği ekonomik sıkıntılardan dolayı küçülmeye gitmiş veya tamamen kapanmıştır. Aynı zamanda salgın, turizme bağlı olan tarım, tekstil,

inşaat, ulaşım, yeme-içme, konaklama gibi birçok sektörde turizmin çarpan etkisinden dolayı önemli ölçüde olumsuzluklara neden olmuştur. Ek olarak, bir ülkede salgından kaynaklanan vaka sayılarının artması, o ülkeye turistik bir destinasyon olarak duyulan güveni azaltmaktadır. Bu nedenle potansiyel turistler, vaka sayılarının az olduğu daha güvenli destinasyonları tercih etmektedir.

Turizm işletmelerinde Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) salgınından kaynaklanan krizin en az hasarla atlatılması, turizmde daha fazla kayıp yaşanmaması ve krizin fırsata çevrilmesi, etkin bir kriz yönetimi ile mümkün olmaktadır. Kriz zamanları, yöneticilere en çok ihtiyaç duyulan zamanlardan olduğu için, krizi yönetme noktasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin kriz zamanlarında sergileyecekleri yönetsel beceriler, işletmeyi dağılmaktan kurtarmakta ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlamaktadır (Demirtaş, 2000, s. 364). Bu kapsamda, yöneticilerin olası bir krizle her an karşılaşacakmış gibi hazırlıklı olması ve mümkün olduğunca kriz oluşumunun önüne geçmesi gerekmektedir. Ancak, bazı durumlarda yöneticilerin proaktif çabalarına rağmen krizlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Aniden ortaya çıkan ve öncesinde herhangi bir kriz sinyali vermeyen Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) salgını da turizm işletmelerini kaçınılmaz bir kriz durumu ile karşı karşıya getirmiştir. Krizin ortaya çıktığı durumlarda işletme yöneticileri, krizi kontrol altına almak için çaba göstermeli ve krizin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeye çalışmalıdır. Buna ek olarak, yöneticilerin krizleri birer öğrenme ve değerlendirme süreci olarak görmeleri ve yaşanan krizlerden ders çıkarmaları gerekmektedir.

Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) salgını ve turizme ilişkin alanyazın incelendiğinde, koronavirüs (Covid-19) salgınının turizm faaliyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi (Acar, 2020; Alaeddinoğlu ve Rol, 2020; Atay, 2020; Kıvılcım, 2020; Özaltın Türker, 2020, Uğur ve Akbıyık, 2020; Oran, 2020; Çıtak ve Çalış, 2020; Özçoban, 2020; Bayat, 2020; Demir, Günaydın ve Şen Demir, 2020; Günay, Bayraktaroğlu ve Özkul, 2020; Tekin, Turhan, Pamukçu ve Turhan, 2020; Yenişehirlioğlu ve Salha, 2020; Kiper, Saraç, Çolak ve Batman, 2020; Bahar ve İlal, 2020; Gössling, Scott ve Hall, 2020; İbiş, 2020; Karadeniz, Beyaz, Ünlübulduk ve Kayhan, 2020; Altınay Özdemir, 2020; Kaushal ve Srivastava, 2020) üzerine yapılan çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra, koronavirüs (Covid-19) salgınının

turist davranışları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesine (Akbaba, 2020; Aydın ve Doğan, 2020; Wen, Kozak, Yang ve Liu, 2020; Zheng, Goh ve Wen, 2020; Li, Zhang, Liu, Kozak ve Wen, 2020; Silik, Ilgaz ve Dündar, 2020; Li, Nguyen ve Coca-Stefaniak, 2020) ve koronavirüs (Covid-19) döneminde turist psikolojisinin anlaşılmasına (Kock, Nørfelt, Josiassen, Assaf ve Tsionas, 2020) yönelik çalışmalar da mevcuttur. Aynı zamanda, koronavirüs (Covid-19) salgını ve sağlık turizmi üzerine çalışmalar (Bağçı, Uzun ve Bostan, 2020; Çınar ve Özkaya, 2020; Abbaspour, Soltani ve Tham, 2020; Pinos Navarrete ve Shaw, 2020; Fouda, Mahmoudi, Moy ve Paolucci, 2020; Hakim, Al Idrus, ve Ramandha, 2020) da yapılmıştır. Koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında turizm akademisyenleri ve turizm eğitimi alan öğrenciler üzerine yapılan çalışmalar (Akyol, 2020; Buluk ve Eşitti, 2020) da bulunmaktadır. Buna ek olarak, koronavirüs (Covid-19) sonrasında sürdürülebilir turizme yönelik düzenlemelerin değerlendirilmesi (Chang, McAleer ve Ramos, 2020), seyahat kısıtlamalarının koronavirüs (Covid-19) salgınının yayılması üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi (Chinazzi vd., 2020), Türkiye'de faaliyet gösteren otel zincirlerinin koronavirüs (Covid-19) ile ilgili yaptıkları bilgilendirmelerin analiz edilmesi (Eryılmaz, 2020), sosyal mesafe kuralının uygulanabilirliğinin kamp ve karavan turizmi bağlamında incelenmesi (Şengel, Genç, Işkın, Ulema ve Uzut, 2020), koronavirüs (Covid-19) salgını sırasında uygulanan ulusal turizm stratejisinin belirlenmesi (Kreiner ve Ram, 2020), koronavirüs (Covid-19) salgınında teknolojinin turizm eğitimini nasıl kolaylaştırdığının ortaya konulması (Qiu, Li ve Li, 2020) üzerine yapılan çalışmalara rastlanmaktadır. Bununla birlikte, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ek olarak, koronavirüs (Covid-19) salgınını bir kriz durumu olarak ele alan ve bu krizin yönetilmesinde proaktif ya da reaktif yaklaşımlardan hangisinin tercih edildiğine, krizi yönetmede yöneticilerin rolünün ne olduğuna dair çalışmalar da henüz alanyazına kazandırılmamıştır.

Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğini ortaya koymayı ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın birinci bölümünde, araştırmanın problem, amaç, önem, varsayım ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, kriz kavramını, krizin özelliklerini, kriz

türlerini, krize neden olan faktörleri, kriz sürecini, krizin sonuçlarını, kriz yönetimini ve özelliklerini, kriz yönetimi yaklaşımlarını, kriz yönetimi sürecini, turizm işletmelerinde kriz yönetimini, koronavirüs (Covid-19) salgını ve turizm ile Türkiye'de turizm işletmelerinde koronavirüs (Covid-19) salgınına yönelik mücadele yollarını içeren alanyazına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin açıklamalara ve dördüncü bölümünde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler sunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, iyi yönetilmediği takdirde işletmelerin varlığını tehdit eden ve işletmelerin iç veya dış çevresinden kaynaklanan krizler, birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. İşletmelerin iç veya dış çevresinde meydana gelen çeşitli krizler, sektörleri farklı şekilde etkileyebilmektedir. Kırılgan bir yapıya sahip olan turizm sektörü, salgın hastalıklar, terör olayları, ekonomik dalgalanmalar, savaşlar ve doğal afetler gibi birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkan krizlerden hızlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu krizlerden biri, 2019 yılının sonlarında Çin'in Vuhan eyaletinde ortaya çıkan ve daha sonra tüm dünyaya yayılan Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) salgınının neden olduğu krizdir. Dünya genelinde milyonlarca vakanın görülmesine ve bir milyondan fazla insanın ölümüne neden olan krizin ne zaman biteceğine ilişkin belirsizlikler hâlâ devam etmektedir. Bununla birlikte, Dünya Turizm Örgütü'nün (2020) raporuna göre, 2021 yılının üçüncü çeyreğine kadar uluslararası turizmde toparlanmaların olması ve 2023 yılına yaklaşıldığında 2019 seviyelerine geri dönülmesi beklenmektedir. Buna ek olarak, Türkiye'de ve dünya çapında koranavirüs (Covid-19) aşısı geliştirme çalışmalarının yapıldığı bilinmektedir.

Turizm, koronavirüs (Covid-19) salgınından en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Salgının hızla yayılmaya başlamasıyla birlikte güvenlik endişelerinden dolayı seyahatlerin, uçuşların ve tatil rezervasyonlarının iptallerinde hızlı bir artış görülmüştür. Bununla birlikte, dünya çapında getirilen seyahat kısıtlamaları, uçuş iptalleri, sınır kapılarının kapatılması, etkinliklerin iptal edilmesi ve karantina uygulamaları gibi salgının yayılmasını önlemek amacıyla alınan birtakım tedbirler nedeniyle, ulusal ve uluslararası turist sayılarında ciddi bir azalma görülmektedir. Buna bağlı olarak, turizm gelirleri de önemli ölçüde azalmaktadır. Oteller, bu olumsuz

durumdan en fazla etkilenen turizm işletmelerindendir. Bu krizlerin turizm işletmelerinde en az hasarla atlatılabilmesi için yöneticilerin kriz sinyallerini algılama, krize hazırlıklı olma, krizin oluşumunu engelleme, kriz sürecini etkin bir şekilde yönetebilme, işletme adına belirsizlikleri ortadan kaldırma gibi birtakım yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, turizm işletmelerinin yaşanan bu olumsuzluklara karşı koyabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, yöneticiler tarafından geliştirilen ve uygulanan kriz yönetimi stratejilerine bağlıdır. Buradan hareketle, otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve otel işletmelerinin yöneticilerinin salgın karşısında uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi, önemli bir araştırma problemi olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğini ortaya koymak ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerini belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda belirlenen alt amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Otel yöneticilerinin krizlere yönelik bakış açılarının belirlenmesi,
- Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin ortaya çıkarılması,
- Koronavirüs (Covid-19) salgınından kaynaklanan krizin oteller açısından sonuçlarının ve elde edilen çıkarımların belirlenmesi,
- Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) krizini yönetebilme durumlarının tespit edilmesi,
- Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) krizine yönelik alınan resmi tedbirlere ilişkin görüşlerinin neler olduğunun ortaya çıkarılması.

1.3. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve otel yöneticilerinin salgın karşısında uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi, birçok açıdan önemlidir. Bunlar arasında, uygulanan kriz

yönetimi stratejilerinin hangi noktalarda eksikliklerinin olduğunun anlaşılması, olası krizler karşısında alınacak tedbirlerin güçlendirilmesi, mevcut stratejilerin geliştirilmesi, turizm işletmelerinin krize karşı geliştirecekleri yeni stratejilere yol göstermesi sayılabilir. Buna ek olarak, bu araştırma kapsamında turizm işletmelerine ve ileride yapılacak çalışmalara yönelik bazı öneriler sunulmuştur. Dolayısıyla araştırmanın, hem alanyazına hem de turizm sektöründeki uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışmanın olmaması dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın alanyazındaki bu eksikliği giderici yönü önemle vurgulanmalıdır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulmasını ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma kapsamında hazırlanan görüşme sorularının, araştırmanın amacına yönelik olduğu varsayılmaktadır. Buna ek olarak, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin görüşme formunda yer alan soruları doğru bir şekilde anladıkları ve sorulara verdikleri yanıtların samimi ve tarafsız olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesine yönelik yürütülen bu araştırmanın kapsamı, Eskişehir'de faaliyet gösteren 13 otel işletmesinin yöneticileriyle yapılan görüşmelerle sınırlıdır. Aynı zamanda, bu araştırmanın kavramsal çerçevesi ve konu ile ilgili yapılan çalışmalar, erişilebilen kaynaklarla sınırlıdır. Buna ek olarak, özellikle araştırmanın başlarında koronavirüs (Covid-19) salgın sürecinin getirmiş olduğu birtakım kısıtlamalar (kütüphanelerin ve üniversitelerin kapalı olması, sokağa çıkma yasağı uygulamaları vb.) nedeniyle basılı kaynaklara erişimde yaşanan zorluklar da araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Diğer bir sınırlılık ise araştırma verilerinin

toplanmasında, nitel araştırma yönteminin kullanılması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenmesinin mümkün olmamasıdır.

2. ALANYAZIN

İşletmelerin varlığını tehdit eden ve önceden tahmin edilmesi güç olan krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi, ortadan kaldırılabilmesi veya fırsata dönüştürülebilmesi için krizin ne olduğunun anlaşılması, kriz ile ilgili olan temel kavramların, krizin özelliklerinin ve kriz yönetiminin bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bu bölümde, kriz kavramının tanımı yapılarak, krizin farklı bilim dalları açısından ne anlama geldiği, kriz ile ilgili olan temel kavramlar, krizin özellikleri, kriz türleri, krize neden olan faktörler, kriz süreci, krizin sonuçları, kriz yönetimi ve özellikleri, kriz yönetimi yaklaşımları ve kriz yönetimi süreci açıklanmıştır.

2.1. Kriz Kavramı

Etimolojik kökeni Yunanca'ya dayanan kriz kavramı, ayırt etme, farklılaştırma ve karar anlamlarına gelen "krisis" kelimesinden türemiştir (Santana, 2004, s. 306; Glaesser, 2005, s. 1; Paraskevas, 2006, s. 893). Kelime anlamı itibarıyla kriz, "*birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an*", "*bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha*", "*içinden çıkılması zor durum*" olarak ifade edilmektedir (Göral, 2014, s. 398). Krizin etki alanlarına dikkat çeken bir tanımda ise kriz, "*Önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise firmaları ciddi olarak etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarması*" şeklinde ifade edilmektedir (http-1). Türk Dil Kurumu [TDK] sözlüğünde kriz kavramı, "*Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran*" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Krizi farklı alanların gelişimine bir tehdit olarak değerlendiren Hagar (2012) ise krizi, "*ekonomik, kültürel, sosyal ve politik yaşamın yeniden üretilmesinde bir kesinti"* olarak tanımlamaktadır (Hagar, 2012, s. 1). Alanyazın incelendiğinde, kriz kavramının sosyal bilimler, tıp, iktisat, işletme, hukuk, siyaset, teknoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerin araştırma konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, sınırları oldukça geniş olan kriz kavramı üzerine tek bir tanımın yapılmadığı ve kavramın farklı bilim dallarına göre farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Krizin tıpla ve savaşla ilgili bir kavram olduğunu ileri süren görüşler mevcuttur. Hippokrates ve Thukydides krizi "*yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası*" olarak tanımlamaktadır (Örnek, 2006, s. 57). Tıp bilimi açısından ele alınan bir başka tanımda ise kriz "*birdenbire beliren tehlikeler, hastalık*

nöbeti veya hastalığın dönüm noktası, hastanın iyileşeceğinin veya öleceğinin belli olacağı an" olarak tanımlanmaktadır (Göral, 2014, s. 398). Tıp biliminde olduğu gibi sosyal bilimlerde de kriz kavramına yönelik bir tanım birliğinin olmadığı görülmektedir. Sosyal bilimlerde bazı araştırmacılar, krizin ayırt edici özelliği üzerine vurgu yaparak krizi, "*tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalma*" olarak tanımlarken bazı araştırmacılar da "*beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği*" üzerinde durarak krizi tanımlamaktadır (Tutar, 2004, s. 14). Sosyal bilimlerde yaygın kabul gören bir başka tanımda kriz, "*bunalım ve buhran*", "*beklenmedik bir sosyal, ekonomik veya psikolojik gelişme karşısında normal ilişkilerin ciddi olarak sarsılması*", "*karşılaşılan sorunun halledilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan ve çaresizlik içinde gelişen gerilim durumu*" şeklinde tanımlanmaktadır (Göral, 2014, s. 398). Yapılan tanımlar ışığında sosyal bilimlerde krizin öngörülemeyen ve çaresizliğe sebep olan bir durum olmasına dikkat çekildiğini söylemek mümkündür. İktisat biliminde ise kriz, "*ekonomik çıkarları olan bir örgütün, varlığını eskisi gibi sürdürememesi ve örgütün normal koşullara erişebilmek için gerekli olan değişiklikleri yapmak zorunda olduğu süreç*" olarak ifade edilmektedir (Tuna, 1997'den aktaran Yılmaz, 2004, s. 1). Krizin ekonomik yönlü bir başka tanımında ise kriz, "*piyasada bulunan herhangi bir malda veya hizmette, üretim faktöründe ve döviz piyasasındaki fiyatlarda kabul edilebilir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen aşırı dalgalanmalar*" şeklinde tanımlanmaktadır (Kibritçioğlu, 2001, s. 1). Bu bağlamda, iyi yönetilmediği sürece krizlerin ekonomik anlamda bir bunalım ve daralmaya sebep olabileceği söylenebilir. Krizin araştırma konusu olduğu diğer bilim dalları ise hukuk, teknoloji ve siyasettir. Kriz kavramı, yasal anlamda adalet ve adaletsizlik arasındaki farklılığı tanımlamak için kullanılırken teknolojik açıdan ise kurtuluş ya da yıkım ayrımını yapmak için kullanılmıştır (Glaesser, 2006'dan aktaran Karakaş, 2018, s. 30). Politik anlamda kriz kavramı, "*bir karar organına ait temel amaçların tehdit edildiği süreç*" olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2004, s. 1). Psikologlar ise krizi, doğum, ölüm, kaza gibi travmatik deneyimler, aile ilişkilerinin bozulması, çeşitli sosyal etkiler, ruhsal denge eksikliği ve ölüm korkusu gibi birçok etkenden kaynaklanabilen, bireylerin kişiliklerinde veya algı ve anlamlandırma yapılarındaki bozukluklar olarak görmektedir (Korkmazyürek ve Basım, 2009, s. 4).

Kriz kavramı, işletme yönetimi açısından farklı yönleriyle kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Faulkner (2001) krizin, işletmelerin başa çıkması gereken ve aniden ortaya

çıkan sorunlar olduğunu ileri sürmüştür. Faulkner (2001), burada krizin belirsiz olma özelliğini vurgulamaktadır. İşletme yönetimi açısından krizin kritik bir öneme sahip an olduğunu savunan bir tanımda kriz, "*işlerin daha iyiye veya daha kötüye gitmeye başladığı dönüşüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli zaman dilimi*" şeklinde tanımlanmaktadır (Örnek ve Aydın, 2006, s. 7). Başka bir tanımda ise kriz, "*işletme ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumu"* şeklinde tanımlanmaktadır (Göral, 2014, s. 400). Yapılan tanımda krizin işletmelerin örgütlenememesinin bir sonucu olan iletişim sorunlarına vurgu yapılmaktadır.

Krizler çoğu zaman belirsizlik, karmaşa, risk, başarısızlık ve tehdit kavramlarını çağrıştırmaktadır (Tanrısevdi ve Okumuş, 2007, s. 366). Bu bağlamda, krizin işletmeler için bir tehdit unsuru olduğunu savunan görüşler bulunmaktadır. Pearson ve Mitroff, (1993) krizlerin örgütlerin varlığını tehdit eden olaylar olduğunu öne sürmektedir (Pearson ve Mitroff, 1993, s. 49). Buna göre, örgütsel bir kriz, işletmenin varlığını tehdit eden büyük etkileri olan ve neden-sonuç ilişkisinin anlaşılması gereken ve çözüm yolları belirlenerek karar alınması gerekli görülen bir durumdur (Pearson ve Clair, 1998, s. 60). Başka bir deyişle kriz kavramı, işletmeler için ani, olumsuz veya arzu edilmeyen sonuçlar oluşturan potansiyel tehdit olarak algılanmaktadır (Akgöz, 2007, s. 161). Krizlerin işletmeler için tehdit unsuru olmasının yanı sıra bir fırsat unsuru olabileceğine ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Buna göre, değişimin yönünü iyi algılayabilen, kendini geliştiren ve farklılık yaratabilen işletmelerin krizden etkilenmeleri, daha çok olumlu yönde gerçekleşmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 35). Bu bağlamda, ortaya çıkan krizler iyi değerlendirilmediği takdirde işletmeler için çöküş olabileceği gibi iyi değerlendirildiklerinde ise bir fırsat olabilmektedir (Akdağ, 2005, s. 3). Dolayısıyla, krizlerin işletmeler için her zaman bir tehdit unsuru oluşturduğunu söylemek mümkün değildir.

Krizlerin önceden tahmin edilemeyen ve aniden ortaya çıkan beklenmedik durumlar olduğunu savunan görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler, yalnızca ani ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan olumsuz gelişmelerin kriz olarak adlandırılması gerektiğini savunmaktadır. Aksi takdirde, normal süreç içinde ortaya çıkan her türlü sorun kriz anlamına gelmemektedir (http-1). Buna göre, kriz önceden sezilemeyen, gerilim yaratan, düzgün olmayan, hızlı değişim gerektiren, istikrarsız ve belirsiz bir süreçtir

(Yılmaz, 2004, s. 1; Scott ve Laws, 2005, s. 149). Başka bir deyişle, krizler öngörülemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün veya işletmenin anlama ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Armankuy, 2001, s. 106). Bu nedenle, bir kriz beklenmeyen ve aniden ortaya çıktığı zaman var olan düzeni bozabilmekte ve işletmeler açısından yıkıcı olabilmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010, s. 140). Yapılan açıklamalar ışığında, genel olarak krizin, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durum olduğunu söylemek mümkündür (Asunakutlu ve Safran, 2004, s. 52). Bu görüşlerin aksine krizin önceden sezilemeyen ve aniden ortaya çıkan durumlar olmadığına ilişkin görüşler de mevcuttur. Bu görüşler, hiçbir krizin habersiz gelmediğini ve mutlaka erken uyarı sinyallerinin bulunduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle, zaman içinde gelişme gösteren krizlerin er ya da geç geleceği tahmin edilmekte ancak ne zaman ortaya çıkacağı bilinmemektedir (Göral, 2014, s. 399).

Yapılan tanımlardan hareketle, kriz kavramının farklı disiplinler açısından farklı şekilde tanımlandığını söylemek mümkündür. Alanyazında kriz kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar yapılsa da tüm disiplinlerin birleştiği ortak nokta, krizin genellikle olumsuz ve beklenmedik bir durum olarak ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda en genel haliyle kriz kavramının, olayların ya da faaliyetlerin normal akışını engelleyen olumsuz durumlar (Atay ve Tanrısevdi, 2008, s. 429) olduğunu söylemek mümkündür.

Kriz kavramının, bazı kavramları çağrıştırdığı ve çoğunlukla bu kavramlarla benzer şekilde kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, kriz kavramının içeriğinin daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için, krizle ilgili olan "kaos", "belirsizlik", "risk" ve "gerilim" kavramlarının genel olarak ne anlam ifade ettiğinin anlaşılması önem taşımaktadır. Bu kavramlarda ilki "kaos"tur. İçinden çıkılamaz durumları ifade etmek için kullanılan kaos kavramı, Yunanca'da "*boşluklar*", "*açıklıklar*", "*uçurumlar*" ve "*uzay boşlukları*" anlamına gelmektedir (Bülbül, 2007, s. 9). Türk Dil Kurumu [TDK] sözlüğünde ise kaos kavramı, "*Evrenin düzene girmeden önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu*" ve "*kargaşa*" (TDK, 2020) olarak tanımlanmaktadır. Kaos kuramına göre, devlet, işletmeler ve diğer büyük organizasyonlar düzenli ve sistemli bir işleyişin sağlamaya çalışmakla birlikte, bünyelerinde belirsizlikleri ve düzensizlikleri de barındırmaktadır (Şimşek, 2002, s. 25). Krizle ilgili olan diğer bir kavram "belirsizlik"tir. Belirsizlik, krizlerin en dikkat çekici özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni ise

krizlerin önceden tahmin edilemeyen ve öngörülemeyen durumlar olmasıdır. Dolayısıyla, belirsizlik durumları işletmeleri kriz ile karşı karşıya getirebilmektedir. Belirsizliğin yanı sıra "risk" kavramı da kriz kavramını çağrıştırmaktadır. Risk, "*istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığı*" olarak tanımlamaktadır (Özbilgin, 2012, s. 88). Risk, yalnızca belirsizliklerin potansiyel bir olumsuz etkiye sahip olabileceği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Bessis, 2011). Dolayısıyla, belirsizlikler sonucu oluşan riskler, işletmeler açısından kriz ortamı oluşturabilmektedir. "Stres" kavramı da kriz kavramı ile ilgilidir. Kriz ortamları, bireyin hem fiziksel hem de psikolojik olarak çevresel değişimlere uyum yeteneğini zayıflatmaktadır. Kriz dönemlerinde plân dışı gelişmelerin sayısı ve yoğunluğu artmaktadır. Bu nedenle bireyler, sosyal ve fiziksel çevreden gelen uyarıcılara uyum sağlamak için, bedensel ve psikolojik olarak sınırlarını aşan bir çaba göstermek durumunda kalmaktadır. Bireylerin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyarıcılara tepki göstermek ve dengeli bir durum sağlamak için harcadıkları bu aşırı çaba, stresin temel nedenini oluşturmaktadır (Tutar, 2004, s. 187).

Buraya kadar kriz kavramının tanımı yapılmış, krizin farklı bilim dalları açısından ne anlam ifade ettiği açıklanmış ve kriz ile ilgili olan temel kavramlar açıklanmıştır. Yapılan tanımlardan hareketle izleyen bölümde krizin özellikleri ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.2. Krizin Özellikleri

İşletmenin varlığını tehdit etme potansiyeline sahip olan krizlerin, işletmeler tarafından tespit edilmesi, önlenmesi ve tedbirlerin alınması için krizin birtakım özelliklerinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Sınırları oldukça geniş olan kriz kavramının özellikleri de birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Bu bağlamda, aşağıda krizin farklı araştırmacılar tarafından (Tüz, 1996, s. 9; Haşit, 2000, s. 9; Tutar, 2004, s. 17-18; Can, 2005, s. 312; Akgemci, 2007, s. 418-419; Haşit, 2015, s. 5-6; Şimşek ve Çelik, 2018, s. 249) vurgulanan ve en yaygın kabul gören başlıca özelliklerine yer verilmiştir.

- Krizin en belirgin özelliği, belirsizliktir. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenmekte ve kriz için çözüm yöntemi bulma gereği de o oranda hız kazanmaktadır. Kriz dönemlerinde zaman ve olanaklar sınırlı olduğu için işletmelerin geleceği belirsizdir. Bu nedenle, işletmelerin harekete geçmesi gerekmektedir. İşletmeler,

nelerin yapılacağı konusunda karar vermekte zorlanabilmekte ve bu durum, krizi daha da içinden çıkılmaz hale getirmektedir.

- Kriz, olağandışı bir durumdur. Bu nedenle, kriz durumları işletmedeki tüm yönetimi değiştirerek yerine yenisini getirebilecek ve böylece işletmeye yepyeni bir perspektif kazandıracak ölçüde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirebilmektedir. Bu durum, kriz yönetiminin gerektirebileceği yenilikler karşısında işletme üst yönetiminin isteksiz davranmasına yol açmaktadır.
- Krizler, farklı yerlerde ve zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçok olaydan meydana gelmektedir. Her bir olay, bir zincir reaksiyonu olarak diğer olaylara zemin hazırlamakta ve krizi artırmaktadır.
- Kriz, hassas ve kritik bir durumdur. Bu nedenle, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Aynı zamanda kriz durumlarında problemi teşhis etme ve uygulama zamanı kısıtlıdır.
- Krizler, işletmelerin algılama yeteneklerini bozmakta, örgütleri ortaya çıkan problem karşısında hiçbir şey yapmamaya ya da uygunsuz davranmaya yöneltmektedir.
- Krizin özünde bulunan dört temel özellik onların tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bu özellikler, belirsizlik, karmaşıklık, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın alınacak kararı etkilemesi ihtimalinin bulunmasıdır.
- Krizler, ciddi bir hastalık gibidir, çözülmesi büyük ve köklü tedbirleri gerektirmektedir.
- Krizler, işletmelerin genel amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejik amaçları tehdit etmektedir.
- Krizlerin ortaya çıkma ve etkilerini gösterme süreleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bazı krizlerin ortaya çıkması uzun bir süreyi alırken, bazı krizler aniden ortaya çıkmaktadır.
- Krizlerin çözümlenmiş olması, onların bir daha ortaya çıkmayacakları anlamına gelmemektedir.
- İşletme üzerinde stres yaratan her durumu kriz kavramıyla ifade etmek doğru değildir.
- Kriz, bazı durumlarda fırsatları değerlendirmek amacıyla bilinçli olarak geliştirilebilmektedir.

2.3. Kriz Türleri

Alanyazında, kriz türlerinin birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde ele alındığı görülmektedir. Krizin türü ne olursa olsun, yöneticilerin krizi iyi yönetebilmeleri ve kriz plânı hazırlayabilmeleri için krizin türlerini iyi bilmeleri gerekmektedir (Tutar, 2004, s. 14). Bu bağlamda, bu bölümde farklı araştırmacılar tarafından sınıflandırılan kriz türlerine yer verilmiştir.

ABD'deki Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM), krizleri dört kategoriye ayırmaktadır (Kadıbeşegil, 2001, s. 38). Bunlar,

1- Doğal afetler,

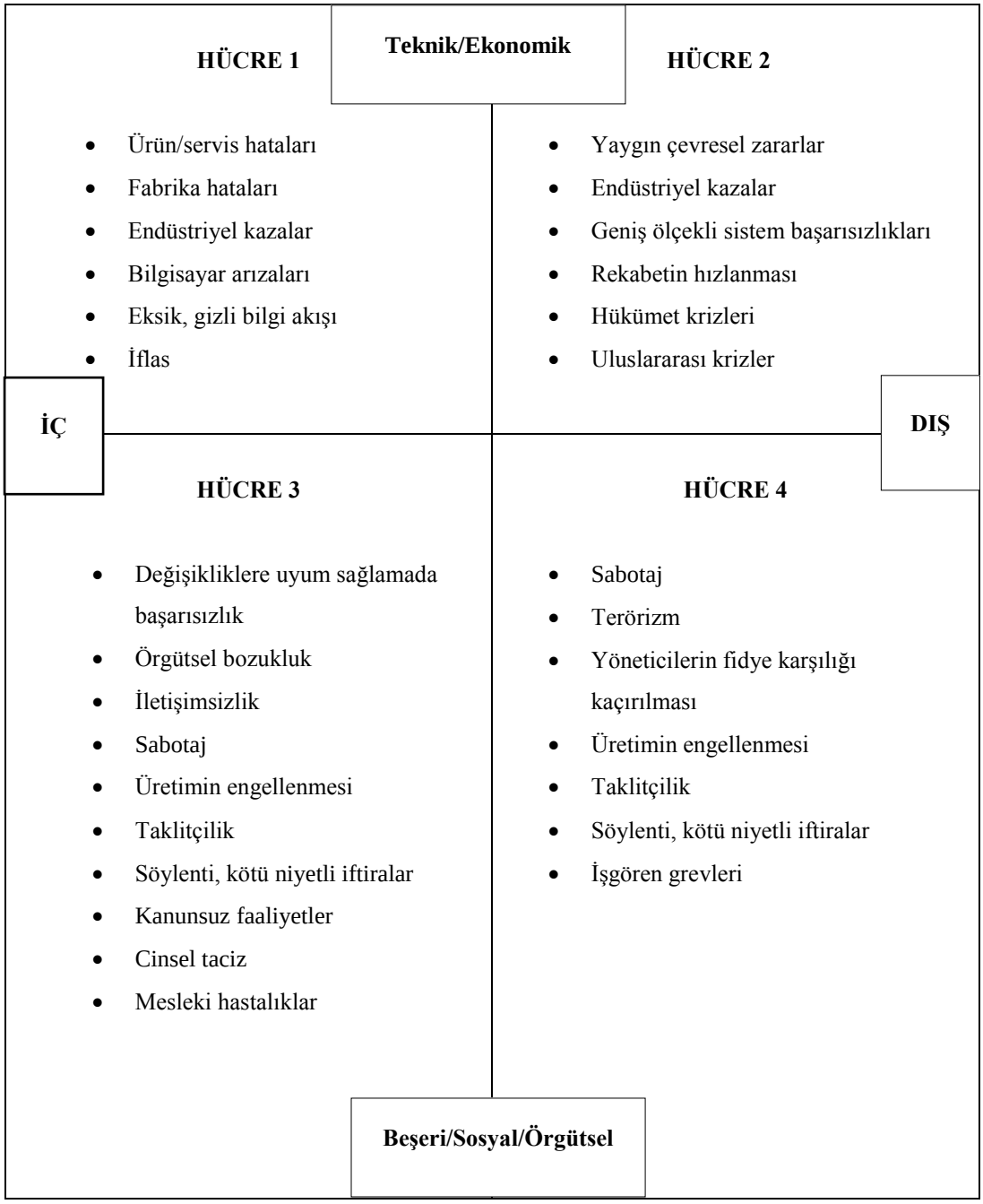
2- Mekanik problemler,

3- İnsan hataları,

4- Yönetimsel kararlar/kararsızlıklardır.

Örgütsel açıdan krizlerin işletmenin iç ve dış çevresinde meydana geldiğini öne süren görüşler bulunmaktadır. Mitroff, Shrivastava ve Udwadia (1987), işletme içinde (iç çevre) meydana gelen krizlerle, işletme dışında (dış çevre) meydana gelip işletmeyi etkileyen kriz türlerinin birbirinden ayrıldığını savunmaktadır. İşletme içinde ve dışında meydana gelen krizleri birbirinden ayırmak önem taşımaktadır. Bunun nedeni, işletme içinde ve dışında meydana gelen krizlerin işletmelere gönderdikleri sinyallerin farklılık göstermesidir. Dolayısıyla, krizin hem iç hem de dış çevreden kaynaklanan türlerinin bilinmesi gerekmektedir. Mitroff, Shrivastava ve Udwadia (1987) tarafından sınıflandırılan "Örgütsel Krizlerin Türleri"ne Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. *Örgütsel Krizlerin Türleri*



Kaynak: *Mitroff, Shrivastava ve Udwadia (1987 s. 287)*

Tablo 1 incelendiğinde Hücre 1'de işletme içinde meydana gelen teknik ve ekonomik başarısızlıkların vurgulandığı görülmektedir. Hücre 2 ise işletmenin dış çevresinde meydana gelen ve işletmeleri etkileyen teknik ve ekonomik krizlere dikkat çekmektedir. Hücre 3'te işletmenin iç çevresinde meydana gelen beşeri, sosyal ve

örgütsel başarısızlıklar yer almaktadır. Hücre 4'te işletmenin dış çevresinde meydana gelen beşeri, sosyal ve örgütsel krizler bulunmaktadır.

Kriz türleri, işletmenin yaşam evresine göre de farklılık göstermektedir. Greiner (1972), krizleri işletmenin yaşam evresine göre sınıflandırmıştır. Burada işletmeler, içinde bulundukları başlangıç, varoluş, büyüme, gelişme ve olgunluk evresine göre farklı krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Buna göre işletmeler, başlangıç evresinde, liderlik krizleri, varoluş evresinde özerklik krizleri, büyüme evresinde kontrol krizleri, gelişme evresinde bürokrasi krizleri ve olgunluk evresinde ise çıkar çatışmaları krizleri yaşayabilmektedir. Burada her kriz türü, bir önceki evrenin sonucu ve bir sonraki evrenin nedeni olabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin bir evreden başka bir evreye geçerken krizlerin birbirini tetiklediğini söylemek mümkündür (Greiner, 1972, s. 40-44).

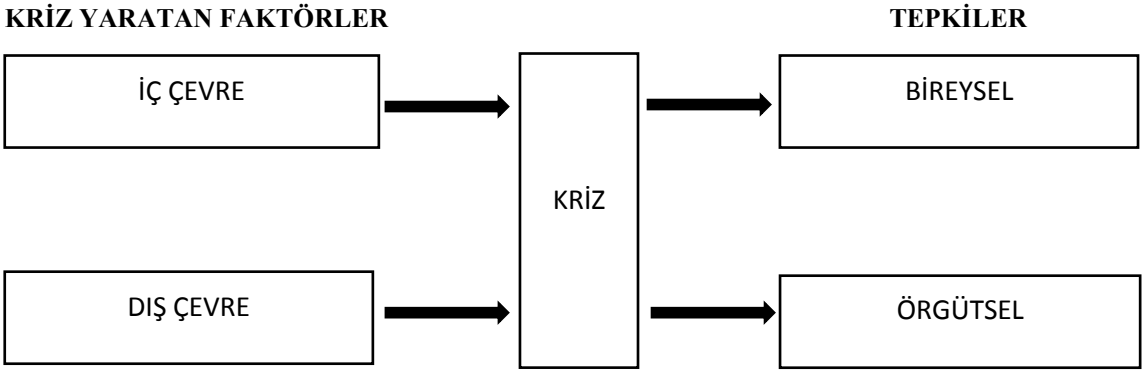
Krizler, işletme yönetiminin krizi öngörme becerisine bağlı olarak tahmin edilebilen ve tahmin edilemeyen krizler olarak sınıflandırılmaktadır. Tahmin edilebilen krizler, grev, yangın, patlama, çevre kirliliğine yol açma ve ürün boykotları krizlerini kapsamaktadır. Tahmin edilemeyen krizler ise sabotaj, deprem, adam kaçırma, suikast, endüstriyel casusluk, ürünlerle ilgili olumsuz raporlar ve tüketici ya da baskı gruplarının işletmeleri üründe değişikliğe zorlamaları gibi olumsuzluklardan oluşmaktadır (Korkmazyürek ve Basım, 2009, s. 10).

Mitroff ve Alpaslan (2003), krizleri, fiziksel krizler, personel krizleri, suç unsuru taşıyan krizler, bilgi krizleri, doğal afetler, ekonomik krizler ve itibar krizleri olmak üzere yedi kategoriye ayırmaktadır. Krizin türü ne olursa olsun işletmenin sürekli gelişmesine engel olan birçok faktör vardır. Bu faktörlerin ortadan kaldırılması, kriz yönetiminin ön koşuludur (Tutar, 2004, s. 15). İşletme yöneticilerinin krizleri yönetebilmeleri için krize neden olan faktörleri iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, izleyen bölümde krize neden olan faktörler, detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.4. Krize Neden Olan Faktörler

İşletmelerde krize neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, genel olarak işletmenin iç ve dış çevresindeki değişkenler ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler temelinde belirlenmektedir (Göral, 2014, s. 403). Bu bağlamda krize neden olan faktörler, genel olarak "dış çevre faktörleri" ve "iç çevre faktörleri" olmak üzere iki ana başlık

altında incelenmektedir. Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu, Şekil 1'de görülmektedir. Şekilde, işletmenin kriz yaratan "iç çevre" ve "dış çevre" faktörlerinin krizlere verdiği "bireysel" ve "örgütsel" tepkiler yer almaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. *Örgütsel Krizin Oluşumu (Milburn, Schuler ve Watman, 1983, s. 1149)*

2.4.1. Dış çevre faktörleri

İşletme çevresinin, sürekli meydana gelen değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşık bir yapıya dönüşmesi, olayların önceden tahmin edilmesini zorlaştırmakta ve işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır (Haşit, 2015, s. 10). Krizlere neden olan kaynaklardan biri olan dış çevre faktörleri, işletmeyi dışarıdan etkileyen ve işletmenin çevresel öğelerinden kaynaklanan faktörlerdir. Başka bir deyişle, dış çevre faktörleri yönetimler tarafından kontrol edilme olanağının çok zor olduğu ya da hiç mümkün olmadığı durumlar olarak ifade edilmektedir (Atay ve Tanrısevdi, 2008, s. 431). Dolayısıyla, işletmenin çevresel faktörleri tamamen kontrol altına alamadığı ve yönetemediği durumlarda kriz kaçınılmaz olmaktadır (Tutar, 2004, s. 24). Bu nedenle, bazı durumlarda dış çevre faktörleri iç çevre faktörlerinden daha büyük krizlere neden olabilmektedir (Örnek, 2006, s. 115). Buna ek olarak, dış çevre faktörleri aynı anda tüm ülkeyi hatta tüm dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığını etkileyebilmektedir (Tüz, 1996, s. 5). Krizlere neden olan dış çevre faktörleri, ekonomik faktörler, politik faktörler, teknolojik gelişmelere ilişkin faktörler, sosyo-kültürel faktörler, doğal faktörler ve uluslararası çevre faktörleri olmak üzere yaygın olarak kabul

görmüş olan altı ana grupta incelenmektedir. Aşağıda bu faktörlerle ilgili açıklamalar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Ekonomik Faktörler: Ekonomik faktörler, işletmelerde krize neden olan önemli faktörlerin başında gelmektedir. İşletmelerin ekonomik çevresi, doğal kaynakların durumu, işletmenin bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik durumun genel yapısı, çalışan sektörünün durumu ve rekabet özellikleri gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler, ekonomik sistemin bir alt sistemi olmaları nedeniyle ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu işletmeleri de olumsuz yönde etkilemektedir (Tutar, 2004, s. 30). Oluşan bu belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık ise piyasadaki arz-talep dengesini bozarak işletmenin faydalanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını ve kâr marjlarını etkileyebilmektedir (Haşit, 2015, s. 10). Dolayısıyla, mal ya da hizmette meydana gelen arz-talep dengesinin bozulması, ülkenin ödemeler dengesindeki sorunlar, ithalat ve ihracat şartlarındaki değişmeler, ekonomik ve psikolojik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması ve yüksek enflasyon dönemleri işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve krize neden olan ekonomik olumsuzluklardır (Yılmaz, 2004, s. 17).

Politik Faktörler: Politik faktörler işletmelerdeki kriz durumlarını etkileyen diğer bir faktör grubudur. Politik faktörlerden kaynaklanan krizler, hükümetlerin aldıkları kararların sonuçlarını ve bu sonuçların toplum üzerindeki olumsuz yansımalarını ifade etmektedir (Atay ve Tanrısevdi, 2008, s. 431). Savaş ve terör olayları, hükümetlerdeki uluslararası gerginlikler, hükümetin değişmesi, toplu katliamlar ve ihtilal gibi sorunlar krizlere neden olan politik faktörler arasında yer almaktadır (Karakaş, 2018, s. 41). Aynı zamanda, yasal yapı, politik müdahale, finansal destek ve dış rekabet konularını kapsayan devlet politikasındaki değişiklikler krizlerin önemli nedenlerinin başında gelmektedir (Tüz, 1996, s. 6). Dolayısıyla, işletmelerin politik faktörlü krizlerle karşılaşmamak için yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyduğu yasa ve kurallara uyması gerekmektedir (Can, 2005, s. 314).

Teknolojik Gelişmelere İlişkin Faktörler: Teknolojik gelişmeler, işletmeleri krize iten önemli faktörler arasında yer almaktadır. Teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından olumlu sonuçlara neden olabileceği gibi birtakım

olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin teknoloji kaynaklı krizlerle başa çıkabilmeleri için teknolojinin getirdiği yeniliklere uyum sağlaması gerekmektedir. Öte yandan, işletmelerin sahip oldukları teknolojik güçleri geleceğe yönelik olarak geliştirmek yerine bu güçleri yanlış yönetmeleri halinde krizlerin oluşması kaçınılmazdır (Pearson ve Clair, 1998, s. 65). Bu nedenle, işletmelerin kullandıkları teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme olduğunda, işletmelerin bu gelişmeleri zamanında takip etmemesi halinde kriz ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2004, s. 31). Özellikle, somut ürünlere sahip olmayan hizmet işletmeleri (oteller vb.), müşteri tatmini sağlama konusunda başarılı olabilmek için bu yeniliklere daha fazla uymak zorunda kalmaktadır. Bunun nedeni, işletmelerin hizmet sektöründe tatmin sağlamasının diğer sektörlere göre daha güç olmasıdır. Bu nedenle, günümüz rekabet koşullarında işletmeler ancak teknolojik yeniliklere ayak uydurarak ve bunu hizmetle destekleyerek başarıya ulaşabilmektedir (Topaloğlu ve Tunç, 1997, s. 89). Dolayısıyla, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için teknolojik açıdan yeni kriz yönetimi araçları geliştirmesi gerektirmektedir (Peters ve Pikkemaat, 2005, s. 10).

Sosyo-kültürel Faktörler: Sosyo-kültürel faktörler, işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olan faktörlerden biridir. Sosyo-kültürel faktörler toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki değişimleri kapsamaktadır (Can, 2005, s. 314). Normlar, değer yargıları, teknoloji, eğitim ve politik sistem işletmeleri etkileyen önemli toplumsal faktörler arasında yer almaktadır (Milburn, Schuler ve Watman, 1983, s. 1149). Örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler ve toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar, işletmeleri her an bir kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir (Haşit, 2015, s. 12). Buna ek olarak, toplumdaki insan ilişkilerinin ve değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır (Tüz, 1996, s. 6). Toplumun değer yargılarının kısa süre içinde kolaylıkla değişmesi mümkün olmasa bile ileride yaşanabilecek değişiklikler, işletmeler açısından uzun dönemde risk oluşturabilmektedir. Bu bağlamda, çeşitli sebeplerle ortaya çıkan toplumsal sorunlar ve bu sorunlardan kaynaklanan müşterileri ilgilerindeki azalmalar, krizlere neden olabilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 57).

Doğal Faktörler: İşletmelerin kriz yaşamalarına neden olan diğer bir faktör doğal faktörlerdir. Doğal faktörler içinde doğal felaketler, krize neden olan faktörlerin başında gelmektedir. Doğal felaketler, doğal çevrenin sosyo-ekonomik sistem üzerindeki birtakım hızlı, ani veya derin etkileri olarak tanımlanmaktadır (Alexander, 2018). İşletme

yönetimi tarafından tahmin edilemeyen yangın, sel, kuraklık ve buna benzer doğal felaketler krizlerin en önemli nedenleri arasındadır. Beklenmedik felaketler ve doğal çevreyle (toprak, su ve iklim) ilgili birçok faktör işletmeleri krize yöneltebilmektedir (Haşit, 2015, s. 13). Doğal felaketler, işletmelerin çevreye uyum sağlamaları halinde de örgütsel faaliyetleri belirli bir oranda etkileme potansiyeline sahiptir (Tutar, 2004, s. 27).

Uluslararası Çevre Faktörleri: Uluslararası çevre faktörleri de işletmeleri krize yöneltebilmektedir. Talep ve pazarlama açısından önemli bir yere sahip olan uluslararası çevre faktörleri, söz konusu çevrelerdeki savaş ve terör olaylarından olumsuz yönde etkilenmektedir (Topaloğlu ve Tunç, 1997, s. 89). Aynı zamanda, uluslararası çevre koşulları, özellikle büyük örgütler açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, uluslararası pazarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar, arz-talep değişiklikleri, bunları takip etmekte başarısız olan işletmeler için kriz ortamına zemin hazırlamaktadır (Can, 2005, s. 314).

2.4.2. İç çevre faktörleri

İşletmenin dış çevresi tamamen kontrol altına alınmadığında ve kriz tahmin edilemediğinde, kriz dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile genellikle krize neden olan faktörler, işletmenin iç çevresinden kaynaklanmaktadır (Milburn vd., 1983, s. 1150). İçsel krizler, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkmakta ve kontrol edilip yönetilebildiğinde işletme için daha iyi fırsatlar yaratabilmektedir. Ancak, içsel kriz kontrol edilemediğinde işletmenin varlığını tehlikeye attığı için ve örgüte bağlı bileşenleri de olumsuz etkileyebildiği için işletmeler tarafından krize acil olarak yanıt verilmesi gerekmektedir (Atay ve Tanrısevdi, 2008, s. 434). Krizlere neden olan iç çevre faktörlerini genel olarak üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar, tepe yöneticilerin yetersizliğine bağlı faktörler, işletmenin yaşam evresine bağlı faktörler ve örgütsel sorunlara bağlı faktörlerdir (Tüz, 1996, s. 7-8).

Tepe Yöneticilerin Yetersizliğine Bağlı Faktörler: İşletmelerin kriz yaşamalarının en önemli nedeni, üst kademe yöneticilerinin birçok yönden yetersiz olmasıdır. Yöneticilerin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamaması ve bu problemlere eski çözümleri uygulamaya çalışması, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalması, sistemi kusurlu bulması, krizi inkâr etmesi ve taktikleri ertelemesi krize neden olan yönetici

yetersizliklerindendir (Tutar, 2004, s. 33). Aynı zamanda, yöneticilerin büyük ve gereksiz risklere girmesi, rakiplerinin rekabet gücünün yeterince dikkate almaması ve yöneticilerin kişiliklerinden kaynaklanan sorunlar da krize neden olabilmektedir (Haşit, 2015, s. 14).

İşletmenin Yaşam Evresine Bağlı Faktörler: Bir işletmenin yaşam evresi doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. İşletmelerin büyüme dönemlerinde tedbir almadan belirli bir sınırı aşması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak işletme dengesini bozabilecek özellik göstermektedir. Ayrıca, işletmelerin pazar talebinden daha fazla bir büyüme hızı göstermesi de krize neden olabilmektedir (Tüz, 1996, s. 7-8). Buna ek olarak, işletmelerin ilk kuruluş aşamasında liderlik krizleri, olgunlaşma aşamasında bürokrasi krizleri, gerileme aşamasında ise yeniden canlanma ihtiyacından doğan krizler yaşanabilmektedir (Göral, 2014, s. 413).

Örgütsel Sorunlara Bağlı Faktörler: İşletmelerin örgütsel yapılarının karmaşıklığı, katı bürokratik yapıya bağlılık, üretim süreciyle ilgili olarak, tedarikçiler, çalışanların kendi içlerindeki çatışmalar ve işletme departmanları arasındaki iletişim sorunları gibi faktörlerin işletmelerin kriz ortamlarına girmelerinde etkisi olabilmektedir (Göral, 2014, s. 413). Ayrıca, karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş veya dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıklarının yüksek olması, işletmelerdeki hastalıkların ciddi boyutlara ulaşması, çalışanlar açısından aşırı iş yükü, gerilim ve iş ortamından duyulan hoşnutsuzluk da işletmelerde krize neden olan örgütsel sorunlardandır (Tüz, 1996, s. 8).

2.5. Kriz Süreci

Krizler, kademeli olarak veya aniden ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin her türlü krizleri başarılı bir şekilde yönetebilmeleri ve krizleri ortadan kaldırabilmeleri için kriz sürecinin evrelerinin neler olduğunun iyi anlaşılması önem taşımaktadır. İşletmelerin krizi kontrol altına almaları, hızlı bir değişim sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz süreci, bazen yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden bazen de aynı zamanda meydana gelen aşamalardan geçerek işletmeleri etkilemektedir (Can, 2005, s. 314). Alanyazın incelendiğinde kriz sürecine ilişkin farklı aşamaların ele alındığı

görülmektedir. Bununla birlikte, kriz süreci ile ilgili en yaygın kabul gören üç aşama bulunmaktadır. Bunlar, krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesidir. Aşağıda bu aşamalara detaylı olarak yer verilecektir.

2.5.1. Krizin gelişim dönemi

Krizin gelişim dönemi, işletmelerin kriz aşamasına gelmeden önce krizin belirtilerinin aşamalı bir şekilde yaygınlaştığı dönemdir. Dolayısıyla, krizin meydana geleceğine ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir. Bu ipuçlarının farkına varılması, işletmelerin krize karşı mücadele etmesinde ve krizin şiddetinin azalmasında faydalı olabilmektedir (Tüz, 1996, s. 11-12). Kriz belirtilerinin tespit edilebileceği ilk aşama olan gelişim aşaması, işletmeler açısından önemli bir dönüm noktası olabilmektedir. Ancak, bu dönüm noktası iyi değerlendirilmezse bir sonraki aşama olan kriz aşaması, kaçınılmaz olabilmektedir (Santana, 2004, s. 310). Dolayısıyla, krizin gelişim dönemi krizin yaklaştığının habercisi (Racherla ve Hu, 2009, s. 563) olduğu için işletmelerin bu aşamada acil durum plânı oluşturmaları gerekmektedir (Peters ve Pikkemaat, 2005, s. 13). Aksi halde, bu sorunlar göz ardı edildikçe kriz daha da büyüyebilmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler bu sorunları tespit etmekte ve çözmekte başarısız olursa kısa süre içinde kriz boyutuna ulaşabilmektedir (Luecke, 2008, s. 32). Bu aşamada kriz yönetiminin amacı, krizleri daha oluşum aşamasındayken önlemek ve bunun için gerekenleri yapmaktır. Aynı zamanda, bu aşama, yönetimin uyarı sinyallerini ne derece dikkate alacağını ve yaklaşan bir krize ne kadar iyi tepki vereceğini ortaya koymaktadır (Santana, 2004, s. 310). Dolayısıyla, bu aşamada işletmelerin olası bir krizi önleyebilmeleri için kamu ve özel sektör iş birliğiyle stratejiler ve plânlar geliştirmelerinin gerekliliği önem kazanmaktadır (Ritchie, 2004, s. 674).

Krizin gelişim dönemi körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Tüz, 1996, s. 12). *Körlük (gizli kriz) aşamasında* işletmeler dış çevresinde meydana gelen değişme ve gelişimleri izleme noktasında sahip olduğu yetenekleri kaybetmeye başlamaktadır. İşletmelerin körlük aşamasında olduğunu tespit eden birtakım sinyaller bulunmaktadır. Bunlar, işletmelerde aşırı personel olması, yetersiz personele hoşgörü ile bakılması, yeniliklere kapalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, personelin güç ve yetkilerindeki dengesizlikler, biçim ve içeriğin yer değiştirmesi, işletmenin amaçlarının belirsizleşmesi, korku ve endişe, işletme içinde etkin

iletişimin kaybolması ve örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesidir (Haşit, 2015, s. 28). İkinci aşama olan *eyleme geçememe (atalet) aşamasında*, işletmelerde krizle ilgili iç ve dış belirtiler ortaya çıkmaktadır. Ancak, kriz belirtilerinin ortaya çıkmasına rağmen işletmeler, bu gelişmelere karşı hareketsiz kalabilmektedir. Bu aşamada, işletmenin performans düşüklüğü devam ettiği halde işletmeler olağan faaliyetlerini sürdürmekte ve değişime karşı direnç göstermeyip herhangi bir eylemde bulunmamaktadır (Göral, 2014, s. 417). Son aşama olan *yanlış eylemler aşamasında* ise krizin varlığı işletmeler tarafından fark edilmesine rağmen işletmeler, sorun karşısında bilinen eski çözümleri uygulamakta ve değişime uygun eylemleri uygulamamaktadır (Tüz, 1996, s. 13).

Gelişim döneminde işletmelerin kriz sinyallerini erken fark ederek olası krizlerin önüne geçmeleri, işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir. Aksi halde, işletmeler kriz belirtilerini fark etmekte geç kaldıklarında muhtemel bir krizin kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada, yöneticiler, işletmeler için kriz riski oluşturabilecek her sinyali kendileri için tehdit olarak görmeli ve bu tehditleri kriz aşamasına gelmeden ortadan kaldırmanın yollarını aramalıdır.

2.5.2. Kriz dönemi

İşletmelerin krizle karşılaşması, hızlı bir değişim sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir işletme, önceki aşamada kriz yaratabilecek sorunları önlemede yetersiz kalmışsa ve değişikliklere uyum sağlamamışsa krizle karşı karşıya kalmakta ve işletmede bir kızgınlık ve telaş durumu gözlenmektedir (Akgemci, 2007, s. 431). Kriz dönemlerinde işletmeler, var olmakla yok olmak arasında keskin bir uçurumun eşiğine gelmektedir. Krize girmiş olan işletmelerde zaman ve bilgi eksikliği çok fazla hissedilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s. 29). Değişiklik problemleri ve ortaya çıkan karmaşıklıklar, bu aşamada daha fazla şiddetlenmeye başlamaktadır. Genellikle bu aşamada plânlama yapmak gereksiz görülmekte ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlamaktadır (Dinçer, 2004, s. 418-419). Dolayısıyla, krizden önce alınacak her kararın kriz aşamasında alınacak tüm kararlardan daha rasyonel olabileceğini söylemek mümkündür (Gerçik, 2009, s. 61). Aynı zamanda bu aşamada işletme içindeki gerilimler, alt kademelere doğru yayılmaya başlamaktadır (Dinçer, 2004, s. 419). Bu bağlamda, kriz aşamasında işletmeler müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerini sonlandırmaya veya kısıtlamaya başlamaktadır (Weitzel ve Jonsson, 1989, s. 104-105). Buna ek olarak, kriz ortamına giren her işletmenin mutlaka kriz öncesindeki süreçlerden geçmesi

gerekmemektedir. Dolayısıyla, işletme yönetimi açısından ilk aşama gerçekleşmeden de beklenmedik bir şekilde kriz ortamına girilebilmektedir (Akgemci, 2007, s. 431). Ancak, doğal afetler gibi önceden tahmin edilmesi mümkün olmayan durumlar dışında, bir işletme önceki aşamaları izleyen krizlerde ortaya çıkan problemleri başarısız bir şekilde karşılamışsa, yönetimde telaş ve kaygı meydana gelmeye başlamakta ve tüm örgütsel yapı ve süreçlerde bozulmalar ortaya çıkmaktadır. Bu bozulma sürecini tersine çevirmek, yeniden düzenleme veya süreç yenileme yöntemleri kullanılarak başarılabilmektedir (Tutar, 2004, s. 54).

Kriz dönemi, *akut dönem* ve *kronik dönem* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Akut dönemde işletmenin ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar, uç noktalara çıkmakta ve işletmelerde karmaşıklık ve gerilim artmaktadır. Bu aşamada çok çalışılmasına rağmen performans düşüklüğü engellenememekte ve işletmeler, günlük faaliyetlere yoğunlaşarak yaratıcılıktan uzaklaşmaktadır. Kronik dönemde ise krizin şiddeti azalmakta, ancak kriz tümüyle ortadan kalkmamaktadır (Tüz, 1996, s. 114).

Can (1997), kriz döneminin kendine özgü birtakım özelliklerinin olduğunu savunmaktadır. Bunlar, yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik ve karar sürecinin bozulmasıdır. Tablo 2'de kriz döneminin özelliklerine ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 2. *Kriz Döneminin Özellikleri*

Yetkinin Merkezileşmesi	Korku ve Panik	Karar Sürecinin Bozulması
• Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi, • Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi, • Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkların yapı ve denetim derecesini artırarak giderilmesi, • Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir, • Karar alma grubu kriz sırasında küçülür, • Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatta bulunur, • Yetki merkezileşir, • Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, • Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar, • Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	• Kriz döneminde yönetici ve personel devri artar, • Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir, • İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır, • Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve tatminsizlikler artar, • Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır, • Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar, zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri karşılaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler ve panik duyarlar, • Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsran, gerilim ve iç korku yaratır, • Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.	• Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir[1], • Yaratıcı politika çok önemlidir ancak, oluşturulması pek mümkün değildir, • Paranoid[2] tepkiler kriz davranışlarının özelliğidir • Stres altında bireyin, koşulların tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır, • Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü ve karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır ve kararların kalitesi düşer, • Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer, • Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir, • Kriz yönelimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.

Kaynak: *Can (1997, s. 316)*

[1] Patoloji: Hastalıkla ilgili hücrelerdeki, dokulardaki ve organlardaki, yapısal ve işlevsel değişikliklerin tanınması, araştırılması ve incelenmesiyle ilgilenen bilim dalı (TDK, 2020).
[2] Paranoid: Kişilik bozukluğu, psikolojik bir rahatsızlık (http-2).

2.5.3. Krizin sona ermesi

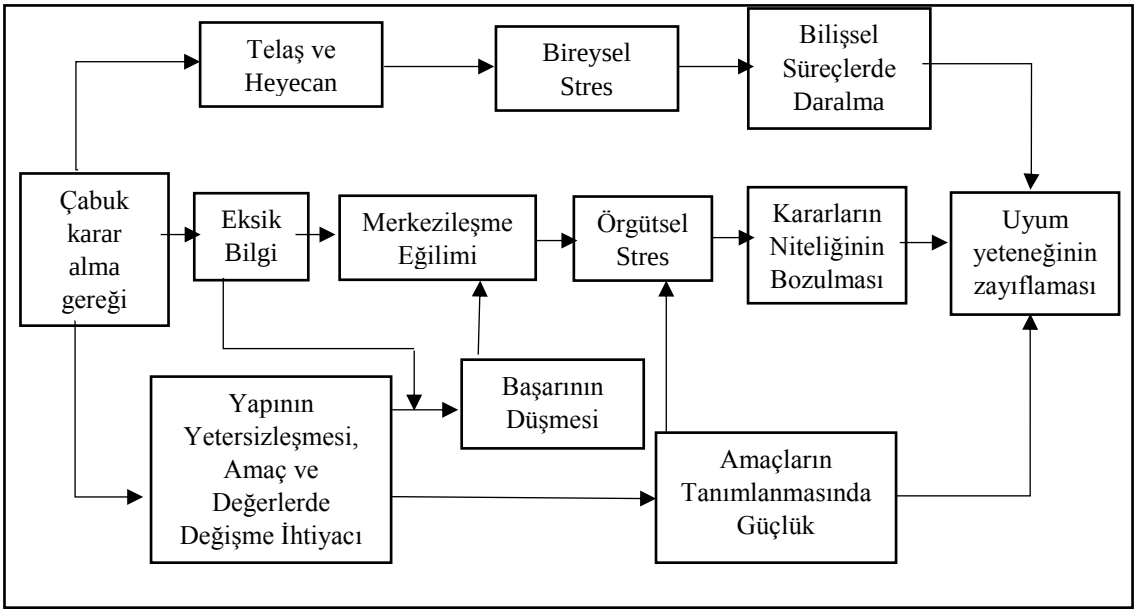
Çöküş ya da çözülme dönemi olarak da adlandırılan bu aşama, krizin son evresidir. Bu aşamada işletmeler, değişime uygun çözümler üreterek krizi ortadan kaldırabilme ve faaliyetlerine hız kazandırabilme fırsatına sahip olabilmektedir. Ancak, işletmeler bu aşamada son fırsatlarını iyi değerlendirmezse gelişmelerden tamamen uzaklaşabilmekte ve işletmeler için yok oluş süreci başlayabilmektedir (Tüz, 1996, s. 14). Dolayısıyla, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, geliştirecekleri çözümlere bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin krizi önlemeye yönelik olarak geliştirdikleri mekanizmalar, mevcut krizden çıkmaya olanak sağladığı takdirde çözüm süreci başlamaktadır. Ancak, bu mekanizmalar, her zaman işletmelerin krizden kurtulmasını sağlamada yeterli olmayabilmektedir. Bu durumda ise çözümsüzlük süreci başlamaktadır. Bu süreçte işletmelerin tüm kaynaklarını harekete geçirmesi, gerekli olduğu takdirde dışarıdan uzmanlık, bilgi veya kaynak desteği alması ve bir değişim plânı oluşturması gerekmektedir. Aksi takdirde, işletmelerin çöküş sürecine girmeleri, kaçınılmaz olabilmektedir (Göral, 2014, s. 420). İşletmelerin çöküş sürecine girmesi, artan tüketici şikâyetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar ve pazar payının kaybedilmesi sorunlarını beraberinde getirmektedir. Bu durum, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin bozulmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak, işletme içinde de artan işgören devir hızı ve devamsızlığı, işgören şikâyetleri, stres ve panik, örgütsel çözülmeye yol açmaktadır (Can, 1997, s. 315). Bu aşamada işletmeler, gerekirse üst yönetimi değiştirebilmektedir. Ancak, bazen üst yöneticiler değiştirilse bile işletme içi kaynakların yetersizliği ve yeni yöneticilerin tecrübesizliği, işletmeler açısından krizin ortadan kaldırılmasında başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir (Haşit, 2015, s. 31).

Kriz süreci genel olarak değerlendirildiğinde, bu sürecin birbirine bağlı ardışık olaylardan meydana gelen bir akışı yansıttığını söylemek mümkündür. İşletme yönetimi, bu sürecin herhangi bir aşamasına dâhil olmak zorundadır. Krize hazırlık derecesi yüksek olan işletmelerde bu müdahale, kriz sürecinin erken evrelerinde, krize hazırlık derecesi düşük olan işletmelerde ise kriz sürecinin geç evrelerinde söz konusu olabilmektedir (Korkmazyürek ve Basım, 2009, s. 21). Kriz süreci, işletmeler üzerinde farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlar, her zaman olumsuz olmak zorunda değildir. Krizler bazen olumlu sonuçlara da neden olabilmektedir. Buradan hareketle, izleyen bölümde krizin işletmeler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.6. Krizin Sonuçları

Krizler, işletmeler açısından birtakım olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İşletmelerde olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olan krizler, beklenmedik bir şekilde aniden ortaya çıktığı için işletmeler açısından bir değişimi zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin beklenmeyen olaylara hazırlıklı olup olmaması durumu, krizin işletmeler üzerinde meydana getirdiği sonuçları etkileyebilmektedir (Kadıbeşegil, 2001, s. 55). Bu bağlamda, krizler için önceden hazırlıklı olan ve krizi etkin bir şekilde yönetebilecek stratejilere sahip olan işletmeler, krizi daha az zararla atlatabilmekte ve işletmede meydana gelen krizleri bazen bir fırsata çevirebilmektedir. Öte yandan, krizler karşısında hiçbir hazırlığı olmayan ve etkin bir kriz yönetim sistemine sahip olmayan işletmeler, krizleri daha fazla zarar görerek atlatabilmektedir. Kimi zaman bu işletmeler, krizler karşısında kendi varlıklarına son vermek zorunda kalabilmektedir.

İşletme çalışanları arasında stres ve gerilimin artması, kararlarda merkezileşme eğiliminin artması, plân ve kararların niteliğinin bozulması, psikolojik çöküntünün başlaması, işletmenin amaçlarının belirsizleşmesi, çalışanlar arasında karşılıklı güvenin kaybolması ve ekonomik çöküntünün yaşanması, örgütsel çatışmanın artması, çabuk karar alma zorunluluğu, üst yönetimin otoriterleşmesi, zamanın daralması ve stresin artması ve işletmenin iç ve dış değişikliklere karşı uyum yeteneğinin zayıflaması (Tutar, 2004, s. 58-65; Dinçer, 2004, s. 420-422; Akgemci, 2007, s. 433) işletme açısından krizin en olumsuz sonuçlarıdır. Krizin işletmeler üzerindeki olumsuz sonuçlarına Şekil 2'de yer verilmiştir.



Şekil 2. *Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları (Dinçer, 2004, s. 422)*

Krizler, işletmeler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmanın yanı sıra işletmelere fayda sağlayabilecek birtakım olumlu sonuçlara da neden olmaktadır. Bu olumlu sonuçlar, örgütsel sorunların tespit edilmesi, değişimlere karşı uyum yeteneğinin yeniden kazanılması, yönetim tekniklerinde değişim sağlanması, örgütsel düzeyde iş birliği ve ekip çalışması ruhunun yakalanması, yeni liderlerin ortaya çıkması, yeni rekabetçi yeteneklerin kazanılması ve erken uyarı sistemlerine duyulan gerekliliğin belirlenmesi şeklindedir (Akgemci ve Güleş, 2015). Buna ek olarak, işletmelerin yeni pazarlara açılması, yeni ürünler üretmek zorunda kalması, işletme yöneticilerinin ortaya çıkan krizleri kullanarak veya onları neden göstererek kendi işletmelerinde küçük veya büyük yapısal ve kültürel değişimler yapmaları, bazı güçlü gruplan etkisiz kılmaları ve önemli maliyet tasarruflarını kolay ve hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilme imkânına sahip olabilmeleridir. Krizlerin işletmeler açısından diğer bir olumlu sonucu ise yaşanan krizlerden yöneticilerin bilgi ve tecrübe kazanmalarıdır (Okumuş, 2003, s. 209).

Krizin işletmeler üzerinde meydana getirdiği olumlu ve olumsuz sonuçlar değerlendirildiğinde, krizin olumsuz sonuçlarının işletmeler için daha büyük etkilere neden olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, işletmelerin çok iyi şartlara sahip olması halinde bile, olası krizlere karşı tedbirli olmaları gerekliliği, büyük önem taşımaktadır. Buna ek olarak, her işletme, olası krizler hakkında tahminlerde bulunmalı

ve her an bir krizle karşı karşıya kalabilecekmiş gibi kriz senaryoları hazırlamalıdır. Çünkü işletmelerin başarısı, krizlerin meydana getirdiği tehditleri ve fırsatları önceden tahmin etmesine ve iyi bir şekilde değerlendirmesine bağlıdır. Bu bağlamda, üst yönetim, işletmede bir krizin ne zaman, nerede ve nasıl meydana gelebileceğini devamlı olarak düşünmek zorundadır. İşletmenin çok iyi koşullarda olduğu dönemlerde bile her an bir krizle karşı karşıya kalacakmış gibi krizlere hazırlıklı olunmalıdır. Krizler, işletmeye büyük zararlar verebilecek tehlikeli durumlar olduğu için üst yönetimin her zaman krize hazırlıklı olması, tahminlerde bulunması ve kriz senaryoları hazırlaması gerekmektedir (Özalp, 2011, s. 313). Burada, işletmeler açısından kriz yönetimine olan ihtiyacın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, izleyen bölümde kriz yönetimi kavramı, kriz yönetiminin özellikleri ve kriz yönetimi sürecine yer verilmiştir.

2.7. Kriz Yönetimi

İşletmelerin, faaliyetlerini sürdürürken işletme içi veya işletme dışı nedenlerden dolayı her an bir krizle karşılaşabilir. İşletmelerde krizle karşılaşıldığında, sorunun saptanması, sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi, eldeki verilerin incelenmesi, en uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi, çözümün işlerliğinin denenmesi, son çözümün biçimlendirilmesi ve çözümün uygulanması gibi aşamaların takip edilmesi gerekmektedir (Tutar, 2004, s. 87). Alanyazın incelendiğinde, kriz kavramında olduğu gibi kriz yönetimi kavramının da farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı anlaşılmaktadır. Pearson ve Clair (1998), kriz yönetimini "*karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir*" (Pearson ve Clair, 1998, s. 61) şeklinde tanımlamaktadır. Rosenthal ve Pijnenburg'a (1991) göre kriz yönetiminin birtakım faaliyetleri kapsaması gerekmektedir. Bunlar, krizlerin oluşumunu önlemek, krizin etkilerine karşı daha iyi bir koruma sağlamak, gerçek bir krize karşı etkili bir tepki gösterebilmek ve kriz sonrasında iyileşme ve rehabilitasyon için gerekli plânlamayı yapabilmek ve kaynakları sağlayabilmektir (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991, s. 3). Başka bir tanımda ise kriz yönetimi, *"uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi, gerçek bir krizin varlığı halinde ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması süreci"* olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005, s. 397). En genel ifadeyle kriz yönetimi, *"Çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun*

ve tehlike (risk) etmenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkacak önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç" olarak ifade edilmektedir (Bozkurt, Ergun ve Sezen 2014, s. 154). Kriz yönetimi, kriz durumlarına düzenli ve sistematik bir yanıt verme süreci olarak da ifade edilmektedir. Sistematik bir kriz yönetimi ise erken bir uyarı sistemi oluşturmayı gerekli kılmaktadır. Böylece, işletmeler krizi zamanında hissederek, krizi önleme veya etkili bir şekilde yönetme şansına sahip olmaktadır (Güney, 2002, s. 66).

İşletmelerde kriz yönetimi faaliyetlerinin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Can, 2005, s. 397; Akgemci, 2007, s. 436; Haşit, 2015, s. 35-36):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, krizlerin türlerini tanıyabilen, krizlere karşı birtakım önlemler alabilen, krizlerden birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en hızlı şekilde toparlanabilen işletmeler yaratmaktır,
- Karar vericilerin algılama yapıları, kriz yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler, yöneticiler tarafından tehdit olarak algılandıkları zaman krizi önleme konusundaki başarı şansı artabilmektedir,
- Kriz yönetimi, sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan plânların sürekli olarak denenmesi ve tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir,
- Kriz yönetimi, krizlerin türüne uygun olarak yapılmaktadır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji, karşılaşılabilecek yeni bir krizde başarılı olmayabilmektedir,
- Kriz yönetimindeki başarının ödülü, çok büyük olabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlamaktadır,
- Kriz yönetimi, birden fazla bölümden oluşan karmaşık bir süreçtir,
- Kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir,
- Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerde krizi kısa sürede kontrol altına alıp, kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir,

- Kriz yönetimi, işletmelerin özelliklerine göre farklılık göstermektedir,
- Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür,
- Kriz yönetimi, stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerlik göstermektedir,
- Kriz yönetimi, bir karar alma işlemidir,
- Kriz yönetimi, krizin en az maliyetle ve en yüksek kazançla atlatılmasını sağlamaktadır,
- Kriz yönetimi, işletme yönetimine ek maliyetler yüklemektedir.

2.7.1. Kriz yönetimi yaklaşımları

Alanyazın incelendiğinde, araştırmacıların kriz yönetimi yaklaşımlarını genel olarak iki gruba ayırdığı görülmektedir. Bunlar, proaktif kriz yönetimi yaklaşımı ve reaktif kriz yönetimi yaklaşımıdır. Proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, olumsuz bir gelişmenin hem zihinsel hem de pratik hazırlıklar bağlamında krizin proaktif bir biçimde öngörülmesi anlamına gelmektedir (Glaesser, 2005, s. 10-11). Proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, erken uyarı sinyallerini izlemeyi, olası krizlere karşı hazırlık yapmayı ve krizlerin oluşmasını engellemeyi kapsayan önleyici bir anlayışa dayanmaktadır. Proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, işletmelerin kriz çıkmadan önce kriz olasılığını her zaman göz önünde bulundurarak krizi öngörmeyi, krize hazırlıklı olmayı ve çevrede oluşan değişmelere karşı kendini uyarlayacak önlemleri zamanında almayı gerektiren koruyucu bir yaklaşımdır (Korkmazyürek ve Basım, 2009, s. 25; Göral, 2014, s. 427).

Tağraf ve Arslan (2003, s. 153-158), kriz yönetiminde proaktif yaklaşım geliştirmek için bazı unsurların varlığına dikkat çekmektedir. Bunlar,

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama,
- Göze alınacak risk miktarını belirleme,
- Erken uyarı sistemleri oluşturma,
- Krize karşı önleyici planlama yapma,
- Planları yazıya dökmek,
- Fedakârlık miktarının belirlenmesi,
- Kriz önleme takımları oluşturulması.

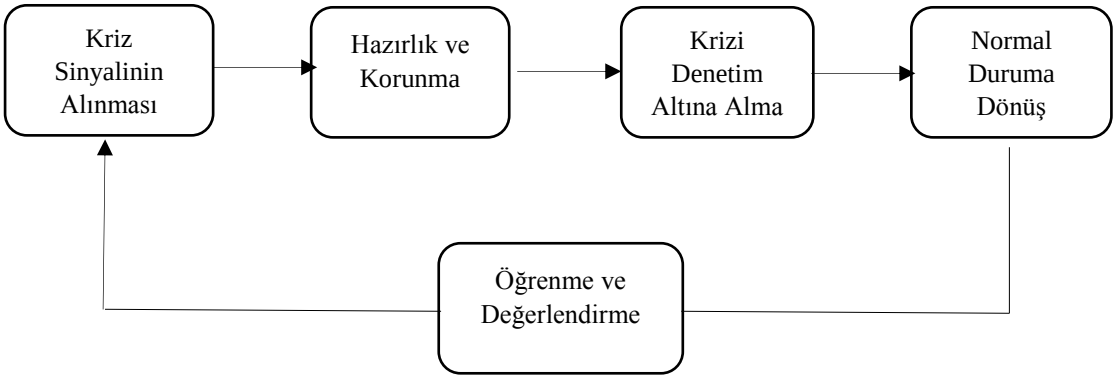
Alanyazında, proaktif kriz yönetimi strateji izleyen turizm işletmelerine yönelik örnekler mevcuttur. Atay (2005), Kuşadası'nda faaliyet gösteren A grubu seyahat

acentaları üzerinde yaptığı bir çalışmada, işletme yöneticilerinin demografik özellikleri fark etmeksizin (eğitim düzeyi, cinsiyet, sektör deneyimi vb.) kriz yönetimi değişkenlerine yönelik tutumlarının istatistiksel açıdan farklılaşmadığını tespit etmiştir. Buna ek olarak, A grubu seyahat acentası yöneticilerinin çoğunluğunun krizlerin olası tehditlerden haberdar olduklarını ve krizlere karşı sürekli alarm durumunda olduklarını saptamıştır. Sağlıklı bir kriz yönetim plânının en önemli amacı, krizi daha ortaya çıkmadan öngörmek ve onu engelleyici prosedürleri işleme koymaktır. Eğer kriz ortaya çıkmış ise, kriz yönetimi plânı artık reaktif bir zarar indirgeme prosedürü haline gelebilmekte ve yapılan çalışmalar krizin olumsuz etkilerini en aza indirgemekten başka bir işe yaramamaktadır (Atay ve Tanrısevdi, 2008, s. 438-445).

Reaktif kriz yönetimi yaklaşımı ise proaktif kriz yönetimi yaklaşımının yetersiz kaldığı, krizin fiilen ortaya çıktığı ve krizin işletme üzerindeki etkilerini en aza indirgemeye çalışan bir kriz yönetimi yaklaşımıdır. Savunmacı bir özelliğe sahip olan reaktif yaklaşımda, kriz ortaya çıktıktan sonra yöneticiler bazı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu yaklaşımda, yöneticiler krizi ortadan kaldırmayı, krizi kontrol altına almayı ve krizin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini gidermeye çalışarak krizi en az kayıpla atlatmayı hedeflemektedirler (İpçioğlu, 2013, s. 59). Bu yaklaşım, "kriz çıktı şimdi ne yapalım?" sorusunun yanıtını ivedilikle arayan bir yönetim şeklidir. Bu yaklaşım biçimini benimseyen işletmeler, kriz anında yetkili kurulu toplayarak ne yapılacağını o an düşünüp karara bağlamaya çalışmaktadır (Göral, 2014, s. 428).

2.7.2. Kriz yönetimi süreci

Araştırmacılar, kriz yönetimi sürecini farklı şekillerde ele almaktadır. Bu çalışmada, kriz yönetimi süreci, yaygın kabul gören beş aşama olarak ele alınmıştır. Bu aşamalar, kriz sinyalinin alınması, hazırlık ve koruma, krizi denetim altına alma, normal duruma dönüş ve öğrenme ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Kriz yönetimi süreci, Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3. *Kriz Yönetimi Süreci (Can, 1997, s. 317)*

2.7.2.1. Kriz sinyallerinin alınması

Kriz yönetimi sürecinin ilk aşaması, kriz sinyallerinin alınmasıdır. Kaynağı ne olursa olsun, her kriz meydana geleceğini birtakım sinyallerle haber vermektedir. Burada önemli olan, işletmelerinin bu sinyalleri vaktinde ve sağlıklı biçimde alabilecek bilgi alma sistemine sahip olmasıdır (Şimşek, 2002, s. 334). Bu bağlamda, kriz sinyallerinin tespit edilebilmesi için işletmelerde farklı sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, kriz yönetimi sürecinin bu aşaması, bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Haşit, 2015, s. 37). Aynı zamanda, krizlerin saptanmasında işletme yöneticilerinin, erken uyarıları algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olması gerekmektedir (Tutar, 2004, s. 71). Ancak, bu aşamada işletmeler, kriz sinyallerini önceden ve gerektiği gibi tespit edemezse, kriz yönetimi sürecinin bir sonraki aşaması olan hazırlık yapma ve korunma, etkili bir şekilde yürütülemeyebilir. Öte yandan, işletmeler, kriz sinyallerini başarılı bir şekilde tespit ederse krizin önlenmesi konusunda başarı oranları artabilmektedir (Atay ve Tanrısevdi, 2008, s. 438-439). İşletmelerin önceden saptaması gereken bu sinyaller, sorun, risk ve ilişki yönetimi çerçevesinde, medyadan haberlerin izlenmesi, finansal denetimler, çevreden gelen baskılar, doğal felaketler, paydaşlardan gelen şikâyetlerin dikkate alınması sonucunda ortaya çıkabilmektedir (Göral, 2014, s. 425). Bununla birlikte, kriz sinyallerinin tespit edilmesi, krizlerin tamamen engellenebileceği anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, bu aşamanın amacı, krizin sinyallerini önceden saptayarak krizin ortaya çıkmasını engellemektir. Ancak, krizin sinyallerini tespit etme konusunda

çok çaba sarf edilmesine rağmen yine de krizin meydana gelebilmektedir (Atay ve Tanrısevdi, 2008, s. 439).

2.7.2.2. Hazırlık ve korunma

Kriz yönetimi sürecinin ikinci aşamasını krize hazırlık ve koruma aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletmeler, erken uyarı sistemleri yardımıyla tespit ettiği sinyalleri ve bu sinyallerin sağladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık yapmayı ve krizden korunmayı mümkün kılan mekanizmaları oluşturmalıdır. Bu mekanizmalar, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri yönetime ileterek muhtemel bir krize karşı önlemler alınmasını olanaklı hale getirebilmektedir (Şimşek, 2002, s. 334). Bu aşamanın amacı, krizin gelişme dönemine geçmeden atlatılmasıdır. Anca, kaçınılmaz olarak krizin ortaya çıktığı durumda ise işletmenin içinde bulunduğu kriz durumunu normal hale getirmeyi amaçlamaktadır (Köroğlu, 2004, s. 71-72). Bu bağlamda, işletmelerin krize hazırlık yapmak ve krizden korunmak için kuracakları mekanizmalarla bazı faaliyetleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu faaliyetler, kriz plânının oluşturulması, kriz el kitabının hazırlanması, kriz yönetimi ekibinin kurulması, kriz denetim merkezinin kurulması, etkili iletişim kanallarının oluşturulması, plânların test edilmesi ve eğitim gibi konulara dikkat edilmesidir (Can, 2005, s. 399).

Kriz Yönetimi Plânının Oluşturulması: Literatürde acil durum plânı, acil eylem plânı ve kriz yönetimi plânı birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, yapılan açıklamalarda acil eylem plânı veya kriz yönetimi plânı, eş anlamlı olarak ele alınmıştır. İşletmeler açısından bir krizle karşılaşıldığında ne yapılacağının düşünülmesi yerine önceden hazırlanmış bir kriz yönetim plânının uygulamaya konulması, zaman kazanmak ve plânlı hareket edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır (Haşit, 2000, s. 87). Bu nedenle, her işletmenin mutlaka bir kriz yönetimi plânı olmalıdır. İşletmelerin kriz yönetimi plânına sahip olmaları, işletme yönetiminin krizi yönetmeye kararlı olduğunun bir göstergesidir. Ancak, her işletmenin üretim, pazarlama ve yönetim şekli farklıdır. Bu nedenle, işletmeler belirli bir kriz yönetim plânındaki taslağa göre hareket etmemeli ve her işletme, kendi kriz yönetim plânını oluşturmalıdır (Kadıbeşegil, 2001, s. 72). Bununla birlikte, işletmeler yapısal olarak birbirlerinden ayrılmalarına rağmen işletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim plânının amaçları bütün işletmeler açısından ortaktır. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Haşit, 2000, s. 87):

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak,
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak.

Kriz Senaryosunun Hazırlanması: Krizler, işletmeye büyük zararlar verebilecek tehlikeli durumlar olduğu için üst yönetimin her zaman krize hazırlıklı olması, tahminlerde bulunması ve kriz senaryoları hazırlaması gerekmektedir (Özalp, 2011, s. 313). Kriz senaryosu, olası nedensel olay zincirine, süreçlerine ve bunlara ilişkin karar noktalarına odaklanmak amacıyla inşa edilen bir dizi varsayımsal olaylardır (Kahn ve Wiener, 1967'den aktaran Darıcı, 2020, s. 282).

Kriz Yönetimi Ekibinin Oluşturulması: İşletmeler, kriz yönetim plânı oluşturma ve kriz senaryosu hazırlamanın yanı sıra olası bir kriz anında görevlendirmek üzere kriz yönetimi ekibi de oluşturmalıdır. Oluşturulacak olan kriz yönetimi ekibi, bir ekip lideri ile farklı uzmanlık alanlarına mensup üyeleri kapsamalıdır. Ekip lideri, işletmenin üst düzeyinde görev yapan, genel kriz yönetimi ve grupsal sorun çözme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip bir yönetici olmalıdır (Haşit, 2000, s. 97-98).

Kriz İletişim Sisteminin Oluşturulması: Kriz dönemlerinde işletmelerin başarıyla üstesinden gelmek zorunda olduğu en önemli faaliyetlerden biri, işletmenin faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı ilişkisi olan kişi ve gruplara zamanında ve doğru bilgiler ulaştırmaktır (Güney, 2002, s. 67). Bu kapsamda, kriz yönetiminde etkili bir iletişim sisteminin kurulması için şu önlemler alınmalıdır (Peker ve Aytürk, 2000, s. 394-395):

- İşletme içinde etkin bir bilgi akışı sağlanmalıdır,
- Kriz anında iletişim kurulacak kişi ve kuruluşların listesi güncelleştirilmiş olarak hazır olmalıdır,
- Basın ve medya temsilcilerinin sürekli yararlanacağı bir Basın Merkezi kurulmalı ve basına gerekli destek hizmetler sağlanmalıdır,
- Kriz Yönetim Merkezi Koordinatörlüğü bünyesinde basına, vatandaşlara ve kamuoyuna 24 saat hizmet verecek olan Basın ve Halkla İlişkiler Bürosu kurulmalıdır,

- Kriz yönetimi kapsamında alınan kararlar, öncelikle görevli personele iletilmelidir,
- Kriz süresince alınan önlemler, yapılanlar ve yapılacak olanlar, personele, halka ve kamuoyuna duyurulmalıdır. Özellikle abartılı, gerçekdışı, moral bozucu, yıpratıcı, panik ve korku yaratıcı ve tahrik edici dedikodulara, bilgi ve haberlere karşı derhal gerçekçi ve aydınlatıcı açıklamalar yapılmalıdır.

Kriz Yönetimi Merkezinin Oluşturulması: Krizi yönetmek için "kriz yönetim merkezleri" oluşturulmalıdır. Bu merkezlerin genel haberleşme sisteminden ayrı, özel bir iletişim sistemi olmalıdır. Medya ile ilişkiler buradan yürütülmeli, bütün bilgiler burada toplanmalı ve buradan topluma aktarılmalıdır. Kriz yönetim merkezlerinde özel eğitim görmüş uzman kişiler çalışmalıdır. Merkezi kriz yönetim merkezine bağlı il kriz yönetim merkezleri oluşturulmalıdır (Demirtaş, 2000, s. 367).

Personele Eğitim Verilmesi: İşletme yönetimi, bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmadan önce personele kriz yönetimi ile ilgili gerekli eğitimi vermelidir. İşletme personeline ilk olarak olası kriz ihtimalleriyle ilgili işletme içinden ya da işletme dışından gelebilecek sinyalleri tanımaya yardımcı olabilecek bilgiler ile önemli kriz yönetim değişkenleri hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. İşletme yönetimi, önemli kriz değişkenleri hakkında bilgi verdikten sonra işletme personelinin bir kriz anındaki performansını artırmaya yönelik zaman baskısı, belirsizlik ve stresle mücadele konusunda eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir (Haşit, 2000, s. 106-108).

2.7.2.3. Krizi denetim altına almak

Kriz yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, krizi denetim altına almaktır. Bu aşamada, erken uyarı sistemleri sayesinde tespit edilen kriz sinyalleri ile harekete geçirilen korunma mekanizmaları, yönetime, krizi denetim altına almaya yönelik önlemler konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır. Erken uyarı sistemleri ile korunma mekanizmalarının uyumlu bir şekilde kullanılması ve sistemin sağladığı verilere uygun davranılması halinde orta sürede krizin denetim altına alınması kolaylaşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018, s. 253). Öte yandan, bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları, etkili bir şekilde çalışsa bile kriz durumundan tamamen kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenle, üst yönetimin kriz yönetiminin ilk iki

aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin durumunu takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Can, 1997, s. 317).

2.7.2.4. Normal duruma dönüş

Kriz yönetim sürecinin dördüncü aşaması olan normal duruma dönüş, krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra, işletmenin kararlı bir durum ve yapıya getirilmesi için krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Kriz, işletme üzerinde birçok olumsuz sonuçlar yarattığı için bu olumsuzlukların tamamen ortadan kaldırılması ve işletmenin tekrar toparlanması uzun zaman alabilir (Göral, 2014, s. 425). Bu nedenle bu aşamada, işletmelerin mümkün olan en kısa süre içinde normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemlerde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar, kriz yönetimi sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır (Haşit, 2015, s. 38). İşletmelerde kriz sonrası iyileşme faaliyetlerinden bazıları, şu şekilde sıralanabilir (Can, 2015, s. 400):

- Tüm personeli kapsayacak sistematik bir eğitim sürecinin başlatılması,
- Liderler için geliştirme programı yapılması,
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi,
- Toplantılarda kriz yönetimi ile ilgili çok yönlü değerlendirmelerde bulunulması,
- Kriz çözme ekiplerinin işletme geliştirme gruplarına dönüştürülmesi,
- Çalışanların yeni becerileri geliştirmesine ve bunları kullanmasına fırsat verilmesi,
- Uzun dönemli verimlilik ve etkililik programlarının yapılması.

2.7.2.5. Öğrenme ve değerlendirme

Öğrenme, bir kriz yaşadıktan sonra çıkarılan derslerin eleştirel olarak incelenmesi anlamına gelmektedir (Pearson ve Mitroff, 1993, s. 54). Başka bir deyişle, krizden alınacak dersler olarak ifade edilebilecek olan öğrenme, kriz sonrası dönemin en önemli çalışmaları arasındadır (Korkmazyürek ve Basım, 2009, s. 35). Kriz yönetimi sürecinin son aşaması olan bu aşama, kriz döneminde alınan kararların, önlemlerin ve uygulamaların yeniden değerlendirilmesi amacıyla kriz döneminden gerekli derslerin

çıkarılmasını içermektedir. Krizler, işletmelere birtakım zararlar verse bile, iyi değerlendirilebildikleri zaman üst yönetime değerli deneyimler kazandırabilmekte ve krizler faydaya dönüştürülebilmektedir (Şimşek, 2002, s. 335). Bu aşamada, gerekli verimliliği gösteremeyen ve krizin olumlu yanlarını tespit ederek krizden yararlanamayan işletmeler, yeni krizlere zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle, işletmeler, hiçbir zaman krizin tamamen ortadan kalktığı veya bir daha asla söz konusu olamayacağını düşünmemeli ve olası krizlere karşı tedbiri elden bırakmamalıdır (Can, 2005, s. 400).

2.8. Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Kriz ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, turizmde yaşanan krizlere yönelik yapılan tanımların diğer kriz tanımlarından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, krizlerin turizm talebi üzerinde yarattığı olumsuz etkilerdir. Bu kapsamda, turizm işletmelerinde kriz, "*turizmle ilgili işletmelerin varlığını tehdit eden, bir turizm destinasyonuna yönelik ziyaretçilerin algılarını olumsuz yönde etkileyerek, bölgenin güvenlik, çekicilik ve rahatlık açısından genel olarak imajına zarar veren, ziyaretçi harcamalarının azalmasıyla birlikte turizm ekonomisinde bir gerilemeye neden olan ve turizm endüstrisinin faaliyetlerinin devamlılığını kesintiye uğratan bir olay*" olarak tanımlanmaktadır (Sönmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999, s. 13-14). Yapılan tanımda, krizin turizm talebi üzerindeki etkisine dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda, turizm talebinin özellikleri incelendiğinde, turizm talebinin bağımsız olduğu, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu, ikâme olanaklarının fazla olması ve ekonomik, sosyal, politik ve mali olaylardan çabuk etkilenmesi nedeniyle aşırı esnek bir yapıya sahip olduğu, mevsimlik özellik taşıdığı ve ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2017, s. 94). Turizm talebinin sahip olduğu bu özelliklerden dolayı turizm işletmelerinde yaşanan krizin iyi yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, turizm işletmelerinde yaşanan kriz, turizm talebi üzerinde olumsuz yönde bir etkiye neden olabilmektedir. Bu bağlamda, turizm işletmelerinin olası bir kriz durumuna yönelik proaktif bir tutum sergileyerek işletme içinden veya dışından kaynaklanan herhangi bir krize karşı daima hazırlıklı olması gerekmektedir. Turizm işletmeleri açısından kriz yönetiminin öneminden hareketle, turizm işletmelerinde kriz yönetimini, *"turizmi ve turizm işletmelerini krize düşürebilecek tehlikelerin önceden tespit edilmesi, önlemlerin alınması ve olası bir krizde*

işletmenin en az zararla krizden hızlı bir şekilde çıkılması ve hatta hiç zarar görülmemesi, krizin fırsata çevrilmesi için yapılan çalışmaların toplamı" olarak tanımlamak mümkündür (Göral, 2014, s. 421).

2.8.1. Turizm işletmelerinde kriz yönetiminin önemi

İnsanlar, eğlenme, yeme-içme, dinlenme, gezme, aile ve arkadaşlarıyla vakit geçirme gibi çeşitli seyahat motivasyonlarına sahiptir. Maslow'un (1943) "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" genel olarak motivasyon üzerine en etkili teorilerden biri olarak kabul edilmekte ve turizm motivasyonuna kolay bir şekilde uyarlanabilmektedir. Maslow, insanların fizyolojik (açlık, susuzluk vb.), güvenlik (korunma, istikrar vb.), sosyal (sevgi, şefkat, sosyal yaşam vb.), saygı (öz saygı, başarı, başkaları tarafından saygı görme vb.) ve kendini gerçekleştirme (ilerleme, yaratıcılık vb.) olmak üzere beş temel yaşamsal ihtiyacı olduğunu savunmaktadır. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nin en önemli özelliği, en gerekli ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir sonraki ihtiyacın karşılanmasıdır. Örneğin, aç olan bir birey arkadaşlarıyla buluşmak istemeyebilir. Ya da kendini yalnız hisseden bir birey, sosyal ihtiyacını karşılamadan kendini gerçekleştirmek için kariyerinde yükselmeye odaklanamayabilir. Bu birey için sosyal aidiyete sahip olmak, kariyerini yükseltmekten daha önemli olabilir (Heitmann, 2011, s. 40-41).

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nin turizme uyarlanmasında teoriden farklı olarak önceki bir ihtiyaç giderilmeden bir sonraki ihtiyaç giderilebilmektedir. Burada, bir ihtiyaç diğerinden daha baskın olabilmektedir. Dolayısıyla, Maslow'un öne sürdüğü teorinin aksine turizm motivasyonunu harekete geçiren ihtiyaçlar, her zaman en temelde yer alan ihtiyaçlardan yukarıya doğru çıkan ihtiyaçlar şeklinde hiyerarşiye sahip olmayabilir. Bu bağlamda, ihtiyaçlardan herhangi biri itici bir güç haline gelerek bir önceki ihtiyacın önüne geçebilmektedir. Bu nedenle, hiyerarşik yapı turizm motivasyonları için her zaman geçerli değildir. Örneğin, bir turist için rahatlama (fizyolojik ihtiyaç) en önemli ihtiyaç olabilirken, bir diğer turist için ise yeni arkadaşlar edinmek, sevgi ve şefkat görmek (sosyal ihtiyaç) en önemli ihtiyaç olabilmektedir. Bazı turistler için ise yeni aktivitelere katılarak ve yeni kültürler hakkında bilgi edinerek özgüvenlerini artırmak ve becerilerini geliştirmek (kendini gerçekleştirme ihtiyacı) baskın bir ihtiyaç olabilmektedir (Heitmann, 2011, s. 41). Bunun yanı sıra, bazı turistler için güvenlik ihtiyacı diğer ihtiyaçların önüne geçmektedir. Bu bağlamda, bir

destinasyonun ve işletmenin güvenliği, turistlerin tatil tercihlerini etkileyen önemli bir unsurdur (Güzel ve Barakazı, 2018, s. 1006). Bu turistler için, tatillerini gerçekleştirecekleri destinasyonun ve konaklama işletmesinin sağlık, terör olayları, gıda, doğal afet gibi birçok alanda güvenlik endişesinin olmaması oldukça önemlidir. Bu nedenle, turizmde başarının sağlanabilmesi ve turistlerin tatillerinde kendilerini güvende hissetmeleri için turizm işletmelerinin, gerekli güvenlik tedbirlerini almaları gerekmektedir. Turizm işletmelerinin güvenliğinin sağlanabilmesinde ise işletmelerin salgın, doğal afet, terör gibi olası bir krizle her an karşılaşacakmış gibi plânlı hareket etmeleri ve krizi iyi bir şekilde yönetebilmeleri önemli olmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde krize neden olan faktörlerin bilinmesi ve bu faktörlere karşı önlemlerin alınması önem taşımaktadır. Buradan hareketle, çalışmanın bu bölümünde, turizm işletmelerinde krize neden olan faktörlere yer verilmiştir.

2.8.2. Turizm işletmelerinde krize neden olan faktörler

Turizmde kriz, turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yerel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememelerine ya da varlıklarını devam ettirememelerine neden olan olaylar şeklinde ifade edilmektedir (Göral, 2014, s. 402). Turizm endüstrisi, sosyal ya da siyasi (isyan, terörizm, suç, siyasi karışıklık, savaş, bölgesel gerilimler), doğal afetler (kasırgalar, volkanik patlamalar, şiddetli yağmurlar) ve insan kaynaklı felaketlere karşı oldukça savunmasızdır (Sönmez vd., 1999, s. 13). Dolayısıyla, hassas bir yapıya sahip olan turizm endüstrisi, birçok olumsuzluktan anında etkilenebilmekte ve bu olumsuzluklar, turizm işletmeleri için kriz ortamı yaratabilmektedir. Diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de meydana gelen krizler, işletmenin iç ve dış çevresinden kaynaklanmaktadır. Bu tez kapsamında, turizm işletmelerinin dış çevresinden kaynaklanan krizler ele alınmıştır. Bunun nedeni, koronavirüs (Covid-19) salgının oluşturduğu kriz durumunun işletmenin dış çevresiyle ilgili olmasıdır. Bu bağlamda, izleyen bölümde turizm işletmelerinde krize neden olan dış çevre faktörleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu faktörler, terör olayları, doğal afetler, ekonomik krizler ve salgın hastalıklardan oluşmaktadır.

2.8.2.1. Terör olayları

Terörizm, bir devletin veya siyasi grubun suikast, kaçırma, patlayıcı kullanımı, sabotaj ve cinayet gibi şiddet yoluyla başka bir devlete, siyasi veya sosyal gruba karşı çeşitli amaçlara ulaşmak için uyguladığı sistematik ve kalıcı bir stratejidir (Pizam ve Smith, 2000, s. 123). Birçok ülkenin ekonomik gelişimine katkı sağlayan ve insanlık için en barışçıl çabalardan biri olan turizm, dünya çapında terör olaylarından olumsuz yönde etkilenmekte ve tehdit edilmektedir (Unur, 2000, s. 169). Terör eylemlerinden kaynaklanan krizler, turizm endüstrisi açısından dünya çapında büyük bir etkiye sahiptir. Terör eylemlerinden kaynaklanan kriz tehdidi, ülkeleri ekonomik krize sürüklenmenin yanı sıra sahip oldukları turizm işletmelerinin varlığını da tehdit etmektedir (Yılmaz, 2004, s. 77). Dolayısıyla, turizminde elde edilen başarının terör olaylarının yokluğu ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (Litvin, 1998, s. 63). Turizm sektörü, bunalımlara, terör ve şiddet olaylarına karşı oldukça yüksek duyarlılığa sahip olduğu için teröristler tarafından hedef haline gelmiş durumdadır. Bu nedenle, turizme olan talep, doğal güzellikler ve kültürel çekiciliklerden ziyade daha çok bölgenin politik istikrarına bağlı olarak şekillenmektedir (Taner, 2000, s. 94). Turistler, terör eylemlerinden kaynaklanan olumsuz durumlarda, gerçek veya algılanan riskler nedeniyle tehlikeli durumlardan ve destinasyonlardan kaçma çabasına girmektedir (Sönmez vd., 1999, s. 13).

Turizme yönelik olan terör eylemleri, 1945-1989 yılları arasındaki soğuk savaş dönemi, 1990-2001 yılları arasında dönemin ABD Başkanı George Bush tarafından açıklanan yeni bir dünya düzeninin oluşmaya başladığı dönem ve 11 Eylül 2001 saldırıları ile başlayan ve günümüze kadar devam eden üç dönemi kapsamaktadır (Küçükaltan, Çeken ve Mercan, 2015'ten aktaran Demirci, 2018, s. 21). Tüm dünyayı derinden etkileyen ve turizm faaliyetlerini önemli ölçüde kesintiye uğratan olaylar arasında, 11 Eylül saldırısı (2001), Irak savaşı (2003), Madrid'te (2004), Mısır ve Bombay'da (2005) ve Londra'da (2006) gerçekleşen terör eylemleri örnek gösterilebilir (Manap Davras ve Aktel, 2018, s. 29). Turizm ve terörizm arasındaki ilişki, ilk olarak 1972'de Münih Olimpiyat Oyunları sırasında İsrailli sporculara yönelik olarak gerçekleştirilen Filistin saldırısı ile gündeme gelmiştir. Söz konusu olayda, 11 kişi hayatını kaybetmiş ve yaklaşık 800 milyon izleyici kitlesine sahip bir televizyon kanalında, izleyiciler terör olayına şahit olmuştur (Baker, 2014, s. 62). Terör eylemlerinin yoğun olduğu 1980'lerde ve 1991 Körfez Savaşı'nda, uluslararası ziyaretlerde önemli düşüşler kaydedilmiştir. Bu

dönemde, turistler daha güvenli destinasyon arayışına girmiş veya seyahat etmekten tamamen vazgeçmiştir (Sönmez vd., 1999, s. 13). Özellikle, 1991 yılında yaşanan Körfez Savaşı'ndan dolayı, turizmin gelişme hızının ciddi ölçüde gerilediği gözlemlenmiştir (Aktaş, 2005, s. 166). Pizam ve Smith (2000), terör eylemlerinin turizm talebi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladıkları çalışmada, 1985-1998 yılları arasında dünya genelinde meydana gelen başlıca terör olaylarını analiz etmişlerdir. Bu kapsamda, 28 ülkede meydana gelen ve büyük etkilere neden olan 70 terör olayı incelenmiştir. Çalışma sonucunda, terör olaylarının büyük bir kısmının (%79) turizm talebinde önemli bir düşüşe neden olduğu tespit edilmiştir. Turizm üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahip olan bir diğer terör eylemi ise 11 Eylül 2001 saldırısıdır. 11 Eylül 2001 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nde meydana gelen terör eylemi, başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere tüm dünyada turizm talebi üzerinde büyük ölçüde olumsuz etkiler yaratmıştır. Yaşanan terör olayı ile birlikte, havayollarının, tur operatörlerinin, eğlence ve cazibe merkezlerinin, araç kiralama merkezlerinin ve otel işletmelerinin neredeyse tamamında gerçekleştirilen mevcut rezervasyonlar iptal edilmiştir. Aynı zamanda, ileri tarihlerdeki rezervasyonlarda da büyük ölçüde düşüşler meydana gelmiştir (Pizam ve Fleischer, 2002, s. 337). Dolayısıyla, 11 Eylül 2001 olayı, turistlerin gelişmiş turistik bölgelere güvenlik açığı nedeniyle seyahatlerini kısıtlamalarına neden olmuştur (Akoğlan Kozak ve Bahçe, 2012, s. 12). Genel olarak terör eylemlerinin turizm üzerindeki etkileri, turizm gelirlerindeki düşüş, ziyaret edilmesi plânlanan destinasyonlarda güvenlik nedeniyle yapılacak olan değişiklikler ve ülke genelinde yapılacak olan yatırımlarda düşüş yaşanması şeklinde üç kategoriye ayrılmaktadır (Dallaryan, 2006, s. 31).

Gerçekleştirilen terör eylemlerinin, uluslararası medyada yer alma sıklığı ile birlikte oluşabilecek tehdit algısı daha da artabilmektedir. Örneğin, büyük yıkımlar ile sonuçlanan terör eylemlerinin yoğun olduğu bölgelere yönelik tehdit algısının, potansiyel turistlerin tercihlerinde daha büyük sapmalara neden olabileceği söylenebilir (Çelik ve Karaçuka, 2017, s. 315). Dolayısıyla, özellikle ekonomik anlamda turizme bağlı olan destinasyonların, terörizmle başa çıkmak için kriz yönetimi stratejileri uygulamaları gerekmektedir. Öte yandan, turizm endüstrisi terör eylemlerini bir kriz olarak görmediği takdirde, mevcut kaynaklar etkin bir şekilde değerlendirilememektedir. Bu nedenle, turizm destinasyonlarının pazarlama çabalarıyla kriz yönetimi plânlarını güçlendirmeleri ve olumlu bir imaj oluşturarak kaybedilen turizm değerini geri kazanmaları, zorunlu hale gelmektedir (Sönmez vd., 1999, s. 16).

2.8.2.2. Doğal afetler

İşletme yönetimi tarafından öngörülemeyen yangın, sel, deprem ve kuraklık gibi doğal afetler krizlerin en önemli nedenleri arasında yer almaktadır (Haşit, 2015, s. 13). Bazı doğal afetler, iklim değişikliğinden kaynaklanabilirken bazı doğal afetler ise değişen demografik eğilimler ve özellikle nüfus yoğunluğundaki artışla ilişkili olabilmektedir (World Travel and Tourism Council, 2019, s. 5). Dolayısıyla, doğal afetlerin insan faaliyetlerinden kaynaklanabileceğini de söylemek mümkündür (Faulkner, 2001, s. 136). Doğal afetlerden kaynaklanan krizleri diğer kriz türlerinden ayıran en önemli fark, doğal felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla işletmelerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasıdır (Tutar, 2004, s. 28).

Turizm endüstrisi, bir bölgede meydana gelen doğal afetlerden olumsuz yönde etkilenmektedir. Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde meydana gelen doğal afetler, çevresel kaynaklar ve turizm endüstrisi üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır (Ritche, 2008, s. 323-324). Buna ek olarak, turistler, oluşabilecek bir tehlike anında riskten kaçınmak için güvenilir kaynaklara yabancı oldukları için, doğal afet yaşandığı durumlarda yerel halktan daha savunmasız olabilmektedir (Faulkner, 2001, s. 142).

Depremler, doğal afetler içinde en büyük etkiye sahiptir. Depremler, krizin en önemli doğal kaynağıdır ve etkisi diğer doğal afetlere göre daha büyük ve uzun sürelidir (Tutar, 2004, s. 28). Örneğin, 20. yüzyılın en büyük doğal afetlerinden biri, 21 Eylül 1999'da Tayvan'da yaşanan 7,3 büyüklüğündeki depremdir. Yaşanan deprem, Tayvan'ın ekonomisini ciddi ölçüde sarsmış, can ve mal kaybına neden olmuştur. 21 Eylül Depremi, turizm endüstrisini de olumsuz yönde etkilemiştir. Deprem, popüler destinasyonlardaki faaliyet gösteren çok sayıda turistik tesise zarar verdiği için turizm endüstrisi açısından ciddi sıkıntılara neden olmuştur. Depremin ardından bölgeye yönelik turist taleplerinde ciddi düşüşler meydana gelmiştir. Buna ek olarak, 17 Ağustos 1999'da Türkiye'de ve 17 Ocak 1995'te Japonya'da meydana gelen depremler, ilgili bölgelerin turizminde benzer sorunlara neden olmuştur. Özellikle, 17 Ağustos 1999'da Türkiye'de yaşanan Marmara depremi ile birlikte turist sayılarında ciddi bir düşüş yaşanmıştır (Huang ve Min, 2002, s. 146).

Depremlerin yanı sıra kasırgalar, volkanik patlamalar ve tsunamiden kaynaklanan doğal afetler de turizm endüstrisini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, 2017 yılında meydana gelen Irma ve Maria Kasırgaları, turist sayılarında ve döviz gelirlerinde ciddi

bir düşüşe neden olmuştur. Söz konusu kasırgalar, 826.000 turist ve 741 milyon dolar döviz kaybına neden olmuştur. Buna ek olarak, 2018 yılının Mayıs ayında Hawaii'deki Kilauea Dağı yanardağının patlaması, Hawaii'nin en büyük turistik çekim merkezi olan Hawaii Volcanoes National Park'ın kapanmasına neden olmuştur. Bunun yanı sıra, meydana gelen patlamanın ardından, otellerde ve eğlence merkezlerinde Haziran ayından Ağustos ayında kadar rezervasyonlarda %15-50 düşüşler yaşanmış ve bazı işletmeler kapatılarak turistlere para iadesi yapılmak zorunda kalınmıştır (World Travel and Tourism Council, 2019, s. 5). 2004 yılında meydana gelen Hint Okyanusu tsunamisi ile birlikte Tayland'ın önemli çekim merkezi olan Phuket'e gelen turist sayılarında ciddi düşüşler yaşanmıştır. Yaşanan tsunaminin ardından, Tayland'da 2005'in ilk yarısında uluslararası turist sayısında %67,2'lik bir düşüş yaşanmıştır. Ayrıca, 3000'den fazla kişiyi istihdam eden yaklaşık 500 turizm işletmesi tsunami sonucunda yıkılmıştır (Kuo, Chen, Tseng, Ju ve Huang, 2008, s. 917).

Bir destinasyonda doğal afet yaşandığı zaman, potansiyel turistler, medyadaki haberler aracılığıyla hükümet tarafından doğal afetlerden etkilenen bölgelere seyahat etmemeleri konusunda uyarılmakta ve alternatif olarak daha güvenli destinasyonlara gitmeleri tavsiye edilmektedir (COMCEC, 2017, s. 30). Bununla birlikte, doğal afetin yaşandığı bölgeye yönelik olarak ulusal veya uluslararası medyada yer alan haberlerde, bazen olaylar abartılı bir şekilde sunularak kafa karışıklığına neden olabilmektedir. Bu durumda turistler, hükümet tarafından herhangi bir açıklama yapılmadığı takdirde, kitle iletişim araçları vasıtasıyla medyada yer alan haberlere göre hareket etmekte (Milo ve Yoder, 1991, s. 36) ve destinasyona yönelik olumsuz bir imaj algılayabilmektedir. Bunun nedeni, turistlerin medya aracılığıyla paylaşılan haberlerin arkasındaki gerçekleri tam olarak değerlendirme imkânına sahip olmamasıdır (Huang ve Min, 2002, s. 146). Dolayısıyla, doğal afetlerin yaşandığı zamanlarda, felaket haberlerinin doğru bir şekilde aktarılması bölgenin imajı açısından oldukça önemlidir.

2.8.2.3. Genel ekonomik ve finansal krizler

Ekonomik kriz, herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve miktarlarda, kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak ifade edilmektedir (Kibritçioğlu, 2001, s. 1). Ekonomik krizler, değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Üretimde hızlı bir daralma, fiyatlar genel

seviyesindeki ani düşüş, iflas, işsizlik oranında ani artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş ve spekülatif hareketler gibi faktörler ekonomik krizlerin başlıca örnekleridir (Aktan ve Şen 2001, s. 4). Ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar işletmeleri ve işletmelerin faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, piyasadaki arz talep dengesini bozarak işletmenin kullanabileceği girdilerin ve pazarlayabileceği ürünlerin fiyatını ve miktarını, yatırım kararlarını ve kâr marjlarını etkileyebilmektedir (Patan, 2009, s. 14). Küresel, ülkesel ve bölgesel düzeydeki milli gelir, kişi başına harcanabilir gelir, gelir dağılımı, konjonktürel dalgalanmalar, enflasyon oranı, fiyat ve para politikaları, faiz oranları ve istihdam düzeyi gibi çeşitli makroekonomik göstergelerde meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler, tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü ve konaklama işletmelerini de etkileyen kriz nedenleri arasındadır (Akıncı, 2010, s. 225). Seyahate ayrılan harcanabilir gelirin düşmesine neden olan ekonomik krizler, turizm talebini olumsuz yönde etkilemektedir. Ülke içinde yaşanan krizler, küreselleşme ile birlikte bölgesel hatta küresel boyuta taşınabilmektedir. Bu durumda, ekonomik krizden etkilenen ve gelirleri azalan tüketiciler, gelirleri yeniden yeterli seviyeye gelinceye kadar tatil plânlarını erteleyebilmektedir (Durgun ve Gövdere, 2011, s. 144). Ulusal ve uluslararası turizm hareketleri üzerinde önemli etkileri olan krizler arasında, 1997 Asya Krizi, 2001 Türkiye Ekonomik Krizi ve 2008 Küresel Ekonomik Krizi yer almaktadır.

1997 yılında Tayland'da ortaya çıkan Asya krizi, Güneydoğu Asya'nın büyük bir kısmına yayılarak, ciddi boyutlara ulaşan bir ekonomik krize dönüşmüştür (de Sausmarez, 2004, s. 220). Ekonomide yaşanan bir takım makroekonomik bozukluklar ve yanlış uygulanan bazı politikaların sonucu olarak ortaya çıkan 1997 Asya krizinin (Engin, 2007, s. 42), uluslararası seyahatler üzerindeki etkisi olumsuz yönde olmuştur (Dilek ve Kulakoğlu Dilek, 2017, s. 1094). Buna ek olarak, 2000-2002 arasında meydana gelen ülkesel ekonomik kriz ve 2008 yılı son çeyreğinde meydana gelen ve 2010 yılı itibarıyla etkisini halâ sürdüren küresel ekonomik kriz, tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü ve konaklama işletmelerini de olumsuz yönde önemli ölçüde etkilemiştir (Akıncı, 2010, s. 225). Tüm dünyayı etkisi altına alan 2008 Küresel Ekonomik Krizi, Türkiye turizmini de etkilemiştir. Durgun ve Gövdere'nin (2011), 2008 Küresel Krizi'nin Antalya turizm sektörü üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçladıkları çalışmada, Antalya'daki konaklama işletmelerinin, pazar payının, satışların ve yatırımların azalması, oda fiyatlarının ve kâr marjlarının düşmesi, işletme borçlarının artması, çalışan personel

sayısının azaltılması şeklinde krizden olumsuz yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Öte yandan, ilgili çalışmada, krizin turizm endüstrisindeki hizmet kalitesinin iyileştirilmesine, yönetimin profesyonelleştirilmesine, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin artırılmasına, sektörün yeni ürün ve pazarlara yönelmesine sağladığı katkıdan dolayı olumlu yönlerinin olduğu da ortaya konmuştur.

2.8.2.4. Salgın hastalıklar

Salgın hastalıklar, bulaşıcı hastalığın bir bölgede veya tüm dünyada kısa süre içinde yayılmasıyla birlikte birçok insanın hastalanmasına neden olan hastalıklardır (Kılıçdere, 2017, s. 45). İnsanlık tarihi boyunca çeşitli nedenlerle birçok salgın hastalık meydana gelmiştir. İnsanları ve diğer canlıları olumsuz yönde etkileyen bu salgın hastalıklar, turizm endüstrisi üzerinde de ciddi sorunlara neden olmuştur. Turizm endüstrisini en çok etkileyen salgın hastalıklar arasında, Şap hastalığı, SARS virüsü, Domuz Gribi (H1N1) ve Kuş Gribi (H5N1), Zika virüsü, Ebolo salgını ve Yeni Tip Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) yer almaktadır.

Halk arasında ayak ve ağız hastalığı ve FMD (Foot and Mouth Disease) olarak da bilinen Şap hastalığı, 2001 yılının Şubat ayında Birleşik Krallık'ta ortaya çıkmıştır. 6,5 milyondan fazla hayvanın katledilmesine neden olan şap hastalığı, sığır, domuz, koyun ve keçi gibi tırnaklı hayvanlarda görülen bir hastalıktır (Haydon, Kao ve Kitching, 2004, s. 675). Şap hastalığı, enfekte olan hayvanların diğer hayvanlarla teması halinde veya hava yoluyla hızlı bir şekilde yayılmaktadır (Grubman ve Baxt, 2004, s. 466). Bu salgın hastalık, turizm endüstrisi üzerinde ciddi ölçüde ekonomik kayıplara neden olmuştur. Hastalığın turizm endüstrisi için haftalık gelir kaybı, 125-179 milyon pounddur (Baxter ve Bowen, 2004, s. 268). Hastalığın yayılmasını önlemek için, bölgede çiftlik turizmi, dağ turizmi ve kırsal turizme yönelik faaliyet gösteren turizm işletmeleri kapatılmıştır. Bu nedenle, hastalığın neden olduğu ekonomik kaybın yıl bazında toplam 2,3 milyar dolar olduğu tespit edilmiştir (Coles, 2004).

Turizm endüstrisi üzerinde önemli etkiye sahip olan bir diğer salgın hastalık, SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) virüsüdür. SARS virüsü, ilk kez 2002 yılının Kasım ayında Çin'in güneyindeki Guangdong eyaletinde ortaya çıkmıştır (World Health Organization [WHO], 2020). Dünya genelinde yaklaşık 8.096 kişi SARS virüsüne yakalanmış ve 774 kişi virüsten dolayı hayatını kaybetmiştir (McAleer, Huang, Kuo,

Chen ve Chang, 2008, s. 3). Vaka sayısının en çok görüldüğü ülkeler Çin (5327), Hong Kong (1755), Tayvan (346), Kanada (251) ve Singapur (238) olarak sıralanmaktadır (Çeti ve Ünlüönen, 2019, s. 117). Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (2003), özellikle Çin, Hong Kong, Vietnam ve Singapur'un ciddi bir şekilde etkilendiği SARS virüsünün ardından, turizm endüstrisinde istihdam edilen yaklaşık üç milyon kişinin işini kaybettiğini ve GSYİH'nin 20 milyar doların üzerinde bir kaybının olduğunu ileri sürmektedir (Kuo, Chen, Tseng, Ju ve Huang, 2008). Aynı zamanda, Asya'nın diğer ülkelerinde de virüs vakası görülmemesine rağmen turist sayılarında %70'den fazla bir düşüş kaydedilmiştir (McKercher ve Chon, 2004). Pine ve McKercher (2004), SARS virüsünden sonra Singapur'un turizm GSYİH'sinin %43 azaldığını ve turizmle ilgili iş kaybının 17.500 olduğunu, Hong Kong'un turizm GSYİH'sinin %41 azaldığını ve turizmle ilgili iş kaybının 27.000 olduğunu, Çin'nin turizm GSYİH'sinin %25 azaldığını ve turizmle ilgili iş kaybının 2,8 milyon olduğunu ve Vietnam'ın turizm GSYİH'sinin %15 azaldığını ve turizmle ilgili iş kaybının 62.000 olduğunu ileri sürmüştür (Günay, Bayraktaroğlu ve Özkul, 2020, s. 81).

Domuz gribi ve kuş gribi, turizm endüstrisini etkileyen salgın hastalıklar arasında yer almaktadır. 2008 ekonomik krizi ile birlikte turizm endüstrisini olumsuz etkileyen Domuz Gribi (H1N1), ilk olarak 2009 yılının Mart ayında Meksika'da ortaya çıkmıştır (Page, Song ve Wu, 2012, s. 143). Haque ve Haque (2018), yaptıkları çalışmada domuz gribinin Brunei turizm endüstrisi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yapılan çalışmada, Brunie'de domuz gribinin ardından ilk 10-12 aylık dönemde domuz gribi nedeniyle turist sayısının yaklaşık 30.000 (%15) azaldığı ve turizmden elde edilen gelirde yaklaşık 15 milyon dolar azalma olduğu tespit edilmiştir. Çeti ve Ünlüönen (2019), salgın hastalıklara bağlı olarak oluşan sağlık krizlerinin turizm sektörü üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, domuz gribi salgınının gerçekleştiği 2009 yılında vaka sayılarının en çok görüldüğü ülkelerden ABD (%5,01), Meksika (%2,55), Kanada (%8,20), Japonya (%18, 69) ve İspanya'da (%8,77) turist sayılarının düştüğünü tespit etmişlerdir. 1997 yılında kümes hayvanlarında ortaya çıkan kuş gribi, 2003 yılında yeniden ortaya çıkmıştır. Kuş gribi, ortaya çıktığı tarihten itibaren milyonlarca kümes hayvanında tespit edilmiştir. Aynı zamanda, 400'den fazla insanda da vaka tespit edilmiştir (World Health Organization, 2009). Kuş gribi, genellikle kuşlardan insanlara bulaştığı için gribin insandan insana bulaşma olasılığı düşüktür (Kuo vd., 2008). Bununla birlikte, kuş gribinin insandan insana bulaştığı vakalar az da olsa görülmüştür. Bu vakalar, 1997'de Hong Kong'da ve

2003'de Hollanda'da tespit edilmiştir (Acar ve Beşirbellioğlu, 2005, s. 348). 2003 yılında, kuş gribi salgının en yoğun görüldüğü ülkelerdeki turist sayılarında azalma olduğu tespit edilmiştir. Bu ülkeler arasında yer alan, Endonezya (%11,25), Vietnam (%7,57), Çin (%10,41) ve Tayland'a (%7,27) gelen turist sayısında düşüş yaşandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Mısır'ın kuş gribinden kaynaklanan vaka ve ölüm sayısının en fazla görüldüğü beş ülke arasında yer almasına rağmen, Mısır'daki turist sayısında azalma olmaması dikkat çekmektedir (Çeti ve Ünlüönen, 2019, s. 119).

Turizm endüstrisi üzerinde olumsuz etki yaratan bir diğer salgın olan Ebola salgını, 2013 yılının Aralık ayında Gine'de ortaya çıkmıştır. Batı Afrikada'ki Gine, Nijerya, Senegal ve Sierra Leone olmak üzere beş ülkedeki toplam vaka sayısı 28.607 ve salgından ölen toplam kişi sayısı 11.314'tür. Hastalık, Afrika'da Ebola salgını olmayan birçok turizm destinasyonunda bile seyahat rezervasyonları üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştır (Mizrachi ve Fuchs, 2016, s. 1-2).

Koronavirüs (Covid-19) salgını, dünyadaki diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü üzerinde de ciddi olumsuzluklara neden olmuştur. Dünya genelinde turizm destinasyonlarına yönelik talebi önemli ölçüde azaltan koronavirüs (Covid-19), aynı zamanda birçok turizm işletmesinin uzun süreli kapalı kalmasına ve bazı turizm işletmelerinin faaliyetlerine tamamen son vermelerine neden olmuştur. Koronavirüs (Covid-19) salgınının neden olduğu kriz ile birlikte, uluslararası turizm gelirlerinde ciddi düşüşler yaşanmıştır. Aynı zamanda, turizmde istihdam edilen kişilerin birçoğu işlerine geçici süreliğine ara vermek durumunda kalırken bazıları ise kalıcı olarak işlerini kaybetmiştir. İzleyen bölümde, koronavirüs (Covid-19) salgını ve salgının turizm endüstrisi üzerindeki etkileri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.9. Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm

Koronavirüsler (CoV), soğuk algınlığından Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS-CoV) ve Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS-CoV) gibi daha ciddi hastalıklara kadar çeşitli hastalıklara neden olan büyük bir virüs ailesidir. Yeni Tip Koronavirüs Hastalığı (Covid-19), ilk olarak Çin'in Vuhan eyaletinde 2019 yılında Aralık ayının sonlarında solunum yolu belirtileri (ateş, öksürük ve nefes darlığı) olan bir grup hasta üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, 13 Ocak 2020'de tanımlanan bir virüstür.

Yeni Tip Koronavirüs hastalığına SAR-CoV-2 virüsü neden olmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020). 13 Ocak 2020 tarihinde Çin dışında ilk vaka Tayland'dan bildirilmiştir (Türk Tabipleri Birliği, Covid-19 Pandemisi İki Aylık Değerlendirme Raporu, 2020). Koronavirüs (Covid-19), SARS-CoV ve MERS-CoV gibi koranavirüs ailesinden olup ciddi solunum yetmezliği oluşturan zarflı bir RNA virüsüdür (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020, s. 26). Virüsün, başlangıçta Vuhan şehrinde bulunan deniz ürünleri ve hayvan pazarından çoğaldığı, daha sonra ise başta Vuhan olmak üzere Hubei eyaletindeki diğer şehirler, Çin Halk Cumhuriyeti'nin diğer eyaletleri ve Avrupa ve Amerika dâhil tüm dünya üzerinde etkili olduğu ve bir salgına dönüştüğü görülmektedir (Atay, 2020, s. 168; T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020; Lu, Stratton ve Tang, 2020, s. 401). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), Covid-19 salgınını 30 Ocak 2020 tarihinde "Uluslararası Boyutta Halk Sağlığı Acil Durumu" olarak sınıflandırmış ve ilk salgının başladığı Çin dışında 113 ülkede koronavirüs (Covid-19) vakalarının görülmesi, virüsün yayılımı ve şiddeti nedeniyle 11 Mart 2020'de "Küresel Salgın (pandemi)" olarak tanımlamıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020). Küresel salgın (pandemi), bir toplumda veya bölgede hastalıktan kaynaklanan vakaların ve sağlıkla ilgili belirli durumların aşırı bir şekilde meydana gelmesidir (Last, 2001, s. 60).

Öksürme, hapşırma veya nefes verme sırasında yayılan küçük damlacıklar yoluyla bulaşan Covid-19 virüsünün en yaygın belirtileri, ateş, kuru öksürük ve yorgunluktur. Daha az yaygın olan diğer belirtileri ise ağrı ve sızı, burun tıkanıklığı, baş ağrısı, göz kapaklarının iltihabı, boğaz ağrısı, ishal, tat veya doku kaybı, ciltte kızarıklık ve el ve ayak parmaklarında renk değişimidir. Bu belirtiler, daha hafiftir ve yavaş yavaş görülmeye başlamaktadır (World Health Organization, 2020). Koronavirüsün en önemli özelliği, insandan insana geçiş ile yayılmasıdır. Aynı zamanda virüs, 2020 yılının Mart ayında, SARS ve MERS hastalıklarının toplamından daha fazla zarara ve ölüme yol açmıştır (Karcıoğlu, 2020, s. 56).

Dünya Sağlık Örgütü'nün Çin Halk Cumhuriyeti'ne ait koronavirüs (Covid-19) raporuna göre, ölüm vakaları genellikle ileri yaştaki bireylerde veya hipertansiyon, diyabet, kanser, kronik akciğer rahatsızlığı gibi kronik hastalığa sahip olan bireylerde görülmektedir (T.C Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020, s. 8). Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, 2 Aralık 2020 tarihi itibarıyla dünya genelinde doğrulanmış toplam koronavirüs (Covid-19) vaka sayısı 62.844.837 ve koronavirüs (Covid-19) salgınından hayatını kaybedenlerin sayısı 1.465.144'tür (World Health Organization,

2020). Türkiye'de ise ilk koronavirüs (Covid-19) vakası 11 Mart 2020'de tespit edilmiştir (T.C Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020, s. 9). Sağlık Bakanlığı (2020) verilerine göre, Türkiye'de 2 Aralık 2020 tarihi itibarıyla doğrulanmış toplam hasta sayısı 506.966, toplam vefat sayısı ise 13.936'dır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020).

Koronavirüs (Covid-19) salgını, sektörleri farklı şekillerde ve derecelerde etkilemiştir. Turizm sektörü, dünya genelinde salgından en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Turizm sektörü, çevrede meydana gelen değişimlere anında cevap verebilen dinamik bir özelliğe sahip olmasına rağmen, koronavirüs (Covid-19) salgınının meydana getirdiği olumsuzluklardan önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu olumsuzluklardan turizmde doğrudan ve dolaylı olarak faaliyet gösteren birçok endüstri ve çalışan da etkilenmiştir. Özellikle, virüsün ilk çıktığı zamanlarda insandan insana bulaşıp bulaşmadığı bilinmemekteydi. Ancak, yapılan çalışmalar virüsün insandan insana bulaştığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, virüsün seyahat yoluyla da yayıldığı görülmektedir. Virüsün, seyahat eden insanlar aracılığıyla yayıldığını kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır. Wilson ve Chen (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, Çin'in en büyük tren istasyonu, havaalanı ve derin su limanına sahip olan Vuhan şehrinde virüse yakalanan kişilerin, dünyanın farklı bölgelerine yaptıkları seyahatlerde virüsün yayılımının arttığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, turizm destinasyonlarında seyahat yoluyla virüsün yayılmasını önlemek için birtakım tedbirler alınmıştır. Bu tedbirlerin başında, turizm destinasyonlarına yönelik seyahat kısıtlamalarının getirilmesi yer almaktadır. Dolayısıyla, ilk vakanın tespit edildiği tarihten itibaren salgının küresel boyuta ulaşmasıyla birlikte, turizm işletmelerinin çoğunluğu kapatılarak dünya genelindeki tüm turizm destinasyonlarına yönelik seyahat kısıtlamaları getirilmiştir. Bu bağlamda, salgının yayılmasını önlemeye yönelik olarak turizm tarihinde ilk kez, dünya genelindeki turizm destinasyonlarının %100'ü (217 turizm destinasyonu) sınırlarını tamamen veya kısmen kapatarak ve uluslararası uçuşları iptal ederek seyahat kısıtlamaları uygulamıştır (UNTWO, World Tourism Barometer, 2020). Bu durum, uluslararası turist sayılarında ve turizmden elde edilen gelirlerde ciddi düşüşlere neden olmuştur. Koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle getirilen seyahat kısıtlamalarından dolayı, uluslararası turizmde meydana gelen gelir kaybı, Mayıs ayının sonu itibarıyla 320 milyar dolar olarak kaydedilmiştir. Bu rakam, 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin meydana getirdiği kaybın üç katını oluşturmaktadır (UNWTO, 2020). Aynı zamanda, 2020 yılının ilk çeyreğinde, uluslararası turist sayılarında bir önceki yıla oranla oldukça ciddi bir düşüş

yaşanmıştır. Mevcut veriler, dünya genelinde turizm üzerinde büyük bir etkiye sahip olan koronavirüs (Covid-19) salgınının, 2020 yılının ilk çeyreğinde uluslararası turist sayılarında %22'lik bir düşüş olduğunu göstermektedir. Bu veriler, 2020 yılının ilk üç ayında geçen yılın aynı dönemine kıyasla uluslararası turist sayısında 67 milyon turist kaybının olduğunu temsil etmektedir. Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) verilerine göre, uluslararası seyahatlerde 2020 yılının ilk sekiz ayında, geçen yılın aynı dönemine göre %70'lik bir düşüş yaşanmıştır. 2020 yılının Ocak-Ağustos ayları arasındaki bu düşüş, 2019 yılının aynı dönemine kıyasla 700 milyon daha az turist gelişinin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda yaşanan bu düşüş, uluslararası turizmden elde edilen ihracat gelirlerinde 730 milyar dolar tutarında bir kayıp anlamına gelmektedir. Bu rakam, 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin meydana getirdiği gelir kaybının sekiz katından daha fazlasını oluşturmaktadır (UNWTO, World Tourism Barometer, 2020). Dünya Turizm Forumu Enstitüsü (WTFI), Covid-19 salgınından önce turizm pazarında %3 ile %4 arasında bir büyüme hedeflediklerini belirtmiştir (World Tourism Forum Institute, 2020). Ancak, mevcut verilerden de anlaşıldığı gibi hedefin tutturulması olası görünmemektedir.

Bölgeler bazında değerlendirildiğinde, koronavirüs (Covid-19) salgınından en çok etkilenen bölgenin Asya-Pasifik olduğu görülmektedir. 2020 yılının ilk sekiz ayında Asya-Pasifik bölgesi, uluslararası turist gelişlerinde %79'luk bir düşüş yaşamıştır. Salgından en çok etkilenen ikinci bölge, Afrika (-%69) ve Orta Doğu (-%69) bölgeleridir. Afrika ve Orta Doğu bölgelerini, Avrupa (-%68), Amerika (-%65) bölgeleri takip etmektedir. Yıl bazında turizm sektöründe meydana gelecek gelişmeleri tahmin etmek güç olsa da, salgının kontrol altına alınma hızına, seyahat kısıtlamalarının süresine ve ulusal sınırların yeniden açılmasına bağlı olarak, 2020 yılında uluslararası turist sayılarının %70 oranında düşebileceği öngörülmektedir. Buna ek olarak, Dünya Turizm Örgütü'nün (2020) raporuna göre, 2021 yılının üçüncü çeyreğine kadar uluslararası turizmde toparlanmaların olması ve 2023 yılından önce 2019 seviyelerine geri dönülmesi beklenmektedir. Uzmanlar, virüsün yavaş bir şekilde kontrol altına alınması ve tüketici güveninin düşük olmasının yanı sıra seyahat kısıtlamaları uygulamalarını da uluslararası turizmin toparlanmasının önündeki bir engel olarak görmektedir (UNWTO World Tourism Barometer, 2020).

Türkiye'de vaka sayılarının ve vefat oranlarının artış göstermeye başlamasıyla birlikte, ilgili bakanlıklar tarafından virüsün yayılmasını önleyici tedbirler uygulanmaya başlamıştır. Türk Tabipleri Birliği Covid-19 İzleme Kurulu üyeleri tarafından, Türkiye'de

doğrulanmış ilk Covid-19 vakasının Sağlık Bakanlığı tarafından duyurulduğu 11 Mart 2020 tarihinden sonra geçen iki aylık sürede, pandeminin küresel durumunu ve Türkiye'de pandemiye karşı yürütülen çalışmaları değerlendirmek amacıyla 14 Mayıs 2020 tarihinde "TTB Covid-19 İki Aylık Değerlendirme Raporu" hazırlanmıştır. İlgili raporda, Türkiye'nin iki aylık süreçte pandemi ile ilgili hazırlık süreci değerlendirilmiş ve Türkiye'nin aldığı tedbirler kronolojik olarak sıralanmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak 10 Ocak 2020 tarihinde Sağlık Bakanlığı Koronavirüs Bilim Kurulu oluşturulmuştur. Sağlık Bakanlığı web sayfasında 23 Ocak 2020 tarihinde yer alan bilgilere göre Bilim Kurulu'nun Çin'den gelen tüm uçuşlar için bulaşıcı hastalık kontrol önlemlerinin alınması, yolcu iletişim bilgi formlarının doldurulması ve yer personelinin bilgilendirilmesi yönünde kararı kamuoyu ile paylaşılmıştır. Ayrıca, 23 Ocak'ta Sağlık Bakanlığı'nın Çin'den gelen tüm uçaklardaki yolcuların uçaktan inişte termal kameralarla taranması kararı da açıklanmıştır. 24 Ocak 2020 tarihinde, havaalanlarına termal kameralar yerleştirilmiş ve Çin'den gelen uçuşlar için termal kamera ve 14 gün gözlem uygulaması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, 3 Şubat 2020 tarihinde, Çin'den gelen uçuşların durdurulması kararı alınmıştır. 6 Şubat 2020 tarihinde ise tüm uluslararası uçuşlar için termal kamera uygulaması hayata geçirilmiştir. 23 Şubat 2020 tarihinde, İran sınırı kapatılmış ve 29 Şubat 2020 tarihinde İtalya, Güney Kore, Irak uçuşları durdurulmuş ve Irak sınırı kapatılmıştır. 2 Mart 2020 tarihinde, Koronavirüs Bilim Kurulu tarafından hazırlanan "COVİD-19 Bilgilendirme Broşürü"nün 81 ile dağıtıldığı açıklanmıştır. 3 Mart 2020 tarihinde, Suudi Arabistan ile uçuşların karşılıklı durdurulması kararı alınmıştır. 4 Mart 2020 tarihinde ise umreden dönenlerle ilgili düzenlemeler yapılmıştır. 11 Mart 2020 tarihinde, Türkiye'de ilk koronavirüs vakası açıklanmış ve toplu bulunan yerlere yönelik kısıtlama kararı alınmıştır. 15 Mart 2020 tarihinde, Türkiye ve Gürcistan arasındaki Sarp/Sarpi sınır kapısının yolcu trafiğine karşılıklı olarak kapatılması kararı alınmıştır. 16 Mart 2020 tarihinde, umreden dönenlere karantina uygulaması ve toplam 19 ülkeye uçuşların durdurulması kararı alınmıştır. 18 Mart 2020 tarihinde, "Evde Kal Çağrısı" yapılmıştır. 21 Mart 2020 tarihinde, 65 yaş ve üzeri vatandaş için sokağa çıkma yasağı uygulaması getirilmiştir. 22 Mart 2020 tarihinde, toplam 71 ülkeye uçuşlar durdurulmuştur. 27 Mart 2020 tarihinde şehirlerarası yolculuklar sınırlandırılmıştır. 28 Mart 2020 tarihinde, iller arasında seyahat etmesi zorunlu olan vatandaşların şehirlerarası otobüs seyahat izin belgesi ile seyahat etmesi kararı, 29 Mart 2020 tarihinde ise havayolu ile düzenlenecek uçuşlarda da yolcuların

seyahat izin belgesi ile seyahat etmesi kararı alınmıştır. 3 Nisan 2020 tarihinde ise 20 yaş altı nüfus için sokağa çıkma yasağı uygulaması getirilmiş ve toplam 31 ilin giriş-çıkışları kapatılmıştır (Türk Tabipleri Birliği, Covid-19 Pandemisi İki Aylık Değerlendirme Raporu, 2020). Sokağa çıkma yasakları, şehirlerarası yolculuk kısıtlamaları ve çeşitli sınırlamalar vaka sayılarının artış gösterdiği dönemlerde zaman zaman gerekli görüldüğü takdirde uygulamaya konulmuştur.

T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı, T.C İçişleri Bakanlığı ve T.C Sağlık Bakanlığı'nın koronavirüsle (Covid-19) mücadele kapsamında yayımlamış oldukları genelgeler, virüsün yayılmasını önleyici birtakım kısıtlamaları içermektedir. Bununla birlikte, restoran, lokanta, kafe, alışveriş merkezi ve eğlence merkezi gibi mekânların kapatılması veya bu mekânlara ilişkin getirilen kısıtlamalar, ulusal ve uluslararası seyahat kısıtlamaları, uçuşların iptal edilmesi, sokağa çıkma yasağı uygulamaları, karantina uygulamaları gibi virüsün yayılmasını engellemek amacıyla alınan birtakım önlemler Türkiye'nin ulusal ve uluslararası turizm hareketlerini olumsuz yönde etkilemiştir.

Koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında getirilen seyahat kısıtlamaları, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısı ve turizm gelirleri üzerinde de olumsuz bir etki yaratmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Sınır İstatistikleri'nden (2020) elde edilen veriler ışığında, 2019 ve 2020 yıllarında Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısı ve ziyaretçi sayılarının bir önceki yılın aynı dönemine göre değişim oranı, Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. *2019 ve 2020 Yıllarında Türkiye'ye Gelen Ziyaretçiler*

Yıllar	**2019**		**2020**	
Aylar	**Ziyaretçi Sayısı***	**Bir Önceki Yılın Aynı Dönemine Göre Değişim Oranı (%)**	**Ziyaretçi Sayısı***	**Bir Önceki Yılın Aynı Dönemine Göre Değişim Oranı (%)**
Ocak	1.999.642	5,65	2.287.010	14,37
Şubat	2.113.909	9,38	2.196.453	3,90
Mart	2.746.159	6,39	968.537	-64,73
Nisan	3.809.819	18,59	24.238	-99,36
Mayıs	4.512.020	7,26	29.829	-99,34
Haziran	5.969.981	17,25	295.840	-95,04
Temmuz	7.413.887	13,51	1.381.804	-81,36
Ağustos	7.016.330	13,93	2.192.251	-68,76
Eylül	5.982.789	10,26	2.534.376	-57,64
Ekim	4.818.001	13,66	-	-
Kasım	2.693.151	11,95	-	-
Aralık	2.671.511	9,72	-	-
TOPLAM	**51.747.199**	**12,22**	**-**	**-**
9 Aylık Toplam	**41.564.536**	**12,24**	**11.910.338**	**-71,34**

(*): *Yabancı Ziyaretçi + Yurtdışı İkâmetli Vatandaş Ziyaretçi*

Kaynak: *Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2020)*

Tablo 3 incelendiğinde, Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısının dokuz aylık dönemde (Ocak-Eylül), 2019 yılında 41.564.536 olduğu ve 2020 yılında 11.910.338 olduğu görülmektedir. Mevcut veriler, 2020 yılının dokuz aylık döneminde Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısında geçen yılın aynı dönemine göre %71,34'lük bir azalış olduğunu göstermektedir. Tabloya göre, 2020 yılının Ocak ayında Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısında geçen yılın aynı dönemine oranla (%14,37) artış yaşanmıştır. Ancak, Ocak ayından sonraki aylarda Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısında kademeli bir düşüşün yaşandığı görülmektedir. 2020 yılında Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısında en düşük yüzdeye (-%99,36) sahip olan ayın Nisan ayı olduğu görülmektedir. Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısındaki bu düşüşün nedeni, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de uluslararası turizme yönelik seyahat kısıtlamalarının getirilmesidir. Bununla birlikte, 2020 yılında Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısında Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında Nisan ve Mayıs aylarına göre nispeten bir artış olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni, koronavirüs (Covid-19) salgınından dolayı dünya genelinde uygulanan

seyahat kısıtlamalarının kısmen veya tamamen kaldırılmasıdır. Tablo 3'te yer alan bulgulardan hareketle, koronavirüs (Covid-19) salgınından dolayı getirilen seyahat kısıtlamalarıyla birlikte, 2020 yılında Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısında önemli bir düşüşün yaşandığını söylemek mümkündür. Öte yandan, seyahat kısıtlamalarının hafifletilmesiyle birlikte 2020 yılının Haziran ayından itibaren ziyaretçi sayısında nispeten bir artışın olduğu gözlenmektedir.

Koronavirüs (Covid-19) salgını, Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısının yanı sıra turizm gelirleri üzerinde de olumsuz bir etkiye neden olmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu'ndan (2020) elde edilen veriler ışığında 2019 ve 2020 yıllarında Türkiye'nin turizm geliri ve gelirin bir önceki yılın aynı dönemine göre değişim oranı, kişi başı ortalama harcama ve gecelik ortalama harcamaya ilişkin bilgiler Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. *2019 ve 2020 Yıllarında Türkiye'nin Turizm Geliri*

Yıl	Çeyrek	Turizm Geliri (Bin $)	Değişim Oranı (%)	Kişi Başı Ortalama Harcama ($)	Gecelik Ortalama Harcama ($)
2019	1.	4.629.679	4,6	697	67
	2.	7.973.963	13,2	625	68
	3.	14.031.122	22,0	649	73
	4.	7.885.568	20,6	727	62
	9 aylık	**26.634.764**	**15,9**	**649**	**70**
	Yıllık	**34.520.332**	**17,0**	**666**	**68**
2020	1.	4.101.206	-11,4	727	70
	2.*	-	-	-	-
	3.	4.044.356	-71,2	722	61
	9 aylık	**8.145.562**	**-69,4**	**724**	**65**

(2.*): *Koronavirüs (Covid-19) pandemisi nedeniyle sınır kapılarında anket yapılamadığı için 2020 yılı II. çeyreğine ilişkin veri yayınlanamamıştır.*

Kaynak: *Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK): Haber Bülteni (2020)*

Tablo 4 incelendiğinde, turizm gelirlerinin 2020 yılında Ocak, Şubat ve Mart aylarından oluşan 1. çeyrekte 2019 yılının aynı çeyreğine göre %11,4 azalarak 4 milyar 101 milyon 206 bin dolar olduğu, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarından oluşan 3. çeyrekte ise bir önceki yılın aynı çeyreğine göre göre %71,2 azalarak 4 milyar 44 milyon 356 bin dolar olduğu görülmektedir. 2020 yılının ilk çeyreğinde, kişi başı ortalama harcama miktarının (727 dolar) ve gecelik ortalama harcama miktarının (70 dolar) 2019 yılının aynı çeyreğine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. 2020 yılında 3. çeyrekte kişi başı ortalama harcama miktarı (722 dolar) 2019 yılının aynı çeyreğine göre artış göstermiştir ancak, gecelik ortalama harcama miktarı (61 dolar) bir önceki yılın aynı çeyreğine göre azalmıştır.

Türkiye ve dünya turizminde, koronavirüs (Covid-19) salgınından dolayı yaşanan olumsuzluklara rağmen turizm destinasyonları, turizm sektörünün içinde bulunduğu durumu iyileştirmek, turizmde yaşanan kayıpları telafi edebilmek, çabuk toparlanabilmek ve turizmi yeniden canlandırmak için çeşitli önlemler almaktadır. Bu bağlamda, turizmin sorumlu bir anlayışla yeniden canlanması için giderek artan sayıda destinasyon, koronavirüs (Covid-19) salgınının neden olduğu seyahat kısıtlamalarını hafifletmekte ve yeni normale uyum sağlamaktadır. Dünya Turizm Örgütü (2020) tarafından yayımlanan 30 Temmuz 2020 tarihli Seyahat Kısıtlamaları Raporu'nda, dünya genelindeki toplam 217 turizm destinasyonunun 87'sinin (%40), Covid-19 salgını karşısında uluslararası turizme yönelik getirdikleri seyahat kısıtlamalarını hafiflettikleri belirtilmektedir. Aynı zamanda, seyahat kısıtlamalarını hafifleten 87 destinasyondan yalnızca dördü tüm seyahat kısıtlamalarını tamamen kaldırırken, 83 destinasyon ise sınırlarını kısmen kapalı tutmuştur. Bununla birlikte, raporda 115 destinasyonun (dünya genelindeki tüm destinasyonların %53'ü) uluslararası turizm kapsamında sınırlarını tamamen kapalı tutmaya devam ettikleri ifade edilmektedir. Rapora göre, turizme daha fazla bağımlı olan destinasyonlar seyahat kısıtlamalarını hafifletme eğilimindeyken, turizme daha az bağımlı olan destinasyonlar sınırlarını tamamen kapatma eğilimindedir (UNWTO, Sixth Report, 2020).

Seyahat kısıtlamalarını hafifletmenin yanı sıra birçok destinasyon (İspanya, Portekiz, Kenya, Yunanistan, Polonya, Kolombiya, Avustralya, Kosta Rika, Ekvador, Bulgaristan, Litvanya, Letonya, Estonya, Belçika, Hırvatistan, Danimarka, Fransa ve İtalya) krize yanıt verebilmek ve turizmi yeniden canlandırmak adına turizm kapsamında

birtakım önlemler alarak girişimlerde bulunmuştur. Örneğin, İspanya Turizm Bakanı, İspanyol Turist Kalitesi Enstitüsü (ICTE) ile Güvenli Turizm Sertifikalı bir sistemin ve Covid-19'a karşı Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanmış Sağlık İçin Risk Önleme Sistemi'nin uygulanmasına ilişkin bir sertifika oluşturmuştur. Bu kapsamda, Bakanlık, konaklama işletmeleri, golf sahaları, kamplar, seyahat acenteleri gibi çeşitli endüstri alanlarında, turizm sektöründe koronavirüsün (Covid-19) yayılmasını azaltmak için bir kılavuz yayınlamıştır. Buna ek olarak, Yunanistan Turizm Bakanlığı, krizlere anında yanıt verebilmek için Kriz Yönetimi Komitesi'ni faaliyete geçirmiştir. Buradaki ana amaç, yolcuları koruyarak ve kaybedilen güveni yeniden sağlayarak Yunan turizminin imajına yönelik olası zararları en aza indirmektir. Aynı zamanda, Turismo de Portugal, şirketlere gerekli hijyen ve temizlik önlemleri hakkında bilgi vermek ve ülkeyi güvenli destinasyon olarak tanıtarak ziyaretçilerin ülkeye olan güvenini geliştirmek için "Temiz ve Güvenli" etiketini oluşturmuştur. Sağlık ve hijyen protokolleri üzerine benzer girişimler, Kosta Rika ve Ekvador tarafından geliştirilmiştir. Arnavutluk da, çalışanların ve ziyaretçilerin sağlığını korumak ve turizm sezonuna yeniden başlamak için Turizm ve Çevre Bakanlığı ve Sağlık ve Sosyal Koruma Bakanlığı ile işbirliği içinde, turizm şirketlerine yönelik gerekli ön koşulları yönlendirmeyi ve düzenlemeyi amaçlayan "2020 Turizm Sezonunda Anti-COVID 19 Önlemleri Protokolü" hazırlamıştır. Bulgaristan ise konaklama tesisleri için yönerge ve turistler için özel bir bildiri hazırlamıştır (UNWTO Briefing Note-Tourism and Covid-19).

Dünya Turizm Örgütü tarafından yayınlanan 31 Ocak 2020 tarihli belgede, kriz zamanlarında turizm sektörünün, insanları ve onların refahlarını ilk sıraya koyarak sorumluluğunu yerine getirmek zorunda olduğunu ve turizm sektörünün iş birliği içinde olmasının, virüsün yayılmasını engellemek ve insanlar ve toplumlar üzerindeki olumsuz etkisini sınırlandırmak için hayati bir önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Aynı zamanda turistlerin, hastalığın bulaşma riskini azaltmak için kendileri hakkında hastalıkla ilgili bilgileri bildirme sorumluğunda olmaları ve Dünya Sağlık Örgütü ve kendi ulusal sağlık örgütlerinin tavsiyelerine uymaları gerektiği belirtilmiştir (UNWTO Statement on the Novel Coronavırus Outbreak, 2020).

2.10. Türkiye'de Turizm İşletmelerinde Koronavirüs (Covid-19) Salgınına Yönelik Mücadele Yolları

Koronavirüs (Covid-19) salgını, ilk vakanın tespit edildiği günden itibaren birçok sektörü etkilediği gibi turizm sektörünü de önemli ölçüde etkilemiştir. Küresel anlamda ciddi bir etkiye sahip olan koronavirüs (Covid-19) salgını, turizm sektörünü tehdit etmekte ve iyi yönetilmediğinde turizm işletmelerinin varlığını tehlikeye sokabilecek bir kriz ortamı yaratmaktadır. Salgının yaratmış olduğu kriz ortamı, dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden biri olan turizmde, turist sayısı ve turizm gelirleri kapsamında hedeflenen rakamlara ulaşılmasını imkânsız kılmaktadır. Bu durumun en büyük nedenleri arasında, ulusal ve uluslararası çapta getirilen seyahat kısıtlamaları, sokağa çıkma kısıtlamaları, uçuşların iptal edilmesi, turizm destinasyonlarına yönelik güvenlik endişesi yer almaktadır. Koronavirüs (Covid-19) salgınının turizm endüstrisi üzerindeki en önemli etkisi, turist sayılarında meydana gelen ani düşüşler ve buna bağlı olarak turizm gelirlerinin büyük ölçüde azalmasıdır. Bunun yanı sıra, turizme bağlı birçok iş kolu da koronavirüs (Covid-19) salgınından olumsuz yönde etkilenmiştir. Salgının turizm endüstrisi açısından kriz boyutuna ulaşmasıyla birlikte, turizmde faaliyet gösteren sektörlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için salgın karşısında izleyecekleri yol, büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, turizm endüstrisi koronavirüs (Covid-19) salgınının getirdiği olumsuzluklardan kurtulmak, turizme eski canlılığını yeniden kazandırmak ve destinasyonlara yönelik olumsuz imajı ortadan kaldırmak için birtakım önlemler almakta ve stratejiler uygulamaktadır. Ulusal turizm alanyazınından hareketle, turizm alanında faaliyet gösteren havacılık sektörü, yeme-içme sektörü, seyahat acentaları, müze ve ören yerleri, eğlence mekânları ve konaklama işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle birtakım önlemler aldıkları ve kriz yönetimi stratejisi uyguladıkları söylenebilir. Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümünde turizmde faaliyet gösteren sektörlerin koronavirüs (Covid-19) salgınının neden olduğu kriz karşısında uyguladıkları stratejilere ve aldıkları tedbirlere yer verilmiştir.

Alanyazın incelendiğinde, Türkiye'de havacılığın koronavirüs (Covid-19) salgınından en fazla etkilenen sektörlerden biri olduğu görülmektedir. Havayolu işletmelerinin bu salgına yönelik birtakım tedbirleri gecikmeden aldığı da bilinmektedir. Akca (2020), tarafından yapılan bir çalışmada havacılık sektöründe Covid-19 salgını kapsamında ele alınan tedbirler ve salgının sektör üzerindeki ekonomik etkileri

incelenmiştir. İlgili çalışmada, Türkiye'de havacılık sektörünün salgın karşısında çeşitli stratejiler izlediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, 24 Mart 2020 tarihinde Türkiye'de Covid-19 salgınına yönelik olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından "Uçuş Operasyon Emniyet Bülteni" hazırlanmıştır. Halk sağlığını korumak, salgının bulaşma riskini en düşük seviyeye indirmek ve havacılık personelinin sağlık açısından güvenliğini arttırmak amacıyla birtakım kural, öneri ve tavsiyelerin yer aldığı bülten, Hava Taşıma İşletmeleri, Terminal İşletmeleri, Yer Hizmetleri Kuruluşları ve Temsil, Gözetim ve Yönetim kuruluşlarına yönelik tüm birimleri ve personeli kapsamaktadır. Bu kapsamda, havalimanlarında termal kameralar kullanılarak ülkeye giriş yapan yolcuların sağlık durumları analiz edilmeye çalışılmıştır. Yüksek ateşi olan yolcular ile sağlık personeli ilgilenmiş, şüpheli durumlarda ise yolcuların ülkelere girişlerine yasak ya da kısıtlama getirilmiştir. Bazı ülkelerde ise yolcuların iyi olduklarına veya rahatsızlık taşımadıklarına ilişkin sağlık sertifikalarını yanlarında bulundurmaları istenmiştir (Akca, 2020, s. 48). Aynı zamanda, Türkiye'de koronavirüs (Covid-19) salgınına yönelik alınan tedbirler kapsamında, 20 Mayıs 2020 tarihinde, Sağlık Bakanlığı tarafından şehirlerarası ulaşımın sağlanabilmesi için HES (Hayat Eve Sığar) mobil uygulamasının hayata geçirileceği açıklanmıştır. Yolcular, mobil uygulama üzerinden aldıkları kodu kullanarak yurtiçinde uçak, tren ve otobüs seyahati gerçekleştirebilmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020). Buna ek olarak, havayolu şirketlerinin büyük bir kısmı akıllı uygulamaları kullanmakta, bilet satışları ve diğer rezervasyon hizmetlerini sosyal mesafeyi koruyan çevrim içi sistemler veya çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirmektedir (Atay, 2020, s. 171).

Türkiye'de kontrollü normalleşme süreci ile birlikte kültürel faaliyetler kapsamında da koronavirüs (Covid-19) salgınına karşı önlemlerin alındığı görülmektedir. Bu kapsamda, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından, koronavirüse (Covid-19) karşı tüm tedbirler alınarak 1 Haziran 2020 tarihi itibarıyla müze ve ören yerlerinde ziyaretçi kabulüne başlanacağını duyurulmuştur. Kültür ve Turizm Bakanlığı, söz konusu tedbirler kapsamında, temasa açık tüm alanların düzenli olarak dezenfekte edildiğini, müze ve ören yerlerinin giriş ve sergileme alanlarına uyarı ve bilgilendirmeler yerleştirildiğini, tüm ziyaretçilerin ana girişlerde özel koruyucu kıyafetler giymiş kişiler tarafından uzaktan temassız ateş ölçümleri yapılarak kabul edildiğini, ana girişlere paspas, iç bölümlere temassız dezenfektan dispanserlerinin konulduğunu, müze ve ören yerlerinde personelin maske ve eldivenle hizmet vereceğini, ziyaretçilerin gişeye uğramadan barkod ile giriş yapabileceklerini, karekod ile internet üzerinden e-bilet ve müzekart alabileceklerini,

bilet ve e-bilet kontrollerinin özel terminaller sayesinde temassız olarak gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, "Müzelerin Sesi" uygulaması ile ziyaretçilerin cep telefonlarından sesli rehber hizmeti alabilecekleri belirtilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği 2020).

Koronavirüs (Covid-19) salgınından etkilenen işletmelerden biri de seyahat acentalarıdır. İlgili alanyazın incelendiğinde seyahat acentalarının salgın karşısında faaliyetlerini devam ettirmede oldukça zorlandıkları ve bu süreçten olumsuz yönde etkilendikleri anlaşılmaktadır. İbiş (2020), Türkiye'deki seyahat acentalarının Covid-19 salgınından nasıl etkilendiğini belirlemek, sektör temsilcilerinin geleceğe yönelik düşünce ve öngörülerini ortaya koymak ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Seyahat acentası yetkilileriyle gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda, seyahat acentalarının koronavirüs (Covid-19) salgınından büyük ölçüde etkilendiği, bu süreçte gelir kaynaklarının kesildiği, buna karşılık pek çok sabit giderlerinin devam ettiği ve acentaların daha fazla desteğe ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir.

Yeme-içme sektörünün koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğini ve salgına karşı hangi tedbirleri aldığını araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Şen (2020), Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren yemek firmalarının yetkilileri üzerine gerçekleştirdiği bir çalışmada, hazır yemek üreten firmaların Covid-19 salgınından ne derece etkilendiğini ve firmaların aldığı tedbirleri belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışmada, yemek firmalarının Covid-19 salgınından farklı nedenlerle yüksek oranda etkilendiği tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda, firmaların toplam kapasite kaybının %62,43 olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmaya dâhil edilen firmaların tamamının salgından dolayı hizmetlerinde insan sağlığını koruyucu önlemler aldığı ve 4 Nisan 2020 06.04.2020 tarihine kadar personel çıkarmadığı, bunun yerine personele yıllık izin kullandırdığı tespit edilmiştir.

Koronavirüs (Covid-19) salgınının turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkilerini ortaya koyan kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Demir, Günaydın ve Şen Demir (2020), koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de turizm sektörü üzerindeki gelişimini ortaya koymayı, virüsün etkisini analiz etmeyi ve sonuçlarını değerlendirmeyi amaçladıkları çalışmada, turizm alanında havayolu işletmeleri, otel işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acentaları, yat ve tekne işletmeleri ve yiyecek-içecek işletmelerinin üst düzey yöneticileri veya sahipleriyle görüşme yapmışlardır.

Yapılan görüşmeler sonucunda, koronavirüs (Covid-19) salgını öncesine ilişkin görüşler değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunun görüşünün koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de turizmi etkilemeyeceği yönünde olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada, Türkiye'de koronavirüs (Covid-19) salgını sürecinde turizme ilişkin sonuçlara bakıldığında, sağlığın öncelikli konu olduğunun vurgulandığı, ancak normalleşme sürecinin de gerekliliğine dikkat çekildiği görülmektedir. Türkiye'de koronavirüs (Covid-19) salgını sonrası turizme ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde, katılımcılar tarafından koronavirüs (Covid-19) salgını sonrasında turizmin eskisi gibi olmayacağının ve hem turizm işletmelerinde hem de turist tercihlerinde önemli değişikliklerin yaşanabileceğinin öngörüldüğü tespit edilmiştir. Bu bağlamda, turistlerin seyahatlerinde daha temkinli, seçici ve sağlık koşullarına dikkat edici davranışlarda bulunmaları, kalabalık turizm tesislerini, ulaştırma araçlarını, restoran ve eğlence yerlerini, tur programlarını ve transferlerini tercih etmek yerine kişiye özel hizmetlerin sunulduğu butik tesisleri, bireysel ya da küçük grup tatilleri ve seyahat hizmetlerini tercih etmeleri öngörülmektedir. Uçakların, otellerin, restoranların, kruvaziyerlerin ve otobüslerin sosyal mesafe nedeniyle kapasite kullanımını belirli ölçüde düşürmeleri, otellerde her şey dâhil sistem yerine daha çok oda+kahvaltı ve yarım pansiyon uygulamasına geçilmesi ve açık büfe restoran hizmeti yerine alakart ve masaya servis yapılması, animasyon, eğlence hizmetlerinin sınırlandırılması gibi değişikliklerin yapılabileceği öngörülmektedir.

Sağlık turizmi kapsamında birtakım önlemler alınmıştır. Sağlık Bakanlığı tarafından, koronavirüs (Covid-19) salgını ile mücadele süresince, uluslararası sağlık turizmi kapsamında Türkiye'den sağlık hizmeti almak isteyen hastaların kabul şartları, ülkeye girişleri, hastaneye yatış, tedavi, taburculuk ve izolasyon kuralları ile hasta ve refakatçilere yönelik alınacak tedbirler yayınlanmıştır. Bu tedbirler, seyahat öncesi ve seyahat sırasında (hava yoluyla geleceklere yönelik önlemler, kara yoluyla geleceklere yönelik önlemler, gümrük kontrolünde yapılması gerekenler ve hastanelere transfer sırasında alınması gereken önlemler) yapılması gerekenleri kapsamaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2020).

Türkiye'de koronavirüs (Covid 19) ile mücadelede kriz yönetimi stratejisi olarak görülebilecek bir diğer yapılanma da Bilim Kurulu yapılanmasıdır. Koronavirüs (Covid-19) salgını ile mücadele kapsamında Sağlık Bakanlığı'nın ve Bilim Kurulu'nun

tavsiyeleri doğrultusunda birtakım önlemler alınmıştır. Bu kapsamda, Türkiye'deki pandemi sürecinin yönetiminde, Bilim Kurulu yapılanmasının önemli bir yeri olmuştur. 2020 yılının Ocak ayından itibaren Çin'de ilk vakaların görülmesi ile birlikte Türkiye'de Sağlık Bakanlığı, Bilim Kurulu'nu oluşturarak olası bir pandemi için hazırlıklara başlamıştır. Kamuoyuna "Bilim Kurulu" olarak ilan edilen ve 1 Haziran 2020 tarihine kadar hazırlanan rehberlerde bu şekilde geçen kurulun adı, bu tarihten sonraki dokümanlarda "Bilimsel Danışma Kurulu" biçiminde değiştirilmiştir. Kurulun işleyişi ile ilgili yazılı bir resmi metin bulunmamakla birlikte kurul üyelerinin çeşitli medya mecraları aracılığıyla yaptıkları açıklamalar pandeminin yönetimi sürecinde önemli bir yere sahiptir (Türk Tabipleri Birliği, Covid-19 Pandemisi 4. Ay Değerlendirme Raporu, 2020).

Türkiye'de hizmet sunan konaklama işletmelerinden bir kısmı ise koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle yaşanan müşteri kaybından dolayı otellerini kısmen kapatma veya otellerin kapasitesini düşürme kararı aldıklarını duyurmuşlardır. Örneğin, 21 Mart 2020 tarihli haberde, koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle Elite World otel zincirinin, Türkiye'deki altı otelini geçici olarak kapattığı, iki otelinin ise kapasitesini düşürdüğü açıklanmıştır. Bu bağlamda, Türkiye çapında hizmet veren Elite World, Elite World Asia, Elite World Europe, Elite World Prestige, Elite World Sapanca, Elite World Van, Elite World Marmaris otellerinin geçici olarak kapatıldığını, Elite World İstanbul, Elite World Business otellerinin ise kapasitesinin düşürüldüğünü ve kapatılan otellerdeki tüm çalışanlarının ücretsiz izne ayrıldığını duyurmuştur (http-3).

Koronavirüs salgınından dolayı Mart-Nisan-Mayıs aylarında geçici süreliğine hizmetlerine ara veren birçok konaklama işletmesi, kontrollü normalleşme süreci ile birlikte bakanlıklar tarafından alınan tedbirlere uyarak tekrar hizmet sunmaya devam etmişlerdir. Bu süreçte, turizm endüstrisinde koronavirüsle (Covid-19) mücadele kapsamında, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından seyahat ve turizm faaliyetlerinin sağlıklı bir süreç içerisinde yeniden başlatılması amacıyla çok sayıda kontrollü normalleşme süreci genelgeleri yayımlamıştır. Bu genelgeler, "Konaklama Tesislerinde Kontrollü Normalleşme Süreci Hakkındaki Genelge", "Yeme-İçme Tesislerinde Kontrollü Normalleşme Süreci Hakkındaki Genelge", "Deniz Turizmi Tesis ve Araçları ile Turizm Amaçlı Sportif Faaliyetlerde Kontrollü Normalleşme Süreci", "Kültür ve Sanat Tesislerinde Kontrollü Normalleşme Süreci Hakkındaki Genelge" ve "Turist Rehberliği Hizmetinde Kontrollü Normalleşme Süreci Hakkındaki

Genelge" olmak üzere turizm ve seyahat alanındaki beş genelgeden oluşmaktadır. İlgili tüm tesisler için geçerli olan bu genelgeler, uyulması gereken kuralları içermektedir (Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı [TGA], 2020).

Kontrollü normalleşme süreciyle birlikte yayımlanan kontrollü normalleşme süreci genelgelerinin yanı sıra koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında konaklama işletmeleri bünyesinde salgının neden olduğu krizi en az hasarla atlatmak ve turizmde güvenliği sağlamak amacıyla çeşitli önlemler alınmıştır. Bu bağlamda, otel işletmelerini yakından ilgilendiren ve turizm işletmelerinin güvenliğini sağlayan bir sertifika programı uygulanmaya başlamıştır. Bu kapsamda, Kültür ve Turizm Bakanlığı, havalimanı işletmeciliği, yerli havayolları ve karayolları ve turizm tesisleri için ayrı ayrı oluşturulan pandemi protokolleri ve sertifikalama süreçlerini içeren "Güvenli Turizm Sertifikasyon Programı"nı 4 Mayıs 2020 tarihi itibarıyla yürürlüğe koymuştur. "Güvenli Turizm Sertifikasyon Programı", Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın öncülüğünde, Sağlık, Ulaştırma, İçişleri ve Dışişleri Bakanlıklarının katkıları ve tüm sektör paydaşlarının iş birliğiyle hazırlanmıştır. Türkiye'nin Güvenli Turizm Sertifikasyon Programı, tatilini Türkiye'de geçirecek olan tüm Türk vatandaşlarına ve yabancı ziyaretçilere ulaşımdan konaklamaya, tesis çalışanlarından yolcuların kendi sağlık durumuna uzanan geniş bir yelpazede alınması önerilen bir dizi tedbiri tanımlamaktadır. Güvenli Turizm Sertifikası, havayolları, havalimanları ve diğer ulaşım araçları ile konaklama ve yeme-içme tesislerinde üst düzey sağlık ve hijyen koşullarının yerine getirildiğini sertifikalamaktadır. Sertifikanın alınması, oda sayısı 50 ve üzeri olan (01.01.2021 itibarıyla 30 ve üzeri olan) konaklama tesisleri için zorunlu olup, oda sayısı 50'den az olan (01.01.2021 itibarıyla 30'dan az olan) konaklama tesisleri ve diğer alanlar için isteğe bağlıdır. Sertifikayı almak isteyen tesis işletmeleri yetkili uluslararası akreditasyon kuruluşlarına başvuruda bulunmaktadır. Güvenli Turizm Sertifikası'nı vermeye yetkili olan akreditasyon firmaları, hijyen ve sağlık denetimi ve uygunluk değerlendirmesi yaparak bunlara ilişkin raporlar düzenlemekte ve başvuruda bulunan tesislere düzenli olarak denetçi gönderip kriterlere uygun hizmet verilip verilmediğini tespit etmektedir. Güvenli Turizm Sertifikası'nı alan tesisler, 1 Haziran 2020 tarihinden itibaren Kültür ve Turizm Bakanlığı web sitesinden duyurulmakta ve Güvenli Turizm Sertifika logosu, belgeyi alan tesislerin görünen noktalarına asılmakta ve müşteriler, belge üzerindeki kare kod sayesinde tesis ile ilgili tüm denetleme bilgilerine ulaşabilmektedir. Güvenli Turizm Sertifikasyon Programı, "Konaklama Tesisleri İçin Kriterler", "Yeme-İçme Tesisleri İçin Kriterler",

“Tur ve Transfer Araçları İçin Kriterler”, “Kültür ve Sanat Tesisleri İçin Kriterler”, “Deniz Turizmi Tesisleri İçin Sertifikasyon Kriterleri” ve “Temalı Parklar İçin Sertifikasyon Kriterleri” olmak üzere turizme bağlı altı alana yönelik kriterleri kapsamaktadır. Güvenli Turizm Sertifikası kapsamında konaklama tesisleri için alınan tedbirlerden bazıları (Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı (TGA), 2020) aşağıdaki gibidir:

- Misafirlerin ateş ölçüm uygulaması sonrası tesislere girişlerinin yapılması.
- Misafirlerin, tesis girişinde ve tatilleri sırasında görünebilir sıklıkta detaylı bir şekilde alınan önlemlerle ilgili bilgilendirilmesi.
- Tesis içindeki tüm alanlarda düzenli olarak dezenfeksiyon işleminin sağlanması, havalandırma sistemlerinin kontrol edilmesi ve misafirlerin kullanımı için dezenfeksiyon malzemelerinin bulundurulması.
- Tüm tesislerde, havuzlar, toplantı salonları, animasyon alanları, fuaye gibi ortak kullanım alanlarında sosyal mesafe kurallarının uygulanması, plâna uygun kapasiteden fazla misafir alınmaması ve bu alanların düzenli olarak dezenfekte edilmesi.
- Odalarda, tek kullanımlık temizlik ekipmanlarının mevcut olması ve tüm ekipmanların misafirler ayrıldığında dezenfekte edilmesi.
- Tesis mutfaklarında ürün sınıflandırma uygulamasına göre yerleşimlerin yapılması.
- Açık büfelerde, yiyeceklerle misafirler arasında bir cam siperlik bulunması ve görevli personel tarafından misafire istenen yiyeceklerin önlemler dâhilinde verilmesi.
- Mutfaklarda sürekli dezenfekte edilebilen ekipmanların kullanılması ve misafirler için tek kullanımlık ve paketli baharat, çatal, bıçak gibi malzemelerin hazır olması.

Günümüzde sertifikayı almak için gerekli kriterleri sağlayan birçok konaklama işletmesi, sertifika vermeye yetkili uluslararası akreditasyon kuruluşlarına başvuruda bulunarak Güvenli Turizm Sertifikası’nı almıştır. Bazı konaklama tesislerinin ise belgelendirme süreci devam etmektedir. Bu kapsamda, 4 Kasım 2020 tarihi itibarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli 1.609 konaklama tesisi, Güvenli Turizm Sertifikası’nı almıştır. 48 konaklama tesisi ise belgelendirilme aşamasındadır. Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri ve diğer konaklama tesislerinde ise

406 işletme, Güvenli Turizm Sertifikası'nı almış olup 43 konaklama tesisi belgelendirme aşamasındadır. Aynı zamanda Güvenli Turizm Sertifikası almak için başvuran konaklama tesisleri arasında sertifika verilmeye uygun görülmeyen tesis bulunmamaktadır (Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı (TGA), 2020).

Yayımlanan genelgedeki maddelerden bazılarına uyulmaması halinde yaptırım uygulanacağı bakanlık tarafından açıklanmıştır. Normalleşme süreci kapsamında yayımlanan genelgelerde, Güvenli Turizm Sertifikası alma zorunluluğu getirilen konaklama tesislerinin, sertifikasız faaliyet gösterdiğinin veya ikametgah adresi Türkiye sınırları dışında olan, koronavirüs (Covid-19) teşhisi konulan ve sağlık kuruluşunca hastanede tedavisi gerekmediği belirlenen misafirlerin veya bu misafirle aynı aileden olan veya aynı odada birlikte konaklayan ancak hastalık teşhisi bulunmayan misafirlerin genelgede belirtilen koşullarda konaklamalarının sağlanmadığının tespiti halinde, turizm belgesi iptali dahil her türlü cezai işlemler saklı kalmak kaydıyla, işletme faaliyetlerine son verileceğine dair madde yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2020).

14 Ağustos 2020 tarihli Sağlık Bakanlığı Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi kapsamında turizm endüstrisini doğrudan ve dolaylı olarak ilgilendiren "Restoran, Lokanta, Kafe, Pastane, Börekçi, Tatlıcı ve İçerisinde Yeme-İçme Hizmeti Sunan İşletmelerde Alınması Gereken Önlemler", "Plaj ve Yüzme Alanlarında Alınması Gereken Önlemler", "Covid-19 Kapsamında Tekne, Yatlar Gibi Gezi Tekneleri (Gezinti/Tenezzüh), Turistik Amaçlı Deniz Araçları ve Turistik Amaçlı Olta Balıkçılığında Alınması Gereken Önlemler", "Konaklama Tesislerinde Alınması Gereken Önlemler", "Müzelerde Alınması Gereken Önlemler", "Ören Yerlerinde Alınması Gereken Önlemler", "Kaplıcalarda Alınması Gereken Önlemler", "Covid-19 Kapsamında Tur Rehberleri ve Tur Katılımcılarına Yönelik Alınması Gereken Önlemler" ve "Covid-19 Kapsamında Lunapark ve Tematik Parklarla İlgili Alınması Gereken Önlemler" başlıklı tedbirler yayımlanmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, Covid-19 Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi, 2020). Buna ek olarak, Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) tarafından 2020 yılının Eylül ayında "Otel Bünyesindeki Tüm Departman ve Birimler İçin İzlenecek Prosedürlere İlişkin Protokol" yayımlanmıştır. İlgili protokol, 2020 yılının Eylül ayı itibarıyla T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, T.C. İçişleri Bakanlığı ve T.C. Sağlık Bakanlığı genelge ve duyuruları kapsamında hazırlanmış olup protokolde güncel bilgilerin işletmeler tarafından takip edilmesi önerilmektedir. Protokol kapsamında, tüm

departmanlar için ortak protokol kıstasları (TÜROB, Otel Bünyesindeki Tüm Departman ve Birimler İçin İzlenecek Prosedürlere İlişkin Protokol, 2020) aşağıdaki gibidir:

- Tesisteki tüm ünitelerinin girişinde olası yığılmalar dikkate alınarak yerlerin işaretlenmesiyle sosyal mesafeyi (1,5 metre) belirten düzenlemeler yapılır.
- İşletme bünyesinde Sağlık Bakanlığı onaylı alkol bazlı el antiseptiği veya dezenfektanı mevcuttur.
- Ortak kullanım alanlarında alkol bazlı el antiseptiği veya dezenfektanı bulunur.
- İşletme bünyesinde görev alan çalışanlara işletmede uygulanacak plân ve protokoller konusunda periyodik temel eğitimler düzenlenir.
- İşletme bünyesinde görev alan çalışanlara işletmede öngörülen plâna istinaden eğitimler verilir.
- Otelin departman yöneticileri toplantılarının telekonferans ve çalışanlara yönelik eğitim programlarının uzaktan eğitim (e-eğitim) metoduyla yapılabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılır.
- Hijyenik malzeme ve koruyucu ekipmanların kullanımı ile ilgili eğitimler verilir.
- Covid-19 ve hijyen uygulamalarına ilişkin personel alanları ve genel alanlarda yazdırılabilir duvar şemaları üç dilde hazırlanarak asılır.
- Tesis bünyesinde koruyucu kıyafet ve ekipman ile tesis girişinde talep edilmesi halinde maske hazır bulundurulur.
- Misafirlere, resepsiyonda Covid-19 ile hijyen konusunda alınan önlemler ve uygulamalar ile misafirlerin uyacakları kurallar hakkında yazılı bilgi verilir.
- Ünitelerden sorumlu yöneticiler, temizlik uygulamalarını düzenli olarak kayıt altına alır.
- Turizm konaklama işletmesinde kullanılan tüm tesisat ve donanımların (enerji, ısıtma, havalandırma, iklimlendirme ekipmanları, bulaşık, çamaşır makineleri, buzdolapları, asansörler vb.) koruyucu bakım ve onarımı periyodik olarak yetkili servise veya konusunda eğitim almış uzman kişilere yaptırılır.
- Havalandırma filtreleri düzenli olarak değiştirilir.
- Gerekli hallerde mekânların doğal havalandırması yapılır.
- Misafirlerin ve çalışanların tesise girişlerinde ve çalışanların tesisten çıkışlarında termal kamera veya temassız ateş ölçerlerle vücut sıcaklığı kontrolü sağlanır.

- Gıda Güvenliği ve Hijyeni konusunda, Satın Alma, Mal Kabul, Depo, Mutfak ve Gıda üretimi ve sunumundaki tüm departman yöneticileri, alınan önlemler ve süreçler konusunda periyodik değerlendirme toplantıları gerçekleştirilir.
- Çalışanların ilgili STK'lardan onaylı (TÜROB, TÜROFED, TURYİD vb.) hijyen eğitimi kayıtları dosyalarında mevcuttur.
- İşletme içi dükkanlar ve mağazaların gerekli hijyen kurallarına adaptasyonu sağlanmıştır.

8 Eylül 2020 tarihli Sağlık Bakanlığı Koronavirüs Bilim Kurulu'nun Tavsiye Kararı ve Cumhurbaşkanı'nın talimatı doğrultusunda İçişleri Bakanlığı tarafından 81 ilin valiliğine "Covid-19 Tedbirleri" konulu ek genelge gönderilmiştir. Bu kapsamda restoran, otel, kafe vb. tüm yeme-içme ya da eğlence yerlerinde saat 24.00'ten sonra müzik yayınına (canlı müzik, kayıt dinletilmesi vb. her türlü yayın dâhil) hiçbir şartta izin verilmeyeceği ve bu konuda mülki idare amirlerinin koordinasyonunda kolluk birimleri ve yerel yönetimlerin gerekli tüm tedbirleri alacağı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra ilgili genelgede, vatandaşların toplu olarak bulunduğu/bulunabileceği yerler (pazaryerleri, sahiller vb.) ile kafe, restoran gibi yeme içme ve eğlence mekânlarında, Sağlık Bakanlığı Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi ile Bakanlığın ilgili genelgelerinde belirtilen koronavirüs salgınıyla mücadele amacıyla alınan tedbirlere ve belirlenen kurallara uyulması hususundaki denetimlerin süreklilik taşıyacak şekilde etkinliğinin artırılmasına yönelik gerekli tedbirlerin vali ve kaymakamlarca alınacağı açıklanmıştır (http-4).

30 Eylül 2020 tarihinde İçişleri Bakanlığı tarafından tüm kamu ve özel konaklama tesislerine kabullerde "Konaklama Tesislerinde HES Kodu Zorunluluğu" adlı genelge yayınlanmıştır. Bakanlık tarafından yapılan açıklamada, ilgili genelgede yer alan gerekli koşulları yerine getirmeyen konaklama tesislerinin 10 gün süre ile faaliyetten men edileceği belirtilmiştir. 81 il Valiliği'ne gönderilen genelgede, konaklama tesisleri için aşağıdaki tedbirlerin alınması zorunlu kılınmıştır (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2020):

1. Herhangi bir ayrım olmaksızın (özel-kamu, turizm işletme belgeli/belgesiz, ruhsat veren idare gibi) tüm konaklama tesislerinde (otel, motel, pansiyon, misafirhane, kamp vb.) müşterilerden Hayat Eve Sığar (HES) uygulaması

kodunun istenmesi ve gerekli sorgulama yapıldıktan sonra konaklama tesisine müşterinin kabul edilmesi.

2. HES kodu sorgulamasının müşterilerin konaklama tesisine kabulü sırasında yapılması, yapılan sorgulama sonucunda herhangi bir risk bulunmayan (tanılı ya da temaslı olmayan) kişilerin rezervasyon ve tesise kabul işlemlerinin gerçekleştirilmesi.
3. 1774 sayılı Kimlik Bildirme Kanunu'nun 2. ve ek 1. maddesi hükümlerine göre konaklama tesislerince genel kolluk kuvvetlerine bildirilen müşteri bilgilerinin, ilgili genel kolluk kuvveti birimince Sağlık Bakanlığı ile sağlanan veri entegrasyonu çerçevesinde Covid-19 tanısı konulma ya da temaslı olma durumuna göre de sorgulanması.
4. Konaklama tesisine kabul, genel kolluk kuvvetlerince yapılan sorgulama ve konaklama esnasında Covid-19 tanısı konulduğu ya da temaslı olduğu tespit edilen kişilerle ilgili olarak daha önce Bakanlıkça gönderilen genelgeler ile Sağlık Bakanlığı Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberinin Konaklama Tesislerinde Alınması Gereken Önlemler başlıklı maddesinin ilgili hükümlerine göre gerekli iş ve işlemlerin yerine getirilmesi.

Bu çerçevede Covid-19 tanısı konulduğu ya da temaslı olduğu tespit edilen kişilerle ilgili olarak iki maddeye uygun olarak hareket edilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak, Covid-19 tanısı konulan ya da temaslısı olduğu anlaşılan müşterilerin, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı genelgeleri kapsamında "Güvenli Turizm Sertifikası" uygulaması gereği hazırlanan misafir izolasyon odalarına yerleştirilmesi gerekmektedir. İkinci olarak ise misafir izolasyon odalarının sayıca yetersiz kaldığı durumlarda, Vali/Kaymakamlar tarafından ilgili bakanlık genelgeleri ile Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberinin hükümleri göz önünde bulundurularak gerekli tedbirlerin alınması gereklidir.

Konaklama işletmeleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı tarafından yayımlanan genelgelere uymanın ve "Güvenli Turizm Sertifikası"nı almanın yanı sıra sosyal mecralarda otellerinin güvenli ve sağlıklı tatil uygulamalarının anlatıldığı videolar yayınlamış ve çeşitli protokoller hazırlamışlardır. Bu kapsamda, yeni normale dönüş süreci ile birlikte turizm sektörünün de güvenli ve sağlıklı yöntemler geliştirmesi üzerine "Tatilde yeni standartlar, yeni deneyimler" temasıyla Akka Hotels,

Calista Luxury Resort ve Delight Deluxe Boutique gibi Türkiye'nin önde gelen otelleri, güvenli turizm uygulamalarını tüm dünyaya anlatan bir video serisi yayınlamıştır. Otel yetkililerinin güvenli ve sağlıklı turizm uygulamaları hakkında bilgi verdiği ve alınan önlemlerin detaylı bir şekilde aktarıldığı görüntülerin yer aldığı video klipler, çevrim içi mecralarda yayınlanmıştır. Başta Rus turistler olmak üzere Türkiye'yi ziyaret etmek isteyen yabancı turistlerin, güvenli turizm uygulamaları hakkındaki soru işaretlerini gidermeyi hedefleyen çalışma, İngilizce, Rusça ve Türkçe dillerinde yayınlanmıştır (turizmguncel.com). Buna ek olarak, 23 Haziran 2020 tarihli habere göre Fransa merkezli otel grubu Accor, Türkiye'de bulunan 35 otelini ''Allsafe güvenlik standartları' ile 6 Temmuz'dan itibaren yeniden hizmete açacağını duyurmuştur. Epidemiyolojik durumun iyileşmesi ve grubun faaliyet gösterdiği şehirlerdeki kısıtlamaların kaldırılmasıyla birlikte otel faaliyetlerinin yeniden başlamasının mümkün hale geldiğini açıklayan Accor, tüm otellerin Bureau Veritas iş birliği ile Accor tarafından geliştirilen, yeni ALLSAFE güvenlik standartlarına göre faaliyetlerini sürdüreceğini belirtmiştir. ALLSAFE, hijyen ve odaların dezenfeksiyonu için protokoller, ortak alanlar, konukların ve personelin sağlık durumlarının izlenmesi, konuklara dezenfektanlar, oda servisi ve restoran operasyonları için yeni düzenlemeler de dâhil olmak üzere sıhhi güvenlik ve sağlığın korunması için artan gereksinimler çerçevesinde alınan önlemleri kapsamaktadır. Bu standartlar, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı ve Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu tavsiye ile aynı doğrultuda kriterler gözetilerek belirlenmiştir. Accor bünyesinde hizmet sunan tüm çalışan ve yeni açılan otellerde bu yeni prosedürler uygulanmaktadır (http-6). Koronavirüs (Covid-19) pandemi sürecinde faaliyetlerine bir süreliğine ara veren Dedeman Turizm Grubu, yüksek standartlarını yeni normale göre yeniden tanımlamaları gerektiğinden hareketle hem misafirlerin hem de çalışanların sağlığını ön planda tutarak, devletin ve ilgili kurumların yönlendirmeleri doğrultusunda gerekli adımları atmaktadır. Bu kapsamda, hayata geçirdikleri yeni hijyen standartları protokolü olan Güvende Kal manifestosu, misafirleri için sağlıklı ve güvenli bir konaklama deneyimini taahhüt etmektedir (Dedeman Otelleri Güvende Kal Manifestosu, 2020).

Alanyazın incelendiğinde, Türkiye'de konaklama işletmelerinde koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında uygulanan kriz yönetimi stratejilerini konu alan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, şehir turizmiyle ön plâna çıkan Eskişehir'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde koronavirüs (Covid-19) salgını ile

mücadele kapsamında uygulanan stratejilerin neler olduğuna yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle, bu çalışmada Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evrenine ve örneklemine, veri toplama aracına, verilerin analizine ve verilerin inandırıcılığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırmadan elde edilen sonuçların genellenmesinin istendiği bütündür (Kozak, 2014, s. 111). Örneklem ise evrenin herhangi bir alt grubudur. Bu bağlamda örnekleme, bir evrene ait küçük bir kısım (örnek kütle) incelenerek bütün evren hakkında yargıya varılmasını sağlayan bir süreçtir (Gegez, 2015, s. 254). Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğini ortaya koymayı ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın evrenini, Eskişehir'de hizmet sunan otel işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet açısından evrenin tamamını araştırma kapsamına dâhil etmek mümkün olmadığından araştırmanın örneklemini, Eskişehir ilinde hizmet sunan 13 otel işletmesinin yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın Eskişehir'de yürütülmesinin nedeni, Eskişehir'in şehir ve kültür turizmi ile ön plâna çıkması ve özellikle iç turizmde önemli bir pazar payına sahip olmasıdır. Ek olarak, Eskişehir ilinde turizmin geliştirilmesi adına önemli girişimlerde bulunan ve üyelerinin önemli bir kısmını otel yöneticilerinin oluşturduğu Eskişehir Turizm Birliği'nin, salgın öncesinde, salgın sürecinde ve sonrasında salgına karşı birlikte mücadele ettiği, alınabilecek önlemlerle ilgili olarak hızlı davrandığı araştırmacı tarafından bilinmektedir. Ancak, birlik üyelerinin salgın karşısında ne gibi zorluklar yaşadığı, ne tür bir kriz yönetimi stratejileri uyguladığı bilinmemektedir. Bu nedenle, Eskişehir'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticilerinin konuya bakış açısı ve salgının bu işletmeler üzerindeki etkileri merak konusudur.

Araştırmada, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde, araştırma amacına uygun, bu amaçla önceden belirlenmiş ve tanımlanmış grup veya gruplar, örneğe dâhil edilmektedir (Kozak, 2001, s. 38). Bu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklemesinden yararlanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesi, evrende incelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik olan farklı durumların belirlenerek araştırmanın bu durumlar üzerinde yapılmasıdır. Maksimum

çeşitlilik örneklemesinde amaç, araştırmanın amacıyla tutarlı olarak belirlenen farklı durumlar arasındaki ortak ya da ayrılan yönlerin ve örüntülerin ortaya çıkarılması ve bu sayede problemin daha geniş bir çerçevede betimlenmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009, s. 89-90). Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturmada amaç, genelleme yapmak için çeşitliliğin sağlanması değildir, aksine çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 109). Özetle, maksimum çeşitlilik örneklemesinde araştırmacılar, bir genelleme kaygısı taşımamaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ise örnekleme seçilecek bireylerden yalnızca ulaşılabilir olanların örneklem kapsamına dâhil edilmesidir (Gegez, 2015, s. 266). Bir başka deyişle kolayda örnekleme, örnek kapsamına bilgi ve verilerin en kolay toplanabileceği bireylerin alınmasını amaçlamaktadır (Kurtuluş, 2010, s. 63). Bu nedenle zaman ve maliyet açısından araştırmacılar, sıklıkla kolayda örnekleme yöntemini tercih etmektedir (Gegez, 2015, s. 266). Bu kapsamda araştırmanın örneklemine, araştırmaya katılmaya gönüllü olan, Eskişehir ilinde hizmet sunan bakanlık ve belediye belgeli otellerin yöneticileri dâhil edilmiştir. Araştırmaya otel yöneticilerinin dâhil edilmesinin nedeni, kriz sürecini otel yöneticilerinin ya da onların başında olduğu bir ekibin yönetmesi, bu anlamda temel stratejileri ve taktikleri otel yöneticilerinin yürürlüğe koymasıdır. Araştırmaya Eskişehir'de hizmet sunan 13 otelin yöneticisi dâhil edilmiştir.

3.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın bu bölümünde görüşme sorularının oluşturulması, veri toplama tekniği ve veri toplama sürecine ilişkin bilgiler, alt başlıklar halinde sunulmuştur.

3.2.1. Görüşme sorularının oluşturulması

Araştırmanın amacına uygun olarak, araştırma konusunun güncel olması nedeniyle katılımcılardan derinlemesine yanıtlar alabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme sorularının kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmacı tarafından önceden yapılan alanyazın taraması sonucunda yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme soruları, tümevarımsal bir yaklaşım benimsenerek sistematik bir sıralama

doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmanın kapsam geçerliliğinin sağlanması için görüşme sorularının oluşturulmasında yönetim ve kriz yönetimi alanında uzman olan beş akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanlardan gelen yanıtlar, araştırmacı tarafından incelenmiştir. Daha sonra uzman görüşleri dikkate alınarak, görüşme soruları üzerinde yapılan düzeltmeler, değişiklikler ve eklemeler sonucunda her bir soruyu en iyi temsil ettiği düşünülen ifadeler, soru formuna eklenmiştir.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen soru formu, üç bölümden oluşmaktadır. Soru formunun ilk bölümünde yaş, eğitim durumu, turizm alanında alınan eğitimler, turizm sektöründe sahip olunan tecrübe, oteldeki mevcut pozisyon, ilgili otelde faaliyet gösterilen yıl gibi katılımcıların genel bilgilerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Soru formunun ikinci bölümünde, otelin kaç yıldızlı olduğu, otelin işletme türü, hukuki özelliği bakımından otelin türü, otelin kaç yıldır hizmet verdiği, otelde çalışan toplam personel sayısı ve oteldeki toplam oda sayısı gibi otelin genel bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. Son bölümde ise otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğini ortaya koymayı ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerini neler olduğunu belirlemeyi amaçlayan 14 adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Araştırmacı tarafından gerekli görüldüğü takdirde katılımcılara ek sorular da yöneltilmiştir. Soru formunun bir örneği, EK-3'de yer almaktadır.

3.2.2. Veri toplama tekniği

Araştırmada, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama tekniği olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlayan görüşmede (Büyüköztürk vd., 2009, s. 161), araştırmacı önceden hazırladığı sorulara sadık kalarak kaynak kişi ile araştırmayı yürütmektedir (Kozak, 2001, s. 57). Araştırmada, veri toplama tekniği olarak görüşmenin tercih edilmesinin nedeni, belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmenin mümkün olması, elde edilen kapsamlı bilgi ile neden-sonuç ilişkisini ortaya koymanın daha kolay olması ve anlaşılmayan kısımlarda müdahale etmenin daha kolay olmasıdır. Araştırmada görüşme tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşme türüne göre daha esnek olup,

soruların sayısı ve sırası, ortama göre değişebilmekte ve gerekli durumlarda katılımcılara ek sorular sorulabilmektedir (Kozak, 2014, s. 91-93).

3.2.3. Veri toplama süreci

Araştırmanın verileri, 25.09.2020-21.10.2020 tarihleri arasında Eskişehir'de hizmet sunan otellerin yöneticileri ile yüz yüze (12) ve çevrimiçi görüşme programı olan Zoom (1) programı aracılığıyla görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Görüşmelerin yapılacağı oteller, önceden tespit edilerek listelenmiştir. Bu oteller içinde koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle kapalı olanlar, araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Faaliyet gösteren oteller arasında 13 otel yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce araştırmacı tarafından otelin yöneticilerinden telefon aracılığıyla bir randevu talep edilmiştir. Daha sonra otel yöneticilerinin müsaitlik durumları göz önünde bulundurularak görüşmelere başlanmıştır. Görüşmelerin tümü yöneticilerin ofislerinde gerçekleştirilmiş olup bir görüşme, internet aracılığıyla çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, görüşmeye başlamadan önce araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş ve katılımcıların kendilerinin ve çalıştıkları otelin isimlerinin araştırmada kullanılmayacağı belirtilmiştir. Görüşmelerden önce katılımcıların araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerin kullanımına dair yazılı izinleri (EK-1) alınmış ve katılımcılara kaynak kişi bilgi formu (EK-2) doldurtulmuştur. Ayrıca görüşmeye başlanmadan önce, arzu etmeleri halinde yöneticilere soruları önceden inceleme fırsatı sunulmuştur. Görüşmeler esnasında, görüşme sürecinin daha etkili ve verimli hale getirilmesi için görüşme sorularını sorarken akışa göre gerekli değişiklikler yapmaya, soruları konuşma tarzında sormaya, teşvik edici olmaya ve geri bildirimde bulunmaya, görüşme sürecini kontrol etmeye ve yansız olmaya dikkat edilmiştir (Brookfield, 1992; Patton, 2002'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 140). Görüşmeler ses kayıt cihazının yanı sıra el ile de not tutularak kayıt altına alınmıştır. Yapılan görüşmelerde tüm soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı tespit edilmiştir. Görüşmeler, 16:54 dakika ile 59:51 dakika arasındaki sürelerde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca arzu etmeleri durumunda araştırma sonuçlarının katılımcılara e-posta aracılığıyla iletileceği de belirtilmiştir. Yapılan görüşmelerde tüm sorulara verilen yanıtların yeterli olduğu anlaşıldığında, veriler kendini tekrar etmeye başladığında ve doyum noktasına

ulaşıldığının anlaşıldığında veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Tablo 5'te katılımcılar, görüşme süreleri ve görüşme tarihleri sunulmuştur.

Tablo 5. *Katılımcılar, Görüşme Süresi ve Tarihi*

Katılımcılar	Görüşme Süresi (dk)	Görüşme Tarihi
K1	59:51	25.09.2020
K2	25:42	26.09.2020
K3	37:41	27.09.2020
K4	26:20	28.09.2020
K5	23:34	28.09.2020
K6	20:42	28.09.2020
K7	16:54	28.09.2020
K8	26:54	30.09.2020
K9	30:25	01.10.2020
K10	28:22	07.10.2020
K11	30:36	19.10.2020
K12	34:23	21.10.2020
K13	18:06	21.10.2020

3.3. Verilerin Analizi

Veri toplama işlemi sonlandırıldıktan sonra elde edilen veriler, araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında yazıya dökülerek deşifre metinleri oluşturulmuştur. Araştırmanın verileri bilgisayar ortamına aktarılırken, metinler olduğu gibi aktarılmış ve metin üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Ancak, araştırma bulguları rapor haline getirilirken anlaşılması güç olan günlük konuşma dili akademik dile çevrilmiştir (Kozak, 2014, s. 92). Deşifre metinleri oluşturulurken tüm otel yöneticilerinin gerçek isimleri gizlenerek her bir katılımcı için K1, K2 şeklinde kodlar verilmiştir. Deşifre metinleri oluşturulduktan sonra araştırmacı tarafından metinler tekrar gözden geçirilerek hatalı bilgilerin oluşumu engellenmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulmasıdır. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilmektedir. Bu kapsamda betimsel analiz için dört aşama bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 224):

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
- Bulguların tanımlanması,
- Bulguların yorumlanması.

İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik ve yinelenebilir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2009, s. 269). Sosyal bilimler alanında nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan içerik analizi, yalnızca yazılı metinlerin analizinde kullanılan bir yöntem değildir. Bu kapsamda, içerik analizinde yazılı metinlerin, görsellerin ya da söylemlerin içeriğine bakılarak, en çok ya da en az hangi kavramlara, olaylara ya da düşüncelere vurgu yapıldığına dair bir sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır (Kozak, 2014, s. 138). İçerik analizi, genel olarak içeriğinin oluşumunda araştırmacının etkisi olmayan materyallerin içeriğine ilişkin objektif bir değerlendirme şekli geliştirmeyi ve içerikte gizlenmiş ilk bakışta görülmeyen birçok farklı yapının anlaşılmasını amaçlamaktadır (Kurtuluş, 2010, s. 50-51). İçerik analizinin çözümlenmesinde, Yıldırım ve Şimşek (2011) tarafından belirtilen dört aşama dikkate alınmıştır. Bu aşamalar, aşağıdaki gibidir:

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Verilerin kodlanması aşamasında araştırmacı, elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmış ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmuştur. Daha sonra kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler, araştırmacı tarafından kodlanmıştır. İkinci aşamada, ortaya çıkan kodlardan hareketle verileri genel düzeyde açıklayan ve kodları belirli kategoriler altında toplayan temalar bulunmuştur. Üçüncü aşamada araştırmacı, tematik kodlama sonucunda elde edilen verileri

düzenleyebileceği bir sistem oluşturmuştur. Dördüncü ve son aşamada ise ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulgular, araştırmacı tarafından yorumlanmış ve sonuçlar çıkarılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 228-238). Bu kapsamda, araştırma verilerinin içerik analizi sonucunda beş ana tema ve dokuz alt tema belirlenmiştir.

3.4. Verilerin İnandırıcılığı

McMillan (2000), nitel araştırmaların değerlendirilmesinde kullanılan en önemli ölçütün araştırmada elde edilen verilerin, bu verilerin analizinin ve sonuçların inanılır ve güvenilir olması olarak açıklamaktadır (Büyüköztürk vd., 2009, s. 264). Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız bir biçimde ele alması anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Nitel araştırmada güvenilirliğin sağlanmasındaki temel ölçütler ise araştırmanın kiminle, kaç kişiyle ve kaç soru ile ne zaman ve nerede gerçekleştirildiği ile ilgilidir (Whittemore, Chase, Susan ve Carol, 2001'den aktaran Kozak, 2014, s. 137). Bu araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasında bazı hususlar dikkate alınmıştır. Öncelikle araştırmanın amacı, net bir şekilde belirlenmiş ve belirlenen amaca en uygun araştırma yöntemi seçilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacına ve yöntemine uygun yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme sorularının hazırlanması aşamasında alanında uzman akademisyenlerin görüşlerinden faydalanılarak araştırmanın kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Uzman görüşleri dikkate alınarak revize edilen görüşme sorularının katılımcılar tarafından anlaşılırlığını test etmek amacıyla bir katılımcıyla pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot görüşme sonucunda görüşme formunda yer alan sorulardan bir tanesi katılımcıların soruya yanıt vermede çekimser kalmaları nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmada detaylı notların alınabilmesi ve olası veri kaybının önlenmesi amacıyla görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı kullanılarak güvenilirlik artırılmıştır. Otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde tutulan ses kayıtları, araştırmacı tarafından mümkün olduğunca aynı gün içinde bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Aynı zamanda, katılımcıların yanıtlarından alıntılar yapılmış ve alıntılar ekleme yapılmadan olduğu gibi verilerek araştırmanın güvenilirliği artırılmıştır. Buna ek olarak, katılımcılara araştırmanın her bir aşamasının detaylı olarak aktarılması da güvenilirliğin artırılmasında etkili olmuştur.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmada Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğine ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur. Görüşlerine başvurulan otel yöneticilerine ilişkin genel bir izlenim edinmek adına yöneticilere ait bilgilerin de topluca sunulması uygun görülmüştür (Tablo 6).

Tablo 6. *Yöneticilere İlişkin Genel Bilgiler*

Katılımcılar	Yaş	Eğitim Durumu	Kriz Yönetimi Eğitimi	Turizm Sektöründeki Toplam Tecrübe (yıl)	Oteldeki Mevcut Pozisyon	Oteldeki Çalışma Süresi (yıl)
K1	42	Lisans	Var	30	Genel Müdür	4
K2	41	Lisans	Yok	21	Genel Müdür	5
K3	43	Lisans	Var	23	Genel Müdür	4
K4	35	Lisans	Var	15	Genel Müdür	1
K5	36	Ön Lisans	Yok	20	Genel Müdür	1
K6	36	Ön Lisans	Yok	13	Genel Müdür	11
K7	38	Lisans	Var	21	Genel Müdür	7,5
K8	50	Lisans	Yok	34	Genel Müdür	10
K9	43	Lisans	Var	24	Genel Müdür	5,5
K10	29	Lisans	Var	9	Genel Müdür	4
K11	27	Lisans	Yok	7	Genel Müdür	7 (ay)

K12	47	Lisans	Var	25	Genel Müdür	2
K13	47	Lisans	Var	28	Genel Müdür	3

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarının, 27 ile 50 arasında değiştiği görülmektedir. Yöneticilerin ikisi ön lisans, 11'i lisans eğitimine sahiptir. Kriz yönetimi eğitimi (sertifika programı kapsamında alınan eğitim) alan otel yöneticileri çoğunluktadır. Bu kapsamda sekiz yönetici, kriz yönetimi eğitimine sahipken beş yönetici, bu eğitime sahip değildir. Yöneticilerin turizm sektöründe sahip oldukları toplam tecrübe, yedi ile 34 yıl arasındadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin hepsi çalıştıkları otellerde genel müdür pozisyonunda görev almaktadır. Yöneticilerin oteldeki çalışma süresi, yedi ay ile 11 yıl arasındadır. Görüşme yapılan otel yöneticilerinin çalıştıkları otellere ilişkin genel bilgiler ise Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. *Otellere İlişkin Genel Bilgiler*

Oteller	**Otel Sınıfı**	**Hukuki Özellik Bakımından Otel Türü**	**Otelin İşletme Türü**	**Otelin Hizmet Süresi (yıl)**	**Oteldeki Toplam Personel Sayısı**	**Oteldeki Toplam Oda Sayısı**
O1	Butik Otel	Belediye Belgeli	Bağımsız	6	21	66
O2	4 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Bağımsız	5	53	109
O3	5 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Uluslararası Zincir	4	145	164
O4	4 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Uluslararası Zincir	5	33	126
O5	3 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Bağımsız	3	7	42
O6	4 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Bağımsız	11	25	57
O7	4 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Bağımsız	7,5	90	80
O8	Butik Otel	Belediye Belgeli	Bağımsız	15	10	90
O9	3 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Uluslararası Zincir	13	21	108

O10	3 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Bağımsız	6	16	48
O11	3 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Bağımsız	1	12	30
O12	5 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Uluslararası Zincir	2	42	129
O13	5 Yıldızlı	Turizm İşletme Belgeli	Ulusal Zincir	16	38	174

Araştırma kapsamında görüşmeler, butik otel (2), beş yıldızlı otel (3), dört yıldızlı otel (4), üç yıldızlı otel (4) statüsünde faaliyet sunan otellerde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirildiği oteller, hukuki özellikleri bakımından belediye belgeli (2) ve turizm işletme belgeli (11) otel türündedir. Bu otellerden dördü uluslararası zincir, biri ulusal zincir ve sekizi bağımsız olarak faaliyet sunmaktadır. Otellerin hizmet süreleri, bir ile 16 yıl arasındadır. Görüşme yapılan otellerdeki toplam personel sayısı, yedi ile 145 arasındadır. Otellerin toplam oda sayısı, 30 ile 174 arasındadır.

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizi sonucunda beş tema elde edilmiştir. Bu temalar, *Otel Yöneticilerinin Krizlere Bakış Açısı, Otel Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları, Krizin Oteller Açısından Sonuçları ve Çıkarımlar, Otel Yöneticilerinin Krizi Yönetebilme Durumu* ve *Alınan Resmi Tedbirlere İlişkin Görüşler* şeklindedir. Söz konusu temalara ve bu temaları destekleyen görüşme metinlerinden doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

4.1. Otel Yöneticilerinin Krizlere Bakış Açısı

Otel yöneticilerinin krizlere bakış açısı, turizm işletmelerinde kriz yönetimi çalışmalarının gerekliliğine, yöneticilerin kriz senaryosuna veya kriz yönetim plânına sahip olup olmamalarına ve yöneticilerin otelde kriz anında görevlendirilecek bir kriz yönetimi ekibine sahip olup olmamalarına göre üç başlık altında açıklanmıştır. Bu başlıklara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

4.1.1. Turizm işletmelerinde kriz yönetiminin gerekliliği

Turizm işletmelerinde çeşitli nedenlerle meydana gelen ve yüksek risk içeren sorunların kriz boyutuna ulaşmadan ortadan kaldırılması ve olası bir krizin önüne geçilmesi, büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, yöneticilerin gerekli önlemleri alarak bunları hızlı bir şekilde uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu da yöneticilerin krizi etkin bir şekilde yönetebilmesi ile mümkündür. Bununla birlikte, kriz yönetiminin gerekliliği konusunda yöneticilerin bakış açıları farklılık gösterebilmektedir. Bu kapsamda, bazı yöneticiler kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğunu düşünürken bazı yöneticiler, bu uygulamaların işletme için birer ek maliyet olduğu düşüncesindedir.

Bu çalışmada, otel yöneticilerinin turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının gerekliliğine yönelik bakış açısını belirlemek amacıyla sorulan *"Turizm işletmelerinde kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sizce turizm işletmelerinde krizi yönetmek mümkün müdür?*" sorusuna ilişkin verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu kapsamda, yöneticilerin tamamı, turizm işletmelerinde kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğunu ve kriz yönetimi çalışmalarıyla krizin yönetilmesinin mümkün olduğunu savunmuştur.

Turizm işletmelerinde kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğu ve otellerde kriz yönetimi çalışmalarının otel yöneticilerinin bir görevi olduğu görüşünde olan K1, bu konu hakkındaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Turizm işletmelerinde kriz yönetimi çalışmaları elbette olmalı. Bu, yöneticilerin görevlerinden sadece bir tanesi ve bunu iyi bilmeliler. Turizm, insana insanla hizmet edilen bir sektördür ve insanın olduğu yerde hata vardır. Hatanın olduğu yerde de mutlaka bir kriz çıkar. Bu nedenle, turizm işletmelerinde bir genel müdürün veya yöneticinin kriz yönetimini ve kriz yönetimi stratejilerini mutlaka bilmesi gerekiyor. Aksi halde sadece 'oda satalım ve odalarımızı dolduralım' mantığıyla bir yönetici olursa, hem o şehre bir katkı sağlayamaz hem de sadece kendi musluğundaki su damlacığıyla ilgilenir. Bu yüzden bir yönetici, krizi yönetmenin yanı sıra iyi araştırma yapmalı ve personel oryantasyonunu iyi bir şekilde sağlamalı. Böylece sistemin işleyişini bir orkestra şefi gibi gözlemlemeli ve yanlış basılan bir nota var mı ona bakmalı. Böylece krizleri yönetmek elbette mümkün…"* Yöneticilerin krize karşı her zaman hazırlıklı olması gerektiğini savunan K4, görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Tabii ki gerekli olduğunu düşünüyorum. Yöneticilerin krize karşı her zaman bir düşüncesi, fikri ve eylemi olmak zorundadır. Çünkü oteller, anlık doluluklarla değil, uzun süreli plânlamalarla ayakta kalan işletmelerdir. Yöneticiler, anı düşünürse, yarının ne getireceğini öngörmezse işletmeler sıkıntı yaşar. Dolayısıyla, biz plânlarımızı*

yaparken yıllık ve beş yıllık gibi öngörülerle yaparız." K3, turizm işletmelerinde krizi yönetebilmede yazılı prosedürlere ve talimatlara olan ihtiyacın önemini "*Kesinlikle düşünüyorum. Zaten plân yapmadan ve eğitim vermeden bir yere gidemezsiniz. Krizi yönetebilmek için yazılı evraklara, prosedürlere ve talimatlara ihtiyaç vardır. Bu talimatlar ve prosedürler oluşturulduğunda herkes ne yapacağını bilir. Böylece krizi hem öncesinde hem kriz anında hem de sonrasında daha kolay yönetebiliriz. Bu nedenle mutlaka ihtiyaç var."* şeklinde ifade etmektedir. Otellerde eylem plânlarının ve personel eğitiminin önemine dikkat çeken K9, otellerde kriz yönetiminin gerekliliğiyle ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Kriz olmadan önce bir eylem plânının mutlaka olması gerekiyor. Mesela biz, işletme olarak yangın, bomba ihbarı, deprem ve her türlü doğal afete karşı binamızı öncelikle teknik olarak hazır halde bulunduruyoruz. Bu teknik süreçlerin kontrolleri sürekli olarak yapılıyor ve kayıt altına alınıyor. Bu süreçte işletme içindeki personele bir kriz durumunda neler yapılması gerektiğinin eğitimi veriliyor. Bu eğitimi biz verebiliyorsak biz veriyoruz; eğer biz veremiyorsak profesyonel bir yardım alıyoruz. Mesela yangın eğitimini Eskişehir İtfaiye Daire Başkanlığı'nın Eğitim Dairesi tarafından aldırıyoruz personelimize. Örneğin, Covid-19 sürecinde çalışanlarımızın hepsine Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü'nün yetkilileri tarafından Covid-19'un ne olduğunun, bununla nasıl mücadele edilmesi gerektiğinin eğitimini biz Nisan ayının ilk haftasında verdik."*

Turizm endüstrisi yaşanan terör olayları, doğal afetler, ekonomik ve finansal sorunlar ve salgın hastalıklar gibi birçok olumsuzluktan anında etkilenebilen hassas bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda, turizmin kırılgan bir yapıya sahip olmasına dikkat çeken K13, görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Her kriz, turizmi etkileyeceği için kesinlikle kriz yönetimi uygulamaları gerekli. Ayrıca, buna yönelik bir eğitimin de verilmesi gerekli bence."* Otel yöneticilerinin yaşanan güncel olayları sürekli takip ederek gerekli çalışmaları yapması gerektiğini savunan K8, görüşlerini "… *Bir otel müdürü sadece misafir gelsin düşüncesinde olmamalı, Türkiye'nin ekonomisi, yaşanan güncel olaylar ve o anki sosyal hayat neler gerektiriyorsa bunları birebir takip etmesi ve ona göre hazırlığını yapması gerekiyor. Bunlar yapılırsa kriz yönetilebilir…"* şeklinde ifade etmektedir.

Krizler, iyi yönetilmediği takdirde işletmeler için tehdit oluşturabilirken iyi yönetildiklerinde ise bir fırsat olabilmektedir. Krizlerin iyi yönetildiği takdirde işletmeler

için bir fırsat olabileceğini savunan K12, görüşlerini şu sözlerle açıklamaktadır: *"Kriz yönetimi çalışmaları tabii ki gerekli ve krizleri yönetmek mümkün. Aslında bakıldığı zaman krizler, birer fırsattır. Burada krizi iyi yöneten, mutlaka kazanmaya devam ediyor. Örneğin, Covid-19 nedeniyle seyahatler kısıtlanıyor, doluluk oranlarımız yarı yarıya düştü ama şu da önemli acaba gelirimiz yarı yarıya düştü mü yoksa düşmedi mi? Bu iş de krizin iyi yönetilmesiyle ilgili. Mesela bizim doluluk oranlarımız geçen seneye göre yarı yarıya düştü ama elde ettiğimiz gelir ve kâr geçen senenin yarısına inmedi. (Gelirdeki azalış) çok daha minimize kaldı. Çünkü insanlar, özellikle Haziran'dan itibaren durumun bilincine vardıktan sonra, kaldıkları yerlere çok önem verip gerçekten hijyene ve güvenli kalma mantalitesine kavuşunca otomatik olarak gelirlerimiz artmaya başladı. Bu da iyi bir kriz yönetimi olmadan olmaz maalesef."* Kriz yönetiminin uygulanması halinde personelin daha bilinçli ve özgüvenli olduğunu belirten K11, *"... Bir otel yöneticisinin krizleri çözebilmesi lazım. Kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğunu düşünüyorum bir otelde. Eğer bunlar yapılırsa bir işletmede krizi yönetmek tabii ki mümkün olur. Çünkü, herkes bilinçli oluyor ve bir işletmede krizin nasıl yönetilmesi gerektiğini biliyor. Personel daha özgüvenli hareket ediyor ve daha çözüm odaklı yaklaşabiliyor misafire."* şeklinde görüşlerini ifade etmektedir. K2 ve K6 da otellerin her zaman için bir B plânının olması gerektiğini ifade etmektedir.

4.1.2. Krize karşı hazırlıklı olma

Çalışmada otel yöneticilerinin olası bir krize karşı hazırlıklı olma durumlarını belirlemek amacıyla sorulan "*Ülkede veya dünya çapında yaşanabilecek herhangi bir krize yönelik işletmeniz için önceden hazırlanmış bir kriz senaryosuna veya kriz yönetim (acil eylem) plânına sahip misiniz?"* sorusuna verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu kapsamda, sekiz otel yöneticisinin olası bir kriz karşısında önceden hazırlanmış bir kriz senaryosu veya acil eylem plânına sahip olduğu, beş otel yöneticisinin ise herhangi bir kriz senaryosuna veya acil eylem plânına sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Otellerinde olası bir kriz için acil eylem plânına sahip olduklarını ve bu plânlarını sürekli güncelleddiklerini belirten K13, konu ile ilgili görüşlerini "*Evet, bir acil eylem plânımız var. Bizim otellerimizin yayınlamış olduğu standart işletme talimatlarımız var. Mesela bizim yazılı 80 sayfa Covid-19'la ilgili bir standardımız var, yapmamız gerekenlerle ilgili. Bu standart işletme talimatlarımızın içinde acil eylem plânımız da var.*

Sürekli de güncelleniyor bu …" şeklinde ifade etmektedir. Olası bir kriz anında devreye koyabilecekleri bir acil eylem plânı bulunan K9, görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Tabii ki var. Bizim acil eylem plânlarımız var çeşitli krizlere karşı. Örneğin, son zamanlarda Covid-19 krizi ile karşı karşıya kaldığımız için Covid-19 ile ilgili bulaşıcı hastalık acil eylem plânımız var. Bulaşıcı hastalık acil eylem plânımızda her türlü senaryoya karşı kimin ne yapacağı, kimlerin sorumlu olduğu, yapılacak işlemlerin neler olduğu ve bu işlemlerin talimatları ve prosedürleri yazılı olarak hazırlanmıştır. Basit bir şekilde hazırlanmış, bir sayfalık bir prosedürden bahsetmiyorum. A'dan Z'ye kadar her şeyin yazılı olduğu bir prosedür hazırladık. Bütün işlemler açık, net ve sırasıyla tariflenmiş durumda."* Benzer şekilde işletmelerinde Covid-19 ile ilgili yazılı bir acil eylem plânına sahip olduğunu belirten K12 ve K11, görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Var tabii ki. Mesela Covid-19 ile ilgili biz Mart ayında ilk vaka görüldükten sonra Nisan'ın ortasında bir otelimiz hariç diğer tüm otellerimizi hemen kapattık. O bir otelimizde de sağlık çalışanları kalıyordu. Onun için açık kaldı. Burada hemen bir 'güvende kal manifestosu' yapıldı kendi bünyemizde. Burada hem çalışanlarımıza hem de misafirlerimize neler yaptığımız ve neler yapacağımız ile ilgili bilgi verdik. Birçok mecrada da döndü videomuz özellikle. Görsel ve yazılı metinlerimiz de paylaşıldı. Kapıdaki paspasta kullandığımız üründen odadaki havluları paketleme prosedürümüze kadar bir sistem oluşturduk ve bunu misafirlerimize hijyen konusunda hiçbir açık kapı bırakmadan sunmaya çalışıyoruz. Birçok otel bunu yapıyor ama biz bu konuda en iyilerinden biri olduğumuzu düşünüyoruz. Güvenli Turizm Sertifikası'nın kriterleri var ama bizim manifestomuz kriterlerin de üzerinde bir manifesto, daha kapsamlı"* (K12); *"Evet, bir acil eylem plânımız var. Bunu Güvenli Turizm Sertifikası alacağımız zaman iş güvenliği uzmanlarımızla birlikte hazırladık. Otelde Covid-19'lu bir misafir olması durumunda neler yapmalıyız, ne gibi önlemler almalıyız, bunların hepsinin yazılı olduğu bir acil eylem plânımız var. Bu plân, Güvenli Turizm Sertifikası kapsamında hazırlamış olduğumuz bir senaryo…"* (K11).

Olası bir kriz anında uygulayabilecekleri bir kriz senaryosuna veya acil eylem plânına sahip olmadıklarını belirten otel yöneticilerinden bazılarının görüşleri ise şu şekildedir: *"Bizim bir kriz senaryomuz yok. Örneğin, Covid-19 krizi hakkında dünyada bile bir devlet başkanı bir kriz senaryosu yok derken biz ne diyebiliriz ki? Yani sadece bize özel bir durum değil. Dolayısıyla, dünyada benzeri olmayan ve daha önce hiçbir şekilde yaşanmamış ve çözümü sadece bir tane şırınganın ucundaki iğneye bağlı olan bir*

şeyi dünya devletleri bulamamışken biz işletmeler bunun üzerinden nasıl bir plânlama yapabiliriz? Bu nedenle bununla ilgili bir kriz senaryosu yapma imkânımız yok. Çünkü bu durumu dünya yaşıyor. Sadece bir şehir yaşasa burası pilot bölge olsun biz bunu yaşayalım ve sonra da görelim deriz" (K1). Benzer şekilde Covid-19'un genel bir kriz olduğunu ve bu nedenle bir senaryo veya acil eylem plânlarının olmadığını belirten K8, *"... Dünya genelinde yaşanan bir krize yapılabilecek pek fazla bir şey yok. Bu nedenle bizim bir eylem plânımız yok."* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Otellerde kriz senaryosu veya acil eylem plânının olması gerektiği kanaatinde olan ancak kendi otellerinde böyle bir çalışmalarının bulunmadığını ifade eden K2, düşüncelerini şu sözlerle aktarmıştır: *"Hayır, bizim öyle bir hazırlığımız yok. İşletmeler, kriz yönetimi senaryosuna sahip olmalı derken bu inandığım bir şeydi. Ancak, realitede bizim böyle plânlarımız yok."*

4.1.3. Kriz yönetimi ekibi bulundurma

Otellerde krizin etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve kriz anında kısa süre içinde hızlı ve doğru kararların alınması, alanında uzman kişilerden oluşan bir kriz yönetimi ekibi ile mümkün olabilmektedir. Otellerde kriz yönetimi ekibinde yer alan kişiler genellikle, genel müdür önderliğinde krizi yönetebilme beceri ve yetkinliğine sahip olan departman yöneticilerinden oluşmaktadır. Görüşmenin gerçekleştirildiği otellerde olası bir kriz anında görevlendirilebilecek bir kriz yönetimi ekibinin var olup olmadığını belirlemek amacıyla yöneticilere sorulan *"Çalıştığınız otelde kriz anında görevlendirebileceğiniz kriz yönetimi ekibi var mı? Varsa bu ekip kimlerden oluşuyor? Kriz yönetimi ekibi hangi faaliyetlerde bulunuyor?"* sorularına verilen yanıtlar incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda bir otel dışında diğer otellerin tamamında otel yöneticilerinin kriz anında görevlendirebilecekleri bir kriz yönetimi ekibinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalıştıkları otellerde kriz yönetimi ekibine sahip olan otel yöneticileri, kriz yönetimi ekibinin kimlerden oluştuğunu ve bu ekibin hangi faaliyetlerde bulunduğunu şu şekilde ifade etmektedir: *"Kriz yönetimi ekibimiz var. Aynı zamanda uluslararası kriz yönetimi destek ekibimiz de var. Olası bir krize (silahlı eylem, yangın, alıkonulma, soygun, aranan bir suçlunun işletmemizde konaklaması vb.) karşı bizim bir kriz yönetimi ekibimiz var İstanbul'da. Burada bulunan ekibin içinde herkesin farklı farklı görevleri*

var. Bir koordinatör, bir koordinatör yardımcısı var, karar verici merci var, karar vericinin bir yardımcısı var, kriz yönetimi süreciyle ilgili basına ve ilgili mercilere bilgi verecek olan bir sözcü var, bu sürecin medya ve diğer iletişimlerinin takibini yapan iletişimden sorumlu ayrı bir kişi var, durumun sekretaryasında yazılı olarak her şeyini yapacak ayrı bir kişi var. Ve aynı zamanda bunların hepsiyle koordineli olarak çalıştığımız hukuk büromuz var. İnsan kaynakları ekibimizin sorumlusu var. Kriz ekibimiz bunlardan oluşuyor" (K9).

Kriz yönetimi ekibinin departman yöneticilerinden oluştuğunu belirten otel yöneticileri, görüşlerini şu şekilde aktarmaktadır: *"Kesinlikle. Otelin tüm departman yöneticilerinden oluşuyor. Ayrıca birkaç tane de etkin olan personel var içinde. Daha öncesinde yapılması gerekenler tüm departman yöneticilerine yazılı bir şekilde tebliğ ediliyor. Herkes bu aşamada şu şekilde davranacaktır diye. Bunların eğitimleri veriliyor iş sağlığı güvenliği uzmanları ve otel yöneticileri tarafından. Daha sonra tatbikatı yapılıyor bu durumların. Böylece herhangi bir kriz yaşadığımızda daha temkinli olabiliyoruz"* (K4). İki kişilik bir kriz yönetimi ekibinin yanı sıra otelde çalışan diğer personellerin de ekipte yer aldığını belirten K8, ekibin hangi faaliyetlerde bulunduğunu şu sözlerle aktarmaktadır: *"Evet. Departman sorumluları var. Kat hizmetlerinden bir kişi, resepsiyondan bir kişi görevli. Örneğin, bir yangın olduğunda bu iki arkadaşımız direkt görevli. Onların yanında diğer tüm personel, zaten görevli. Herkes bilinçli. Ama direkt sorumlu olan iki arkadaşımız var. Onlar da herhangi bir sıkıntı olmadığında haftalık düzenli olarak periyodik kontrollerini sağlıyorlar. Çıkışların güvenli olup olmaması, nerede toplanılacağı, yangın söndürme, elektrik kontak arızası, deprem vb. anında neler yapılması gerektiği, aşağıdaki sığınağımızda bulunması gerekenler, oranın hazırlığı, içecek su ve konservelerin tarihlerinin kontrolü gibi kontrollerimizi sürekli sağlıyoruz zaten"*. Otelde genel müdür ve departman müdürleri dahil olmak üzere dört kişilik kriz yönetimi ekibine sahip olan K12, ekibin görevlerini *"Bizim dört kişilik bir ekibimiz var. Bir tanesi insan kaynakları müdürümüz, bir diğeri ön büro müdürümüz, bir diğeri kat hizmetleri müdürümüz ve benden oluşan dört kişilik bir ekibimiz var. Her noktada personel anlamında olsun, misafir, hijyen ve genel olarak işleri paylaşıyoruz ve gördüğümüz eksiklikleri anında gidermeye çalışıyoruz. Çünkü zaman içinde alışkanlıklar da değişiyor…"* şeklinde ifade etmektedir. K3, oteldeki tüm departman müdürlerinin kriz yönetimi ekibinde yer aldığını şu sözlerle ifade etmektedir: *"Evet var. Zaten senaryonun gereği, içinde kriz yönetimi ekibini de oluşturmaktır. Bizde ekip, tüm departman*

müdürlerinden oluşmaktadır. İnsan kaynaklarından teknik müdüre kadar. Butik otel olmadığımız için başka türlü krizi yönetme şansımız yok. Yani bütün personele aynı anda ulaşmak her zaman mümkün tabii ki. Ama doğru olan bu değil; doğru olan departman müdürlerini bu konunun içine çekip gerekli eğitimleri verdikten sonra departman müdürlerinin şefleriyle birlikte personelini eğitmesini sağlamaktır. Tabi bu sırada geri dönüşler oluyor. Eğitim verildi mi verilmedi mi? Ne tür eğitimler verildi? Sonraki denetlemeler var" (K3). Oteldeki tüm personelin kriz anında görev aldığını belirten K7, ekibin faaliyetlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Var tabii ki. Tüm personelimiz herhangi bir kriz anında aktif bir şekilde görev alıyor. Örneğin bir yangın. Bunun başındaki insan, ön büro müdürü oluyor. Altındaki insan daha çok aktif olabilen, her yeri bilen belboy oluyor. Bu durumları bildirmek ve iletişim için halkla ilişkilerdeki arkadaşımız görevli oluyor. Yani tüm departmanlar, aktif olarak görev alıyor bir kriz anında".*

Otellerinin faaliyet gösterdiği yıl itibarıyla yalnızca Covid-19 krizi yaşadıklarını belirten K11, Covid-19'a yönelik bir kriz yönetimi ekibi oluşturduklarını şu sözlerle ifade etmektedir: *"Evet var. Bizim az personelimiz olduğu için benim önderliğimde ön büro müdürü ve teknik ekibimiz var. Üç kişiyiz, kriz anında krizi çözüme kavuşturacak olan ekip. Biz sadece Covid-19 ile ilgili bir kriz yaşadığımız için sadece buna yönelik konuşabiliyorum. Ön büro ekibi öncelikle olayı anlıyor, bana bilgi veriyor, neyin ne olduğunu. Ve bundan sonrası için neler yapılması gerekiyorsa örneğin, Covid-19 hattını arıyor ya da gerekli olan hastane bilgilerine ulaşıyor. Onları kayıt altına alıyor. Ben bu sırada misafirle iletişime geçiyorum. Teknik ekibimiz de o odada neler yapılması gerekiyorsa onların gerekliliğini sağlıyor"* (K11). Benzer şekilde, Covid-19 krizine yönelik bir kriz yönetimi ekibine sahip olan K13, şunları söylemektedir: *"Covid-19'la ilgili kriz yönetimi ekibimiz var. Ön büro müdürü, ben (genel müdür), housekeeping müdürü ve teknik müdürümüz var. Bu ekiple haftada bir toplanıyoruz, toplantılarımız tutanak altına alınıyor"* (K13). Ön büro departmanı, otelin beyni olarak kabul edilen bir departmandır. Bu nedenle ön büronun kriz yönetimi ekibinde yer aldığını belirten K1, konu ile ilgili şunları dile getirmektedir: *"Evet. Beyin, ön büro olduğu için ön bürodan oluşuyor. Misafirle ilk temas eden departman ön bürodur çünkü. Ön büro ile birlikte hijyen ve temizlik standartlarından dolayı ona yardımcı olsun diye yiyecek-içecek departmanı ve kat hizmetleri departmanı var"* (K1). Kriz yönetimi ekibine sahip olmayan otelin yöneticisi ise durumu şu şekilde ifade etmektedir: *"Hayır. Tek yönetici olduğum için böyle bir ekibimiz yok. Ben müdahale ediyorum krizlere"* (K5).

4.2. Otel Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları

Otel yöneticilerinin kriz yönetimi uygulamaları, otellerde koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında benimsenen yaklaşıma, salgına yönelik uygulanan stratejilere ve alınan önlemlere göre üç aşamada açıklanmıştır. Bunlar, aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

4.2.1. Koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında benimsenen yaklaşım

İşletmelerde kriz yönetimi yaklaşımları, proaktif kriz yönetimi yaklaşımı ve reaktif kriz yönetimi yaklaşımı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, erken uyarı sinyallerini izlemeyi, olası krizlere karşı hazırlık yapmayı ve krizlerin oluşmasını engellemeyi kapsayan önleyici bir anlayışa dayanmaktadır (Korkmazyürek ve Basım, 2009, s. 25; Göral, 2014, s. 427). Dolayısıyla, proaktif kriz yönetimi yaklaşımını benimseyen işletmelerin, kriz meydana gelmeden önce her an bir krizle karşılaşacakmış gibi hazırlıklı olması ve krizleri öngörmesi gerekmektedir. Reaktif kriz yönetimi yaklaşımı ise halihazırda ortaya çıkmış ve tespit edilmiş olan kriz faaliyetleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Glaesser, 2005, s. 11). Başka bir deyişle reaktif kriz yönetimi yaklaşımı, işletmelerde kriz çıktıktan sonra üst yönetimin bir araya gelerek o an için ne yapılması gerektiğinin karara bağlanmaya çalışıldığı bir işletme yaklaşımını benimsemektedir.

Çalışmada, otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle yaşanan kriz karşısında benimsedikleri yaklaşımların neler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen *"Koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle çalıştığınız otelde kriz yaşandı mı? Kriz yaşandıysa bu kriz karşısında nasıl bir yaklaşım benimsediniz?"* sorusuna verilen yanıtlar incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin çoğunun (12) çalıştıkları otellerde koronavirüsten (Covid-19) kaynaklı bir kriz yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu kapsamda, otel yöneticilerinin tamamı reaktif bir yaklaşım benimseyerek krizin yaratmış olduğu olumsuzlukları işletmelerinde en az hasarla atlatmak için misafirlerin ve çalışanların sağlığını ön plânda tutarak krizi en iyi şekilde yönetmeye çalışmışlardır.

Görüşmelerin yapıldığı oteller içinde, pandeminin yoğun olarak yaşandığı özellikle 2020 yılının Mart-Haziran ayları arasında iki otel yöneticisi hariç diğer yöneticiler otellerini geçici süreliğine kapatma kararı aldıklarını belirtmişlerdir. Otellerinde

koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle bir kriz yaşadıklarını ve otellerini kapatmak zorunda kaldıklarını belirten K1, konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Evet bir kriz yaşadık. Salgının Türkiye'de ilk çıktığı zamanda zor bir süreç yaşadık. Salgının ilk çıktığı tarihten önce hem otelimizde hem de genel olarak Eskişehir otellerinin cirolarında çok ciddi bir beklentimiz vardı. Bu nedenle, kriz öncesinde yatırımlar yapmaya başlamıştık. Hiçbir şeyden haberimiz yoktu. Çünkü, Nisan-Mayıs-Haziran ayları, Eskişehir'deki bütün oteller %100 doluluk oranıyla geçer, ciroların en yüksek olduğu dönemdir. Ama böyle bir durum aniden çıkınca ciddi bir kriz yaşandı. Şehirlerarası seyahat sınırlamaları geldi, insanların konaklamaları durdu ve şehirler artık güvenlik aracılığıyla geçilir bir hale gelince konaklama diye bir şey kalmadı. Krizi hissettikten sonra biz bir şey yapamadık. Çünkü yetkililer de bir şey yapamadı ilk başlarda. Durum böyle olunca ilk etapta herkeste olduğu gibi bizim de bu süreçte oteli kapatma kararı almamız gerekti. Bu süreçte biz otelimizi bizden kaynaklı olmayan nedenlerle üç ay kapattık. Devletten yapılan resmi açıklamalarla birlikte biz otelimizi 1 Haziran'da tekrar açma kararı aldık."* Benzer şekilde salgın nedeniyle otellerini kapatmak zorunda olduklarını dile getiren K4, görüşlerini *"Evet yaşandı. Koronavirüsün ilk yayıldığı Mart ayında otel konaklama sayısındaki düşüşleri gördükten ve salgının hızlı bir şekilde ilerlediğini hissettikten sonra otelimizi kapatmak zorunda kaldık. Mart'ın ortasında kapatıp Haziran'ın ortasında açtık otelimizi. Oteli kapatıp salgına karşı hem çalışanlarımızı hem de misafirlerimizi korumak adına işletmedeki faaliyetimize bir süre ara verdik."* şeklinde ifade etmektedir. K6 da otellerinde kriz yaşandığını ve Türkiye'de görülen ilk vakadan 10 gün sonra otellerini kapatmak zorunda kaldıklarını şu şekilde ifade etmektedir: *"Tabii ki kriz yaşandı. Hepimizi etkiledi elbette hem maddi hem manevi anlamda. Satış pazarlama ayağımızı tamamen ortadan kaldırmış durumda şu anda. Vaka sayıları arttıkça biz de tedirgin olmaya başladık. İptaller çok fazla olmaya başladı. Oteli açık tutmanın çok sağlıklı bir fikir olmadığını düşündük. Bu nedenle, Türkiye'de ilk vaka görüldükten 10 gün sonra kapatmak zorunda kaldık ve 1 Temmuz'da açtık. Bu süreçte rezervasyonlarımızın hepsi iptal oldu. Normalleşme sürecinde de gelen rezervasyon sayısında genel bir düşüş var. Şu an aylık %30 civarında bir doluluğa sahibiz. Bu da hiç iç açıcı bir tablo değil açıkçası."*

Pandemi sürecinde kapalı olan otellerin yöneticilerinin bazıları, sağlık çalışanlarını otellerinde ücretsiz olarak misafir ettiklerini de eklemişlerdir. K3, işletmelerini kapalı tuttuklarını ve bu süreçte sağlık personellerini misafir ettiklerini şöyle aktarmaktadır:

"Evet bir kriz yaşandı işletmemizde. Mart'tan Haziran'a kadar otelimiz kapalıydı. Otelimiz tamamen kapatıldığında önce İnsan Kaynakları departmanının kontrolünde çekirdek kadroyu oluşturduk. Çalışanlarımıza 'Eğer kabul ederseniz biz sizi şu şartlarda sağlık çalışanlarına hizmet vermek için çalıştırmak istiyoruz' diye sorduk. Bu noktada karşılıklı anlaşarak gönüllülerden oluşan bir ekip oluşturduk. Mart'ın sonundan Haziran'a kadar sağlık çalışanlarına ücretsiz destek verdik. 60'a yakın odamız doktorlar, hemşireler ve diğer sağlık personelleri tarafından kullanıldı." K3'ün ifadelerine benzer şekilde K9 da sağlık çalışanlarına verdikleri desteği: *"Zaten bütün işletmeler bundan olumsuz olarak etkilendi. Müşteri sayılarımız 11 Mart'ta Türkiye'de ilk vaka açıklandıktan sonra hızlı bir şekilde düşmeye başladı. 25 Mart'ta biz tesisimizi kapattık. 8 Nisan'da sağlık çalışanlarına ücretsiz olarak otel odalarımızı açtık ve sağlık çalışanlarımızı misafir ettik yaklaşık iki ay boyunca. Ağustos ayının başında da otelimizi tekrar açtık."* şeklinde ifade etmektedir.

K2, pandemi sürecinde otellerini kapatmadıklarını şu sözlerle ifade etmektedir: *"Kamuoyunun aldığı önlemler bizi bazı tedbirleri uygulamaya itti. Önceden alınmış tedbirlerimiz veya yapılmış hazırlıklarımız yoktu. Krizi hissettikten sonra ilk yaptığımız şey resmi açıklamalardan gelecek olan kısıtlamaları ve çalışmamızı engelleyecek müdahaleleri takip etmek oldu. Aldığımız ilk önlem, tüm ülkede olduğu gibi ilk vakanın oluşması ile değil, daha çok kamunun uyguladığı bir takım kısıtlamaların başlamasıyla bizde de başladı. Ne zaman kamu seyahat yasağını, bar ve restoranların kapanmasıyla ilgili yasakları hayata geçirdi biz de o saatten itibaren yönetmeye başladık krizi. Biz bulunduğumuz yıldız kategorisinde o dönemde kesintisiz açık kalan ve hizmet veren tek işletmeydik Eskişehir'de."* Benzer şekilde K5 de otellerini pandemi süresince açık tutma kararı aldıklarını ifade etmektedir: *"Otelimizde elbette bir kriz yaşandı. Patronumuzla bir toplantı yaptık. İki alternatifimiz vardı. Oteli ya açık tutup bir odayla da olsa hizmet vermeye devam edecektik, hem misafirleri hem de çalışanları mağdur etmemek adına ya da oteli kapatıp bu sürecin bitmesini bekleyecektik. Biz burada patronumuzla hem insanlar evlerine ekmek götürebilsin hem de sürekli gelen misafirlerimizi mağdur etmemek için açık kalma kararı aldık."*

4.2.2. Koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında uygulanan stratejiler

Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında nasıl bir strateji izlediklerinin ortaya çıkarılması amacıyla yöneticilere sorulan *"Koronavirüs (Covid-19) krizine yönelik nasıl bir strateji izlediniz?"* sorusuna verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu kapsamda, yöneticiler otelleri adına krize yönelik hangi faaliyetlerde bulunduklarını ve kriz karşısında izledikleri stratejilerin neler olduğunu açıklamışlardır.

Otel işletmelerinde en büyük gider kalemlerinden biri, personel giderleridir. Özellikle koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle birçok otel, faaliyetlerini geçici süreliğine durdurmak veya azaltmak zorunda kalmıştır. Bu süreçte açık olan otellerin az sayıda misafire tam kadro personelle hizmet vermesi zorlaşmaktadır. Bu kapsamda, koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle işletmelerin faaliyetlerinin geçici süreliğine azaltılması veya durdurulması durumunda personelin kısa çalışma ödeneğinden faydalanması mümkündür. Aynı zamanda, bu süreçte işten çıkarma yasağı bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında, görüşme yapılan otellerin tamamında personelin bir kısmının kısa çalışma ödeneğinden faydalandığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra ücretsiz izin kullanan personel de bulunmaktadır.

Pandemi süresince yöneticiler, insan kaynakları ile ilgili çeşitli stratejiler izlediklerini ifade etmişlerdir. Personeli eşit sürelerle çalıştırdıklarını, onlara rapor aldıklarını ve kısa çalışma ödeneğinden ve ücretsiz izinden faydalandırdıklarını belirten K1, personel ile ilgili izledikleri stratejileri şu sözlerle aktarmaktadır: *"Pandemi nedeniyle biz, 15 gün bir ekibi çalıştırıyoruz hak geçmesin diye, 15 gün diğer ekibi çalıştırıyoruz. Ücretsiz izinle veya kısmi çalışma ödeneğiyle bir şekilde olayı çözerek kimseyi mağdur etmemeye çalışıyoruz. Personel ve işveren mevzuatında haklar nasıl ise onları da kendimizi de zor durumda bırakmadan böyle bir yol izledik. Ben alabildiğim kadar personelin hepsine rapor aldım. Raporları bittikten sonraki süreçte kısmi çalışmaya dahil ettik. Hiç kimseyi işten çıkartmadık. Zaten biz insanları işten çıkartmadıktan sonra yasa çıktı insanları işten çıkartmayın diye."* Personel giderlerinin oteller için en büyük giderlerden biri olduğunu savunan K13, pandemi sürecinde personel giderlerinden nasıl tasarruf etiklerini: *"Olabildiğince doluluğa göre bir personelle çalışıp geri kalanlarını da kısa çalışma ödeneğinden faydalandırıyoruz. Çünkü, otellerde personel giderleri de çok yüksek olur genelde. Burada da böyle bir tasarrufumuz var."* şeklinde ifade etmektedir. K2, personelin bir kısmı için kısa çalışma ödeneğine başvurduklarını bir kısmına ise ücretsiz izin kullandırmak durumunda kaldıklarını şu

sözlerle açıklamaktadır: "*Otel işletmelerinin en büyük giderleri işçilik giderleri ve personel maliyetleridir. 23 Mart itibariyle kısa çalışma ödeneğine başvurduk. Çalışanlarımızın %50'ye yakını bundan faydalandılar. Biz, bu süreçte işletmemizi kapatmayarak 1/3 oranında çalışacağımızdan hareketle her işçimiz için haftalık 45 saat olan çalışma süresinin 30 saatini kısa çalışma ödeneğinden karşılayarak çalışmamak üzere, 15 saatini ise çalışmak üzere şeklinde planladık. Bu, şu demek oluyor: Her işçi haftada 7 günlük bir süreçte iki gün işe geldi, bir gün hafta tatili yaptı, dört gün de çalışmadı. İlk uygulama bu şekildeydi. Sonrasında 17 Nisan tarihinden itibaren ücretsiz izin hakkı verildi işverene. Bu tarihten itibaren de yaklaşık %50-60 oranında işçimiz kısa çalışma ödeneğinden faydalanabilmişti. Bu dönemden itibaren de geriye kalan %40 oranında işçimize ise ücretsiz izin kullandırmaya başlamak durumunda kaldık."* Benzer şekilde K8 de personeli için kısa çalışma ödeneğine başvurduklarını ve ücretsiz izin haklarını kullandırdıklarını şu şekilde ifade etmektedir: *"Çalışanların bir kısmını kısa çalışma ödeneğinden yararlandırdık ama işten çıkarma söz konusu değil işletmemizde. Daha sonra ücretsiz izinlerle takviye yapmaya çalıştık. Daha sonra ise yavaş yavaş işler açılmaya başlayınca tüm personelimizi çalışmaya çağırdık."* K11, pandemi sürecinde kendi istekleri üzerine işten ayrılma talebinde olan personelin olduğunu şöyle açıklamaktadır: *"...Kendileri işten çıkma talebinde bulundukları için işten çıkan personelimiz oldu. Zaten ücretsiz izinde oldukları için herhangi bir şekilde işçi çıkarımında bulunamıyoruz. Sadece onların talep etmesi durumunda onaylayabiliyoruz. Personelimizin bir kısmı ise ücretsiz izine ayrıldı. Örneğin, resepsiyonda dört personel çalışıyorsa üçe indirdik. HK'da iki tane varsa bire indirdik. Onlar ücretsiz izin kullandı, devlet onlara ücretlerini ödedi. Yoğun dönemde de tekrar çağırdık zaten."*

Pandemi sürecinde çeşitli yollarla enerji anlamında bir tasarruf stratejisi izlediklerini belirten bazı otel yöneticilerinin konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir: *"...Örneğin, biz 200-300 bin liralık bir yatırım yaparak halılarımızı ve perdelerimizi tamamen kaldırdık. Ama orta ve uzun vadede halıları süpürmek için harcanan enerji azaldı, personelin günde 10-15 oda temizleme limiti vardı o daha hızlı ve seri hale geldi. Böylece eskiden yarım saatte bir oda temizleniyorsa şimdi 10 dakikada bir oda temizlenip bitiyor. Bu ve bunun gibi durumlardan dolayı enerjide tasarrufa gittik. Katların şalterlerinin ayarlarını yaptırdık. Eskiden tek bir şalterle bütün otel yanıyordu, şimdi kat kat yaptık. Misafirleri kat kat yerleştiriyoruz. Birinci kat dolunca ikinci kata misafir alıyoruz. Dolayısıyla işe göre maliyet yapıyoruz ve böyle olunca da bir şekilde başa başı*

yakalamış oluyoruz" (K1). Benzer şekilde K5 de odalar doldukça misafirleri katlara yerleştirdiklerini şu sözlerle ifade etmektedir: *"Otelimizin her katında normal şartlarda ışıklar çalışır sürekli olarak. Çünkü, doluluklarımız çok iyiydi. Ama Covid-19 süreci boyunca kat kat doldurarak gitmeye çalıştık. Birinci katı doldurduktan sonra ikinci katın satışını yaptık. Diğer katların enerjisini tamamen kapatmıştık. Bu süreçte çamaşırhanelerde endüstriyel makinaları değil de küçük makinalarımızı çalıştırdık. Daha çok küçük makinalarla işlerimizi gördük; daha sonra doluluklar arttıkça büyük makinaları kullandık. Normalde her gün ütü çalışırken bu süreçte ütülenecekler biriktikten sonra haftada iki kez ütü çalıştırdık."* Enerji giderlerinin oteller için ikinci en büyük gider kalemi olduğunu belirten K2, görüşlerini *"Bizim ikinci en büyük giderimiz enerji gideridir. Burada da binanın çeşitli yerlerinde iklimlendirme, su dönüşümü ve elektrik kullanımıyla ilgili çeşitli tedbirler aldık."* şeklinde ifade etmektedir. K3, misafir konforundan ödün vermeden enerji anlamında bir tasarruf sağladıklarını şu sözlerle belirtmektedir: *"Geçtiğimiz yıl ile kıyasladığımızda enerji harcamalarımızda yaklaşık %50'lik bir düşüş oldu. Ama asıl olan genel alanların ısıtma ve soğutmasının kapatılması ve SPA merkezinin kapatılmasıydı. Ama tabii ki bunu yaparken misafir konforunu engellemeden yapmak ve bakanlığın verdiği talimatları yerine getirmek önemli. Örneğin, toplantı odalarının klimalarını mecburen açamıyoruz, klima yasak çünkü. Ama dış hava verebiliyoruz sadece. Bu noktada mecburiyetten kaynaklı bazı tasarruflar oluştu."* K13 de enerji anlamında uyguladıkları tasarruf stratejilerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Biz otelimizin iki bloğunu kapattık pandemiden dolayı. Dolayısıyla orada mini barların fişleri çekik ve elektrikler komple kapalı. Orada herhangi bir sarfiyat yok. Aynı zamanda klimaların açma kapama saatleriyle oynadığımızda çok fark ediyor. Bir yandan da led olmayan yerleri lede çeviriyoruz daha az yaksın diye. Enerjiyle ilgili tasarruf yapabiliyoruz bu süreçte."* Öte yandan, pandemiden dolayı otellerinde enerji maliyetlerinin arttığını ifade eden yöneticiler de bulunmaktadır: *"Enerji maliyetlerimiz daha da arttı, almış olduğumuz önlemlerden dolayı. Aldığımız önlemlerden bir tanesi de iç sirkülasyonu tamamen durdurup soğutma sistemini dışarıdan havayı içeri vererek yaptık. Bu da bizim enerji sarfiyatımızı ciddi oranda artırdı"* (K9).

Yöneticiler, pandemi sürecinde yeme-içme ile ilgili stratejiler de izlemiştir. Görüşme yapılan otel yöneticilerinin çoğu, normalleşme süreciyle birlikte normalde açık büfe olarak verdikleri kahvaltı hizmetini tabak kahvaltı şekline dönüştürdüklerini ifade etmektedir. Kahvaltıyı tabak servisi olarak sunmanın maliyetlerinde düşüşlere neden

olduğunu belirten yöneticilerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir: *"Açık büfeyi kaldırdık. Kahvaltı tabağı şeklinde verdik. Burada maliyette bir düşüş oldu. Çünkü açık büfede ürün çeşitliliği daha fazla oluyor. Ama tabağa koyabileceğimiz ürün sayısı sınırlı. Normalde iki çeşit sıcak yaparken bir çeşide düşürdük. Bu nedenle büfede de maliyetlerde bir düşüş oldu"* (K5). Benzer şekilde, K1 de tabak servisine geçtiklerini ve bunun maliyetlerini düşürdüğünü ifade etmektedir: "*Bizim en büyük gider kalemlerimizden bir tanesi açık büfe kahvaltıydı. Bu süreçte her şeyi tek kullanımlık yapınca kahvaltı maliyetlerimizde ciddi bir düşme oldu." K6 ise* tabak şeklinde kahvaltı hizmeti sunmanın maliyetlerde bir düşüşe neden olduğunu ancak, misafir memnuniyetinde de bir düşüşün olduğunu şu sözlerle aktarmaktadır: *"Biz pandemiden dolayı açık büfe kahvaltı servisini kaldırdık. Açık büfede nereden baksanız 30 çeşit ürün sunarken şu anda yarı yarıya düştü. Bu da maliyetlerimizi düşürdü. Ama bu doğrultuda da misafirleri çok fazla memnun edemiyoruz."* Bununla birlikte, açık büfe kahvaltıdan tabak şeklinde kahvaltıya geçmenin maliyetlerde bir artışa neden olduğu görüşünde olan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu durumu K13, şu şekilde ifade etmektedir: *"Açık büfe kahvaltıyı biz tabağa çevirdik. Tabağa çevirince maliyetlerimiz daha da arttı. Çünkü, daha özenli bir tabak çıkarmamız gerekiyor. Ve o tabağa konulan her şey yense de yenmese de çöpe gidiyor. Ama büfede öyle değil, büfede insanlar yiyeceği kadar alıyor. Tabağı herkese mecburen vermek durumundayız. Böyle olunca maliyetlerimiz arttı. Ama bu durumda misafirlerin %90'ı anlayışlı."* K13'ün ifadelerine benzer şekilde K7 de tabak servisi vermenin maliyetleri artırıcı etkisini *"Kahvaltı tabağı servisine başladık. Maliyetlerde yükselme oldu. Misafirin, tabak servisinde verdiğimiz ürünü tüketip tüketmediğine ve sevip sevmediğine bakmıyoruz. Hangi ürünü daha çok kullandığını bilmiyoruz."* sözleriyle ifade etmektedir.

Pandemi sürecinde açık büfe olarak kahvaltı hizmeti sunduklarını belirten K3, kahvaltı maliyetlerinde düşüş yaşadıklarını şu şekilde aktarmaktadır: *"Bizim açık büfemiz hâlâ duruyor. Soğuk, sıcak, ekmek ve tatlı istasyonlarımız var. Her birinin başında maskesini, eldivenini ve kıyafetlerini giymiş birer personel var. O personel, sadece tabağa dokunabiliyor. Biz misafire soruyoruz 'Ne istersiniz?' diye. Misafirlerin istediklerini personelimiz koyuyor tabağa. Bu da tabii ki tüketimde ciddi düşüşler, geri dönüşümde ciddi faydalar sağladı. Çünkü, insanları kendi kendilerine bıraktığınız zaman maalesef yiyebileceklerinden fazla alıyorlardı."* Pandeminin başlangıcında açık büfe kahvaltı servisinden tabak servisine geçtiklerini ve daha sonra tekrar açık büfe şeklinde kahvaltı hizmeti sunma kararı aldıklarını belirten K4, görüşlerini şu şekilde ifade

etmektedir: *"Otelimizi tekrar açtığımız ilk ayda, misafir yoğunluğunun düşük olmasından dolayı açık büfeyi kahvaltı tabağı olarak değiştirdik. Hem insanların tepkisini ölçtük hem de tabak servisinin olabilirliği var mı diye denedik. Bu süreçte yaklaşık bir ay açık büfe kahvaltı hizmeti vermedik. Ama bir ay sonra açık büfenin nasıl daha hijyenik bir şekilde verilebileceğini düşündük ve açık büfeye döndük. Ama açık büfe servisi misafirler tarafından değil bizim kendi personelimiz tarafından yapıldı. Ben açık büfeyle kahvaltı tabağı arasında çok fazla fark olduğunu düşünmüyorum. Çünkü, kahvaltı tabağında verdiğimiz serviste herkes o tabağın içindeki ürünleri yemeyebiliyor. Dolayısıyla, tamamen ziyan oluyor. Çünkü, kahvaltı tabağındaki ürünler bir daha kullanılmıyor. Açık büfede şu an personelimiz hizmet verdiği için insanlar istedikleri kadar yiyeceği tabaklarına alıyorlar."*

Yöneticilerin pandemi süresince uyguladıkları stratejilerden biri de reklam ve pazarlama stratejileridir. Bu bağlamda yöneticiler, koronavirüs (Covid-19) nedeniyle otelleri adına aldıkları tedbirleri ve faaliyete geçirdikleri uygulamaları çeşitli mecralarda duyurmaktadır. Otellerinde aldıkları önlemleri çeşitli yollarla misafirlere ve şirketlere duyurduklarını ifade eden yöneticilerin ifadelerinden bazıları şu şekildedir: *"Bu süreçte pazarlama stratejilerini izledik. Otelimizin sitesinde ve sosyal medya hesaplarımızda otelimizle ilgili aldığımız önlemleri paylaştık ve reklam yaptık"* (K1). K5, aldıkları önlemleri firmalara toplu e-posta yoluyla duyurduklarını ve kriz nedeniyle oda fiyatlarını düşürdüklerini şöyle ifade etmektedir: *"Çalıştığımız firmalara otellerle ilgili aldığımız önlemleri mailing yaparak duyurduk. Çevrim içi kanallarda fiyatların biraz daha aşağı çekilmesini sağladık. Çünkü, bizim zaten genel giderlerimiz düşmüştü. Sürekli kalan misafirlerimizin fiyatlarını düşürdük açık büfe çıkarmadığımız için. Yani maliyet düşüklüğünü misafirlerimize de yansıttık oda fiyatlarını düşürerek. Zaten bizim amacımız işletmemiz için bir kârlılık gütmeden ayakta kalabilmeyi sağlamaktı"* (K5). K10, misafirlerin kendilerini güvende hissetmeleri için yaptıkları reklam ve tanıtım stratejisini şu sözlerle ifade etmektedir: *"Güvenli Turizm Sertifikası'nı çevrim içi satış kanallarından göstermek zorundayız zaten. Onun haricinde otelimizin Instagram sayfasında odalarımızı nasıl dezenfekte ettiğimizi, otelimizde ne tarz önlemler alındığını ve yaptığımız şeyleri göstererek misafirlerin içini rahatlatmak adına her şeyi yayınladık. Yani bir şeyler yapıyoruz ama bunu insanlara göstermeliyiz ki gelip deneyimlesinler ve güvensinler diye…"* K7 de *"Bu süreçte her sertifika aldığımızda misafirlerimize bunu duyurduk."* şeklinde görüşlerini ifade etmektedir.

4.2.3. Koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında alınan önlemler

Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgını karşısında aldıkları önlemlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen *"Koronavirüs (Covid-19) salgını için işletmeniz adına aldığınız önlemler nelerdir?"* sorusuna verilen yanıtlar incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, otel yöneticilerinin çoğunun (11) Güvenli Turizm Sertifikası'nı aldığı ve bu sertifikanın yanı sıra kendilerinin de işletmeleri için salgın karşısında çeşitli önlemler aldığı tespit edilmiştir. Güvenli Turizm Sertifikası almayan otel yöneticileri ise kendi içlerinde aldıkları önlemleri uygulamaya koyduklarını belirtmişlerdir.

Güvenli Turizm Sertifikası'nda yer alan maddeleri sertifika yayımlanmadan önce kendi içlerinde uygulamaya başladıklarını belirten yöneticiler çoğunluktadır. Konu ile ilgili K7 *"Biz Güvenli Turizm Sertifikası'nı aldık. Ama biz sertifika programı zorunlu olmadan önce de bütün bilgilendirmelerimizi, hazırlıklarımızı yaptık, görsellerimizi hazırladık. Açık büfemizi hemen kahvaltı tabak servisine geçirdik. Restoranlarımızın tamamının girişine dezenfektan koyduk. Biz bunları zorunlu hale gelmeden önce yaptık. Zorunlu hale geldikten sonra da denetleme yapan insanların zorunlu tutmadıkları şeyleri bile biz yerine getirmiş olduk."* şeklinde görüşlerini ifade etmektedir. Benzer şekilde sertifikada yer alan maddeleri önceden uygulamaya başladıklarını belirten K1, sertifikanın yanı sıra aldıkları ek önlemleri de şu şekilde ifade etmektedir: *"Zaten devletin uygulamaya zorunlu kıldığı şeyleri biz önceden işletmemizde uygulamaya başlamıştık. Onun haricinde mesela biz silinince hijyenik bir şekilde daha sağlıklı olsun diye halıları kaldırıp yerleri parke seramik yaptık. Biz insan elinin değdiği aklınıza gelebilecek her şeyi tek kullanımlık ürüne çevirdik. Tek kullanımlık peynir, bal, çatal-bıçak, kişiye özel hijyen setleri vb., cam bardak olayını bıraktık. Karton kullan-at bardağa geçtik. Personelin eldiveni, maskesi, kaskı bunlar daha yasada çıkmadan uygulamaya başladık. Mesela biz ilk etapta bütün odalara oda servisi yaptık. Misafirleri aşağıda insanların toplu halde oturacağı alana indirmedik. Bir buçuk ay böyle geçti. Misafir uyandığında 'kahvaltımı odama getirin' diyordu, biz kahvaltıyı hazırlıyorduk, kapının önüne bırakıyorduk misafir kendisi alıyordu. Sonra konaklama rakamları artmaya başlayınca, bu işe yetişecek personel sayısı az gelmeye başladı ve bunu bıraktık. İçerideki 30 masayı 15'e düşürdük ve insanları aşağıya aldık."* K3'ün görüşleri de K1'in görüşlerini destekler niteliktedir: *"Bakanlığın çıkardığı genelgelere dört dörtlük ilk tepki veren otellerden*

biriyiz. Hatta önden bile gitmiş olabiliriz. Biz Güvenli Turizm Sertifikası'nı aldık. Zaten kimse bize söylemeden tam anlamıyla kendi içimizde hijyen anlamında sosyal mesafeyi koruyarak, maske kullanarak ve çeşitli koruma kıyafetleri kullanarak tedbirlerimizi aldık. Otelimizin kapalı olduğu süreçte ozonlamadan başka yöntemlere kadar dışarıdan firmalar getirerek tüm odaların hijyenini sağladık. Tüm personeli hangi kimyasalların kullanılması gerektiği ve kıyafetler ile ilgili tekrar eğitime aldık". K4, Güvenli Turizm Sertifikası'nın yanı sıra otellerinin kendi bünyesinde aldığı önlemler olduğunu ve pandemi süresinde zincir bir işletme olmanın avantajını yaşadıklarını şu sözlerle ifade etmektedir: *"Bizim otelimizin kendi başına aldığı önlemlerin ve Güvenli Turizm Sertifikası'nın dışında otelimizin koyduğu standartları da uygulamak zorundayız. Dolayısıyla, buraya gelen misafir portföyü bunu zaten bildiği için bilinçli olarak buraya geliyor. Yani 'otel kendi bünyesinde bir önlem almıştır ama marka sorumluluğu da ayrıca bir önlem aldırtmıştır, alınan önlemler katlanmıştır' denilip tercih sebebi olduk. Zincir bir işletme olmanın faydasını pandemi dönemi boyunca hissettik."* Güvenli Turizm Sertifikası'nın yanı sıra kendi bünyelerinde çıkardıkları bir manifestonun da olduğunu belirten K12, görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Burada hemen bir 'Güvende Kal Manifestosu' yapıldı kendi bünyemizde. Zaten misafirler Güvende Kal Manifestosu 'nu inceledikleri ve ne aşamalardan geçtiğimizi gördükleri için daha bir güvenli geliyorlar otele. Otel açıldığından itibaren de otel içinde kapıdan başlayarak dezenfektan, ateş ölçümü sistemimiz ve zemin dezenfektanlarımız mevcut. Misafirlerimizin valizlerini çeşitli dezenfektanlarla temizliyoruz. Lobi alanında, resepsiyonda pleksi (plastik cam) bariyerlerimiz var. Asansörlerde havalandırmalarımız 24 saat açık. Bu şekilde misafir otele girdiği andan itibaren bir yere temas etmeden odasına kadar ilerleyebiliyor. Hatta resepsiyonda misafirlerin imza attığı kalemler bile ultraviyole ışınlarla temizlenen bir cihazın içinde bekliyor. Odamız önceki misafirin kullanımından sonra 24 saat bekletiliyor ve sonra sunuluyor. Oda kapılarında odanın 24 saat boyunca açılmadığına dair özel stickerlerimiz var. Odadaki bütün havlu grubu ürünler ağzı kapalı bir şekilde paketli olarak sunuluyor misafirlere. Ürünleri tek kullanımlık ürünlerle değiştirdik. Bizim kırmızı nokta diye belirlediğimiz, daha çok otele gelen misafirlerin dokunduğu kapı kolu, düğme, televizyon kumandası, televizyon gibi noktaların hepsi, ilave olarak özel kimyasal maddelerle temizleniyor her seferinde. Kahvaltılarımızı kloş dediğimiz kapalı tabaklarla sunuyoruz misafirlerimize. Otel gün içinde çok miktarda sisleme yöntemiyle dezenfekte ediliyor. Bunların çoğunluğu bakanlığın yayınladığı Güvenli Turizm Sertifikası'nda*

mevcut zaten; biz bunlara ilaveten içinde demin belirttiğim birçok kalemi sunuyoruz." K13 de Güvenli Turizm Sertifikası'nda yer alan maddeleri daha önceden uygulamaya başladıklarını şu şekilde ifade etmektedir: "*Biz Güvenli Turizm Sertifikası'nın dışında tedbirleri çok rahat aldık. Otelimize standartlarımızla ilgili gelen maddeler birebir sertifikayla aynıydı. Biz zaten onları uyguluyorduk. Sadece bağımsız bir firmayla anlaşıp denetimini yaptırmak kalmıştı bize."*

50 odanın altındaki otellerin Güvenli Turizm Sertifikası'nı alması zorunlu olmadığından otelleri için bu sertifikayı almadıklarını belirten yöneticiler, otelleri adına aldıkları önlemleri şu şekilde ifade etmektedirler: *"50 odanın altında olduğumuz için Güvenli Turizm Sertifikası'nı almadık. Ama biz kendimiz önlemler aldık. Mesela, güvenlik bantları çektik, uyarılar konuldu otelin çeşitli bölgelerine, firmalardan tüm çalışanlarımıza eğitim aldırdık, kendimiz de eğitim verdik. Çalışanlarımızın evlerine gitmeden önce duş almalarını bile sağladık. Tüm katlara dezenfektanlar ve tıbbi atık kovaları koyduk. Restoranlarda masalar arasına mesafe koyduk. Menajların hepsi kalktı, tuz, karabiber gibi ürünleri tek kullanımlık yaptık. Bardaklar ve çay potlarını kaldırdık. Yani alınması gereken tüm önlemleri aldık"* (K5). Benzer şekilde K8 de sertifika almadıklarını ancak, çeşitli önlemler aldıklarını şu şekilde ifade etmektedir: *"Biz sertifika almadık ama Eskişehir bölgesinde tüm otel müdürlerinin bağlı olduğu bir grubumuz var. Bu grubumuzla beraber çalışıyoruz, birbirimizi bilgilendiriyoruz. Diğer arkadaşlar ne önlemler aldıysa herkes birbirini haberdar ediyor. Böyle genel bir çalışma yaptık, ilanların asılması gerektiği, mesafenin konulması gerektiği, maskenin mutlaka herkeste bulunması gerektiği gibi konularda. İlk başta doğru veya yanlış biz de tam bilmediğimizden bir şeyler yapmaya çalıştık. En azından kahvaltıyı tabak servisine çevirdik, açık büfeyi komple iptal ettik. Odaları dezenfekte etmeye başladık komple. İlk gün full havalandırıyorduk, ertesi gün temizliğini yapıp ve ilaçlayıp kapatıyorduk odayı. Üçüncü gün misafir kabul ediyorduk. Oda sayımız çok, misafir sayımız az olunca bu mümkün oldu, arka arkaya çok misafir gelmeyince. Ta ki bakanlıktan gelen genelgeler, İl Sağlık Müdürlüğü'nden aldığımız bilgiler, valilikten gelen yazılar gelene kadar bu şekilde önlemler aldık. Zaman içinde de bu resmi uygulamaları hayata geçirdik."*

Görüşme yapılan otellerin bazılarında oda sayısı 50'nin altında olmasına rağmen otelleri için Güvenli Turizm Sertifikası'nı alan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu yöneticilerin aldıkları önlemler ve konu ile ilgili görüşleri şu şekildedir: *"48 odalı*

olmamıza rağmen Güvenli Turizm Sertifikası'nı aldık. Bence böyle olması gerekiyor. Mesela şu an HES kodu uygulamasına geçildi. Bütün misafirlerden HES kodu alıyoruz. Girişte tüm misafirlerimizden beyan formu alıyoruz, nereden geldiklerine, kaç gün kalacaklarına ve nereye gideceklerine yönelik. Filyasyon için bu kayıtları tutuyoruz. Olası bir enfekte durumunda bizden istediklerinde bu bilgileri vereceğiz" (K10). Benzer şekilde zorunlu olmamasına rağmen sertifikayı aldıklarını belirten K11 de görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Biz 50 odanın altında bir işletme olmamıza rağmen Güvenli Turizm Sertifikası'nı aldık tamamen misafir memnuniyeti için. Çünkü birçok misafir aradı 'Güvenli Turizm Sertifikası aldınız mı?' diye. Artık misafirler de çok bilinçli her konuda. Biz zaten temizliğimize dikkat ediyorduk ama misafiri daha çok tatmin etsin diye aldık sertifikayı. Ancak, Güvenli Turizm Sertifikası'ndan önce biz zaten her şeyi yapmıştık. Ben Güvenli Turizm Sertifikası'nın maddelerine bakarken hepsine tik atarak geçtim çünkü, o maddeleri ben önceden uygulamıştım zaten. Bütün dezenfektanları her kata koymuştuk, ULV cihazını (İlaçlama/sisleme cihazı) almıştık, mutfak sterilini daha çok artırdık. Mesela, resepsiyon günde dört kez temizleniyor. Odalar normalde yarım saatte temizlenirken artık genel temizlik yapıldığı için 40 dakikaya kadar çıkabiliyor. Personel artık çok bilinçli, eldivensiz çalışmıyorlar. Tuvaletlerin temizlikleri artırıldı, mutfak genel alanları, sandalyeler her gün üç kere siliniyor. Biz bunları bu sertifikayı almadan önce zaten birçok kez yapmıştık"* (K11).

4.3. Krizin Oteller Açısından Sonuçları ve Çıkarımlar

Krizin oteller açısından sonuçları ve çıkarımlar, krizin oteller açısından olumsuz sonuçları, krizin oteller açısından olumlu sonuçları ve otel yöneticilerinin krize yönelik çıkarımları olmak üzere üç başlık altında açıklanmıştır. Bunlara ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmaktadır.

4.3.1. Koronavirüs (Covid-19) salgınının oteller açısından olumsuz sonuçları

Krizin oteller açısından hangi olumsuz sonuçlara neden olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yöneticilere yöneltilen *"Koronavirüs (Covid-19) salgınından kaynaklanan krizin işletmeniz açısından olumsuz sonuçları nelerdir?"* sorusuna verilen yanıtlar

incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda otellerde krizin en çok ekonomik ve psikolojik anlamda olumsuz sonuçlara neden olduğu tespit edilmiştir.

Krizden en çok ekonomik ve psikolojik anlamda etkilendiklerini belirten yöneticilerin bazılarının ifadeleri şu şekildedir: *"İlk başta personel içinde bir motivasyon düşüklüğü başladı. Çünkü, salgın hızla ilerliyordu ve biz hep dışarıdan misafir ağırlayacağımız için durum kaçınılmazdı. Bu nedenle çalışanlarımızda motivasyon düşüklüğü oldu. Biz bu durumu en kısa süre içinde atlatabilmek için otelin işletmesine bir süre ara verdik. Bu da bize ekonomik anlamda olumsuz olarak yansıdı. Çünkü, otel kapalı kaldığında sadece sıfır maliyet olmuyor. Kapalı kaldığında eksiye gidiyor devamlı."* (K4). Benzer şekilde K5 de krizden ekonomik ve psikolojik olarak etkilendiklerini şu sözlerle aktarmaktadır: *"Psikolojik anlamda çalışanlarımız çok etkilendi. 'Biz çalışmak istemiyoruz' dediler ilk etapta. Endişe ve korku vardı. Ama bunu yaşadıkça gördüler ki aslında her şey alınan doğru önlemlerle ilgili. Ama en çok ekonomik anlamda olumsuz etkilendik."* K10, krizin kendileri için psikolojik anlamda daha ağır sonuçlarının olduğunu *"Ekonomik anlamda çok etkilendik ama psikolojik olarak da etkilendik. Psikolojik boyutu ekonomik boyutundan çok daha ağırdı. Misafir biraz öksürdüğünde bile personelimiz 'acaba misafir Covid miydi?' diye şüphelendi. Birkaç personelimiz bu süreçte evlerine gitmek istemediği için içleri rahat etsin diye otelde yatırdık. Hatta anksiyete bozukluğu yaşayan personelim oldu. Anksiyete bozukluğu için iki tane personelim antidepresan kullanacaklar bir süre. Artık yaşam kaliteleri düştüğü için doktor tavsiyesiyle kullanıyorlar. Çünkü, çok korkuyorlardı. Ama bir yandan çalışmak da istiyorlar ve çalışmaya da ihtiyaçları var. Ama yaklaşık 20 gün önce her şey yoluna girdi."* şeklinde ifade etmektedir. K11 de ekonomik ve psikolojik anlamda yaşadıkları olumsuzlukları şu sözlerle ifade etmektedir: *"İlk başta ekonomik olarak bizi geriye çekti. Çünkü, bizim tam pik yapacağımız dönemde (Mart-Nisan-Mayıs aylarında) rezervasyon sayılarımız düştü. Bizim repeat guestlerimiz çok fazlaydı. Onlar ayaklarını çektiler. Dezenfektanlar, maskeler, ekstra maliyet oldu bizim için. Artık bunlar, her ay katlanmak zorunda olduğumuz maliyetler oldu. Personelin psikolojisi açısından da olumsuz etkilendik. Birçok personelimiz 'Üşüyorum' veya 'Boğazım ağrıyor' dediğinde onları telkin etmeye çalıştık ve destek olduk. Bir hastane ile anlaştık, isterlerse orada test yaptırabileceğimizi söyledik. Bizi en çok psikolojik ve ekonomik anlamda etkiledi diyebilirim. Hepimiz tedirgindik 'Acaba bir şey oldu mu?', 'Misafirlerde Covid-19 var mı?' diye bir tereddütle yaklaşıyoruz."*

4.3.2. Koronavirüs (Covid-19) salgınının oteller açısından olumlu sonuçları

Krizin oteller açısından herhangi bir olumlu sonucunun olup olmadığını ve var ise olumlu sonuçların neler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yöneticilere yöneltilen *"Koronavirüs (Covid-19) salgınından kaynaklanan krizin işletmeniz açısından olumlu sonuçları oldu mu? Evet ise bunlar nelerdir?"* sorusuna verilen yanıtlar incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda krizin işletmeler açısından öğrenme, değerlendirme ve tecrübe edinme ve işletmenin sezonluk işleri için zaman ayırma bağlamında olumlu sonuçlarının olduğu anlaşılmaktadır.

Krizin kendileri için bir öğrenme süreci olduğunu belirten K5, görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Bu benim meslek hayatımda hiç unutamayacağım bir dönem oldu. Yani ileride bu şekilde bir hastalıkla karşı karşıya kalırsak hem psikolojik anlamda hem de çalışanlar açısından da daha hazırlıklıyız artık. Yani biz şunu anladık bir personel 'Ben çalışmak istemiyorum, işe gelmek istemiyorum' diyebilirmiş. Bu durumda aslında yedek bir personelin bulundurulması gerektiğini anladık. Yani bir öğrenme süreci oldu bizim için."* Krizden ders çıkardıklarını belirten K1, düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Krizler insanlara bir şeyler öğretir. Biz bir daha bunun gibi bir krize aniden yakalanmamak nasıl olmalı, her zaman kıyıda kenarda bir birikimin ve sermayenin olması gerektiğini, insanları nasıl motive edebileceğimizi öğrendik. Çok güzel dersler çıkardık."* K2 de morali ve motivasyonu yüksek tutmanın önemini anladıklarını şu sözlerle ifade etmektedir*: "Birbirimizin moral ve motivasyonunu yüksek tutmanın önemini daha iyi anladık."* K9 ise krizin hijyen ve temizlik anlamında bir katkısının olduğunu ifade etmektedir: *"Müşterilerin ve personelin temizlik ve hijyen kurallarına daha dikkat etmesi anlamında bir katkısı oldu bu sürecin. Tek olumlu katkısı bu bence."* K10, misafir ve personelin tutumlarında olumlu anlamda bir gelişme olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir: *"Herkes kişisel bakımına daha fazla dikkat eder oldu. Misafirler, birtakım yanlışları korona korkusuyla yapmamaya başladı. Yani insanlar biraz daha saygılı olmaya başladı. Misafirlerin ve personelin tutumları olumlu yönde değişti."* Bir tecrübe olması açısından krizin olumlu bir katkısının olduğunu düşünen K12, görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Tabii şimdi her gün bir şey öğreniyoruz. Bu durumla da en son 100 yıl önce karşılaşıldığı için şu anda yaşayan kimse nasıl bir şey olduğunu bilmiyor. Deneyerek öğreniyoruz. Belki 10-20 yıl sonra tekrar karşılaşırsak buradaki öğrendiklerimizi kullanacağız. Tecrübemiz oldu yani. Bunları olumlu olarak*

düşünebiliriz." K13, kriz döneminde teknoloji kullanımının olumlu bir katkısının olduğunu ve krizin kendileri için bir öğrenme süreci olduğunu şu şekilde ifade etmektedir: *"Mesela 17 tane otelin bir yere toplanmadan da toplantı yapabileceğini öğrendik. Kapalı olduğumuz süreç, hep toplantılarla geçti. Artık Zoom hayatımızın ortasında yer almaya başladı. Krizi nasıl yönetebileceğimizi gördük en azından. Kendi sınırlılıklarımızı fark ettik. Neler yapabileceğimizi, ne kadar hızlı hareket edebileceğimizi hepsini öğrendik."* Benzer şekilde K4 de *"Bu süreçte* dijitalleşmenin bir faydası olduğunu düşünüyorum." şeklinde görüşlerini ifade etmektedir. K11, misafirlerden gelen geri dönüşlerin kendileri için olumlu bir sonuç olduğunu ifade etmektedir: *"Misafirler gelip kalıyorlar ve daha sonrasında bize yorum yapıyorlar. 'Otel çok temizdi, pandemi sürecinde olmasına rağmen çok memnun kaldık ya da Güvenli Turizm Sertifikası vardı ve bu, bizi çok rahatlattı' gibi. Misafirlerden gelen yorumlar, bizi motive ediyor. Bu sayede doğru bir yolda olduğumuzu ve temiz bir hizmet verdiğimizi anlamış oluyoruz. Artık bundan sonraki süreçte ileride böyle bir durumla karşılaşırsak ne yapılacağını bildiğimiz için endişeyle yaklaşmayız. Bunlar pandeminin artısı olabilir."* K6, oteli kapattıkları süreçte otelin eksikliklerini giderme fırsatı bulduklarını ifade etmektedir: *"Açıkçası biz dördüncü yıldızı alabilmek için eksikliklerimi tamamladık bu süreçte. Mesela katlarda yapılması gereken işlemler vardı; misafirleri rahatsız etme gibi bir durumumuz söz konusuydu. Kapalı olduğumuz süreçte otel boş olunca içindeki tüm tadilat işlemlerini gerçekleştirdik. Olumlu tarafından bakabileceğim tek yön bu sanırım."*

4.3.3. Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından elde ettikleri çıkarımlar

Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından hangi çıkarımları elde ettiklerini ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen *"Koronavirüs (Covid-19) salgınından ne gibi çıkarımlar elde ettiniz?"* sorusuna verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu kapsamda, konu ile ilgili yönetici görüşlerinin bazıları, şu şekildedir: *"Zaten çok fazla uzun vadeli planlar yapamıyorduk ülkemizde. Bir kez daha uzun vadeli plânlar yapamayacağımızı gördük. Mesela, bu yıl farklı bir otel yatırımı daha düşünüyorduk, onu askıya aldık. Ve şu an hâlâ gündeme getiremiyoruz."* (K5). K9, turizmin hassas bir sektör olduğunu tekrar hissettiklerini şu sözlerle aktarmaktadır: "*Turizmin ve otelciliğin ne kadar kırılgan olduğunu bir kere daha gördük. Çok kısa süre içinde işlerin durma noktasına*

gelebileceğini gördük. Bu sürecin vermiş olduğu en iyi öğretilerden bir tanesi, genel olarak finansal yapısı kuvvetli olmadan kırılgan sektörlere yatırım yapmadan önce iyi bir fizibilite yapılması, kuvvetli bir finansal backrounda sahip olması gerektiğini düşünüyorum." K10'un görüşleri K9'un görüşlerini destekler niteliktedir: *"Turizm sektörünün bu tarz krizlerden ilk önce etkilenen sektörlerden biri olduğunu bir kez daha anlamış olduk."* K12 de konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Bir kere neyin önemli olduğunu fark ettik. Birbirimize değer vermeyi daha iyi öğrendik. Eksiklerimizi ve iyi yaptığımız konuları fark ettik. İyi yaptığımız konuların misafirler tarafından da fark edilmesi ileriki dönemlerde yapacağımız yatırım ve çeşitli aktivitelerde bir kılavuzluk gösterecek. İyi yaptığımız şeylerin üzerine gittiğimizde daha iyi rakamsal sonuçlar elde edeceğiz. Bunlar, güzel çıkarımlar oldu bizim için."*

4.4. Otel Yöneticilerinin Krizi Yönetebilme Durumu

Otel yöneticilerinin çalıştıkları otellerde krizi yönetebilme durumları konusunda görüşlerini almak amacıyla yöneltilen *"Mevcut durumda işletmenizde koronavirüs (Covid-19) krizinin belirli bir oranda denetim altına alındığını düşünüyor musunuz? Yoksa belirsizlikler hâlâ devam ediyor mu?"* sorusuna verdikleri yanıtlar incelenmiştir. Bu kapsamda, yöneticilerin tamamı, kendi içlerinde krizi iyi bir şekilde yönettiklerini ve otelleri adına bir belirsizliğin olmadığını şu sözlerle ifade etmektedir: *"Yapılması gereken her şeyin işletmemiz için yapıldığı kanaatindeyim. Bunun üzerine konulacak bir tuğla yok. Yani 'şu da yapılsaydı, şunu da eksik yaptık' diyebileceğimiz bir şey yok. Ama önümüzdeki ay, hayat daha fazlasını gerektirirse bizim de ekstra tedbirler almamız gerekecek"* (K2). Benzer şekilde K8 de görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Elimizden geldiği kadar denetim altına aldık krizi. Elimizden geldiğince misafirlere buranın güvenli olduğunu hissettirmeye çalıştık. Yani biz kendi içimizde yönetebildik krizi. Bu misafirin de hoşuna gidiyor, dezenfektanı, yerdeki sosyal mesafe stickerlarını görmeleri, personelin sürekli maske takması, ateşlerini ölçmesi, nereden gelip nereye gideceklerinin notunun alınması, odaların dezenfekte edildiğini görmeleri, kendilerini güvende hissettiriyor."* K7 de krizi denetim altına aldıklarını ve bunun doluluk oranlarına yansıdığını şu sözlerle ifade etmektedir: *"Biz krizi denetim altına aldık. Zaten bizim otelimiz, gerçekten doluluğu iyi bir otel. Şu anda bile %75 dolulukla gidiyoruz."* Krizi denetim altına aldıklarını düşünen K11, bunu misafirlerin geri dönüşlerinden de

hissettiklerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Otelimizde bu krizi hep birlikte yönetebildik. Bizim gerekli bütün önlemleri aldığımızı düşünüyorum. Biz, bize düşen her şeyi yapıp vaka olması durumunda da nasıl davranılması gerektiğini bildiğimiz için aslında biraz rahatız bu konuda. Hem misafire hem personele güvende hissettirebiliyoruz. Bence yönetebildiğimizi düşünüyorum. Zaten gelen yorumlar da o şekilde."* Benzer şekilde K12'nin görüşleri K11'in ifadelerini destekler niteliktedir: "*Bizim krizi ilk günden itibaren iyi yönettiğimizi düşünüyorum ekip olarak. Misafirlerin yaptığı yorumlar, zaten bize neyi iyi neyi kötü yaptığımızı gösteriyor. Şu an 95'in üzerinde bir olumlu yorum oranımız var. Biz bir şeyler yapıyoruz onlar başka tarafından bakıyor. Yani nasıl göründüğümüzü görmek çok güzel bir şey. Biz teknik olarak yapılması gerekenleri yaptıktan sonra bunun karşı taraftan nasıl göründüğü, bence çok önemli bir şey"* (K12).

4.5. Alınan Resmi Tedbirlere İlişkin Görüşler

Otel yöneticilerinin salgın karşısında turizm kapsamında alınan resmi tedbirlere ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen *"Koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında turizm açısından alınan resmi tedbirler hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?*" sorusuna verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu kapsamda, yöneticilerin bazılarının görüşleri şu şekildedir: *"Bence alınan tedbirlerde hem sektör yöneticilerinin hem de akademisyenlerin yani turizm duayenlerinin fikirleri alınmalıydı. Çünkü, sektörün içinde olan bizleriz. Bizlerin görüşlerinin alınmaması, zaman, mesai, para ve emek kaybettirdi. Ayrıca, biz bu denetimlerin itinalı bir şekilde yapılmasını ve insanların sağlığına gerçekten önem verilmesini istiyoruz. Örneğin, denetleme için gizli denetmen göndermişler. Gelen kişiler 'Biz gizli denetmeniz' diyorlar. Gizli denetmen 'Ben gizli denetmenim' dememeli. Gelip, denetleyip, rapor tutup, merkezine gönderip 'Bu şirket bunlara uyuyor, bunlara uymuyor' demeli. Böyle olması gerekiyor"* (K1). Otellerin yanı sıra diğer işletmelerin de "Güvenli Turizm Sertifikası" kurallarına uyması gerektiği görüşünde olan K4, düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Bana göre herkes Güvenli Turizm Sertifikası'nda yer alan maske, sosyal mesafe, hijyen vb. kurallara uymalı. Bunu kafe, küçük otel, büyük otel olarak ayrıştırmak pek doğru değil bence."* K5 ise alınan resmi tedbirlerin yerinde olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir: *"Alınan tedbirler sürekli denetim altındaydı ve ilgiliydi. Sadece bakanlık değil belediyelerden, sağlık müdürlüklerinden vs. denetlemeye gelen kişiler vardı. Hiç başımıza gelmeyen bir şey ve*

herkes tecrübesiz bu konuda. Ama buna rağmen karşılıklı olarak iyi yönetildiğini düşünüyorum." Benzer şekilde K12 de şu ifadelere yer vermektedir: *"Bakıldığı zaman filyasyon ekipleri, denetlemeler, sadece özel kuruluşların Güvenli Turizm Sertifikası kriterlerini denetlemesi değil, zabıtanın, polisin ve valiliğin yaptığı denetlemeler de yerinde."* K9 da konu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: *"Bence Güvenli Turizm Sertifikası, üzerinde detaylı olarak çalışılmış bir uygulama. Çünkü, sertifikada yer alan maddelerin tamamını uygulayan bir işletmede bulaşma riski neredeyse hiç olmamalı. Ancak, alınan resmi tedbirler, genelde Antalya yani sahil turizmi ve İstanbul turizmi göz önünde bulundurularak yapılmış. Şehir otellerinde checklistler üzerinde nispeten uyumsuzluklar var. Ama biz bir şekilde bütün maddeleri eksiksiz olarak uygulayıp sertifikayı almaya devam edeceğiz."* K13 de kıyı otelleri ile şehir otellerinde alınan resmi tedbirlerin farklı olması gerektiği düşüncesindedir: "*Ben resort otellerdeki olayı yadırgadım mesela. Bu dönemde sırf işletmeler açılabilsin diye birtakım şeyler esnetildi. Yaz tatili için gidenler, sanki eziyete gitmişler gibi hissettim ben o anda. Resort otellerde daha farklı tedbirler alınabilirdi ya da hiç açılmayabilirdi. O otellere daha fazla destek sağlanabilirdi. Tatile gideceksiniz, daha girişten kasılıyorsunuz, bir şeyler sıkıyorlar bavulunuza, maskeli insanlar karşılıyor sizi, maskeyle dolaşıyorsunuz vb. Tatile rahatlamaya gidiyorsunuz ama maskeyle duruyorken veya insanlar sizi maskeyle karşılıyorken kafanız rahat değil bir kere. Büfeye gidiyorsunuz ama hiçbir şeye dokunamıyorsunuz, insanlar veriyor tabağınızı vb. Ama şehir otellerinde bir sıkıntı yok aslına bakarsanız iyi de yönetiliyoruz, sürekli kontrol altındayız."*

Otel yöneticileri, 50 odanın altındaki konaklama tesislerinde Güvenli Turizm Sertifikası'nın alınmamasının haksız rekabete neden olduğunu savunmaktadır. Bu kapsamda otel yöneticilerinin birçoğu, Güvenli Turizm Sertifikası'nın 50 oda ve altındaki işletmeler için de zorunlu olması gerektiği görüşündedir: *"Biz 50 odanın altında olmamıza rağmen Güvenli Turizm Sertifikası'nı aldık. Bence Güvenli Turizm Sertifikası'nın alınmasını bir rakama dayandırmamak gerekli, herkes almalı. Örneğin, bende 48 oda var yandaki otelde 52 oda var, dört oda ile mi hijyen önlemi almaya gerek yok? Yani bu, matematiği yapılacak bir şey değil, her işletme almalı bence"* (K10). K10'un ifadelerine benzer şekilde K9*: "Ben Güvenli Turizm Sertifikası'nın 50 oda ve altındaki işletmeler için zorunlu olmamasını doğru bulmuyorum. 51 odalı işletme sertifikayı almak zorundayken 49 odalı bir işletme almak zorunda değil. Bence burada sadece oteller değil kamu misafirhaneleri, apartlar, öğrenci yurtları ve konaklamayla*

ilgili bütün işletmelerin bu uygulamadan geçmesi gerekiyor. 50 odanın altına bu zorunluluğun olmaması, her şeyden önce insanların sağlığını tehlikeye atıyor. Aynı zamanda haksız rekabete neden oluyor." şeklinde görüşlerini ifade etmektedir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulması ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, konu ile ilgili detaylı bir alanyazın taraması yapılmıştır. Yapılan alanyazın taraması sonucunda katılımcılara yöneltmek üzere 14 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Bu kapsamda, Eskişehir'de faaliyet gösteren 13 otelin yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin içerik analizi sonucunda, beş tema ve dokuz alt tema elde edilmiştir. Bu bağlamda, otel yöneticilerinin krizlere bakış açısına, otel yöneticilerinin kriz yönetimi uygulamalarına, krizin oteller açısından sonuçlarına ve çıkarımlarına, otel yöneticilerinin krizi yönetebilme durumlarına ve alınan resmi tedbirlere ilişkin görüşlere yönelik bulgular saptanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, saptanan bulgulara ilişkin sonuç, tartışmalara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Otel Yöneticilerinin Krizlere Bakış Açısına İlişkin Sonuçlar

Turizm endüstrisi, hassas yapısı gereği ülke veya dünya çapında yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluktan anında etkilenebilmektedir. Bu çalışmada, otel yöneticilerinin tamamı, otellerde kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğunu ve kriz yönetimi çalışmaları ile krizlerin kontrol altına alınabileceğini savunmaktadır. Yöneticilere göre kriz yönetimi çalışmaları, yöneticilerin en önemli görevleri arasındadır ve iyi bir yöneticinin herhangi bir kriz halinde bir fikri ve eylemi olmak zorundadır. Bu kapsamda başarılı bir yönetici, kriz gibi olağanüstü durumların çözüme kavuşturulmasında gerekli bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmalıdır. Bunun nedeni ise bir işletmede yöneticinin bilgi, beceri ve tecrübesine en çok kriz döneminde ve kriz yönetiminde ihtiyaç duyulmasıdır. Öte yandan, sorunların, krizlerin, olumsuzlukların, risklerin ve belirsizliklerin olmadığı durumlarda her yönetici, işletmenin varlığını sürdürme, işletmeyi kârlılığa ve başarıya götürme konusunda iyi bir yönetici olabilir. Dolayısıyla, yöneticiler, başarı kriterlerini yalnızca otellerin doluluk oranlarındaki artışa ve elde edilen ekonomik kazanca bağlamamalıdır. Çünkü meydana gelebilecek herhangi bir kriz durumu işletmenin varlığını tehlikeye atmaktadır. Başarılı bir yönetici, işletme içinden veya dışından kaynaklanabilecek olası bir kriz ihtimalini göz önünde

bulundurarak krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmalıdır. Meydana gelebilecek herhangi bir küçük problem bile işletmeler için büyük bir kriz nedeni olabilmektedir. Dolayısıyla, herhangi bir problem kriz boyutuna ulaşmadan yönetici tarafından çözüme kavuşturulmalıdır. Otel yöneticileri, krizlerin iyi bir şekilde yönetildiğinde işletmeler için birer fırsat olabileceğini savunmaktadır. Buna ek olarak yöneticiler, otellerde yapılan kriz yönetimi çalışmalarının personelin bilincini artırdığı ve bu sayede personelin daha özgüvenli olduğu görüşündedir.

Yöneticilerin krizlere karşı hazırlıklı olmaları ve olası bir kriz faktörünü öngörerek kriz oluşumunun önüne geçmeleri oldukça önemlidir. Otel yöneticilerinin çoğu, olası bir krize karşı, kriz anında kimlerin görev alacağının, hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğinin ve talimatların neler olduğunun açık bir şekilde belirtildiği yazılı bir kriz senaryosuna (acil eylem plânına) sahiptir. Görüşmelerin gerçekleştirildiği oteller içinde zincir oteller de bulunmaktadır. Zincir otellerin yöneticileri, ortak işletme standartları gereği organize bir şekilde hareket ettikleri için bağlı oldukları otel grubunun kapsamlı olarak hazırlamış olduğu standartlar ve prosedürler çerçevesinde kriz senaryolarına sahiptir. Bunun yanı sıra, bağımsız otellerin yöneticileri de olası krizler karşısında krizin türüne göre önceden bir kriz senaryosu hazırlamaktadır. Aynı zamanda, otel yöneticileri, son zamanlarda yaşanan en büyük krizlerden biri olan koronavirüs (Covid-19) krizine karşı da kriz senaryosuna sahiptir. Bunlar, yöneticilerin otel bünyesinde hazırladıkları senaryoların yanı sıra Güvenli Turizm Sertifikası gereği hazırlamak zorunda oldukları kriz senaryosunu da kapsamaktadır. Buna ek olarak, otel yöneticileri kriz senaryolarını devamlı olarak güncellemekte ve personelin krizlerle ilgili gerekli eğitimleri almalarını sağlamaktadır. Önceden hazırlanmış bir kriz senaryosuna sahip olmayan yöneticiler ise kriz anında bir acil eylem plânı oluşturmaktadır.

Otel yöneticileri, kriz anında görevlendirebilecekleri bir kriz yönetimi ekibi oluşturmuştur. Otellerdeki kriz yönetimi ekibi, çoğunlukla otelin genel müdürü ve kriz yönetimi becerisine sahip olan departman yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda, ilgili otelin büyüklüğü, personel sayısı ve oteldeki birimlere bağlı olarak istihdam edilen İnsan Kaynakları, Ön büro, Kat Hizmetleri, Yiyecek-İçecek vb. birimlerin departman yöneticileri, herhangi bir kriz anında krizin yönetimde aktif bir şekilde rol almaktadır. Buna ek olarak, oteller, içinde bulundukları koronavirüs (Covid-19) krizi için ayrıca bir kriz yönetimi ekibi oluşturmuştur. Bu kapsamda, otellerin önceden hazırlamış oldukları

kriz senaryolarında veya acil eylem plânlarında belirtilen talimatlar doğrultusunda, ekipte yer alan kişiler, olası bir kriz anında gerekli sorumlukları yerine getirmektedir.

5.2. Otel Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar

Otel yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri oteller, koronavirüs (Covid-19) salgınının meydana getirdiği krizden büyük ölçüde etkilenmiştir. Koronavirüs (Covid-19) salgınının aniden ortaya çıkması ve hızlı bir şekilde tüm dünyaya yayılması nedeniyle diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de yöneticilerinin krizi öngörmeleri mümkün olmamıştır. Ülkede ve dünya çapında artan vaka sayıları ile birlikte birçok ülkenin karşılıklı olarak sınır kapılarını kapatması, ulusal ve uluslararası çapta getirilen seyahat kısıtlamaları, uçuşların iptal edilmesi, sokağa çıkma yasağı ve karantina uygulamaları, ulusal ve uluslararası turizm hareketliliğini ciddi ölçüde etkilemiştir. Bu nedenle, otel yöneticilerinin tamamı, reaktif bir yaklaşım benimseyerek krizin yaratmış olduğu olumsuzlukları işletmelerinde en az hasarla atlatmak için misafirlerin ve çalışanların sağlığını ön plânda tutarak krizi en iyi şekilde yönetmeye çalışmıştır. Yöneticiler, kriz anında üst yöneticilerle bir toplantı gerçekleştirmiştir. Üst yöneticilerle yapılan değerlendirmeler sonucunda, misafirlerin ve personelin sağlığı dikkate alınarak yöneticilerin birçoğu, otellerini kapatma kararı almıştır. Otellerini kapatma kararı alan yöneticiler, Türkiye'de ve dünyada pandeminin en yoğun olarak yaşandığı 2020 yılının Mart ve Haziran ayları arasında hizmetlerine geçici süreliğine ara vermiştir. Yöneticiler, otellerini kapattıkları süre zarfında, yeni normalle birlikte otellerini yeniden hizmete açacakları tarih için açılış hazırlıkları yapmıştır. Bu kapsamda, İçişleri Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan genelgelerde uyulması gereken kurallar dikkate alınarak salgın kapsamında bazı tedbirler alınmıştır. Bunun yanı sıra yöneticiler, Valilik, Belediye, Kaymakamlık, Emniyet Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü'nün de denetimlerine tabi tutulmuş ve pandemi sürecinde yapılması gereken işlemlere göre hareket etmişlerdir. Otellerini geçici süreliğine kapatan bazı otel yöneticileri, oluşturdukları gönüllü personel ekibinin hizmetinde, pandemi sürecinde sağlık çalışanlarını otellerinde ücretsiz olarak misafir etmiştir. Bazı otellerin yöneticileri ise pandemi sürecinde otellerini açık tutma kararı alarak kesintisiz bir şekilde hizmet sunmaya devam etmiştir.

Pandemi sürecinde açık kalarak hizmet sunmaya devam eden ve geçici süreliğine kapalı kalarak Haziran ayında tekrar hizmete açılan otellerin, tam kadro personelle az sayıda misafire hizmet vermesi, otelleri ekonomik anlamda zorlamıştır. Aynı zamanda, devletin almış olduğu karar doğrultusunda, pandemi sürecinde personeli işten çıkarma yasağı bulunmaktadır. Bu nedenle otel yöneticileri, pandemi süresince insan kaynakları ile ilgili çeşitli stratejiler izlemiştir. Bu kapsamda yöneticiler, devletin kendilerine tanımış olduğu haklardan yararlanarak personelin kısa çalışma ödeneğinden faydalanmasını sağlamanın yanı sıra personele ücretsiz izin de kullandırmıştır. Böylece otel yöneticileri, ihtiyaç duyulacak kadar personel ile hizmet sunmaya devam etmiş ve diğer personel için ise çeşitli desteklerden faydalanarak süreci yönetmiştir. Buna ek olarak, pandemi sürecinde otellerde çeşitli nedenlerden dolayı kendi isteğiyle işinden ayrılma talebinde bulunan personel de olmuştur.

Otel yöneticileri, pandemi süreci boyunca misafir konforundan ödün vermeden enerji anlamında bir tasarruf stratejisi izlemiştir. Bu kapsamda bazı otel yöneticileri, hijyenik olmamaları nedeniyle otellerindeki halı ve perde gibi mefruşat ürünlerini kaldırarak, bu ürünlerin temizliği için sarf edilen enerji miktarında bir tasarruf elde etmiştir. Bunun yanı sıra bazı yöneticiler, otellerinde farklı noktalara şalterler koyarak tek bir şalterle tüm otelin aynı anda enerji sarf etmesinin önüne geçmiştir. Böylece, ihtiyaç duyulan yerlerdeki şalterler kullanılarak otelin birçok alanında enerji tasarrufu sağlanmıştır. Ek olarak, çoğu otelde pandemi sürecinde misafir yoğunluğunun fazla olmaması nedeniyle hijyen ve mesafe kuralları göz önünde bulundurularak otelin birinci katındaki odalara misafirler yerleştirildikten sonra ikinci kata misafir kabul etmeye başlanmıştır. Diğer bir ifadeyle otelin belirli bir katındaki odalar doldurulmadan başka katlardaki odalara misafir kabul edilmemiştir. Bu sayede yöneticiler, normal şartlarda otelin tamamında sürekli açık halde olan aydınlatmaların pandemi süresi boyunca enerji tüketiminin en aza indirilmesini sağlamıştır. Aynı zamanda, katlarda kullanılmayan odalardaki minibarların fişleri çekilerek enerji tasarrufu elde edilmiştir. Otel yöneticileri, otelin çeşitli alanlarında enerji tasarrufu sağlarken, bakanlık talimatlarını göz önünde bulundurarak hareket etmiş ve misafir sağlığını, güvenliğini ve konforunu ön plânda tutmuştur.

Otel yöneticileri, pandemi süreci boyunca yeme-içme ile ilgili çeşitli stratejiler izlemiştir. Yöneticilerin tamamı, normal şartlarda otellerinde açık büfe kahvaltı hizmeti

sunmaktadır. Ancak, pandemi süreci boyunca birçok otel yöneticisi açık büfe kahvaltı hizmetini tabak şeklinde kahvaltı hizmetine dönüştürmüştür. Otel yöneticilerinin kahvaltı servislerinde değişikliğe gitmelerinin, otellere göre farklılık gösteren birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları olmuştur. Bu kapsamda, açık büfe kahvaltı hizmetinden tabak şeklinde kahvaltı hizmetine geçmek, bazı otellerin maliyetlerde önemli ölçüde bir düşüşe neden olurken, bazı otellerde ise maliyetlerde artışa neden olmuştur. Aynı zamanda, tabak şeklinde kahvaltı hizmeti sunmak israfa da neden olmuştur. Buna ek olarak, açık büfe kahvaltı hizmetinden tabak kahvaltı hizmetine geçmek, bazı otellerde misafir memnuniyetsizliğine neden olurken, bazı otellerde bu durum misafir tarafından normal karşılanmıştır. Bununla birlikte, bazı otel yöneticileri, pandemi sürecinde bakanlığın belirtmiş olduğu hijyen ve sosyal mesafe kuralları çerçevesinde açık büfe kahvaltı hizmeti sunmaya devam etmiştir.

Otel yöneticileri, pandemi süreci boyunca çeşitli reklam ve pazarlama stratejileri uygulamıştır. Bu bağlamda yöneticiler, çalıştıkları otellerde koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında aldıkları tedbirleri, uyguladıkları stratejileri, izledikleri prosedürleri ve hijyen standartlarını sosyal veya kurumsal mecralarda görsel ve yazılı bir şekilde misafirlere duyurmuştur. Buna ek olarak, bazı otellerde alınan tedbirlerin yer aldığı videolar hazırlanmıştır. Yöneticiler tarafından izlenen reklam ve pazarlama stratejileri ile misafirler, otellerin pandemi süreci boyunca aldıkları tedbirler hakkında detaylı bilgi sahibi olmuş ve bu durum, otellerin imajını olumlu yönde etkilemiştir. Bu sonuçlar, yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir. Kılıçdere (2017) tarafından seyahat acentalarının kriz yönetimi uygulamalarının belirlenmesine ilişkin yapılan bir çalışmada, seyahat acentalarının 2016 yılında yaşanan krizlerin yönetiminde reklam çalışmalarını artırarak pazarlama stratejisi uyguladıkları tespit edilmiştir.

Görüşmelerin yapıldığı tarihlerde oda sayısı 50 ve üzeri olan konaklama işletmelerinin Güvenli Turizm Sertifikası'nı alması zorunlu iken, genelge kapsamında yapılan bir değişiklikle 01.01.2021 tarihi itibarıyla oda sayısı 30'dan az olan konaklama işletmelerine de sertifika alma zorunluluğu getirileceği bildirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, otel yöneticilerinin birçoğunun çalıştıkları otellerde Güvenli Turizm Sertifikası'nı aldığı görülmüştür. Sertifika kapsamında oteller, bakanlığın belirlemiş olduğu gerekli şartları sağlayıp sağlamadıklarının tespit edilmesi için akredite firmalar tarafından her ay denetlenmekte ve belirli bir bedel karşılığında sertifikaları

güncellenmektedir. Otel yöneticileri, Güvenli Turizm Sertifikası'nı almadan önce de sosyal mesafe ve hijyen gibi konularda kendi bünyelerinde aldıkları çeşitli önlemleri uygulamaya koymuştur. Dolayısıyla, otel yöneticilerinin kendi bünyelerinde aldıkları tedbirlerin birçoğu, sertifika maddeleri ile uyumludur. Bu bağlamda, yöneticiler, sertifika programı hayata geçirilene kadar otelleri adına gerekli hazırlıkları yaparak krizi en iyi şekilde yönetmeye çalışmıştır. Bunun yanı sıra, zincir işletme olarak hizmet sunan otellerin yöneticileri, bünyesinde bulundukları otel grubunun koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında özel olarak hazırladığı prosedürler ve işletme standartlarına bağlı olarak tedbirler almıştır. Bazı otel yöneticileri ise çalıştıkları otelin oda sayısı 50'nin altında olmasına rağmen kendileri için zorunlu olmayan Güvenli Turizm Sertifikası'nı almıştır. Buna ek olarak, 50 oda ve altındaki otellerin Güvenli Turizm Sertifikası'nı alması zorunlu olmadığı için bazı otel yöneticileri sertifikayı almamıştır. Güvenli Turizm Sertifikası almayan otellerin yöneticileri, Belediye, Valilik, İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Umumi Hıfzısıhha Kurulu gibi resmi kurumların almış oldukları önlemlerin yanı sıra kendi bünyelerinde de birtakım önlemler almıştır.

5.3. Krizin Oteller Açısından Sonuçları ve Çıkarımları

Koronavirüs (Covid-19) salgınının neden olduğu kriz, oteller açısından birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle meydana gelen krizin, otellerde en çok ekonomik ve psikolojik anlamda olumsuz sonuçları olmuştur. Salgından dolayı, Eskişehir'deki otellerin doluluk oranlarının en yoğun olduğu Mart-Nisan-Mayıs aylarında getirilen seyahat yasaklarının ardından rezervasyonların iptal edilmesi, otellerin geçici süreliğine kapalı kalması ve buna bağlı olarak otellerin doluluk oranlarının azalması, salgın kapsamında alınan tedbirlerin maliyetleri ve önceden plânlanan yatırımların ertelenmesi, oteller açısından koronavirüs (Covid-19) salgınının ekonomik anlamdaki olumsuz sonuçları olmuştur. Oteller, krizden ekonomik olarak etkilenmenin yanı sıra, psikolojik olarak da olumsuz etkilenmiştir. Bu bağlamda, personelin panik, şüphe ve endişeye kapılması, korku nedeniyle işten ayrılmak istemesi, moral ve motivasyonunun düşmesi ve personelde anksiyete bozukluğunun görülmesi, koronavirüsün (Covid-19) oteller açısından psikolojik anlamdaki olumsuz sonuçları arasındadır. Çalışma sonuçları, konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Karadeniz, Beyaz, Ünlübulduk ve Kayhan (2020) tarafından

Covid-19 salgınının turizm sektörüne etkilerinin belirlenmesi ve uygulanan stratejilerin otel yöneticileri tarafından değerlendirilmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır. İlgili çalışmada, salgının turizm sektörü açısından en fazla, yüksek gelir ve istihdam kaybı bağlamında olumsuz etkilerinin olacağı ifade edilmektedir. Benzer şekilde, Bahar ve İlal (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, Covid-19'un turizm sektörü üzerinde istihdam ve gelir kaybına yol açacağı öngörülmektedir.

Çince'de krizin sembolü "tehlike" ve "fırsat" sözcüklerinin bileşimidir. Beş bin yıllık Çin uygarlığı, kriz dönemlerini aynı zamanda bazı fırsatların habercisi olarak tanımlamaktadır. İç veya dış çevrede meydana gelen krizlerin, işletmenin yeni pazar arayışlarına girmesi, maliyetlerde tasarrufun öneminin artması, ekip çalışmasının güçlenmesi, yönetici ve çalışanların yakınlaşması, kâra geçme düşüncesinin önem kazanması, dış çevrenin daha iyi izlenmeye başlanması, kalitenin öneminin artması gibi olumlu etkilerinden söz edilmektedir (Tokgöz, 2013, s. 195). Dolayısıyla, krizler, iyi yönetildiği takdirde işletmeler için fırsata dönüştürülebilecek bir potansiyele sahiptir. Bu çalışmada, koronavirüs (Covid-19) salgınının otellerde meydana getirdiği krizin olumsuz sonuçlarının yanı sıra birtakım olumlu sonuçları da mevcuttur. Bu kapsamda, kriz nedeniyle yöneticiler ve personel açısından öğrenme, değerlendirme ve tecrübe edinme, personelin moral ve motivasyonunun yüksek tutulmasının öneminin ve işletmelerin zor zamanlarda kullanabileceği bir birikiminin olması gerektiğinin anlaşılması, otellerde hijyen ve temizliğe verilen öneme daha fazla dikkat edilmesi, otellerde teknoloji kullanımının artması, toplantıların çevrimiçi olarak gerçekleştirilmesi, misafirler tarafından yapılan olumlu yorumlar, otellerin kapalı kaldığı süreçte sezonluk işlerin yapılması ve oteldeki eksikliklerin giderilmesi için zaman diliminin oluşması, oteller açısından krizin olumlu sonuçları arasındadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda da, koronavirüs (Covid-19) salgınının turizm açısından olumlu sonuçları olduğu ortaya konulmuştur. Everingham ve Chassagne (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, koronavirüs (Covid-19) krizinin karantina uygulamaları, iş kayıpları ve halk sağlığı endişelerinden dolayı ulusal ve uluslararası seyahatler üzerindeki olumsuz sonuçlarının yanı sıra krizin gelecekte turizmin farklı bir şekilde plânlanması için fırsatlar yaratması bakımından olumlu sonuçlarının olduğuna dikkat çekilmiştir. Bu kapsamda ilgili çalışmada, kitlesel turizm hareketlerine alternatif olarak, yavaş turizm hareketleri önerilmektedir. Koronavirüs (Covid-19) salgınının turizmin sürdürülebilirliği hakkında düşünme fırsatı sunduğunu savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Higgins-Desbiolles

(2020) yaptığı çalışmada, koronavirüs (Covid-19) salgınının turizm endüstrisi için sürdürülebilirliğin değerlendirilmesi açısından bir fırsat sunduğunu savunmaktadır. İlgili çalışmada, insanlardan kaynaklanan iklim değişikliğinin en kötü etkilerinden kaçınmak için, insan faaliyetlerinde değişmelerin olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda, turizm endüstrisinin Covid-19 krizi atlatıldıktan sonra mümkün olan en kısa süre içinde eski faaliyetlerine dönmeye çalışmak yerine, turizmde tüketim kalıplarının ve turizm endüstrisinin sürdürülebilirliğinin üzerinde durulması gerektiği savunulmaktadır. Çalışmaya göre, Covid-19, kontrolsüz bir şekilde devam eden ve sürdürülebilir olmayan uluslararası turizm hareketleri hakkında ileriye dönük stratejiler geliştirilebilmesi açısından düşünme fırsatı sunmaktadır.

Otel yöneticileri, koronavirüs (Covid-19) salgınının neden olduğu krizden birtakım çıkarımlar elde etmiştir. Bu kapsamda, koronovirüs (Covid-19) salgınından dolayı turizmin ne kadar hassas bir yapıya sahip olduğunun bir kez daha anlaşılması, hangi konularda başarılı olunup hangi konularda eksiklerin olduğunun tespit edilmesi, insan ilişkilerine verilen değerin ve otellerin finansal anlamda güçlü bir arka plâna sahip olması gerektiğinin anlaşılması, bu çalışma kapsamında görüşülen yöneticilerin salgından elde ettikleri çıkarımlardır.

5.4. Otel Yöneticilerinin Krizi Yönetebilme Durumuna İlişkin Sonuçlar

Otel yöneticileri, yaşanan belirsizliklere ve kaos ortamına rağmen Türkiye'de ilk vakanın görüldüğü tarihten itibaren, duruma anında müdahale ederek ve gerekli tedbirleri alarak krizi etkin bir şekilde yönetmeye çalışmıştır. Bu kapsamda yöneticiler, ilgili bakanlıkların ve resmi kurumların talimatlarına uymanın yanı sıra kendi bünyelerinde hazırlamış oldukları standartları ve prosedürleri dikkate almış ve hem misafir hem de personel sağlığını ön plânda tutarak krizi kontrol altına almayı başarmıştır. Bu konuda yöneticiler, çözüm odaklı bir tavır sergileyerek ve süreci en iyi şekilde yöneterek otelleri adına belirsizlikleri ortadan kaldırmıştır. Aynı zamanda, yöneticiler tarafından uygulanan stratejiler ve alınan tedbirler, misafirler tarafından olumlu karşılanmıştır. Misafirler, konakladıkları otellerde alınan hijyen tedbirlerine şahit olduklarında bu memnuniyetlerini çeşitli yollarla iletmiştir. Bu durum, otellerdeki doluluk oranlarına da olumlu yönde yansımıştır. Bu kapsamda, salgının başlarında oldukça düşük bir doluluk oranlarına sahip

olan otellerde, krizin kontrol altına alınmasıyla birlikte doluluk oranlarında kademeli bir artış yaşanmıştır.

5.5. Alınan Resmi Tedbirlere İlişkin Sonuçlar

Otel yöneticileri, koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında turizm açısından alınan resmi tedbirlerin yerinde olduğunu ve sürecin iyi bir şekilde yönetildiğini düşünmektedir. Bununla birlikte yöneticiler, ilgili bakanlıklar tarafından alınan resmi tedbirlere ilişkin uygulamalarda birtakım eksikliklerin olduğu görüşündedir. Otel yöneticileri, sektörün içinde olmalarından dolayı turizm açısından alınan kararlarda kendilerinin de fikirlerinin alınması gerektiğini savunmaktadır. Bunun yanı sıra, bazı otel yöneticileri, Güvenli Turizm Sertifikası kapsamında özellikle 50 odanın altındaki otel işletmelerinde sertifika alma zorunluluğunun olmamasının, haksız bir rekabete neden olduğu görüşündedir. Bu bağlamda yöneticiler, oda sayısına bakılmaksızın tüm otellerin ve konaklama işletmelerinin Güvenli Turizm Sertifikası'nı alması gerektiğini düşünmektedir. Aynı zamanda yöneticiler, sertifika kapsamında otellerin sınıfına göre farklı şekillerde denetlenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalıştıkları otellerde krizin olumsuzluklarını önemli ölçüde hissettikleri görülmüştür. Daha önce turizm endüstrisini bu derecede etkileyen salgın hastalıktan kaynaklanan benzeri bir kriz durumunun yaşanmamış olmasından dolayı otel yöneticileri, reaktif bir kriz yönetimi yaklaşımı benimseyerek süreci en iyi şekilde yönetmeyi başarmıştır. Başka bir deyişle, otel yöneticileri, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan, daha önce benzerine rastlanmamış olan ve tüm dünyayı etkisi altına alan koronavirüs (Covid-19) krizine hazırlıksız yakalanmalarına rağmen, bilgi, beceri ve deneyimleriyle kriz sürecini kontrol altına almayı başarmış ve çalıştıkları otellerde krizin en az hasarla atlatılması için gerekli çabayı göstermiştir. Bu kapsamda yöneticiler, ilgili bakanlıklar ve resmi kurumlar tarafından alınan tedbirlere uymanın yanı sıra ek prosedürler hazırlayarak misafir ve personel sağlığı için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Buna ek olarak, Eskişehir ilinde turizmin geliştirilmesi adına önemli girişimlerde bulunan ve üyelerinin önemli bir kısmını otel yöneticilerinin oluşturduğu Eskişehir Turizm Birliği, salgının başından itibaren yöneticilerle birlikte hareket ederek kriz sürecini etkin bir şekilde yönetmeye çalışmıştır. Grubun aktif haberleşme ağı ve etkili iletişimi sayesinde her yeni gelişme grupla

paylaşılmış, alınabilecek önlemler ve çözüm yolları etrafında ortak akıl ile hareket edilmiştir. Bu bağlamda, kriz sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinde Türk kültürüne özgü birlik ve beraberliğin önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin bu süreçte izledikleri stratejiler, misafir memnuniyetine de olumlu yönde yansımıştır. Pandeminin başında doluluk oranlarında düşüşlerin yaşanması, personel motivasyonunun düşmesi ve belirsizliklere rağmen yöneticiler, oluşturdukları kriz yönetimi ekibiyle örgütlü olarak kriz sürecini etkin bir şekilde yönetmeyi başarmıştır. Aynı zamanda yöneticiler, yaşadıkları krizden önemli dersler çıkarmış ve bazı durumlarda krizi fırsata çevirmiştir. Krizi kontrol altına alan yöneticiler, hâlihazırda yeni normalin gerektirdiği koşullara uyum sağlayarak ve kriz yönetimi çalışmalarını sürdürerek hizmet sunmaya devam etmektedir. Bu çalışma kapsamında, turizm sektöründeki uygulayıcılara ve ileride yapılacak çalışmalara yönelik bazı öneriler sunulmuştur. Uygulayıcılara yönelik öneriler, şu şekilde sıralanabilir:

- Turizmde güvenlik imajı, turistlerin destinasyonları tercih etmelerindeki nedenler arasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Turizm işletmeleri, pandemi süreci boyunca gerek resmi tedbirlere gerekse kendi içlerinde aldıkları birtakım tedbirlere uyarak, güvenlik anlamında belirsizlikleri ve riski en aza indirmek amacıyla çeşitli uygulamaları hayata geçirmiştir. Misafir sağlığı ve güvenliği bağlamında alınan bu tedbirlerin ve uygulanan stratejilerin diğer ülkelerle paylaşılması ve misafirlere duyurulması, Türkiye turizminin imajına sağlayacağı olumlu katkılardan dolayı büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, turizme eski canlılığının yeniden kazandırılması ve misafirlerin gönül rahatlığıyla seyahat edebilmeleri için Türkiye'ye turizm bağlamında güvenli bir ülke imajının verildiği halkla ilişkiler, tanıtım ve pazarlama stratejilerinin uygulanması önerilebilir.
- Yeni normalle birlikte turist davranışlarında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Bu kapsamda, turistler, hijyen ve güvenlik konularına daha fazla önem vermeye başlamış ve turizm işletmeleri tarafından alınan tedbirler ve uygulanan stratejiler, turistlerin tatil kararlarında etkili olmuştur. Dolayısıyla, turizm işletmeleri resmi kurumlar tarafından zorunlu kılınan önlemlere ek olarak, kendi bünyelerinde de hijyen ve güvenlik adına aldıkları önlemleri salgından sonra da rutin olarak devam ettirmelidir. Buna ek olarak, alınan önlemler şartlara göre sürekli olarak güncellenmeli ve turist davranışlarında meydana gelen

değişiklikler devamlı takip edilmelidir. Aynı zamanda, Güvenli Turizm Sertifikası programı salgın bittikten sonra da işletmeler tarafından uygulanmaya devam edilmelidir.

- Salgın döneminde alınan tedbirler kapsamında hijyen kuralları gereği turizm işletmelerinde çoğunlukla tek kullanımlık ürünler tercih edilmiştir. Bu durum, turizmin sürdürülebilir gelişimini büyük ölçüde tehdit etmiştir. Bu kapsamda, işletmeler sürdürülebilir bir anlayış benimseyerek doğaya ve çevreye zarar vermeyen çevre dostu uygulamaları hayata geçirmeli ve bu konuda daha kalıcı çözümler üretmelidir.
- Salgının turizm faaliyetlerini durma noktasına getirmesiyle birlikte, turist sayıları ve turizm gelirleri, ciddi oranda azalmış ve bu durum turizm işletmelerini ekonomik anlamda olumsuz etkilemiştir. Bunun yanı sıra, salgın kapsamında alınan çeşitli tedbirler de işletmeler için ek maliyet oluşturmuştur. Bu nedenle işletmeler, ekonomik olumsuzlukların etkisini azaltmak için misafir konforundan ödün vermeden çeşitli alanlarda maliyetlerini azaltmaya yönelik tasarruf stratejileri izlemelidir.
- Salgın döneminde teknoloji kullanımı artarak, dijitalleşme ve otomasyon alanlarında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerden turizm işletmeleri de faydalanmalı ve işletmeler, birçok alanda kolaylık sağlayan akıllı uygulamaları hayata geçirmelidir. Bu kapsamda, işletmeler çevrimiçi satış, reklam ve pazarlama kanallarını geliştirecek bilişim ve teknoloji alanındaki yenilikleri takip etmelidir.
- Salgın sürecinde işletmeler, misafirleri mağdur etmeden faaliyetlerine devam etmelidir. Bu bağlamda işletmeler tarafından, otel rezervasyonlarının iptal, iade ve erteleme işlemlerine ilişkin esnek politikalar uygulanmalı ve misafirler zor durumda bırakılmamalıdır.
- Yöneticiler, olası bir krizle her an karşılaşacakmış gibi çeşitli alanlarda kriz senaryoları hazırlamalı, krizi yönetebilme becerisine ve yetkinliğine sahip olan bir kriz yönetimi ekibi oluşturulmalı ve krizlere karşı daima hazırlıklı olunmalıdır. Turizmde yaşanan krizlerde, günü kurtarmaya yönelik kısa vadeli planlar yapmak yerine geleceğe yönelik orta ve uzun vadeli plânlar yapılmalıdır.

- Krizler, işletmeler için birer öğrenme ve değerlendirme sürecidir. Bu nedenle, yaşanan bu krizden ders çıkarılması ve turizm alanında eksiklerin giderilmesi ve yanlış veya eksik uygulanan politikaların değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Turizm alanında kriz sürecinin daha etkin bir şekilde yönetilebilmesi için turizm akademisyenlerinin de yer aldığı, sektör paydaşlarından oluşan Turizm Bilim Kurulu'nun oluşturulması önerilebilir.
- Salgına yönelik hazırlanan destek paketi kapsamında, turizm işletmelerine yönelik vergi indirimlerinin ve personele yönelik kısa çalışma ödeneğinin süreleri uzatılabilir.

Araştırma kapsamında, ileride yapılacak olan çalışmalara yönelik bazı öneriler getirilmiştir. Otel işletmelerinin koronavirüs (Covid-19) salgınından nasıl etkilendiğinin ortaya konulmasının ve otel yöneticilerinin salgın dönemi boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışma, zaman ve maliyet kısıtlamaları nedeniyle Eskişehir ilinde yürütülmüştür. İleride konu ile ilgili farklı destinasyonlarda yeni çalışmalar yapılarak otellerde uygulanan kriz yönetimi stratejilerinin karşılaştırma olanağı sağlanabilir. Buna ek olarak, nitel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışma, ileride yapılacak olan nicel çalışmalarla desteklenebilir ve araştırma evreni genişletilebilir. Bu araştırmanın kapsamına şehir otellerinde hizmet sunan otel yöneticileri dahil edilmiştir. Yöneticilerin kriz yönetimi uygulamaları kıyı otellerinde farklılık gösterebileceği için, ileride kıyı otellerinde hizmet sunan otel yöneticilerine yönelik araştırmalar da yapılabilir. Aynı zamanda, otel yöneticilerine yönelik gerçekleştirilen bu çalışma, yeme-içme, havacılık, seyahat acentası gibi turizme yönelik diğer sektörlerde de gerçekleştirilebilir ve turizmle ilgili diğer sektörlerdeki yöneticilerin krize yönelik uyguladıkları stratejiler ortaya çıkarılabilir. Bu çalışma, yalnızca otellerin üst düzey yöneticileriyle yürütülmüştür. Bu nedenle, kriz yönetiminde rol alan diğer departman yöneticilerine yönelik araştırmalar da yapılabilir. Buna ek olarak, turizm endüstrisinde kriz dönemlerinde misafirlerin davranışlarını izlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, kriz dönemleri, turizm işletmelerindeki çalışanlar açısından da incelenebilir.

KAYNAKÇA

Abbaspour, F., Soltani, S., ve Tham, A. (2020). Medical tourism for COVID-19 post-crisis recovery? *Anatolia*, 1-4.

Acar, A., ve Beşirbellioğlu, B. (2005). Kuş gribi (Avian influenza). *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 4*(6), 345-353.

Acar, Y. (2020). Yeni koronavirüs (Covid-19) salgını ve turizm faaliyetlerine etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 7-21.

Akbaba, M. (2020). COVID-19 salgını kapsamında turist yoğunluğunun turistlerin satın alma, tavsiye etme ve daha fazla ödeme niyetlerine etkisinin belirlenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 6*(2), 225-240.

Akca, M. (2020). COVID-19'un havacılık sektörüne etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi, 7*(5), 45-64.

Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14), 1-20.

Akgemci, T. (2007). *Stratejik yönetim.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgemci, T., ve Güleş, K. H. (2009). *İşletmelerde stratejik yönetim.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgöz, E. (2007). Kriz ortamında turizm işletmelerinin rekabet aracı olarak itibar yönetimi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 158-180.

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

Akoğlan Kozak, M., ve Bahçe, S. (2012). *Özel ilgi turizmi* (2. b.). Eskişehir: Detay Yayıncılık.

Aktan, C., ve Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi, 2*(42), 1-9.

Aktaş, C. (2005). Türkiye'nin turizm gelirlerini etkileyen değişkenler için en uygun regresyon denkleminin belirlenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(2), 163-174.

Akyol, C. (2020). Turizm eğitimi alan öğrencilerin COVID-19 salgınına yönelik görüşleri. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel, 3*(1), 112-121.

Alaeddinoğlu, F., ve Rol, S. (2020). Covid-19 pandemisi ve turizm üzerindeki etkileri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 233-258.

Alexander, D. (2018). *Natural disasters.* USA: Routledge.

Altınay Özdemir, M. (2020). Covid-19 salgını sonrası alınan önlemlerle turizm: Muhtemel senaryolar. *Journal of Reaction and Tourism Research, 7*(2), 222-238.

Armankuy, Ş. Y. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(6), 105-118.

Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Stratejik yönetim açısından kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme. *Öneri, 6*(21), 51-58.

Atay, H., ve Tanrısevdi, A. (2008). İçsel kaynaklı krizlerde kriz öncesi aşamaların yönetilmesi. F. Okumuş, ve U. Avcı (Ed.), *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri* içinde (s. 427-455). Ankara: Detay Yayıncılık.

Atay, L. (2020). COVID-19 salgını ve turizme etkileri. *Journal of Travel and Hospitality Management, 17*(1), 169-172.

Aydın, B., ve Doğan, M. (2020). Yeni koronavirüs (COVID-19) pandemisinin turistik tüketici davranışları ve Türkiye turizmi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi, 6*(1), 93-115.

Bağçı, E., Uzun , C., ve Bostan, A. (2020). COVİD-19 ve sağlık turizmi. *Journal of Awareness, 5*(3), 331-348.

Bahar, O., ve İlal, N. Ç. (2020). Coronavirüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 6*(1), 125-139.

Baker, D. M. (2014). The effects of terrorism on the travel and tourism industry. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage, 2*(1), 58-67.

Baxter, E., ve Bowen, D. (2004). Anatomy of tourism crisis: Explaining the effects on tourism of the UK foot and mouth disease epidemics of 1967–68 and 2001 with special reference to media portrayal. *International Journal of Tourism Research, 6*, 263-273.

Bayat, G. (2020). The effects of COVID-19 on the tourism sector and hotel businesses: The case of Marmaris. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(23), 617-634.

Bessis, J. (2011). *Risk management in banking.* John Wiley and Sons.

Bozkurt, Ö., Ergun, T., ve Sezen, S. (2014). *Kamu yönetimi sözlüğü: Fransa ve İngilizce karşılıklarıyla.* S. Sezen (Ed.), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Buluk, B., ve Eşitti, B. (2020). Koronavirüs (COVİD-19) sürecinde uzaktan eğitimin turizm lisans öğrencileri tarafından değerlendirilmesi. *Journal of Awareness, 5*(3), 285-298.

Bülbül, M. Ş. (2007). *Kaos ve eğitim.* Beyazkalem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4. b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim* (4. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim* (7. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chang, C.-L., McAleer, M., ve Ramos, V. (2020). A charter for sustainable tourism after COVID-19. *Sustainability, 12*, 1-4.

Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., . . . Vespignani, A. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science, 368*(6489), 395-400.

Coles, T. (2004). A local reading of a global disaster: Some lessons on tourism management from an annus horribilis in South West England. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 15*(2-3), 173-197.

COMCEC. (2017). *Risk and crisis management in tourism sector: Recovery from crisis in the OIC member countries.* Ankara: Comcec Coordination Office.

Çelik, N., ve Karaçuka, M. (2017). Terör saldırılarının turizm sektörü üzerindeki etkileri: Türkiye öznelinde ampirik bir analiz. *Ege Akademik Bakış, 17*(3), 313-322.

Çeti, B., ve Ünlüönen, K. (2019). Salgın hastalıklar sebebiyle oluşan krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi, 22*(2), 109-128.

Çınar, F., ve Özkaya, B. (2020). Koronavirüs (COVID-19) pandemisinin medikal turizm faaliyetlerine etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 35-50.

Çıtak, N., ve Çalış, Y. E. (2020). COVİD-19 salgının turizm sektörü üzerine olan finansal etkileri. *Ida Academia Muhasebe ve Maliye Dergisi, 3*(2), 110-132.

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

Darıcı, S. (2020). Kriz senaryoları nedir? Türkiye-ABD'nin karşılaştırmalı analizi ve iletişim odaklı bir kriz senaryo modeli önerisi. *Turkish Studies, 15*(4), 277-294.

de Sausmarez, N. (2004). Malaysia's response to the Asian financial crisis. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 15*(4), 217-231.

Dedeman otelleri güvende kal manifestosu. (2020).

Demir, M., Günaydın, Y., ve Şen Demir, Ş. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de turizm üzerindeki öncülleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 6*(1), 80-107.

Demirci, Y. (2018). Terörün İstanbul turizmine etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23*(23), 353-373.

Dilek, S. E., ve Kulakoğlu Dilek, N. (2017). Dünyada ve Türkiye'de yaşanan olayların turizme yansımaları: 1960'tan günümüze tarihsel bir değerlendirme. *Hitit Üniversitesi Sosyal BİIimler Enstitüsü Dergisi, 10*(2), 1083-1108.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (7. b.). İstanbul: Beta Basım.

Durgun, A., ve Gövdere, B. (2011). 2008 küresel krizinin Antalya konaklama işletmelerine etkileri üzerine bir analiz. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(1), 139-159.

Engin, B. (2007). Gelişmiş ve yükselen piyasalarda 1990 sonrası görülen finansal krizler ve dünya ekonomisi üzerindeki etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 35-60.

Eryılmaz, B. (2020). Türkiye'de faaliyet gösteren otel zincirlerinin Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) bilgilendirmeleri. *Turizm Akademik Dergisi, 7*(1), 15-27.

Everingham, P., ve Chassagne, N. (2020). Post COVID-19 ecological and social reset: Moving away from capitalist growth models towards tourism as Buen Vivir. *Tourism Geographies, 22*(3), 555-566.

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

Fouda, A., Mahmoudi, N., Moy, N., ve Paolucci, F. (2020). The COVID-19 pandemic in Greece, Iceland, New Zealand, and Singapore: Health policies and lessons learned. *Health Policy and Technology*, 387-393.

Gegez, A. E. (2015). *Pazarlama araştırmaları.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Gerçik, İ. Z. (2009). *Yöneticiler için gerçek kriz öyküleri: Kriz yönetimi ve kurum kültürü.* İstanbul: Küre Yayınları.

Glaesser, D. (2005). *Turizm sektöründe kriz yönetimi.* (Çev: A. Ahıska). İstanbul: Set-systems.

Göral, R. (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Gössling, S., Scott, D., ve Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review, 50*(4), 37-46.

Grubman, M. J., ve Baxt, B. (2004). Foot-and-mouth disease. *Clinical Microbiology Reviews, 17*(2), 465-493.

Günay, F., Bayraktaroğlu, E., ve Özkul, K. (2020). Assessing the short-term impacts of COVID-19 pandemic on foreign visitor's demand for Turkey: A scenario analysis. *Journal of Ekonomi, 2*(2), 80-85.

Güney, S. A. (2002). Kriz yönetiminde halkla ilişkilerin başarı şartları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(1), 59-78.

Güzel, M. O., & Barakazı, M. (2018). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı kapsamında insanların turizm hareketlerine katılma durumları üzerine ilişkisel bir değerlendirme. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, 4*(14), 1001-1010.

Hagar, C. (2012). *Crisis information management: Communication and technologies.* UK: Chandos Publishing.

Hakim, A., Al Idrus, J. S., ve Ramandha, M. E. (2020). Medicinal plant of sasambo as a traditional health tourism alternative post COVID-19. *Natural Resources, 11*, 387-393.

Haque, T. H., ve Haque, M. O. (2018). The swine flu and its impacts on tourism in Brunei. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 36*, 92-101.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Haşit, G. (2015). Kriz kavramı ve işletmeler açısından kriz yaratan faktörler. G. Haşit (Ed.), *Kriz iletişimi ve yönetimi* içinde (2. b., s. 2-25). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Haydon, D. T., Kao, R. R., ve Kitching, R. P. (2004). The UK foot-and-mouth disease outbreak-the aftermath. *Nature Reviews Microbiology, 2*(8), 675-681.

Heitmann, S. (2011). Tourist behavior and tourism motivation. P. Robinson, S. Heitmann, ve P. Dieke (Ed.), *Research themes for tourism* içinde (s. 31-44). London: CABI.

Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies,* 1-14.

Huang, J.-H., ve Min, J. C. (2002). Earthquake devastation and recovery in tourism: The Taiwan case. *Tourism Management, 23*(2), 145-154.

İbiş, S. (2020). COVID-19 salgınının seyahat acentaları üzerine etkisi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi, 3*(1), 85-98.

İpçioğlu, İ. (2013). Kriz öncesi yapılacak çalışmalar. G. Haşit (Ed.), *Kriz iletişimi ve yönetimi* içinde (s. 58-76). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Kadıbeşegil, S. (2001). *Kriz geliyorum der!: Kriz iletişimi yönetimi.* İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Kalpaklıoğlu, N. Ü. (2010). Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi. *Journal of Academic Studies, 12*(44), 139-155.

Karadeniz, E., Beyaz, F. S., Ünlübulduk, S. N., ve Kayhan , E. (2020). Covid-19 salgınının turizm sektörüne etkilerinin ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi: Otel yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4*(4), 3116-3136.

Karakaş, Y. E. (2018). Kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcıoğlu, Ö. (2020). COVID-19: Epidemiyolojik bilgilerimiz ve hastalığın dünyadaki gidişi. *Journal of ADEM, 1*(1), 55-71.

Kaushal, V., ve Srivastava, S. (2020). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*(92), 102707.

Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de ekonomik krizler ve hükümetler, 1969-2001. 1-17.

Kılıçdere, S. (2017). Seyehat acentalarında kriz yönetimi kapsamında 2016 turizm sezonunun değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kiper, V. O., Saraç, Ö., Çolak, O., ve Batman, O. (2020). COVID-19 salgınıyla oluşan krizlerin turizm faaliyetleri üzerindeki etkilerinin turizm akademisyenleri tarafından değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(41), 527-551.

Kıvılcım, B. (2020). Covid-19 (yeni koronavirüs) salgınının turizm sektörüne muhtemel etkileri. *USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4*(1), 17-27.

Kock, F., Nørfelt, A., Josiassen, A., Assaf, A. G., ve Tsionas, M. G. (2020). Understanding the COVID-19 tourist psyche: The evolutionary tourism paradigm. *Annals of Tourism Research*(85), 103053.

Korkmazyürek, H., ve Basım, N. (2009). *İş modeli ve kriz yönetimi.* Ankara: Siyasal Yayınevi.

Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu.

Kozak, N., Akoğlan Kozak, M., ve Kozak, M. (2017). *Genel turizm: İlkeler-kavramlar* (19. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Köroğlu, A. (2004). Turizm işletmelerinin muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ve seyahat acentalarında bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(12), 69-87.

Kreiner, N. C., ve Ram, Y. (2020). National tourism strategies during the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*.

Kuo, H.-I., Chen, C.-C., Tseng, W.-C., Ju, L.-F., ve Huang, B.-W. (2008). Assessing impacts of SARS and Avian Flu on international tourism demand to Asia. *Tourism Management, 29*(5), 917-928.

Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma yöntemleri.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Last, J. M. (2001). A dictionary of epidemiology. New York: Oxford University Press.

Li, J., Nguyen, T. H., ve Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Coronavirus impacts on post-pandemic planned travel behaviours. *Annals of Tourism Research*.

Li, Z., Zhang, S., Liu, X., Kozak, M., ve Wen, J. (2020). Seeing the invisible hand: Underlying effects of COVID-19 on tourists' behavioral patterns. *Journal of Destination Marketing and Management, 18*.

Litvin, S. W. (1998). Tourism: The world's peace industry? *Journal of Travel Research, 37*(1), 63-66.

Lu, H., Stratton, C. W., ve Tang, Y.-W. (2020). Outbreak of pneumonia of unknown etiology in Wuhan, China: The mystery and the miracle. *Journal of Medical Virology, 92*(4), 401-402.

Luecke, R. (2008). *Kriz Yönetimi.* (Çev: Ö. Sarıkaya), İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.

McAleer, M., Huang, B.-W., Kuo, H.-I., Chen, C.-C., ve Chang, C.-L. (2008). An econometric analysis of SARS and Avian Flu on international tourist arrivals to Asia. *Environmental Modelling and Software, 25*(1), 1-28.

McKercher, B., ve Chon, K. (2004). The over-reaction to SARS and the collapse of Asian tourism. *Annals of Tourism Research, 31*(3), 716-719.

Milburn, T. W., Schuler, R. S., ve Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations, 36*(12), 1141-1160.

Milo, K. J., ve Yoder, S. L. (1991). Recovery from natural disaster: Travel writers and tourist destinations. *Journal of Travel Research, 30*(1), 36-39.

Mitroff, I. I., ve Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 1-9.

Mitroff, I. I., Shrivastava, P., ve Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management, 1*(3), 283-292.

Mizrachi, I., ve Fuchs, G. (2016). Should we cancel? An examination of risk handling in travel social media before visiting ebola-free destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 1-7.

Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17*(1-2), 203-212.

Oran, İ. B. (2020). Covid-19'un uluslararası turizm üzerinde diğer krizlerden farklı etkileri. *Turkish Studies, 15*(4), 807-826.

Organization, W. H. (2009). *Pandemic influenza preparedness and response: A WHO guidance document.* World Health Organization.

Örnek, A. Ş. (2006). *Bilgi toplumunda kriz yönetimi stratejileri: Türkiye bilişim sektörü örneği: Model önerisi* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Örnek, A. Ş., ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve stres yönetimi* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Özalp, İ. (2011). Kriz yönetimi. C. Koparan (Ed.), *Yönetim organizasyon* içinde (s. 303-3016). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özaltın Türker, G. (2020). Covid-19 salgını turizm sektörünü nasıl etkiler? Turizm akademisyenleri perspektifinden bir değerlendirme. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 6*(2), 207-224.

Özbilgin, İ. G. (2012). Risk ve risk çeşitleri. *Bilişim Dergisi, 7*, 86-93.

Özçoban, E. (2020). Koronavirüs'ün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki etkileri ve Türkiye'nin kırsal turizm potansiyeli üzerine bir analiz. *Turkish Studies, 15*(4), 853-866.

Page, S., Song, H., ve Wu, D. C. (2012). Assessing the impacts of the global economic crisis and swine flu on inbound tourism demand in the United Kingdom. *Journal of Travel Research, 51*(2), 142-153.

Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision, 44*(7), 892-907.

Patan, G. N. (2009). İşletmelerde kriz yönetimi ve stratejisinin önemi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pearson, C. M., ve Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review, 23*(1), 59-76.

Pearson, C. M., ve Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives, 7*(1), 48-59.

Peker, Ö., ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir.* Ankara: Yargı Yayınevi.

Peters, M., ve Pikkemaat, B. (2005). Crisis management in Alpine winter sports resorts-the 1999 avalanche disaster in Tyrol. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 19*(2-3), 9-20.

Pine, R., ve McKercher, B. (2004). The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Pinos Navarrete, A., ve Shaw, G. (2020). Spa tourism opportunities as strategic sector in aiding recovery from Covid-19: The Spanish model. *Tourism and Hospitality Research*, 1-6.

Pizam, A., ve Fleischer, A. (2002). Severity versus frequency of acts of terrorism: Which has a larger impact on tourism demand? *Journal of Travel Research, 40*(3), 337-339.

Pizam, A., ve Smith, G. (2000). Tourism and terrorism: A quantitative analysis of major terrorist acts and their impact on tourism destinations. *Tourism Economics, 6*(2), 123-138.

Qiu, H., Li, Q., ve Li, C. (2020). How technology facilitates tourism education in COVID-19: Case study of Nankai University. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 100288.

Racherla, P., ve Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 50*(4), 561-577.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management, 25*(6), 669-683.

Rosenthal, U., ve Pijnenburg, B. (1991). *Crisis management and decision making: Simulation oriented scenarios.* Kluwer Academic Publishers.

Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 15*(4), 299-321.

Scott, N., ve Laws , E. (2005). Tourism crises and disasters: Enhancing understanding of system effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 19*(2-3), 149-158.

Silik, C. E., Ilgaz, B., ve Dündar, Y. (2020). COVID-19 sonrası turist davranışlarının kuşak farklılıkları açısından çoklu uyum analizi (MCA) ile değerlendirilmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(24), 341-372.

Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y., ve Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research, 38*(1), 13-18.

Şen, M. A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'deki yemek firmalarında oluşturduğu etkinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Afet ve Risk Dergisi, 3*(1), 89-100.

Şengel, Ü., Genç, K., Işkın, M., Ulema , Ş., ve Uzut, İ. (2020). Turizmde "Sosyal mesafe" mümkünkün mü? Kamp ve karavan turizmi bağlamında bir değerlendirme. *Turkish Studies, 15*(4), 1429-1441.

Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. b.). Konya: Günay Ofset.

Şimşek, Ş., ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve organizasyon* (20. b.). Konya: Eğitim Yayınevi.

Tağraf, H., ve Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4*(1), 149-160.

Taner, B. (2000). Terörizm ve turizm. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 11*(2), 93-98.

Tanrısevdi, A., ve Okumuş, F. (2007). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi. M. Bulu, & H. Eraslan (Ed.), *Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede turizm sektörü: Sektörel stratejiler ve uygulamalar* içinde (s. 365-382). İstanbul: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları.

T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü (2020): Covid-19 (SARS-CoV-2 enfeksiyonu): Genel bilgiler, epidemioloji ve tanı. Ankara: Bilimsel Çalışma Kurulu Çalışması.

T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü (2020): COVİD-19 pandemisi süresince uluslararası sağlık turizmi kapsamında ülkemize gelecek hasta ve hasta yakınları hakkındaki tedbirler.

Tekin, Ö. A., Turhan, E. A., Pamukçu, H., ve Turhan, A. A. (2020). *COVID-19 sürecinde Türkiye'de iç turizm talebi: Mevcut durum ve beklentiler.* Antalya: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) Yeni Turizm Kaynakları Geliştirme Komitesi, Uluslararası Helal Turizm Derneği (IHATO).

Tokgöz, N. (2013). Yönetimde güncel yaklaşımlar. C. Koparal, ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* içinde (s. 180-206). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Topaloğlu, M., ve Tunç, A. (1997). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 8*(1-2), 88-94.

Tutar, H. (2004). *Kriz ve stres yönetimi* (1. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk Tabipleri Birliği Covid-19 pandemisi 4. ay değerlendirme raporu. (2020). Türk Tabipleri Birliği COVID-19 Danışma ve İzleme Kurulu.

Türk Tabipleri Birliği Covid-19 pandemisi iki aylık değerlendirme raporu. (2020). Türk Tabipleri Birliği COVID-19 Danışma ve İzleme Kurulu.

Türkiye Bilimler Akademisi Covid-19 pandemi değerlendirme raporu. (2020). Ankara.

TÜROB: Otel bünyesindeki tüm departman ve birimler için izlenecek prosedürlere ilişkin protokol. (2020, Eylül).

Tüz, M. V. (1996). *Kriz döneminde işletme yönetimi* (1. b.). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Uğur, N. G., ve Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives, 36*, 1-13.

Unur, K. (2000). Turizm-terörizm ilişkisi ve Türkiye örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 11*(2), 169-177.

UNWTO (2020): https://www.unwto.org/news/tourism-restarts-40-per-cent-of-destinations-have-now-eased-travel-restrictions (Erişim Tarihi: 15.11.2020):

UNWTO Briefing Note-Tourism and COVID-19 (2020): *How are countries supporting tourism recovery?*

UNWTO COVID-19 related travel restrictions a global review for tourism: Sixth report.

UNWTO Statement on the Novel Coronavirus Outbreak. Madrid.

UNWTO: World Tourism Barometer (2020): *International tourism faces deepest crisis in history.*

UNWTO: World Tourism Barometer (2020): *International travel plunges 70% in the first eight months of 2020.*

Weitzel, W., ve Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly, 34*(1), 91-109.

Wen, J., Kozak, M., Yang, S., ve Liu, F. (2020). COVID-19: Potential effects on Chinese citizen's lifestyle and travel. *Toursim Review*.

Wilson, M. E., ve Chen, L. H. (2020). Travellers give wings to novel coronavirüs (2019-nCoV). *Journal of Travel Medicine*, 1-3.

World Tourism Forum Institute (2020): *Impact of the COVID-19 outbreak on international tourism.*

World Travel and Tourism Council (2020): *Crisis readiness: Are you prepared and resilient to safeguard your people and destination.*

Yenişehirlioğlu, E., ve Salha, H. (2020). COVID-19 pandemisinin Türkiye iç turizmine yansımaları: Değişen talep üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(37), 355-368.

Yıldırım, A., ve Şimşek , H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, Ö. D. (2004). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilşkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zheng, Y., Goh, E., ve Wen, J. (2020). The effects of misleading media reports about COVID-19 on Chinese tourists' mental health: A perspective article. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 31*(2), 337-340.

İnternet Kaynakları

Kültür ve Turizm Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği: https://basin.ktb.gov.tr/TR-262541/hasret-bitiyor-muze-ve-oren-yerleri-artik-daha-guvenli.html (Erişim Tarihi: 16.09.2020).

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü: https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html (Erişim Tarihi: 21.11.2020).

T.C. Sağlık Bakanlığı: COVID-19 Bilgilendirme Sayfası: https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html (Erişim Tarihi: 07.09.2020).

T.C. Sağlık Bakanlığı: https://covid19.saglik.gov.tr/ (Erişim Tarihi: 02.12.2020).

T.C. Sağlık Bakanlığı: https://www.saglik.gov.tr/TR,65622/koronaviruse-karsi-mucadelemiz-yakin-donemlerdeki-en-buyuk-seferberligimizdir.html (Erişim Tarihi: 19.09.2020).

Türk Dil Kurumu (TDK): https://sozluk.gov.tr/ (Erişim Tarihi: 27.11.2020).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Haber Bülteni: https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-III.-Ceyrek:-Temmuz---Eylul,-2020-33674 (Erişim Tarihi: 12.11.2020).

Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı (TGA): https://tga.gov.tr/wp-content/uploads/2020/09/Konaklama-tr-11092020.pdf (Erişim Tarihi: 28.10.2020).

Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı (TGA): https://www.tga.gov.tr/guvenli-turizm-programi-belgelendirme-kriterleri (Erişim Tarihi: 14.09.2020).

World Health Organization: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses (Erişim Tarihi: 07.10.2020).

World Health Organization: https://covid19.who.int/ (Erişim Tarihi: 02.12.2020).

World Health Organization: https://www.who.int/health-topics/severe-acute-respiratory-syndrome#tab=tab_1 (Erişim Tarihi: 15.10.2020).

http-1: http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm (Erişim Tarihi: 22.08.2020).

http-2: https://tr.wikipedia.org/wiki/Paranoid (Erişim Tarihi: 15.09.2020).

http-3: *Turizm Günlüğü*. .https://www.turizmgunlugu.com/2020/03/21/elite-world-kapali-oteller-coronavirus/ (Erişim Tarihi: 26.09.2020).

http-4: *T.C. İçişleri Bakanlığı*. https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-koronavirus-tedbirleri-konulu-ek-genelge-gonderildi-08-09-20 (Erişim Tarihi: 12.09.2020).

http-5: *T.C. İçişleri Bakanlığı*. https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-hes-kodu-konulu-2-genelge (05.11.2020).

http-6: *Turizmguncel.com*. https://www.turizmguncel.com/haber/accor-turkiyedeki-35-otelini-6-temmuzda-aciyor (24.09.2020).

EKLER

EK-1: Yüksek Lisans Tezi Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelerin Kullanımına Dair Sözleşme

..…/..…/.....… tarihinde benimle yapılan görüşmenin ses kaydının araştırmacının Yüksek Lisans tezi kapsamında kullanılmasına izin veriyorum.

Belirtilmek istenen özel hususlar:

a-

b-

c-

İzin veren kişinin	Görüşmeyi yapan kişinin
Adı Soyadı	Adı Soyadı: Eda ÇOBAN

EK-2: Kaynak Kişi Bilgi Formu

Görüşme sıra no:	**Görüşmeyi yapan kişi:**
Görüşme yeri:	**Kamera kaydı:** Var ( ) Yok ( )
Görüşme tarihi:	**Kamera kaydını yapan kişi:**
Görüşme süresi:	**Ses kaydı:** Var ( ) Yok
Görüşme izin belgesi: Var ( ) Yok ( )	**Görsel bağış/izin belgesi**: Var ( ) Yok ( )

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular

1- Kaç yaşındasınız?

2- Eğitim durumunuz nedir?

3- Turizm alanında aldığınız eğitim(ler) ne(ler)dir? Kriz yönetimine yönelik bir eğitim aldınız mı?

4- Turizm sektöründe kaç yıllık bir tecrübeye sahipsiniz?

5- Oteldeki pozisyonunuz nedir?

6- Bu otelde kaç yıldır çalışmaktasınız?

Otelin genel bilgilerine ilişkin sorular

1- Çalıştığınız otel kaç yıldızlıdır?

( ) 5 yıldız ( ) 4 yıldız ( ) 3 yıldız

2- Çalıştığınız otelin işletme türü nedir?

( ) Uluslararası Zincir İşletme ( ) Ulusal Zincir İşletme ( ) Bağımsız

3- Hukuki özelliği bakımdan çalıştığınız otelin türü nedir?

( ) Belediye Belgeli ( ) Turizm İşletme Belgeli

4- Çalıştığınız otel kaç yıldır hizmet vermektedir?

6- Otelde çalışan toplam personel sayısı kaçtır?

7- Oteldeki toplam oda sayısı kaçtır?

EK-3: Görüşme Soruları

1- Ülkede veya dünya çapında yaşanan krizler işletmenizi nasıl etkiledi? Yaşanan kriz/lere yönelik nasıl bir yaklaşım benimsediniz?

2- Turizm işletmelerinde kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sizce turizm işletmelerinde kriz yönetimi mümkün müdür?

3- Ülkede veya dünya çapında yaşanabilecek herhangi bir krize yönelik işletmeniz için önceden hazırlanmış bir kriz senaryosuna veya kriz yönetim plânına sahip misiniz?

4- Çalıştığınız otelde kriz anında görevlendirebileceğiniz kriz yönetimi ekibi var mı? Varsa bu ekip kimlerden oluşuyor? Kriz yönetimi ekibi hangi faaliyetlerde bulunuyor?

5- Koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle çalıştığınız otelde kriz yaşandı mı? Kriz yaşandıysa bu kriz karşısında nasıl bir yaklaşım benimsediniz? Krize yönelik nasıl bir strateji izlediniz?

6- Koronavirüs (Covid-19) krizini ilk ne zaman hissettiniz?

7- Koronavirüs (Covid-19) salgını için işletmeniz adına bir önlem aldınız mı? Aldıysanız bu önlemler nelerdir? Alınan önlemlerden nasıl etkilendiniz? (Güvenli turizm sertifikası aldınız mı?) Bunları uygulayabildiniz mi? İşletmenizde alınan önlemlerde maliyetleri nasıl karşıladınız?

8- Koronavirüs (Covid-19) salgınından kaynaklanan krizin işletmeniz açısından olumsuz sonuçları nelerdir?

9- Koronavirüs (Covid-19) salgınından kaynaklanan krizin işletmeniz açısından olumlu sonuçları oldu mu? Evet ise bunlar nelerdir?

10- Koronavirüs (Covid-19) salgınından ne gibi çıkarımlar elde ettiniz? Bunlar gelecekteki plânlamalarına nasıl yansıdı?

11- Mevcut durumda işletmenizde koronavirüs (Covid-19) krizinin belirli bir oranda denetim altına alındığını düşünüyor musunuz? Yoksa belirsizlikler hâlâ devam ediyor mu?

12- Koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında turizm açısından alınan resmi tedbirler hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

13- Bundan sonraki süreçte işletmeniz için nasıl bir yol izlemeyi düşünüyorsunuz?

14- Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?