



2020 / Vol:6, Issue:33 / pp.1738-1756

RESEARCH ARTICLE

Arrival Date : 19.10.2020

Published Date : 07.12.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.428>

Reference : Yıldırım, G. & Sayın, K. (2020). "Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Önemi; Alanya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Covid 19 Krizi Üzerine Bir Araştırma", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(33):1738-1756.

TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ; ALANYA'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE COVID 19 KRİZİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Importance Of Crisis Management In Tourism Businesses; A Research On Covid 19 Crisis In 5 Star Hotels In Alanya

Dr.Öğr.Üyesi Gülsün YILDIRIM

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ardeşen Turizm Fakültesi Rize/Türkiye
ORCID ID: 0000-0001-5299-5722

Dr.Öğr.Üyesi Kürşad SAYIN

Selçuk Üniversitesi Silifke - Taşucu MYO Mersin/Türkiye
ORCID ID: 0000-0001-7934.0451



ÖZET

Bu çalışmada turizm işletmelerinde kriz yönetiminin önemi üzerinde durulmuş, beş yıldızlı otel işletmecileri yöneticilerinin kriz algıları ile Covid 19 krizinin beş yıldızlı otel işletmeleri üzerindeki etkileri ve alınan önlemler incelenmiştir. İlgili literatürde Türkiye'de tüm dünyayı etkisi alan büyük bir kriz ortamı ile ilgili çok fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür. Çalışma bu açıdan önem arz etmektedir.

Araştırmada sosyal gerçekliği öğrenmenin bir yolu olan temel niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Öncelikli olarak ilgili literatür taranmış, görüşme sorularını içeren bir soru formu hazırlanmıştır. Araştırmanın evreni Alanya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleridir. Alanya'da toplamda 82 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Tüm evrene ulaşılmaya çalışılarak otellerin hepsine e-posta yolu ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Sadece on üç otel dönüş yaparak görüşme formunu doldurmayı kabul etmiştir. Dolayısı ile kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Pandemi krizi (COVID 19) nedeniyle araştırmanın yapıldığı tarihlerde sokağa çıkma yasaklamaları bulunduğu için görüşme formu, internet ortamında ve telefon görüşmesi yolu ile 01.04.2020- 15.06.2020 tarihleri arasında katılımcılara doldurtulmuş ve veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin çıktıları üzerinden analizler yapılmış, okuma, gruplandırma ve temalaştırma aşamaları gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında görüşmenin çözümlendiği metin tekrar okunarak temalar çalışmanın alt amaçlarına göre kodlanıp gruplandırılmıştır. Çalışmada araştırmaya konu olan otel işletmelerinin yöneticilerinin büyük çoğunluğunun krizlerin otel işletmelerinin yönetimini olumsuz etkilediği, yetkili makamların desteklerinin yeterli olmadığı düşüncelerine sahip oldukları, yöneticilerin çoğunluğunun bir kriz planlarının olmadığı ve kriz durumlarında zararı azaltıcı eylemlerde buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, covid 19

ABSTRACT

In this study, the importance of crisis management in tourism enterprises was emphasized, crisis perceptions of the managers of five-star hotel operators and the effects of the Covid 19 crisis on five-star hotel businesses and the measures taken were examined. In the related literature, not much work has been shown to be associated with the major crisis influenced the whole world in Turkey. The study is important in this respect.

The basic qualitative research method, which is a way of learning social reality, was used in the research. First of all, the relevant literature was scanned and a questionnaire containing interview questions was prepared. The universe of the research is the five-star hotel establishments in Alanya. There are a total of 82 five-star hotels in Alanya. Efforts were made to reach the entire universe by e-mail to all hotels. Only thirteen hotels returned and agreed to fill out the interview form. Therefore, convenience sampling method was used.

Since there were curfews on the dates of the study due to the pandemic crisis (COVID 19), the interview form was filled out by the participants on the internet and by phone call between 01.04.2020 and 15.06.2020 and the data were collected. Analyzes were made on the outputs of the collected data, reading, grouping and theming stages were carried out. During the analysis, the text in which the

interview was analyzed was read again and the themes were coded and grouped according to the sub-objectives of the study. In the study, it was concluded that the majority of the managers of the hotel businesses that were the subject of the study had the thoughts that crises negatively affect the management of hotel businesses, that the support of the authorities was not sufficient, that the majority of the managers did not have a crisis plan and took actions to reduce the damage in crisis situations.

Keywords: crisis, crisis management, covid 19

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile gelişmeye başlayan ve 1950’li yıllardan günümüze kadar geçen sürede ülkelerin ekonomilerinin kalkınmasında son derece önemli rol oynayan (Göral, 2014:91) turizm sektörü, günümüzde hızla büyüyen ve gelişen bir sektör konumundadır (Köşker,2017: 216). Turizm sektörü özellikle küresel olarak 20.yüzyılın ikinci yarısından sonra, gelişerek, gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri için önemli bir gelir kaynağı olmuştur. Günümüzde öncelikli olarak bölgesel daha sonra da ulusal ekonomik kalkınma olmak üzere dış borç yükünün azaltılması, döviz girdisi sağlanması, cari açığı dengelemesi, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını gidermesi, istihdama olumlu etki sağlanması, gelir düzeyinin yükseltilmesi, alt yapı ve üst yapının geliştirilmesi vb. konularda son derece etkilidir (Kozak vd. 2015:110-112). Dünya genelinde ülkelerin toplam istihdamı içerisinde turizm sektörünün payı ortalama %7-10 arası değişmekte, aynı zamanda da istihdam olanakları ve gelir etkisi bakımından dünyanın en büyük sektörleri arasında yer almaktadır (Köşker, 2017:216-217).

Kriz, önceden sezilemeyen veya tahmin edilemeyen, acil tedbirler alınması gereken, örgütlerin müdahale ve uyum sistemlerini yetersiz duruma getirerek, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını tehdit eden gerilimli durumlar olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 407). Turizm sektöründe kriz, genel olarak, turizm ve otelcilik sektörünün rutin faaliyetlerini tehdit altına alan, turistlerin bölge ve konaklama işletmesi hakkında olumsuz düşünceye sahip olmalarına sebep olan, dolayısıyla da turizm talebinde ve turizm gelirinde azalmaya ve turizm işletmelerin faaliyetlerini sürdürmemesine neden olan bir durum olarak tanımlanabilir (Tüfekçi,2010:218, Köşker, 2017: 216-218).

Turizm sektörü insan odaklıdır. Özellikle yoğun rekabet ortamının yüksek düzeyde hissedildiği turizm ve otelcilik sektörü, hassas ve kırılgan yapısı ile çevreye karşı duyarlılık göstermekte ve her türlü krizden etkilenmektedir (Faulkner, 2001). Turizmin sürdürülebilirliği güven ve istikrar ortamına bağlıdır ve can güvenliğinin olduğu, ortamlarda gelişebilmektedir. Can güvenliklerinin olmadığı algısına sahip insanlar tatil planlarını iptal edebilmekte veya daha güvenli destinasyonlara yönelebilmektedir. Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ülkeler birbiri ile bağlantılı hale gelmektedir. Can güvenliğini hedef alan salgın hastalıklar, doğal afetler, ülkeler arasındaki savaşlar, siyasi sorunlar vb. krizler hem krizin olduğu ülkeleri, hem de diğer ülke ve bölgeleri ve hatta dünyanın genelini etkileyebilmektedir (Ritchie, 2004:670). Böylesi kriz dönemlerinde turizm talebi azalır ve ekonomik kayıplar kaçınılmaz olur.

Son otuz yılda dünyanın birçok noktasında yaşanan salgın hastalıklar, doğal afetler ve çatışmalar (Tse, 2006:30) ile, Amerika’daki 11 Eylül terör saldırısı (Scott ve Laws, 2005:150), 1991 Körfez Krizi, Çernobil faciası, 2003 yılında Irakta yaşanan savaş, Suriye İç Savaşı, 2003 yılında yaşanan Asya Pasifik Bölgesi’ndeki “*Şiddetli Akut Solunum Sendromu*” (SARS) vb. kriz durumlarının dünya çapında turizm talebini olumsuz etkilediği görülmüştür. Kriz durumları dünyanın farklı yerlerinde gerçekleşse de küreselleşmenin etkisiyle ülkeler arasında krizden etkilenme oranı artmaktadır. Türkiye’de de 1980’li yıllardan sonra krizler daha fazla görülmeye başlamıştır. Türkiye’de 1999 yılında yaşanan Marmara Depremi, Türkiye’ye komşu Suriye’de yaşanan savaş, göçmen sorunu, terör olayları, sınır ihlali nedeniyle Rus Savaş uçağının düşürülmesi vb. durumlar nedeniyle potansiyel turistlerin Türkiye’ye gelme kararları olumsuz etkilenmiştir (Yenişehirli vd. 2016: 80-82). Türkiye ve Rusya arasında yaşanan kriz başladıktan kısa bir süre sonra Rus Pazarında küçülmenin olduğu (yaklaşık %53,1 oranında) tespit edilmiştir. 2016 yılında Türkiye’ye en çok turist gönderen ülkelerin neredeyse tamamında önemli düşüşler meydana gelmiş bir önceki yıla göre ziyaretçi sayısı yaklaşık %24,7 oranında azalmıştır (Dalgıç ve Birdir, 2017: 217).

Konuyla ilgili Göçen vd. (2011), “*Türkiye’de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri*” isimli bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada 17 Ağustos 1999 Marmara depremi ve aynı yıl yaşanan ekonomik krizin etkilerinden dolayı Türkiye’ye gelen turist sayılarının önceki yıla göre azaldığı (%24 oranında), 2003 Mart ayında yaşanan Irak savaşı ile aynı yıl Asya-Pasifik ülkelerinde karşılaşılan (SARS) salgın krizinin turist girişlerindeki artış hızını azalttığı, 2006 yılında yaşanan kuş gribi krizinin turist sayısında azalmaya (%6 oranında) neden olduğunu, 2007 ve 2009 yılları arasında yaşanan domuz gribi salgını ve küresel ekonomik kriz’in turizmin talebini azaltmasa da talebin artış hızını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu durum tüm turizm işletmelerini ve dolayısıyla da otel işletmelerini etkilemiş, birçok otel işletmesi sezonda hiç açamamış, bazıları iflasın eşiğine gelmiş, bu durumun etkilerinden biri olarak da işsizlik artmıştır. Bu gibi durumlarda Turizm sektöründe yaşanan kriz dönemlerinde ülkeler ekonomilerine ve turizm tesislerine katkı sağlamak amacı ile destekler ve teşvikler vererek turizm tesislerin ayakta kalmalarına yardımcı olmaya çalışmaktadır (Keleş,2019:241-254).

Dünyanın herhangi bir ülkesi veya bölgesinde yaşanan krizlerin bir kısmı sadece o bölge ve ülkeyi etkilemekte bazı krizler ise ülke ve bölge sınırlarını aşarak tüm dünya ülkelerini tehdit etmektedir. Rusya ve Türkiye arasında yaşanan uçak düşürme krizinin etkilerinin ağırlıklı olarak bu iki ülke arasında hissedilmesi, Türkiye’de yaşanan darbe girişiminin ise dünyanın farklı bölgelerindeki turizm hareketleri üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaması bu duruma örnek gösterilebilir. Covid 19 krizi tüm dünya ülkelerini etkisi altına alan bir kriz olmasından dolayı diğer birçok krizden farklılık göstermektedir. Çalışmada, Alanya’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin Covid 19 öncesi yaşanan krizler ve Covid 19 krizi deneyimlerinin nasıl olduğu araştırılmıştır. Ayrıca, Covid 19 pandemisinin diğer yaşanan krizlerle karşılaştırılarak otel işletmeleri üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmış, otel yöneticilerinin krizleri nasıl yönettikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada otel işletmecilerinin kriz yönetimi becerileri, yaşadıkları sorunlar ve beklentileri ortaya konulmuştur. Böylelikle yaşanacak olası krizlerin üstesinden daha iyi gelebilmek için çözüm önerileri sunulmuştur. Bu bağlamda çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kriz

İşletmelerde yönetim açısından genel anlamda krizin tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi açısından panik, endişe, felaket, stres vb. kavramlar kriz kelimesinin yerine kullanılmaktadır. Bu durum kriz kelimesi için kapsamlı bir tanım yapabilmeyi zorlaştırmaktadır. Genel anlamda kriz; beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk tepki verilmesi gereken, işletmenin uyum ve önleme kabiliyetini yetersiz hale getiren, işletmenin amaçlarına ulaşmasını tehdit eden gerilimli durumlardır (Baran, 2004: 26). Daha geniş ifadeyle kriz, kişilerin veya örgütlerin güvenliğini ve amaçlarını dolayısıyla da yaşanabilirliğini tehdit eden, örgütlerde günlük işleyişi bozarak tüm sistemleri yetersiz hale getiren (Titiz, 2003: 112), beklenilmeyen ve aniden ortaya çıkan, risk ve belirsizlik taşıyan (Faulkner, 2001:136, Anderson ,2006: 1291, Person, 1993: 48-50), zaman baskısı altında yöneticilerden acil eylem gerektiren (Tağraf ve Arslan, 2003: 149), örgütün ilişkilerini ve finansal durumunu ya da piyasadaki örgütsel itibarını zedeleyen, insan kaynakları üzerinde gerilim, endişe, stres ve panik duyguları yaratan örgüt içi ve dışı etkenlerden meydana gelen olağanüstü olaylar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir (Can, 1997:300-312, Tağraf ve Arslan, 2003:149, Demirtaş, 2000: 353-363, Faulkner, 2001:138, Keown-McMullan, 1997:4-6). Kısaca kriz, beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan, kişi ya da örgütlerin devamlılığını tehdit eden durumlara karşı, kişiler ya da örgütlerin yetersiz kalması halidir denilebilir.

Krizler, çoğunlukla kasırga, sel, deprem gibi olumsuz doğa olayları ile yangınlar, salgın hastalıklar, kentsel huzursuzluklar (isyanlar, ayaklanmalar vb. olaylar), terör eylemleri, endüstriyel kazalar gibi kontrol edilemeyen olaylardır. (Baran, 2004: 27). Çevrede yaşanan belirsizlikler, hızlı bir şekilde yaşanan değişim ve gelişmeler, çok az ve doğru olmayan veri, iletişimde yaşanan sorunlardan

kaynaklanan yetersizlikler, örgüt içi ve örgüt dışı zayıf bilgi toplama yöntemleri ve koordinasyonsuzluk, politik huzursuzluklar, planlı olmama ve zaman yetersizliği, farklı değer sistemlerinin iyi yönetilememesi gibi pek çok faktör krizi ortaya çıkarabilir. Bu olayların hepsi bir işletmede değişen derecelerde tahribat yaratabilir. Kısaca işletmeler ile işletme çevresi arasında yaşanan karşılıklı olumsuzlukların, kriz durumlarının ortaya çıkmasında önemli bir unsur olduğu söylenebilir (Sezgin, 2020: 185, Baran, 2004: 26)

2.2. Kriz Yönetimi

Kriz durumu, genellikle örgütün yönetim becerilerini olumsuz bir şekilde etkileyerek karmaşıklık yaratan belirsizlik durumunu en üst seviyeye çıkarıp gerilim yaratan bir özelliğe sahiptir. Kriz örgütlerin iç ve dış çevresindeki farklı unsurlara bağlıdır. Krize neden olan faktörler ekonomik, siyasal sosyo-kültürel, çevresel, ticari ve teknolojik, faktörler olarak sınıflandırılabilir (Ghaderi vd., 2012:79-81) gibi dış çevre (çevresel etmenler) ve iç çevre faktörleri (örgütsel etmenler) olarak ta sınıflandırılabilir (Şimşek ve Çelik, 2014; 305, Topaloğlu ve Tunç, 1997: 88-91, Baran, 2004: 26, Soysal vd. 2009: 434).

Kriz yönetimi, örgütlerin gelecekte karşılaşabilecekleri olası kriz ve doğal afetleri önceden sezebilmek, kriz türlerini ayırt edebilmek, krizlere karşı önlemler alabilmek, kriz ve afetleri kontrol altına alarak etkilerini azaltabilmek veya krizi örgüt ve paydaşları açısından mümkün olan en az kayıpla atlatabilmek için sistematik bir biçimde uygulanan iletişim yöntemleri ve faaliyetler topluluğudur (Pheng vd., 1999, Baran, 2004: 26, Pearson ve Clair, 1998: 62-63). Kriz yönetimi, bir kuruluşdaki bilgi güvenliğini tehdit eden olayları mümkün olduğunca erken tespit etme, örgütü beklenmedik olaylara hazırlama, tepki verme, bu durumdan kurtularak örgütü normal iş akışına döndürme çabalarıdır (Spillan ve Hough, 2003: 401). Kriz yönetimi, ayrıca sistemli bir şekilde verilecek kararları ve verilecek kararları uygulayabilecek ekibi oluşturma süreci,, sonuçlara göre işletme içerisinde yeniden yapılanmayı sağlama aşaması ve bir yöneticinin olabilecek tehlike durumlarında işletmenin hayatta kalmasını en az maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Bu süreçte kriz ne kadar erken tespit edilirse, yönetimi de o kadar kolay olur (Pearson,2002, Dinçer, 2003:400, Akgemici ve Güleş, 2009: 221, Soysal vd., 2009: 431-446 Pearson ve Clair, 1998: 63).

Krizler kendilerine özgü belirtiler ve çözümler içeren aynı zamanda da işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösteren karmaşık süreçlerdir, bu nedenle her zaman hazırlıklı olmayı gerektirir. Kriz yönetimini bir felaket sırasında ve sonrasında gerçekleştirilen eylemlerdir ve krizler esnasında yönetim, işletme yaşamını tehlikeye sokabilecek özellikteki durumlarla karşı karşıyadır. Kriz dönemlerinde, örgütler için günlük operasyonların sürekliliği önem arz ettiği için örgütün normal çalışma ortamının bir parçası olmayan acil yönetim kararlarının alınması gerekir. Böylesi durumlarda mutlaka kriz yönetim planları yapılmalı ve kriz yönetim ekipleri oluşturulmalıdır (Hickman ve Crandall, 1997:75). Oluşturulan bu planların çok yönlü olması, planların etkinliğinin artırılmasında son derece önemlidir. Bu nedenle, bir kriz durumunda, etkili kriz yönetimi, örgüt yönetiminin krizin, bilgi sistemleri, operasyonlar ve insan kaynakları gibi çeşitli bölümleri üzerindeki etkisini yönetmesi ve organizasyonlara yönelik sağlıklı planlar yaparak karar almalarıyla ilgilidir. Bir kriz öngörmek, beklenmedik bir olay olan krizin daha az zarar ve maliyetle atlatılabilmesine olanak tanır (Uyan, 2016: 694-695, Güven ve Mısırlı, 2005: 5-7, Öztürk, 2010: 24-27, Anderson, 2006: 1290, Hickman ve Crandall, 1997: 75). Kriz yönetiminin asıl amacı, sadece bir dizi plan üretmek değil, aynı zamanda da kriz sırasında mümkün olan en iyi kararların alınabilmesi için yaratıcı düşünebilecek bir kriz ekibinin de oluşturulabilmesidir (Spillan ve Hough, 2003: 399).

Kriz dönemlerinde, yönetim, bazı durumlarda krizlerin oluşmasını kontrol edemez. Fakat krizlerin karşılanması ve krizlerin çözümünü kontrol altına alabilir. Krizler her zaman beklenmedik anlarda ortaya çıkmaz. Krizler çoğunlukla planlama eksikliğinden kaynaklanır br nedenle kriz dönemlerinde örgüt başarısı örgütler tarafından yapılan planlamaların başarısı ile bağlantılıdır (Topuz, 2009: 24-26, Öztürk, 2003: 36). Yöneticiler kriz planlarını yapıp, krizin her aşamasında doğru stratejileri

belirleyip, uygulayabilirse işletmeler krizleri atlatabilir ve çözüm sağlayabilir. Buna rağmen, birçok örgüt bir felaketin gerçekleşmesine hazırlıklı değildir. Bazı yöneticiler bir felaket olma olasılığının zayıf olduğunu inanırlar, bu nedenle onlar için plan yapmaya çaba sarf etmek gereksizdir. Bu nedenle yönetim örgütün işletilmesindeki günlük sorunlara yönelir. Kriz planları yapılmış olmak için yapılır, bir yöneticiden diğerine aktarılır, daha sonra test edilmez veya güncellenmez (Hickman ve Grandal, 1997: 75). Aynı zamanda krizlerin yönetimi krizin türüne göre de şekillenebilir. Yöneticilerin dikkatli davranıp, krizin nedenleri ile özelliklerini doğru bir şekilde tespit ederek önlemleri almaları gerekmektedir. Etkin bir şekilde gerçekleştirilen kriz yönetimi, işletmelere krizi kontrol altına alarak zararların azaltılması imkânı sağlar. Aksi bir durumda, işletme yöneticileri kendilerini krizin tam ortamında savunmasız bir şekilde bulabilirler (Şimşek ve Çelik, 2014; 305, Tekin ve Zerenler, 2008: 64-66).

2.3. Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Krizler, önceden sezilemeyen, acil cevap verilmesi gereken, işletmelerin bütün mekanizmalarını yetersiz bir hale getirerek, işletmenin değerlerini ve amaçlarını tehdit eden gerilimli durumlardır. İşletmelerde meydana gelen belirsizlikler riskleri, riskler ise krizleri yaratmaktadır. Turizmde kriz ise turizm sektörünün ya da sektördeki bazı turizm işletmelerinin, kontrol edilmesinin mümkün olmadığı salgın hastalıklar, sosyo-ekonomik sorunlar, doğal afetler, terör ve çatışma olayları, uygulanan yanlış politikalar veya yönetim hataları gibi nedenlerden zarar etmesine, hatta iflas etmesine ve bu sorunları çözmek için yeni bir örgüt yapısına girmesi durumu olarak tanımlanabilir (Aymankuy,2001: 105).

Birçok ülkenin kalkınmasına katkı sağlayan turizm sektörü, uluslararası alanda, gelişen ve değişen sektörler içerisinde yer almaktadır. Turizm sektörünün uluslararası ölçekte gelişmesi ve değişmesi turizm işletmelerini ve dolayısıyla da sektörde yer alan otel işletmelerini küresel boyuttaki risklere açık hale getirmektedir. Bununla beraber turizm talebi, potansiyel misafirlerin can ve mal güvenliğini tehdit eden salgın hastalık, terör, savaş, doğal afetler gibi olaylardan, turist kabul eden ülkelerdeki siyasi krizlerden ve tatile ayrılacak paranın değerini azaltan ekonomik krizlerden olumsuz etkilenmektedir. Bu duruma bağlı olarak toplumun istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler turizm işletmelerini ve otel işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Göral, 2014:91-92). Bu nedenlerle turizm işletmelerinde kriz, herhangi bir şekilde ortaya çıkan, sektörünün olağan gidişatını sekteye uğratan, turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini tehdit eden veya engelleyen, ziyaretçilerin gidilecek olan bölgeyle ilgili algılarını olumsuz bir şekilde etkileyerek bölgenin güven ve emniyeti konusunda tedirgin eden, bölgenin çekiciliğine, zarar veren; bölgeye yönelik turizm talebi, gelen turist sayıları ile otellerin doluluk oranları ve gelirlerinde azalmaya neden olan bir durum olarak tanımlamak mümkündür (Turofed,2010;42 aktaran. Göral,2014:91).

Bahar, vd. (2011), konaklama işletmelerinin krizin etkilerini en aza indirmek için uyguladıkları krizle mücadele stratejilerinin belirlenmesi amacıyla Mersin, Adana, Bolu ve Antalya'da gerçekleştirdiği çalışmada, konaklama işletmelerinin özellikle ekonomik krizlerden olumsuz yönde etkilendikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu konuyla ilgili Kimes (2009) dünyanın birçok bölgesinde otel gelir müdürlerine on-line anketler yaptırmış, ekonomik krizlerin otel işletmeleri üzerine etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Kimes (2009) yapmış olduğu çalışmada ekonomik kriz ortamında, otel yöneticilerinin taleplerin azalması ve fiyatların düşmesi sorunlarıyla karşı karşıya kaldıklarını belirlemiştir. Ayrıca çalışmada, doluluk oranları, odabaşı gelirler ve günlük fiyatlarda düşüş olduğu sonucuna da ulaşmıştır.

Otel işletmelerinde kriz yönetimi konaklayan misafirlerin can ve mal güvenliğinin sağlanması ve işletmeye çevreden gelebilecek herhangi bir zararın engellenmesi şeklinde tanımlanabilir (Akıncı, vd. 2012: 81). Kriz yönetimi, politikalar ve uygulanacak doğru önlemler ile en az zararlı krizlerden çıkmayı sağlayacak önemli bir süreci ifade eder. Yöneticiler kriz dönemlerinde çok hızlı karar vermek zorundadır. Karar verme durumunu zorlaştıran en önemli etken ise belirsizlik ve bilgi eksikliğidir (Aymankuy,2001: 105). Değişik nedenlerle müşteri istek ve beklentilerindeki hızlı değişimler ile

ekonomik, sosyal ve siyasi yaşamdaki krizler turizmi olumsuz etkiler. Otel işletmelerinde krizlerin yönetilememesinde önemli etkenler arasında yöneticilerinin umutsuzluğa kapılmaları, tepki verememeleri ve sorunlar karşısında farklı alternatifler geliştirememeleri bulunmaktadır.

Krizler yöneticiler tarafından başarılı bir şekilde yönetilemezse işletme içinde veya işletme ile çevresi arasındaki problemler çözümlenemeyecek hale gelir ve zamanla işletmenin çöküşü kaçınılmaz olur. İşletmede pazar payında düşme, sermaye yetersizliği, müşteri kaybetme, üretim kapasitesinde düşme, personellerin motivasyonlarının düşmesi, tecrübeli personellerin işletmeden uzaklaşması gibi önemli problemler ortaya çıkar (Temiroğlu, 2018, Topuz, 2009: 24-26) bunun sonucu da otel işletmeleri faaliyetlerine son vermek durumunda bile kalabilirler (Bulgan ve Aktel, 2017: 209-211). Kriz yönetimi, belirsizlikler ve olumsuzlukların yönetilebilmesi için, planlamayı ve hazırlıklı olmayı gerektirir. Bu nedenle otel yöneticileri beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olmalı, krizlerin nedenlerini, boyutlarını ve etkilerini iyi analiz edebilmeli, gerekli önlemleri yerinde ve zamanında almalı, krizlerden en az zararla kurtulmayı sağlayacak kriz yönetim planları, ekipleri ve bir kriz yönetim stratejisi oluşturmalı ve oluşturulan sistemi sürekli güncelleyerek uygulamalıdır (Kılıçhan ve Caner, 2019: 3203, Akıncı, 2010: 351, Bulgan ve Aktel, 2017: 208-214). Kısaca kriz yönetim planlaması hem bireyler hem de örgütler için hayati önem taşımaktadır ve her örgütün krizlerle başa çıkabilmek için bir kriz yönetim planına ihtiyacı vardır.

Otellerde uygulanan kriz aşma stratejileri, otellerin büyüklüğüne, buldukları bölgelere, çalıştırdıkları personel sayılarına, çalıştıkları pazarlara, iş hacimlerine, krizlerin yapısı ve hangi aşamada olduğuna göre değişiklik gösterebilirler. Kriz dönemlerinde yöneticiler krizlerden kurtulmak veya krizlerin etkilerini azaltmak için farklı kriz stratejileri uyguladılar da yönetim stratejilerinin bazı ortak noktaları vardır. Türkiye’de turizm işletmeleri ve oteller kriz dönemlerinde krizleri aşabilmek için; tutundurma temelli pazarlama tekniklerinin kullanmak, farklı aracı kurumlara yönelmek, iç pazara yönelik teşvik edici faaliyetlerde bulunmak, maliyetleri düşürmek, reklam ve tanıtım faaliyetlerine bir süre ara vermek, borçların vadesini uzatmak, personel çıkartma yoluna gitmek, kaynak tüketiminde tasarrufa gitmek, doluluk oranlarını arttırmaya çalışmak, stratejik ortaklıklar kurmak, tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde iç pazara yoğunlaşmak, fiyatlarda indirim gitmek, faaliyetleri geçici olarak durdurmak, işletmenin alacak ve borçlarının gözden geçirmek (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002 :59-60, Seçilmiş ve Sarı, 2010:508, Fırat ve Açıkgöz, 2011: 17-19, Köroğlu, 2004: 79, Bulgan ve Aktel, 2017: 216), devlet desteği almak (elektrik, atık su vb. bedellerde düşük tarife uygulaması, personellerin sigorta primlerinin ve maaşlarının tamamı veya bir kısmının karşılanması, borçlarının ertelenmesi, yeni kredi imkanlarının sağlanması, kredi borçlarının ertelenmesi, vb.) gibi önlemler de almaktadır (Keleş, 2019: 243-245).

Ghaderi, vd. (2012) Konuyla ilgili Malezya’da seyahat acentaları, otel işletmeleri ve hava yolu işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işletmelerin tüm krizlerden olumsuz etkilendikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Ghaderi, vd. (2012) işletmelerde kriz planlarının olmadığı sonucuna da ulaşmışlardır.

Bulgan ve Aktel (2017), 2015 ve 2016 yıllarında, otel işletmelerinin krizlerden nasıl etkilendiklerini ve krizleri aşmada hangi yolları izlediklerini ve kriz dönemlerinde devletten hangi beklentiler içerisinde olduklarını ortaya çıkarmak amacıyla Antalya’daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir çalışma yapmışlardır. Çalışma kapsamında, otel yöneticilerinin yaşanan krizleri aşabilmek için, öncelikli olarak personele yönelik tedbirler aldığı ve devletin krizleri aşma konusunda almış olduğu önlemlerin yetersiz olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

Akmeşe, vd., (2017) çalışmalarında Antalya ve Konyadaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin gelecekte meydana gelebilecek krizlere karşı nasıl tedbirler alacağı ve krizin etkilerinin nasıl en aza indirileceği araştırılmıştır. Çalışma kapsamında otel endüstrisi üzerinde çok daha fazla etkili olan ekonomik krizler ve uluslararası siyasi krizler temel alınmıştır. Katılımcılara göre, yerli turiste yönelik pazarlama faaliyetlerinin ön plana çıkarılması, yeni pazar bölümlerine

yönelinmesi, satış fiyatlarında indirimlere gidilmesi, yeni ürün ve hizmetlerin daha fazla tanıtılması ve pazarlanması meydana gelebilecek bir krize karşı alınabilecek önlemler arasında oldukça önemli görülmektedir.

İsraeli ve Reichel (2003), kriz yönetimi uygulamalarını İsrail otelcilik endüstrisi bağlamında incelemeye çalışmışlardır. Kriz döneminde otel yöneticilerinin vergi dönemlerinin esnetilmesi, özel teklifler yapılarak fiyatların düşürülmesi ve pazarlama faaliyetlerinin artırılmasına önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Anderson (2006), Avustralya'daki turizm işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmada krizle mücadele esnasında, turizm işletmelerinin nitelikli personellerini kaybetmemek amacıyla personellerini İşten çıkarmak yerine onlara ücretsiz izinler verdikleri tespit edilmiştir.

Dalgıç ve Birdir (2017) Türkiye'deki krizden etkilenen otel işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları ile uzun ve kısa vadeli beklentilerini araştırdıkları çalışmaların da konaklama işletmelerinin kriz etkilerini azaltmak için maliyetlerini düşürmeye çalıştıkları ve yeni pazar arayışları içerisine girdiklerini tespit etmişlerdir.

Toksöz vd. (2017) çalışmalarında İstanbul'da faaliyetlerini sürdüren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin krizler esnasında yapmış oldukları kriz yönetim uygulamalarını araştırmışlardır. Yapılan araştırmada otel işletmelerinin en çok insan kaynakları ve pazarlama yönetimine yönelik uygulamalar yaptıkları bulgularına ulaşmışlardır.

Buzlukçu ve Avcıkurt (2016), otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri belirlemeye yönelik bir çalışma yapmış, kriz dönemlerinde otel yöneticilerinin, çoğunlukla finansal önlemler alma ve pazarlama stratejilerine yönelik uygulamalara yöneldiklerini tespit etmişlerdir

3. BULGU ve TARTIŞMALAR

3.1. Araştırma Amacı Ve Yöntemi

Bu çalışmada sosyal gerçekliği öğrenmenin bir yolu olan temel niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sosyal olguların keşfedilmesi, kişilerin olaylara ve durumlara yükledikleri anlamları ortaya çıkarmada kullanılan bir yöntemdir (Leavy, 2014). Bu araştırmanın dayandığı felsefi varsayım gerçekliğin bakış açısına göre değişiklik gösterdiği varsayımına dayanan ontolojidir. Çünkü her işletmecinin kriz deneyimi kendine özgüdür ve gerçekliğin bir parçasını oluşturur (Creswell, 2013).

Araştırmanın ana sorunsalı 'Alanya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinin Covid 19 öncesi yaşanan krizler ve Covid 19 krizi deneyimlerinin nasıl olduğu'dur. Araştırmanın alt sorunsalları ise;

- ✓ Alanya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinin Covid 19 öncesinde kriz yönetim stratejileri nasıldı?
- ✓ Alanya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinin Covid 19 pandemisi ile ortaya çıkan krizi yönetim stratejileri nasıl?

Araştırma sorunsalları bağlamında oluşturulan sorular şu şekildedir:

- ✓ Size göre kriz nedir?
- ✓ Covid 19 Salgını ÖNCESİNDE, Dünyada ve Türkiye'de yaşanan krizler (terör, savaş, ekonomik kriz vb.) ve bu krizlerin turizmde oluşan etkileri konaklama işletmenize nasıl yansımıştır?
- ✓ Covid 19 öncesindeki yaşanan krizleri yönetim stratejileriniz nasıldı?

- ✓ Covid 19 salgını öncesinde yaşanan krizler ve bu krizlerin turizmde oluşan etkilerini azaltma bağlamında YETKİLİ MAKAMLAR (Bakanlıklar, Turofed vb.) tarafından yapılanlar (geliştirilen stratejiler, destekler vb.) hakkında görüşleriniz nelerdir?
- ✓ Size göre yaşanan Covid 19'a bağlı krizden otel işletmeleri nasıl etkilenmiştir?
- ✓ Pandemi ilan edilen Corona virüs ve turizmdeki olumsuz etkileriyle başa çıkmada konaklama işletmesi temsilcilerinin yaptıkları nelerdir?
- ✓ Bu kriz öncesi önlem planlarınız var mıydı? Varsa nelerdir? Yoksa, şu an kriz yönetimi bağlamında neler yapıyorsunuz?
- ✓ Corona virüs ve bunun turizme ve de konaklama işletmelerine olumsuz etkilerinin azaltılması bağlamında yapılan düzenleme ve destekler hakkında ne düşünüyorsunuz?
- ✓ Krizin üstesinden gelebilmek için ilgili kurumlardan (devletten, turizm bakanlığından ve Turofed'den) beklentileriniz nelerdir?
- ✓ Bu yıl Covid 19'a bağlı kriz çözülmezse yaşayacağınız sorunlar neler olur?
- ✓ Bu yıl Covid 19'a bağlı kriz çözülmüşse yaşayacağınız sorunlar neler olur?
- ✓ Otellerin en az zararla bu krizden çıkması için neler yapılması gerekmektedir?

Araştırmanın evrenini Alanya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Alanya'da toplam 82 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otellerin hepsine görüşme formu gönderilmiş ve tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak 13 otel yöneticisi görüşme formunu doldurmayı kabul etmiştir. Dolayısı ile kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Pandemi ve araştırmanın yapıldığı tarihlerde sokağa çıkma kısıtlamasının olmasından dolayı internet ortamında ve telefon görüşmesi yolu ile görüşme formu katılımcılara doldurtulmuştur. Veriler 01.04.2020-15.06.2020 tarihleri arasında toplanmıştır.

Toplanan verilerin çıktılarını üzerinden içerik analizi yapılmıştır. Okuma, gruplandırma, temalaştırma aşamaları gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde tümevarımsal bir anlayış izlenerek, üzerinde durulan konuyla ilgili ifade edilen kavramların ve düşüncelerin temalaştırılması, görüşmenin çözümlendiği metnin tekrar tekrar okunması ile sağlanmış; bu temalar çalışmanın alt amaçlarına göre kodlanıp gruplandırılmıştır.

Etik hassasiyetler bağlamında katılımcıların gerçek isimleri, çalıştıkları işletme isimleri ve kendilerini tanıtabilecek ilave bilgiler, mahremiyetlerinin korunması etik ilkesi çerçevesinde gizli tutulmuş, analizlerde her bir katılımcıya çeşitli kodlar (K1, K2, K3...) verilmiştir. Çalışma grubuna ait bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan geçerlik stratejileri Creswell ve Miller (2000)'a göre; uzun süreli katılım ve sürekli gözlem, üçgenleme, akran incelemesi, olumsuz durum analizi, araştırmacı önyargılarının açıklanması, üye kontrolü, zengin ve yoğun betimleme, dış denetimler şeklindedir. Bu çalışmada araştırmacıların akademisyen oluşu ve verilerin toplandığı katılımcılar ya da katılımcıların çalıştığı işletmeler ile herhangi bir çıkar ilişkisine sahip olmaması verilerin analizinde objektif olmalarında etkili olmuştur. Verilerin analizinde akran incelemesi yapılmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmada ayrıca verilerin sunumunda zengin ve yoğun betimleme yapılmış, sıklıkla direk alıntılara yer verilmiştir. Çalışmanın güvenilirliğini sağlamada veri setleri birden fazla kodlayıcı tarafından kodlanmış ve kodlayıcılar arasında görüş birliği sağlanmıştır (Silverman, 2005).

3.2. Bulgular

Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların çoğunluğu (10 katılımcı) konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonundadır. 2 katılımcı satış ve pazarlama müdürü, 1 katılımcı ise insan kaynakları departmanının müdürüdür. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunu (9 katılımcı) iken 3 katılımcı lise,

1 katılımcı lisansüstü eğitimi almıştır. 7 katılımcı 10 yılın üzerinde bulunduğu konaklama işletmesinde görev yapmaktadır. 6 katılımcı ise 10 yılın altında görev yapmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (11 katılımcı) 15 yılın üzerinde yöneticilik yapmıştır. Araştırmaya katılan işletme temsilcilerine ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1: Çalışma Grubuna Ait Bilgiler

Katılımcılar	Yaşınız	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Pozisyon	Konaklama işletmesinde görev süresi/yıl	Yöneticilik süresi/yıl
K1	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Otel Yöneticisi	2	31
K2	31-35	Erkek	Lisans	Otel Yöneticisi	10	3
K3	36-40	Erkek	Lise	Otel Yöneticisi	23	16
K4	36-40	Kadın	Lisans	Satış ve Pazarlama Direktörü	5	15
K5	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Otel Yöneticisi	13	17
K6	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Otel Yöneticisi	7	18
K7	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Otel Yöneticisi	2	20
K8	40 ve üzeri	Erkek	Lise	Otel Yöneticisi	12	18
K9	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Otel Yöneticisi	13	17
K10	40 ve üzeri	Erkek	Lise	Otel Yöneticisi	20	17
K11	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Otel Yöneticisi	29	15
K12	30 ve altı	Erkek	Lisans	Satış ve Pazarlama	3	2
K13	40 ve üzeri	Erkek	Lisansüstü	insan Kaynakları Müdürü	8	25

Katılımcılara kriz nedir? sorusu sorulmuş, krizin onlar için ne ifade ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcılardan K2 K3, K4, K7 kriz kavramını iyiye giden durumun çeşitli nedenlerden dolayı durması veya kötüye gitmesi şeklinde ifade ederken, K1, K5, K8, K9, K11, K12, K13 krizi ekonomik bağlamda değerlendirerek; sektörel bazda olumsuz etkiler yaratan karlılığın düşmesini, zararın ve işsizliğin artmasına neden olan gelişmeler şeklinde ifade etmiştir. K6 ve K10 krizi salgın hastalıktan kaynaklı çöküş durumu olarak ifade etmiştir.

‘Covid 19’ Salgını ÖNCESİNDE, Dünyada ve Türkiye’de yaşanan krizler (terör, savaş, ekonomik kriz vb.) ve bu krizlerin turizmde oluşan etkileri konaklama işletmenize nasıl yansımıştır’ sorusuna ise verilen cevaplar olumsuz, olumlu ve ne olumlu ne de olumsuz şeklinde 3 kategoriye ayrılmıştır. Covid 19 Salgını ÖNCESİNDE, Dünyada ve Türkiye’de yaşanan krizler (terör, savaş, ekonomik kriz vb.) ve bu krizlerin turizmde oluşan etkilerin olumsuz şekilde yansıdığını ifade eden otel yönetici sayısı 10 (K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K12, K13’dir. K1, K5 ve K9 yaşanan krizlerin ciddi ekonomik etkileri olduğunu belirtmiştir. Bu otel yöneticileri krizler ile birlikte otel doluluklarının düştüğünü, buna bağlı olarak gelirlerin düştüğünü ve giderlerin arttığını ifade etmiştir. Önce ciro kaybı ve sonrasında kar kaybı yaşandığını ileri sürmüşlerdir. Fiyatların önceki seviyesine ulaşması için ise 3-5 yıl gibi uzun bir süre gerektirdiğini belirtmişlerdir.

K2: ‘Yakın tarihimizde 2016’da Rusya ile ülkemizin yaşadığı uçak krizi sonucunda Rus pazarı ile yoğun çalışan tesisler ciddi anlamda sıkıntı yaşamış birçok büyük tesis sezonu ya geç açıp erken kapatmış ya da hiç açmamıştır. Aynı yıl içinde Rus pazarındaki kaybı iç pazara ağırlık vererek en zararlı sezonu atlatmaya çalışan tesislerde 15 Temmuz darbe girişinin sonucunda kamu personelinin izinlerinin iptal olması ve toplumun psikolojik dengesinin bozulması ile de iç pazarda umduğunu tam anlamıyla bulamamıştır’.

K6 2016 yılında Rusya ile Türkiye arasında yaşanan uçak krizinden dolayı (sadece Rus pazarı ile çalışmaktadırlar) konaklama işletmelerinin kapalı kaldığını ifade etmiştir. K7, K8, K11, K12, K13 otel doluluklarının düştüğünü ve bunun personele ve yönetime olumsuz yansıdığını belirtmiştir. K12’de K6 gibi, 2016 yılında Rusya ile yaşanan uçak krizin konaklama işletmelerine oldukça olumsuz yansıdığını ifade etmiştir.

K3 ve K10 Covid 19 salgını öncesinde yaşanan krizlerin işletmelerine ne olumlu ne de olumsuz herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. K4 ise yaşanan krizler ile yeni fırsatlar yakaladıklarını ifade etmiştir.

Covid 19 öncesinde otel yöneticileri yaşanan krizlerin yönetimi için farklı stratejiler benimsemiştir. Bu stratejiler şu temalar altında toplanmıştır : Pazar farklılaştırma ve alternatif pazarlara yönelme (K1, K2, K7), ekonomik tedbirler (K3, K1), ekip çalışması, pazarlama faaliyetlerine odaklanma, ürün farklılaştırma, müşteri bağlılığından yararlanma, (K4, K12), iş partnerleri ile ilişkileri düzenleme ve yardımlaşma (K5), bütçe revizyonu (yatırımların durdurulması, ürün geri iadesi, devletin sunduğu desteklerden faydalanma, personelde azalmaya gitme, sabit giderler ile personel ücretlerinin ödenmesi için krediye başvurma) (K6, K9), rezervasyonları arttırmak için tur operatörleri ve seyahat acentaları ile daha fazla iletişime geçme (K7, K8).

K6: 'Kriz bütçesi çıkarmak. Nakit akımı tablosu oluşturmak. Bağlantı yaptığımız ürünleri tarihlerine bakarak geri iade etmek. Yatırımları durdurmak ve bakım onarımları askıya almak. Devletin tanımış olduğu tüm imkanlardan yararlanmak. İşini düzgün yapan sağlam ve çok yönlü yararlanabileceğimiz çok az personel bırakmak 2016 krizlerini yaşadığımızdan dolayı şirketin Sabit giderleri; bina vergisi %10 kültür payı vergisi, Çevre Temizlik vergisi ve Ecri misil Vergisi Emlak vergisi parasının ödeneceğini düşünerek şirket parasını harcamamak. 2016 yılında şirket kredi ödemesi vardı bankalar kredi vermek istemiyor Daha önceden çekmiş olduğumuz kredinin ödeme zamanı da gelmişti finansmanda çok zorlandık personel maaşlarını kredi çekerek ödedik'.

K10, K11 ve K13 Covid 19 öncesi yaşanan krizlerde benimsedikleri herhangi bir kriz yönetim stratejisinden bahsetmemiştir.

Katılımcılar, Covid 19 salgını öncesinde yaşanan krizler ve bu krizlerin turizmde oluşan etkilerini azaltma bağlamında YETKİLİ MAKAMLAR hakkındaki görüşlerini belirtmiştir. 7 katılımcı olumsuz (K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12), 3 katılımcı olumlu (K1, K2, K11) görüş belirtirken, 3 katılımcı (K3, K4, K6) ise konu ile ilgili görüş belirtmemiştir. Olumlu görüş belirtenler yetkili kurumların ekonomik desteklerinin olduğunu belirtmiştir. Olumsuz görüş belirtenler (K5 ve K9) ise kriz anlarında sektörün tüm paydaşlarının birlikte hareket edebilme refleksinin olmadığını ve bu konuda bakanlığın lider rol oynayamadığını ifade etmiştir. K7 ise Covid19 öncesi kriz anlarında yetkililerce geliştirilen strateji ve desteklerin sadece konuşmaktan ibaret kaldığını ve kendi çabalarıyla krizden kurtulmaya çalıştıklarını belirtmiştir. K8, K10, K11 yetkili makamların kriz anlarında etkisiz kaldıklarını ifade etmiştir. K13 ise Covid 19 öncesi krizlerde devletin desteğinin bugün ki kadar olmadığını belirtmiştir.

Katılımcılara Covid 19'a bağlı krizden otel işletmelerinin nasıl etkilendiği sorulmuştur. Açık olan oteller finansman konusunda sıkıntı yaşamış, kapalı olanlar ise sezonda otellerini açamamıştır. Uçuşlardaki iptaller ve rezervasyonların iptali seyahat acentalarının otellere ödediği avansı ödeyememesine neden olurken, seyahat acentalarından avans alan oteller avanslarını geri ödemek durumunda kalmıştır (K2). Oteller önünü göremez hale gelmiş ve salgın ile birlikte turizm durma noktasına gelmiştir (K3, K4). K5 Covid 19 salgınının yansımalarını şu şekilde ifade etmiştir:

'Bu sezon ve 2021 yaz sezonuna dönük sonuçlar görülmeye devam edecektir. Sektörde istihdamda çok ciddi sorunlar yaşanacaktır. Bu sezon tesisleri açamayacak veya açmayı tercih etmeyecek tesislerimiz olacak. Seneye de her pazardaki son yıllardaki güzel gidişle ve artmış taleple elde edilmiş her kazanımın maalesef kaybedilmesi durumu söz konusu olacaktır'.

Covid 19 salgını ile birlikte acentalar otellerden çeklerini geri istemiş, erken rezervasyon ödemelerini iptal etmiştir. Oteller Covid 19 un ne zaman son bulacağını bilmediğinden kısa çalışma ödeneğinden yararlanarak personelini korumaya çalışmıştır. Acentalar temmuz veya ağustos aylarında otellerden fiyatları düşürmesini istemiştir. Otelin mayıs ve haziran fiyatlarını düşürse paralarını acentelerden zamanında alabileceklerinden emin olamamıştır (K6). K6 ayrıca acentaların müşterilerden para aldığını, bu paranın bir kısmını fiyat düşürmek için otellere verdiğini, kalan kısmı ile uçak koltuğu satın aldığını ifade etmiştir. *'Müşteriler paralarını geri iade talep edebilir yasal kolaylık yapılmalı müşteri acenteyi mahkemeye verebilir ve faiz de isteyebilir sürü halinde olması durumunda tur operatörleri bunu kaldıramaz. Acenteler nakit para ve çek verdiği otelleri dolduracak parasını*

kurtarmak için diğer oteller doluluk sorunu yaşayacak. Toplumsal yaşamda var olan ihtiyaçların giderilmesi için çalışıyoruz. Covid 19 Türkiye ve tüm Dünyayı etkilediğinden dolayı insanlar dünya çapında işlerinden oldu'.

K4, K7, K8, K10, K11, K12, K13 Covid 19 salgının işletmelerini çok olumsuz etkilediğini ve turizm sektörünün çok büyük darbe aldığını ifade etmiştir. K7 çok fazla personelin işini kaybettiğini, özellikle kiracı olan işletmecilerin çok zor durumda olduğunu belirtmiştir. Diğer krizlerden farklı olarak turizm bakanlığının daha olumlu ve somut adımları olduğunu, ancak bunların yetersiz kaldığını ve belirsizliğin hüküm sürdüğünü ifade etmiştir. K10 otellerden çok otel çalışanlarının çok fazla etkilendiğini belirtmiştir.

Pandemi ilan edilen Corona virüs ve turizmdeki olumsuz etkileriyle başa çıkmada konaklama işletmesi temsilcilerinin yaptıkları şu şekilde gruplandırılmıştır: Sadece bekleyenler (K1, K2, K3, K5, K9, K10, K13), oteldeki tüm mekanların hijyenini sağlamaya çalışanlar (K1, K8), salgın ile ilgili mücadeleye ilişkin bir şey yapamayanlar (K2), sürece bırakanlar (K4), tesis açılışını erteleyenler (K5, K9), ekonomik önlemler alanlar (Kriz bütçesi çıkarmak, yatırımları durdurmak, bakım onarımları askıya almak, devletin sunduğu tüm imkanlardan faydalanmak, sabit giderler için şirket parasını harcamamak ve diğer giderleri kısmak ya da ertelemek) (K6, K12), personel azaltan veya yeni personel alımını öteleyenler (K6, K11), otellerini açılışa hazırlayanlar (K7), tesislerinin açılışı için bakım ve tamiratlara devam edenler (K7), seyahat acentaları ile görüşmeler yapanlar (K7), virüsle mücadelede diğer işletmelerin yöneticileri ile görüş alışverişinde bulunanlar (K8), rezervasyonların ileri tarihe taşıyanlar (K12), mevcut personeli işte tutmaya çalışanlar (K12).

Katılımcılara bu kriz öncesi önlem planlarının olup olmadığı, varsa neler olduğu, yoksa kriz yönetimi bağlamında ne yaptıkları sorulmuştur. 11 katılımcının bu kriz öncesi önlem planı bulunmamakla birlikte, sonraki sezonda zararı gidermeye çalışma (K2), mayıs ayı itibarıyla rezervasyonları elde tutmaya çalışma (K7), personelini mutlu etme ve tesisi izole etme çalışması (K8), gibi krizi yönetme adına faaliyetler yaptığı ortaya çıkarılmıştır. K4 olası krizler için önlem planları olduğunu ancak global ölçekte etkili olan bu salgın ile ilgili bir önlem planının olmadığını ifade etmiştir.

K12 bu kriz öncesi sadece teorik olarak doluluk oranı esaslı minimum ve maksimum değerler ile kriz durumlarında olası bütçeleri yıl başında planladıklarını, fakat bu denli ileri seviye bir krizin olmasını beklemediklerini belirtmiştir. Bu katılımcı bu kriz anında şirket çalışanlarını hâlâ istihdam etmekte olduklarını fakat tesisin kapalı olduğunu ve gerekli personelin evden çalışmasını desteklediklerini ifade etmiştir. Bu işletme temsilcisi kriz anında giderlerin minimuma indirildiğini, sezonun açılmaması durumunda yapılması gerekenler adı altında bir toplantı yaptıklarını ve krizin tartışıldığını belirtmiştir. Aldıkları önlemleri ise gidişatın belirsiz olmasından dolayı süre kısıtlaması olmadan almışlardır. Bu katılımcıya göre kısa süreli çalışma ödeneği ekonomik boyutta katkı sağlamıştır.

K6 krizle ilgili yaptıkları çalışmaları önleme, hazırlıklı olma, müdahale, iyileşme şeklinde gruplandırmıştır. Tesislerinde krizi önleme bağlamında yaşam ve mekâna yönelik oluşabilecek riskleri ortadan kaldırmak için çalışmalar yapmışlardır. Risklerin oluşturacağı her tür kriz durumuna yönelik planlama yapmak ve bunu yaparken en kötü senaryoyu göz önünde bulundurmamak hazırlıklı olma başlığının altında belirtilmiş ve bu aşamada 2020 turizm sezonunu kapattıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan planlama doğrultusunda kriz durumunun gerektirdiği çalışmaları gerçekleştirmek ise müdahale kısmında belirtilmiştir. Kriz sonrasında ortamı eski haline getirecek önlemleri almak iyileşme kısmında belirtilmiştir. K6, elektronik ateş ölçer, dezenfektan, maske, eldiven, medikal tulum gibi malzemelerin satın alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcılara Corona virüs ve bunun turizme ve de konaklama işletmelerine olumsuz etkilerinin azaltılması bağlamında yapılan düzenleme ve destekler hakkında ne düşündükleri sorulmuştur. 4 Katılımcı (K1, K3, K7, K10) düzenleme ve destekler ile ilgili olumsuz görüş belirtirken 5 katılımcı (K2, K4, K8, K12, K13) olumlu görüş belirtmiş, 4 katılımcı (K5, K6, K9, K11) herhangi bir görüş

belirtmemiştir. K7 önceki krizlere oranla daha somut desteklerin olduğunu ancak bunların yetersiz olduğunu, K3 Virüs Aşısı ve/veya ilacı bulunmadan çözüme ulaşılabileceğini düşünmediğini ifade etmiştir.

K2 salgının turizme ve konaklama işletmelerine olumsuz etkilerinin azaltılması için yapılan düzenleme ve destekler hakkında olumlu görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

‘Öncelikle turizm sektöründeki acente ve otel işletmelerine sunulan ekonomik destek paketleri vardı (kredi erteleme ve avans ödemelerin iadeleri için esnek ve uygun oranlı kredi gibi) bunların yapılması biraz da olsa işletmelere nefes aldırır da asıl zor olan tesislerin 2020 sezonu in açılmama durumu ile karşı karşıya kalmaları. Tabii hali hazırda süreç devam ediyor ve ne kadar daha sürecek ve tedbirler hangi düzeyde seyir edecek tahmin etmek mümkün görünmüyor’.

K2 turizm işletmelerinden çok turizm personellerinin durumlarının kötü olduğunu ki bu personelin büyük çoğunluğunun Ekim 2019’dan itibaren sezonun kapanmasıyla çalışmayan ve 5 aydır ya 2019 sezonunda kazandığını harcayan, birikim yapamadıysa kredi kartlarına yüklenen, mart nisan gibi iş başı yaparım umudu ile bekleyen personeller olduğunu ve şu an hiç bir geliri olmadan beklemeye devam eden kişiler olduğunu belirtmiştir.

K2: ‘Zaten Otellerin yazlık sezonda çalıştırdığı tüm personele tam anlamıyla destek vermesi şu dönemde çok mümkün gibi görünmüyor. Kapalı sezonda yani kış kadrosunda çalıştırdığı personellerini bile birçok işletme ya kısa dönem çalışma sistemine almış ya ücretiz izine göndermiş ya da ilk baştan işten çıkarmıştır. Ne yazık ki resmî kurumlardan da bu sektörün olmazsa olmazı personeller için tatmin edici bir adım şu ana kadar atılmadı’.

K8 desteklerin yeterli olduğunu belirtirken, K12 devlet tarafından kısa sürede toparlanıp hızlıca işleme alınan birçok destek olduğunu ve yapılan düzenlemelerin sarfiyatı ve zayıyatı azaltmaya yönelik ve başarılı olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılara bu krizin üstesinden gelebilmek için devletten ve ilgili makamlardan (turizm bakanlığından ve Turofed vb.) beklentilerinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların farklı beklentilerinin olduğu belirlenmiştir. Devletin, bakanlığın sektörün tüm paydaşlarına sahip çıkması, sıkı tedbirler alıp salgının kontrol altına alması gerekmektedir (K1, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K11). K2, işletmeler için verilen desteklerin (kredi erteleme gibi) üç ayla kısıtlanmış olduğunu ve sürecin uzaması durumunda bu sürelerin uzatılması gerektiğini belirtmiştir. K2 ayrıca, kamu bankalarının verdiği 6 ay ödemesiz düşük faiz oranlı krediler gibi desteklerin geri ödeme sürelerinin turizm çalışanları için özel olarak düzenlenip bir yıla çıkarılması gerektiğinin vurgulamıştır. K6 krizin üstesinden gelebilmek için devletten ve yetkili kurumlardan bina vergisinin ve %10 kültür payının düşürülmesini ve ertelenmesini istemektedir. Çevre, temizlik, çöp taşıma, eğlence vergilerinin iptal edilmesini veya bu vergilerin oranlarının düşürülmesini talep etmektedir. Ayrıca, ecrimisil vergisinin iptal edilmesi veya ödeme tarihinin uzatılması ve peşin ödeyecekler için olan indirimini %35 den % 75 çıkarılması ve ödeme tarihinin de 2021 yılı eylül ayına ertelenmesi, turizm payı ile konaklama vergisinin ayrı ayrı beyanname ile değil 6 ayda beyan edilmesi ve izleyen ayda tahsil edilmesi gibi istekleri bulunmaktadır. K12, salgın dolayısı ile oluşan krizin ekonomik sorunlar doğurduğunu ve bu bağlamda gerekli çalışmaların özveri ile sürdürdüğünün gözlemlendiğini ifade edip, sürecin uzaması durumunda bu tutumların ve desteklerin devam etmesini beklediklerini belirtmiştir. K13, turizm bakanlığının Covid 19 salgının yayılmasını önlemede tedbirlere ağırlık vermesi gerektiğini ve Covid 19 sertifikasına uygun olmayan otellerin açılmasına müsaade etmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

Bu yıl Covid 19'a bağlı kriz çözülmezse yaşanacak sorunların neler olduğu katılımcılara sorulmuştur. Katılımcılardan farklı cevaplar alınmıştır. Bunlar; otellerin kapatılması (K1), güçlü olan otellerin sadece bir sezonu kaybetmesi ve o oteller kadar güçlü olmayan otellerin ise felakete karşılaşması (K2), otellerin sezon açılışını yapamaması (K3), otel iflaslarının olması (K2, K7, K12), turizm sektörünün bir çok sektörle bağlantılı olmasından dolayı ekonomik sıkıntıların olması (K4, K5, K9),

personelin iş bırakması, mesleği bırakması ve kalifiye eleman bulmada sonraki dönemde sıkıntı yaşanması (K6, K7, K8, K12, K13), işletmelerin tedarikçi ödemelerini yapamaması, bankalardan kredi alan otellere icra takibinin başlaması, çekirdek kadroların işten çıkartılması ile işletmelerdeki mevcut demirbaş ve malzemelerin bakımsızlıktan dolayı zarara uğraması (K13) şeklindedir.

Katılımcılara bu yıl Covid 19'a bağlı kriz çözülmüşse yaşayacakları sorunların neler olduğu sorulmuş ve farklı yanıtlar alınmıştır. Bunlar; potansiyel yerli ve yabancı turistlerin ekonomik sıkıntı yaşaması (K2), ürün tedariki (K6) ve personel bulmada (K11, K13, K6) sorunlar yaşanması, acentaların otel oda fiyatlarını düşürme talebiyle gelmesi, bazı otellerin iflas etmesi ya da el değiştirmesi (K7), gelen ziyaretçilerin virüs için alınan tedbirlerle ilgili yaşayacakları tereddütleri ve onları ikna etme çabası (K8), istihdam ve satış pazarlamada yaşanacak sorunlar (K9), 2020 yaz sezonunun zarar ile kapanması (K12), otel doluluklarının eski seviyesine ulaşmasının çok zaman alması (K13), maliyetlerin artması (K13), personelin 8 saatten fazla çalışmaya zorlanması (K13), krizin çözüldüğü zamana bağlı farklı sorunlarla karşılaşma (K3, K5, K9) şeklindedir.

Katılımcılara otellerin en az zararla bu krizden çıkması için neler yapılması gerektiği sorulmuş ve farklı yanıtlar alınmıştır. Bunlar; etkin pazarlama ve tanıtım (K1), salgın sonunda tesisler açıldığında hem otellere hem de müşterilere (K3) desteklerin devam etmesi ve artırılması (K2, K10, K12), krizin tanımlanması, zararları anlama, zararları önleme, fırsatları değerlendirme, yeni fırsat alanları araştırma ve kriz çözümü ile süreci takip etme (K4), Turizm bakanlığında kriz masasının oluşturulması ve Sağlık bakanlığı, Tarım ve köy işleri bakanlığı ve Maliye bakanlığı ile istişare kurulu oluşturulması (K6), aşının bir an önce bulunması ve salgının kontrol altına alınması (K8, K12), otellerin kapalı kalması ve devamlı personelin muhafaza edilmesi (K11, K13), girdi maliyetlerini kontrol altına alınıp, tasarruf tedbirlerine dikkat edilmesi, fark yaratmak için ise hizmetlerin en üst seviyeye çıkarılması, otel doluluğu sağlandığında kar gözetmeden başa baş maliyeti göz önüne alınıp faaliyetlerin sürdürülmesi (K13) şeklindedir. 3 katılımcı yapılacak fazla bir şeyin olmadığını ifade etmiştir (K5, K7, K9).

K2: '2020 yılında başlatılan ve 31.12.2020 ye kadar ertelenen %2'lik konaklama vergisi 2022 ye kadar iptal edilmeli. Konaklamalarda %8 olan KDV oranına düzenleme getirilmeli. İşletmeler çalıştırdıkları personel maliyetlerini azaltmak adına teşvikler verilmeli SGK primlerin düzenleme getirilmeli. Vergi borçlarının tahsili konusunda esneklik gösterilmeye devam edilmeli. Bu ve bunlar gibi destekleyici paketler hazırlanmalı ki krizin etkisi olabildiğince kısa sürece sona erebilsin'.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Alanya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinin Covid 19 öncesi yaşanan krizler ve Covid 19 krizi deneyimlerinin nasıl olduğunun ortaya konulmaya çalışıldığı bu çalışmada elde edilen bulgular göstermiştir ki; Covid 19 salgını öncesindeki yaşanan krizler çalışmaya katılan otel işletmecilerinin çoğunluğunu olumsuz şekilde etkilemiştir. Yaşanan krizlerin işletmelere ciddi ekonomik etkileri olmuş, otel dolulukları düşmüş, gelirler azalmıştır. Fiyatlar eski düzeyine gelmesi için yıllar geçmiştir.

Covid 19 salgını öncesinde yaşanan krizler için araştırmaya katılan otel işletmecileri, pazar farklılaştırma ve alternatif pazarlara yönelme, ekonomik tedbirler, ekip çalışması, pazarlama faaliyetlerine odaklanma, ürün farklılaştırma, müşteri bağlılığından yararlanma, iş partnerleri ile ilişkileri düzenleme ve yardımlaşma, bütçe revizyonu (yatırımların durdurulması, ürünlerin geri iadesi, devletin sunduğu desteklerden faydalanma, personelde azalmaya gitme, sabit giderler ile personel ücretlerinin ödenmesi için krediye başvurma), rezervasyonları arttırmak için tur operatörleri ve seyahat acentaları ile daha fazla iletişime geçme gibi farklı kriz yönetimi stratejileri benimsemiştir.

Covid 19 salgını öncesinde yaşanan krizler ve bu krizlerin turizmde oluşan etkilerini azaltma bağlamında yetkili makamlar hakkındaki katılımcıların çoğunluğunun görüşü olumsuz şekilde olmuştur. Tüm paydaşlarının birlikte hareket edebilme refleksinin olmadığı ve bu konuda bakanlığın

lider rol oynayamadığı ve krizden kurtulmak için yetkili makamların etkin çözüm üretmediği ifade edilmiştir. Bu durum Bulgan ve Aktel (2017), tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Sonuç olarak yetkili kurumların kriz durumlarına yeterince hazır olmadıkları düşünülmektedir.

Katılımcılar Covid 19'a bağlı krizden olumsuz şekilde etkilenmiştir. Açık olan oteller finansman konusunda sıkıntı yaşamış, kapalı olanlar ise sezonda otellerini açamamıştır. Uçuşlardaki iptaller ve rezervasyonların iptali seyahat acentalarının otellere ödediği avansı ödeyememesine neden olurken, seyahat acentalarından avans alan oteller avanslarını geri ödemek durumunda kalmıştır. Oteller önünü göremez hale gelmiş ve salgın ile turizm durma noktasına gelmiştir. Covid 19 salgını ile acentalar otellerden çeklerini geri istemiş, erken rezervasyon ödemelerini iptal etmiştir. Oteller Covid 19'un ne zaman son bulacağını bilmediğinden kısa çalışma ödeneğinden yararlanarak personelini korumaya çalışmıştır. Acentalar temmuz veya ağustos aylarında otellerden fiyatları düşürmesini istemiştir. Otelin mayıs ve haziran fiyatlarını düşürse de paralarını acentelerden zamanında alabileceklerinden emin olamamıştır. Çok fazla otel çalışanı işini kaybetmiştir.

Pandemi ilan edilen Corona virüs ve turizmdeki olumsuz etkileriyle başa çıkmada konaklama işletmesi temsilcileri şunları yapmıştır: Sadece beklemek, oteldeki tüm mekanların hijyenini sağlamaya çalışmak, sürece bırakmak, tesis açılışını ertelemek, ekonomik önlemler almak (Kriz bütçesi çıkarmak, yatırımları durdurmak, bakım onarımları askıya almak, devletin sunduğu tüm imkanlardan faydalanmak, sabit giderler için şirket parasını harcamamak ve diğer giderleri kısmak ya da ertelemek), personel azaltmak veya yeni personel alımını ötelemek, otellerini açılışa hazırlamak, tesislerinin açılışı için bakım ve tamiratlara devam etmek, seyahat acentaları ile görüşmeler yapmak, virüsle mücadelede diğer işletmelerin yöneticileri ile görüş alışverişinde bulunmak, rezervasyonları ileri tarihe taşımak, mevcut personeli işte tutmaya çalışmak.

Kriz dönemlerinde işletmelerin başarısı, yapılan planların başarısı ile ilişkilidir (Öztürk, 2003: 36, Topuz, 2009: 24-26). Araştırmaya katılan otel işletmesi temsilcilerinin çoğunluğunun kriz öncesi önlem planlarının olmadığı tespit edilmiştir. Otel temsilcilerinin, kriz yönetimi bağlamında sonraki sezonda zararı gidermeye çalışma, mayıs ayı itibarıyla rezervasyonları elde tutmaya çalışma, personelini mutlu etme ve tesisi izole etme çalışması gibi krizi yönetme adına bazı faaliyetler yaptıkları tespit edilmiştir. Ayrıca işletme temsilcileri hijyen koşullarının sağlanması ve bulaş riskini azaltma adına da önlemler almışlardır.

Araştırmaya katılan işletme temsilcileri arasında Covid 19 ve bunun turizme ve de konaklama işletmelerine olumsuz etkilerinin azaltılması bağlamında yapılan düzenleme ve destekler hakkında görüş farklılıkları bulunmaktadır. İşletme temsilcilerinin bir kısmı (sadece dört yönetici) düzenleme ve destekler ile ilgili olumlu görüş bildirirken bir kısmı olumsuz görüş bildirmiştir. Bir kısım katılımcı da herhangi bir görüş bildirmemiştir. Turizm sektöründeki acente ve otel işletmelerine sunulan ekonomik destek paketleri (kredi erteleme ve avans ödemelerin iadeleri için esnek ve uygun oranlı kredi gibi) bunların yapılması biraz da olsa işletmelere nefes aldirmiştir.

Katılımcıların Covid 19 krizinin üstesinden gelebilmek için devletten ve ilgili makamlardan farklı beklentileri olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletme temsilcileri, devletin ve bakanlığın sektörün tüm paydaşlarına sahip çıkmasını, sıkı tedbirler alıp salgının kontrol altına almasını; çevre, temizlik, çöp taşıma, eğlence vergilerinin iptal edilmesini veya bu vergilerin oranlarının düşürülmesini; ecrimisil vergisinin iptal edilmesini veya ödeme tarihinin uzatılmasını ve peşin ödeyecekler için olan indirimini % 35 den % 75 çıkarılmasını, ödeme tarihinin de 2021 yılı eylül ayına ertelenmesi, turizm payı ile konaklama vergisinin ayrı ayrı beyanname ile değil 6 ayda beyan edilmesi ve izleyen ayda tahsil edilmesini istemektedir.

Katılımcılar, 2020 yılında Covid 19'a bağlı kriz çözülmezse yaşanacak farklı sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; otellerin kapatılması, güçlü olan otellerin sadece bir sezonu kaybetmesi ve o oteller kadar güçlü olmayan otellerin ise felaketle karşılaşması, otellerin sezon açılışını yapamaması,

otel iflaslarının olması, turizm sektörünün bir çok sektörle bağlantılı olmasından dolayı ekonomik sıkıntıların olması, personelin iş bırakması, mesleği bırakması ve kalifiye eleman bulmada sonraki dönemde sıkıntı yaşanması, işletmelerin tedarikçi ödemelerini yapamaması, bankalardan kredi alan otellere icra takibinin başlaması, çekirdek kadroların işten çıkartılması ile ilerleyen tarihlerde personel bulma sorunu yaşanması, işletmelerdeki mevcut demirbaş ve malzemelerin bakımsızlıktan dolayı zarara uğraması şeklindedir.

Katılımcılar bu yıl Covid 19'a bağlı kriz çözülsün de bazı sorunların yaşanacağını belirtmişlerdir. Bunlar; potansiyel yerli ve yabancı turistlerin ekonomik sıkıntı yaşaması, ürün tedariki ve personel bulmada sorunlar yaşanması, acentaların otel oda fiyatlarını düşürme talebiyle gelmesi, bazı otellerin iflas etmesi ya da el değiştirmesi, gelen ziyaretçilerin virüs için alınan tedbirlerle ilgili yaşayacakları tereddütleri ve onları ikna etme çabası, istihdam ve satış pazarlamada yaşanacak sorunlar, 2020 yaz sezonunun zarar ile kapanması, otel doluluklarının eski seviyesine ulaşmasının çok zaman alması, maliyetlerin artması, personelin 8 saatten fazla çalışmaya zorlanması şeklindedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi temsilcileri en az zararla bu krizden çıkılması için etkin pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yapılması, salgın sonunda tesisler açıldığında hem otellere hem de müşterilere desteklerin devam etmesi ve artırılması, krizin tanımlanması, zararları anlama, zararları önleme, fırsatları değerlendirme, yeni fırsat alanlarının araştırılması ve kriz çözümü ile sürecin takip edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, Turizm bakanlığında kriz masasının oluşturulması ve Sağlık bakanlığı, Tarım ve köy işleri bakanlığı ve Maliye bakanlığı ile istişare kurulu oluşturulması, aşının bir an önce bulunması ve salgının kontrol altına alınması, otellerin kapalı kalması ve devamlı personelin muhafaza edilmesi, girdi maliyetlerini kontrol altına alınıp, tasarruf tedbirlerine dikkat edilmesi, fark yaratmak için ise hizmetlerin en üst seviyeye çıkarılması, otel doluluğu sağlandığında kar gözetmeden başa baş maliyeti göz önüne alınıp faaliyetlerin sürdürülmesi gerektiği de vurgulanmıştır.

Turizm işletmeleri krizlerden etkilenmekte ve krizleri aşma bağlamında farklı stratejiler uygulamaktadır. Bazı işletmeler yaşanması olası krizler öncesinde eylem planı hazırlarken bazı işletmeler krizin yaşanması sonrasında bazı zararları azaltıcı faaliyetler yapmaktadır. İşletmeler kriz durumlarında devletten ve yetkili kuruluşlardan destek beklemektedir. Ülkeler de kendi ekonomik güçleri bağlamında turizm işletmelerine destekler sunmaktadır. Yapılan bu araştırma ile Covid-19 salgınının turizm faaliyetleri üzerine olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Bu durum konuyla ilgili Acar, (2020), ve Ghaderi, vd., (2012) tarafından yapılan çalışmaları desteklemiştir.

Literatürde yaşanan uluslararası siyasi, ekonomik krizler ve bunların turizm işletmelerine olan yansımaları üzerine çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışma da ise tüm dünyayı etkisi altına alan salgın hastalık krizinde otel işletmesi temsilcilerinin krize yönelik deneyimleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar bağlamında yetkili makamlar önlemler alıp bir sonraki yaşanacak olası krizlerde otel işletmelerinin daha tedbirli olmaları sağlanabilir. Bu sayede turizm sektörünün, sektördeki otel işletmelerinin krizlere karşı korunması sağlanabilir.

Bu çalışma Antalya, Alanya ilçesindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri kapsamında yapılmıştır, benzer çalışmaların daha farklı örneklerde yapılarak otel işletmecilerinin Covid 19 pandemisine bağlı turizmde yaşanan krizden etkilenme dereceleri ve kriz deneyimleri üzerine çalışmalar yapılması gerekmektedir. Ayrıca 5 yıldızlı oteller dışında kalan diğer otellerdeki kriz deneyimi de çalışılmalıdır.

Her zaman her şeyden etkilenen bir sektör olan turizm sektöründe her an bir krizle karşılaşılabilir. Dolayısı ile işletme yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin iyi olması, devletin kriz desteklerinin iyi planlanmış olması gerekmektedir. Bu çalışmaya benzer çalışmalar yapılarak işletmelerin kriz yönetim becerileri ortaya çıkarılarak bu becerilerin geliştirilmesi adına eğitimler verilebilir. İşletmeciler açısından devlet desteklerindeki eksiklikler ortaya çıkarılarak desteklerin iyileştirilmesi adına çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aymankuy, Ş.,Y., (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (6), 105-118. Retrieved form. <https://dergipark.org.tr/en/pub/baunsobed/issue/50350/652114>

Acar, Y., (2020). Yeni koronavirüs (covıd-19) salgını ve turizm faaliyetlerine etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt: 4, Sayı: 1, BAHAR: 7-21, e-ISSN: 2602-3008 DOI: 10.32572/guntad.703410*

Akgeçici, T. Ve H.K. Güleş, (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara

Akıncı, Z., (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat Kayalar Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta

Akıncı, Z., M., Kayalar & O. N. Demirel. (2012). “Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: yöneticilerin kriz yönetimi yaklaşımına yönelik bir uygulama”. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 49 (572), s. 79-99.

Akmeşe, H., Aras, S. & Ataman, D. (2017). Otelcilik Sektöründe Meydana Gelebilecek Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemlere Yönelik Bir Araştırma, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)Vol:3, Issue:14; pp:208-214 (ISSN:2149-8598)*

Anderson, B., A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27 (6): 1290-1297. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7131075/pdf/main.pdf>

Bahar, E., Kaya, F. & Keklik, F., (2011). Konaklama sektöründe krizle mücadele stratejileri. *International Journal of Economic And Administrative Studies*, yıl:3, sayı: 6, ISSN 1307 – 9832. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/202008>

Baran, H. (2004). İşletmelerde kriz yönetimi, *A& G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü*, Kasım, Kurumsal, 26-32. http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_ii_h_baran_26.04.2012%2023-09-02.pdf

Bulgan G. & Aktel, M. (2017). Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde kriz yönetimine yönelik bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 205-232. doi: 10.24889/ifede.306868

Buzlukçu, C. & Avcıkurt, C., (2016). A Study of strategies of the hotel managers performed during crisis. *Balıkesir University Faculty of Economics and Administrative Sciences, 10th Year Special Issue. The Journal of Social Sciences Institute Volume: 19 - Number: 36-1,149-166*. <http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/3832/cemali-buzluk%C3%A7u.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Can, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara.

Can, H. (1997); *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara

Çelik, C. & Özdevecioğlu, M. (2002). Otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri ve kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalara ilişkin bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 56-74.

Creswell, W., J., (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. Edt.). Ankara: Siyasal Kitapevi.

Creswell, j., W., Dana L.,M., (2000). Determinig validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39, 124-130.

Dalgıç.A. & Birdir,K., (2017). Crisis management practices and expectations of hospitality enterprises: A study on five star hotels. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi. Cilt:9, sayı:20. ISSN:1309-1387.216-235.*

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı 23, Yaz, 353-373.* file:///C:/Users/k%C3%BCr%C5%9Fad/Downloads/568-1092-1-SM.pdf

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Fırat, A. & Açıkgöz, i., (2011). Konaklama işletmelerinin kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejileri. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Güz 2011 Sayı 27.* <http://www.sobbiad.mu.edu.tr/index.php/asd/article/view/244/235>

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (2): 135-147. <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20003036773>

Ghaderi, Z., Som, A. P. M. & Henderson, J. C. (2012). Tourism crises and island destinations: experiences in Penang, Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 2–3 (April-July): 79-84. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7147625/pdf/main.pdf>

Göçen, S., Yirik, Ş. & Yılmaz, Y. (2011). Türkiye’de krizler ve krizlerin turizm sektörüne etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16(2), 493- 509.*

Göral, R.,(2014). Turizm sektöründe stratejik kriz yönetimine ilişkin bütünsel bir çerçeve. *Selcuk University Journal of Institute of Social Sciences Volume: 32, 89-101*

Güven, M. & Mısırlı, K., (2005). Küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerinde kriz yönetimi: çaycuma örneği. *ZKÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1-19.*

Hickman, J. R., & Crandall, W. (1997). Before disaster hits: A multifaceted approach to crisis management. *Business Horizons(- March–April), 75–79.* <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-S0007681397900136/first-page-pdf>

Israeli, A. A., & Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: The Israeli case. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 353–372. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7)

Keleş, A., (2019). Turizm sektöründeki kriz dönemlerinde uygulanan kamu politikalarına konaklama işletmelerininbakışı: Antalya ili örneği, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi. Cilt : 7 Sayı : 19 Sayfa: 237 – 259.*

Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: when does a molehill become a mountain?, Disaster prevention and management: *An International Journal, Vol. 6 Issue: 1, pp.4-10.* file:///C:/Users/k%C3%BCr%C5%9Fad/Downloads/Crisis_When_Does_a_Molehill_Become_a_Mountain.pdf

Kılıçhan, R. & Caner, E. (2019). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve stratejileri. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 3202-3224. DOI: 10.21325/jotags.2019.524.

Kimes, S. E. (2009). Hotel revenue management in an economic downturn: results from an international study. *Cornell Hospitality Reports*, 9 (12). <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=chrpubs>

Kozak, N., Kozak, M.,A.& Kozak,M., (2015).*Genel Turizm, İlkeler-Kavramlar*. Detay yayıncılık, Ankara.

- Köroğlu, A. (2004). Turizm işletmelerinin muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ve seyahat acentalarında bir uygulama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 69-87
- Köşker, H., (2017). Krizlerin turizm sektörüne etkileri üzerine bir araştırma: 2016 yılı Türkiye örneği. *Akademik Bakış Dergisi. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN*, 216-230.
- Leavy, Patricia (2014). *The Oxford handbook of qualitative research*. Oxford Library of Psychology, 198 Madison Avenue, New York, 1-773.
- Miles, M., B. & Huberman, A.,M., (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed.), Thousands Oaks, CA: Sage.
- Öztürk,B.,(2010). Kriz yönetimi ve örnek bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Sistem Mühendisliği Programı
- Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1): 48- 59. <https://www.jstor.org/stable/pdf/4165107.pdf?refreqid=excelsior%3A3b09e449a586c851a119cb8c2f5fec1>
- Pearson, M. Christine, C. & Judith, A.,. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23 (1): 59-77.
- Pearson, C. (2002). A blueprint for crisis management. IVEY Business Journal <https://iveybusinessjournal.com/publication/a-blueprint-for-crisis-management/>
- Pheng, L.S., Ho, D.K.H. & ANN, Y.,S., (1999). Crisis Management: Survey of Property Development Firms, *Property Management*, 17 (3) <https://www-emerald-com.libproxy.viko.lt/insight/content/doi/10.1108/02637479910286916/full/pdf?title=crisis-management-a-survey-of-property-development-firms>
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crisis and disaster: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683.
- Scott, N. & Laws, E. (2005). Tourism crises and disasters: Enhancing understanding of system effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 149-158. Doi:10.1300/J073v19n02_12.
- Seçilmiş, C. & Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Sezgin, F., (2020). Kriz Yönetimi, 181-195. <https://docplayer.biz.tr/9259564-Kriz-yonetimi-ferudun-sezgin-gazi-universitesi-gazi-egitim-fakultesi-arastirma-gorevlisi.html>
- Silverman, David (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook (2nd ed.)*, London: Sage.
- Soysal, A., Karasoy, H.,A. & Alıcı,S. (2009). Crises management in SMES: An Application of SMES in textile sector in K.Maraş. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21. 431-446. file:///C:/Users/k% C3% BCr% C5% 9Fad/Downloads/336-674-1-SM% 20(1).pdf
- Spillan, J., & Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: Importance, impetus and indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.3672&rep=rep1&type=pdf>
- Şimşek, Ş. & Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi, Konya.

- Tağraf, H. & Arslan, N., T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1.149-160.
- Tekin, M.& Zerenler, M.(2008). İşletmelerde kriz Yönetimi. Günay Ofset, Konya
- Titiz, İ., (2003). Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkisi, *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2): 111-123
- Topaloğlu, M. & Tunç, A., (1997). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 1-2, ss. 88-94. <http://static.dergipark.org.tr/article-download/16b7/ab29/64e4/5e863e7fd6e28.pdf?>
- Topuz, Ç., (2009). Kriz yönetimi ve turizm sektörüne etkileri (belek bölgesindeki otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, T.C.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Toksöz, D., Dalgıç, A. & Birdir,K., (2017). Turizm sektöründe yaşanan krizin istanbul'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine etkileri ve çözüm önerileri. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2).67-86. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/696275>
- Tse, T.S.M. (2006). Crisis management in tourism. D. Buhalis ve C. Costa (Eds.), *Tourism Management Dinamics, Trend, Management and Tolls* içinde (ss.28-38). Elsevier Butterworth-Heinemann
- Temiroğlu, A., (2018). İşletmelerde kriz yönetimi. *Global Sanayici Ekonomi ve İş Dünyası Dergisi*. <http://www.sanayicidergisi.com.tr/isletmelerde-kriz-yonetimi-makale,687.html>
- TUROFED,(2010).Turizm Sektöründe ve Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi, E-Dergi www.turofeddergi.com, Şubat 2010, Sayı:41,s.38-56.
- Tüfekçi, N.D. (2010). *Türkiye’de turizm sektöründe kriz yönetimi ve bu alanda bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uyan, G., (2016). Crisis Management of Organizations and the Field Research for the Applications Made Before, *Meanwhile and After the Crisis*. (İstanbul Gelişim University, Turkey) *SESSION 4D: Finans IV*.691-700.
- Yenişehiroğlu, E., Salha, H. & Şahin, S. (2016). Politik krizlerin turizm talebi üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma: Rusya'nın değişen yüzü ve bu değişimin Türkiye turizmüne etkileri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 74-83.