



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KRİZ DÖNEMLERİNDE DEĞER ZİNCİRİ YÖNETİMİ:
HERŞEY DAHİL OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Buket KOMSUOĞLU

Danışman
Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ

ALANYA
2024

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KRİZ DÖNEMLERİNDE DEĞER ZİNCİRİ YÖNETİMİ:
HERŞEY DAHİL OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Buket KOMSUOĞLU
Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
Program Adı: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik

Danışman
Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ

ALANYA
(2024)

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 edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....
Buket KOMSUOĞLU

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam boyunca bilgi birikimi, deneyimleri ve değerli zamanımı sunarak her aşamada destek olan kıymetli danıőmanım Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ'e ve tezimin gelişmesine önemli katkılarda bulunan ve her zaman fikirleriyle yol gösteren tez izleme juri üyelerim Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM ve Doç. Dr. Tolga Gül'e içten teşekkürlerimi iletirim. Ayrıca, çalıőmama zaman ayırarak değerli görüşlerini ve deneyimlerini paylaşarak araőtırmamın şekillenmesine katkıda bulunan otel yöneticilerine teşekkür ederim. Son olarak doktora sürecim boyunca yanımda olan eşim Haldun KOMSUOĞLU'na, aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Buket KOMSUOĞLU

ÖZET

KRİZ DÖNEMLERİNDE DEĞER ZİNCİRİ YÖNETİMİ: HERŞEY DAHİL OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

BUKET KOMSUOĞLU

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Nisan, 2024

Bu çalışma kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinde yöneticilerin kriz algısı, kriz dönemlerinin otel işletmeleri üzerindeki etkileri, ve kriz dönemlerinde işletme yönetim stratejilerini incelemektedir. Araştırmada kullanılan veriler Alanya bölgesinde bulunan 5-yıldız sınıfında konaklama işletmeleri ile gerçekleştirilen odak grup görüşmesi ve birebir derinlemesine röportajlar ile toplanmış ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Çalışmanın bulguları üç ana başlık altında analiz edilmiştir: 1) işletme yönetiminin kriz algısı; 2) işletmelerin krizlere hazırlık ve yönetim stratejileri; ve 3) krizlerin konaklama işletmelerindeki değer zincirine olan etkileri.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin kriz algısını belirleyebilmek için gerçekleştirilen görüşmelerde yöneticilerin kriz dönemi deneyimleri toplanmış, bu deneyimlerinden yola çıkarak kabul ettikleri kriz göstergeleri ve kriz ölçekleme yöntemleri belirlenmiştir. Toplanan bilgiler ile otel yöneticilerinin gelecek kriz öngörülerini sorgulanarak bu algılarının gelecek beklentilerine olan etkisi gözlenmiştir. Bu tez çalışmasında belirlenen önde gelen kriz göstergeleri talebin daralması, gelir kaybı, misafirin memnuniyetinde düşüş, personel ücretlerinin ödenme güclüğü, güvenliği tehdit eden yerel ve/veya küresel olaylar ve maliyet kalemlerinde ani artışlar olarak çıkmıştır. Kriz büyüklüğünün yorumlanmasında yöneticilerin karlılık kaybı, kayıp telafi edilme süresi, varlık-kayıp oranı ölçütlerini kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Otel yöneticilerinin geçmiş tecrübeleri ve kriz algıları ışığında gelecek kriz beklentilerinde politik, enerji, istihdam, iklim ve ekonomik temalar ön planda görülmüştür.

Araştırmanın ikinci kısmında yöneticilerin krizlere hazırlık ve kriz yönetim stratejileri incelenmiştir. Kriz dönemi öncesinde krize karşı dayanıklılığı artırmak için uygulanan yöntemlerin kaliteyi artırma, verimliliği artırma, farklılaşma, insan kaynağına yatırım yapma, güçlü sermaye yapısı oluşturma, pazar çeşitlendirme, tahsilat

kanallarını güçlendirme ve senaryo simulasyonları inceleme stratejileri olduğu belirlenmiştir. Kriz sürecinde yönetim uygulamalarında tasarruf, liderin tutumu, fiyat düşürme, kredi arayışı ve uzun vadeli planlama tutumlarının ön planda olduğu gözlenmiştir. Krizlerin işletmeler üzerinde uzun dönem kalıcı etkilerinin kaliteyi düşürme, misafir memnuniyetsizliği artışı, finansal zayıflama, insan kaynaklarına erişim güçlüğü, fiyatların seviyesinin üzerinde devam eden baskı olduğu belirlenmiştir. Ancak krizlerden başarı ile çıkan işletmelerin bu deneyimleri ile daha güçlendikleri de vurgulanmıştır.

Araştırmanın üçüncü kısmında, kriz dönemlerinin değer zinciri faaliyetlerine etkileri incelenmiştir. Değer zincirinin birincil faaliyetleri içerisinde yer alan iç lojistik faaliyetlerinde, tedarik zinciri kesintileri, maliyet artışları ve stok yönetimi zorlukları; operasyonlarda, personel verimliliğinde düşüş, hizmet kalitesi sorunları ve sağlık/güvenlik önlemleri; dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde, misafir deneyiminde değişiklikler, rezervasyon yönetimi zorlukları; pazarlama ve satışta, talep azalması, pazar dalgalanmaları ve misafir tercihlerinde değişimler gözlemlenmiştir. Hizmetlerde ise esnek iptal/değişiklik politikaları, misafir şikayetleri ve ekstra hizmet talepleri öne çıkmıştır. Değer zincirinin destekleyici faaliyetlerinde ise, yönetsel altyapıda güçlü bir finans yapısı oluşturmanın, enerji yönetimi ve verimliliğine yönelik yatırım ve uzun vadeli planlama yapmanın kriz dönemlerindeki kritik önemi ortaya konmuştur. İnsan kaynakları faaliyetlerinde; istihdam değişiklikleri ve çalışan motivasyonları konularının ön plana çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır. Teknoloji geliştirme faaliyetlerinde; dijital adaptasyon ve yenilikler ile operasyon verimlilik araçlarının kriz dönemlerindeki önemi ortaya çıkarılmıştır. Son olarak tedarik faaliyetlerinde; tedarikçi yönetimi ve satın alma stratejilerinin krizler karşısındaki kritik rolü belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz yönetimi, değer zinciri yönetimi, konaklama işletmeciliği, Alanya

ABSTRACT

VALUE CHAIN MANAGEMENT DURING CRISIS PERIOD: A STUDY IN ALL-INCLUSIVE HOTELS

Buket KOMSUOĞLU

Department of Tourism Management

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

April,2024

This study examines the crisis perception of managers in the lodging industry, the effects of crisis periods on hotel operations, and management strategies during crisis periods. The data used in the research were collected through focus group discussions and one-on-one in-depth interviews conducted with general managers of 5-star hotels in the Alanya region, and analyzed using qualitative research methods. The study is conducted in three main headings: 1) crisis perception of management; 2) preparation and management strategies during crises; and 3) effects of crises on the value chain in lodging firms.

To determine the crisis perception of hotel managers we conducted a series of interviews and collected experiences during crisis periods, crisis indicators, and measures of scale. Gathering the future crisis predictions by hotel managers we investigate the relationship between crises perception and future crisis expectations. The prominent crisis indicators identified in our study included a decrease in demand, loss of income, decrease in guest satisfaction, difficulty in paying staff wages, local and/or global events threatening security, and sudden increases in goods and services used. Our research revealed that managers use criteria such as loss of profitability, time to recover losses, and asset-loss ratio in interpreting the magnitude of crises. Based on past experiences and crisis perceptions, political, energy, employment, climate, and economic themes were prominent in future crisis expectations by hotel managers.

In the second part of the research, the preparation and management strategies of managers for crises were examined. Methods employed to increase resilience against crises ahead of crisis periods included enhancing quality of service, increasing operational efficiency, differentiation, investing in human resources, establishing a strong capital structure, diversifying markets, strengthening collection channels, and examining scenario simulations. During crisis periods, cost-saving, leadership attitude, price

reduction, seeking credit, and long-term planning attitudes were observed to be prominent in management practices. The long-term enduring effects of crises on establishments were found to include a decrease in quality, an increase in guest dissatisfaction, financial weakening, difficulty in accessing human resources, and continued pressure on prices. However, it was emphasized that establishments that successfully navigate crises emerge stronger with these experiences.

In the third part of the research, the effects of crisis periods on lodging value chain were examined. Within the primary activities of the value chain, disruptions in the supply chain, cost increases, and inventory management difficulties were observed in internal logistics activities; decreases in staff productivity, service quality issues, and health/safety measures were observed in operations; changes in guest experience and reservation management difficulties were observed in external logistics activities; decreased demand, market fluctuations, and changes in guest preferences were observed in marketing and sales; flexible cancellation/change policies, guest complaints, and requests for extra services were highlighted in services. In supportive activities of the value chain, the critical importance of establishing a strong financial structure, energy management and efficiency, and long-term planning during crisis periods was emphasized in managerial infrastructure. In human resources activities, changes in employment and employee motivations were prominent findings. In technology development activities, the importance of digital adaptation and innovations along with operational efficiency tools during crisis periods was revealed. Finally, in procurement activities, the critical role of supplier management and purchasing strategies in the face of crises was identified.

Keywords: Crisis management, value chain management, accommodation management, Alanya

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. Kriz Kavramı	3
1.2. Krizin Özellikleri	4
1.3. Krizlere Neden Olan Faktörler	5
1.3.1. Krizlere Sebep Olan Dış Faktörler.....	6
1.3.1.1. Ekonomik Faktörler	7
1.3.1.2. Teknolojik Faktörler	7
1.3.1.3. Sosyokültürel Faktörler	7
1.3.1.4. Politik ve Yasal Düzenlemeler	8
1.3.1.5. Doğal Faktörler	8
1.3.1.6. Küresel Faktörler	9
1.3.1.7. Rekabet	9
1.3.2. Krizlere Sebep Olan İçsel Faktörler.....	9
1.3.2.1. İşletme Yapısı	10
1.3.2.2. İşletme Kültürü	10
1.3.2.3. Üretim Sistemleri ve Hatalı Ürünler.....	11
1.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi.....	11
1.4. Kriz Türleri	12
1.5. Krizin Evreleri	15
1.5.1. Kriz Öncesi Dönem	16
1.5.2. Kriz Dönemi	18
1.5.3. Kriz Sonrası Dönem	19

1.6. Kriz Yönetimi	21
1.6.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	25
1.7. Krizin Sonuçları.....	26
1.7.1. Olumlu Sonuçlar	26
1.7.2. Olumsuz Sonuçlar.....	27
1.8. Turizm Endüstrisinde Kriz Kavramı.....	28
1.9. 2013-2023 Yılları Arasında Gerçekleşen Krizlerin Turizm Endüstrisine Yansımaları.....	32
1.10. Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimine Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	37
1.11. Değer Zinciri Kavramı.....	40
1.11.1. Değer Zinciri Modelinin Birincil Faaliyetleri.....	45
1.11.1.1. İçerik Yönelik Lojistik	45
1.11.1.2. Üretim Faaliyetleri.....	46
1.11.1.3. Dışa Yönelik Lojistik.....	46
1.11.1.4. Pazarlama Ve Satış Faaliyetleri	47
1.11.1.5. Servis Ve Müşteri Hizmetleri Faaliyetleri.....	47
1.11.2. Değer Zinciri Modelinin Destekleyici Faaliyetleri.....	47
1.11.2.1. Tedarik Faaliyetleri.....	48
1.11.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri.....	48
1.11.2.3. Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri.....	48
1.11.2.4. İşletmenin Yönetimsel Altyapı Faaliyetleri	49
1.12. Değer Zinciri Analizi	49
1.13. Turizm Endüstrisinde Değer Zinciri Kavramı.....	50
1.14. Turizm Endüstrisinde Değer Zinciri Yönetimini Kapsayan Çalışmalar.....	54
1.15. Krizler ve Turizm İşletmelerinde Değer Zinciri Yönetimini Kapsayan Çalışmalar.....	59
2. YÖNTEM	66
2.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları	66
2.2. Araştırmanın Yöntemi	66
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	67
2.4. Görüşmeler	68
2.4.1. Odak Grup Görüşmesi	68
2.4.2. Görüşme.....	69
2.5. Araştırmanın Veri Analizi	70

3. BULGULAR.....	71
3.1. Otel Yöneticilerinin Kriz Algısına Yönelik Bulgular.....	71
3.1.1. Otel Yöneticilerinin Kriz Göstergesi Tanımlamaları.....	71
3.1.2. Krizin Boyutunun Ölçümlenmesine Yönelik Bulgular	74
3.1.3. Otel Yöneticilerinin Gelecekteki Kriz Öngörülerine Yönelik Bulgular.....	75
3.1.4. Otel Yöneticilerinin Deneyimledikleri Krizler	77
3.2. Kriz Dönemlerinde Otel Yönetimine Yönelik Bulgular.....	78
3.2.1. Krizlere Hazırlık Dönemleri	78
3.2.2. Kriz Sürecinde Otel Yönetimi	84
3.2.3. Kriz Sonrasında Otel Yönetimi.....	87
3.3. Kriz Dönemlerinde Otel Değer Zinciri Yönetimine Yönelik Bulgular	91
3.3.1. Kriz Dönemlerinin Otel Değer Zincirinin Birincil Faaliyetlerine Etkilerine Yönelik Bulgular	92
3.3.2. Kriz Dönemlerinin Otel Değer Zincirinin Destekleyici Faaliyetlerine Etkilerine Yönelik Bulgular	101
4. SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	115
ÖZGEÇMİŞ	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi.....	12
Şekil 1.2. Kriz Yönetiminin İnteraktif Modeli.....	22
Şekil 1.3. Kriz Yönetiminin Çok Yönlü Mimarisi.....	25
Şekil 1.4. Turizm Krizlerini Tetikleyebilecek Olaylar.....	29
Şekil 1.5. Porter'ın İşletmeler için Değer Zinciri Modeli.....	41
Şekil 1.6. Turizm Sektörü Değer Zincirindeki Birincil Faaliyetler.....	53
Şekil 1.7. Turizm Sektörü Değer Zincirindeki Destekleyici Faaliyetler.....	54
Şekil 3.1. Otel Yöneticilerinin Gelecekteki Kriz Öngörülleri.....	78
Şekil 3.2. Otel Yöneticilerinin Son 10 Yılda Deneyimledikleri Krizler.....	79
Şekil 3.3. Kriz Dönemlerinde Otel Değer Zinciri Yönetimi.....	93

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Krizin iç ve dış tehditleri.....	6
Tablo 2.1. Odak Grup Görüşmesi Yapılan Katılımcıların Bilgileri.....	69
Tablo 2.2. Birebir Mülakat Yapılan Katılımcıların Bilgileri.....	70
Tablo 3.1. Otel Yöneticilerinin Kriz Göstergesi Tanımlamaları.....	71
Tablo 3.2. Krizin Boyutunun Ölçülenmesi.....	75
Tablo 3.3. Krizlere Hazırlık Dönemlerinde Otel Yönetimi.....	80
Tablo 3.4. Kriz Sürecinde Otel Yönetimi.....	85
Tablo 3.5. Kriz Sonrası Etkiler.....	88
Tablo 3.6. Kriz Dönemlerinin Değer Zinciri Birincil Faaliyetlerine Etkileri.....	93
Tablo 3.7. Kriz Dönemlerinin Değer Zinciri Destekleyici Faaliyetlerine Etkileri.....	102

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ALTİD	Alanya Turistik İşletmeciler Derneği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TDK	Türk Dil Kurumu
Vb.	Ve benzeri



GİRİŞ

Turizm, dünya genelinde ekonomik ve sosyal yapıların temel direklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu sektör, milyonlarca insan için istihdam sağlamakta ve birçok ülkenin milli gelirinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Türk ekonomisinde turizm çok önemli bir endüstri alanıdır. Türkiye İstatistik Kurumu, (2023) verilerine göre 50 milyar doların üzerinde ihracat geliri sağlayan turizm sektörü doğası gereği finansal, politik, lojistik ve sosyolojik birçok sorunlardan etkilenme potansiyeli taşımaktadır. Özellikle son on yıl içerisinde Türkiye'nin içinde bulunduğu jeopolitik noktadan dolayı turizm sektörünün oldukça sık ve farklı şekillerde kriz ortamlarıyla karşılaştığına şahit olunmuştur. Devam eden savaş, göç, iklim krizi, yüksek enflasyon ve ekonomi savaşları sektörün önümüzdeki yakın dönemde de birçok kriz ile karşılaşma ihtimalinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Turizm sektöründe görülen krizler genellikle; işletmelerin faaliyetlerini tehdit eden, destinasyonun güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri bölgenin turizm çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz düşündüren, bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamaların azalmasından dolayı turizm işletmelerinin varlıklarını devam ettirememelerine sebep olan olaylardır. Turizm işletmeleri için, olası krizlerin uyarı sinyallerini fark etmeye, önlemeye ve zararı en aza indirmeye çalışmaları çok önemlidir. Hasardan tamamen kurtulmanın yolu olmasa da yeterli hazırlık girişimleri ile işletmeyi en az zararla ayakta tutmak mümkün olabilir (Çakmak, 2019).

Özellikle otelcilik sektörü, turizmin en önemli bileşenlerinden birisi olarak dikkat çekmektedir. Otel işletmeleri, yerel ekonomilere katkıda bulunmanın yanı sıra, kültürel etkileşim ve uluslararası anlayışın gelişmesinde de kritik bir role sahiptir. Ancak, bu kadar önemli bir sektör olmasına rağmen, otelcilik endüstrisi çeşitli zorluklarla ve belirsizliklerle karşı karşıyadır. Bu zorluklar arasında, ekonomik krizler, doğal afetler, politik istikrarsızlıklar ve global pandemiler gibi kriz durumları bulunmaktadır. Oteller, sürdürülebilir karlılık ve firmaların varlığını tehdit edebilecek krizler gibi beklenmedik dış şoklarla da sıklıkla başa çıkmak zorunda kalır. Bu tür krizler, otel işletmelerinin sürdürülebilirliğini ciddi şekilde tehlikeye atabilmekte ve bu durum, kriz yönetiminin önemini daha da artırmaktadır. Yönetilmeyen bir kriz, bir otelin uzun vadeli karlılığını, büyümesini ve hatta varlığını tehdit edebilir (Küçükaltan vd., 2015). Kriz yönetimi, otel işletmelerinin bu tür beklenmedik durumlar karşısında dirençli ve esnek kalabilmesinin anahtarıdır. Etkili bir kriz yönetimi stratejisi, otel işletmelerinin kriz anlarında

müşterilerinin güvenliğini ve memnuniyetini koruyarak, marka imajını ve finansal istikrarını sürdürebilmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda, kriz durumlarında doğru ve hızlı kararlar alabilmek, işletmelerin bu zorlukları fırsata çevirebilmesine olanak tanır. Bundan dolayıdır ki krizleri işletme bazında sistematik bir şekilde ele alma kabiliyetinin oluşturulması hayati önem taşımaktadır (Özden, 2021).

Buradan hareketle bu tez çalışması, özellikle kriz dönemlerinde otel yönetiminin önemine odaklanmakta ve bu süreçte otel yöneticilerinin kriz algıları, kriz dönemlerinin otel işletmeleri üzerindeki etkileri ve bu süreçte benimsenen yönetim stratejileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Alanya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde yürütülen araştırmayla, kriz dönemlerinde otel yöneticilerinin nasıl bir algıya sahip olduğunu ve bu algının yönetim stratejilerine nasıl yansıdığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Çalışma, nitel araştırma yöntemleri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama teknikleri olarak, odak grup görüşmeleri ve birebir derinlemesine görüşmeler kullanılmıştır. Bu yöntemler sayesinde, katılımcıların deneyimlerinden, algılarından ve stratejilerinden yararlanılarak detaylı bir bakış açısı sunulmuştur.

Tez çalışması, dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kriz kavramı ve değer zinciri kavramına yönelik bilgiler detaylı bir şekilde açıklanmış ve konuya ilişkin literatür analizine yer verilmiştir. Yöntem kısmını içeren ikinci bölümde, tezin amacına, örnekleme, görüşmelere, veri toplama aracı ve verilerin analizine, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine dair bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, yapılan analizlerin bulguları ve bulguların yorumlanması ele alınmıştır. Son olarak dördüncü bölümde de çalışmanın sonuç ve tartışma kısmı sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kriz Kavramı

Günümüzde globalleşen dünya ve üretim/hizmet sektörlerindeki büyümeler işletmeleri daha geniş belirsizlik ve rekabet ortamına sokmaktadır. Rekabet ve belirsizlik ortamları işletmeler için tehditler oluşturmaktadır. Her işletme amaçlarına ulaşma, varlığını sürdürme ve etki alanını genişletmek istemektedir (Asunakutlu vd., 1997). Beklenmeyen durumlar yaşamın birçok alanında karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu durumlara karşı hazırlıklı olma ve üstesinden gelme becerileri sonuçlar üzerinde belirleyici olmaktadır. İşletmelerin sürekliliğini ve üretimini tehdit eden, öngörülemeyen bir şekilde ortaya çıkan ve başa çıkma düzeylerini zorlayan durumlar kriz olarak tanımlanmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151). Yeniçeri (1993) ise çalışmasında krizin temel özelliklerini belirtmiştir. Bu özellikler içinde ilk olarak krizin önceden yordanamayan ani bir değişiklik yarattığı aktarılmıştır. Bunun beraberinde ani ve hızlı olarak alınan önlemlerin ve reaksiyonların etkili cevaplar alamaması gelmektedir. Son olarak da krizin yarattığı etkilerin büyümesi ve daha etkili çözümlerin planlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Hermann'a (1972: 207) göre ise kriz, işletmelerin hedefleri için tehdit oluşturan, işletme için maddi ve manevi sonuçlar doğuran, çalışanları ve yöneticileri şaşırtarak strese neden olan durumların bütünü şeklinde tanımlanmaktadır.

Kriz, kelime kökeni olarak Yunanca'daki ayrılmak anlamına gelen "crisis" kelimesinden gelmektedir. Krizin Çince'deki tanımı ise tehlike anlamına gelen "wixiân" ve fırsat anlamına gelen "jihui" kelimelerinin birleşimi olan "wěiji" kelimesi ile tanımlanmaktadır (Okay ve Okay 2014). Çince yapılan bu tanımda ise krizin olumlu ve olumsuz taraflarına vurgu yapılmaktadır. Kriz kavramı işletmenin atacağı adımlara göre tehlikeli de olabilmekte veya fırsat olarak da değerlendirilebilmektedir. Türkçe'de ise Türk Dil Kurumu (TDK), kriz için "Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem; bunalım, buhran" tanımı yapmıştır (TDK, 2024). Ekonomi literatüründe kriz: çöküntü, resesyondurgunluk) gibi terimlere karşılık gelir. Genel bir ifadeyle; ülke ekonomisini önemli derecede sarsacak ani ve beklenmedik bir durumda ortaya çıkması sonucunda oluşan, ekonominin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyen beklenmedik ve önlem alınmakta geç kalınmış olumsuz durumlardır.

Kriz kelimesi, sosyal bilimler alanında ise; "buhran" ve "bunalım" ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Turgut, 2007: 35).

Kriz, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve daha birçok konuda tüm ülkeleri etkileyen doğal tehditler, teknolojik felaketler, savaş, terör, ekonomik gerileme, salgın hastalıklar, gibi yaşanan olaylardan dolayı ortaya çıkan sorunlardan etkilenmek olarak tanımlanır. Son yıllarda sosyal eşitsizliğin artması, tutarsız bir ekonomi, iklim değişiklikleri, politik problemler, ülkeler ve ülke halkları için ciddi anlamda ekonomik ve sosyal zorluklar oluşturmuştur (Yücel ve Kalyoncu, 2010: 54).

Kriz, zaman baskısı altında gerçekleşen, belirsizlikler ve risklerle dolu bir süreç olarak nitelendirilir ve bu süreç organizasyonların itibarına zarar verebilmektedir. Geniş bir perspektiften bakıldığında, kriz; bir kurum, bölge ya da ülkenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan, olağan işleyişi ciddi şekilde bozan ve mevcut yönetim metotlarıyla ele alınamayan beklenmeyen durumlar olarak tanımlanabilir. Krizin temel öğeleri arasında önemli bir tetikleyici etkinlik, acil ve beklenmedik bir tehdit ve kısa sürede alınması gereken kararlar yer alır. Ayrıca kriz hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir dönemeç noktasıdır ve değişken, kararsız, dinamik bir yapıya sahiptir (Ivashina & Scharfstein, 2010: 325).

Kriz kavramı, çeşitli yönleriyle tanımlanmıştır ve bu tanımlar birbiriyle çelişen değil, tamamlayıcı niteliktedir. Keown-McMullan, (1997: 4) krizi, ani ve olumsuz gelişmeler, örgütün varlığını ve amaçlarını tehdit eden olaylar olarak tanımlar. Bu olaylar aynı zamanda örgütün performansını olumsuz etkileyebilir. Diğer taraftan, çalışanların motivasyonunu düşüren, örgütlerin yaşamlarını tehdit eden ve krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı bir gerilim durumu olarak açıklanmaktadır (Brewton, 1987: 14). Ayrıca kriz, örgütün beklentileri ile çevresindeki gerçekleşenler arasındaki uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir (Kernisky, 1997: 844). Bu tanımların ışığında, krizler örgütlerin işleyişine zarar veren, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu düşüren ve örgütü amaçlarından saptıran zorlu durumlar olarak özetlenebilmektedir.

1.2. Krizin Özellikleri

Kriz kavramı tanımı gereğince bazı temel özelliklere sahiptir. Bu özellikler içinde belirsizlik, zaman baskısı, tehdit ve sürpriz kavramları öne çıkmaktadır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Dinçer, 1996; Pira ve Sohodol, 2015):

- **Belirsizlik:** Krizler olağanüstü durumlar olması nedeniyle beraberinde öngörülemeyen bir süreci getirmektedir. Bu belirsizlik ortamı işletme yöneticileri ve çalışanları için geçerli olmaktadır. Belirsizlik, krizin en belirgin özelliğidir. Belirli olan durumlar kriz olarak tanımlanmamakta veya işletmeler tarafından kriz olarak algılanmamaktadır.
- **Zaman baskısı:** Kriz yönetilmesi ve çözümlenmesi gereken bir süreye sahiptir. Olağanüstü koşullar işletmelerin devamlılığını sürdürmesi ve işlerliğini korumaları noktasındaki zaman baskısına neden olmaktadır. Krizin çözülmediği veya reaksiyon alınmadığı süreç içinde işletme için neden olduğu zararların artması da bu zaman baskısının krizi ne derece tanımladığını göstermektedir. Her krizin kendisine özel bir zaman baskısı olmakla birlikte işletmelerin bu zaman kavramına nasıl yaklaştıkları da değerli görülmektedir.
- **Tehdit:** Krizler işletmelere ciddi zararları olabilecek durumlar ve olaylardır. İşletmeler varlıkları koruma, çıkarlarını koruma ve amaçlarını gerçekleştirme noktasında tehdit altında hissetmektedir. Bu tehdit algısı işletmenin krizlere karşı bakış açısı ve hazırlıklı olması durumu ile ters orantılıdır.
- **Sürpriz:** Krizler ani ve beklenmedik şekilde ortaya çıktığından işletmeler için şok etkisi yaratmaktadır. İşletmeler ne derece krize hazırlıklı olsalar da krizin temel özelliği olarak sürpriz etkisi yaratmasının önüne geçememektedir. Çünkü hiçbir işletme kriz yaşamak istememekte veya krizlerle mücadele ederek amaçları ve hedeflerinden uzaklaşmak istememektedir.

1.3. Krizlere Neden Olan Faktörler

Bir krizin kaynağı ve krize sebep olan faktörler krizin yönetilmesi sürecinde önemlidir. Krize sebep olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, işletmenin iç çevre faktörleri ve işletmenin dış çevre faktörleri altında iki grupta incelenebilir. Bunlar Tablo 1.1.'de özetlenmektedir.

Tablo 1.1. Krizin iç ve dış tehditleri

	Dışsal Faktörler	İçsel Faktörler
Ekonomik	Durgunluk Döviz dalgalanmaları Vergilendirme	Maliyetlerin artması Gelirlerin düşmesi Kar edememe
Politik	Hükümet politikası Uluslararası ilişkiler İstikrarsızlık Terörizm	
Sosyo-Kültürel	Huzursuzluk Suç	İnsan kaynakları Kültürel çatışmalar
Çevresel	Doğal olaylar Doğal afetler Çevre kirliliği Sağlık korkusu	Aşırı gelişme Çevresel bozulma
Teknoloji	Bilgisayar sistemleri arızası Mekanik arıza Tasarım hataları Yangın	Ulaşım kazaları
Ticari	Yönetmelikler Devlet müdahalesi	Rekabet İşgücü uyuşmazlığı Yönetimsel kararlar İnsan hataları

Kaynak: (Henderson, 2007: 5)

Günümüzde krizin görülmediği ülke, toplum veya işletme yoktur. Birbirleri ile etkileşim halinde olan veya ticari bağlantıları olan ülkelerde krizlerden etkilenebilmektedir. 2008’de gerçekleşen ABD krizi buna bir örnektir. Mortgage krizi olarak ortaya çıkan olay bankacılık sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. Bu krizden etkilenen birçok şirket iflas etmiştir ve ilişkili hem sektörler hem de ülkeler olumsuz etkilenmiştir. Türkiye’de ise, 2016 yılında olan terör örgütü olaylarının ve komşu ülkelerle yaşanan politik krizlerin meydana gelmesi sonucunda ekonomik ve sosyal olarak etkilendiği görülmüştür. Çin’de 2020 yılının başlarında görülen pandemi ise salgın hastalıklardan ortaya çıkan bir kriz türü olarak sadece Çin’de değil, tüm dünyada hem sağlık hem de ekonomik olarak çok yıkıcı etkiler oluşturmuştur (Sağır, 2020: 237).

Krizlerin oluşumuna neden olan faktörler, temel olarak iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olmak üzere ikiye ayrılır. Krize neden olan çevresel etkenler dış kaynaklı, örgütsel etkenler ise iç kaynaklı nedenler olarak nitelendirilmektedir (Tutar, 2000: 27).

1.3.1. Krizlere Sebep Olan Dış Faktörler

Dış çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışında olan ve makro çevre faktörleri olarak da adlandırılan unsurları içerir. Dış çevrede meydana gelen beklenmedik değişiklikler, işletmeler için hem fırsatlar hem de tehlikeler oluşturabilir (Gundel, 2005). İşletmelerin başarısızlığına yol açabilen dış faktörler genellikle yöneticilerin kontrolü dışında gerçekleşir, ancak bu risklerin bazıları önleyici tedbirlerle azaltılabilir. Dış

etkenlerden kaynaklanan krizlere sebep olan durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Glaesser, 2003; Thompson, 2004; Jaques, 2010;| Ivashina & Scharfstein, 2010; Campello vd., 2010):

1.3.1.1. Ekonomik Faktörler

İşletme başta ulusal sonrasında ise uluslararası ekonomi sistemlerinin bir elemanıdır. Bu bağlamda işletmeler, ekonomik gelişmelerden direkt ve dolaylı olarak etkilenmektedir. Ekonomi aktörleri içinde işletmelere etkisi olan kavramlar içinde ülke içindeki para piyasaları, alınan kararlar, enflasyon, ulusal destekler ve yaptırımlar gibi başlıklar öne çıkmaktadır. Global anlamda ise ekonomik krizler, döviz dalgalanmaları, hammadde yetersizlikleri ve fiyat değişikleri, arz-talep dengesizlikleri başlıkları etki olmaktadır (Çelik, 2010).

1.3.1.2. Teknolojik Faktörler

Gün geçtikçe gelişen ve çok farklı alanlarda yaşamın kolaylaşmasına imkân sunan teknoloji, üretim, hizmet ve ulaştırma sektörleri içinde kullanılmaktadır. Teknoloji çeşitli alanlarda çalışan işletmelerin işlerini kolaylaştırmakla birlikte kimi durumlar için de krize neden olabilmektedir. İşletmenin teknolojiye uyum sağlayamaması, teknolojik gelişmelerdeki hıza yetişilememesi, teknoloji bağımlılığının oluşması, teknolojik aksaklıklar, teknolojiyi kullanan insanların hataları gibi durumlar teknolojik faktörler içinde işletme için kriz riskleri olarak bilinmektedir (Doğan, 2020). Özellikle internet ve bulut teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması pratik anlamda işletmelerin işlerini hızlandırmakta ve tasarruf imkânı sunmaktadır. Ancak bilgi ve teknoloji hırsızlığı, işletmelere yapılan siber saldırılar gibi durumlar işletmelerin maddi ve manevi ciddi kayıplar yaşamasına neden olabilmektedir. Bunun yanında işletme çalışanlarının özlük bilgilerinin başkalarının eline geçmesi de ciddi tehlikeleri doğurabilmektedir (Atasoy ve Ormanlı, 2019).

1.3.1.3. Sosyokültürel Faktörler

İnançlar, değerler, kültür düzeyi ve demografik özellikleri iyi analiz edememe krize neden olabilir. Bu noktada, sosyal ve kültürel çevre koşullarındaki değişiklikleri izlemek büyük önem taşır. İşletmeleri etkileyebilecek fırsatlar ve tehditler, sosyal ve kültürel çevre faktörlerinden kaynaklanabilir. Toplumun moda, kalite ve gösterişe yönelik tutumları gibi faktörler, zaman içinde önemli değişiklikler gösterebilir. Bu değişimlerin başlıca nedenleri arasında bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, eğitim

sistemlerindeki değişiklikler ve tüketici toplumu olmanın getirdiği dinamikler bulunmaktadır (Balakrishnan vd., 2016: 516). İşletmeler canlı organizmalar gibi çevresinden etkilenmektedir. Bu çevrenin büyük bölümünü oluşturan toplum ise işletmelerin sağladıkları ürün ve hizmetler için tüketici konumunda olduğundan işletmeler için kriz kaynağı olabilmektedir. İşletmenin toplumsal yapının değerleri, beklentileri ve inanlarına uygun adımlar atması beklenmektedir. Bunun yanında sosyokültürel alanda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamaması, yanıt vermemesi ve direnç göstermesi de diğer bir kriz kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uyumsuzluk durumu toplumun işletmeye karşı reaksiyon almasına neden olabilmektedir. İşletme baskılar ve toplumsal yaptırımlar sonucunda bölgesel, ülke çapında veya global anlamda krizle karşılaşabilir (Pira ve Sohodol, 2015).

1.3.1.4. Politik ve Yasal Düzenlemeler

Hükümet politikalarındaki değişiklikler, işletmeler üzerinde büyük etkilere sahip olabilir. Bu, hükümet harcamalarındaki kesintiler, vergi artışları veya yeni ticaret anlaşmalarının uygulanması olabilir. Hükümet değişiklikleri, tüketici davranışlarını ve işletmelerin ticaret operasyonlarını etkileyebilir. Ülkelerdeki ticari ve yasal ilişkilerin gelişimiyle paralel olarak yasal düzenlemeler sürekli evrilmekte ve işletmelere yeni yükümlülükler getirebilmektedir. Politik istikrarsızlık, özellikle gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde, pazarlama yönetiminin geleceğe dönük strateji ve tahminlerinde önemli bir zorluk oluşturabilir. Vergi yasaları, tüketici koruma kanunları, rekabeti koruma ile ilgili düzenlemeler, marka ve patent hakları, çevre kirliliği ve ürün güvenliği gibi konular, işletmelere çeşitli sorumluluklar yükleyebilir (Dayton, 2004: 167).

1.3.1.5. Doğal Faktörler

Depremler, fırtınalar, sel ve yangınlar gibi doğal afetler de iş başarısızlığının dış nedenleri arasındadır. Bu tür afetlerin riski, işletmenin konumuna bağlı olarak artabilir. Şirketlerin doğal afetlere karşı gerekli sigorta teminatını alması önemlidir. Dünyanın doğal dengeleri içinde gerçekleşen olaylar işletmeler için krizlere neden olabilmektedir. Ancak bu doğa olaylarının önemli afetlere dönüşmesi de benzer şekilde beşerî faktörlerin etkisi ile de gerçekleşebilmektedir. Bu faktörler kendi başlarına krize neden olabildiği gibi başka alanları etkileyerek de krizin çeşitliliğine katkı sunabilmektedir. Doğal faktörler içinde sayılabilecek krizler deprem, sel, kuraklık, salgın hastalık, yangın gibi başlıklarda görülebilmektedir (Aktan ve Şen, 2001). Bu durumlara örnek olarak yaşanan bir kuraklık özellikle üretim sektöründe çalışan işletmeler için ciddi bir krize

dönüşebilmektedir. Ülkemizde yaşanan 7,6 ve 7,7 şiddetindeki Kahramanmaraş depremleri ülke çapında ve bölge içindeki işletmeler için ciddi bir krize neden olmuştur. Diğer yandan salgın hastalık olarak Covid-19 pandemisi tüm dünyadaki işletmeleri derinden etkileyen ciddi bir kriz olarak etkisini uzun yıllarda göstermiştir.

1.3.1.6. Küresel Faktörler

Günümüzde işletmeler bütünü ile ulusal ve uluslararası alanda etkileşim içinde işlerlik göstermektedir. Özellikle uluslararası platformdaki etkileşimler işletmeler arası hammadde ve mamül madde alışverişini, iş gücünü ve arz-talep dengesini etkileyebilmektedir. Çok uluslu işletmelerin demografik yapısı da küresel faktörler içinde önemli görülmektedir. Bunun içinde küresel ekonomik krizler, ülkeler arası savaşlar, iktidar değişimleri, askeri müdahaleler ve siyasi krizler gibi durumlar işletmelerin zor durumda kalmalarında ve aktif çözümler üretmelerine neden olabilmektedir (Haşit, 2013).

1.3.1.7. Rekabet

Rekabet, iş dünyasının kaçınılmaz bir parçasıdır ve işletmelerin dış çevrelerinde önemli bir rol oynar. Bu rekabet, özellikle pazarın doymuş olduğu, çok sayıda rakibin benzer ürün veya hizmetler sunduğu durumlarda, işletmeler üzerinde ciddi baskı oluşturabilir. Rakiplerin fiyat indirimleri, yenilikçi ürün ve hizmet sunumları veya teknolojik gelişmelere daha hızlı adapte olmaları bazı işletmelerin pazardaki konumunu ve karlılığını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, tüketici tercihlerindeki hızlı değişimler ve küreselleşmenin getirdiği geniş rekabet alanı, işletmeleri sürekli olarak yenilik yapmaya, pazar dinamiklerini izlemeye ve stratejilerini güncellemeye zorlar. Bu unsurlar, özellikle kaynakları sınırlı olan küçük ve orta ölçekli işletmeler için zorlayıcı olabilir ve finansal istikrarsızlığa, pazar payı kaybına veya hatta işletmenin sürdürülebilirliğini tehdit eden krizlere yol açabilir. Bu nedenle, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda işletmelerin esnek, uyarlanabilir ve sürekli yenilikçi olmaları gerekmektedir (Çakmak, 2019).

1.3.2. Krizlere Sebep Olan İçsel Faktörler

İç çevre faktörleri, işletmenin kontrolü altındaki faktörleri içerir. Firmanın kaynakları, bütçesi, yapısı ve organizasyonel stratejileri gibi unsurlar bu gruba dahildir. İç çevre faktörleri, işletmenin krizlere karşı dayanıklılığını ve tepki verme yeteneğini doğrudan etkiler (Coombs, 2004) Örneğin, iyi bir kriz yönetim planı ve yeterli kaynaklara sahip bir işletme, kriz durumlarında daha etkili bir şekilde hareket edebilir. İşletmelerin

iç çevrelerinde beklenmedik bir şekilde değişiklik olması işletmenin fiziksel ve finansal durumunu, geleceğini ve çalışanları tehdit eden olaylardır. İç etkenlerden kaynaklanan krizlere sebep olan durumlar şu şekilde sıralanabilir:

1.3.2.1. İşletme Yapısı

İşletmenin genel yapısından kaynaklı bu faktörler işletmenin kendisinin kriz yaratmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak işletme tutumları kavramı karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin dış dünyada gerçekleşen gelişmelere karşı kapalı olması, kendisini geliştirme ve yenileme noktasında katı tutumları kapalı bir işletme yapısına neden olabilmektedir. Ayrıca işletme içindeki sorunların görmezden gelinmesi, problemlerin çözümüne yönelik kısa, orta ve uzun vadeli planlamaların eksiklikleri de benzer şekilde işletme kaynaklı krizlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Pira ve Sohodol, 2015). İkincil olarak işletmenin içinde bulunduğu gelişim düzeyi gelmektedir. İşletmeler de canlı organizmalar gibi doğum, gelişme ve ölüm gibi farklı yaşam evrelerine sahiptir. İşletmelerin buldukları evreye uygun olmayan adımlar atıyor olması krizlerin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu evre çoğunlukla gelişim evresi olarak görülmektedir. Gelişmek isteyen işletme, amaçlarına uygun adımları atamamakta, aşırı bir çaba içine girmekte, riskler almakta ve kontrolsüz bir büyüme sonucunda farklı krizler deneyimleyebilmektedir (Tutar, 2007).

1.3.2.2. İşletme Kültürü

Koçel (2014) ise çalışmasında işletmenin bürokratik yapısı, hiyerarşisi ve karar alma mekanizmalarındaki sorunların kriz oluşturabileceğini vurgulamıştır. Bu bağlamda yaklaşmakta olan krizin sinyallerinin görülmemesi ve iyi okunmaması, yöneticilerin sezgisel kapasitelerinin düşük olması, kriz anına yeterli hızda müdahale edilmemesi işletmelerin eksikleri olarak kriz oluşturmanın yanında mevcut krizin sonuçlarını büyütebilmektedir. Bunun yanında yöneticilerin yeterli bilgi sahibi olmaması, deneyimli çalışan ve yöneticilerin işletmeden ayrılması, karar vermedeki yavaşlık, iletişim eksikliği durumları, çalışanların işletmeden memnun olmamaları ve iş yükünün çok fazla olması durumları da işletme kaynaklı kriz faktörleri içinde değerlendirilmektedir.

İşletme kültürü içinde yöneticilerin yönetim tarzları ve çalışanlara nasıl yaklaştıkları da kriz için işletme içi faktörler arasında değerlendirilmektedir. İşletmenin baskıcı, sıkı bir kontrol mekanizması tercih ederek çalışanların iş doyumlarını, işletmeye karşı tutumlarını ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir. Çalışanlar böyle bir işletme

kültürü içinde tehdit altında hissetmekte, işletme yöneticilerinin kendisine güvenmediğini düşünmekte ve yaptığı işi verimli bir şekilde gerçekleştirememektedir (Pira ve Sohodol, 2015). İlgili sürecin sonucunda iş verimi azalabilir, işten ayrılmalar olabilir, işletme hukuki olarak yaptırımlara maruz kalabilir, iş kazaları gerçekleşebilir ve işletmenin yönetmek zorunda kalacağı krizlerin ortaya çıkması söz konusu olabilir.

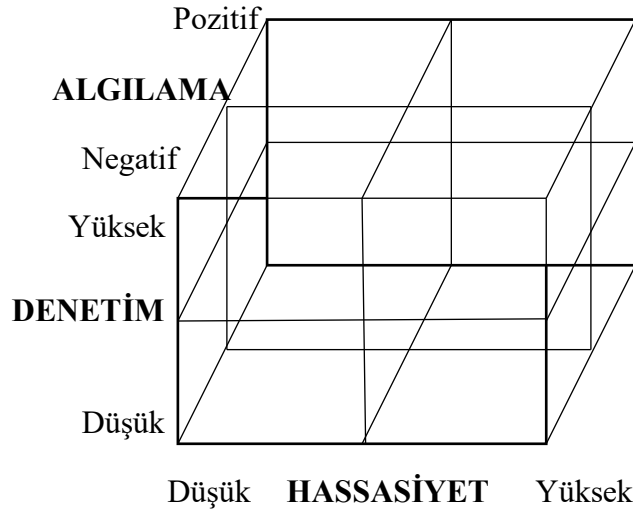
1.3.2.3. Üretim Sistemleri ve Hatalı Ürünler

İşletmeler, tüketiciler için mamül madde üretmektedir. Bu mamül madde üretim sektörü sonucunda veya hizmet sektörü sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Kriz süreci işletmenin ürettiği ürünlerdeki hatalar ve eksiklikler kaynaklı da oluşabilmektedir. Bu bağlamda üretilen ürünün tüketicinin sağlığını ve güvenliğini tehdit edecek içerikte olması ve işletmenin bu anlamda önlemler almıyor olması krizin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Üretilen ürün mamül madde ya da hizmet olsun neden olduğu sonuçlar kriz için işletme içi faktör olarak değerlendirilmektedir (Haşit, 2013). Bunun yanında işletmenin üretim sistemlerinin topluma ve çevreye yarattığı zararlar da kriz için kaynak olabilmektedir. Etkilenen bireylerin ve çevrenin işletme için yasal yaptırımları beraberinde getirebilir. Bu yasal yaptırımlar içinde önemli miktarlarda para cezalarının bulunması işletme için mali bir krize de neden olabilir. İlgili süreçler işletmenin toplum içindeki itibarını ve kurumsal kimliğine de önemli zararlar verebilmektedir (Luecke, 2015).

1.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

İç ve dış faktörler tek başına etkilerde bulunduğu gibi bu faktörler arasındaki etkileşimlerinde krizin gelişiminde önemli rolleri bulunmaktadır. Milburn, Schuler ve Watman (1983) çalışmalarında denetim, algılama ve hassasiyet kavramları özelinde kriz tipolojisini açıklamıştır. İşletmenin çevre üzerindeki etkisi düşük veya yüksek olabilir. Bunun yanında kriz durumunun algılanma biçiminin pozitif veya negatif olması mümkündür. Son olarak ise işletmenin krize karşı hassasiyeti düşük veya yüksek olabilmektedir. İşletmelerin çevreye yönelik kontrollerinin düşük olması, krizi negatif algılamaları ve hassasiyetlerinin yüksek olması krizin daha yüksek şiddetli olması ile sonuçlanmaktadır. Öte yandan, çevreye yönelik kontrollerinin yüksek olması, krizi pozitif algılamaları ve hassasiyetlerinin düşük olması krizin daha az şiddette olması ile sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda işletmeler için yapılan öneriler şu şekilde verilebilir:

- İşletmeye özgü amaçlar ve ihtiyaçlar ile çevresel şartlar arasındaki uyum ve istikrar kriz üzerinde belirleyicidir.
- Dış çevre üzerinde kontrollü bir işletme krize karşı daha hazırlıklıdır.
- Krize müdahale noktasında aktif çözümlerin hazır olması gerekmektedir.
- İşletmenin esnek yapıda olması kriz sürecinde ve sonrasında bütünlüğün korunmasında yardımcı olmaktadır.



Şekil 1.1. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi (Kaynak: Milburn, Schuler ve Watman, 1983: 1157)

1.4. Kriz Türleri

Literatür çalışmaları incelendiğinde kriz türlerine yönelik araştırmacıların farklı sınıflamaları bulunmaktadır. Aksu (2009) çalışmasında oluş süreçlerine ve zamana göre üç farklı kriz türü tanımlamıştır. Bu sınıflamada gelişiminde çok az uyarının görüldüğü veya hiç uyarının yer almadığı krizler ani gelişen krizler olarak tanımlanmıştır. Zamanla ortaya çıkan krizler ise yavaş yavaş gelişmekte, ortaya çıkmakta ve yordanamayan olaylardır. Son olarak uzun süreli devam eden krizlerde, uzun soluklu bir sürece yayılan kriz durumları söz konusudur.

Murat ve Mısırlı (2005) çalışmalarında krizin faktörlerine göre kriz türlerinin değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Bu bağlamda teknik/ekonomik faktörler, sosyal/beşerî faktörler, iç ve dış çevre faktörlerin etkileşimine göre dört farklı kriz grubu tanımlanmıştır. Birinci grupta teknik/ekonomik ve iç çevre faktörlerinin birleşimi sonucu oluşan ürün hataları, fabrika hataları, kazalar, sistem arızaları, bilgi akışında aksama ve iflas bulunmaktadır. İkinci grupta teknik/ekonomik ve dış çevre faktörlerinin birleşimi

sonucu oluşan rekabetin hızlanması, çevresel zararlar, endüstriyel kazalar, hükümet ve uluslararası krizler bulunmaktadır. Üçüncü grupta sosyal/beşerî ve iç çevre faktörlerinin birleşimi sonucu oluşan değişime uyum sağlayamama, sabotaj, iletişimsizlik, üretimin engellenmesi, kanun dışı eylemler, cinsel taciz ve mesleki hastalıklar yer almaktadır. Son grupta ise sosyal/beşerî ve dış çevre faktörlerinin birleşimi sonucu oluşan terörizm, grev ve boykot gibi süreçler aktarılmıştır. Mitroff (1988) de benzer şekilde işletmelerin yaşadıkları krizleri ekonomik nedenli krizler, maddi kayıp kaynaklı krizler, bilgi eksikliği kaynaklı krizler, itibar kaybı kaynaklı krizler, insan kaynakları temelli krizler, adli temelli krizler ve doğal sebeplere bağlı ortaya çıkan krizler olmak üzere yedi farklı sınıflama yapmıştır.

Bozgeyik, (2008) durumsal etmenler ve çevresel bağlam içindeki gelişmelere yönelik kriz türleri tanımlamıştır. İlk olarak kontrol edilebilir ve tahmin edilebilir riskleri içeren krizler bulunmaktadır. Bu krizler diğer kriz türleri içinde daha tolere edilebilir ve sezilebilir krizlerdir. Buna örnek olarak ekonomik, siyasi ve işletme yönetimi kaynaklı krizler gösterilebilir. İkinci olarak engellenemeyen ve kontrol edilemeyen krizler gelmektedir. Bu tür krizler doğal faktörler temelli ortaya çıkan ve işletmelerin çoğunlukla etkisiz kaldıkları durumlardır. Son ve üçüncü olarak beklenmeyen, bilinmeyen ve kaçınılamayan krizler gelmektedir. Bu krizler işletmeleri tamamen çaresiz bırakmaktadır. Bölgesel ve küresel savaşlar, terör saldırıları bu tür krizler içinde gösterilmektedir.

Okumuş, (2010) çalışmasında krizlerin oluş biçimine göre bir sınıflandırmadan bahsetmiştir. Bu bağlamda krizler içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel krizler işletmenin kendisi ile ilişkili krizlerdir. Bu krizler yönetim tarzına, çalışanların tutumuna, çalışma şartlarına, işletmenin piyasadaki konumuna ve içinde bulunduğu sıkıntılara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İçsel krizler büyüme ve düşüşe geçiş krizleri olarak iki başlıkta incelenmektedir. Büyüme krizleri, işletmenin büyüme eğilimi ve bu yönde attığı adımların sağlıklı yönetilememesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Düşüş krizleri ise işletmenin sektöre uyum sağlayamaması, yenilikleri takip edememesi ve yönetimin bozulması gibi nedenlerle oluşmaktadır. Dışsal krizler ise farklı alt başlıklarda incelenmiştir. Sel, deprem gibi doğal afetlerin neden olduğu ekolojik krizler, işletmelerin kullandıkları yenilik ve inovasyonlara bağlı ortaya çıkan teknolojik krizler, ülkelerin aldıkları kararlar sonucunda oluşabilen politik ve ekonomik krizler, ülke içindeki sorunlar ve sosyoekonomik problemlere bağlı ortaya çıkan kültürel krizler, işletmelere yapılan

saldırıları ve müdahalelerin sonucunda doğan fiziksel krizler dışsal krizler olarak belirtilmiştir.

Coombs ve Halladay, (2007) çalışmalarında krizin sınıflanmasına yönelik iç-dış faktörler ve maksatlı-maksatsız tutumlar ile birlikte bir matris tanımlamıştır. Krizin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin işletmeye özgü tutumlarla birleşmesi farklı krizlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda işletmede yaşanan kazalar, yanlış kararlar gibi durumlar maksatlı olmayan içsel faktörler olarak krize neden olmaktadır. İşletmenin kararlarına, hedeflerine ve amaçlarına karşı çıkma ve uyumsuz adımlar atma gibi durumlar maksatlı içsel faktörler olarak krize zemin hazırlamaktadır. Kuralların ihlal edilmesi, doğal ve beşerî afetler maksatlı olmayan dışsal faktörler içinde değerlendirilmektedir. Son olarak fiziksel ve siber terörizm gibi durumlar maksatlı dışsal faktörler olarak kriz oluşturmaktadır.

Kriz yönetimi alanında yapılan derinlemesine çalışmalar, krizin bağlamının, organizasyonların karşılaştığı zorluklara nasıl tepki vereceklerini şekillendirmede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kriz iletişimi literatüründen esinlenilerek hazırlanan kriz türleri ve sınıflandırması, kurumların karşı karşıya kalabileceği kriz türlerini kategorize etmektedir. Coombs'un (2004: 270) vurguladığı gibi, bu tipoloji mağdur, kazara ve önlenemez krizleri içermekte olup, farklı durumlara özel stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Ancak, bu sınıflandırmalar, krizin doğası ve kurumun sorumluluğu arasındaki ince çizgiyi yeterince ayırt etmemektedir. Örneğin, bazı krizler, kurumların kontrolü dışında gelişirken, bazıları ise yönetim hataları veya ihmaller sonucu ortaya çıkar.

- Coombs'un (2004) çalışmaları, krizleri genellikle mağdur, rastlantısal ve önlenemez olmak üzere üç ana kategoriye ayırır. Mağdur krizleri, doğal afetler gibi kontrol dışı olayları, rastlantısal krizler, teknik arızalardan kaynaklanan kazaları, önlenemez krizler ise genellikle insan hataları ve etik dışı davranışları içerir. Bu sınıflandırma, krizlere karşı geliştirilecek stratejilerin doğasını ve kurumların bu durumlar karşısında nasıl bir duruş sergilemeleri gerektiğini anlamada yardımcı olur.
- Diğer bir yaklaşım, krizleri kasıtlı ve kasıtlı olmayan olarak iki geniş kategoriye ayırır. Kasıtlı krizler, iş yeri şiddeti, terörizm ve etik dışı yöneticilik gibi, genellikle insan müdahalesi sonucu ortaya çıkan durumları kapsarken, kasıtlı

olmayan krizler doğal afetler ve ekonomik gerilemeler gibi kontrol edilemeyen faktörlerden kaynaklanır. Bu ayrım, kriz yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde önemlidir, çünkü her iki tür de farklı müdahale biçimleri ve önleme teknikleri gerektirir (Ulmer vd., 2007).

- Frandsen ve Johansen'in (2016) yaklaşımı ise krizleri ürünle, işletme ile ve insan ile ilişkili olarak daha detaylı bir şekilde sınıflandırır. Ürünle ilişkili krizler, ürünün yol açtığı sağlık sorunları ve çevre kirliliği gibi durumları içerirken, işletme ile ilişkili krizler yangınlar ve endüstriyel kazalar gibi olayları kapsar. İnsan ile ilişkili krizler ise işten çıkarmalar, suç faaliyetleri gibi insan faktörüne odaklanır.
- Lerbinger, (2012) ise krizleri daha geniş bir perspektifte ele alır ve yedi farklı türü tanımlar. Bu türler doğal kaynaklı, teknolojik, kötü niyet kaynaklı, çarpık yönetsel değerlerden kaynaklı, yanıtma, görevi suistimal ve çatışma kaynaklı krizleri içerir. Her biri, kriz yönetiminin farklı yönlerine odaklanır ve organizasyonların krizlere karşı nasıl hazırlıklı olmaları gerektiğine dair önemli bilgiler sunar.
- Diers-Lawson ve Tomaino'nun (2010) çalışması, kriz yönetimi literatüründeki çeşitli araştırmaları temel alarak krizleri daha kapsamlı bir şekilde sınıflandırır. Bu sınıflandırma, krizlerin karmaşıklığını ve çeşitliliğini gözler önüne sererek, her türlü duruma uygun stratejik planlamaların yapılmasına olanak tanır.

Bu sınıflandırmaların tümü, krizlerin doğasını daha iyi anlamak ve onlara etkili bir şekilde yanıt vermek için hayati önem taşır. Krizler, sadece olayların kendi özellikleriyle değil, aynı zamanda bu olaylara karşı organizasyonların aldığı tutum ve geliştirdiği stratejilerle de tanımlanır. Dolayısıyla, bu çeşitlilik, kriz yönetiminde esneklik ve uyum yeteneğini geliştirmek için önemlidir. Kriz türlerinin sınıflandırılmasına dair yapılan çalışmalar hem ortak hem de farklılaşan noktaları içerir. Bu sınıflandırmalar, kurumların krizleri kontrol edip edememeleri, kurumsal ihlaller ve kasıtlı krizler gibi konularda kesişirken; krizin ürünle, kurumla veya insanla olan ilişkisine göre ayrışır. Bu ayrım, krizlerin doğası ve onlara verilecek yanıtların şekillenmesinde önemli bir rol oynar.

1.5. Krizin Evreleri

Kriz kavramının daha iyi anlaşılması ve etkili bir yönetimin geliştirilmesi noktasında kriz sürecinin iyi tanınması önemlidir. Literatür çalışmaları incelendiğinde

Fink (1986) kriz aşamalarını krizin gelişimi, akut kriz, kronik kriz ve krizin çözümü olarak tanımlamıştır. Göral (2004a) ise kriz öncesi, olağanüstü hâl, kriz ortası ve uzun dönem aşaması/iyileştirme sınıflamasını yapmıştır. Faulkner (2013) kriz evrelerini kriz öncesi, krizin ortaya çıkması, olağanüstü hâl, kriz ortası, uzun dönem aşaması/iyileştirme ve çözülme olarak altı aşamadan aktarmaktadır. Ancak araştırmacıların tanımlamaları temelde üç ana evreye ayrılmaktadır. Bu bağlamda kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem kavramları karşımıza çıkmaktadır.

1.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Krizin başlangıç öncesi aşaması olarak görülen dönemdir. Kriz öncesinde krizin öncüllerine dair belirtiler olmakla birlikte herhangi bir ön görünüm olmadığı durumlar da bulunmaktadır. Kriz öncesi dönemler, işletmelerin krize yönelik kendilerini hazırladıkları, geliştirdikleri ve planlamaların yapıldığı dönemdir. Kovoort-Mistra ve diğerleri, (2001) çalışmalarında krizin işletmeler için etkilerinin belirleyicisi olarak kriz öncesi dönemi göstermiştir. Yöneticilerin kriz öncesi dönemi iyi okuyamaması, belirtileri görememesi, krizin görmezden gelinmesi, krize karşı bakış açısının dar ve küçümseyici olması, kaynakların yanlış kullanımı ve başkalarının suçlanması gibi süreçlerin kriz öncesi dönemdeki işletme hatalar olduğu bilinmektedir. Tüm bu faktörler kriz döneminde işletmenin daha fazla etkilenmesine neden olmakta ve kriz yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle iyi bir kriz yönetimi kriz öncesi dönemde başlamaktadır.

Kriz yönetiminin ilk ve belki de en kritik aşaması, kriz ortaya çıkmadan önceki hazırlık sürecidir. Bu aşama, genellikle sıradan bir gün gibi görünen, ancak potansiyel tehlikelerin farkında olunması gereken bir zaman dilimidir. Krizler, özellikle aktif silahlı saldırılar, siber saldırılar veya doğal afetler gibi, genellikle önceden bir uyarı olmaksızın meydana gelebilir. Bununla birlikte, bazı krizler, özellikle aşırı hava olayları veya ulaşım kesintileri gibi, önceden belirli uyarı işaretleri verebilir. Bu işaretler, hava durumu raporları, basın bültenleri veya sosyal medya haberleri aracılığıyla ortaya çıkabilir (Grewal & Tansuhaj, 2001: 73).

Bu aşamada, şirketler ve kurumlar, olası krizlere karşı uyanık ve hazırlıklı olmalıdır. Uyarı işaretlerinin fark edilmesi durumunda, krizin etkisini hafifletmek veya tamamen önlemek için gerekli önlemler alınmalıdır. Kriz öncesi hazırlık ve hafifletme aşamalarında yapılması gerekenler arasında şunlar bulunur (Henderson 2005: 86):

- **Kriz Yönetim Planı Oluşturma:** Plan, tüm potansiyel tehlikeleri kapsamlı ve sağlam, krizden bağımsız bir yapıya sahip olmalıdır.
- **Kriz İletişim Stratejisi:** Acil durumlar sırasında etkin bilgi paylaşımı hayati öneme sahiptir. Kriz anında çalışanlar ve ilgili taraflarla nasıl iletişim kurulacağını belirleyen bir strateji geliştirmek önemlidir.
- **Çalışanların Güvenliği ve Refahı:** Çalışanların güvenliğini ve refahını sağlamak için etkili bir iletişim planı oluşturmak önemlidir. Bu, kriz anında onlarla nasıl bağlantıda kalınacağını da içermelidir.
- **Kriz Yönetimi Şablonu Kullanımı:** Kriz yönetimi stratejilerini merkezileştirmek ve ihtiyacı olanlara etkin bir şekilde dağıtmak için bir kriz yönetimi şablonu kullanmak faydalıdır.

Kriz öncesi dönem, organizasyonların potansiyel krizlere karşı hazırlıklı olmalarını sağlayan, proaktif stratejilerin ve önleyici tedbirlerin uygulandığı kritik bir evredir. Bu dönem, bir organizasyonun kriz yönetimindeki başarısını büyük ölçüde belirler ve şu ana unsurlardan oluşur (Wilks vd. 2013):

- Kriz öncesi dönemin temel taşı, potansiyel risklerin ve tehditlerin sürekli olarak değerlendirilmesi ve analiz edilmesidir. Organizasyonlar, dış çevrelerindeki sosyal, ekonomik, politik ve doğal faktörlerin yanı sıra iç operasyonel süreçleri de dikkate alarak kapsamlı bir risk analizi yapmalıdır. Bu süreç, olası kriz senaryolarının belirlenmesini ve bu senaryolara karşı önlemlerin planlanmasını içerir.
- Kriz öncesi dönemde, muhtemel kriz senaryoları oluşturulur ve bu senaryolara yönelik ayrıntılı kriz müdahale planları hazırlanır. Bu planlar, kriz durumunda izlenecek adımları, sorumlu personeli, iletişim stratejilerini ve gerekli kaynakları içermelidir. Planlar düzenli olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir.
- Organizasyonun tüm seviyelerindeki çalışanların kriz yönetimi konusunda eğitilmesi ve farkındalığının artırılması önemlidir. Eğitimler, çalışanlara kriz senaryolarını tanıma, kriz anında ne yapılması gerektiği ve etkili iletişim becerileri gibi konularda bilgi ve beceri kazandırmalıdır.

Potansiyel krizlere karşı gerekli kaynakların ve altyapının hazırlanması, kriz öncesi dönemin bir diğer önemli yönüdür. Bu, yeterli finansal kaynaklarının

sağlanması, gerekli teknolojik ve lojistik altyapının oluşturulmasını ve acil durum ekipmanlarının hazır bulundurulmasını içerir.

Kriz öncesi dönemde, sürekli izleme ve gözden geçirme faaliyetleri yürütülür. Bu, dış çevredeki değişikliklerin ve iç süreçlerdeki gelişmelerin sürekli olarak takip edilmesini ve buna bağlı olarak kriz planlarının ve stratejilerinin güncellenmesini gerektirir (Tesei vd., 2006: 25, 3-11).

Kriz öncesi dönemin etkili bir şekilde yönetilmesi, kriz durumunda hızlı ve etkin bir müdahale sağlar ve organizasyonun itibarını ve operasyonel sürekliliğini korumada büyük bir rol oynar. Bu dönemde yapılan hazırlıklar, kriz anında organizasyonun esnekliğini ve dayanıklılığını artırarak, krizin etkilerini minimize etme fırsatı sunar (Pearce, 1982: 145-164).

1.5.2. Kriz Dönemi

Kriz dönemi ise krizin yaşandığı ve işletmede krize yönelik farkındalığın olduğu dönemdir. Bu dönemde kriz bütün yönleri ile işletmede deneyimlenmektedir. Kriz dönemi kendi içinde akut kriz (başlangıç) aşaması ve kronik kriz aşaması olarak ikiye ayrılmaktadır. Başlangıç aşamasında kriz öncesi dönemdeki belirtilerin anlaşılmasının doğal bir sonucu olarak kriz ortaya çıkmıştır. Krizin doğal özellikleri ve alınmayan önlemler doğrultusunda işletme içinde panik ve kontrolsüzlük hali yaygındır. Başlangıç aşaması şok dalgası benzeri bir etkide bulunmaktadır. Yöneticiler sürece müdahil olmakta ve kontrol etmekte zorlanabilmektedir. Başlangıç aşaması kısa olmakla birlikte çalışanlar ve yöneticilerin en çok etkilendikleri süreç olarak görülmektedir. Bu sürecin bıraktığı etkilerin uzun soluklu gözlenebildiği de bilinmektedir (Okumuş, 2010). Kronik kriz aşaması ise krizin gerçekleştiği ve etkilerinin zamanla sönümlendiği evredir. Bu aşama krizin niteliğine ve içeriğine göre uzun veya kısa olabilmektedir. Ancak krizin asıl etkilerinin görüldüğü aşama kronik kriz aşamasıdır. İşletmelerin krize müdahale süreçlerinin çoğu bu aşamadaki etkilerin en aza indirilmesine yöneliktir (Göral, 2014a).

Dinçer (1996) çalışmasında kriz döneminin özelliklerini aktarmıştır. Bu bağlamda bilgi ve birikimin eksik olması, yetersiz olması ve sağlıklı aktarım imkanının olmadığı durumlar işletmeleri krize karşı kör etmektedir. Körlük evresinin devamında sorun ve sıkıntılara karşı tepkisiz kalınması gelmektedir. Bu evrede işletme eyleme geçememekte ve aceleci tavırlar sergilemektedir. Sonrasında yanlış eylemlerin uygulanması gelmektedir. Bu süreç krizi daha da büyütme ve çözümü zor bir hale getirmektedir. Devam eden evre ise krizin tam anlamıyla olgunlaştığı ve hissedildiği evredir. İşletmenin

krizi ortadan kaldırmak için attığı adımların niteliği ve niceliği krizden çıkışı belirlemektedir. Krizin sona ermesi ise alınan veya alınmayan önlemlerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Akademik perspektiften ele alındığında, bir kuruluşun kriz yönetimi sürecindeki kritik bir aşama, krizin ilk işaretlerinin tespit edilmesidir. Bu aşama, genellikle 'akut aşama' olarak adlandırılır ve bir nevi dönüş noktasıdır; bu noktada krizin gerçekleşmesini engellemek artık mümkün değildir. Bu evrede, organizasyonun odak noktası risk değerlendirmesi ve risk yönetimi olmalıdır. Bu aşama genellikle kriz yönetiminin en yoğun dönemi olmasına rağmen, dört ana aşamadan en kısa süreli olanıdır (Aydemir & Demirci, 2005).

Kriz döneminde izlenmesi gereken temel adımlar şunlardır:

1. **Durum Değerlendirmesi:** Bu aşamada, yöneticiler ve kriz yönetimi ekipleri durumu hızla değerlendirerek spesifik tehdidi veya krizi, etkilenen kişileri ve etkinleştirilmesi gereken müdahale planını tanımlamalıdır.
2. **Etkinleştirme ve Uyarı:** Krizin niteliği, etkilenen bireyler ve uygulanacak plan belirlendikten sonra, risk altında olan tüm kişiler hızlı bir şekilde uyarılmalıdır. Acil durum iletişim sistemleri, e-posta, telefon, ve masaüstü bildirimleri gibi çeşitli kanallar aracılığıyla hızlı ve etkili bir şekilde iletişim kurmayı sağlar.

"Kriz yönetimi" kavramı, ilk olarak 1960'larda diplomatik süreçleri ve çatışma çözüm yöntemlerini tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde, kriz ve kriz yönetimi terimleri sıkça kullanılmakta olup, bu terimler artık bir organizasyon için beklenen olası durumlar olarak kabul edilmektedir (Wilks & Moore, 2004: 126). Sorun, krizlerin meydana gelip gelmeyeceği değil, ne zaman ortaya çıkacakları ve bu durumlara nasıl yanıt verileceğidir (Henderson 2005: 88).

1.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönem krizin söndüğü ve etkilerinin değerlendirildiği dönemdir. Bu dönemde kriz başarılı bir şekilde yönetildiyse olumlu çıktılar, başarısız yönetildiyse olumsuz çıktılar göz önüne alınmaktadır. Krizin başarılı çözülmesi işletmenin eksiklerini tespit etmesi, sonraki krizler için deneyim kazanması ve sektör daha sağlam yer kazanmasına imkân sunabilmektedir. Dengeler yeniden oluşmaya başlamakta ve normale dönme mekanizmaları devreye girmektedir. Ancak başarısız çözümlerin sonucunda durulma ve çökme gözlemlenmektedir. Bu noktada ise krizin sonlanmış olmasına karşın uzun vadede etkilerinin işletmenin üretiminde ve işleyişinde duraksamayla kendini

göstermektedir. İşletmenin el değiştirmesi veya kapatılması ise gözlenen olumsuz tablolar arasında belirtilmiştir (Okumuş, 2010).

Augustine (1995) geliştirdiği kriz süreçleri modelinde krizin son iki aşaması olarak krizi çözmek ve krizden kazanç sağlamak kavramlarını kullanmıştır. Ona göre krizin çözümlenmesi kadar kriz sonraki sürecin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Krizden kazanç sağlamak mutlaka finansal bir gelir elde etmek olmamakla birlikte işletmenin yeni bir öğrenme sürecine girmesidir. İşletme kayıplarını telafi etmeye çalışarak, işletmenin doğal yapısı içindeki sorunları ve çevresel şartlara daha iyi uyum sağlama becerileri kazanarak krizi fırsata çevirebilmektedir. Yine benzer şekilde sonraki dönemlerde yaşanması olası krizler için de daha dirençli bir işletme yapısının kurulması pozitif çıktılar içinde değerlendirilmektedir.

Kriz sonrası aşama, işletmenin olağandışı durumdan çıkıp normal işleyişine geri dönmesini ifade eden kritik bir evredir. Bu aşamada, kuruluşun kriz iletişim ekibi, markanın imajını yeniden yapılandırmak ve itibarını onarmak için stratejik adımlar atabilir. Eğer halkla ilişkiler departmanı medyaya krizle ilgili özel bilgiler sunmuşsa, bu süreçte bu bilgilerin basına ulaştırılması ve güncel tutulması gerekmektedir. Bu dönem, aynı zamanda, kurtarma sürecinin ve sorunun nedenlerinin detaylıca incelendiği bir araştırma ve değerlendirme sürecidir (Benoit, 1997: 177-186). Kriz sonrası aşamasında öne çıkan uygulamalar şu şekildedir:

- Bilgilendirme ve Güncellemeler: Ekip, krizin nedenleri ve etkilenen mağdurlar hakkındaki bilgilere ulaşır ulaşmaz paydaşlarla paylaşmalıdır. Bu, şeffaflığı ve güveni sürdürmeyi amaçlar.
- Soruşturma ve Kurtarma Çabaları: Soruşturmalar ve kurtarma girişimlerinin gelişimini paydaşlarla düzenli olarak paylaşmak, krizin yönetimine ilişkin sürekliliği ve şeffaflığı sağlar. Bu, işletmenin krize karşı aldığı önlemlerin ve iyileştirme çabalarının izlenmesini içerir.
- Kriz İletişim Ekibinin Değerlendirilmesi: Kriz sonrası, kriz iletişim ekibinin etkinliğinin analiz edilmesi önemlidir. Bu analiz, kriz yönetim stratejilerinin ve iletişim planlarının gelecekte nasıl iyileştirilebileceği üzerine değerli iç görüşler sağlar.

Kriz sonrası aşama, işletmeler için sadece normale dönmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki krizler için öğrenme ve hazırlık fırsatı sunar. Bu süreçte,

işletmelerin aldığı dersler ve geliştirdikleri stratejiler, onların daha dayanıklı ve esnek hale gelmelerini sağlar. Bu evre, aynı zamanda, paydaşların güvenini yeniden kazanma ve itibarı onarma açısından da büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla, kriz sonrası yönetimi, etkili bir kriz yönetiminin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmelidir (Wilks & Moore, 2004: 215).

Krizler genellikle tehdit olarak algılansa da aynı zamanda potansiyel fırsatlar da sunabilir. Krizin yedi potansiyel avantajı şunlardır: Kahramanlar ortaya çıkar, değişim hızlanır, gizli sorunlar açığa çıkar, insanlar değişime uğrar, yeni stratejiler gelişir, erken uyarı sistemleri iyileştirilir ve yeni rekabet avantajları doğar. Bu bağlamda, kriz yönetimi literatürü genellikle "daha iyi yönetim" ihtiyacını vurgular, ancak bu daha iyi yönetimin spesifik özellikleri üzerinde durmaz. Pazar odaklı bir kurumsal strateji hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından üstün rekabet avantajının bir temeli olarak kabul edilmektedir. Pazar odaklılık, bir işletme kültürünü ve kuruluşun müşteri çıkarlarını ön planda tutma yeteneğini vurgular. Bu yaklaşım, organizasyon genelindeki çalışanları müşteri değerinin yaratılmasına ve sürdürülmesine odaklanmaya teşvik eder. Bu nedenle, pazar odaklı işletmeler, fırsatlar ve tehditlere karşı daha hızlı ve etkili bir şekilde tepki verebilir (Grewal & Tansuhaj, 2001).

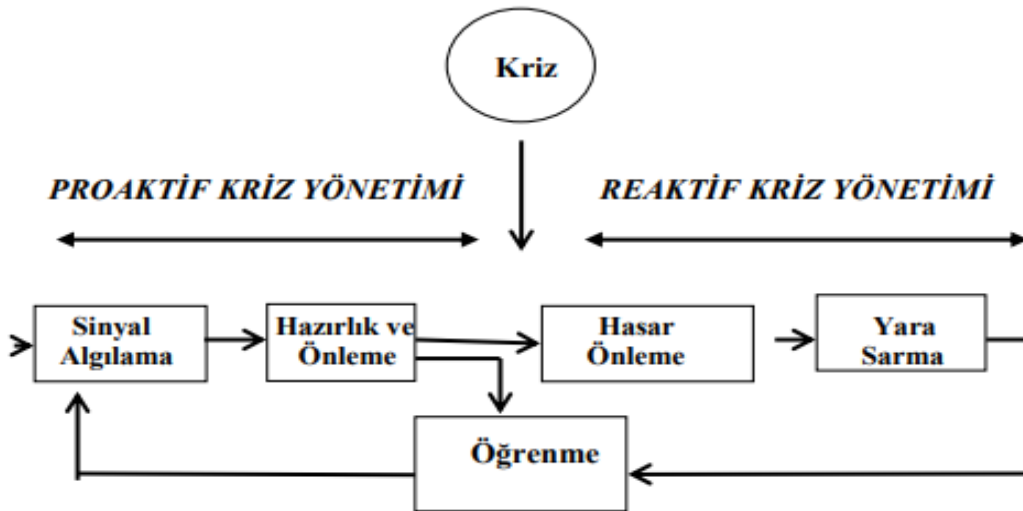
Ancak, bir krizden sonra pazar yöneliminin iş performansına etkisi konusunda tartışmalar sürmektedir. Bu bağlamda, pazar odaklılığın kriz yönetimi üzerindeki etkisi daha derinlemesine incelenmelidir. Özellikle, firma performansı üzerindeki etkileri, üst yönetim, bölümler arası etkileşimler ve organizasyonel sistemler açısından değerlendirilmelidir (Brewton, 1987: 14). Mevcut araştırmalar genellikle bir firmanın normal işleyişi üzerinde odaklanmış olup, kriz yönetimi kapasiteleri üzerindeki etkilerini göz ardı etmiştir. Bu nedenle, bu çalışma, turizm organizasyonlarının kriz sonrası aşamada pazar odaklılığın rolünü ve öncüllerini inceleyerek bu alanda önemli bir adım atmaktadır. Bu inceleme, turizm sektöründe kriz yönetimi süreçlerinin daha etkili ve verimli hale getirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Kohli vd., 1993).

1.6. Kriz Yönetimi

Etkili bir kriz yönetimi, kriz öncesi hazırlık, kriz anında atılacak adımlar ve kriz sonrasında alınacak önlemlerle karakterizedir. İşletmelerin krizden dolayı yaşadıkları etkilerin en aza indirilmesinde kriz yönetimi kavramı önemli görülmektedir. Literatür çalışmaları incelendiğinde kriz yönetimine ilişkin farklı tanımlar ve öneriler bulunmaktadır. Ayman (2001) çalışmasında kriz önleme süreçleri için alınacak

önlemlere dair başlıklar aktarmıştır. Bu anlamda ilk adımda çalışanların kriz ve kriz süreçlerine yönelik eğitimi olmaları ve bu becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesi önemli görülmektedir. Ayrıca krize müdahale noktasında donanımlı ve yetkin yöneticilerin istihdam edilmesi de değerli görülmektedir. Kriz durumlarında iletişim ve işleyiş genellikle bozulur, bu yüzden krizlere uygun iletişim sistemleri geliştirmek büyük bir fayda sağlamaktadır. Otomatik sistemlerin aksine, karar verebilen personel ve yöneticilerin bu zamanlarda öne çıkması, kriz yönetimini güçlendirmektedir.

Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif olmak üzere iki farklı tutum vardır. Proaktif tutum daha koruyucu ve önleyici tedbirleri içine almaktadır. Krize henüz kriz yaşanmamışken hazırlanmayı vurgulamaktadır. Yöneticilerin proaktif yaklaşımı, kriz gelmeden önce çevreyi izlemek, analiz etmek, olası kriz belirtilerini gözlemlemek, planlar yapmak ve önlemler almak gibi faaliyetleri içermektedir. Reaktif tutum ise, bir kriz meydana geldiğinde tepki vermek ve çözüm bulmaya yönelik davranışları kapsamaktadır. Bu yaklaşımda, işletmeler krize karşı savunma stratejileri oluşturur ve krize müdahale etmek için aktif adımlar atar. Reaktif süreç daha çok kriz başladıktan sonra kullanılan savunmacı stratejiler üzerinde durur. Bu açıdan bakıldığında, reaktif tutumlar genellikle proaktif yaklaşımların eksik olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir (Özden, 2021: 52).



Şekil 1.2. Kriz Yönetiminin İnteraktif Modeli (Kaynak: Tağraf ve Arslan, 2003: 152)

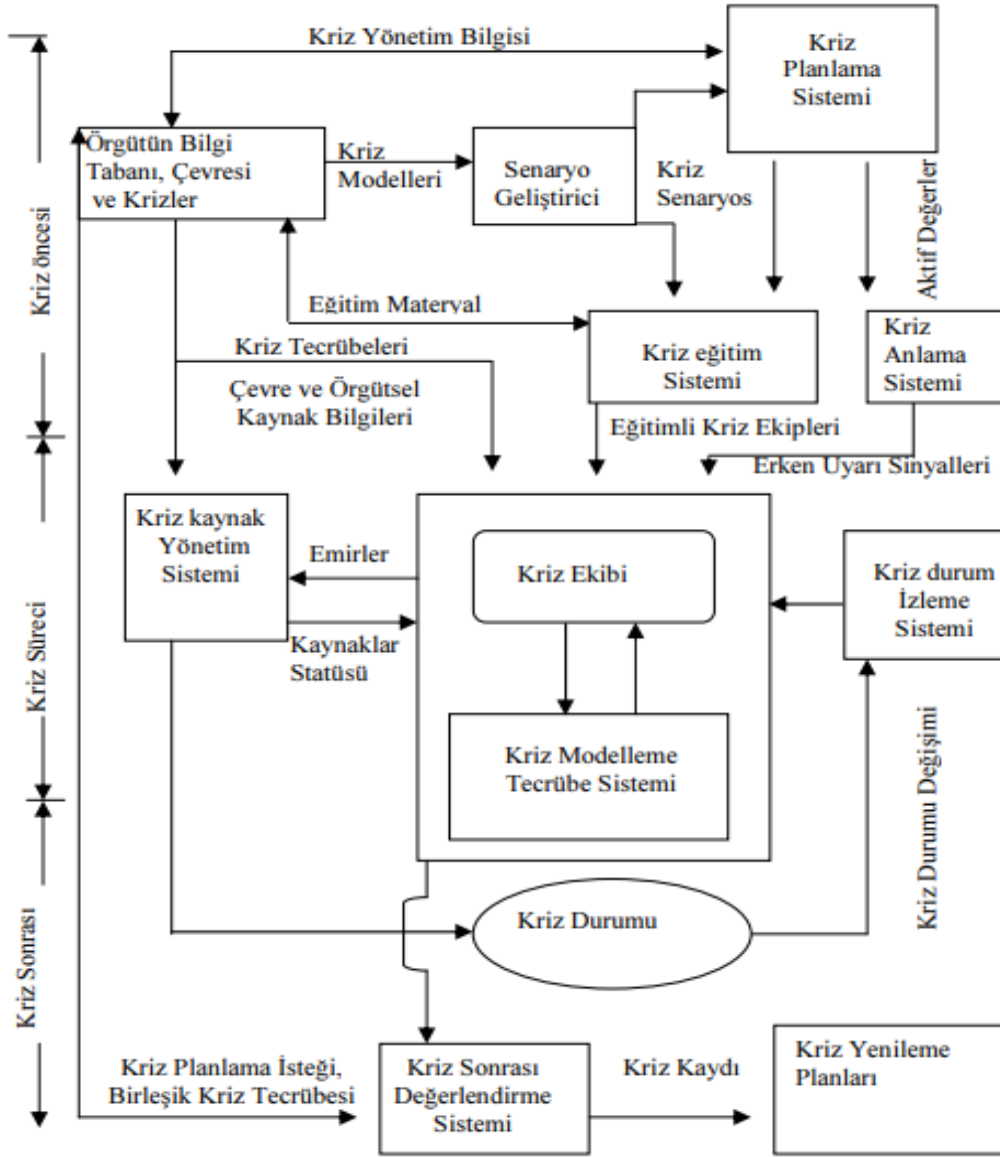
Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yönetim tarzlarının birlikte değerlendirilmesi olumsuz sonuçların en aza indirilmesinde önerilen bir tutumdur. Tağraf ve Arslan (2003) yaptıkları çalışmalarında bu durum için bir arada olması gereken unsurları şu şekilde açıklamıştır:

- **Doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanması:** Krizin oluşumu ve sürecin yürütülmesinde krizin iyi anlaşılması önemlidir. Doğru ve yeterli bilgi, krizin doğasının, oluşum nedenlerinin ve gerekli önlemlerin belirlenmesinde işletmeye kolaylık sunmaktadır. Krize müdahale sürecinde kontrolün sağlanması da yine bilginin niteliği ve niceliği ile ilişkilidir.
- **Risklerin belirlenmesi:** Krizler, işletmeler için oluşabilecek riskler ile birlikte gelmektedir. İşletmelerin krizle mücadele sürecinde göz önüne alması gereken ise bu risklerin iyi analiz edilmesinden geçmektedir. Bu riskler işletmelerin amaçlarına ve başarıya ulaşma ihtimallerine zarar vermeleri ile kriz sürecinin olumsuz sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Erken uyarı sistemi:** İşletmeler devamlılık ve istikrarlı büyüme için kriz süreçlerine yönelik erken uyarı sistemleri geliştirebilir. Bu erken uyarı sistemleri krizin olası nedenleri üzerinde kontrol sahibi olunması, maddi ve manevi hasarların aza indirilmesi noktasında işletmeler için kolaylaştırıcı etkilerde bulunmaktadır.
- **Önleyici planların hazırlanması:** Krizlere dair erken uyarı sistemlerinin yanında kriz öncesi hazırlıkların yapılması ve gerekli önlemlerin düşünülmesi kriz anında işletmelerin daha etkili ve pratik adımlar atmasında yardımcıdır. Kriz tanımı gereği gerçekleştiği anda kaygı, stres ve paniğe neden olması ile bilindiğinden krizle mücadele kriz öncesinde başlamalıdır.
- **Planların yazımı:** Hazırlanan planların yazıya dökülmesi, gerekli şekillerde depolanması, mevcut şartlara göre güncellenmesi ve çalışanların da bunlara dair bilgilendirilmesi işletmenin krize hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.
- **Görev dağılımının yapılması:** Kriz yönetiminin bu aşamasında işletmede yer alan çalışanların kriz sürecinde nasıl bir rol alacaklarına dair bilgilendirme yapılmalıdır. İşletmenin krize hazırlıklı olması çalışanların tamamının görevlerine dair bilgili olmasından gelmektedir.

Akdağ ve Taşdemir (2006) çalışmalarında etkili bir kriz yönetimi sürecindeki iletişimin önemini aktarmıştır. Krizler genellikle çalışanları yöneticilerden daha fazla etkiler. Çalışanlar, krizin olası sonuçları ve işletmeye verebileceği zararlar konusunda endişe ve kaygı yaşayabilirler. İşletmenin verimli çalışması, çalışanların performansına bağlıdır çünkü onlar işletmenin temel taşlarıdır. Özellikle kriz zamanlarında, sağlıklı bir iletişim ortamı yaratmak önemlidir. Bu, resmi olmayan iletişim kanallarını sınırlandırmakla başlar, çünkü bu kanallarda dedikodu yaygındır. Dedikodu, kriz dönemlerinde doğru bilgiye ulaşmayı engelleyen bir sorundur. Krize müdahale sırasında daha güçlü bir işletme kültürü oluşturmak için, çalışanlar arasında resmi iletişim ağları kurulmalıdır.

Çiftçi (2011) çalışmasında kriz yönetimindeki 3İ modelini aktarmıştır: İstihbarat, istikamet ve icra. İstihbarat adımında dış ve iç çevre analizlerinin yapılması ve gelecek öngörüsünde bulunma başlıkları bulunmaktadır. Yeterli ve etkili bilginin elde edilmesi, analizi ve depolanması bu adımda vurgulanmaktadır. İstikamet adımında ise yol haritası belirlenmektedir. Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi, temel stratejilerin oluşturulması ve alt stratejilerin görüşülmesi bu adım içinde yer almaktadır. Son olarak icra adımı ise sonuçları içinde almaktadır. Davranışsal çıktılar olarak da görülecek bu adımda hazırlık, uygulama ve kontrol kavramları öne çıkmaktadır.

Titiz (2003) çalışmasında Joane'den (1997) aktardığı şekliyle kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası süreçler için detaylı bir yönetim tarzını belirtmiştir. Bu bağlamda kriz öncesi işletmeye özgü bilgi tabanı, krize dair planlamalar, krizi anlama sistemleri ve kriz eğitimine dair başlıklar aktarılmıştır. Kriz döneminde ise kaynak yönetimi, kriz ekibi, krizin modellenmesi ve krizin durumunun izlenmesi başlıkları yer almaktadır. Kriz sonrasındaki dönemde ise sürecin değerlendirilmesi, ayrıntılı analizlerin yapılması ve yeni kriz planlarının oluşturulması gelmektedir.



Şekil 1.3. Kriz Yönetiminin Çok Yönlü Mimarisi (Kaynak: Titiz, 2003: 113 aktaran: Joane, 1997)

1.6.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Oluşan krizin işletmeler tarafından algılanma biçimleri farklılık gösterebilir. Bu durum yöneticilerin krize yaklaşım biçimleriyle doğru orantılı görülmektedir. İşletme yöneticileri kurumda yaşanan krize kaçılması gereken bir durum olarak uzaklaşma ve görmezden gelme yaklaşımını benimseyebildikleri gibi yüzleşme ve çözüm üretme yaklaşımları da sergileyebilmektedir. Bu kapsamda kriz yönetimine yaklaşımlarda krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımları olarak iki ayrı yaklaşım olduğu görülmektedir (Çakmak, 2019: 23).

Krizden kaçma davranışı, yöneticilerin krizi görmezden gelme ve varlığını kabul etmemeleri ile karakterizedir. Bu tepki, stresle başa çıkma noktasındaki savaş ya da kaç tepkisine benzetilebilir. İşletme krizin yarattığı olumsuzluklardan korumaya ve karşılaşmamaya yönelik eylemlere girmektedir. Ancak bu yaklaşım krizin ortadan kalkmasından ziyade kısa vadede günü kurtaran ancak uzun vadede işletmeye ciddi zararlar veren bir yaklaşım olarak görülmektedir (Özden, 2021: 50). Diğer yandan krizi çözmeye yönelik davranışlar bulunmaktadır. Bu bağlamda krizin iyi tanımlanması, kriz öncesi hazırlıkların yapılmış ve uygulamaya konmuş olması ve işletmenin krize müdahale sürecine hazır olması söz konusudur. İşletme yöneticileri ve çalışanları krizin ortadan kalkmasına ve oluşabilecek etkilerinin en aza indirilmesine yönelik adımlar atmaktadır. Süreç işletmenin krizden daha sağlam ve deneyimli çıkması ile sonuçlanmaktadır (Baran, 2007).

1.7. Krizin Sonuçları

Kriz yönetiminin başarılı olması krizin olumlu sonuçlar doğurmasına ve fırsata dönüştürülmesine imkân sunarken başarısız yönetimler sonucunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu kısımda krizin olumlu ve olumsuz sonuçlarına dair literatür bilgileri aktarılacaktır.

1.7.1. Olumlu Sonuçlar

Kriz kelime anlamı ve sonuçları ile çoğunlukla olumsuz bir anlam uyandırmaktadır. Ancak literatür çalışmaları incelendiğinde krizden daha önemli olarak krizin nasıl yönetildiği kavramı sonuçlar üzerinde belirleyici olabilmektedir. Okumuş (2010) çalışmasında krizin yeni pazarlara açılabilme, üretimin yenileşmesi, yapısal değişimleri yaşanması, işletmenin güçlenmesi, mali dengelerin gözden geçirilmesi gibi olumlu etkileri üzerinde durmuştur. Diğer yandan krizler, önemli bir bilgi kaynağıdır. Kriz ile birlikte işletme yeniliği öğrenmekte ve tecrübe kazanmaktadır. Çalışanlar da kriz sayesinde eksikliklerini görme ve kendilerini geliştirme noktasında motivasyon kazanmaktadır.

Çelik (2010) ise krizin, işletmenin buzdüğünün görünmeyen kısmına yönelik farkındalık geliştirmeleri için bir araç görevi gördüğünü aktarmıştır. Kriz ile birlikte işletme sistem içinde doğru işlemeyen ve yararı olmayan noktaları öğrenmektedir. Bu süreç işletmenin yapısının yeniden değerlendirilmesinde, uyum yeteneği kazanmasında ve üretkenliğinde artışa imkân sunabilmektedir. Ayrıca körelmiş ve işlevsiz olan alanların

terk edilmesi işletme için yenilik kapısını açmaktadır. İşletme yenileşme ve yenilikleri takip etme noktasında daha motive olarak krizden bu anlamda pozitif etkilenebilmektedir. Bunun yanında krizler işletmeler için hazırlanan planların ve stratejilerin test edilmesi için gerekli atmosferi de sunmaktadır (Boin vd., 2016). Kriz ile birlikte işletmeler düşündükleri açıların ve yaklaşım tarzlarının ne kadar yeterli olduğunu ya da olmadığını görmektedir. Bu anlamda krizler işletmelerin çok yönlü bakış açılarını zenginleştirebilir, hazırlanan planların niteliklerine dair değerlendirme zemini hazırlar ve daha farklı krizler için de işletmeleri hazırlayabilmektedir.

Lalonde (2004) ise başarılı bir şekilde elene alınan ve çözümlenen krizlerin, işletme içindeki çalışanlar arasındaki birlik ve dayanışmayı güçlendirebileceğini vurgulamıştır. İşletme çalışanları kriz ile başarılı bir şekilde başa çıkılmasının ardından birliktelik duygusunu ve aidiyet duygusunu daha fazla hissedebilmektedirler. İşletme, süreci birlikte atlattıktan sonra, çalışanları arasındaki etkileşim artar ve güçlenir, bu da onları kriz sonrası dönemi daha sağlam bir şekilde yönetmeye hazır hale getirir.

1.7.2. Olumsuz Sonuçlar

Kriz sürecinin etkili bir şekilde yönetilememesinin olumsuz sonuçlarından ilki olarak ekonomik sorunlar dikkat çekmektedir. İşletme kriz sonrasında mali sorunlar yaşayabilir ve bu sorunlara çözüm üretme noktasında başka bir kriz yaşayabilir. Kriz işletmelerin nakit akışlarında bozulmalara, bütçe kontrolünün kaybolmasına, mali sistemlerin dengesizleşmesine, borçlar dengesinin kaybolmasına, çalışanlara ücret ödenmesindeki sıkıntılara, pazarda daralma yaşamasına ve nihayetinde iflas etmesine kadar giden karmaşık süreçlere girebilmektedir. Başarılı bir şekilde yönetilemeyen kriz sonrasında olumsuz sonuçlara dair nasıl adımlar atılacağı işletmenin kararlarına göre şekillenmektedir. Ancak literatür çalışmalarında çoğunlukla mali sorunlardan kaçılmadığı ve iş gücünde daraltmaya gidildiği görülmektedir (Karacan ve Savcı, 2011).

Kriz-çalışan ilişkisi de krizin olumsuz sonuçlarının gözlemlendiği bir alan olarak dikkat çekmektedir. Çalışanlar işletmeyi ayakta tutan gerekli iş gücünü sağlamakla birlikte krizden birincil derece etkilenen işletme elemanlarıdır. Bu bağlamda krizin neden olduğu stres, kaygı, belirsizlik ve korku atmosferi çalışanlar için başa çıkamadıkları bir uyarıcı olarak görülebilir. Başa çıkma becerilerinin yeterli gelmediği bu gibi durumlarda çalışanların psikolojik sorunlar yaşaması da olası görülmektedir. Çalışanların kaygılı ruh

halleri, depresif düşünceleri, çaresizlik hisleri, geleceğe dair olumsuz beklentileri bu psikolojik bozukluklar içinde sık görülen belirtilerdir (Reynolds, 2005).

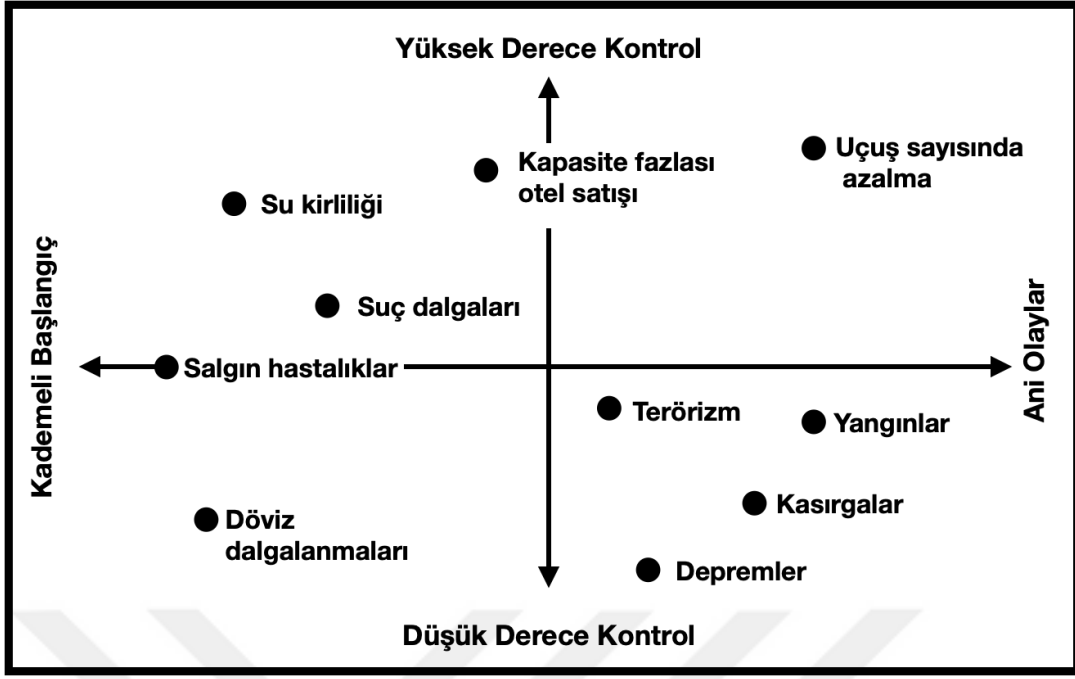
Okumuş (2010), yaptığı çalışmasında küçük işletmelerin profesyonel yönetimden uzak olmaları, bakış açılarının kısıtlı olması, finansal yetersizlikler ve yetkinliklerinin az olması nedenleri ile krizin olumsuz etkilerini daha çok deneyimlediklerini belirtmiştir. Çalışmada krizin olumsuz etkilerine yönelik şu başlıklar aktarılmıştır:

- Yetkilerin merkezileşmesi
- Üretim sisteminin aksaması
- Karar mekanizmalarının bozulması
- Mali dengelerin bozulması
- Çalışanların işi bırakması veya işten çıkarılmaları
- İşletmenin küçülmesi
- Borçlanmanın artması
- Can ve mal kaybının görülmesi

1.8. Turizm Endüstrisinde Kriz Kavramı

Turizmde kriz; turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini tehdit eden, ülkenin veya turistik destinasyonun güvenli olmadığına yönelik bir algı ortaya çıkaran, turistleri bölgenin turizm cazibe merkezleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve harcamaların azalması sebebiyle turizm işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirememelerine sebep olan, yerel ekonomiyi olumsuz etkileyen ve turizm talebinin de azalmasına neden olan olaylardır (Küçükaltan vd. 2015: 46).

Krizler, olağanüstü olumsuz olaylar olaylardır. Şekil 1 turizm krizlerini tetikleyebilecek potansiyel olumsuz olayları, kontrol edilebilme zorluğu ve başlangıç hızlarına göre özetlemektedir.



Şekil 1.4: Turizm Krizlerini Tetikleyebilecek Olaylar (Kaynak: Glaesser, 2003: 22)

Turizm sektörünün küresel ölçekte hizmet veren yapısı ve direkt ve dolaylı olarak farklı yelpazede hizmet ve ürünlerin sunuluyor olması, sektörde yaşanan her türlü krizden olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren seyahat, konaklama, ulaştırma, yiyecek içecek işletmeleri ve turist rehberleri krizlerden etkilenen temel grupları oluşturmaktadır. Turizm talebi bağımsız, elastikiyeti ve ikamesi oldukça yüksek, kişisel gelirin büyük oranda rol oynadığı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, turizmde kriz yönetimi, krizlerin özellikle talebin üzerine yarattığı negatif yönlü etkiler sebebiyle çok önemlidir. Turizm örgüt ve çalışanları her açıdan krize olabildiğinde hazır olmalıdır (Çakmak, 2019: 70).

Turistik destinasyonlar, kriz olaylarından kaynaklanan güvenlik ve pazar algısını etkileyen tehditlere karşı genellikle savunmasız olduklarından, olumsuz olaylara yanıt olarak kriz stratejileri ve acil durum planları geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, hem turizm organizasyonları hem de turistik destinasyonlar için etkin kriz yönetiminin varlığı, kriz olaylarına en duyarlı ve savunmasız sektörlerden biri olan turizm endüstrisinin hayatta kalması için gerekli görülmektedir (Çakar, 2018: 5)

Krizler, yerelden küresele uzanan bir ölçek yelpazesinde meydana gelirler. Yerel düzeyde kriz, tatil yerinin yangın nedeniyle hasar görmesi gibi bir olayla tetiklenebilir ve turistlerin hemen uzak durması ve bunun yerine alternatif yerleri ziyaret etmesiyle sonuçlanabilir. Bu durumun sonuçları hasarlı tesis için çok ciddi olabilir, ancak ulusal veya uluslararası ölçekte bir etkisi yoktur. Ulusal turizm sektörüne etkisi olan krize örnek

ise, 2002 yılında 202 kişinin ölümüne sebep olan Bali'de gece kulübüne yapılan bomba saldırısı verilebilir. Bu olayın, Bali'ye turistik amaçla gelen ziyaretçiler üzerinde olumsuz etkileri olmuştur. 2005 yılının ortalarında başka bir saldırıyla daha da olumsuz etkilenen Bali turizm sektörünün verilerine bakıldığında 2005'in sonlarına doğru bombalama öncesindeki ziyaretçi sayılarının gerisinde olduğu görülmektedir (Laws vd., 2007: 6).

Turizm ve kriz kavramlarını aynı bağlamda düşünmek yaygın değildir. Turizm, keyif, rahatlama, güvenlik gibi olumlu kavramları temsil ederken, krizler sıkıntı, korku, endişe, travma ve panikle ilişkilendirilir. Ne yazık ki, krizler gerçek sorunlardır ve turizm faaliyetlerine dahil olan herkes tarafından kabul edilmelidir. Konunun hoş olmayan yönlerine rağmen, krizlerin (ister doğal ister insan yapımı olsun) organizasyonların işleyişinin bir parçası olduğu ve ilgili herkesi (topluluklar, ziyaretçiler, düzenleyiciler, tanıtımcılar vb.) doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği kabul edilmelidir.

Turizm faaliyetlerine ekonomik olarak büyük ölçüde bağımlı olan destinasyonlar ve/veya topluluklar, sürekli başarı için cazip bir imajı korumak zorunda olduklarından, kriz oluşumuna karşı daha savunmasızdır. Pearce (1982), destinasyon imajının turistlerin satın alma davranışında son derecede etkili rol alan kilit bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu araştırma, bir destinasyonun olumlu algısının olumlu bir satın alma kararı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu açıkça göstermektedir. Benzer şekilde, haklı olmasa bile olumsuz bir imaj, potansiyel turistleri caydırabilir ve olumsuz satın alma davranışlarına yol açabilir.

Turizm, gönüllü ve barış zamanında gerçekleştirilen bir etkinlik olarak, seyahat deneyimini bozabilecek dış koşullardaki değişimlere karşı oldukça hassas bir sektördür. Geçmişte, turizm endüstrisi birçok felaketle karşılaşmış ve bu olaylar, endüstri içindeki faaliyetlerle ve sektörlerle ilişkili risklerin kamuoyu tarafından daha fazla fark edilmesine yol açmıştır. Son on yılda turizmle ilgili yaşanan önemli krizler arasında, dünya genelinde (özellikle Mısır'da) turizm tesislerine ve turistlere yönelik terör saldırıları, turistlere karşı şiddet içeren suçlar (Brezilya, ABD, İtalya ve diğer ülkelerde), birkaç uçak kazası, otel yangınları, turist kaçırma, aşırı kalabalık, gıda zehirlenmeleri, ürün boykotları, sivil huzursuzluklar ve turist mağduriyetleri gibi olaylar yer almaktadır (Santana, 2005). Bu tür olaylar, turizm endüstrisinin kriz yönetiminde dikkate alması gereken önemli unsurlardır ve bu sektördeki krizlere karşı etkili stratejiler geliştirilmesini gerektirir.

Turizm endüstrisinin krizlere karşı diğer sektörlerle göre daha savunmasız olduğunu gösteren yeterli veri olmasına rağmen, kriz yönetimi konusu, hem endüstri profesyonelleri hem de turizm akademisyenleri tarafından genellikle yeterince ele alınmamış bir alandır. Turizm endüstrisinde algının gerçekliği yansıttığı göz önüne

alındığında, bu sektörün operasyonel çevredeki değişikliklere ne derece duyarlı olduğunu kavramak zor değildir. Bu hassasiyet, turizm endüstrisinin, özellikle kriz durumlarında, müşteri algılarını ve tercihlerini dikkatle yönetmesi gerektiğini gösterir (Ulmer vd., 2007: 130-132). Bu durum, turizm endüstrisinin kriz yönetimi stratejilerini ve uygulamalarını güçlendirmesi gerektiğinin altını çizer.

Cannavale ve diğerleri (2020) tarafından yapılan bir araştırma, Çin'deki Tiananmen Meydanı öğrenci katliamının ardından Hong Kong, 1987'deki Fiji'deki kanlı olmayan askeri darbe ve 1989'daki San Francisco'daki Loma Prieta depremi gibi büyük krizlerle başa çıkmak zorunda kalan üç büyük turizm ofisinin deneyimlerini incelemiştir. Bu araştırma, bir krizin seyahat endüstrisini hızlı bir şekilde felce uğratabileceğini ortaya koymuştur. Bu durumlarda, krizler fiziksel hasardan ziyade algısal krizler olarak belirmiş ve bu tür krizlerin, fiziksel zarara neden olanlardan daha yıkıcı olabileceği gözlemlenmiştir. Her bir olayda, seyahat eden halkın algıladığı istikrarsızlık ve tehlike, endüstri üzerinde zararlı bir etki yaratmıştır. İnsanların, bu destinasyonları çekici ve güvenli bulmamaları sebebiyle turizm endüstrisi olumsuz etkilenmiştir (Benoit, 1997: 180). Bu örnekler, turizm endüstrisinin kriz durumlarında algı yönetiminin önemini ve etkili kriz yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi gerekliliğini vurgular.

Bu durumlar, turizm endüstrisinin sadece fiziksel zararlarla değil, aynı zamanda algısal krizlerle de başa çıkması gerektiğini göstermektedir. Algısal krizler, turistlerin güvenini ve destinasyonların çekiciliğini etkileyebilir ve bu durumlar, turizm endüstrisinin kriz yönetimi stratejilerinde dikkate alınması gereken önemli unsurlardır. Turizm endüstrisi, sadece fiziksel tehditleri değil, aynı zamanda algısal tehditleri de içeren geniş bir kriz yönetimi yaklaşımını benimsemelidir (Czarniawska, 1988: 423).

İstatistiksel olarak, kişinin evinde şiddet eylemlerine veya diğer olaylara karışma ihtimalinin, Londra sokaklarında soyulma ya da Mısır'da cinayete kurban gitme olasılığından daha yüksek olduğu iddia edilebilir. Ancak, turistlerin seyahat amacı genellikle rahatlama, keyif, huzur, sakinlik ve konfor gibi deneyimler yaşamaktır. Bu deneyimler, turizmin temel kavramlarıdır ve herhangi bir sapma, çoğu seyahatçi için kabul edilebilir bir durum değildir. Burada karşılaşılan temel sorunlar, turistlerin korku için mantıksal bir temele sahip olmamaları ve risk algılarının çoğunlukla mantıkla ilişkisiz olmasıdır (Duchin vd., 2010: 426). Bu durum, turizm endüstrisinin, turistlerin güvenlik algıları ve gerçek riskler arasındaki dengeyi nasıl yönettiği konusunda önemli bir meydan okumayı ortaya koymaktadır.

Medya, seyahat kalıplarında önemli bir rol oynar, çünkü halkın bir destinasyon veya konu hakkındaki algısını şekillendirme gücüne sahiptir. Medyanın sunduğu haberler ve raporlar, bir destinasyonun güvenliği hakkında kamusal algıyı ciddi şekilde etkileyebilir ve bu da seyahat kararlarını doğrudan etkileyebilir. Negatif medya kapsamı, turistlerin bir destinasyona yönelik algısını hızla değiştirebilir ve bunun sonucunda turizm talebinde önemli düşümlere yol açabilir. Özellikle, terör saldırıları, doğal felaketler veya suç olayları gibi kriz durumlarında, medyanın rolü turizm endüstrisindeki kriz yönetiminin kritik bir bileşeni haline gelir (Ivashina & Scharfstein, 2010: 334).

Bu durum, turizm endüstrisinin kriz yönetiminde medyanın etkisini dikkate alması gerektiğini gösterir. Medyanın oluşturduğu algıların turizm talebi üzerindeki etkisini anlamak ve bu algıları yönetmek, turizm endüstrisinin kriz yönetimi stratejilerinin önemli bir parçası olmalıdır. Turizm endüstrisinin hem gerçek hem de algısal riskleri yönetmek için kapsamlı bir kriz yönetimi yaklaşımını benimsemesi gerekmektedir. Bu, destinasyonların ve turizm işletmelerinin krizlerin etkilerini en aza indirmelerine ve hızlı bir şekilde toparlanmalarına yardımcı olabilir.

1.9. 2013-2023 Yılları Arasında Gerçekleşen Krizlerin Turizm Endüstrisine Yansımaları

Son 10 yıl içerisinde Türkiye’de yaşanan ulusal çaptaki ve uluslararası boyutta yaşanan fakat Türkiye’yi de içine alan krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkileri aşağıda sıralanmaktadır.

- **Gezi Parkı Olaylarının Turizme Olan Etkileri**

Toplumsal olaylar ülkeleri etkileyen farklı sonuçlara neden olabilen örgütlü ve geniş katılım sahası bulan süreçlerdir. Bu bağlamda ülkemiz için Gezi Parkı eylemleri ülkenin birçok şehrinde yankı bulan olaylar dizisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Gezi parkı olaylarının yabancı turistlerin Türkiye’yi tercih etmeleri noktalarındaki kararları üzerinde de etkileri olmuştur. Türkiye’nin turizm kentlerinden biri olan İstanbul ise olayların merkezi olması nedeniyle daha çok etkilendiği düşünülmektedir. Yapılan bir çalışmada 2013 yılı yabancı turist sayıları nisan ayı için 936,961 iken mayıs ayında bu sayı 1,058,771’e çıkmıştır. Bu rakamlar 2012 nisan ayına göre %14,40’lık artışa ve mayıs ayı için %22’lik artışı göstermektedir. Ancak haziran ve temmuz aylarındaki rakamlarda düşüş gözlenmiştir. Haziran ayı için İstanbul’u ziyaret eden yabancı turist sayısı 957,894 iken temmuz ayında 926,266’ya gerilemiştir. Bu sayılar turizm gelirlerinde azalma ve turizm sektöründe yaşanan daralmayı göstermektedir (Zengin ve Özer, 2014). Ancak

Türkiye geneli için verilen istatistikler Gezi Parkı olaylarının ülke genelindeki turizm sektörüne olumsuz etkisinin olmadığını göstermektedir. Türkiye’yi ziyaret eden turist sayısı 2013 nisan ayı için 2,451,031, mayıs ayı için 3.810.236, haziran ayı için 4,073,906, temmuz ayı için 4,593,511 ve ağustos ayı için 4,945,999 olarak aktarılmıştır. Türkiye Seyahat Acentecileri Birliği (TÜRSAB) tarafından yayımlanan bu istatistikler ile Gezi Parkı olayları sonrasında ülke genelindeki turizm faaliyetlerin ve turist sayılarının artarak devam ettiği görülmektedir (TÜRSAB, 2013). Dilek ve Dilek (2013) çalışmalarında Türkiye’nin uluslararası etkinliklere ev sahipliği yapması, erken rezervasyon sistemleri ve turizmi kolaylaştırıcı adımların var olması nedenleri ile turizm taleplerindeki artışın devam etmiş olabileceğini aktarmıştır. Öte yandan aynı yıl resmi olarak açıklanan “Çözüm Süreci” de güvenlik sorunlarının giderildiği doğu ve güneydoğu bölgelerine turizm faaliyetlerini arttırmıştır.

- **15 Temmuz 2016 Darbe Girişiminin Turizme Olan Etkileri**

Darbe girişimi sonrasında Türkiye’de olağanüstü hâl ilan edilmiş ve güvenlik tedbirleri alınmıştır. Bu durum güvenlik ve huzur talebi ile seyahat eden turistlerin tutumu üzerinde etkili olabilmektedir. Nitekim Köşker (2017) çalışmasında 2016 yılı temmuz, ağustos ve eylül aylarını içine alan 3. çeyrek turizm gelirlerinin 2015 yılına göre %32,7 oranında küçüldüğünü aktarmıştır. Bununla birlikte ziyaretçi sayısı da bir önceki yılın aynı çeyreğine oranla %30,7 azalma göstermiştir. Kişi başına düşen ortalama turizm harcaması ise %2,8 düzeyinde azalmıştır. Bu bağlamda Türkiye 5,8 milyar dolarlık turizm gelirini kaybetmiştir. Turizmden elde edilen gelirdeki azalma ise %41,2 olarak aktarılmıştır. Öte yandan Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK) verileri de değerli görülmektedir. TUIK (2016) tarafından açıklanan verilere göre turizm gelirleri dağılımlarında yabancı turistlerin ziyaret yüzdesi 2015 için %78,6 iken yurtdışında ikamet eden vatandaşların yüzdesi %21,4’tür. Ancak 2016 yılına gelindiğinde yabancı turistlerin ziyaret yüzdesi %73,2’ye gerilerken yurtdışında ikamet eden vatandaşların yüzdesi %26,8’e yükselmiştir. Kişi başı ortalama harcama ise 2015 yılı için 756 \$ iken 2016 yılında 705\$ ’a gerilemiştir. Yıldız ve Işıldar (2020) ise çalışmalarında darbe girişimi sonrasında turist girişlerinin dörtte bir ve turizm gelirlerinde üçte bir oranında kayıp yaşandığını aktarmıştır. Güvenliğin sağlanması ve dış ilişkilerin düzelmesi ile 2018 yılında krizin turizme olan etkileri turist sayısı özelinde atlatılmış olarak gözlenmiştir.

- **Rus Uçaklarının Düşürülmesi ve Rus Büyükelçinin Öldürülmesinin Turizme Olan Etkileri**

Rusya'nın uçağının düşürülmesi ve Ankara büyükelçisinin suikast sonucunda hayatını kaybetmesi olayları iki ülkenin karşılıklı sağduyulu açıklamaları sonucunda çözüme ulaşmış olsa da turizm üzerindeki yansımaları gözlenmiştir. Diplomatik kriz çözüme kavuşmuş olsa da Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin tarafından imzalanan ekonomik yaptırım paketi Rus uçağının düşürülmesinden 4 gün sonra açıklanmıştır. Bu kararlar içinde iki ülke arası vize serbestisinin kaldırılması, Rusya'dan Türkiye'ye olan tur satışlarının yasaklanması, charter uçuşlarının yasaklanması, Türk şirketlerinin Rusya'daki faaliyetlerinin durdurulması ve izin verilen 60 şirket dışındaki kurumlarda Türk işçi çalıştırılmasının yasaklanması yer almaktadır (Yaşar ve Yaşar, 2017). Bu kararlarla birlikte 2015 yılında Türkiye'ye gelen Rus ziyaretçi sayısı 3,649,003 iken 2016 yılında bu sayı 866,256'ya gerilemiştir. Rus ziyaretçilerin ülke turist sayısındaki oranı %10,06'dan %3,41'e düşmüştür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017). Tüm bu yaptırımların Rus turistlerin özellikle rağbet gösterdikleri Antalya bölgesindeki otellerin ciddi anlamda sorun yaşamasına neden olmuştur. Öyle ki bazı oteller hizmet verememe noktasına dahi gelmiştir. Ancak bu durumun çözümü olarak iç pazara yönelimin artması ve yerli turistlerin öneminin kavranması kısa vadede soruna çözüm üretme noktasında faydalı görülmüştür. Tüm bu bulguların neticesinde Rusya ile yaşanan krizin turizme yansımalarının ilk dört ay için 76 milyon dolardan fazla olduğu aktarılmıştır (Yenişehirlioğlu vd., 2016).

- **Covid-19 Pandemisinin Turizme Olan Etkileri**

Covid-19 pandemisi tüm dünya kadar ülkemizi de etkilemiştir. Bu etki üretim, tüketim ve özellikle hizmet alanında kendisini göstermiştir. Covid-19 pandemisinin ulusal ve uluslararası turizm sektörüne en büyük etkisi seyahat kısıtlamaları ve sokağa çıkma yasakları temelinde kendisini göstermiştir. Bu kısıtlamalarla uçak seferlerinin, rezervasyonların ve festivallerin iptali ile birlikte küresel bir turizm krizi yaşanmıştır. Bu durum ülkenin turizm gelirlerinden mahrum kalmasını da beraberinde getirmektedir (Bahar ve İlal, 2020). TÜRSAB (2020) verileri ise 12,7 milyon yabancı ziyaretçi ile %71,7 düşüş yaşandığı, toplam ziyaretçi sayısında ise 15,9 milyon ile %69,1 düşüş yaşandığı bildirilmiştir. TÜRSAB (2021) verileri 2021 yılında 2020 yılında göre değişimi ocak ayı için %71,4 düşüş, şubat ayı için %70 düşüş, mart ayı için %70 düşüş, nisan ayı için %35 düşüş, mayıs ayı için %14,2 düşüş olarak bildirmiştir. Türkiye'nin Mart 2020'ye kadar aktif vaka görülmemesi nedeniyle güvenli bir liman olarak algılanması turistlerin düşüncelerini etkilememiştir. Ancak ilk vakanın görülmesi ve hızlı yayılımdan sonra yaşanan belirsizlik ve sağlığın tehdit edildiği ortamın oluşması turistlerin tutumlarını

değiştirmiştir. Ayrıca salgına karşı aktif sağlık önlemlerinin bulunmaması, koruyucu faktörlerin dışında etkin tedavinin geliştirilmemiş olması da bireylerin turizme yönelik davranışlarını değiştirmiştir. Ancak 2020 yılının sonlarına doğru hızlı test kitlerinin yaygınlaşması, koruma ve önleme adımlarının etkin kullanılması ve aşı geliştirme çalışmalarının sonlanması yeni normallere geçişin önünü açmıştır. Turizmdeki canlanma da bu gelişmelerle paralel olarak gözlenmiştir (Aydın ve Doğan, 2020). Ateş (2021) ise çalışmasında Covid-19 pandemisi kaynaklı sorunlara bağlı olarak imalat ve üretim sektörlerinin “V” şekline bir süreçle toparlanacağını ancak turizm gibi hizmet sektörlerinin “L” şeklinde bir grafikte uzun süre salgının etkisinden kurtulamayacaklarını öngörmüştür.

- **Rusya'nın Ukrayna'ya Müdahalesinin Turizme Olan Etkileri**

Savaş her ne kadar iki ülke arasında yaşansa da sonuçları küresel çapta gözlenmiştir. Türkiye'nin de bu küresel dünyadaki pozisyonu göz önüne alındığında turizm sektörünün savaşın yarattığı krizden etkilendiği görülmektedir. Rusya ve Ukrayna devletleri Türkiye için önemli birer turist kaynağıdır. İstatistikler incelendiğinde Türkiye için yabancı turist sayılarının 2019 yılı için %19'unu, 2020 yılı için %24,6'sını ve 2021 yılı için %27,3'ünü bu ülkeler oluşturmaktadır. Savaşın başlangıcı ile birlikte Avrupalı devletler ve Amerika'nın Rusya üzerinde önemli ekonomik yaptırımları oluşmuştur. Bu durum Rusya'nın ekonomik yönden sorunlar yaşamasına ve ülkemizdeki turizm işletmelerinin Rusya'daki tur operatörlerinden ödeme alamamalarına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak rezervasyonlar iptal olmuş ve turist akışında ciddi azalmalar görülmüştür. Ayrıca Rusya'nın da vatandaşlarını iç pazara yönelik turizm faaliyetlerine yönlendirmesi de bu durumda etkili olmuştur (Güney vd., 2022). Turizm sektörünün çoğunlukla havayoluna bağımlı olması da bir diğer sorun olarak görülmektedir. Rusya ve Ukrayna hava sahalarının güvenli bulunmaması, diğer devletlerin de Rusya'ya yönelik hava ambargoları uygulamaları ülkemize turist akışının önündeki önemli engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğancılı, 2022). Ayrıca yapılan bir Twitter içerik taramasında 3021 tweetin incelenmesi sonucunda ortaya çıkan korku, panik ve umut gibi kavramların yoğunluğu Rus ve Ukraynalı turistlerin ülkemize yönelmelerin önündeki sorunlar olarak okunabilir (Çiçekdağı, 2022).

- **Rusya Ruble Krizi ve Turizme Olan Etkileri**

Rusya'nın 2013 yılında Kırım'a yönelik politikaları nedeni ile küresel anlamda Rusya'ya yönelik ambargolar, ekonomik yaptırımlar ve politika değişiklikleri Ruble'nin uluslararası piyasalarda önemli oranda düşüş yaşamasına neden olmuştur. Müdahalelerin

etkileri 2014 yılında daha net gözlenmiş ve 1 Amerika doları 30 Rus Rublesine eşitken krizin büyümesi ile bu oran 60-70 banına çıkmıştır. Rus turizm sektörünün %30 oranında daralması yönündeki tahminlerle birlikte Türkiye ciddi anlamda turizm dövizini noktasında kayıp yaşamıştır (Karaman vd., 2016). Özellikle ekonomik sorunların karşısında uçak bileti fiyatlarına yapılan %15-20 civarındaki zamlar da bireylerin turizm faaliyetlerinde azalmaya neden olmuş olabilir. Yaşanan bu krizin Rus uçağının düşürülmesi ve Rus başkonsolosun suikast sonucu hayatını kaybetmesi gibi gelişmelerle birlikte okuması sonucunda 2016 yılı istatistiklere göre Türkiye'nin Rus turistler açısından en kötü performansa sahip olduğu dönem olarak görülmektedir (Ateş vd., 2017).

- **IŞİD Problemi ve Turizme Olan Etkileri**

Terör örgütleri bölgesel ve küresel çapta dünyaya önemli sonuçları olan illegal yapılanmalardır. Bunlardan biri olarak Irak Şam İslam Devleti (IŞİD) olarak bilinen terör örgütü ise Türkiye'nin güneyinde yapılanma gösteren ve Irak-Suriye kuzeyinde kendine yer edinen bir yapılanmalıdır. Bu yapılanma hızını bölgedeki otorite boşluğundan alırken fanatik İslamcılarının ve korku iklimi oluşturmak isteyen yapıların da odağı haline gelmiştir (Şenol vd., 2016). Tabii ki bu örgütün eylemlerinden en çok etkilenen ülkelerden biri doğal sınırların da bulunması nedeni ile Türkiye olmuştur. Bu terör faaliyetleri içinde 10.09.2015 tarihli Ankara Gar patlaması, 12.01.2016 tarihli Sultanahmet Meydanı patlaması, 28.06.2016 tarihli İstanbul Atatürk Havalimanı patlaması ve 04.11.2016 tarihli Diyarbakır İl Emniyet Müdürlüğü patlamaları sonuçları ile yıkıcı ve etkili terörist eylemler olarak bilinmektedir. Bu eylemlerin uluslararası önemdeki şehirlerde meydana gelmesi, dış basında sıklıkla yer alması Türkiye'ye yönelik imaj ve güvenlik algısında düşüşe neden olmuştur. Beraberinde gelen seyahat uyarıları ve tur iptalleri de turizm sektöründe durumların kötüleşmesine neden olduğu söylenebilir (Yıldız ve Işıldar, 2020). Türkiye'de olan bu patlamalar ve belirsizlik ortamı huzur ve güven arayan turistlerin bakış açısında önemli değişimlere neden olmuştur. Özellikle Sultanahmet'teki patlamada 10 alman vatandaşının hayatını kaybetmesi de yabancı turistlerin ülkeye yönelik algılarında önemli bir yere sahip olmuştur. Bu durumun beraberinde rezervasyonlarda önemli sayıda iptaller yaşanmıştır (Altundeğer ve Yılmaz, 2016).

- **Rahip Brunson Krizi ve Turizme Olan Etkileri**

Andrew Craig Brunson 1993 yılında İzmir'de pastörlük yapan ve 2010 yılında Diriliş Kilisesini kuran Amerikalı bir rahiptir. Türkiye'de yaşanan 15 Temmuz 2016 darbe girişimi sonrasında rahip brunson ve eşi casusluk faaliyetleri yürütmek, terör örgütü lideri Fetullah Gülen'le irtibatlı olmak ve Suriyeli sığınmacılara yardım sağlama

suçlarından tutuklanmıştır. Yapılan yargılama sonrasında mahkeme tarafından rahip brunson hakkında 3 yıl 1 ay 15 gün hapis cezasına hükmedilmiştir (Yılmaz, 2022). Yaşanan bu gelişmeler iki ülke arasında gerilimin yükselmesine neden olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Donald Trump Türkiye'nin uluslararası mali kuruluşlardan kredi almasını kısıtlamış ve Amerikan hükümeti Süleyman Soylu ve Abdülhamit Gül'ün mal varlıklarını dondurmıştır. Yaşanan bu gelişmeler Dolar-TL kurunda önemli dalgalanmaları da beraberinde getirmiştir. Türk lirası dolar karşısında tarihinin en düşük değeri olarak 6,89'ları görmüştür (Sürmen, 2019). Literatür çalışmaları incelendiğinde Rahip Brunson krizinin Türkiye'deki turizm faaliyetlerine etkisine yönelik bulgulara rastlanmamıştır. Ancak, tüm bu gelişmeler Türkiye'nin uluslararası platformda prestijine yönelik farklı algılamalara ve turistlerin tercih olarak ülkemize yönelmelerinde etkili olmuş olabilir. Nitekim 2018 yılı Türkiye turist istatistikleri incelendiğinde 2,4 milyon ziyaretçi olması ve geçen yıla oranla %17,22'lik artış yaşanmış olması sürecin ülke turizmine etkisi olmadığını göstermektedir (TÜRSAB, 2018).

- **Maraş Depremleri ve Turizme Olan Etkileri**

Türkiye 6 Şubat gecesinde merkezi Kahramanmaraş ili Pazarcık ilçesi olan 7,7 büyüklüğünde depremle ve aynı günün öğle vaktinde Elbistan ilçesindeki 7,5 büyüklüğündeki depremle sarsılmıştır. Yaşanan depremler yer yüzüne yakın olması ve aktif faylar üzerinde bulunmaları nedeni ile 10 ile büyük yıkıma neden olmuştur (Utkucu vd., 2023). Adana, Adıyaman, Diyarbakır, Gaziantep, Hatay, Kahramanmaraş, Kilis, Malatya, Osmaniye ve Şanlıurfa'da 47,932 kişinin yaşamını yitirdiği ve binlerce binanın yıkıldığı ve hasar aldığı bilinmektedir (İç İşleri Bakanlığı, 2023). Yaşanan depremin özellikle büyük bir depremin beklendiği İstanbul ve çevresindeki illerdeki güvenlik endişesi nedeni ile turistlerin Türkiye'ye yönelik algılarında olumsuz değişimlere neden olabilir. Ayrıca yaşanan depremin büyüklüğü ve sonuçlarının telafi edilmesi noktasında turizm ve döviz kazandırıcı faaliyetler kapsamında ödemeler dengesinde bozulmalar yaşanabilir (Özüdoğru, 2023).

1.10. Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Radwan ve Radwan (2017), Mısır'daki turizm ve konaklama endüstrisinin 2011'den bu yana yaşadığı zorlukları ele aldığı çalışmalarında ekonomik durgunluğun oteller üzerindeki etkilerini keşfetmeyi ve oteller tarafından uygulanan kriz yönetimi uygulamalarını incelemiştir. Çalışmayı Şarm El-Şeyh ve Hurgada'daki dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticileri ile anket yaparak gerçekleştirmişlerdir. Bulgular, otel

hizmetlerini yeni segmentlere pazarlamanın, çalışanların ücretlerini azaltmanın ve tüm iş faaliyetlerinde maliyetleri düşürmeye odaklanmanın, oteller tarafından en çok uygulanan ve öncelik verilen önlemler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma aynı zamanda, ekonomik zorluklar zamanında hükümetin desteğinin büyük önemi olduğunu da vurgulamaktadır.

Çakar (2018), Antalya'nın kriz yönetimi ve stratejisinin geliştirilmesi için kritik başarı faktörlerini belirlemeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın verileri birebir görüşmelerden, katılımcı gözlemlerinden ve dokümantasyondan elde edilmiştir. Antalya'da hem kamu hem de özel sektörü temsil eden turizm paydaşları ile yapılan veriler analiz edilerek kriz yönetiminde başarı faktörleri belirlenmiştir. Bulgular, yanıt verebilirlik, paylaşılan roller, strateji oluşturma ve iş birliğinin kritik başarı faktörlerinin etkili kriz yönetimi için önem taşıdığını göstermektedir. Çalışma ayrıca koordinasyon, iletişim, iş birliği ve bilgi aktarımı özelliklerini kapsayan ortak roller ve iş birliği alanında paydaşların etkisiz kaldığını ve bu nedenle kriz yönetimi ve iyileştirme süreci için gerekli stratejilerin geliştirilmesini engellediğini vurgulamaktadır. Ayrıca, yerel paydaşlar tarafından benimsenen etkisiz yönetişimin, gelecekteki etkili kriz yönetimi stratejileri geliştirme süreci üzerinde önemli bir olumsuz etkisi olduğu ifade edilmektedir.

Ivanov ve Stavrinoudis (2018), araştırmalarında 2015 mülteci krizinin Yunanistan'daki dört adadaki (Lesbos, Kos, Chios ve Samos) otel endüstrisi üzerindeki etkilerini ve otel işletmecilerinin bu duruma nasıl tepki verdiklerini incelemiştir. Araştırmada 96 konaklama tesisi örneklem olarak alınmıştır. Sonuçlar, mülteci krizinin incelenen adaların otel endüstrisine oldukça ciddi olumsuz etkileri olduğunu ve işletme istatistiklerinin önemli ölçüde kötüleştiğini göstermiştir. Adaların ve konaklama tesislerinin imajı da zarar görmüştür. Otel işletmecileri, krizin olumsuz sonuçlarını azaltmak için daha az çalışanla çalışmak, tedarikçilere ödemeleri geciktirmek veya daha fazla nakit ödeme talep etmek yerine, daha fazla misafir çekmek için pazarlama çabalarını artırmayı ve maliyetleri ve fiyatları düşürmeyi tercih etmişlerdir. Yönetimsel sonuçlar, sınırlamalar ve gelecek araştırmalar için yönler de tartışılmıştır.

Kim ve diğerleri (2019), kriz yönetimi perspektifinden yola çıkan çalışmalarında, bir otelin krizle başa çıkma stratejisi olan oda fiyatı indirimlerinin kümülatif performans kaybını hafifletme ve performansın iyileşme hızı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın bulguları, otellerin oda fiyatlarında yapılan indirimlerin bir kriz nedeniyle

oluşan kümülatif doluluk kaybını hafifleteceğini ancak kümülatif mevcut oda başına gelir kaybını azaltmadığını ve oda fiyatlarında indirim yapmanın doluluk ve mevcut oda başına gelirden iyileşme hızlarını geciktirebileceğini göstermektedir.

Sio-Chong ve So (2020), hava durumu veya hastalıklardan kaynaklanan ekonomik krizlerin ve felaketlerin gelen turistler üzerindeki olumsuz etkilerini incelemiştir. Turistleri çekmede ekonomik değişkenlerin önemini ve ekonomik krizler ile felaketler ortaya çıktığında turist sayısındaki düşüşleri incelemek için iki tanınmış turistik şehir olan Makao ve Hong Kong' a yönelik veriler incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, farklı kriz türlerinin turizm sektörü üzerinde farklı derecelerde olumsuz etkileri olacağını göstermektedir.

Pavlatos ve diğerleri (2020), otel sektöründeki kriz yönetimi uygulamalarını Covid-19 salgını sırasında ortaya çıkan yeni zorluklar ışığında incelemektedir. Bu doğrultuda Yunanistan'ın önde gelen otellerinde ampirik bir araştırma yapmışlardır. Analiz, sektörün toparlanması için beş kriz yönetimi uygulama kategorisi oluşturmuştur. Bunlar; devlet uygulamaları, pazarlama uygulamaları, operasyon uygulamaları, maliyet azaltma uygulamaları ve fiyatlama uygulamalarıdır. Çalışmanın sonucunda, devlet ve pazarlama uygulamaları, operasyon, maliyet azaltma ve fiyatlama uygulamalarından daha önemli kabul edilmiş ve daha çok kullanılması vurgulanmıştır.

Ertaş ve diğerleri (2021), 2015-2016 yılları arasında yılları arasındaki terör saldırıları, 2015 yılında bir askeri uçağın düşürülmesinin ardından Rusya ile yaşanan siyasi gerilimler ve 2015 yılındaki darbe girişimi sonrasında yaşanan krizlerin Türkiye'deki turizm işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerindeki kısa vadeli olumsuz etkilerini araştırmıştır. Çalışmanın verileri 10. Turizm Fuar ve Kongresi Travel Turkey'de otel, seyahat acentası, havayolları ve diğer turizm işletmelerinin yöneticileri ile anket gerçekleştirilerek toplanmıştır. Bulgular, krizin turizm işletmelerini kısa vadede önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu etkiler işletme türüne veya faaliyet yılına göre farklılık göstermemiştir. Stresli çalışma ortamı ve artan maliyetlerin en çok bakım-onarım, insan kaynakları, devlet yardımı, promosyon, ürün ve fiyatlandırma stratejilerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada geçici kriz dönemlerinde panik içinde alınan kararların plansız daralmalara, nitelikli personel, müşteri ve pazar kaybına yol açacağı vurgulanarak, bunun yerine işletmelere kriz yönetim planı ile birlikte proaktif önlemler alınması önerilmektedir.

Arbulu ve diğerleri (2021), Covid-19 nedeniyle uluslararası turizm talebinin büyük ölçüde kaybedilmesi sonucunda krizin etkilerinin hafifletilmesinde iç turizmin

rolünü araştırmışlardır. Çalışmanın ‘riske maruz değer’ yöntemi kullanılmıştır. Turizm piyasası risk değişkeni olarak İşpanyolların İşpanya’nın farklı bölgelerinde ve yurt dışında yaptıkları (i ve dış turizm) geceleme sayısı ele alınmıştır. Sonuçlar, Covid-19’un İşpanya i turizmi üzerindeki olumsuz etkisinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. İşpanyoları yurtdışına seyahat etmek yerine ulusal turizm cazibe merkezlerini ziyaret etmeye teşvik eden politikaların kullanılması önerilmektedir. Yurt dışına giden turistlerin i turizme yönlendirilmesinin, ülkenin yurt dışından ziyaretçi alamaması durumunda turizm sektörünün krizden kurtulmasına yardımcı olmak için verimli bir strateji olabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu çalışmanın önemli bir katkısı, turizm talep portföyünün bir bileşeni olarak yurt içi seyahatin beklenen maksimum kaybını tahmin etmek için riske maruz değer yönteminin kullanılabileceğini göstermesidir.

Sanchez-Perez ve diğerleri (2021), Covid-19 salgınının turistlerin seyahat davranışları ile hijyen ve güvenlik algıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışmanın bulguları, kitle turizminin yerine dağ ve kırsal turizm destinasyonlarına taleplerin artacağını göstermektedir. Sonuçlar tatil turizminin en çok etkileneceğini ve bunun aksine, özel ilgi turizm türleri (sağlık ve doğa turizmi vb.) ile yakın ilgi turizminin (spor ve iş turizmi) daha az etkileneceğini göstermektedir. Tüketicilerin covid-19 sonrasındaki davranışları incelendiğinde yerel ve bireysel seyahat eğilimleri ve daha fazla sigorta yapma eğilimlerinin olduğu da görülmektedir.

1.11. Değer Zinciri Kavramı

Değer zinciri kavramının anlaşılmasından önce ilk olarak değer kavramını ele almak gerekmektedir. İlk kez ünlü ekonomist Adam Smith tarafından kullanım değeri olarak literatüre kazandırılan değer kavramı, işletmeler ve tüketiciler tarafından önemli görülmektedir. İşletmeler için önemi üretim maliyetine yaptığı vurgudur. Öte yandan tüketiciler için ise kullanıma uygunluk ve cezbedicilik özellikleridir. rn ekonomik anlamda üreticiye yk getirmeyecek değerde olmalı ve mal edilen ürün tüketicinin beğenisini kazanmalıdır (Walters & Rainbird, 2007: 25). Bu noktada iki yapı karşımıza çıkmaktadır: işletme değeri ve müşteri değeri. Bir işletmenin sunduğu ürün veya hizmetin, bunu gerçekleştirirken harcadığı sermaye ve elde edilen kara oranı o işletmenin değerini belirlemektedir. İşletme değeri üretim maliyeti, mal ve hizmet maliyeti, satım maliyeti ve satılacak ürünün maddi karşılığı olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır (Korkmaz ve Karaca, 2013: 171). Müşteri değeri ise satın alınan mal veya hizmet

karşılığında alınan kazanım ve hazzı vurgulamaktadır. Müşterinin aldığı mal ya da hizmetten elde ettiği yarar durumu işletmenin müşteri değerini belirlemektedir. İşletme ve müşteri arasında bir alışveriş oluşmaktadır. Müşteri maddi bir karşılık sonrasında ürün satın almaktadır. Alınan ürünün (gıda, eşya, hizmet vb.) sağladığı yarar verilen ücretten yüksek bir algı yaratıyor ise bu noktada müşteri değeri oluşmaya başlamıştır (Basık ve Türker, 2005: 54).

Değer zinciri kavramı, işletme değeri ve müşteri değerini içine alan ve üretimden tüketim sürecine dek olan süreci kapsayan soyut bir sistemdir. Bu sistem şu aşamaları takip etmektedir: ürün geliştirme, üretim, lojistik, pazarlama, tüketim ve geri dönüşüm. Bu bağlamda işletme malın veya hizmetin üretilmesi noktasından tüketilmesi ve olumlu bir etki bırakmaya kadar geniş bir süreci göz önünde bulundurmaktadır. Bu durum hem işletmenin devamlılığı hem de daha geniş müşteri havuzu oluşturması noktasında önemli görülmektedir (Kaplinsky & Morris, 2000: 32). Değer zinciri terimi, hammaddelerin ve diğer girdilerin satın alınması da dahil olmak üzere üretimin farklı aşamalarında bir ürün veya hizmet getirmek için gerekli olan tüm katma değerli faaliyetleri tanımlamaktadır (Donovan vd., 2015: 4). Değer zinciri kavramı ilk olarak Porter (1985:36) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Çalışmasında, üretimden tüketime kadar olan süreci değer zinciri kavramı altında toplamıştır. Ona göre şirketin belirli bir mal veya hizmeti üretirken izlediği yol, yapılan faaliyetler, şirket stratejileri, pazara yönelik politikalar, lojistik ve pazarlama gibi faktörlerin hepsi değer zincirini meydana getirmektedir. Tüm bu değişkenler içindeki farklılıklar da şirketleri birbirlerinden ayıran ve güçlü-zayıf yönlerini ortaya çıkaran başlıklar olarak değerlendirilmektedir. Bu değer zinciri faaliyetleri Şekil 1.5’de gösterilmektedir.



Şekil 1.5. Porter'in İşletmeler için Değer Zinciri Modeli (Kaynak: Porter, 1985)

Değer zinciri modeli işletmenin operasyonlarını başarıya ulaştırmak ve kar sağlamak için yönlendiren iki faaliyetten oluşur. Bunlar birincil (temel) faaliyetler ve destek (yardımcı) faaliyetlerdir. Birincil faaliyetler; ürünün fiziksel olarak ortaya çıkarılması, satıcılar ve alıcılar arasındaki mal ve hizmet akışlarını ve satış sonrasındaki tüm faaliyetleri kapsar. Birincil faaliyetler: iç lojistik, operasyon, dış lojistik, pazarlama ve satış, servis olarak sıralanmaktadır. Destek faaliyetleri ise; işletmenin birincil faaliyetlerine destek sağlamaktadır. Destek faaliyetleri: tedarik (satın alma), insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, teknoloji geliştirme faaliyetleri ve işletmenin yönetsel altyapı faaliyetleri olarak sıralanmaktadır (Spenceley vd., 2010).

İşletmeler değerini korumak ve arttırmak için değer zincirinin belirli bağlantılarında rekabet avantajını korumalıdır. Değer zincirinin analiziyle, işletmelerin sektördeki rekabet avantajını oluşturmak ve pekiştirmek için temel rekabet gücünü elde etmesine yardımcı olan kritik değer bölgeleri bulunabilir. Değer zinciri ayrıca belirli bir ürünün üreticileri, işlemcileri, tüccarları ve distribütörleri gibi işlevleri yerine getiren işletmeler ve operatörleri içerir (Mitchell, 2012).

Değer katma, hammaddenin çıkarılmasından son müşteriler tarafından tüketimine kadar bir ürünün meydana getirilmesindeki tüm aşamaları kapsayan bir süreçtir. Aynı zamanda bunun ötesinde bir ürünün geri dönüştürülmesini, güncellenmesini ve yeniden kullanılmasını da kapsamaya devam eder. Değer zinciri, her bir faaliyetin değer yarattığı, kaynakları kullandığı ve sırayla diğer faaliyetlerle bağlantılı olduğu bu süreci tanımlar. Değer zincirinde her zaman bir ürün veya hizmet ele alınmaktadır. Değer zincirindeki faaliyetler ve bunların bağlantıları, hedefler ve stratejiler doğrultusunda analiz edilebilir, değerlendirilebilir ve şekillendirilebilir. Örneğin kaynakların tasarruflu kullanılması, turizmin sürdürülebilir kalkınmasında önemli bir hedeftir. Tüketimi azaltmak ve ilgili önlemleri başlatmak üzere giriş noktalarını belirlemek için değer zincirindeki faaliyetler kaynak tüketimi perspektifinden analiz edilebilir. Bu şekilde bakıldığı zaman, değer zinciri süreçlerin yapılandırılması ve tanımlanması için bir modelden çok daha fazlasıdır (Setthachotsombut ve Sua-iam, 2020). Yönetim süreçlerini ve stratejik olarak planlanmış geliştirme projelerini baştan sona desteklemek için bir araçtır. Değer zinciri içindeki ara bağlantıların ve ilişkilerin hedeflenen yönetimi son derece önemlidir. Yalnızca birçok farklı eylemin etkileşimi, harici kaynak tüketimini azaltmak gibi önceden tanımlanmış hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan verimli süreçlere yol açar. Değer zincirlerinin hedeflenen tasarımı, yalnızca bireysel aktörlerin değil, bir bütün olarak sistemin fayda

sağlamasına ve özellikle kalkınmayla ilgili olanlar olmak üzere kapsayıcı hedeflere ulaşılmasını sağlamaya yardımcı olur (Georgantzas, 2003).

Değer zinciri ardılı olduğu tedarik zinciri kavramından hız almıştır. Tedarik zinciri yönetimi, 1980'lerde tedarikçilerden nihai kullanıcıya toplam mal akışını yönetmek için yeni, bütünleştirici bir felsefe olarak ortaya çıkmıştır ve tedarik zinciri boyunca iş süreçlerinin geniş bir entegrasyonunu dikkate alacak şekilde geliştirilmiştir. Keith Oliver, tarafından 1982'de geliştirilen bu kavram, müşterilerinin arzu ettiği envanter ve müşteri hizmetleri hedefleri arasındaki dengeyi sağlamak için entegre bir envanter yönetimi süreci olarak sunulmuştur. Orijinal odak noktası, tedarik zincirinin, farklı işlevlerden oluşan bir grup değil, tek bir varlıkmiş gibi yönetilmesi ve birincil hedef, şirket içindeki işlevsel gruplar arasındaki çatışmalardan kaynaklanan optimal olmayan envanter ve kapasite dağıtımını düzeltmektir. Tedarik zincirlerindeki birincil odak, tedarikçinin maliyetleri ve verimliliği ile malzemelerin çeşitli kaynaklarından nihai varış noktalarına akışıdır. Ancak müşteri odaklı bir yaklaşımın gelişmesi ise üretimden tüketiciye olan tedarik zinciri kavramı yerini tüketiciden üretime yaklaşımına bırakmıştır (Feller vd, 2006: 3).

Değer zinciri düşüncesi, sürdürülebilir rekabet avantajının geliştirilmesi için olanak sağlamaktadır. Bunun nedeni, zincirdeki kuruluşlar içinde ve arasında daha etkili bilgi paylaşımının daha iyi karar verme ve kaynak tahsisine katkıda bulunmasıdır ve bir sistem, temelde tüketici tercihleriyle tanımlanan sistemleri ve ürünleri geliştirmek için ortaklaşa hareket ettiğinde, rakiplerin taklit etmesi çok daha zor hale gelmektedir. Bu da işletmelerin kazandığı ikincil bir kazanç olarak karşımıza çıkmaktadır (Fearne vd., 2012: 577). Kumar ve Rajeev (2016: 75) çalışmalarında şirketlerin fark yaratmak ve kendi şirketlerinin önemini tüketicilere daha iyi sunabilmeleri noktasında değer zinciri kavramının rolünü aktarmıştır. Bu bağlamda şirket kendi sınırlarını ve etki alanını iyi analiz etmelidir. Pazarda yer alan diğer rakiplere oranla kendini artı gösterecek adımları veya alandaki eksikleri gözlemleyebilmelidir. Maliyet liderliğini kontrol edebilmeli ve tüketicilerin ihtiyaçlarını en iyi karşılama noktasında rakiplerine oranla önde olabilmelidir. Bu noktada sistemler arasındaki bu etkileşim ve iletişim zincir kavramı ile tanımlanırken değer kavramı ilgili süreçlerden alınan verim ve karlılığı ifade etmek için kullanılmaktadır (Ricketts vd., 2014: 8).

Bu durumu Fearne ve diğerleri (2012: 577) üç adımda açıklamaktadır: kalite geliştirme, sistem etkinliği ve farklılaşmış ürünler. Şirketler özgün ve özellikli bir konuma yükselmek için değer zinciri içinde kendi kapasitelerini belirleme, yetenek ve

etki alanlarının farkına varması noktasında mevcut kalitenin düzeyini olumlu yönde geliştirmelidir. Sonrasında ise üretim, lojistik, tüketim ve müşteri yorumları noktasındaki sistemler arasındaki etkileşimi düzenleyerek daha şeffaf ve etkin bir sistem planlamalıdır. Son olarak müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik, kendilerini rakiplerinden ayıran ürünlerin geliştirilmesi ve üretilmesi noktasında motivasyonları bulunmalıdır. Tüm bu adımların sonucunda değer zinciri kavramı bilimsel ve sağlıklı bir şekilde uygulamaya konabilecektir. Değer zincirinin temel amaçları Burns ve diğerleri (2002: 11) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır:

- Ürün ve hizmet faaliyetlerinin iyileştirilmesi
- Sistem içerisindeki tüm elemanlar için karlılığın hedeflenmesi
- Sistem elemanları için yararlılık ve avantajların sağlanması
- Üretici ve tüketici arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini hedefleme

Porter (1985: 12) değer zinciri kavramının şirketleri sürekli bir yenilik ve değişim sürecine ittiğini belirtmiştir. Değerin sabit kalması bir noktada müşteri portföyünü daraltacak ve şirket zamanla durağanlığa teslim olacaktır. Nitekim değişimlerin farkında olma ve yenilikleri şirket bünyesinde uygulama hem şirketi canlandıracak hem de rakiplerinin önüne geçmesi noktasında teşvik edecektir. Sistem içerisinde sürekli olarak değişimler yaşanmakta, yeni ihtiyaçlar doğmakta ya da eksikler bulunmaktadır. Şirket politikalarının gerekliliği bunları şirketin vizyonu doğrultusunda gözlemlemek ve hayata geçirmek olmalıdır. Değer zinciri kavramı işletmelerin rekabet alanında öne geçmelerinde stratejik bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Özellikle günümüz koşullarında her alanda çeşitlenen firma ve şirketler öne çıkmak ve daha fazla tüketiciye ulaşma noktasında motivasyon sahibidir. Ayrıca değer zinciri, sistemleri üretim çeşitliliği ve süreç farklılığı noktasında da kurumları diğer şirketlerden ayıran farklılıklardır (Billings vd., 2004: 32). Değer zinciri, pazara erişim kolaylığı sunmakla birlikte çok sayıda ve çeşitte tüketici havuzuna ulaşım imkânı vermektedir. Buna ek olarak tüketim ve tüketim sonrası süreçlere ilişkin tüketicilerle daha çabuk etkileşim kurulmakta, sorun veya sıkıntılara çözüm üretme noktasında şirketlerin elini kolaylaştırmaktadır. Bu durum da müşteri memnuniyetini artırarak şirketin tercih edilme oranını yükseltmektedir. Son olarak değer zinciri işletmelerin maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olmaktadır. Bu hem üretim noktasında hem de lojistik-depolama noktasında kendisini göstermektedir (Paladino vd., 2002: 673).

Günümüz dünyası artık değer zinciri kavramını bir bağlamda zorunlu kılmaktadır. İş bölümünün sürekli artış göstermesi ve sistematik rekabetçiliğin gittikçe artması, piyasada kendine yer bulmak isteyen şirketleri harekete geçirmektedir. Markalaşmanın da tüketiciler gözünde önemli bir algı olarak görülmesi ise başarılı olma noktasında şirketleri motive etmektedir. Son olarak sürdürülebilir bir sistemin olması ve küreselleşme düşünceleri de değer zinciri dinamiklerine daha çok önem verilmesine etken olarak gösterilmiştir (Kaplinsky & Morris, 2000: 13). Son olarak bilginin hızlı bir şekilde yayıldığı teknolojik yenilikler de değer zinciri kavramının küreselleşmesinde rol oynamıştır. Şirketlerin ihtiyaç duydukları yenilikler, bilgiler ve birikimler farklı örnekleri ile birlikte küresel piyasalarda gözlemlenebilir ve uygulanabilir noktaya erişmiştir. Ayrıca sistemin işlevselliğe yönelik algının da pozitif yönde gelişmesine fırsat sunan bu durum şirketlerin değer zinciri kavramının önemini anlamasında yardımcı olabilmektedir (Ponte vd., 2019: 12).

İşletmelerin, piyasa içerisinde temel motivasyonları yeni pazarlara erişim sağlayabilmektedir. Ancak bunu sağlarken büyüme için mevcut pazar içinde de kendi yerini korumak isteyecektir. Bunu ise mevcut müşteri potansiyelini koruyarak ve yeni müşteri profillerine erişerek sağlamaktadır. Bu noktada değer zinciri modeli sağladığı müşteri memnuniyeti çıktısı ile işletmelere büyük yararlar sağlamaktadır. Müşterilerin süreçten ve üründen memnun ayrıldığı alışverişler yeniden o işletmeyi tercih etme noktasında kolaylaştırıcı olacaktır (Babu vd., 2022: 124). Ayrıca işletmenin markalaşması noktasında da artı bir değer katmaktadır. İşletme için en önemli reklam aracı bu bağlamda müşteri memnuniyeti olacaktır. Çünkü müşteriler potansiyel pazar içindeki örneklerdir. Bu örneklemin doyum aldığı bir deneyim yaşaması diğer müşterileri de etkileyecektir. İşletmenin güven ve istikrar kazanması sonrasında büyümesi de bu sayede mümkün görülmektedir (Sert, 2020: 25).

1.11.1. Değer Zinciri Modelinin Birincil Faaliyetleri

Porter (1985) tarafından geliştirilen değer zinciri modeli içinde birincil faaliyetler ve destek faaliyetleri tanımlanmıştır. Değer zinciri modellemesi içinde iç lojistik, üretim, dış lojistik, pazarlama ve servis faktörleri şirketlerin birincil faaliyetleri olarak öne çıkmaktadır. Bu kısımda ilgili faaliyetlere yönelik bilgilerin sunulması amaçlanmıştır.

1.11.1.1. İç Yönelik Lojistik

İç yönelik lojistik kavramı üretim sürecindeki lojistik ve depolama hizmetlerini içine almaktadır. Üretilecek olan ürün veya hizmete yönelik hammadde ve girdilerin

temin edilerek sistem içine dahil edilmesi için gerekli ekipman ve süreçler içe yönelik lojistiği oluşturmaktadır. Bu bağlamda tedarik, kontrol, depolama ve stok kontrolünün iyi yapılması değer zincirinin oluşmaya başladığı ilk adım olarak temelini sağlam olması için önemli görülmektedir (Ülgen & Mirze, 2004: 23). İçe yönelik lojistik faaliyetlerinde temel amaçlardan birisi az maliyet ve depo ihtiyacıdır. Bu sayede şirket maliyet giderlerini aza indirerek karlılığa katkı sağlamaktadır. Ayrıca depo ihtiyacının az olması da üretim dengesinin sürekli devam etmesine olanak tanımaktadır. Temel olarak içe yönelik lojistik faaliyetlerde şirketin temel amacı hızlı temin, yüksek kalite ve az maliyet olarak açıklanabilir (Çevik ve Kaya, 2010: 32).

1.11.1.2. Üretim Faaliyetleri

Hammadde ve girdilerin mal veya hizmete dönüştürülmesi noktasında yapılan işlemlerin tümü üretim faaliyetlerini oluşturmaktadır. Bu süreçte girdilerin temin, üretim sürecine dahil edilmeleri, üretim hattının etkin çalışması, yapılacak kalite kontrolleri, ambalajlama gibi adımlar yer almaktadır. Kısaca üretim faaliyetleri girdilerin çıktılara dönüştürülmesi noktasındaki tüm adımları içine almaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 8). Üretim faaliyetleri için de bir sistem gerekliliği bulunmaktadır. Bu bağlamda ne kadar ürün üretileceği, kalitenin nasıl korunacağı, tasarım ve montaj süreçleri, işletme içinde üretim bantları arası taşıma gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Sistemin bir bütün olarak ilerleyebilmesi için bu alt sistemlerin sağlıklı şekilde planlanması ve iyi bir yönetim sürecine tabi tutulması gerekmektedir ((Kaynak,2020: 84).

1.11.1.3. Dışa Yönelik Lojistik

İçe yönelik lojistik hizmetlerinin karşıtı olarak düşünölebilecek olan dışa yönelik lojistik faaliyetleri, üretilen mal veya hizmetin müşterilere ulaştırılmasını kapsamaktadır. Bu bağlamda hazır olan bir mal veya hizmet tüketilmek üzere sevk edilmektedir. Ancak burada da üretilen mal veya hizmetin içeriğine uygun olarak lojistik faaliyetleri yürütölmelidir (Bayraktutan vd., 2012: 62). Dış lojistik faaliyetleri içinde sayılan adımlar ise şu şekilde verilebilir (Gölenç ve Karagöz, 2008: 75):

- Siparişin işlenmesi
- Malzeme taşınması
- Ambalajlama ve paketleme
- Yükleme
- Depolamanın yapılması
- Stok yönetimi

1.11.1.4. Pazarlama ve Satış Faaliyetleri

Müşterinin somut olarak ürüne ulaşım sürecini kapsayan pazarlama ve satış, değer zinciri içinde en önemli faaliyetlerden biri olarak bilinmektedir. Ürünün işlenmesi ve sonrasında işlenmiş mal veya hizmet olarak lojistiği yapıldıktan sonra nihayet tüketim için müşterilere sunulmaktadır. Bu bağlamda ürünün doğru bir şekilde pazarlanması ve satış tekniklerinin kullanılması hem şirketin kar etmesi hem de müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması noktasında değerlidir. Şirket geliştirdiği ürünü satarak para kazanmak ve yerine ürünler üretmek noktasında motive iken müşteri ihtiyacına uygun olarak mal ve hizmet satın alma gayesindedir (Bulunmaz, 2016: 355). Bu bağlamda günümüz pazarlama anlayışında da değişimler görülmüştür. Geleneksel pazarlama karması olarak tanımlanan ürün (product), fiyat (price), dağıtım kanalları (place) ve tutundurma (promotion) olarak tanımlanan 4P'den müşteri değeri (customer value), müşteri maliyeti (cost), müşterinin ürüne ulaşımı (convenience) ve müşteri ile iletişim (communication) olmak üzere 4C'ye geçilmiştir. Yaşanan bu değişim ürün ve şirket politikaları temelinden uzaklaşarak müşteri merkezli bir anlayışı sergilemektedir (Erbaşı & Ersöz, 2011: 138).

1.11.1.5. Servis ve Müşteri Hizmetleri Faaliyetleri

Şirketlerin devamlılığını korumak ve karlılığı sürdürmek için müşterilere ihtiyaç duymaktadır. Bunun için de müşteri memnuniyeti ve kalite algısı önemli görülmektedir. Klasik satış yöntemlerinin yerine geçen müşteri odaklı satış yöntemleri müşteri hizmetlerinin doğuşuna katkı sunmuştur. Şirketler müşterinin memnuniyetini ve şirkete yönelik pozitif algıları koruma noktasında bu alana yatırımlar yapmıştır. Ayrıca bu faaliyetler müşteri-tüketici iletişimini de uzun vadelere yaymaktadır. Satış sonrası yer alan bu faaliyetler şu şekilde özetlenebilir (Kaynak, 2020: 86):

- Ürünün taşınması, sunumu, montajı, sürece dair bilgilendirme ve garantinin sunulması
- Müşteri taleplerine, şikayetlerine ve sorunlarına çözümler üretme
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında gerekli adımların atılması
- Müşteriler ile etkin iletişim kanallarının oluşturulması

1.11.2. Değer Zinciri Modelinin Destekleyici Faaliyetleri

Değer zinciri modeli içinde yer alan destek faaliyetleri olarak tanımlanan faaliyetler şu şekildedir: tedarik, insan kaynakları, teknoloji geliştirme, yönetsel altyapı. Bu kısımda ilgili faaliyetler için literatür bilgileri sunulacaktır.

1.11.2.1. Tedarik Faaliyetleri

Ürünün ya da hizmetin oluşması sürecinde tedarik ve satın alma noktaları değerli görülmektedir. İşletme doğru ürün için seçimler yapmalı, değerlendirmeleri gözden geçirmeli ve süreci analiz edebilmelidir. Tedarik sürecinin işletmenin amaçlarına en uygun olan yönünde yapılması da şirket karlılığı noktasında değerlidir. Satın almaya uygun bir bütçe hazırlanması, standartlara uygunluğun denetlenmesi ve ödemenin yapılması tedarik faaliyetleri içinde işletmelerin izlediği adımlardır. Bu noktada ilerleyen değer zinciri faaliyetlerinin de sağlıklı yürütülmesi noktasında tedarik edilen ürün veya hizmetin kaliteli, güvenilir ve müşteri memnuniyetleri ölçüsünde satın alınması faydalı bir yaklaşım olacaktır (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 67).

1.11.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri

Üretim ve hizmet alanlarında sürekli bir insan gücü ihtiyacı doğmaktadır. Bu insan gücü üretime doğrudan katkı sunmanın yanında sistemin sağlıklı ve etkin yürütülmesi noktalarında da rol almaktadır. Bu nedenler işletmelerin insan kaynakları birimine ağırlık vermeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi temelde işe alımların planlanması, işe uygun eleman seçimi, çalışmaların yürütülmesi, eğitimlerin verilmesi ve sistem analizi gibi birçok farklı noktada işletmenin yararına sonuçlar üretmektedir (Eryılmaz, 2015: 22). Öte yandan rekabetin yaratılması ve rakiplerden bir adım öne geçme noktasında da insan kaynakları değer yaratmaktadır. Sistemin dolaylı ve doğrudan işleyişinde yer alan insan kaynakları gerek üretim gerekse operasyonel anlamda sistemin bütününde işlerlik göstermektedir. İnsan kaynakları işletme amaçlarının gerçekleşmesi noktasında da faaliyet göstererek işletme motivasyonunun yükseltilmesi noktasında faydalı görülmektedir (Porter, 1985: 18).

1.11.2.3. Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri

Son yıllarda özellikle teknoloji alanındaki yenilikler baş döndüren hızlara ulaşmıştır. Teknolojinin en önemli kullanım sahalarından biri olarak da şirketi görmek mümkündür. Teknoloji özellikle girdilerin şirkete girmesi, üretim sürecine alınması, ulaşım ve lojistik yoluyla tüketiciye ulaştırılması ve müşteri hizmetleri noktasında değer zincirinin her alanında etkin bir şekilde kullanılabilir. Teknolojik yeniliklerin değer zincirinin tamamında etkili bir şekilde kullanılması karlılık için önemli bir faktör olmakla birlikte rekabet üstünlüğü noktasında da imkanlar sunmaktadır. Özellikle yenilikçi teknolojilerin kullanım alanı bulduğu günümü e-alışveriş ve e-ticaret sahaları tüketim

sektörünün gittikçe dijitalleşmesine örnek olarak verilebilir. Bu alanlarda var olmak da şirketin diğer şirketlerden ayıran özellikli yanını göstermektedir (Eraslan vd., 2008: 309).

1.11.2.4. İşletmenin Yönetsel Altyapı Faaliyetleri

İşletmeler, değer zinciri içindeki faaliyetleri koordineli ve etkileşimli bir şekilde yürüttükleri oranda başarılı olmaktadır. Bu noktada bilgi teknolojileri, kuramsal yaklaşımlar ve yapılan araştırmalar yönetsel altyapı faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Bilimsel bilgiler işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında ve daha sağlıklı sistemler inşa etmelerinde yardımcı olmaktadır. Yönetsel altyapı faaliyetleri tedarik, üretim, lojistik ve müşteri hizmetleri olmak üzere sistemin daha kolay ilerlemesi noktasında farklı teknikler sunmaktadır. Bu teknikler envanter hazırlama, satış taktiği geliştirme, pazar ihtiyaçlarının belirlenmesi, fatura sistemleri gibi çeşitli başlıklar fark yaratma yolu tanımaktadır. Değer zincirinin çalışma prensibindeki iletişim ve sistemin bir bütün olarak çalışması noktasında yönetsel altyapı faaliyetleri bu bağlamda önemlidir (Bilgiç vd., 2019: 5). Sistemin başarılı olması alt sistemlerin bireysel başarılarından çok bütünün başarısına bağlıdır. Yerel ve küresel rekabet alanı işletmeleri başarılı olmaya zorlamaktadır. Bu başarı için ise değer zincirinin verimli ve etkin sonuçlar doğurması beklenmektedir. Bu nedenle tek bir değer zinciri faaliyetine odaklanmak işletmelerin başarılarının önündeki en büyük yanılgı olabilir. Örneğin içe yönelik lojistik alanına yoğunlaşan hizmetler üretim maliyetini azaltmaktadır ancak diğer firmalar için fason üretim yapan bir işletmeye dönüşeceğinden küresel rekabette kendine yer bulamayabilir. Bu nedendir ki yönetsel altyapının sağlam ve sisteme bir bütün olarak yaklaşması değerlidir (Gökkür & Çelik, 2016: 51).

1.12. Değer Zinciri Analizi

Bir işletmenin rekabet avantajını sağlamlaştırması ve sürdürmesi, onun faaliyetlerinin ve bu faaliyetler arasındaki etkileşimin derinlemesine incelenmesini gerektirir. Değer zinciri analizi, işletmelerin temel yetkinliklerini belirlemek ve rekabet avantajının kaynaklarını analiz etmek için kullanılan önemli bir araçtır. Bu analiz, işletmelerin değer yaratma süreçlerinin her aşamasını detaylı bir şekilde inceleyerek, gizli potansiyelleri ortaya çıkarır ve rekabetçi avantajın geliştirilmesine olanak tanır (Kuyucak ve Şengür, 2009: 133).

Değer zinciri analizi, bir işletmenin müşteri değerini nasıl oluşturduğunu ve bu süreçte hangi etmenlerin etkili olduğunu anlamak için kullanılan bir yöntemdir. Değer zincirlerinin iki ana kategorisi altında incelenmesi fikrine dayanır: alıcı ve üretici odaklı

zincirler. Alıcı odaklı zincirler, genellikle tüketici malları sektörlerinde bulunur. Bu zincirler, büyük perakendecilerin, tüccarların ve ticaret şirketlerinin gelişmekte olan ülkelerde üretim ağlarını oluşturmalarıyla tanımlanır. Üretici odaklı zincirler ise sermaye yoğun ve teknoloji odaklı sektörlerde baskındır, burada büyük çok uluslu şirketler üretim ağlarının yönetiminde önemli bir role sahiptir (Abecassis-Moedas, 2006: 417).

Zincirin kim tarafından yönetildiğine bakılmaksızın, değer eklemenin doğal operasyon sırası boyunca yansıtılması gerekmektedir. Değer ekleme hem değer yaratma hem de değeri yakalama anlamına gelir ve her stratejik faaliyet, kaynak yatırımı gerektirir. Bu, zincirin her halkasının değer katması gerektiği anlamına gelir (Chivaka, 2007: 4).

Değer zinciri analizi, hem endüstri içinde (endüstri değer zinciri) hem de şirket içinde (şirketin değer zinciri) gerçekleşen değer yaratma faaliyetlerini inceler. Değer yaratma, müşteri için önemli olan faydalar üzerinde yüksek performans gösterme yeteneğine bağlıdır (Kothandaraman & Wilson, 2001: 387). Değer zinciri analizi, firmanın sınırlarını ve hatta endüstrinin sınırlarını aşarak, değer yaratma ve yakalama süreçlerinin karmaşık bağlantılarını dinamik bir şekilde ele alır. Tedarikçileri, dağıtıcıları, ortakları ve işbirlikçileri içeren bir değer sisteminde değer yaratma ve yakalama süreçlerine odaklanır (Zott vd., 2011).

Değer zinciri analizi, pazardaki çeşitli aktörlerin katkılarını ve bunlar arasındaki ilişkileri anlamak için yapılan bir çalışmadır. Bu analizde, ilk adım olarak pazarın bir haritası çıkarılır. Pazar haritası, değer zincirinde yer alan aktörleri, bu aktörlere destek veren çevresel faktörleri ve hizmet sağlayıcıları tanımlar. Destekleyici çevre, değer zincirinin işleyişine etki eden önemli unsurları içerir. Bu unsurlar arasında altyapı, politikalar, düzenlemeler ve değer zincirinin operasyonlarını etkileyen diğer kurumsal süreçler bulunur. Bu faktörler, pazarın nasıl işlediğini ve zincirin nasıl yönetildiğini belirler. (Hellin & Meijer, 2006: 4-8).

1.13. Turizm Endüstrisinde Değer Zinciri Kavramı

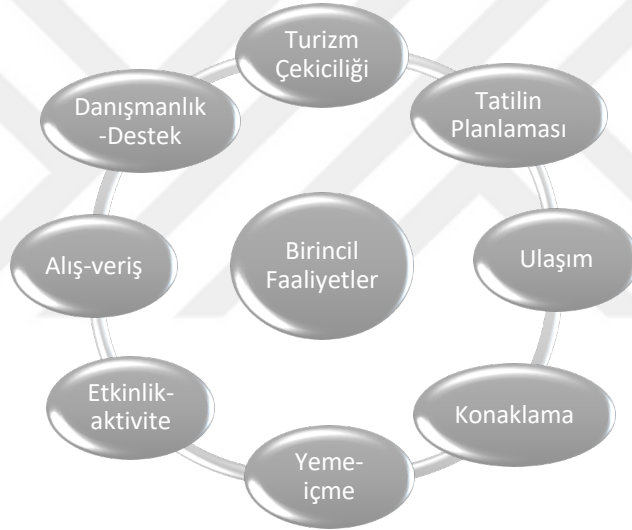
Turizm sektörü, tüketicilerin herhangi bir istek doğrultusunda yerleşim yerlerini terk ederek farklı lokasyonlarda hizmet aldıkları bir yapıdır. Dolayısıyla turizm işletmeleri tüketicilerin ikinci evi konumunda yer almaktadır. Turizm sektöründe üretim ve tüketim dengesi diğer sektöre oranla daha hızlı gerçekleşmektedir. Üretilen ürün olan hizmet bunu talep eden tüketici olan müşterilerin beğenisine ve ilgisine çok daha hızlı sunulmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründeki değer zinciri kavramı daha bütünleşik ve

yoğun bir sürece vurgu yapmaktadır (Mete ve Acuner, 2014). Ayrıca turizm sektörü için değer zinciri kavramı üretim ve sanayi sektörlerinden farklı gelişim göstermektedir. Turizm sektöründe üretilen hizmet üretildiği yerde tüketilmekte, stoklanamamaktadır. Bu nedenle turizm sektörü için değer zincirinin etkinliği ve verimliliği koordinasyon, bütünleşik yapı ve iyi bir planlamaya bağlıdır. Ayrıca tüketim sürelerinin kısıtlı olması yani gelen misafirlerin kısıtlı bir zaman veya mevsim koşullarına bağlı olarak işletmede bulunmaları da işletmelerin değer üretmeleri noktasında daha dikkatli olmasına neden olmaktadır (Karacaer ve Öztürk, 2019).

Diğer bir noktada üretici sektörlerdeki değer zincirinden ayrılan yanı birçok farklı alt sistemi koordineli bir şekilde ele alma zorunluluğudur. Turizm sektöründe ulaşım, konaklama, beslenme, hijyen, alt yapı ve müşteri geri dönüşleri sistem içinde dinamik bir şekilde yürütülmektedir. Bu bağlamda müşterinin kuruma gelmesini tercih etmesinden ayrıldıktan sonraki yaptığı geri dönüşlere kadarki geniş süreç turizmdeki değer zincirini tanımlamaktadır (Slob ve Wilde, 2006). Turizm işletmeleri için değer zinciri kavramının oluşturulmasında birincil faaliyet unsurları çeşitlilik göstermektedir. Bunlardan ilki tatilin planlanmasıdır. Bu noktada turizm işletmeleri tercih edilebilirlik noktasındaki çeşitlilik, cezbedicilik ve tüketicinin ihtiyaçlarına yönelme noktasında pazara çıkmaktadır. Müşteri konumundaki turistler ise gerek operatör gerek acenteler gerekse çevrimiçi hizmetler ile bu hizmetlere erişim sağlamaktadır. İkinci noktada ise ulaşım faktörü yer almaktadır. Turist hizmete erişim sağlaması ile başlayan ve tüketim sonrasında kurumu terk etmesi ile biten aralıktaki her ulaşım başlığı değerlendirilip planlanmaktadır. Konaklama unsuru ise turizm işletmelerinin, müşterilerine sundukları barınma, güvenlik, gıda ve hijyen gibi faktörleri içinde barındırmaktadır. Bu bağlamda konaklamanın kalitesi ve müşteriye hitap etme biçimi kararda etkili olabilmektedir (Spenceley vd., 2010).

Turizm aktiviteleri içinde müşterilerin eğlenmesi, hoş vakit geçirmeleri ve kendilerini iyi hissedebilmeleri noktasında farklı etkinlikler ve organizasyonlar planlanmaktadır. Bunlar içinde film gösterimleri, konserler, sergiler, geziler, turlar, spor faaliyetleri gibi çeşitli branşta ve ilgi alanında içerikler üretilmektedir. Bu bağlamda müşterinin aldığı haz, işletmeye yönelik tutumunda belirleyici olabilmektedir. Son olarak alış-veriş faaliyetleri yer almaktadır. Müşterinin uzun süreli ihtiyaçlarına yönelik, kendisine ve başkalarına alacağı hediyeler için imkanlar yaratılması ve bunun çeşitlendirilmesi değer zincirinin önemli bir başlığı olarak görülmektedir (Mitchell & Phuc, 2007).

Bunların yanında Rajashekariah ve Chandan (2013) çalışmalarında turizm çekiciliği ve turizm danışma ve rehberlik hizmetleri faktörlerine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda turizm işletmesi turizm çeşidine göre (yaz, kış, sağlık, eğitim vb.) müşterilerine çekici yanlar sunabilmelidir. Bu hem rekabet noktasında hem de işletmenin sürdürülebilirliği noktasında önemli görülmektedir. Bunun yanında müşterilerin soru-görüşleri, yardım almak istedikleri nokta veya noktalar için destek hizmeti sunacak birimlerin de zorunluluğuna dikkat çekilmiştir. Çünkü müşteri yerleşik düzeninin olduğu ikametgahını terk ederek yeni ve bilmediği bir alanda belirli bir süre ile yaşamını sürdürmek zorundadır. İşletmeler bu noktada müşterilerinin rahat ve konforunu devam ettirmekle sorumlu olmaktadır. Literatürde yer alan tüm bu bilgilerin ışığında turizm sektöründeki değer zinciri kavramı ve süreçte etkin birincil faaliyetler Şekil 1.6'daki gibi görselleştirilebilir.



Şekil 1.6. Turizm Sektörü Değer Zincirindeki Birincil Faaliyetler
(Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Birincil faaliyetlerin yanında, turizm sektörü için değer zincirinde destekleyici faaliyetler de bulunmaktadır. Bu faaliyetlerden ilki olarak devlet destekleri gösterilebilir. Turizm bakanlığı, bir ülkenin turizm olanaklarının tanıtılması ve pazarlanmasında en yetkili kurum olarak görülmektedir. Ayrıca bakanlık turizm faaliyetlerinin geliştirilmesi, önlemlerin alınması, turizm çeşitliliğinin sağlanması ve turizm değerlerinin korunmasından sorumludur. Bu sorumluluklarını devletin yaptırım gücünü ve tüzel kişiliğini kullanarak yapması noktasında turizm sektörü için destekleyici faaliyetler içinde ağırlıklı bir konumda bulunmaktadır. İkinci faaliyetler için yerel ya da bölgesel turizm kurumları yer almaktadır. Bu kurumlar turizm bakanlığı bünyesindeki faaliyetlerin yerel alana yayılması noktasında destekleyici bir rol üstlenmektedir. Bu kurumlar

bölgede yer alan devlet kurumları ve özel kuruluşlarla koordineli bir şekilde ilerlemektedir (Karacaer ve Öztürk, 2019).

Üçüncü olarak turizm seyahat sektörü kurumları yer almaktadır. Bu kurumların temel amacı turizm sektöründe mesleki etiğin korunması, sektörün geliştirilmesi, halk tabanına yayılarak iletişimin yaygınlaştırılması ve ülke turizminin uluslararası platformlarda temsil edilmesi noktasında ülke planları doğrultusunda hareket etmektedir. Turizm seyahat sektörü kurumlarına gerek bireysel anlamda turistler gerekse işletme bünyesinde turizm üreticileri ulaşım sağlayabilir. Son olarak ise ajanslar, üniversiteler gibi diğer kurumlar yer almaktadır. Bu kurumlar da diğer kurumların misyonlarına benzer şekilde ülke turizminin yerel ve küresel platformlarda tanıtılması, turizm değerinin anlaşılması ve sektörün daha sağlıklı ilerlemesi noktasında çalışmalar sunmaktadır (Mete ve Acuner, 2014). Turizm sektöründeki değer zinciri kavramı için destekleyici faaliyetler Şekil 1.7’de sunulmuştur.



Şekil 1.7. Turizm Sektörü Değer Zincirindeki Destekleyici Faaliyetler

(Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Turizm, belirli özellikleri ve çerçevesi olan bir değer yaratma sistemidir. Bu sistemin önemli bir bileşeni, katma değer elde etmek için satılacak olan turizm ürünüdür. Hizmet sektöründe değer gerçekleştirme süreci, genel imalat sektöründen oldukça farklıdır. İmalat ürünü, ürün inovasyonu olan Ar-ge süreçlerini ve ardından üretim süreçlerini, pazarlama, hizmet ve diğer süreçleri deneyimler ve son olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kullanıcılara gönderilir. İmalat işletmesinin personeli, ürünlerle dolaylı olarak iletişim kurar. Bu yönüyle çalışanları tüketicilerle iletişim kuran ve tüketicilere doğrudan hizmet veren oteller ve diğer hizmet işletmelerinden farklıdır. Turizm sektöründe, değer zinciri faaliyetleri farklı paydaşlar olarak da tanımlanabilir.

Turizm koordinasyon yoğun bir sektördür ve herhangi bir turizm firmasının rekabet gücü genellikle değer zincirindeki diğer üyeler tarafından yaratılan ve yakalanan değere bağlıdır. Bu nedenle, turizm sektöründeki paydaşlar birbirleri ile verimli ve etkili alışverişler içerisinde olmadan fayda sağlayamazlar (Choi, 2001; Spenceley vd., 2010; Mitchell, 2012).

1.14. Turizm Endüstrisinde Değer Zinciri Yönetimini Kapsayan Çalışmalar

Bu kısımda turizm sektörü özelinde değer zinciri kavramına yönelik çalışmalara dair bilgiler sunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan literatür çalışmaları derlenerek aktarılmıştır.

Yılmaz ve Bititci (2006) değer zinciri yönetimi için turizm sektörü ile üretim sektörü arasındaki en büyük farkın tüketicinin üretilen malı değer zinciri boyunca ilk elden deneyimlemesi olarak bildirmiştir. Bu görüş, turizm değer zinciri çerçevesini kullanan yöneticilerin genel müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli önlemleri bilmelerini ve almalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Turistler seyahat deneyimlerini bir bütün olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda, değer zincirinin bir bölümündeki (örneğin otel) kötü deneyimler, yalnızca otelin gelecekteki işini değil, aynı zamanda tur operatörünün, ulaşımın, yerel seyahat acentelerinin ve tüm değer zincirine dahil olan diğer tarafların gelecekteki işlerini de etkilemektedir.

Karamustafa ve Öz (2008) çalışmalarında turizm değer zincirine yönelik internet teknolojisinin önemini incelemiştir. Turizm sektörü için maliyetlerin düşürülmesi, turistik ürün etkinliğinin artırılması, destinasyonlar için bilgilendirme, rezervasyonlar ve alternatif bilgi dağıtım kanallarının kullanılabilmesi değerlidir. Bu bağlamda internet teknolojisi, turizm sektörü için fırsatları ve eksileri beraberinde getirmektedir. İnternet, müşterilerinin bilgiye kolay ve ücretsiz ulaşmaları noktasında hızlı bir imkân sunmaktadır. Ayrıca şirketlerin geliştirdikleri ara yüzler ve veri tabanları etkili bir turizm hizmeti almaları noktasında da turistlere kolaylık sunmaktadır. Ancak müşterilerin doğru ve güvenilir bilgiye ulaşımı noktasında yaşanan sorunlar, olası dolandırıcılık vakalarının bulunması da internetin eksileri olarak gösterilmiştir.

Christian ve diğerleri, (2011) yaptıkları çalışmalarında turizm değer zinciri oluşumu ve yönetimini incelemiştir. Çalışmada bir ülke için etkili değer zinciri yönetimi için bazı başlıklar önerilmiştir. Turistin ülkeye yönelimi ile ülke uluslararası bir turizm merkezi haline gelmeye başlamaktadır. Turizm ürünlerinin geliştirilmesiyle birlikte hedef ülke turizm pazarını çeşitlendirmektedir. Konaklamının yükseltilmesi noktasında otel

firmaları, konaklama yerlerini genişleyen yataklar, lüks ölçek veya tesisler aracılığıyla geliştirilir. Bir ülke destinasyonu, daha iyi hizmetlerle daha fazla konaklama seçeneği sunarak otelleri de yükseltebilir. Gezi ve ulaşımın işlevselleştirilmesi noktasında tur operatörleri, varış noktasına giden tur paketleri için ek lojistik ve koordinasyon hizmetleri üstlenir ve bölgesel varış noktalarına turlar yapmaya başlayabilir. Turizm firmaları ve destinasyon yönetimi kuruluşları, web pazarlama, çevrimiçi satın alma ve sosyal ağ yeteneklerini etkili şekilde kullanarak müşteri memnuniyetini yükseltebilir.

Mitchell (2012) gelişmekte olan ülkelerde turizmin düşük gelirli hane halkları üzerindeki etkisini değerlendirmek için değer zinciri yaklaşımlarını incelediği çalışmasında üç aşama aktarmıştır. Birinci aşamada mevcut durumun ve bağlamın teşhis edilmesi yer almaktadır. Bu aşama, turizm değer zincirini ve içindeki yoksulların katılımını haritalamak için araçlar içerir. Buradaki amaç, finansal akışları ve turizm sektörünün şu anda nasıl çalıştığını anlamaktır. Bu aşama aynı zamanda politika ve düzenleyici bağlamın ve mevcut turizm pazarının anlaşılmasına da yardımcı olur. İkinci aşama olarak proje fırsatları, öncelikler ve fizibilite çalışmaları karşımıza çıkmaktadır. Bu aşama, proje seçeneklerinin uzun bir listesini geliştirmek için sistematik bir yaklaşım içerir. Daha sonra, müdahalenin yoksulluk üzerindeki olası etkisini içeren belirli kriterler uygulayarak, uygulanması gereken yüksek öncelikli müdahalelerin kısa bir listesine doğru ilerlemeye rehberlik eder. Son aşamada projenin planlanması bulunmaktadır. Bu aşama, önerilen fikirleri yatırımcıların ilgisini çekecek ve finanse edilebilir hale getirmek için hazırlar. Bölüm, raporlar için bir yapı ve kurumsal düzenlemelerin geliştirilmesine yardımcı olacak araçlar, izleme için hedefler ve göstergeler ve ayrıca proje bütçeleri sağlar.

Song ve diğerleri (2013) turizm politikası oluşturma ve destinasyon yönetiminin normalde gelişmiş ülkelerde merkezi olmayan faaliyetler olsa da kararların çoğulcu bir yaklaşımdan ziyade çoğunlukla hükümet müdahalesiyle alındığı gelişmekte olan ülkelerde merkezileşme eğiliminde olduğunu aktarmıştır. Tayland'da turizm politikası oluşturma ve uygulamasının güçlü bir şekilde merkezi ve hiyerarşik olduğunu, merkezi hükümetin politikalara karar verdiğini ve altyapıyı ve hizmetleri sağladığı aktarılmıştır. Turizm politikası oluşturma ve destinasyon planlamasında öncü aktörler genellikle hükümet ve acenteleri olmakla birlikte, turizm otoriteleri ve endüstri dernekleri, turizm yatırımcıları dernekleri ve sivil toplum kuruluşları da olabilirler.

Mete ve Acuner (2014) çalışmalarında Türkiye turizm sektörü için değer zinciri kavramının önemini aktarmıştır. Çalışmada küreselleşme ile birlikte artan rekabet için

değer zinciri analizinin faydaları sunulmuştur. İşletmeler özellikler yeni yüzyıl ile birlikte artış gösteren turizm sektöründe değer yaratmak ve pazar paylarının genişletilmesi noktasında değer zinciri kavramına verilen önem artmıştır. İşletmeler zayıf ve güçlü yönlerini değer zinciri analizleri ile belirleyebilmektedir. Bu kapsamda karmaşık ve entegre bir sektör olarak görülen turizm işletmeleri için artı değer kazandırılması ve sistemin etkili bir şekilde ilerlemesi noktasında etkili faktörlerin belirlenmesi önceliği görülmüştür.

Öz (2015) çalışmasında kruvaziyer turizmüne yönelik tur uygulamaları için değer zinciri analizini incelemiştir. Bu bağlamda değer zincirinin ilk halkasını tur şirketleri ve seyahat acentelerinde turların belirlenmesi ve müşterilere dağıtımını yer almaktadır. Dağıtım ve rezervasyon ise ikinci halka olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda rehberlik ve araç hizmetleri yer almaktadır. Yeme-içme adımının gerçekleşmesinde ise anlaşılmalı ve öncesinden rezervasyonların yapıldığı restoranlar hizmet sunmaktadır. Turun son faaliyeti olarak ise turistlere yönelik alışveriş ve hediyelik eşya hizmetlerinin sunulması yer almaktadır. Ardından turistler gemiye geri bırakılmakta ve tur sona ermektedir. Bu süreçte bilgi teknolojilerinin, pazarlama ve güvenlik gibi yan faaliyetler de kruvaziyer turizmde etkili değer zinciri faaliyetleri olduğu aktarılmıştır.

Ünüvar ve Gümüş (2016) çalışmalarında inanç turizmi noktasındaki değer zinciri sürecini Siirt Tillo için incelemiştir. Yapılan çalışmada turizm hizmetlerinin satılması noktasında ekonomik inanç turizmi paketlerinin sunulması, yenilikçi inanç turizmi paketlerinin geliştirilmesi ve iyi bir inanç turizmi hizmeti sunmak vurgulanmıştır. İnanç turizmi paketlerinin sunulmasında tüketicilerin ekonomik faydaları da gözetilmelidir. Ayrıca yenilikçi yaklaşımların belirlenmesi de inanç turizmi pazarına yeni giren şirketler karşısında firmaların artı değer kazanmasında faydalı görülmektedir. Son olarak iyi hizmet sunulması da müşteri kalitesinin belirlenmesinde ve turizm şirketinin yeniden tercih edilmesi noktasında artılar sunmaktadır. Tillo'nun inanç sektörü içindeki değeri ise bir marka değeri sunması, turizm arzı sağlaması, hizmet kalitesi ve konfor alanlarında birlikte bir deneyim sunması olarak belirtilmiştir.

Rylance ve Spenceley (2017) çalışmalarında turizm değer zinciri yönetiminin katkılarını aktarmıştır. Turizm sektöründeki değer zincirini yönetiminin iyi yapılması pazar üreticilerine alan tanımaktadır. Bu bağlamda tarım ve tüketim sektörleri arasında turizm bir köprü kurmaktadır. Bölgesel istihdamın sağlanması ve ekonominin çeşitlenmesi de sağlıklı bir değer zinciri yönetimi ile sağlanmaktadır. Bunun dışında değer zinciri yönetimi içindeki bazı planlamalar sorunlara neden olabilmektedir. Bazı

noktalarda turizm işletmeleri turistleri bir 'turizm balonunun' içinde tutabilmektedir. Örnek olarak, paket turlar, tur katılımcılarının harcamalarını daha geniş bir yerel işletme yelpazesine dağıtma fırsatlarını potansiyel olarak sınırlandırarak yerel topluluklar üzerinde sınırlı bir etkiye neden olmaktadır.

Turizm sektörü bölgesel üretim zinciri ile yakın ilişki içindedir. Adiyia ve Vanneste (2018) çalışmalarında batı Uganda özelinde bölgesel kalkınma için yoksul yanlısı araçlar olarak yerel turizm değer zinciri bağlantılarını incelemiştir. Elde edilen sonuçlarda yerel ürünlerin arzı ile ilgili tutarsızlıkların, yerel çiftçilerle tedarik zinciri bağlantılarının varlığını baltaladığını ve yerel aracı tedarikçilerle iş bağlantılarını desteklediğini ve batı Uganda'daki tedarik zinciri bağlantılarının bölgesel kalkınma potansiyelini baskın bir şekilde şekillendirdiği görülmektedir. Yerel tedarikçilerin turizm değer zincirine bağlanması bu bağlamda değerli bulunmuştur. Son olarak, yapılan çalışma (bölgesel) kalkınma için farklı yöntemlerle değer zincirinin farklı paydaşları arasında sorumluluk bulmanın zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Serin Karacaer (2019) turizm sektöründeki değer zincirini Ürgüp destinasyonu temelli incelemiştir. Çalışma sonucunda turistlerin ortalama 2 gece Ürgüp'te kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Tatil içeriklerinin planlanmasında ve içerik üretimi noktasında kültür turizmi için merkez olarak görülen Ürgüp'ün kültürel özelliklerine vurgu yapılması değerli görülmüştür. Ayrıca yerel halk merkezli bir turizm şehri olarak Ürgüp'te yürütülecek turistik faaliyetlerin bölge halkından ayrı veya bağımsız düşünülmemesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bu durum özellikle istihdamın artırılması ile bölgesel turistik faaliyetlerin çeşitlendirilmesi açısından bölge turizmini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca bölge yerleşimlerinde özellikle kadınlar tarafından üretilen gerek tarımsal ürünler gerek el işçiliği ürünlerin alışveriş için turistlere sunulması da turistlerin sıcak bir tatil deneyimi kazanmalarına imkân sunmaktadır.

Karacaer ve Öztürk (2019) çalışmalarında turizm sektörü için değer zinciri kavramının önemini aktarmıştır. Yapılan çalışmada yerleşim, yeme-içme, ulaşım gibi başlıkların değer zincirinde birincil unsurlar oldukları ve turizm sektörünün oluşmasında, sürdürülmesinde etkili kurumların da destekleyici faktörler olduğu görülmüştür. Turizm sektöründe etkili bir değer zinciri yönetimi oluşturulması noktasında sistemin tüm paydaşlarının ortak hareket ettiği bir yönetimin değer katacağı vurgulanmıştır.

Dülgaroğlu ve diğerleri (2019) ise çalışmalarında destinasyon pazarlamasının turizm sektöründeki değer zinciri içindeki yerini vurgulamıştır. Destinasyon turizm müşterileri için cazip olarak kabul edilen, farklı yönden çekicilik ve özellikler barındıran

konumlar olarak bilinmektedir. Değer zinciri içinde müşterilere uygun arz yaratma taleplerin karşılanması noktasında önemlidir. Bu bağlamda yapılan çalışmada turizm sektöründe destinasyon pazarlamasında SWOT analizinin etkinliği önerilmiştir. SWOT analizi bir konunun zayıf ve güçlü yönlerini sunmasının yanında fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesine imkân sunarak potansiyeli ortaya koymaktadır. Değer zinciri modeli için de destinasyona dair bu bilgiler sistemin işlerliği için önemli görülmektedir. Ayrıca değer zinciri analizi ve iş modeli analizi gibi farklı analizlerle de birlikte çalışabilen SWOT analizi daha kapsayıcı ve güvenilir sonuçlar sunmaktadır.

Okur (2019) çalışmasında Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren Altınöz Oteli'nde değer zinciri analizi yapmıştır. Çalışmada ilgili otelin değer zinciri sürecinde temel faaliyetler ve destek hizmetlerini bir bütün olarak işledikleri ve sistemli bir çalışma benimsediği görülmüştür. Ancak işletme değer yaratımı noktasında sorunlar olduğu gözlenmiştir. İşletme maliyetleri liderliği ve farklılaşma stratejileri uygulamada müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yeterli dönüt veremediği görülmüştür. Bu kapsamda işletmenin markalaşması ve rakiplerinden bir adım öne geçebilmesi noktasında değer yaratabilmeli, maliyet yönetimini sağlıklı yapmalı ve rakiplerinden farklı bir kurum olabilme noktasındaki değer zinciri aşamaları için eksik bulunmuştur.

Rojas Bueno ve diğerleri, (2020) çalışmalarında son yıllarda artan bir yükselişe sahip olan Toplantılar, Teşvikler, Kongreler/Konferanslar ve Sergiler (Meetings, Incentives, Conventions/Conferences and Exhibitions, MICE) temelli turizm alanına yönelik bir incelemede bulunmuştur. Çalışmada tüm paydaşları, eylem akışlarını ve aracılık-aracılıktan uzaklaşma olanaklarını tasvir eden kavramsal bir çerçevenin önerilmesi ve aracılık sürecinin incelenmesini analiz etmek için bugünkü durumu ve gelecekteki gelişiminin araştırılması amaçlanmıştır. Sonuçlar, maliyetleri düşürmek için araçların atlandığı yavaş ama istikrarlı bir arabuluculuk sürecini göstermiştir. Bununla birlikte, MICE pazarının talep ettiği yüksek kaliteli hizmet standartları nedeniyle toplam arabuluculuğun mümkün olmadığı sonucu da aktarılmıştır.

Bay ve Koşar (2021) çalışmalarında turizm sektörüne ilişkin değer zinciri modellerini incelemiştir. Yapılan çalışmada ilk olarak internet, çağrı merkezi ve tavsiyeler ile seyahat planlarının yapıldığı görülmüştür. Ardından tur operatörleri, seyahat acenteleri ve şirketler aracılığı ile organizasyon işleri gelmektedir. Kuruluşlar transfer hizmetleri, araç şirketleri, taksiler veya alternatif kanallar ile müşterinin ulaşımını sağlamaktadır. Sonrasında otel, apartman, misafirhane ve hotel çatısı altında konaklama hizmeti sunulmaktadır. Müşterilerin yeme-içme ihtiyaçları için restoran, gece kulübü ve

fast-food alanları yer almaktadır. Yöresel pazarlar, el sanatları, dükkanlar gibi alanlarda hediyelik eşya ve alışveriş imkânı oluşturulmaktadır. Bölgesel turizm varlıklarının sunumu için kültürel değerler ve doğal güzellikler müşterinin hizmetine sunulmaktadır. Bu bağlamda çeşitli turlar ve geziler planlanmaktadır. Son olarak ise sosyal güvenlik, bilgilendirme ve konfor alanında destek hizmetler bulunmaktadır.

1.15. Krizler ve Turizm İşletmelerinde Değer Zinciri Yönetimini Kapsayan Çalışmalar

Turizm sektörü içerisinde istihdam, üretim, tüketim ve hizmeti barındıran geniş bir sistem bütünüdür. Bu sistemin özellikle kriz dönemlerinden etkilemesi daha olası görülmektedir. Bu başlıkta öncelikle farklı kriz dönemlerinde turizm sektöründeki değer zinciri yönetimine yönelik literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Sonrasında kriz dönemlerinde otel işletmelerinin değer zinciri yönetimine yönelik çalışmalar ile devam edilmiştir. Literatürde kriz dönemlerinden otel değer zincirlerinin nasıl etkilendiği ve kriz dönemlerinde otellerin değer zinciri yönetimi konularını kapsayan çalışmalar incelendiğinde krizlerde değer zincirinin her bir fonksiyonu için ayrı ayrı araştırma yapan çalışmalar mevcuttur. Krizlerin otellerin değer zincirinin her bir fonksiyonuna etkisini bütün olarak inceleyen çalışmaların ise sınırlı olduğu görülmektedir.

Yu ve diğerleri, (2006) çalışmalarında bölgedeki konaklama sektörüne yıkıcı bir etkisi olan Washington'da Pentagon'a yapılan 11 Eylül terör saldırısı sonrasında otel yöneticilerinin belirsizlik ve zaman baskısı altındaki kriz yönetimine hazırlıklarını ölçmüştür. Otel genel müdürlerinin felaket olaylarını nasıl ele aldığını incelemekte ve terör saldırılarının otel sektörünün insan gücü ve finansal yönleri üzerindeki etkisi ampirik olarak analiz edilmiştir. Bölgedeki otel genel müdürleri ile kriz yönetimi ve kurtarma stratejilerini belirlemek için anket uygulanmıştır. Sonuçlara göre, tüm otellerin oda ve yiyecek-içecek satışlarını artırmak için pazarlama stratejilerine ve satış promosyonlarına odaklandığı görülmektedir. Yeni pazar segmentleri keşfetmek, sadakat programları oluşturmak gibi pazarlama faaliyetleri uygulanmıştır. Ayrıca oteller maliyete odaklanmış maliyeti düşürme çalışmaları, sermaye yapısını iyileştirme gibi çalışmalar yapmışlardır. Kriz döneminde rezervasyonların azalması ve bazı otellerin kapanmasından dolayı personel sayılarında ciddi bir azaltmaya gidilmiş bu da nitelikli ve tecrübeli personelin kaybına sebep olmuştur.

Okumuş ve Avcı (2008) çalışmalarında turizm yönetimindeki çağdaş yönetim tekniklerini incelemiştir. Çalışmada 11 Eylül saldırıları sonrasında otellerin krize

yaklaşım tarzları da dikkat çekmiştir. Bu kapsamda saldırının gerçekleştiği yerlerden biri olan Washington'daki otel yöneticileri saldırılara dair güvenilir bilgilere erişerek müşterilerini bilgilendirmek ve onları sakinleştirme yoluna gitmiştir. Bunun yanında başka oteller ise yaşanabilecek başka saldırılara yönelik müşterilerini hazırlayarak onları telkin ederek bir kriz planı oluşturmuştur. Ayrıca dışarıda yemek üniteleri kurulması, toplantı odalarının hazır hale getirilmesi ve kitle iletişim araçlarının yaygın olarak otel içinde kullanımı da krizin etkili bir şekilde yönetilmesi ve müşterilerinin krizden en az etkileneceği şekilde turizm deneyimi yaşamalarına fırsat vermiştir.

Papatheodorou ve diğerleri (2010) çalışmalarında küresel anlamda yaşanan ekonomik krizlerin turizm üzerindeki sonuçlarını ve işletmelerin krize yönelik alabileceği önlemlere yönelik önerilerini aktarmıştır. Çalışmada hedef seçimi açısından, önümüzdeki yıllarda turistlerin son zamanlarda "konaklama (staycation)" olarak adlandırılan bir fenomen olan eve daha yakın seyahat etme olasılıkları daha yüksek olacağı gösterilmiştir. Küresel ekonomik durgunluğun bir yansıması olarak iç turizmde patlama beklenmektedir. İnsanlar eş, dost ve akraba ziyareti olarak iç pazarda dolaşım sağlayacaktır. Ancak özel ilgi ve bağımsız gezginler gibi kesimlerin daha dirençli olabileceği aktarılmıştır. Paranın karşılığını alan destinasyonların (örneğin, uygun döviz kurlarına sahip yerler), seyahat eden halk arasında tercih edilen destinasyonlar olabileceği vurgulanmıştır. Böyle bir bağlamda, bir bölgede uluslararası turizmin sürdürülmesi için kamu ve özel sektör arasındaki iş birliği kritik görülmüştür.

Göral (2014b) çalışmasında, kriz süreçlerinin turizm sektörü üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu noktada turizm sektörü için krizin ardından gelen belirsizlikler en önemli faktör olarak görülmüştür. Çünkü turistler güvenlik ve rahatlama ihtiyacı nedeni ile turizm sektörüne yönelmektedir. Ancak belirsizliğin varlığı, müşterilerin geleceği veya yaşayacakları deneyimleri ön görmelerini engellemektedir. Bu kapsamda turizm işletmelerin kriz yönetiminde başarılı olmaları elde edilen bilgilerin çeşitliliği ve güvenliğine bağlı görülmektedir. Ardından alınacak sağlıklı ve doğru kararlarla da belirsizlik ortamının giderilmesi amaçlanmaktadır. Değer zinciri yönetiminde bu bilgiler özellikle pazarlama ve satış süreçlerinde tüketici alışkanlıklarını etkilemektedir.

Campo ve diğerleri, (2014) inovasyon temelli yönelimin otel performansı üzerindeki etkisini ve kriz atmosferinin etkisini analiz etmeyi amaçladıkları araştırmanın verilerini dört yıldızlı otel yöneticileri ile çevrimiçi içi anket yöntemi ile toplamışlardır. Çalışmanın sonucunda inovasyona yapılan yatırım ekonomik kriz dönemlerinde görülen

fiyat düşüşleriyle mücadele etmek için bir fırsat olarak görülmesi gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Ponis ve Ntalla, (2016) bir kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında uygulanan karar ve stratejilerin tedarik zinciri krizi sonrasında şirketin toparlanmasını nasıl etkileyeceğini farklı şirketler ile vaka çalışması ile incelemiştir. Araştırma bulguları, tedarikçi çeşitliliğinin ve kapasite esnekliğinin kriz yönetimindeki önemini göstermektedir. Ayrıca çalışma iş birliği yönetimi, organizasyonun ana tedarikçileri ile güçlü ilişkiler sürdürmesinin önemine de değinmektedir.

Akbaş ve Mutlu (2016) da çalışmalarında 11 Eylül saldırıları sonrasında turizm gelirlerindeki azalmaya, rezervasyon iptallerine, istihdam sorunlarına ve ülke ekonomilerinin yaşadıkları sorunlara dikkat çekmiştir. Ancak oteller krizden etkilenmeyi en aza indirme noktasında güvenlik önlemlerini yeniden ele alarak yapılan değişimlerle ve promosyonlardaki düzenlemelerle turizmi hareketlendirmeye çalışmıştır. Yılmaz ve Yılmaz (2005) da çalışmalarında terör saldırılarından etkilenen turizm sektörü içinde pazarlama giderlerinin yapılandırılması, turizm alt yapısının yenilenmesi ve güvenlik tedbirlerinin artırılması noktasındaki adımların atıldığını belirtmiştir. Handerson ve diğerleri (2010) ise terör eylemleri gibi kriz zamanlarına yönelik işletmelerin etkili adımlar atabilmesi noktasında uzman personellerin bulunmasının, mevcut personelin eğitilmesinin ve kullanılan teknolojinin iyileştirilmesinin pozitif sonuçlar verebileceğini aktarmıştır. Terörün yarattığı krize müdahale noktasında hükümet, yerel halk ve özel sektörler arasında kurulacak iş birliği de bu sürece olumlu katkılar sunabilecek öneriler olarak sunulmuştur.

Karakaş (2018) çalışmasında kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemini incelemiştir. Bu amaçla yaptığı çalışmada Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerin yöneticileri ile nicel bir araştırma yürütmüştür. Yapılan analizler sonucunda inovasyona açıklık, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, konumlandırma inovasyonu ve model inovasyonu gibi inovasyon alanlarını insan kaynakları, pazarlama, bakım onarım giderleri ve kamu yardımları gibi kriz alanları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda kriz sürecinde yapılacak yenilikler ve öncü değişimlerin işletmelerin krizin etkisini en aza indirme noktasında yardımcı olacağı düşünülebilir. Bu durumun bir örneği olarak da Venedik'te Treviso kasabasında kurulan ilk tiramisu restoranı olarak hizmete başlayan Le Beccherie işletmesi gösterilebilir. İşletme sahipleri değişen ve yenileşen tüketici alışkanlıklarına uyum sağlamada başarısız olarak yaklaşım

yetmiş yıla dayanan işletmeyi kapatmıştır. Bu durum yaşanan krize karşı işletmelerin tutumlarının sonucu olarak da görülebilir.

Masa'deh ve diğerleri, (2018) Orta Doğu'daki siyasi kriz sırasında reklam, web sitesi, doğrudan satış açısından tutundurma karmasının iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda otel reklamlarının ve otellerin doğrudan satışının otel performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, otellerin web sitesinin ise önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çolak ve Batman (2019) çalışmalarında İstanbul'da yaşanan terörizm olaylarının turizm üzerindeki etkilerini aktarmıştır. Yaşanan olaylara karşı turizm sektörü elemanlarının çözüm yaklaşımları içinde satış ve pazarlamaya ağırlık verme, personel sayısında azalışa gitme, ücretsiz izin uygulaması, iç pazara yönelik ve eski müşterilere yeniden ulaşım sağlama gibi adımlar görülmüştür. Ayrıca bazı işletmeler Ortadoğu ve Afrika pazarına yönelerek teröre daha az duyarlı ülkelerdeki müşterilere odaklanmıştır. Ayrıca çalışmada yer alan işletme yöneticilerinin pazarlama ve tanıtım alanında yenilikler yapması, konaklama dışında farklı yapıları harekete geçirme istekleri, isim değişikliği ve işletmede değişimler yapmak sureti ile yenilikçi uygulamalara yöndikleri de görülmüştür. Son olarak iç pazarda etkinliğin artırılması da bu gibi kriz durumlarına yönelik uzun vadede izlenmesi gereken yol olarak katılımcılar tarafından bildirilmiştir.

Kılıç ve Uslu (2019) turizm sektöründe yaşanan krizlere yönelik rekabet modeli üzerine bir çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmada kriz dönemlerinde turizm işletmelerinin, krizi en az düzeyde algılayan müşteri profillerine yöndikleri aktarılmıştır. Bu bağlamda işletme karlılığını sürdürme ve rekabet ortamında yerini koruma noktasında farklı stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler tercih edilme ve müşteri kotasına ulaşma noktasında etkili olmaktadır. Özellikle hassas bir sektör olarak görülen turizm sektörü için de değer zinciri yönetiminde kriz dönemlerinin getirdiklerinin iyi analiz edilmesi ve sistemin buna uygun şekilde yeniden güncellenmesi faydalı görülmektedir.

Tüm dünya ile birlikte ülkemiz de Covid-19 pandemisinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Turizm sektörü değer zinciri yönetiminde ilk olarak alım garantisi noktasında işlerlik göstermektedir. İşletmeler sattıkları odalar ölçeğinde işletme sürecini sürdürmektedir. Bu bağlamda turizm işletmelerinin ayakta durmaları ve işletmelerin kapatılması önünde değer zinciri yönetiminde yan faaliyetlerden olan ülke politikaları karşımıza çıkmaktadır. Özatay ve Sak (2020) çalışmalarında bu noktada öneriler sunmuştur. Bu kapsamda milli gelirin %10'u kadarının Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından Devlet İç Borçlanma Senedi olarak ihraç edilebileceği önerilmiştir. Bu

senetlerin Merkez Bankası'na satılması ile de Merkez Bankası'nın bütçesinde artış gözlenebilir. Merkez Bankası ise Türkiye Kalkınma Bankası aracılığı ile talep düşüşü büyüklüğünü göz önüne alarak işletmelere alım garantisi vererek, turizm işletmelerinin krizden etkilenmesinin önüne geçilebilir.

Diğer tüm endüstriler gibi, turizm endüstrisi de çoğunlukla tedarik zinciri ağını verimli bir şekilde işletmesini destekleyen devlet yardımlarına bağlıdır. Bazı çok uluslu turizm kuruluşları, işletme maliyetlerini düşürmelerine ve küresel üretkenliklerini artırmalarına yardımcı olan devlet yardımına ve desteğine erişmektedir. Ancak Covid-19 dönemi için devletlerin temel politikaları üretim sektörünün çalışmasını desteklemek, sağlık sektörünün alt yapısını güçlendirmek ve vatandaşlarının sağlığını koruma noktasındaki önlemlere odaklanmak olmuştur. Bunun yanında McCartney (2020) çalışmasında, pandemi nedeniyle kayıpların telafi edilmesine yönelik devlet yardımı ve desteği ile kamu-özel ilişkisi ile birleştiğinde, turizm endüstrisinin Covid-19 sonrası dönemde yeni bir görünüm kazanabileceğini aktarmıştır.

Son birkaç yılda felaket olaylarının sıklığı arttıkça, teknolojiler bu olumsuz durumlarla başa çıkmak için hızla değişmiş ve teknoloji, turizm endüstrisinde esneklik yaratmada büyük bir güç oluşturmuştur (Hall vd., 2020). Covid-19 sırasında, her endüstriyel sektörde teknolojik ilerlemenin gerekliliği aşikâr hale gelmiştir. Neredeyse tüm endüstrilerin tedarik zinciri yönetimi süreçleri, yeterli teknolojik desteğin bulunmadığı için büyük aksamalarla karşı karşıya kalmıştır. Covid-19 sırasında insanlar, sosyal mesafeyi koruyarak maliyetleri düşürmeye ve esnekliği artırmaya yardımcı olan otomasyon, dijitalleştirme ve yapay zekâ gibi teknolojilere bağımlı hale gelmiştir (Assaf ve Scuderi 2020). Covid-19 sonrası dönemde teknoloji, yolcuları taramak, Covid-19'dan etkilenen yolcuları taramak, temaslıları izlemek ve takip etmek gibi herhangi bir fiziksel temas olmaksızın çeşitli turizm faaliyetlerini yürütmek için en temel unsur olacaktır. Bu bağlamda değer zinciri yönetimi için teknolojik yeniliklere ayrılan payın artması faydalı olacaktır.

Ayrıca Covid-19 sonrası dönem için turistlerin en önem verdiği noktaların başında bilgi gelmektedir. İşletmeye dair bilgiler, ülkeye dair bilgiler ve destinasyon noktalarına dair bilgiler turistlerin güvenlik duygusunu kazanmalarında öncü görülmektedir. Bu nedenle, gezginlerin tekrar seyahat etme güvenini yeniden kazanmak ve sektörün covid sonrası dönemde hızla eski haline dönmesine yardımcı olmak için doğru bilgilere ihtiyaç vardır. Seyahat edenlerin güvenini yeniden kazanmak için devlet yetkililerinden ve sağlık profesyonellerinden alınan bilgiler çok önemlidir. Halkın huzursuzluğuna veya paniğe

neden olabileceğinden, gereksiz bilgilerin en aza indirilmesiyle iletişim bu noktada anahtar olarak görülmektedir (Husnayain vd., 2020). Bu bağlamda turizm sektörünün güvenilir ve sağlıklı bilgi sunulmasında turistlere kaliteli hizmet sağlaması değer zinciri yönetiminde önemlidir.

Paolo ve diğerleri, (2020) turizm değer zincirine ilişkin literatürün derinlemesine bir analizinden sonra, pandemi krizi döneminde turizm yönetimini etkileyen eylemleri analiz etmiştir. Turizm yönetimine ilişkin önemli unsurları belirlemek için 40 yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiş ve değer zinciri teorisine dayalı bir turizmi yeniden canlandırma modeli önermektedir. Sonuçlar, turizm çekiciliği, konaklama, iş modelleri, dijital bölünme ve kültürel unsurlar olmak üzere beş ana değişken altında kategorize edilmiştir.

COVID-19 salgını nedeniyle, turizm sektörü önemli ölçüde değişmiştir. Turistler, koruma ve güvenlik duygusunu göz önüne alarak yalnızca yerel ve yakın destinasyonları düşünmeye başlamıştır. Turizm sektörünün korunması ve etkinliğin sürdürülmesi noktasında Sharma ve diğerleri (2021), farklı turistik lokasyonlarda robotlar, otomasyon teknolojileri ve yapay zekâ gibi ileri teknolojilerin maliyeti azaltabileceğini, esnekliği artırabileceğini ve sosyal mesafeyi korumaya yardımcı olabileceğini bildirmiştir. Bu durum Covid-19 pandemisinin etkilerin aza indirilmesinde değer zinciri yönetiminde göz önüne alınabilecek başlıklardan biri olabilir.

Gonzalez-Torres vd., (2021) çalışmalarında pandeminin neden olduğu ekonomik aksaklıkların üstesinden gelmek için otel zincirleri ve önemli tedarik zinciri temsilcileri arasındaki ilişki yönetiminin rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. İspanya'da otel yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda konaklama firmaları tarafından yönetilecek ilişkilerde hükümetin, operatörlerinin, rakiplerin rolü belirlenmiştir. Bu aktörlerle koordinasyon sağlamak için kilit noktalar vurgulanmıştır.

Bonfanti ve diğerleri, (2021) otel yöneticilerinin güvenli müşteri deneyimlerini nasıl tasarladıklarını araştırarak, Covid-19 pandemisinin konaklama sektörü üzerindeki yıkıcı etkisine ilişkin araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda yedi güvenlik önlemi tanımlanmıştır. Bunlar: hijyen ve koruma, dahili iş organizasyonu, hizmet ortamının yeniden organizasyonu, teknoloji ve dijital yeniliklere yapılan yatırımlar, müşteri bekleme süresinin yeniden düzenlenmesi, personel eğitimi ve güncel iletişimdir.

Liu ve Yang, (2021) çalışmalarında otellerin Covid-19 pandemisi sırasında ve sonrasında performansı arttırmak ve rekabetçi üretkenlik elde etmek için teknoloji tabanlı

stratejilerini nasıl geliştirdiğini keşfetmeye çalışmışlardır. Otelcilerle derinlemesine görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Verileri analiz etmek için tematik analiz kullanılmıştır. Sonuçlar pandemi sũresince self-service teknolojilerine yapılan yatırımın ve bu teknolojilerin kullanımının ve gelişmiş mũřteri bildirimlerinin alınmasının arttığını göstermiştir.

Turizm sektrũ Covid-19 pandemisi sonrasında turistlerin sağlıklarını daha fazla gözetir hale gelmiştir. Tasnim ve diğerleri (2022) alışmaları Covid-19 krizinin turizm değer zinciri yönetimine olası etkilerinin en aza indirilmesi noktasında öneriler sunmuştur. Bu bağlamda seyahat eden turistler, yerel turistik yerleri ziyaret ederken Covid-19 protokollerini daha kolay takip edebilmelidir. Bu tũr protokoller, yũz maskesi taşıyan ve takan yolcuları, sosyal mesafeyi korurken el dezenfektanlarının kullanımını içermelidir. Ayrıca, enfeksiyon olasılığını azaltmak için turistik bir bölgede ziyaretçi sayısının sınırlandırılması önerilmektedir. Tũm bu önlemlerin benimsenmesi, daha az riskli bir ortam sağlayarak turistlere rahatlık sağlamanın yanı sıra gũvenlik ve hijyeni korurken eğlence endũstrisinin korunmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, turizm endũstrisinin Covid-19 sonrası dönemde en uygun sağlık ve gũvenlik protokollerini dikkate almak için zaman ayırması gerekli grũlmũřtũr (tũm turistik yerlerin daha fazla tıbbi desteğe sahip olması, kapsamlı sağlık sigortasının olması ve uygun hizmeti sağlamak için yeterince eğitimi personele ihtiyaç olması vb.).

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Çalışmanın amacı, kriz dönemlerinin otel işletmelerine etkilerini ve otel işletmelerinin kriz yönetim süreçlerini ortaya koymaktır. Bu amaçtan hareketle, aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır.

Otel yöneticilerinin kriz algısı nasıldır?

- Katılımcılar hangi durumları kriz olarak kabul etmektedir?
- Katılımcılara göre bir krizin büyüklüğü nasıl ölçülür?
- Katılımcıların olabileceğini tahmin ettiği bir sonraki kriz nedir?

Otel yöneticileri kriz yönetimini nasıl ele almaktadır?

- Otel işletmelerinin krizlere hazırlık stratejileri nasıldır?
- Otel işletmeleri kriz gerçekleştiğinde nasıl ele almaktadır?
- Yaşanan krizler sonrasında otel işletmeleri nasıl etkilenmektedir?

Kriz dönemlerinin otellerin her bir değer zinciri faaliyetine etkileri nedir?

- Krizlerin otel işletmelerinin lojistik altyapısına etkileri nelerdir?
- Krizlerin otel işletmelerinde hizmetin üretiliş şekline etkileri nelerdir?
- Krizlerin pazarlama ve satış üzerindeki etkileri nelerdir?
- Krizlerin otel işletmelerinin alt yapı faaliyetlerine etkileri nelerdir?
- Krizlerin otel işletmelerinin satın alma faaliyetlerine etkileri nelerdir?
- Krizlerin otel işletmelerinin insan kaynakları faaliyetlerine etkileri nelerdir?
- Krizlerin otel işletmelerinin teknoloji geliştirme faaliyetlerine etkileri nelerdir?

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Her şey dahil konaklama işletmelerinde kriz yönetimini anlamak ve krizlerin otel değer zinciri faaliyetlerine etkilerinin araştırılması amaçlanan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması araştırma deseni kullanılmıştır. Durum çalışması araştırması, araştırmacının gerçek yaşam içerisindeki çoklu bilgi kaynakları (gözlemler, mülakatlar, görsel-işitsel materyaller, dokümanlar ve raporlar) aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır. Durum çalışmasındaki analiz birimi birden fazla durum (çok mekanlı çalışma) veya tek bir durum (tek mekanlı çalışma) olabilir (Creswell, 2013: 98).

Araştırmada, konaklama işletmelerinin genel müdür ve genel koordinatör seviyesinde üst düzey yöneticilerinden derinlemesine bilgiler almak adına yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, yapılandırılmış görüşme türüne göre daha esnek olup, soruların sayısı ve sırası ortama göre değiştirilebilmektedir. Aynı zamanda konunun gelişimine göre o anda ek sorunun yöneltilmesini mümkün kılmaktadır (Kozak, 2018: 82).

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, çalışmada elde edilen metin içeriğinin sistematik sınıflandırma, kodlama ve temaların belirlenmesi yoluyla yorumlandığı analiz yöntemidir. İçerik analizinde temel amaç, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan veriler önce kavramsallaştırılmakta, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir şekilde düzenlenmekte ve bu doğrultuda veriyi açıklayan temalar oluşturulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 242).

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Alanya ilçesinde 2023 yılı itibari ile Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip 99 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır (Altıd, 2023). Çalışmamızda bu oteller içerisinde 21 yönetici ile görüşme sağlanmıştır. Nitel araştırmalar, çoğunlukla gözlem ve görüşmelere dayalı olarak yürütüldüğünden büyük ve geniş örneklemelere ihtiyaç duymaz; çünkü belirli bir aşamadan sonra gerek gözlemler gerek görüşmeler kendini tekrar etmeye başlayacaktır (Baltacı,2019: 373).

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak otellerin üst düzey yöneticileriyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Araştırmada son on yılın krizleri incelendiği için görüşmeciler 2013-2023 yılları arasında aktif yöneticilik deneyimi olan yöneticilerden oluşmaktadır. Görüşme yapılan otel işletmelerinin hepsi beş yıldızlıdır ve herşey dahil konsept ile hizmet vermektedir. Amaçlı örneklemin mantığı ve gücü derinlemesine anlama üzerine yaptığı vurgudan gelir. Amaçlı örnekleme çalışmasında belirlediği araştırma sorularına en iyi yanıt alacağı kişileri ve mekanları kendi belirlemektedir ve araştırma örnekleme seçilen kişiler bilgi vermeye isteklidir. Bu durumda araştırmacı, belirlediği araştırma sorularının daha kolay cevaplanması şansına sahip olmaktadır (Patton, 2018: 42).

2.4. Görüşmeler

Bu tez kapsamında iki farklı görüşme yöntemi gerçekleştirilmiştir. Bunlardan ilki araştırma soruları çerçevesinde soru formunun oluşturulması için yapılan odak grup görüşmesi; ikincisi ise araştırma sorularının yanıtlanması için yürütülen birebir derinlemesine mülakatlardır.

2.4.1. Odak Grup Görüşmesi

Odak grup, belirli bir konuda belirli kriterlere sahip bir grup insanı bir araya getirerek, karşılıklı tartışma ortamının sağlanması ile konu üzerinde ortak bir sonuca ulaşmaya çalışmasıdır. Bu yöntemde katılımcının, tek başına bulunduğu ortamda sunabileceği bilgi bütününden daha fazlasını, odak grup çalışmasında verebileceği öngörülmektedir. Odak grup yönteminin en önemli özelliği, ortam içinde sorunun ne olduğunu öğrenmeyi olanaklı kılmasının yanı sıra, sorunun kaynağına inerek ayrıntılı bir çözüm listesinin geliştirilmesine fırsat vermesidir (Kozak, 2018: 92).

Tez çalışmasının ilk aşamasında gerçekleştirilen odak grup görüşmesi 25.10.2022 tarihinde turizm ve otelcilik alanında akademik çalışmalar yürüten birisi profesör, ikisi doçent olmak üzere üç akademisyenin katılımı ve Alanya bölgesinde otelcilik alanında görev yapan ikisi genel koordinatör ve birisi genel müdür olmak üzere üç sektör temsilcisinin katılımı ile gerçekleşmiştir. Görüşme 1 saat 40 dakika sürmüştür ve görüşme sırasında katılımcıların izni dahilinde ses kaydı alınmıştır. Bu odak grup toplantısında araştırmacı, krizlerin otel işletmeciliği üzerindeki etkilerini incelemenin yanı sıra, katılımcıların bu konuya yaklaşımlarını ve tartışmalarını gözlemlemiştir. Araştırma soruları etrafında şekillenen görüşmede literatürle desteklenen araştırma sorularının gözden geçirilmesi sağlanmış ve görüşme formunun son hali oluşturulmuştur. Bu sayede araştırmacı, profesyonel otel yöneticileriyle birebir yapacağı görüşme öncesinde alana daha hakim olarak ön hazırlıklarını tamamlayabilmiştir. Tablo 2.1. de odak grup görüşmesi yapılan katılımcıların bilgileri detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Odak Grup Görüşmesi Yapılan Katılımcıların Bilgileri

Katılımcı Kodu	Yaş	Eğitim Durumu	Unvanı
OG-1	48	Lisansüstü	Prof. Dr.
OG-2	40	Lisansüstü	Doç. Dr.
OG-3	40	Lisansüstü	Doç. Dr.
OG-4	52	Lisans	Genel Koordinatör
OG-5	45	Lisans	Genel Koordinatör
OG-6	46	Lisansüstü	Genel Müdür

2.4.2. Görüşme

Nitel araştırmalarda genellikle başvurulan görüşme tekniği, yirminci yüzyılın son çeyreğinde pek çok sosyal bilim alanında etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini almıştır. Görüşme yöntemi; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi etmede oldukça etkili bir yöntem olmasından dolayı sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir (Yıldırım ve şimşek, 2021: 128).

Bu tez çalışmasının görüşme süreçlerinde katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiş ve bu soruların cevapları dikkatle dinlenerek ve kayıt edilerek daha sonra bu cevaplara bağlı olarak ilave sorular yönelterek konu derinlemesine incelenmiştir. Görüşmeler 01.04.2023 ile 20.11.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların izni alınarak görüşmeler ses kaydına alınmıştır ve daha sonrasında yazıya dökülerek içerik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında, 21 otel yöneticisi ile birebir derinlemesine mülakat yapılmıştır. Görüşülen kişilerin 4'ü genel koordinatör pozisyonunda, 17'si ise genel müdür pozisyonunda 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmaktadır. Çalışma, son on yılın krizlerine yönelik yöneticilerin deneyimlerine dayandığı için görüşme yapılan katılımcılar son on yıldır otelcilik sektöründe yöneticilik yapan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcılara yönelik detaylı bilgiler Tablo 2.2.'de sunulmaktadır.

Tablo 2.2. Birebir Görüşme Yapılan Katılımcıların Bilgileri

Katılımcı Kodu	Yaş	Eğitim Durumu	Meslek	Toplam Otelcilik Tecrübesi	Üst düzey Yöneticilik Tecrübesi	Görüşme Süresi
K1	40	Lisansüstü	Genel Müdür	20	13	50dk.
K2	52	Lisans	Genel Müdür	34	15	43dk.
K3	45	Lisansüstü	Genel Müdür	13	13	57dk.
K4	53	Lisans	Genel Koordinatör	28	20	80dk.
K5	48	Lisans	Genel Müdür	24	12	45dk.
K6	58	Lisans	Genel Koordinatör	35	30	50dk.
K7	50	Ön lisans	Genel Müdür	30	17	45dk.
K8	53	Lisans	Genel Koordinatör	25	22	65dk.
K9	47	Lisans	Genel Koordinatör	20	15	56dk.
K10	46	Lise	Genel Müdür	23	15	35dk.
K11	49	Lisans	Genel Müdür	25	20	67dk.
K12	49	Lisans	Genel Müdür	25	16	74dk.
K13	48	Lisans	Genel Müdür	23	15	48dk.
K14	49	Lisans	Genel Müdür	24	19	57dk.
K15	55	Lisans	Genel Müdür	27	18	60dk.
K16	43	Ön Lisans	Genel Müdür	17	11	54dk.
K17	40	Lisans	Genel Müdür	20	10	38dk.
K18	46	Lise	Genel Müdür	23	12	66dk.
K19	38	Lisans	Genel Müdür	16	10	32dk.
K20	55	Lisans	Genel Müdür	30	22	70dk.
K21	48	Ön lisans	Genel Müdür	29	16	47dk.

2.5. Araştırmanın Veri Analizi

Verilerin analiz edilmesi konusundaki ilk aşamada, görüşmeler sonucunda elde edilen ses kayıtları yazıya dökülmüştür. İkinci aşamada ise, yazıya dökülen metinlerin tamamı okunarak analiz için hazırlanıp düzenlenmiştir. Üçüncü aşamada ise veriler, nitel analiz bilgisayar programına aktarılarak, kodlama ve temalandırma sürecine geçilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde MAXQDA nitel analiz programı kullanılmıştır.

2.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu nitel araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Guba (1981: 80) tarafından geliştirilen inandırıcılık, tutarlılık, aktarılabilirlik ve teyit edilebilirlik aşamalarını içeren güvenilirlik ve geçerlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın inandırıcılığını güçlendirmek için, yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen ses kayıtları ve yazılı metin haline getirilen dokümanlar saklanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda ulaşılan kodlamalar ve temalar ile ilgili doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmanın aktarılabilirliğini desteklemek için tez yazımında net ve sade dil kullanılmaya çalışılarak değişik okuyucuların aynı anlamı çıkarmaları hedeflenmiştir. Araştırmanın tutarlılığını arttırmak için kodlama işlemleri iki araştırmacı tarafından farklı zamanlarda ayrı ayrı yapılarak görüş birliği sağlanmıştır ve görüş ayrılığı olan durumlar belirlenerek üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmanın teyit edilebilirliğinin sağlanması amacıyla da çalışma boyunca elde edilen bütün ham veriler araştırmacı tarafından ilgili kişi ve kurumların inceleyebilmesi için saklanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bulgular üç ana başlık altında sunulmuştur. İlk olarak otel yöneticilerinin kriz algısına yönelik bulgular yer almaktadır. İkinci kısımda kriz dönemlerinde otel yönetimine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Üçüncü başlıkta ise kriz dönemlerinde otel değer zinciri yönetimine yönelik bulgular sunulmaktadır.

3.1. Otel Yöneticilerinin Kriz Algısına Yönelik Bulgular

Kriz kavramı için genel ve kapsamlı tanımlar yapılsa da özgül kriz algısı da bulunmaktadır. Burada, işletmelerin durumları ne derece ve nasıl bir kriz olarak tanımladıklarındaki farklılıklara vurgu yapılmaktadır. Ulusal ya da global anlamda yaşanan krizler her işletme için kriz olarak algılanmamakta ya da işletmelerin kriz olarak tanımladıkları süreçler diğer işletmeler için bu tanıma uymamaktadır (Küçük ve Bayuk, 2007). Buradan hareketle çalışmanın ilk aşamasında otel işletmeleri özelinde kriz algısını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Otel yöneticilerinin kriz algısı başlığı altında yöneticilere sorulan hangi durumların onlar için krize işaret olduğu, bir krizin ebadının nasıl ölçümleneceği, deneyimlenen krizler ve öngörülen krizlere yönelik soruların cevaplarının analizi yer almaktadır. Otel yöneticilerinin kriz algılarının nasıl olduğunu anlamayı amaçlayan bu bölüm; kriz göstergesi, kriz boyutunun ölçülmesi, deneyimlenen krizler ve bir sonraki tahmin edilen kriz olmak üzere dört ana tema altında incelenmektedir.

3.1.1. Otel Yöneticilerinin Kriz Göstergesi Tanımlamaları

Kriz göstergesi ana teması; *talebin durması, gelir kaybı, misafir memnuniyetinde düşüş, personel ücretlerinin ödenememesi, yerel ve küresel olaylar, maliyet kalemlerinde ani artışlar* olmak üzere 6 alt temaya ayrılmıştır. Otel yöneticilerinin kriz göstergesi tanımlamaları detaylı olarak Tablo 3.1 de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Otel Yöneticilerinin Kriz Göstergesi Tanımlamaları

Ana Tema	Alt Tema	Açıklama
Kriz Göstergesi	Talebin durması	Otelin sunduğu hizmetlere karşı müşteri talebinin önemli ölçüde azalması veya tamamen durması.
	Gelir kaybı	Otelin beklenen gelir seviyelerinin altına düşmesi.
	Misafir memnuniyetinde düşüş	Otelin sunduğu hizmet ve olanaklardan dolayı müşteri memnuniyetinde gözle görülür bir azalma oluşması.
	Personel ücretlerinin ödenememesi	Otelin mali zorluklar nedeniyle çalışanlarına maaşlarını zamanında veya tam olarak ödeyememesi.

Yerel veya küresel olaylar	Doğal afetler, siyasi olaylar, salgın hastalıklar gibi yerel veya küresel çapta meydana gelen olayların otelin işleyişine ve müşteri talebine olumsuz etkileri.
Maliyet kalemlerinde ani artışlar	Girdi maliyetlerindeki (gıda, enerji, personel giderleri vb.) beklenmedik artışlar.

Talebin durması alt teması ile otel işletmelerine yönelik talep üzerinde meydana gelen olumsuz dalgalanmaların bir krize işaret olabileceği anlamına geldiği vurgulanmaktadır. Seyahat kısıtlamaları, ekonomik durgunluk veya doğal afetler gibi dış faktörlerden kaynaklı talepte düşüşler meydana gelebilmektedir. Talebin durması otel işletmelerinin gelirlerini doğrudan etkileyeceği için bir kriz göstergesi olarak ifade edilmiştir.

“Misafirlerin gelmemesi. Çünkü burada Alanya’da çok özel bir konumdayız. Hem kumumuz, denizimiz, kültürümüz hem doğamız ve denizimiz var bir müşterinin gelmemesi imkansız. Yıllardır 1960 yıllarından beri geliyor zaten keşfettiler biliyorsunuz. Ama kriz nedir, misafirlerin ulaşamaması ya da uçakların indiği zaman korku yaratması ama kriz genellikle misafirlerin gelmemesidir (K3).”

“Talebin durması bizim için büyük bir alarm. Böyle bir durumda, pazarlama ve promosyon stratejilerimizi hemen gözden geçirir ve alternatif gelir akışları yaratmaya odaklanırsınız (K7).”

Katılımcılar bir otel işletmesinde *gelir kaybının* genellikle bir krize işaret ettiğini dile getirmişlerdir. Otel işletmelerinde gelir kaybı çok sayıda dışsal ve içsel faktörden kaynaklanabilmektedir. İşletmede meydana gelen gelir kaybının arkasında ekonomik durgunluklar, doğal afetler, sağlık krizleri, politik krizler gibi dışsal sebepler veya zayıf pazarlama stratejileri, müşteri memnuniyetini azaltacak unsurlar, tesislerdeki bakım eksikleri veya yetersiz operasyonel verimlilik gibi işletme içi faktörler olabilir.

“Biz ticarethaneyiz, dolayısıyla aktif ve pasif kontrol altında tutuyoruz, bu sebeple aktif ve pasifi olumsuz etkileyen her türlü hareket krize işaretir. (K6)”

“Tabi ki gelirim giderimi etkileyen her türlü olay krizdir (K20).”

Misafir memnuniyetinde düşüş, olumsuz yorumlar ve tekrar ziyaret etmeme kararlarıyla sonuçlanarak otelin itibarını ve dolayısıyla gelirlerini etkilediği için krize işaret olarak gösterilmiştir.

“Benim için misafir değerlendirmelerin düşmesi, şikayetlerin artması yanlış giden bir şeylerin işaretidir (K20).”

Katılımcılar işletmenin *personel ücretlerini ödeyemeyecek* duruma gelmesini büyük bir kriz öncesindeki işaret olarak yorumlamıştır.

“Personel maaşlarını ödeyemeyecek duruma geldiysem çok ciddi bir bataklığa gidiyoruz demektir (K7).”

“Personel ücretlerinin ödenemeyecek duruma gelmesi, yatırım ve tadilatların durdurulması. Pandemi bu çok sık yaşandı (K3).”

Politik istikrarsızlık, terör saldırıları, sağlık salgınları gibi *yerel veya küresel olaylar* seyahat kararlarını önemli ölçüde etkileyebilecek ve kriz yaratacak göstergeler olarak tanımlanmıştır.

“Geçmiş seçimlerde ülkenin ekonomik olarak ve jeopolitik olarak ne kadar büyük değişikliklerden geçmiş olduğunu görmüş birisi olarak bu seçimlerde de benzer durumlarla karşılaşmayı beklemek doğal ve bu tür bir ortamda yaşanabilecek olumsuzluklara karşı önden bir duruş alıyoruz. O da yatırım yapma isteğimizi ciddi şekilde baskı altında tutuyor (K7).”

“Biraz tabii tecrübe ve öngörünün de önemli olduğu dönemler oluyor. 2020’de pandemiden önce ben Romanya’ya gitmiştim 2019’un sonlarına doğruydum. Biz o zaman Türkiye’de pandemiye çok duyduk ama çok önemsemiyorduk, ben Romanya’ya gidip gelirken uçakta yanımdaki insanlar maske takmıştı ve ne oluyor demiştim. Neden insanlar maske takıyor, döndüğümde de arkadaşlarım hatta hemen akabinde döndükten sonra bizim Suriye’de Ruslar yanlışlıkla askerlerimizin üstüne bomba atmıştı. Ve herkes dedi ki, kriz geliyor. Ruslar askeri vurdular muhakkak kriz olacak kapatacağız. Ve ben o zaman demiştim, Ruslarla biz iyi kötü otururuz biz bir şekilde anlaşırız ama Romanya’dan gelirken pandemiyle ilgili daha vahim şeyler gördüm, insanlar seyahat etmekten korkabilirler demiştim. Başımıza iş açabilir masada oturup anlayamayız demiştim (K21).”

Katılımcılar enerji, yiyecek ve içecek, bakım-onarım gibi *maliyetlerdeki ani artışların* otelin kâr marjını azaltan durumlar olduğu dile getirmişlerdir. Özellikle sabit gelirleri devam eden işletmelerde, maliyetlerdeki bu tür artışların, finansal krize yol açma potansiyelinin yüksek olduğu vurgulanmıştır.

“Maliyetlerde artış yaşanması çünkü otelin karlılığını ve rekabetçiliğini tehlikeye atar ve fiyatlandırma stratejilerini yeniden değerlendirmeyi gerektirir (K18).”

“İki sene evvel Türkiye’deki doğal gaz ve elektrik fiyatlarında çok sert bir artış yaşandı. Yaklaşık %300 artış oldu. Bu yüksek artış enerjiye erişim ile ilgili bir problem yaşanacağına yönelik bir işaret oldu (K15).”

3.1.2. Krizin Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Bulgular

Otelcilikte bir *krizin boyutunun nasıl ölçümlenebileceği* karlılık kaybı, telafi edilme süresi, varlık-kayıp oranı olmak üzere 3 alt tema altında açıklanmıştır.

Tablo 3.2. Krizin Boyutunun Ölçülmesi

Ana Tema	Alt Tema	Açıklama
Kriz Boyutunun Ölçülmesi	Karlılık kaybı	Otelin normal operasyonel faaliyetlerinden elde ettiği kârın, kriz durumunda beklenen seviyelerin altına düşmesi.
	Telafi edilme süresi	Krizin etkilerinin giderilmesi ve otelin normal işleyiş durumuna veya kriz öncesi performans seviyelerine dönmesi için geçen zaman.
	Varlık-kayıp oranı	Kriz sırasında otelin karşılaştığı maddi kayıpların, toplam varlıklarına oranı.

Karlılık, işletmenin finansal sağlığının ve operasyonel verimliliğinin temel göstergelerinden biridir. Katılımcılara göre *karlılıkta görülen düşüş miktarı*, işletmede mevcut olan sorunların boyutunu ve ciddiyetini gösteren bir işaret olarak değerlendirilebilir.

“Bunlar için bir kâr marjında kalmamız gerekiyor. Karımızın düşmesi bunun en önemli kriteri. Yani çok kapitalist bir bakış açısı ama budur yani yapacak bir şey yok (K9).”

Bir diğer krizin büyüklüğünün ölçülmesinde ele alınabilecek gösterge olarak krizden kaynaklanan *kayıpların telafi edilme süresinin* önemli bir ölçüt olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu ölçüt, krizin işletme üzerindeki etkisinin ciddiyetini ve işletmenin bu etkileri ne kadar hızla aşabileceğini gösterir.

“Krizin büyüklüğünü o krizde yaşanan zararların geri dönüş telafi edilme süresinin uzunluğuyla ölçebiliriz diye düşünüyorum yani orada tabi yaşanan zararlar pazar kaybı olabilir orada yıllarca konumlanmışsınız bir anda siliyorsunuz onu bir marketinge yatırımınız var onlar gidiyor tekrar kazanmak için maddi manevi emek harcayacaksınız ve maddi olarak para finans harcayacaksınız yine o kayıplar içinde biraz önce bahsettiğimiz iş gücü var o esnada kaybettiğiniz o iş gücünü tekrar toplamak, eğitmek 10 yıldır yetiştirdiğiniz garsonu bir daha aynı seviyeye getirilecek o süreyle ölçebiliriz. Eğer kriz çok büyükse o sürede çok uzuyor bizdeki maddi kayıplarda daha fazla olabilir (OG1).”

Otel işletmelerinde krizin boyutunun ölçülmesinde *varlık-kayıp oranı* katılımcılar tarafından önemli bir ölçüt olarak kabul edilmiştir. Bu oran, işletmenin varlıklarının değeri ile kriz süresince yaşanan finansal kayıplar arasındaki ilişkiyi gösterir ve işletmenin krize karşı mali dayanıklılığını ve risk yönetimini değerlendirmek için

kullanılır. İşletme krize yakalandığı anda ne kadar güçlü ise krizden etkilenme oranı da azalmaktadır.

“Bir de krizin tabii ebadı krizi yaşadığınız gün itibariyle gücünüzün ne kadar olduğuna bağlı. Yani zayıfken hastalanırsanız daha kötü daha uzun bir sürede iyileşirsiniz kuvvetliyseniz biraz daha hızlı iyileşirsiniz. 2016 o açıdan da kolaydı. 2016 geldiğinde belli bir para biriktirmiştik. Yine 2020 olduğunda da göreceli olarak üç sene bir para biriktirme vardı. Ama 2023'te olmayacak. 2021 de çok kolay geçmedi (K7).”

“Biraz önce de dediğimiz gibi hangi anınızda yakalandınız o krize zayıf anınızda mı güçlü anınızda mı? Yani krizin çeşidi yok kriz size bağlı. Onun büyüklüğü veya küçüklüğü. O finansal güçlülük, hazır mısınız, bilgi seviyeniz, birikiminiz, yetenekleriniz, işletmeniz o krizi aşacak güçte mi? (K16)”

“Çünkü 2016'daki uçak krizinde benim şirketimin borcu yoktu ama yan şirketin çok fazla borcu vardı. Borç oranı da çok kıstas bence ekleyelim (K13).

3.1.3. Otel Yöneticilerinin Gelecekteki Kriz Öngörülerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların **gelecekteki kriz öngöruları** politik kriz, ekonomik kriz, istihdam krizi, enerji krizi ve iklim krizi olarak 5 alt kategoriye ayrılmıştır.



Şekil 3.1. Otel Yöneticilerinin Gelecekteki Kriz Öngöruları

(Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Ayrıca yapılan görüşmelerde iki-üç yılda bir krizlerin yaşandığı bir ülkede turizmi diri tutmanın kolay olmadığına da değinilmiştir.

“Türkiye’de turizm 2-3 yılda bir kriz yaşıyor. Böyle bir ortamda turizmi diri ve canlı tutmak kolay değil. Turizmcilerin olaylara bakışı sektöre göre değişiyor ancak ortak noktamız turizm ve bu işin hakkıyla yapılması (K4).”

“Bundan sonra krizsiz bir turizm sektörü olmayacak, risklerin ve krizlerin yönetildiği bir sektöre dönüştü. Son 6-7 yılda 4-5 tane kriz yaşadı turizm sektörü. Bu nedenle bu sektöre yeni yüklerin gelmemesi lazım (K21).”

Katılımcılar turizm sektöründe son yıllarda yaşanan krizlerin turizm istihdamına ciddi etkileri olduğunu dile getirmiştir. Nitelikli personelin başka sektörlere geçiş yaptığını, turizmde çalışmak istemediğini bu nedenle işletmeler mevcut kadrolarını korumak için belli çalışmalar yaptığını görüşmeler boyunca vurgulamışlardır. *İstihdam problemleri* katılımcı görüşlerine göre hem son yıllarda deneyimlenen bir sorun hem de gelecekte daha büyük bir krize yol açabilecek problem olarak tanımlanmıştır.

“Tabi siyasi krizlere bağlı olarak ekonomik krizler, ekonomik krizlere bağlı olarak personel çok önemli şekilde etkilenecektir yani enflasyonun altında ezilen bir yaşam koşulumuz var. Şu anda o kira koşulları içerisinde personelin bizden aldığı rakamlarla hayat kurması, ev kiralayıp otellerde mevsimlik çalışmasını kaldıracak bir durum ve koşul maalesef yok. Dolayısıyla birbirini tetikleyen krizlerle karşı karşıyayız (K12).”

İklim krizi de katılımcıların gelecekte karşılaşacaklarını ön gördükleri krizlerden birisidir. Bu konuyla ilgili bazı katılımcılar iklim krizi ile karşı karşıya kalmanın daha uzun vadede gerçekleşebileceğini dile getirirken bazı katılımcılar yakın zamanda karşılaşabilecekleri ve önlem alınması gereken bir konu olduğunu vurgulamıştır.

“Bir taraftan kaynaklarımızı hunharca kullanıyoruz. İklim krizi var. Diyebiliriz bence artık bunu. Şu an mevsimler çok acayip şekilde seyrediyor. Haziran ayına kadar çok soğuk bir mevsim yaşadık, hazirandan sonra sıcak bir mevsim yaşadık ve hala devam ediyor. Sezonlar biraz kaydı. Aylar kaydı. Bu da benim kendi düşüncem. Saatleri geri alıyoruz ya sanki mevsimlerin de böyle bir geri alınması gerekiyor gibi geliyor bana (OG5).”

Politik olaylardan kaynaklı olumsuz durumların otelcilik sektörü üzerinde de bir kriz yaratacağı yönünde öngörüler de bulunulmuştur.

“Benim şu anda beklediğim kriz yine siyasi kriz. Seçim, seçim sonrası kriz... Rusya'yla ve Amerika arasında sıkışmış kalan Türkiye politikası ve toplumun kutuplaşmasından doğan kriz. Şöyle söyleyeyim, HDP'nin binası yakıldı Alanya'da 2014'te herhalde, Ağustos Eylül gibi biz bir sürü iptal aldık. Yani herhangi bir mahallede çıkan ufak bir olay bile, koskoca, İsveç pazarını etkiledi (K21).”

“Şöyle benzer krizler devam edecek yani ülkeler arası çatışmaların olduğu krizlerin devam edeceğini düşünüyorum çünkü artık kaynaklar sınırlı ve bu kaynaklar üzerinden çatışmalar başladı (K8).”

Ekonomik krizlerin iç pazarın daralması, maliyetlerin yükselmesi, artan yaşam maliyetlerinin turizm istihdamına etkisi gibi yaratacağı olumsuz durumların yaşanacağı ve ekonomik krizlerin gelecekte de yaşanacağı öngörüsünde bulunulmuştur.

“Ben bir savaş falan beklemiyorum tabi yakın tarihte ama ekonomik kriz dünyada olacak (K20).”

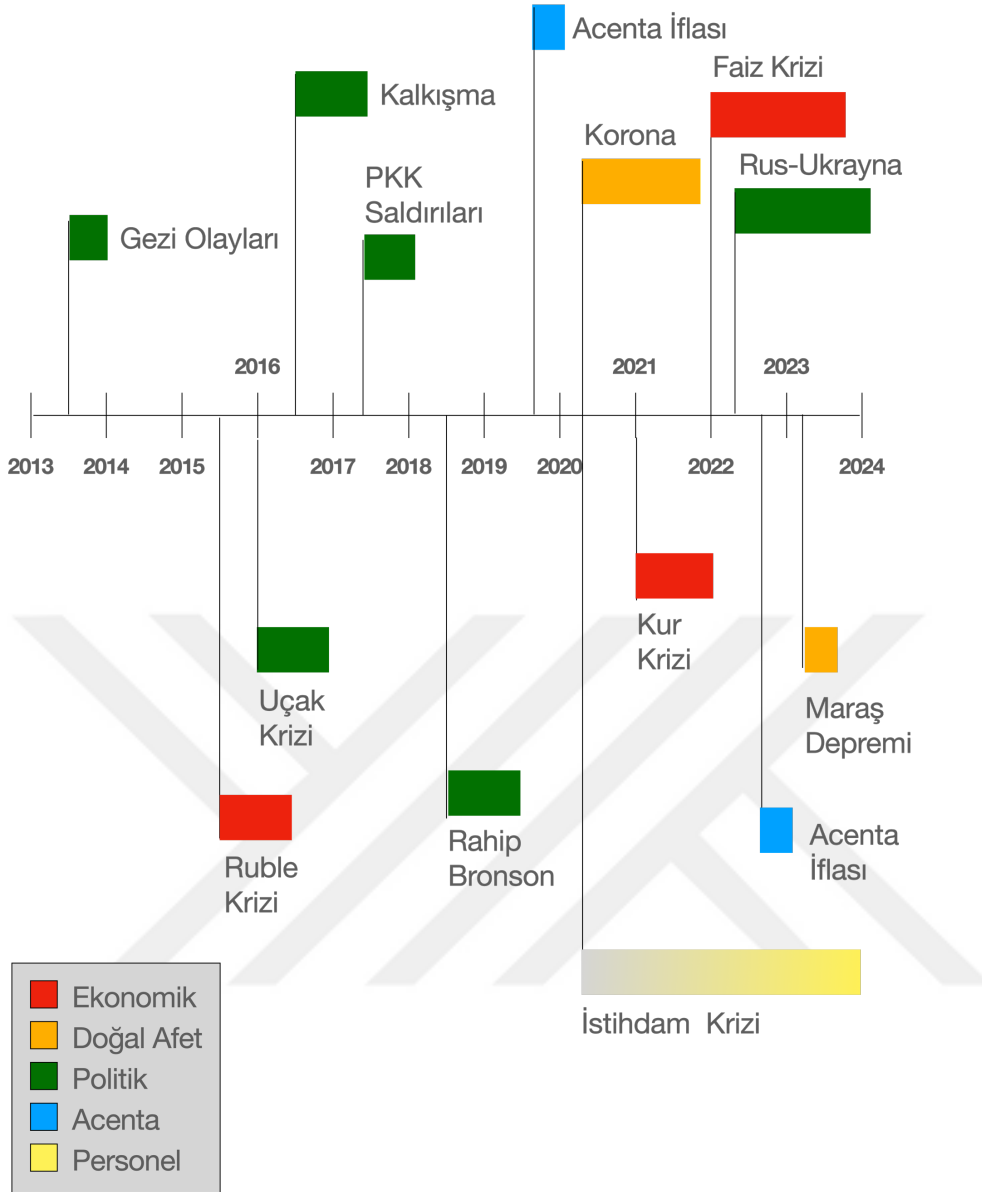
“Bizde şu an zaten büyük bir ekonomik kriz var. Onu söylemeye gerek yok. Onu biliyorsunuz, satın almalarınızda önceki yıllarda yapmış olduğumuz satın almaları euro’ya çevirdiğimizde bu sene de euroya çevirip karşılaştırın en az yüzde 50 euroda yüzde 50 artış oldu ve biz onu yansıtamadık. Yani aslında biz krizdeyiz (K11).”

Katılımcılar enerji maliyetlerinin artması ve daha da artabileceğine yönelik beklentileri olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda enerji maliyetlerinin artışı yönündeki öngörülere yönelik tedbir olarak birçok otelin güneş paneli yatırımı yaptığı görülmektedir.

“Turizm sektörü olarak, gelecekte enerji krizi ile karşılaşma ihtimalini ciddiye almak zorundayız. Özellikle Alanya gibi turizmde yoğun dönemler yaşanan bir bölgede, enerji talebinin artışı ve sınırlı kaynaklar büyük bir endişe kaynağı. Enerji maliyetlerindeki belirsizlikler ve global enerji piyasalarındaki dalgalanmalar, bu krizin kaçınılmaz olduğunu düşündürüyor (K20).”

3.1.4. Otel Yöneticilerinin Deneyimledikleri Krizler

Yapılan görüşmeler boyunca katılımcıların bahsettiği ve örnek verdikleri daha önce yaşadıkları krizler kodlanmıştır ve Şekil 3.2’de gösterilmiştir. Katılımcıların son 10 yıl içerisinde yaşadığı siyasi krizler: Gezi olayları, uçak krizi, PKK saldırıları, Rahip Bronson krizi ve Rusya Ukrayna savaşıdır. Son 10 yılda yaşanan doğal afet olayları: korona ve Maraş depremidir. Yöneticilerin son 10 yılda yaşadıklarını dile getirdiği krizler: ruble krizi, kur krizi ve faiz krizidir. Otel yöneticileri için bir krize dönüşen çalıştıkları acentaların batmasına yönelik yaşadıkları krizler ise: Thomas Cook krizi ve Detur krizidir. Son olarak yöneticiler 2020 yılında pandemi ile beraber başlayan ve yıldan yıla şiddeti daha da artan ve gelecek yıllarda daha da büyük bir krize dönüşeceğini vurguladıkları istihdam krizini deneyimlemişlerdir.



Şekil 3.2. Otel Yöneticilerinin Son 10 Yılda Deneyimledikleri Krizler
(Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

3.2. Kriz Dönemlerinde Otel Yönetimine Yönelik Bulgular

Kriz dönemlerinde otel yönetimine yönelik bulgular; krizlere hazırlık dönemi stratejileri, kriz süreciyle baş etme stratejileri, kriz sonrası etkiler olmak üzere üç ana tema altında kodlanmıştır.

3.2.1. Krizlere Hazırlık Dönemleri

Kriz yönetiminde, krize karşı koymak veya mevcut krizle baş etmekten ziyade, krizin oluşumunu önceden tahmin edip engellemek veya var olan krizi işletme lehine bir fırsata çevirmenin kritik önemi vardır. Bu süreçte, proaktif bir yaklaşım esastır; yani potansiyel riskler önceden belirlenip bu risklere karşı stratejiler geliştirilmelidir (Bakan, 2015). Araştırmanın bu kısmında otel yöneticilerinin kriz öncesi dönemle ilgili nasıl

hazırlıkları olduğu incelenmiştir. Krizlere hazırlık dönemlerinde otel yönetimine yönelik bulgular *krizlere hazırlık dönemi stratejileri* ana teması altında *kaliteyi arttırmak, verimliliği arttırmak, farklılaşma, insan kaynağına yatırım, güçlü sermaye yapısı, pazar çeşitlendirmesi, tahsilat yapısı ve durum senaryoları* olmak üzere 8 alt temada toplanmıştır.

Tablo 3.3. Krizlere Hazırlık Dönemlerinde Otel Yönetimi

Ana Tema	Alt Temalar	Açıklama
Krizlere Hazırlık Dönemi Stratejileri	Kaliteyi arttırmak	Otel hizmet ve operasyonlarının kalitesini yükselterek, misafir memnuniyetini artırma ve kriz durumlarında otelin itibarını koruma çabasıdır.
	Verimliliği arttırmak	Kaynakları daha etkin kullanarak, maliyetleri düşürme, hizmet sürelerini kısaltma ve genel iş performansını iyileştirme sürecidir.
	Farklılaşma	Otelin, rakiplerinden ayırt edici, benzersiz ve değerli özellikler sunarak pazarda öne çıkmasını sağlama stratejisidir.
	İnsan kaynağına yatırım	Çalışanların beceri, motivasyon ve sadakatini arttırmak için eğitim, sağlık ve refah gibi alanlarda yapılan yatırımlardır.
	Güçlü sermaye yapısı	Otelin finansal dayanıklılığını ve esnekliğini arttırmak için borç ve öz sermaye dengesini optimize etme ve yeterli nakit rezervi oluşturma çabasıdır.
	Pazar çeşitlendirmesi	Otelin farklı müşteri segmentlerine, coğrafi bölgelere veya hizmet türlerine yönelik faaliyetlerini genişleterek gelir kaynaklarını çeşitlendirme ve riskleri azaltma stratejisidir.
	Tahsilat yapısı	Otelin, ödemeleri etkin bir şekilde toplama, borçları yönetme ve nakit akışını optimize etme süreçlerini ve politikalarını kapsar.
	Durum senaryoları	Kriz durumlarında karşılaşılabilecek muhtemel olayları ve bu olaylara nasıl yanıt verileceğini betimleyen ayrıntılı planlar ve simülasyonlardır.

Kaliteyi arttırmak alt temasında işletmenin misafire sunduğu hizmetleri ve yapısal alanları ile ilgili ne kadar yüksek kalitede hizmet sunuyorsa kriz dönemleri geldiğinde bu otellerin tercih edilme oranlarının daha yüksek olduğuna değinilmektedir. Bu nedenle işletmenin bu konulara yatırım yapmasının kriz dönemlerinde işletmeyi güçlü kıldığı vurgulanmaktadır. Aşağıdaki alıntılar bu yönde değerlendirmeleri yansıtmaktadır.

“Tesiste yatırım, bakım, tadilat bunlar olmazsa olmaz çünkü tüketici her sene geldiği odadaki tadilatı, değişikliği görmediği zaman büyük bir sorun. Ya yine mi tadilat olmadı vs. gibi bunlar yaşanabilir. Biz krizlere böyle hazırlanıyoruz çünkü rakibimiz çok fazla (K20).”

“Kaliteye önem veren otellerle vermeyen oteller arasında şöyle bir fark oluştu, ne zaman 2020 yılında 2021 de aslında söylenir ama 2022 daha net oldu. 2022 yılında satışlarda konsept oteller, standardı yüksek oteller çok daha iyi ve hızlı sattı ve iyi fiyata sattı. Diğer oteller, çok daha zorlandılar. Misafir seçerken artık şunu öğrendi, gelen misafirler,

aslında ucuz alırsam bazı şeyler de ucuz olur aynı şey olmaz biliyor artık. Bunu en azından bu bölge adına söyleyebilirim (K16).”

Katılımcılar işletme verimliliğini arttırmanın, sadece işletmenin günlük işleyişini iyileştirmekle kalmadığını, aynı zamanda kriz durumlarında daha hızlı, daha esnek ve daha etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesini de arttırdığını vurgulamaktadır.

“Bir de işletmenin verimliliğini etkileyen konuların düzeltilmeye ihtiyacı olabilir. Atıyorum bizim mesela bütün su borularımız çatlaksa biz o patlak çatlak boruları tamir etmesek de iş yapar mıyız evet ama o harcadığımız ek sudan dolayı da üstümüzde devamlı gereksiz maliyet devam eder. Onun tadilatını yapmamız gerek. Dolayısıyla biz ikinci gruptaki tadilatları yapıyoruz. Her zaman yaparız mümkün olduğu kadar. O verimlilik çünkü önemli hayatta kalmak için şart ama birinci gruptaki tadilat ihtiyaçlarında 2016’dan bu yana maalesef gerekli ortamı sağlayamadık dolayısıyla orada bir risk taşıyoruz ama günün sonunda bir karar vermesi gerekiyor insanın her şey aynı anda olmaz (K7).”

“Ya şöyle dediğim gibi ben verimliliğe çok önem veriyorum. Ben zaten kalabalık kadrolarla çalışmayı sevmem. Biz maksimum 160-170 kişiyiz. Şu an açılış kadrosu 130 ama sezon için 170’e kadar çıkıyoruz. Bizim segmentteki otel için az ama 130 kişiyle de idare ettiğim oteller oldu. İnsan kaynağını azaltmak demeyelim ona da her bir birim insan kaynağının mümkün olduğunca çok iş üretmesini sağlamak (K12).”

“Sermaye yapısını güçlendirmeye beraber iş yapma verimliliğini arttırmak. İş yapma verimliliğini artırma olayı ama bir anda olacak bir şey değil. Biraz daha kurumsal iş yapma, biraz daha alışkanlıklarının yapılandırılmasıyla alakalı bir olay. Genelde yönetim ne şekilde bir kafa yapısındaysa o kafa yapısını yansıtır işletmenin iş yapış şekilleri. Velhasıl yöneticinin kendisini değiştirmedigi sürece çok fazla değişmez. Bir birim hizmeti üretirken ne kadar fazla para harcamanızı sağlayabilecek, elektrik, güneş panellerinden tutun da su kaybını azaltacak izolasyon malzemeleri, çalışanların çalışma ve iş takiplerini yapacak yazılım ve benzeri araçların kullanılması...(K5).”

Katılımcıların görüşlerine göre kriz anında farklılaşmış oteller öncelikli olarak tercih edilmektedir. Katılımcılar, *farklılaşmanın* sadece rekabet üstünlüğü aracı olmadığını, aynı zamanda krizlere karşı dayanıklılığı artırmanın, pazar esnekliğini sağlamanın ve marka sadakatini korumanın kritik bir yolu olduğunu vurgulamışlardır.

“Farklılaşma, otelinizin pazarda benzersiz bir konum elde etmesine yardımcı olur. Kriz zamanlarında, misafirlerin tercihleri değişebilir veya daha seçici hale gelebilir. Benzersiz ve çekici özelliklere sahip bir otel, zorlu dönemlerde bile misafir çekmeye devam edebilir (K12).”

“Her yıl yenilik yapmazsanız, misafir geldiğinde aynı şeyleri görürse zaten bir anlamı olmuyor diğer yıl gelmiyor misafir. Her yıl bir şey yapmanız gerekiyor, yenilemeniz, parti yapmanız, misafiri şaşırtan bir olay yapmanız... Krizler geldiğinde rekabet üstünlüğü sağlamak için farklı bir şeyler sunmanız şart (K16).”

“Sonra işte sporcular için sports friendly, bike friendly, online çalışanlar için ve çalışan şirketler için working location diye bir konsept geliştirerek fark yarattık (OG5).”

İnsan kaynağına yatırım alt temasında nitelikli insan kaynağının hizmet sektöründe oldukça önemli olduğuna dikkat çekilmektedir. Görüşmelerde turizm sektöründe insan kaynağına ulaşımın zorlaşmasından bahsedilmiştir. Otel yöneticileri müşteriye kaliteli bir hizmet sunulabilmesi için şart olan nitelikli insan kaynağından oluşan bir ekibe sahip olmak amacıyla insan kaynağına yatırımlar yaptıklarından bahsetmişlerdir. İnsan kaynağına yapılan yatırım, onların krizle başa çıkma yeteneklerini doğrudan etkiler. Eğitim, destek ve motivasyon personelleri beklenmedik durumlara karşı hazırlar ve işletmenin sürekli değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamalarına yardımcı olur. Güçlü bir insan kaynağı oluşturmanın otel işletmeleri için krizlere hazırlık açısından son derece önemli bir strateji olduğu birçok katılımcı tarafından vurgulanmıştır.

“Bir eğitim vakfımız var. Antalya’daki turizm öğrencilerine burs veriyoruz ve bu burslar ciddi rakamlar yani. Kış boyu burs veriyoruz yazın da bizde staj yapıyorlar. Ben stajyer aramıyorum çünkü okulda bizzat biz seçiyoruz öğrencileri. Tabi çok da ekmeğini yedik, bu işin yani gerçekten sektör olarak çok faydası oldu. Tabi sizde staj yapıyorlar ve buraya ayrı bir bağ kuruyorlar sonrasında. Şu an bizim alakart şefimiz bundan 8 sene önce Ümit Altay turizm meslek lisesinde öğrencimizdi. Stajlarını hep benim yanımda yaptı. Şu an benim Alakart şefim (K9).”

“...Bir de insan kaynaklarına yatırım yapıyoruz. Lojman, yemekhane gibi şartların iyileştirilmesi, maaş ödemelerinin düzenli yapılması yani sosyal hakların iyi düzeyde olması...(K6).”

“Yaşıyoruz, personel bulmada zorluk yaşıyoruz ama Allah razı olsun, etraftaki oteller çok bu konuda bize yardımcı oldu. Şöyle oluyor, personel şunu biliyor, rahat edebileceği, herkes para için çalışıyor nihayetinde parasını düzgün alabileceği, özlük hakları için çalıştığı bir işletme bulursa oraya dönüyor zaten. Biz 2020’de açmadığımızda personel çalıştı piyasada, 2021’de açtığımızda herkes işini bıraktı geldi. Bu yatırım işte bizim onlara yapmamız gerekiyor. Ben bire bir ilgileniyorum zaten onlarla. Ama zor... Gelecekte daha da zor olacak (K15).”

Görüşmelerde kriz dönemlerine güçlü bir finans ile yakalanan işletmelerin krizler karşısında daha dayanıklı olduğu vurgulanmıştır. Risk yönetimi için yedek akçenin oluşturulması, sağlam bir sermaye yapısı ile finansal destek ve krediye erişiminin

kolaylaşmasına temel hazırlanması bir otel işletmesinin finansal şoklara ve beklenmedik olaylara karşı daha dayanıklı olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle *sermaye yapısını güçlendirmek* otel yönetiminde krizlere hazırlık stratejisinin temel bir parçasıdır.

“Bir sonraki gelecek olan krizin ne olacağını tahmin etmek çok zor. Ancak ticari bir işletme olmamızdan dolayı tüm krizlerin ortak paydası beklenmedik bir maliyet yaratacak olması. Bir işletmenin bir krizi atlatması esasen bu beklenmedik maliyeti ödemiş olması demektir. Bu ödemeyi yapabilme kabiliyetini sağlamanın en evrensel yolu mevduat biriktirmektir. Dolayısıyla krizlere karşı işletmelerin en etkili sigortası likit varlıklarını arttırmaktır (K7).”

“Tabi mevduatlarımıza dikkat ediyoruz. Mevduat durumunuzu ve nakit akışınızı dengelemeniz lazım. Bir yedek akçe olması lazım. Yani sonuç itibarıyla krizlere dayanma gücünü arttıran bir şey (OG5).”

Pazar çeşitlendirmesi, işletmenin farklı müşteri segmentlerine, coğrafi bölgelere veya hizmet türlerine yönelik faaliyetlerini genişleterek riskleri dağıtmasını ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmesini içerir. Otelin tek bir müşteri grubuna veya pazar segmentine olan bağımlılığını azaltır. Bu, bir segment krizden etkilendiğinde, diğer segmentlerin zararı dengeleyebilmesini sağlar ve işletmenin genel riskini azaltır. Görüşmeler sonucunda tüm katılımcılar tarafından önemle vurgulanan pazar çeşitlendirmesi görüşmeye katılan otel yöneticileri tarafından benimsenen proaktif bir krizlere hazırlık stratejisi olarak kodlanmıştır.

“...pazar stratejilerini de yönetmesi gerekiyor ama ben de 35 tane acenta var. 35 acenta her yerde var mı? Mesela, birçok eski otellerde tek yetkili çalışma yöntemi vardı ama ben tek yetkiliye inanmıyorum. Bütün yumurtalarımızı bir sepete koyuyorsunuz gibi, sepet düştüğü zaman hiçbir şeyiniz kalmaz (K2).”

“Dominant yok bizde hemen hemen birbirine yakın pazarlar. Bunun için ciddi bir planlama yapıyoruz, bu bizim için yorucu. Ciddi bir iş gücü maliyeti var. Bizim gibi 250 odalı bir otel, Antalya bölgesinde 8-10 kontratla işini bitirir. Bir Rus pazarında, bir İngiltere’de bir Türkiye’de ana partner 3-4 tane de kontratla biter bu. Kolaydır da rüzgar arkadan estiğinde iyidir de yorucu da değildir ve kıymetli de olur. Ama kriz yıllarında işe yaramıyor. Thomas Cook’un batması bunun örneğidir. Thomas Cook battı, onla çalışanların hepsi de ciddi paralar kaybettiler. (K9).”

“Siz son dakika hangi acentaya giderseniz gidin size kapısını açmaz ya da çok iyi bir ürünseniz, zaten sizin peşinizdeyse o zaman ona fırsat olur. O zaman kriz oldu bu sayede biz kendimizi gösteriyoruz olur. Hepsi öncesinde çözülecek konular (K13).”

“Aslında pazar çeşitlendirmesi çok önemli yani Rusya’da bir kriz oldu, gördük yani pazar çeşitlendirmesi iyi olan oteller daha iyi gitti mesela (K4).”

Yapılan görüşmelere göre sektör temsilcileri acentaların iflas etmesinin de otelcilik sektöründe bir kriz olduğundan bahsetmiştir. Geçmiş yıllarda çok köklü acentaların batması bu acentalar ile yüksek hacimli çalışan otel işletmelerini ciddi miktarda zarara sokmuştur. Bu da işletmelerin *taahhüt yapısı* ile ilgili çalışmalarını gözden geçirmelerini gerektirmiştir. Bu tarz acentaların iflas etmesi durumlarında zarara uğramamak veya zararı minimize etmek için acentalarıyla yapılan taahhüt vade sürelerinin çok uzun olmayacak şekilde ayarlanması bir strateji olarak uygulanmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan otel yöneticilerinden bazılarının görüşleri şu şekildedir.

“O yüzden biz çoklu çalışıyoruz, çok ülke çok fazla kontrat ve taviz vermeyen kontratlar. Mesela bizim krizlerde taahhüt yeteneğimiz çok iyidir. Hiç batan paramız olmadı. Dolayısıyla krizlere de korkak girmiyoruz. Çünkü ben anlaşmaları ona göre yapıyorum. Bana misafirler geldiyse girişten önce ödeniyor onun parası dolayısıyla bende taahhüt krizi oluşmuyor bunların da hepsi kriz. Finansal krize sokacak ortam oluşturmuyoruz (K1).”

“Yani şöyle aslına bakarsanız, acenta batmasıyla ilgili çok acı tecrübemiz var. Batmaz dediğimiz o çok büyük Thomas Cook battı ya... O yüzden bence herkes ticaretini doğru yapacak. O tarihten sonra benim iyi acenta tanımım değişti. İyi acenta kimdir? Müşterisinin satışını yapıp bana gönderen ve bunun da parasını ödeyen her acenta benim için büyüktür (K20).”

“Ama şu an tabii yağurdu üfleyerek yiyoruz. Şu an Tui’yle kontrat yapıyor oteller 60 gün vade süresi olduğu için ben yapmıyorum mesela (K6).”

Kriz dönemlerine hazırlık stratejilerinde vurgulanan bir diğer tema ise *durum senaryoları* oluşturmaktır. Durum senaryolarının oluşturulması ve ekiple bu olası senaryolar üzerinde çalışılması krizlere daha hazırlıklı olunmasını sağlar. Kriz dönemlerine hazırlıklı olmak üzere çeşitli durum senaryoları oluşturmanın önemli bir strateji olduğunu destekleyen katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

“Durum senaryoları oluşturuyoruz aslında diyorum ki şu olsaydı ne olurdu aklıma geliyor. Veya çok toplantı yapıyoruz. Olaylar üzerinden çok gidiyoruz. Biz çok örnek olayı işliyoruz (K6).”

“Kriz senaryolarını ve müdahale planlarını düzenli olarak değerlendirir ve güncellerim. Bu, otelin ve çevrenin değişen koşullarına ve yeni tehditlere karşı hazırlıklı olmayı sağlar (K4).”

“Yok biz uyguladıklarımızı perçinlemiş olduk. Stratejimizi daha güçlendirdik. Fikir olarak doğru olunca yöntemi değiştirmedik. Deneme yanılmaya çok girmedik. Hemen hemen senaryomuzun çoğunda başarılı olduğumuz için ama öncesinde ders çalıştığımız için aynılarını uyguluyoruz. Şu an zaten hazır deneyimli bir ekibimiz var (K12).”

3.2.2. Kriz Sürecinde Otel Yönetimi

Kriz sürecinde otel yönetimine yönelik bulgular **kriz süreciyle baş etme stratejileri** ana teması altında *tasarruf stratejileri, liderin tutumu, fiyat düşürme, kredi arayışı, uzun vadeli fayda* olmak üzere 5 alt temada toplanmıştır.

Tablo 3.4. Kriz Sürecinde Otel Yönetimi

Ana Tema	Alt Tema	Açıklamalar
Kriz Süreciyle Baş Etme Stratejileri	Tasarruf stratejileri	Kriz sırasında maliyetleri düşürmek ve nakit akışını optimize etmek için uygulanan, enerji tasarrufu, operasyonel verimlilik ve tedarik zinciri yönetimi gibi çeşitli maliyet azaltma önlemleridir.
	Liderin tutumu	Kriz yönetiminde etkili olan liderin, çalışanları motive etme, hızlı ve bilinçli kararlar alma ve güven oluşturma gibi davranış ve yaklaşımlarını ifade eder.
	Fiyat düşürme	Rekabetçi kalmak ve talebi artırmak için hizmetler için fiyatları geçici olarak düşürmeyi ve özel teklifler sunulmasıdır.
	Kredi arayışı	Kriz zamanlarında nakit akışını desteklemek ve işletmenin finansal sağlığını korumak için ek finansman arayışını ifade eder.
	Uzun Vadeli Düşünme	Kriz sırasında alınan kararların ve uygulanan stratejilerin, sadece anlık çözümler yerine işletmenin gelecekteki büyüme ve başarısını da göz önünde bulundurmasını vurgular.

Tasarruf stratejileri, otelin finansal sağlığını korumak, işletme maliyetlerini düşürmek ve krizin etkilerini en aza indirmek için uygulanması kaçınılmaz bir kriz dönemi stratejisi olarak görüşmeler neticesinde ortaya çıkarılmıştır. Görüşme yapılan otel yöneticileri kriz dönemlerinde personel maliyetlerini kısma, yiyecek-icecek maliyetlerini azaltma, enerji tasarrufu, yatırımları durdurma, küçülmeye gitme gibi harcamaları azaltmaya yönelik yaptıkları çalışmalarını aktarmışlardır. Tasarruf stratejileri ile ilgili bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir.

“Tabi ben çalışmışım bakın. Güvenlik departmanı ne yapacak, teknik departman 6 kişiymiş havuzcu, çaycı... O departmandan bakacağız, gerekirse 2 kişi daha düşüreceğiz. Not almışım. Yorumlarım da var. Satın almayı konuşmuşuz, bütün departmanları tek tek konuşmuşuz. Mesela kat hizmetleri departmanına demişiz ki, buklet malzemelerde biz üst segment bir set kullanıyorduk bunu iptal ettik. Buklet malzemelerinde aynı ürünler, başka bir firmaya sipariş verildi, uygun fiyata yaptırıldı, görsel içerikler korundu. Sadece özelliklerinde değişiklikler yapıldı demişim. Restoran ve barda ne yapmışız, şarap markası değiştirmişiz, bir alt segmentine geçmişiz. O da kötü değil ama çok üst segment kullanıyorduk bir alt segmente

geçtik. İthal alkolde bazı benzer ürünlere geçmişiz. En üst ürün değil de bir alta geçmişiz. Konsantrede yine bir alt ürüne geçmişiz (K12).”

“İlk refleks öncelikle giderlerin azaltılması. Bizim giderlerimizin içerisindeki en büyük pay personel aynı zamanda personelde vereceğiniz hizmetle doğru orantılı olan bir şey olduğu için onun azalmasından daha doğal bir şey olamaz içeride sıfır müşteri varken bütün suları açacak halimiz yok aynı şekilde tüm personeli de almıyoruz (K7).”

Liderin tutumu, kriz anlarının etkin bir şekilde yönetilmesinde yöneticinin soğukkanlılığı, ekibini doğru yönlendirmesi, çözüm odaklı yaklaşımı, kendisini ve ekibini mental olarak güçlü tutabilme kabiliyeti krizlerin en az hasarla atlatılmasında oldukça önemlidir. Buna yönelik görüşlerini katılımcılar şu şekilde vurgulamıştır.

“Güvenilir liderlik, paniği önler ve etkili kriz yönetiminin temelidir. Otel müdürü, ne olup bittiğini ve ne yapıldığını açık bir şekilde ileterek herkesin bilgili ve hazırlıklı olmasını sağlamalıdır (K8).”

“Vallahi en çok yapmaya çalıştığım şey işveren mentalitemi düzeltmeye çalışıyorum, anlatmaya çalışıyorum. Üst kalitede bir yönetici olarak benim 2 tane kimliğim var. Bir tarafım iş veren bir tarafım işçi ben işvereni de işçiyi de düşünmek zorundayım. Çünkü bu balans yakalanmazsa bu tür yapılarda başarılı olmak imkansız. Hal böyleyken işverene durumu anlatmak, işçime de durumu anlatmak durumundayım. Galiba en yapılması hazırılık bu olsa gerek, bunun verilerle, söylemlerden ziyade verilerle anlatmak, teoriye oturtmak yaşananlar ve yaşanmışlıkları değerlendirerek konjonktürde bir vizyon yaratmaya çalışıyorum. Bir şeye hazırılık yapılacaksa bir bu altyapının olması birinci önceliğim (K3).”

“Otel müdürü, hem çalışanlar hem de konuklar için bir lider ve güven kaynağıdır. Kriz dönemlerinde, otel müdürünün tutumu tüm işletmenin tepkisini şekillendirir ve krizin etkilerini azaltmada büyük bir rol oynar (K10).”

Yapılan görüşmelerde kriz dönemlerinde otel yöneticilerinin iki farklı fiyatlama stratejisi izledikleri görülmüştür. Birincisi, uzun vadeli düşünme temasında açıklanan uzun vadeli karlılık oranlarının ve marka değerinin üzerinde olumsuz etkisi olacağı düşüncesi ile kriz dönemlerinde fiyat indiriminden kaçınma uygulamasıdır. İkincisi ise, fiyat düşürme teması altında açıklanan kriz dönemlerinde satışı canlandırmak, sabit giderleri karşılayabilmek için yoğun fiyat baskısı karşısında direnmenin mümkün olmadığı durumlarda uygulanan fiyat düşürme stratejisidir. Kriz dönemlerinde fiyat düşürme ile ilgili uygulamaları olan otellerin yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir.

“Maliyetin altına düşmemek kaydıyla çeşitli promosyonlar ve indirimler yaparak satışı hareketlendirmeye çalışıyoruz. Hiç para kazanamamaktansa kardan zarar edecek şekilde

fiyat kırımları, son dakika indirimleri, çocuk indirimleri vb. çeşitli kampanyalar düzenliyoruz (K21).”

“Fiyatları bir miktar düşürdük, ama aynı zamanda maliyetleri de azalttık (K8).”

“Rekabet yoğun olduğunda fiyatları düşürmek kaçınılmaz. Bir keresinde %10'luk bir indirim, doluluk oranlarımızı %30 artırdı, ama kar marjımız düştü (K11).”

Kriz dönemlerinde otel işletmeciliğinin zorlu bir sürece girmesinden dolayı otel yöneticileri ve yatırımcılar genellikle nakit akışını sağlamak ve işletmeyi ayakta tutmak için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Katılımcı görüşlerine göre bu stratejilerden birisi olarak kodlanan *kredi arayışı*, finansal likiditeyi artırmak ve kısa vadede ödeme zorluklarını aşmak için sıkça başvurulan yöntemlerden birisidir. Bu strateji, özellikle acil nakit ihtiyacı olan ve diğer finansman kaynaklarına erişimi kısıtlı olan işletmeler için cazip olabilmektedir.

“Bir de işte bankalardan kredi bulmaya çalışıyoruz. Krizin ilk günü itibariyle biz kredi aramaya başlıyoruz (OG6).”

“Pandemi döneminde hemen otelin kredilerine müdahale edildi. Bunu tabi patronumuz yaptı ben yapmadım. Takla attırıldı kredilere (K3).”

Kriz anlarında kısa vadeli çözümler anlık olarak çözüm olacağı için çekici görünse de, uzun vadeli planlama ve strateji geliştirme işletmenin gelecekteki başarısı için hayati öneme sahiptir. *Uzun vadeli düşünme* temasında katılımcılar, tasarruf stratejileri teması altında açıklanan maliyetleri azaltma, kadroyu azaltma gibi uygulamaları ve fiyat düşürme teması altında açıklanan satışları arttırmak için fiyat düşürme stratejisini uygulayan yöneticilerin aksine bir görüş savunmaktadırlar. Kriz dönemlerinde düşürülen satış fiyatları ve maliyetler ile azaltılan kadrolar anlık çözümler sunsa da uzun vadede otelin imajını, karlılığını, satış fiyatını, pazardaki konumunu, kalifiye personel gücünü olumsuz etkileyeceği vurgulanmaktadır.

“Biz hizmet sektöründe sattığımız hizmeti dışarıdaki etkilerden dolayı diyoruz ki, vallahi kusura bakma ben bunu sattım ama hizmeti kısacağım böyle bir şey yok. En büyük hata. Bu bizi çok ciddi çukura götürüyor. Bataklığa doğru gidiyoruz. Ve pandemi zamanında bu tür davranışlar oldu. Biliyor musunuz pandemi ve diğer krizlerde hiç etkilenmeden çıkan kimler oldu? Kalitesinden ödün vermeyen, personelinin işten çıkarmayan, sahip çıkan firmaların hepsi dimdik ayakta durdu. Hatta kazanarak çıktı. Çok ciddi manada kazanarak çıktı (K14).”

“Bizim işletmemiz 28. senesine girdi. Dolayısıyla göreceli olarak geçmişi uzun bir işletme. Bu şekilde geçmişi olan ve uzun vadede de ayakta kalmayı bilen bir işletme aldığı kararlarda kısa vadeli çözümler kadar belki onlardan daha önemli olacak şekilde uzun vadede ayakta kalmasını sağlayacak, çalışmaları yapar. Yani bizim düşüncemiz o yönde, dolayısıyla bir kriz olduğunda o krizle ilgili yapacağımız çalışmalardan kadromuzu korumaya devam etmek bizim önceliklerimizden biri çünkü o kadro eğer bir sonraki sene elimizde olmaz ise o seneyi kurtarmış olmanın bir anlamı yok. Bir sonraki sene tekrardan kadro yaratmak ıvır zıvır bir şeyle uğraşmamız gerekir (K7).”

“Bir de şimdi herkes yapıyor bunu xyz kuşağı. Bırak onları Avrupa’dan gelen insanlara bakıyorum eskiden yaşlılar bu kadar ilgili değillerdi. Şimdi herkeste cep telefonu var. Artık herkes kullanıyor, herkes çatır çatır yani. Kıyaslıyorlar, bakıyorlar yorumları okuyorlar. Çok bilinçliler bu konularda. O zaman ne oluyor şimdi kıstım, kötü servis verdim, tamam günü kurtardım ama kötü servis verdiğin için kaliten etkilendi, puanların etkilendi. Ona göre tercih edilme sıranı düşü, acentanın sana bakış açısı böyle işte kontratı ona göre yapıyorsun gelirin ona göre etkileniyor tabi sonra düştüğünden dolayı diyorsun ki napayım diyorsun, talep düştü bir daha maliyetlere katlanayım (K2).”

3.2.3. Kriz Sonrasında Otel Yönetimi

Kriz sonrasında otel yönetimine yönelik bulgular **kriz sonrası etkiler** ana teması altında *kaliteyi düşürme, misafir memnuniyetsizliği, finansal zarar, istihdam sorunları, misafir profiline etki, fiyatların toparlanamaması, işletmeyi güçlendirmesi* olmak üzere 7 alt temada toplanmıştır.

Tablo 3.5. Kriz Sonrası Etkiler

Ana Tema	Alt Tema	Açıklamalar
Kriz Sonrası Etkiler	Kaliteyi Düşürmesi	Kriz sonrasında otelin, maliyetleri düşürmek amacıyla hizmet veya ürün kalitesinde yapmış olabileceği azalmaları ifade eder.
	Misafir Memnuniyetsizliği	Kriz sırasında ve sonrasında yapılan değişiklikler veya kalitede düşüşler sonucunda misafirlerin deneyimlerinin olumsuz etkilenmesi ve memnuniyetsizliklerinin artması durumudur.
	Finansal Zarar	Kriz sonucunda otelin karşılaştığı doğrudan mali kayıpları, gelirdeki düşüşleri ve artan işletme maliyetlerini ifade eder.
	İstihdam Sorunları	Kriz sonrası, kalifiye personelin sektörden ayrılması ve sektörde çalışacak nitelikli personel bulma zorluklarını ifade eder.
	Misafir Profiline Etki	Kriz sonrasında otelin hedeflediği veya ağırladığı misafir profiline meydana gelen değişikliklerdir.
	Fiyatların Toparlanamaması	Kriz sırasında uygulanan indirimli fiyatların, kriz sonrasında normal seviyelere dönememesi ve uzun süreli gelir kaybına yol açması durumunu anlatır.
	İşletmeyi Güçlendirmesi	Krizler, tecrübe ve direnç kazandırarak işletmeleri gelecek zorluklara karşı daha donanımlı hale getirir.

Kriz durumlarında otel işletmelerinin, maliyetleri düşürmek amacıyla bazı kalite standartlarını gevşetebildiği görülmektedir. Bu, personelin azaltılması, hizmetlerde

kesinti, daha düşük kaliteli malzemelerin kullanılması veya bakım faaliyetlerinin ertelenmesi gibi çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir. Katılımcılar kriz durumlarında yapılan bu uygulamaların otel işletmesinin *kalitesini düşürdüğünü* dile getirmiştir.

“Çok zor ve bu bir girdap, bunu yapmıyorsun ister istemez maliyetlerle oynamak zorunda kalıyorsun. Etki ediyor servis kalitene. Rekabet o kadar sert ki. Çorap bile alacak olduğun zaman tüketici yorumlarını okuyoruz (K6).”

“Krizlerden sonrası hizmet kalitesi düşüyor çünkü, ona göre kaliteli hizmeti verecek personel bulamıyorsunuz. O direkt zaten yansıyor birebir. Şimdi bir resepsiyoncu, kat görevlisi her şeyi bozabiliyor. Geri kalan her şey süper olabilir, kat görevlisi benim işimi bozar. Resepsiyoncu gülmediğinden dolayı işinizi bozabilir (K1).”

Görüşmelerde katılımcılar krizlerin otel operasyonlarını ve hizmet kalitesini doğrudan etkilediğini sık sık vurgulamışlardır. Bu etkiler sınırlı personel, azaltılmış hizmetler, tesislerin bakım eksiklikleri gibi çeşitli şekillerde kendisini gösterebilmektedir. Bunların sonucunda da misafirlerin bekledikleri hizmeti tam olarak alamamalarının *memnuniyetsizliğe* yol açtığı belirtilmiştir.

“Krizler şunu da yaratıyor. Bizim verdiğimiz hizmeti aşağıya çekiyor mecburen o fiyatlarla mücadele etmek zorunda kalıyoruz. Bir yerden kısmaya kalkıyoruz o da işte hizmetten kısmak zorunda kalıyoruz. Kriz belki de buradan oluyor. Hizmetten kısıtığımızda bu sefer de memnun olmayan misafir yaratıyoruz ve o misafiri kaçırıyoruz (K5).”

“Yine az önce de belirttiğim gibi istihdamdan kaynaklı misafir memnuniyetsizliği oluyor. Hatta geriye dönük bakarsanız muhtemelen 2020 yılında açan tesislerin yorumları puanları HolidayCheck'tir, TripAdvisor'dır gibi sitelerdeki değerlendirmeleri dibe vurdu. Çünkü ister istemez en kötü haliyle kendilerine yakıştıramayacakları haliyle hizmet vermek durumunda kaldı bu tesisler (K8).”

Krizler işletmelerin gelir akışını doğrudan etkilemektedir. Rezervasyon iptalleri, işletme kapasitesinin düşmesi veya artan işletme maliyetleri gibi faktörler gelirlerde önemli düşüşlere neden olmaktadır. Kriz sonrasında işletmenin nakit akışı, karlılığı ve uzun vadeli *finansal yapısı olumsuz etkilenmektedir*. Bu olumsuz etkilere yönelik bazı katılımların görüşleri şu şekildedir.

“Krizin zararı bana 15 milyon euro. Benim şu anda 15 milyon eurom yok. Yani batmamış olmanız krizi yaşamadığınız anlamına gelmiyor. Tabi, biz ayaktaız, bir şey var belki borcumuz yok. Kredi çekmedik ama. 2016'dan bu yana olan krizlerdeki kaybım 15 milyon euro. Hatta 2019-2020 krizinin bana daha büyük kaybı var. Tadilat yaptım, odalarımı

yeniledim. 3 milyon euro para harcadım. İnanın masa, sandalye şezlonglarımı aldım koydum 1 yıl kullanmadım (K17).”

“Ruble krizi olduğu yıl biz işletme olarak karın yüzde 50’sini kaybettik. Karın yüzde 50’sini kaybetmek az buz bir rakam değil (K2).”

“Finans anlamında dediğim gibi ciddi kredi faizleri ödendi. Hepimizin ödediği gibi...(K14).”

“...İkincisi, bankaların kredi musluklarını kısıması. Bankalar 2016 krizine kadar siz 5 istiyordunuz o size 7 milyon veriyordu. Biliyorsunuz dünyada para boldu o dönemlerde. 2016’da da vardı. Fakat bir anda uçak krizi olunca döviz girdisi kısılınca tabi pandemide daha büyüğü oldu. Finans krizi oldu. Şimdi bankalar öyle bol bol krediler dağıtmıyor. Tabi bu silsile halinde 2018’de biliyorsunuz Bronson krizi vardı. Hep atlatılıyor. 2018’de yüksek kur politikası da bizi zorladı. Tabi 2020’deki daha sıkıntılı (K6).”

Kriz dönemlerinde işletmelerin personel azaltma, ücret kesintileri gibi uygulamalar yapmak durumunda kalması nedeniyle turizm personellerinin sektörden uzaklaşmalarına neden olduğu görüşmelerde sık sık dile getirilmiştir. Turizm sektöründe kalifiye personel bulmanın yıldan yıla daha da zorlaşması ve *istihdam sorunlarının* bir kriz türüne dönüştüğü vurgulanmaktadır.

“Bir kere 2016 krizinden başlayalım ciddi şekilde çöküntü oldu. Psikolojik bir şey oldu. Her şeyden önce personel çekildi bölgeden. Krizde ilk bize dokunuluyor dedi personel ve ben tövbe artık turizm yaparsam dedi. Gitti çiftçi oldu, bankacı oldu. Bir de astsubaylık, bekçilik uzman çavuşluk çok personel kaybettik bunlara. Bütün personelimiz oraya gitti. Soruyorum: ‘Mehmet usta senin kasabın nerede?’ ‘Ya o bizim Tedaş’a girdi müdürüm’ diyor. Sektör kayması oldu. Bana göre en büyük travma personel göçü. İstihdam göçü (K19).”

“İkinci bir kriz demeyeyim de çalışma zorluğu 2021 yılında ortaya çıkan, personel bulma... Daha doğrusu daha öncede de yaşıyordu ama değildi. 2021’den sonra, personel bulmayla ilgili konu ciddi miktarda korkar olmaya başladı (K3).”

“Personeller artık otellere güvenmiyor. Bana göre en kalıcı etki bu. Güvenmiyor, otelciliği meslek görmüyor. İş olarak geçici görüyor. Ben öğrencilere hep gittiğim konferanslarda arkadaşlar, ben evimi arabamı bu sektörden aldım helalinden derdim. Şimdi artık kimse bana inanmıyor. Müdürüm, diyor ben işsiz kaldığım zaman o krediyi kim ödeyecek, diyor. Çünkü ben evimi arabamı kriz görmeden almıştım. Krizin sonlarında ev borcum bitmişti. Çünkü o dönemlerde artık üst düzey yöneticiydim. İşten çıkarılma durumum yoktu (K15).”

“Kriz sonrasında tabi ki hangi kriz o da önemli ama şu anda en büyük yaşadığımız kriz, yeterliliği olan kişileri, çalışanları bulamıyorsun. Çalışmak istemiyor insan ya gerçekten artık. Ben şimdi hep şöyle diyorum, çalışanlar için. Çalışmak istiyorlar ama istedikleri

şekilde çalışmak istiyorlar. Yüksek maaş istiyorlar, hiçbir şey yapmak istemiyorlar. Dolayısıyla nitelikli olan personel yok. Mesleki bilgileri hiç önemli değil. Sertifikalı olan kimseyi bulamıyorsun. Şimdi bir de son 5 yılda, çalıştığınız eleman başka bir yerden gelip, ben sana 50 lira daha fazla vereceğim diyen yere gidiyorlar. Öyle bir sıkıntı da var. Eğitimler verdiğiniz, yaptığınız ettiğiniz kişi 50 lira için başka yere gidiyor. Bu bir kriz, eğitilmiş personel eksikliği gerçekten çok büyük. Gittikçe de artacak (K12).”

Krizler, seyahat eğilimlerini ve misafir tercihlerini önemli ölçüde değiştirebilmektedir. Bu değişikliklerin de otelin geleneksel misafir kitlesinin değişmesine neden olduğu görülmektedir. Katılımcıların krizlerin *misafir profili üzerine yaptığı etkileri* hakkındaki görüşleri şu şekildedir

“Kriz sonrasında öncelikli durum misafir profilini değiştiriyor. Sizi tercih eden, memnun olan misafirin sizinle olan bağının kopmasına neden oluyor. Örnek vereyim 2018-2019 yılında bana gelen misafir, ben 2020 yılında pandemide açamadığım için ve kendisi de seyahat edemediği için ya da başka bir bölgeye seyahat ettiği için benimle bağı koptu. Biliyorsunuz turizmde memnun olan misafir otel araştırmıyor. Memnun olduğu oteli tercih ediyor. Özellikle Avrupa’da... 20 yıldır bana gelen misafir var. 30-35 yıldır sürekli sadece Alanya’yı tercih eden misafirler var. Belki sadece otel değiştiriyor. Krizler bu insanların otelleriyle olan bağını koparıyor (K18).”

“Pandemi krizi bize uçakların farklı yerlere yönlendirilmesini insanların başka yerlere taşınmasını falan yaşattı. 2016’daki kriz de onu yaşatmıştı. Her şeyi kaybediyoruz, misafir kitlesini kaybediyoruz aslında. Yılların alışkanlığını kaybediyoruz. Bir de biz turizmci olarak da yeni jenerasyon misafire de alışmamız gerekiyor galiba o da Alanya’nın en büyük kayıplarından biridir (K6).”

Fiyatların toparlanamaması, fiyat düşürme temasında açıklanan talebin azalmasıyla otellerin rekabet avantajı sağlamak ve müşterileri çekmek için fiyatları düşürmek zorunda kalmasının sonucu olarak kriz sonrası işletmelerin karşısına çıkan problemlerden birisidir. Katılımlar, kriz anında düşürülen fiyatların kar marjının uzun süre düşük kalmasına sebebiyet verdiği dile getirmişlerdir.

“Konuşulması kesinlikle gereken bir başka konu biz kriz yıllarında özel fiyat aksiyonları veriyoruz. Yani normal şartlarda kontratlarımızdaki rakamların çok altına revize ediyoruz fiyatlarımızı. Sonrasında bunları toparlamak kolay olmuyor. Hem misafir algısı açısından hem de acenta ile ilişkilerimiz açısından bunları çok toparlayamıyoruz. (OG5).”

“Mesela belli dönemlerde fiyatı indirirsen o fiyatını tekrar daha iyi bir seviyeye çıkartmak mutlaka zaman alır. Dolayısıyla krizin olduğu yıl sadece kriz yaşanmaz krizi takip eden yıllarda da krizin etkileri, yani finansal karlılığa olan olumsuz etkileri devam

eder. Bu 2016'da da 2013'ten sonra da görülür. Gerçi 2014 fena değildi de hep görülmüştü yani (K9).”

“Fiyatlara olan etkisi krizlerin maalesef çok sert ve kalıcı. Ben 2016'dan sonra fiyatları adam yerine getirmemiz anca 2019'u bulmuştu şimdi 2020'den sonra da epey bir zaman alacak (K5).”

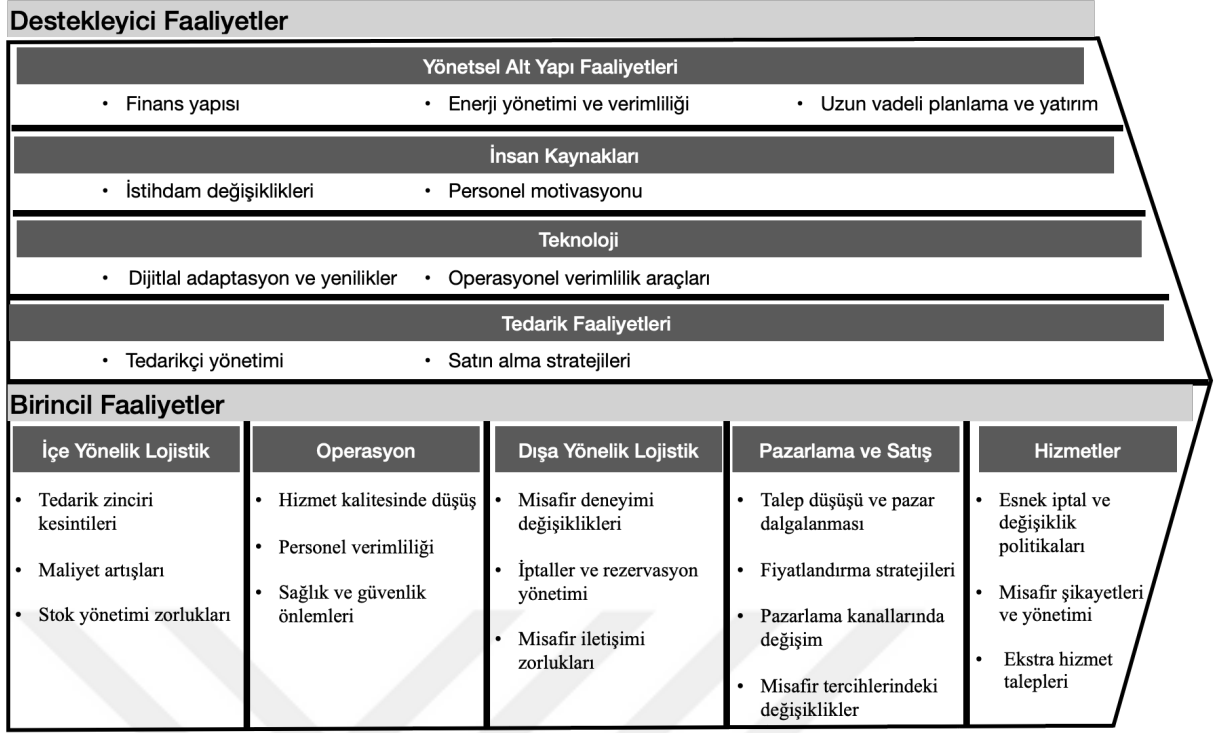
Krizler olumsuz ve beklenmedik olaylar olduğu için işletmeler üzerinde de olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bundan önceki temalarda katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan krizin olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir. *İşletmeyi güçlendirmesi* temasında ise, krizlerin diğer olumsuz etkilerin aksine işletmelerin hizmetlerini ve operasyonlarını gözden geçirmeleri ve yeniden yapılanmaları için bir fırsat sunabileceğinden bahsedilmektedir. Krizler, işletmeler için zorlu dönemler olsa da kriz süreçlerinde, otel işletmelerinin daha dayanıklı, verimli ve rekabetçi olabildiğine yönelik katılımcı görüşleri şu şekildedir.

“Krizleri götürdükleri tabi gerçek iş gücüdür imajdır zararlar filan var diyoruz ama çok fazla getirilerinin olduğunu da düşünüyorum ve yaşıyoruz biz. Yeni konseptleri biraz daha revize etme anlamında işte immune sistem biraz güçleniyor otellerin krizlerden çıkıyorsanız (K14).

“Bu arada bu krizler gerçekten çakraların açılmasını da sağlıyor. Çaresizlik insanı bir yöntemler bulmaya iter ya. Kriz o anda sizi çaresiz bırakıyor. Ne yapacağım nasıl kurtulacağım diye yaratıcılığımız geliyor diye düşünüyorum (OG4).

3.3. Kriz Dönemlerinde Otel Değer Zinciri Yönetimine Yönelik Bulgular

Kriz dönemlerinde otel değer zinciri yönetimine yönelik bulgular; kriz dönemlerinin değer zincirinin birincil faaliyetlerine etkileri ve değer zincirinin destekleyici faaliyetlerine etkileri olmak üzere iki ana başlık altında analiz edilmiştir. Kriz dönemlerinde otel değer zinciri yönetimine yönelik bulgular Şekil 3.3.'te özetlenmektedir.



Şekil 3.3. Kriz Dönemlerinde Otel Değer Zinciri Yönetimi
(Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

3.3.1. Kriz Dönemlerinin Otel Değer Zincirinin Birincil Faaliyetlerine Etkilerine Yönelik Bulgular

Kriz dönemlerinin değer zincirinin birincil faaliyetlerine etkilerine yönelik bulgular içe yönelik lojistik, operasyonlar, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış, hizmetler olarak beş başlık altında kodlanmıştır. Beş ana tema, alt temaları ve açıklamaları Tablo 3.6 da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Kriz Dönemlerinin Değer Zinciri Birincil Faaliyetlerine Etkileri

Ana Tema	Alt Tema	Açıklama
İçerik	Tedarik zinciri kesintileri	Kriz durumlarında, hammaddelerin, bileşenlerin veya bitmiş ürünlerin tedarikçilerden zamanında ve etkin bir şekilde alınmaması.
	Maliyet artışları	Kriz dönemlerinde, üretim maliyetlerinin (hammadde, enerji, işçilik vb.) beklenmedik şekilde artması.
	Stok yönetimi zorlukları	Kriz sırasında, optimal stok seviyelerini koruma ve verimli stok dönüşüm oranlarını sağlama konusunda yaşanan zorluklar.
Operasyonlar	Hizmet kalitesinde düşüş	Kriz durumlarında çalışanların performansının ve verimliliğinin azalması.
	Personel verimliliği	Kriz süreçlerinde, sağlanan hizmetlerin standartlarının düşmesi.

	Sağlık ve güvenlik önlemleri	Kriz zamanlarında sağlık ve güvenlik standartlarının korunması veya iyileştirilmesi konusunda yaşanan zorluklar.
Dışa Yönelik Lojistik	Misafir deneyimi değişiklikleri	Kriz sırasında, otel hizmetlerindeki ve olanaklardaki değişiklikler nedeniyle misafirlerin deneyimlerinde meydana gelen olumlu veya olumsuz değişiklikler.
	İptaller ve rezervasyon yönetimi	Kriz sürecinde artan oda rezervasyon iptalleri ve bu iptallerin yönetimi zorlukları.
	Misafir iletişimi zorlukları	Kriz zamanlarında, misafirlerle etkili ve doğru iletişim kurma konusunda yaşanan zorluklar.
Pazarlama ve Satış	Talep düşüşü ve pazar dalgalanması	Kriz dönemlerinde, ürün veya hizmetlere olan talebin önemli ölçüde azalması ve piyasa koşullarının istikrarsızlaşması.
	Fiyatlandırma stratejileri	Kriz zamanlarında, değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve gelirleri korumak için uygulanan fiyat politikalarında yapılan ayarlamalar.
	Pazarlama kanallarında değişim	Kriz sırasında, hedef kitleye ulaşmak ve etkileşimi artırmak için kullanılan pazarlama kanallarında meydana gelen değişiklikler.
	Misafir tercihlerindeki değişiklikler	Kriz sürecinde müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinde gözlemlenen değişimler.
Hizmetler	Esnek İptal ve Değişiklik Politikaları	Kriz zamanlarında, müşterilere sunulan daha esnek iptal veya rezervasyon değişikliği seçenekleri.
	Misafir şikayetleri ve yönetimi	Kriz durumlarında artan misafir şikayetleri ve bu şikayetlerin yönetilmesi.
	Ekstra hizmet talepleri	Kriz sırasında misafirlerin artan veya özel hizmet talepleri.

Kriz dönemlerinin otelcilik sektöründe değer zincirinin birincil faaliyetleri içerisinde yer alan **içe yönelik lojistik faaliyetlerine** etkisi *tedarik zinciri kesintileri, maliyet artışları, stok yönetimi zorlukları* şeklinde 3 alt temaya ayrılmıştır.

Kriz dönemleri, otel işletmelerinin tedarik zinciri kesintilerine maruz kalmasına neden olabilir. Örneğin, doğal afetler, siyasi istikrarsızlık veya küresel sağlık krizleri gibi olaylar, tedarik zincirindeki lojistik ağları olumsuz etkileyebilir. Bu, malzeme veya ürün temininde gecikmelere, tedarikçilerin üretim kapasitesinde azalmalara veya lojistik operasyonlardaki aksamalara yol açabilir. Bu durum, otel işletmelerinin yiyecek, içecek, temizlik malzemeleri, gibi temel gereksinimlerini karşılamakta zorlanmasına ve hizmet kalitesinde düşüslere sebep olabilir. Katılımcılar kriz dönemlerinin *tedarik zinciri kesintilerine* sebebiyet verdiğini dile getirmişlerdir.

“Tedarikle ilgili tedarik zinciri kırıldığı için çok ciddi mal ve hizmette sıkıntı yaşadık. Parasını ödeseñiz bile bardak gelemedi, şişe cam üretimi yetiştiremedi. Çin’de fabrikalar kapandı. Bu tabi ki çok sıkıntı yaşadık (K6).”

“Satın alma dediğim gibi tedarik zinciri çok ciddi kırıldığı için çok sıkıntılar yaşadık. Departmanlar arası işler yürümedi. Havlu lazımdı geç geldi (K13).”

Maliyet artışları teması ile kriz dönemlerinde içe yönelik lojistikle ilişkili maliyet artışlarının otel operasyonları üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Görüşmelerde döviz kuru dalgalanmaları, nakliye ve taşıma maliyetlerindeki artış ve yüksek enflasyon ortamı yöneticinin işini zorlaştıran faktörlerden biri olarak sıklıkla bahsedilmiştir.

“Sezonun temmuz ağustos aylarında ilk defa sektör kriz yaşadı. Yıllardır yapıyorum ilk defa bir temmuz ağustosta bu kadar yorulduğumu hatırlıyorum. Krizin sebebi neydi, enflasyonist ortamda nasıl bir çekirdek bir anda bir araba fiyatına çıktı, fırsatçılık kollandı. Enflasyon vardı ama üzerine biliyorsunuz biz toplum olarak şark kurnazı olduğumuz için fahiş fiyatlar koydular ve o fırsatçılığı değerlendirdiler. O toplumun içerisinde olduğumuz için bizler de, biz de sektör olarak o fırsatçılığı yaptık (K9).”

“Yurt içi ve yurt dışı kaynaklı birçok problemle uğraştığımız, fiyatlarımız ve özellikle karlılığımız üzerinde ciddi baskıların olduğu bir dönemde personel maliyetlerinin de enflasyonun çok üzerinde artmış olması otelleri çok zorladı (K1).”

Bir diğer kriz dönemlerinde içe yönelik lojistiğe etki eden faktör stok yönetimi zorlukları teması ile açıklanmıştır. Katılımcılar kriz dönemlerindeki belirsizlikten dolayı talep tahminlerinin ve doğru stok seviyelerini belirlemenin ne kadar zorlaştığını vurgulamışlardır.

“Krizin başlarında, belirsizlik nedeniyle stoklarımızı ne kadar tutacağımızı bilemedik. Bu, stok fazlası ve eksikliği gibi ciddi yönetim zorluklarına yol açtı (K5).”

“Satın almayı temkinli yapmak lazım. Zaten pandemiden itibaren satın almadaki stratejimizi değiştirdik. Stoklu ya da bağlantıları yapıp da bu bağlantıların tedarikçi firmalarda kalıp zaman zaman ihtiyaç duydukça, otelin o malı çektiği operasyonu bıraktık artık. Çünkü herkes risk içerisinde, kime güveneceğimizi bilmiyoruz. En doğrusu malını oteline al aldığını öde. Satın alma stratejilerine o anlamda dikkat etmek lazım. Bu anlamda ne yapıyoruz, akmayan kokmayan, stoklanabilir, tüketim kalemleri içerisinde bizim için ağır basan, en başta sıvı yağlar, salçalar, konserve grupları gibi bunların satın almalarını yapıp her zaman aslında stokluyoruz, veya ağır alkoller de biliyorsunuz ÖTV vs. çok etkileniyor (K17).”

“Şöyle tabi ki bence Türkiye’de içki stoklanmalı mesela çünkü özel tüketim vergisi kesinlikle üstüne geliyor. Fiyat artıyor. Ama son kullanma tarihi geçecek ürünlerde riskli.

Tavuk alırsanız mesela, oteli açamazsanız o tavuklar çöpe gider. Oldu oluyor bunlar. Ben o yüzden çok stoklu çalışma taraftarı değilim (K8).”

Kriz dönemlerinin otelcilik sektöründe değer zincirinin birincil faaliyetleri içerisinde yer alan **operasyon faaliyetlerine** etkisi *hizmet kalitesinde düşüş, personel verimliliği, sağlık ve güvenlik önlemleri* şeklinde 3 alt temaya ayrılmıştır.

Kriz dönemleri genellikle otel işletmelerinin *hizmet kalitesinde düşüşe* neden olabilir. Bu dönemlerde işletmeler, finansal baskılarla ve kaynak kısıtlamalarıyla karşılaşabilir, personel sayısında azaltmaya gidebilir veya çalışanlarına eğitim ve gelişim fırsatları sunmada kısıtlamalar yaşayabilir. Ayrıca, operasyonel kesintiler, stok yönetimi zorlukları veya tedarik zincirindeki aksaklıklar da hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilir.

“Maliyetleri düşürmek için personel sayımızda yaptığımız azaltmalar belirli alanlarda aksamalara sebebiyet verebildiğini gördük (K20).”

“Her şey dahil büfelerimizin misafirlerimiz tarafından direkt erişime kapatıldığı aşçılar yoluyla sunum yapıldığı pandemi dönemi misafirlerimizin yiyecek hizmetlerine ulaşmalarını ciddi seviyede yavaşlattı. Esas amacı çapraz bulaşmayı engellemek ve misafirlerin birbirleri ile ve yiyeceklerle mesafesini yüksek tutmak olmasına rağmen açık büfe sunum yapısına uygun olmayan bu mevzuat misafirlerin uzun sıralar oluşturduğu ve birbirlerine çok yakın buldukları durumlar yarattı. Bu durum hem misafirlerimizin yiyecek hizmetlerini alma kalitesini hem de kendilerinin sağlık açısından güvenlik duygularını olumsuz etkiledi (K6).”

Kriz dönemlerindeki olumsuzlukların personellerin motivasyonları üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Pandemi krizinde ise otellerde sağlık problemleri yaşayan personellerin olmasından dolayı personel verimliliğine olumsuz etkilerinin olduğu ifade edilmiştir. Kriz dönemlerinde personellerin farklı iş kollarına kaymalarından dolayı da tecrübeli personel kaynağının kaybolması iş gücü verimliliğine olumsuz etki etmektedir. Katılımcılar kriz dönemlerinin *personel verimliliğine* etkisi ile ilgili görüşlerini şu şekilde dile getirmektedir.

“Pandemi döneminde ekip arkadaşlarımız arasında çok sayıda hastalık durumu meydana geldiğinden dolayı bazı departmanlarımız oldukça eksik personel ile çalışmak zorunda kaldı. Bu arkadaşlarımız sağlık hizmetlerinden döndüğünde de hastalığın artçıl etkilerini hissettiklerinden dolayı performansları düştü ve hizmet ulaştırma hızımız düştü (K7).”

“Son yılların özellikle Alanya gibi turistik şehirlerde meydana gelen emlak yatırımlarındaki sert yükseliş ve bu bölgelerde sayıları çok artan siteler geçmişte otel sektöründe çalışan teknik personelin emlak sektörüne çekilmesine sebebiyet verdi. Piyasada gerekli eğitim ve tecrübeye sahip iş gücü çok az bulunduğundan belli

pozisyonları daha tecrübesiz veya hiç tecrübesiz kişiler ile doldurmak zorunda kalıyoruz. Bu kişiler doğal olarak görevlerini beklentilerimizin çok daha altında verimle icra ediyorlar (K19).”

Kriz dönemleri *sağlık ve güvenlik önemleri* ile ilgili çalışmaların da artmasına sebep olmaktadır. Özellikle yaşanan pandemi krizinde otel işletmelerinin alması gereken birçok tedbir uygulamalarının olduğu ve bu uygulamaların yarattığı zorluklar dile getirilmiştir.

“Pandemi döneminde housekeeping faaliyetlerimiz muhtelif ek çalışmalar ile hem zaman hem de parasal açıdan daha külfetli hale geldi. Gerçekleştirmemiz gereken uvl uygulamaları odalarımızın ortalama sürelerini uzattı ve dolayısıyla misafirlerimizin kabul süreçlerini olumsuz etkiledi. Otelin muhtelif noktalarına konması gereken dezenfeksiyon sistemleri hem sistemlerin demirbaş hem de sarf malzemeleri sebebiyle ek maliyet yarattı. Tek kullanımlık tabak, bardak Amerikan servis uygulamaları atık miktarımızı arttırdığı gibi servis sarf malzeme bütçelerimizin de artmasına sebebiyet verdi (K7).”

“Pandemi dönemimizdeki sağlık uygulamalarımız nedeniyle lojmanlardaki kapasitelerimiz yarı yarıya düştü ve dolayısıyla çalışanlarımıza uygun çalışma olanakları vermekte güçlük yaşadık (K18).”

Kriz dönemlerinin işletmenin bitmiş ürünlerinin veya hizmetlerinin son kullanıcıya veya müşteriye teslim edilmesi süreçlerini içeren ***dışa yönelik lojistik faaliyetlerine*** etkileri incelendiğinde *misafir deneyimi değişiklikleri, iptal ve rezervasyon yönetimi ve misafir iletişimi zorlukları* olmak üzere üç alt temaya ulaşılmıştır.

Katılımcı görüşlerine göre kriz dönemlerinin otel işletmelerinde *misafir deneyimi değişikliklerine* sebep olduğu görülmektedir. İşletmelerin sağlık ve güvenlik önlemlerini güçlendirmesi gereken kriz dönemleri, misafirlerin otelde konaklama deneyimini etkilemektedir. Örneğin pandemi krizinde, sosyal mesafe kuralları veya hijyen protokolleri, otel tesislerinin kullanımını sınırlamış veya değiştirmiştir.

“Pandemi döneminde kanuni sebeplerden dolayı herşey dahil büfe sunumlarımızı ustalar aracılığıyla yaptık bu ister istemez büfelerdeki bekleme sürelerini uzattı ve misafiri mutsuz etti (K1).”

“Misafirlerimizin beklentileri değişti, bu nedenle hizmetlerimizi onların ihtiyaçlarına göre uyarlamak zorunda kaldık (K12).”

Özellikle, ekonomik belirsizlikler, seyahat kısıtlamaları veya olaylardaki belirsizlikler, misafirlerin seyahat planlarını değiştirmesine veya iptal etmesine neden olabilmektedir. Katılımcılar kriz dönemlerinin otel işletmelerinde iptaller ve rezervasyon yönetiminde bazı zorluklara sebep olduğunu belirtmiştir.

“Kriz dönemlerinde münferit misafirler ile olan ilişkileri daha sağlıklı yönetebilmek için call center uygulamamızı aracı kurumlar yerine kendi bünyemizde gerçekleştirmeye karar verdik (K7).”

“Aracı turizm acentalarından yoğun iptal alındığı 2020 yılı gibi dönemlerde kendi finansal sebeplerinden dolayı misafirlere iade işlemlerini geciktirerek yaptılar. Bu durum her ne kadar otelin sorumluluk ve yetki alanı içerisinde olmasa da misafirin gözünde otelin para iadesini yapmadığı ve dolayısıyla misafire adil olmayan bir tutum aldığı izlenimi verdi. Dolayısıyla işletmenin marka değeri kendisiyle alakası olmayan bir uygulamadan dolayı zarar gördü (K3).”

Kriz dönemleri misafir profilinde değişimlere sebebiyet vermektedir. Katılımcı görüşlerine göre otel işletmeleri hizmet vermeye alıştığından daha farklı bir misafir kitlesine hizmet vermeye başladığı zaman *misafirlerle iletişim zorlukları yaşadıkları* ortaya çıkmaktadır.

“Yüksek fiyat değişimlerinden dolayı geçmiş yıllarda daha üst hizmet kalitesine sahip otellere giderken takip eden yıllarda daha düşük sınıftaki otelleri seçmek durumunda kalan misafirler alışageldikleri hizmetten farklı bir hizmetle karşılaştıklarında otel ekibine oldukça olumsuz ve sert çıkışlarda bulunabiliyor mutsuzlukları otelin toplam puanlamasına ve dolayısıyla marka değerine olumsuz yansıyor (K4).”

“Jeopolitik problemlerden dolayı yıldan yıla çok sert pazar dağılımında oluşan değişiklikler işletmelerin yeni karşılaşılan pazardaki misafirlere hizmet verebilecekleri uygun dil bilgisine sahip insanları yeterince hızlı istihdam edememesinden olayı misafirlerle tatilleri esnasında iletişim kurmada problemler yaşanabiliyor (K12).”

Pazarlama ve satış ana teması, talep düşüşü ve dalgalanması, fiyatlandırma stratejisi, pazarlama kanallarındaki değişim, misafir tercihlerindeki değişiklikler olmak üzere dört alt temaya ayrılmıştır.

Kriz dönemleri otel işletmelerinde *talep düşüşü ve pazar dalgalanmasına* neden olmaktadır. Talep düşüşü, otellerin doluluk oranlarında azalmaya ve gelirlerinde düşüşe sebep olabilir. Bu durum, işletmelerin gelirlerini korumak için fiyat indirimlerine veya özel tekliflere yönelmesini gerektirebilir. Pazar dalgalanması ise, otel işletmelerinin rezervasyon talebinde ani artış veya azalışlarla karşılaşmasına neden olabilir. Bu durum,

işletmelerin esnek bir rezervasyon politikası benimsemelerini ve talep değişikliklerine hızlı bir şekilde adapte olmalarını gerektirir. Ayrıca, rekabetin artmasıyla birlikte fiyatlandırma stratejilerinin gözden geçirilmesi ve pazarlama çabalarının artırılması da önem kazanır.

“Seçim dönemlerinde politikacıların kaynak ülkelerdeki halkların alınacağı yorumlarda ve tutumlarda bulunmaları bu bölgelerden alınan satış talebini olumsuz olarak etkiler (K5).”

“Savaş durumları bizim ülkemizde olmasa dahi yakın bir yerde gerçekleştiğinde uzak ülkelerdeki insanlar coğrafi bilgilerindeki yetersizlik ve medyada duyduklarının etkisi altında ülkemize olan turizm taleplerini azaltmaktadır (K17).”

Kriz dönemlerinde otel işletmelerinin fiyatlandırma stratejisiyle başa çıkması, çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmalarına neden olur. Öncelikle, ekonomik belirsizlik artar ve gelecekteki talebi öngörmek zorlaşır. Maliyetler genellikle sabit kalır veya artar, bu da fiyatlandırma stratejilerinin dengelenmesini güçleştirir.

“Otel işletmeleri son birkaç yıl sürekli bir kriz ortamında olmaktan dolayı ciddi kar kayıpları yaşadılar. 2023 yılı pandeminin etkilerinin büyük miktarda ortadan kalktığı ve dünya çapında oldukça yüksek enflasyonun yaşandığı bir yıl oldu. Belek bölgesi otelleri geçmiş yılların kar kayıplarının telafi edilmesini fiyatların hızlı bir şekilde yukarıya çıktığı dönemde daha sert satış fiyatları lanse ederek gerçekleştirmek istedi. Ancak bu fiyat seviyesi piyasada kabul görmedi. 2023 yılı bu işletmelerin tarihsel olarak düşük doluluklarla geçirdikleri bir dönem olarak kayda geçti. Fiyatlandırma stratejisinde aşağıya ve yukarıya doğru yapılan hatalar kitle turizmi gerçekleştiren bir otel işletmesi için aynı derecede tehdit oluşturur. Önemli olan piyasanın kabul edeceği optimal ciroyu sağlayacak fiyatı bulmaktır (K7).”

“Piyasa ile barışık olmayan fiyat düşük olduğu durumda potansiyel bir gelirden feragat etmeye yüksek olduğunda ise potansiyel bir satışı reddetmeye sebebiyet verir (K12).”

Otel işletmeleri, kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerini ve kanallarını yeniden şekillendirme ihtiyacıyla karşılaşır. Krizler genellikle seyahat talebinde bir düşüşe neden olurken, pazarlama faaliyetleri de bu değişime ayak uydurmalıdır. Pazarlama kanallarında değişim temasına yönelik katılımcı görüşleri şu şekildedir.

“İşletmemiz Rus pazarıyla tek yetkili çalışan bir işletmeydi. 2016 yılında yaşadığımız uçak krizi bu pazardaki talebin birden sifıra düşmesine sebebiyet verdi. Alanya aslında Rus pazarının çok yoğun tercih ettiği bölge. Bizim gibi birçok otel tek yetkili olmasa da ciddi kapasitelerini Rus pazarıyla dolduruyor olduğundan bu sert değişiklik Alanya'nın

genelinde Rus pazarı haricindeki pazarlarda faaliyet gösteren acentalara büyük bir talep artışına sebebiyet verdi. Biz de işletmemizin devamı için İngiltere ve Almanya pazarında faaliyet gösteren acentalar ile ilişkiler kurma yoluna gittik. Tabii bu pazarlar sadece merhaba dendiği için müşteri alabileceğiniz pazarlar değil. Tanınmak için belli bir süre geçmesi gereken ticari ilişkiler. Bundan dolayı fiyatlarımızda çok okkallı indirimler vermek durumunda kaldık (K17).

Biz otel olarak iç pazara %10 üzerinde bir kapasite ayırmazdık. Ancak hem 2016 uçak krizi döneminde hem 2020 pandemi döneminde yurt dışından ciddi miktarda azalan turist talebinden dolayı iç pazara sunduğumuz kapasitemizi %30, %40 seviyelerine çıkardık. İşletmemizin bu seviyede iç pazar ağırlaması yaptığı dönemler birçok operasyonel sorunla karşılaşmamıza sebebiyet verdi. Ancak işletmenin belli doluluk seviyelerine ulaşması ticari faaliyetlerinde ayakta kalması için elzem olduğundan bu hareketi yaptık (K9).

Kriz dönemleri otel işletmelerinde *misafir tercihlerinde değişikliklere* sebep olabilmektedir. Özellikle, ekonomik belirsizlikler, seyahat kısıtlamaları veya sağlık endişeleri gibi faktörler, misafirlerin seyahat alışkanlıklarını ve tercihlerini etkileyebilir. Kriz dönemlerinde, misafirler genellikle daha az harcama yapma eğiliminde olabilirler, buna karşın güvenliği ve hijyen standartlarını daha fazla önemserler. Bu durum, otel işletmelerinin misafirlerine sağladığı hizmetlerde ve tesislerde değişiklikler yapmasını gerektirebilir.

“Pandemi döneminde insanlar ev kiralama opsiyonunu daha fazla tercih ettiler. Bu dönemde ev kiralayan kişiler takip eden yıllarda da bu tercihlerini korudular. Emlak sektöründeki hızlı yatırım son yıllarda turizme yönelik kullanılabilecek ev stoğunda çok ciddi seviyelere gelmesine sebebiyet verdi. Günümüzde ev kiralama otel sektörünün karşısında adil olmayan bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkıyor. Bu kiralamalar otel sektörünün verdiği ne vergiyi ne sigortayı ne kayıt içi istihdamı sağlamayarak haksız rekabet yaratıyor (K7).”

Otel işletmelerinin değer zincirinde birincil faaliyetleri içerisine yer alan **hizmetler** ana teması üç alt temaya ayrılmıştır. Bunlar; *esnek iptal/değişiklik politikaları, misafir şikayetleri ve yönetimi, ekstra hizmet talepleridir.*

Kriz dönemlerinde otel işletmelerinin *esnek iptal ve değişiklik politikalarını* benimsediği görülmektedir. Özellikle, ekonomik belirsizlikler, seyahat kısıtlamaları veya sağlık endişeleri gibi faktörler, misafirlerin seyahat planlarını değiştirmelerine veya iptal etmelerine neden olabilir. Bu durumda, otel işletmeleri, misafirlerin esneklik ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara güven sağlamak için daha esnek iptal ve değişiklik politikaları

uygulamaktadır. Bu politikalar, misafirlerin rezervasyonlarını daha rahat bir şekilde yapmalarını sağlar ve seyahat planlarında ani değişiklikler olması durumunda daha az stres yaşamalarına yardımcı olur.

“2020 yılındaki iptal furyası ve bu dönemdeki birçok acentanın iptal iadelerini zamanında yapmamış olması ve otel fiyatlarının enflasyonist ortam içerisinde çok hızlı yükselmiş olması münferit alım yapan turistlerin alım kararlarını daha rahat alabilmelerini sağlamak amacıyla otellerin ücretsiz iade politikalarını genişletmelerine sebebiyet verdi (K12).”

“Pandemide hayatımıza giren esnek satış politikaları kalıcı oldu (K2).”

Kriz dönemlerinde zorunlu uygulanması gereken prosedürler, misafir beklentilerinde ve profilinde meydana gelen değişimler, hizmetteki değişimler misafir şikayetlerine yansıtılmaktadır. Bu da *misafir şikayetleri ve yönetiminde zorluklara yol açabilmektedir.*

Pandemi döneminde sağlık bakanlığının empoze ettiği kurallar çerçevesinde yemek hizmetlerimizi sunduk ancak misafirlerimiz bu uygulamaların zorunlu olduğunu bilmelerine rağmen tatil beklentilerinde farklı bir ortam ortaya çıktığından mutsuz oldular ve bu uygulamaları kendilerine anlatmamız noktasında ciddi problemler yaşadık (K16).

Kriz dönemlerinde fiyatların çok sert yükseldiği zamanlarda misafirler alışageldikleri otellerin daha alt sınıfı otellere gitmek durumunda kaldılar. Bize de bu şekilde geçmiş yıllarda Belek otellerinde sıkça konaklamış olan ancak kriz senesinde artan fiyatlardan dolayı daha uygun bizim gibi işletmeleri seçen misafirlerimiz oldu. İşletmemiz turizm bakanlığı kıstaslarına göre 5 yıldızlı olarak sınıflandırılmış bir tesis. Ancak takdir edersiniz ki aynı sınıfta da olsa işletmeler coğrafi konumları büyüklükleri ve en önemlisi aldıkları ücrete göre farklı içerikler sunuyor. Bizde doğal olarak bir Belek otelindeki hizmet içeriğini sunmamaktayız ancak gelen misafirlerimiz aradaki fiyat farkını gözetmeden sadece 5 yıldız sınıflandırmasından aynı hizmet beklentisi içinde oldular. Bundan kaynaklanan beklenti ve gerçek uyumsuzluğu işletmemizin misafir ilişkilerinde ciddi olumsuzluklar yaşamamıza yol açtı (K1).

Kriz dönemleri genellikle otel işletmelerinde *ekstra hizmet taleplerine* sebep olabilir. Özellikle, krizler sırasında misafirlerin ihtiyaçları ve beklentileri değişebilir ve bu da ekstra hizmet taleplerinin artmasına yol açabilir. Örneğin, misafirler sağlık ve güvenlik konularında daha fazla bilgi talep edebilir veya hijyen standartlarına daha fazla önem verebilirler. Bu durum, otel işletmelerinin ekstra hizmet taleplerini karşılamak için

personel kaynaklarını yeniden düzenlemesini veya operasyonlarını uyarlamasını gerektirebilir.

“Değişik müşteri gruplarının beklentileri değişik oluyor örnek olarak belli kriz dönemlerinde iç pazar müşterilerimizin toplam misafirler içerisindeki oranı arttığında bu misafirlerimizin hassasiyet gösterdiği bazı konular operasyonumuzda aksama ve ek maliyetlere sebep oluyor. Örnek olarak odalarda sık tekstil değişimi isteği odalarda çok çocuklu aileler sebep olduğu hasarlar restoranlarda yüksek yiyecek israfı gibi (K11).”

“Pandemide herkesin aklında olan hastalık korkusu normalde problem edilmeyecek çok basit noktalarda ek ve bazen mantık dışı hijyen hizmetleri talebi doğurdu (K5).”

3.3.2. Kriz Dönemlerinin Otel Değer Zincirinin Destekleyici Faaliyetlerine

Etkilerine Yönelik Bulgular

Kriz dönemlerinin değer zincirinin destekleyici faaliyetlerine etkilerine yönelik bulgular yönetsel altyapı faaliyetleri, insan kaynakları, teknoloji, tedarik faaliyetleri olmak üzere dört ana tema altında alt temalara kodlanmıştır. Dört ana tema, alt temaları ve açıklamaları Tablo 3.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Kriz Dönemlerinin Değer Zinciri Destekleyici Faaliyetlerine Etkileri

Ana Tema	Alt Tema	Açıklama
Yönetsel Altyapı Faaliyetleri	Finans Yapısı	Kriz sırasında şirketin mali durumunun sağlamaştırılması ve risk yönetimi stratejileri.
	Enerji yönetimi ve verimliliği	Kriz koşullarında enerji kullanımının daha etkin yönetilmesi ve enerji maliyetlerinin düşürülmesi yönünde atılan adımlar.
	Uzun vadeli planlama ve yatırım	Krizlerin işletmenin uzun vadeli planlama ve yatırım yapmasına yönelik yarattığı zorluklar.
İnsan kaynakları	İstihdam değişiklikleri	Kriz sırasında yaşanan işten çıkarmalar veya personelin sektörden çekilmesi gibi istihdam durumundaki değişiklikler.
	Personel motivasyonu	Kriz dönemlerinde personellerin moral ve motivasyon düzeylerinde meydana gelen değişiklikler.
Teknoloji	Dijital adaptasyon ve yenilikler	Kriz süreçlerinde, işletmelerin dijital teknolojilere adaptasyonu ve yeni dijital çözümlerin benimsenmesi.
	Operasyonel verimlilik araçları	Kriz zamanlarında, operasyonel süreçleri optimize etmek için kullanılan teknolojik araçlar ve yazılımlar.
Tedarik Faaliyetleri	Tedarikçi yönetimi	Kriz durumlarında, tedarikçilerle olan ilişkilerin yönetimi.
	Satın alma stratejileri	Kriz süreçlerinde, maliyetleri yönetmek için uygulanan satın alma politikaları.

Katılımcıların *yönetmel altyapı faaliyetleri* hakkındaki görüşlerine yönelik yapılan analiz sonucunda yönetmel altyapı faaliyetleri ana teması üç alt temada toplanmıştır. Bunlar; *finans yapısı, enerji verimliliği ve yönetimi, uzun vadeli planlama ve yatırımdır.*

Kriz dönemlerinde işletmenin *finans yapısı* önemlidir çünkü finansal sağlamlık, işletmenin krizleri atlama ve varlığını sürdürme yeteneğini belirler. Güçlü bir finans yapısı, işletmeye likidite sağlar, borçları yönetir ve acil durum fonlarına erişimi kolaylaştırır. Bu, etkin nakit yönetimi, borçların dengeli bir şekilde yönetilmesi ve sağlam finansal planlama gerektirir. Bu konudaki deneyimlerini K7 nolu katılımcı şu şekilde aktarmıştır.

“Finansal kriz dönemlerinde çalıştığımız bankanın izlediği politikalar piyasanın gerçeklerinden uzak ve bizim ihtiyaçlarımızı karşılamayacak hale geldiğinden dolayı ciddi nakit akış problemleri riski ile karşılaştık. Bundan dolayı daha yüksek faiz maliyetlerine katlanarak kredi borcumuzu farklı bir bankaya taşıdık (K7).”

Kriz dönemlerinde *enerji verimliliği ve yönetimi*, otel işletmelerinin altyapı faaliyetleri içerisinde bir diğer önemli konudur. Çünkü maliyetleri azaltır, çevresel sürdürülebilirlik sağlar, operasyonel verimliliği artırır ve işletme sürekliliğini güvence altına alır. Bu nedenlerle, otel işletmeleri kriz dönemlerinde enerji yönetimine odaklanarak daha güçlü ve sürdürülebilir bir konuma gelebilirler.

“Tabi bu enerjiye ödediğimiz rakamlar ciddi seviyeye gelmişti 2021’den sonra dolayısıyla bir enerji yatırımı yapmamız gerektiği belliydi. Güneş panelini ondan yaptık mı diye soracak olursanız evet bu bir örnek olabilir (K6).”

“Sıcak su tesisatındaki ısı kaybından doğacak verimsizliği ortadan kaldırmak için tesisatımızda kapsamlı bir izolasyon çalışması yaptık (17).”

Kriz dönemlerinde otel işletmeleri için *uzun vadeli planlama ve yatırım* yapmak genellikle zorlaşır çünkü krizler belirsizlik ve risklerle doludur ve geleceği tahmin etmek daha zor hale gelir. Bu konudaki deneyimlerini K13 nolu katılımcı şu şekilde açıklamıştır.

“Ard arda gelen krizlerden dolayı gereken sermayenin biriktirilememesi ve piyasadaki belirsizlikten dolayı ne acentalardan ne bankalardan bu tür bir yatırıma ilişkin destek alamıyoruz. Bu da işletmemizin eskimesini ve günün ihtiyaçlarına cevap vermede eksik kalmasına ve doğal olarak satış performansını yitirmesine sebebiyet veriyor (K13).”

Katılımcıların **insan kaynakları** hakkındaki görüşlerine yönelik yapılan analiz sonucunda insan kaynakları ana teması üç alt temada toplanmıştır. Bunlar; *istihdam değişiklikleri, çalışan motivasyonu, sağlık ve güvenlik uygulamalarıdır.*

Kriz dönemlerinde otel işletmelerinde *istihdam değişiklikleri* kaçınılmazdır. Düşen talep, gelir kaybı ve maliyet azaltma çabaları gibi faktörler işletmeleri personel politikalarını gözden geçirmeye yönlendirir. Bu durumda, işletmeler genellikle personel sayısını azaltır, çalışma saatlerini kısaltır veya ücretlerde kesintiye gider. Ayrıca, geçici kapanmalar veya işletme kapasitesindeki kısıtlamalar da istihdamda değişikliklere neden olabilir. Kriz dönemlerinde işletmelerin dönüşüm ve yeniden yapılanma sürecine girmesi, departmanların yeniden yapılandırılması veya kapatılması gibi daha köklü değişikliklerle sonuçlanabilir.

“Kriz dönemleri gelir kaybının yüksek olmasından dolayı personele sağlanan maaş seviyesinin kısıtlandığı dönemler geliri düşen personel yaşadığı finansal dar boğazdan dolayı hem iş huzurunu yitirir hem de alternatif arayışlara girer yetişmiş kadrosunu kaybetmesi veya kadrosunun tam performans çalışmaması insana insanla hizmet üretilen bir otel işletmesi için çok büyük bir problemdir (K16).”

Kriz dönemlerinde otel işletmelerinde *personel motivasyonu* olumsuz etkilenebilir. Krizler genellikle belirsizlik, endişe ve stresle birlikte gelir, bu da personelin moralini ve motivasyonunu düşürebilir. İşletmelerdeki gelir kayıpları, kısıtlı kaynaklar, işten çıkarmalar veya ücret kesintileri gibi faktörler çalışanların motivasyonunu etkileyebilir. Ayrıca, iş yükündeki artış, işyerindeki değişiklikler veya belirsizlikler, çalışanların stres seviyelerini artırabilir ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, işletmeler kriz dönemlerinde personel motivasyonunu korumak için ekstra çaba harcamalı, iletişimi güçlendirmeli ve çalışanların ihtiyaçlarını anlamak için destek sağlamalıdır. K14 nolu katılımcı bu konudaki görüşlerini aşağıdaki şekilde izah etmektedir.

“Kriz dönemleri gelir kaybının yüksek olmasından dolayı personele sağlanan maaş seviyesinin kısıtlandığı dönemler geliri düşen personel yaşadığı finansal dar boğazdan dolayı hem iş huzurunu yitirir hem de alternatif arayışlara girer yetişmiş kadrosunu kaybetmesi veya kadrosunun tam performans çalışmaması insana insanla hizmet üretilen bir otel işletmesi için çok büyük bir problemdir (K14).”

Katılımcıların **teknoloji geliştirme** hakkındaki görüşlerine yönelik yapılan analiz sonucunda teknoloji geliştirme ana teması iki alt temada toplanmıştır. Bunlar; *dijital adaptasyon ve yeniliklerdir.*

Kriz dönemlerinde otel işletmelerinin tanıtım ve pazarlaması için *dijital adaptasyon ve yenilikler*, işletmelerin müşterilere ulaşma ve etkileşimde bulunma yöntemlerini dönüştürmesini sağlar. Dijital kanallar, kriz sırasında fiziksel temasın sınırlanması veya seyahat kısıtlamaları gibi faktörlerle birlikte, müşterilerle iletişim kurmanın ve onları hedeflemenin önemli bir yolunu oluşturur. Özellikle, sosyal medya, web siteleri, e-posta pazarlaması ve dijital reklam gibi dijital platformlar, işletmelerin müşterilere ulaşmasını, bilgi paylaşmasını ve güncellemeler yapmasını sağlar. Ayrıca, dijital adaptasyon, işletmelerin kriz sırasında hızlı bir şekilde stratejilerini değiştirmesine ve esnek bir pazarlama yaklaşımı benimsemesine olanak tanır. Örneğin, otel işletmeleri, kriz dönemlerinde esnek iptal politikaları veya özel teklifler gibi dijital pazarlama araçlarıyla müşterilere cazip teklifler sunabilir ve talebi artırabilir. Sonuç olarak, dijital adaptasyon ve yenilikler, otel işletmelerinin kriz dönemlerinde rekabet avantajı elde etmesine ve işletmelerini müşterilere daha etkili bir şekilde tanıtmalarına olanak tanır. K19 nolu katılımcı bu konunun önemini şu şekilde açıklamaktadır.

“Bizim teknolojiye hem gelirimizi hem giderimizi etkileyen noktada mutlaka bakmamız lazım, bizler ben şahsen teknolojiye deneyim ve eğitim sahibi değilim. O sebeple bazı işlerimiz var bizim bilgimiz dahilinde bazı işler var dışardan hizmet olarak almamız gerekiyor. Dijital marketing konusunda bu şekilde ilerliyorum, yönetiyorum, yönetmeye çalışıyorum. Şu anda dışarıdan hizmet alarak yürütüyorum. Dijital marketingte gördük ki pandemide göbeğini kesen herkes avantajlı yani acentanın inisiyatiflerinden çıkan veya kendi satışını yapabilme kabiliyeti olan herkesin bir avantaj içerisinde olduğunu gördük, bu noktada da en önemlisi satış tekniği kendiniz dijital dünyadan yapabiliyorsanız iyisiniz. Bu konuya çok önem veriyorum, çok uzun zamandan beri çok önem verdiğim bir konu ve bunun deneyimlerini gördük, müthişti. Otelin %80’ini biz tamamen dijital platformdan sattık. Öyle olunca gücünü biliyorum. Bizler şu anda paket turlar, acenta tur operatörü ilişkisinde çalışıyoruz, devam ediyoruz ama ben şuna inanıyorum ki dijital marketingte kendinizi geliştirirseniz ne kadar acenta bağımlılığını azaltırsanız o kadar riskinizi azaltırsınız (K19).”

Kriz dönemlerinde, işletmeler genellikle kısıtlı kaynaklarla karşı karşıya kalırken, teknolojiye dayalı *operasyonel verimlilik araçları*, personel zamanını ve enerjisini daha verimli kullanmalarını sağlar. Ayrıca, bu araçlar, işletmelerin müşteri deneyimini geliştirmelerine ve hizmet kalitesini artırmalarına yardımcı olur. Örneğin, otel işletmeleri, otomasyon yazılımları ve dijital rezervasyon sistemleri gibi araçlar aracılığıyla müşteri işlemlerini daha hızlı ve hatasız bir şekilde yönetebilirler. Ayrıca, IoT (Nesnelerin İnterneti) cihazları ve akıllı sensörler gibi teknolojiler, enerji ve su tüketimini izleyebilir, atık yönetimini optimize edebilir ve işletmelerin çevresel etkisini azaltabilir. Sonuç

olarak, teknolojiye dayalı operasyonel verimlilik araçları, otel işletmelerinin kriz dönemlerinde daha esnek, rekabetçi ve sürdürülebilir olmalarına olanak tanır.

“Eğitilmiş personel sayısının düştüğü ortamda elde olan personellerin işletmenin ihtiyacı olan icraatları yerine getirebilmeleri için ellerinde bulunan tüm teknolojik araç ve yazılımları en yüksek seviyede kullanmaları ihtiyaç göstermekte bu çerçevede işletmemizde çalışanlarımızın bu yönde eğitimine özellikle önem veriyoruz ve teşvik ediyoruz (K5).”

“İşletmemizdeki bar çalışanların ürün sunumlarını standardize etmek ve yapılan sunumlarında stok takibini gerçekleştirmek için akıllı musluk uygulamasına geçtik (K3).”

Katılımcıların **tedarik faaliyetlerine** yönelik yapılan görüşleri sonucunda tedarik faaliyetleri iki alt temada analiz edilmiştir. Bunlar; *tedarikçi yönetimi ve satın alma stratejileridir.*

Kriz dönemlerinde otel işletmeleri için *tedarikçi yönetimi*, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve operasyonel devamlılığını sağlamak için kritik öneme sahiptir. İşletmeler, tedarik zincirindeki güvenilir tedarikçilere sahip olmadan faaliyetlerini sürdüremeyebilirler. Kriz dönemlerinde tedarik zincirindeki kesintiler veya aksaklıklar, işletmelerin ürün ve hizmet teminini engelleyebilir, operasyonları durdurabilir ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, işletmelerin kriz dönemlerinde güçlü tedarikçi ilişkileri kurması ve sürdürmesi hayati öneme sahiptir. Tedarikçi yönetimi temasına yönelik görüşlerini K6 nolu katılımcı şu şekilde belirtmiştir.

“Tedarikçiler ile olan finansal ilişkilerimizde vadelerimiz belli ürün gamlarında çok kısaldı. Bu ürün gruplarındaki sert fiyat oynamalarının direkt bir sonucu. Bu kısaldan vadeler işletme açısından ek bir finansal yük anlamına geliyor. Yüksek kredi faiz maliyetleri yaşadığımız dönemde tedarikçi ödemelerinin dikkatli takibi muhasebenin önemli konu başlıklarından biri oldu. Özel bir yazılım kullanarak tedarikçilerimizin yaşlandırma analizlerini çok daha yüksek bir detayda inceleyerek ödeme planlarımızı finansal maliyetlerimizi minimize edecek ve tedarikçi ilişkilerimizi bozmayacak şekilde planlıyoruz (K6).”

Kriz dönemlerinde otel işletmeleri için *satın alma stratejileri*, işletmelerin maliyetleri azaltması, kaynakları verimli kullanması ve operasyonel sürekliliği sağlaması bakımından kritik öneme sahiptir. Satın alma stratejileri temasına yönelik uyguladıkları iki farklı stratejiyi K8 ve K10 nolu katılımcı aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

“Fiyatlardaki yüksek artışlar ve dijital ortamda alışveriş yapma altyapısının güçlenmesi sonucunda alımlarımızın belli bir kısmını yerel satıcılar yerine bu dijital ortamdan gerçekleştirmeye başladık (K8).”

“Ukrayna savaşı gibi tedarik zincirini etkileyen olaylar ve ülkemizin içinden geçtiği yüksek enflasyon ortamında belli ürünlerde işletmenin nakit akışının elverdiği oranda erken alım stratejileri oluşturmamızı gerektirdi. Bu stratejilerimizi gerçekleştirebilmek için yeni soğuk odalar gibi alt yapı yatırımları yaptık (K10).”



4. SONUÇ

Günümüzde, otel işletmeleri her zamankinden daha fazla ekonomik belirsizlikler, doğal afetler, sağlık krizleri ve diğer kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumlar, otel yöneticilerini hızlı ve etkili kararlar alarak işletmelerini krizlerin etkilerinden korumaya zorlamaktadır. Bu tez çalışması, kriz dönemlerinde otel işletmelerinin yönetimine odaklanarak, bu zorlukları anlamak ve etkili çözümler geliştirmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma üç ana başlık altında incelenmiştir. Bunlardan ilki, otel yöneticilerinin kriz algısını anlamaya yöneliktir. İkinci kısımda, kriz dönemlerinde otel yönetimi incelenmiştir. Üçüncü kısımda ise, krizlerin otel işletmelerinin değer zincirindeki her bir faaliyete nasıl etkileri olduğu araştırılmıştır.

Otel yöneticilerinin kriz algısı üç ana tema altında incelenmiştir. Bunlar; *kriz göstergesi, kriz boyutunun ölçülmesi, deneyimlenen krizler ve bir sonraki tahmin edilen krizdir*. Bulgulara göre, *talebin durması, gelir kaybı, misafir memnuniyetinde düşüş, personel ücretlerinin ödenmemesi, yerel veya küresel olaylar ve maliyet kalemlerindeki ani artışlar* otel yöneticileri için yaklaşan bir krizin göstergesi niteliğindedir. Bir krizin sinyalleri ne kadar erken fark edilir ve değerlendirilerek gerekli tedbirler alınırsa işletme krizi en az zararla atlatabilir (Buzlukçu ve Avcıkurt, 2016). İkinci ana tema ise kriz boyutunun ölçülmesidir. Bir krizin büyüklüğünün ölçümlenebilmesi, işletmeler için kritik önem taşır çünkü bu, risk değerlendirme, kaynak tahsisi, iletişim stratejisi ve acil durum planlaması gibi alanlarda bilinçli kararlar almayı sağlar. Krizin etkilerini anlamak, maliyet yönetimi ve finansal planlamada doğru yönlendirmeler yapılmasına ve kriz sonrası toparlanma sürecinin etkin yönetilerek krizin uzun vadeli etkilerini minimize etmeye olanak tanır. Bu tez çalışmasının bulguları bir krizin boyutunun karlılık kaybı, telafi edilme süresi varlık-kayıp oranı ile ölçümlenebileceğini göstermektedir. Bu ölçütler krizin boyutunu ve etkisini kavramsallaştırmada ve belirlemede somut göstergeler elde etmeye yardımcı olması açısından oldukça önemlidir. Otel yöneticilerinin gelecekteki kriz öngörülleri, *politik kriz, enerji krizi, istihdam krizi, iklim krizi ve ekonomik krizdir*. Otel yöneticilerinin son 10 yılda deneyimledikleri krizler ise, *ekonomik, doğal afet, politik, acente iflası ve istihdam krizidir*.

Araştırmanın ikinci kısmında ise kriz dönemlerinde otel yönetimi incelenmiştir. Kriz dönemleri krizlere hazırlık dönemi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemi olarak üç evrede ele alınmıştır.

Öncelikle otel yöneticilerinin krizlere nasıl hazırlandığını açıklayan **krizlere hazırlık dönemi stratejileri** ana teması *kaliteyi arttırmak, farklılaşma, verimliliği arttırmak, insan kaynağına yatırım, güçlü sermaye yapısı, pazar çeşitlendirmesi, tahsilat yapısı, durum senaryoları* olarak 8 alt temada gruplanmıştır. Bulgular, hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin misafir memnuniyetine ve marka değerine olumlu etkisinden dolayı kriz dönemlerinde işletmenin yüksek rekabet ortamında tercih edilme olasılığını daha da arttırdığı göstermektedir. del Mar Alonso-Almeida ve Bremser'in (2013) araştırması da yüksek kaliteye, marka imajına odaklanan otellerin krizle baş etme konusunda en iyi donanıma sahip olduğunu göstermektedir. Benzer olarak rakiplerinden kendini farklılaştıran bir işletme de talebin azaldığı kriz zamanlarında tercih edilme olasılığı daha yüksek olacağından krizlerden daha az etkilenen gruptadır. Farklılaşmak bu nedenle bir diğer krizlere hazırlık stratejisi olarak ifade edilmiştir. Farklılaşma stratejisi aynı zamanda Porter (1985) tarafından tanımlanan rekabet stratejilerinden biridir. Bu strateji, işletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü kazanmak için ürün veya hizmetlerinde benzersiz özellikler oluşturarak fark yaratmaya odaklanmasını önerir. Bir diğer krizlere hazırlıkta önemi vurgulanan strateji verimliliği arttırmaktır. Görüşmelerde işletmenin kaynaklarından maksimum fayda sağlayacak şekilde verimli bir operasyon yapısı kurmanın da krizler karşısında etkili kriz yönetimi sağlayacağını altı çizilmiştir. Krizlere yanıt verme ve krizleri yönetme konusunda insan sermayesinin kapasitesinin geliştirilmesi, işletmeler için önemli bir risk azaltma ve krizle baş edebilme unsuru haline gelmiştir (Pforr ve Hoise, 2008). Katılımcıların ifadeleri krizlere güçlü bir personel kaynağı ile yakalanan işletmelerin krizlerle daha iyi baş edebileceğini göstermektedir. Otelcilik sektöründe güçlü bir sermaye yapısı oluşturmak, krizlere hazırlık stratejilerinin önemli bir parçasıdır çünkü bu yaklaşım, işletmelerin zorlu ekonomik dönemlerde dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini artırır. Katılımcılar yedek akçe oluşturmanın ani pazar değişiklikleri veya beklenmedik mali ihtiyaçlar karşısında işletmenin daha esnek olmasını sağladığını ifade etmişlerdir. Gelirler düştüğünde veya acil harcamalar gerektiğinde, işletmenin elinde nakit olması, kriz durumlarında hayatta kalmasına yardımcı olmaktadır. Otelcilik sektöründe, talebin mevsimsellik göstermesi ve global ekonomik dalgalanmalardan etkilenmesi nedeniyle, finansal sağlık özellikle önemlidir. Güçlü bir sermaye yapısı, kriz zamanlarında işletmenin ayakta kalmasını ve kriz sonrası toparlanmayı hızlandırmayı sağlar. Otelcilikte pazar çeşitlendirmesi, krizlere hazırlık stratejisi olarak vurgulanan bir diğer konudur çünkü bu yaklaşım otellerin riskleri dağıtarak ve gelir kaynaklarını çeşitlendirerek daha dayanıklı hale gelmelerine olanak

tanır. Tek bir pazar segmentine veya coğrafi bölgeye odaklanmak, o alandaki olumsuz gelişmelerden, örneğin ekonomik durgunluk veya doğal afetlerden, aşırı derecede etkilenme riskini beraberinde getirir. Pazar çeşitlendirmesi ile oteller, farklı müşteri gruplarına ve pazarlara yayılarak, bir bölgede yaşanan sorunların tüm işletmeyi etkilemesini önleyebilir. Bu strateji, aynı zamanda değişen pazar koşullarına hızlı adaptasyon ve rekabetçi bir avantaj sağlayarak, kriz zamanlarında otellerin sürekliliği için hayati öneme sahiptir. Kısacası, pazar çeşitlendirmesi, otellerin kriz durumlarında daha esnek ve dirençli olmalarını sağlayarak, uzun vadeli başarı ve istikrarın temelini oluşturur. Otel işletmeleri için bir kriz türüne dönüşen acentaların iflası da bu acentalarla çalışan otelleri ciddi zararlara uğratmıştır. Katılımcılar bu durumdan kendini korumak için acentalarla olan anlaşmalarında vade sürelerini kısa tutacak şekilde bir ödeme planı oluşturarak tahsilat yapılarını oluşturduklarını vurgulamışlardır. Durum senaryoları, otel yöneticilerinin öngördükleri krizler üzerinde düşünerek krizlerle karşı karşıya geldiklerinde nasıl bir eylemde bulunabilecekleri üzerinde olası senaryolar üzerinden yaptıkları çalışmalar olarak ifade edilmiştir ve krizlere hazırlık stratejilerinin bir diğer alt temasıdır. Otel yöneticilerinin geleceği öngörmenin önemini farkına varmaları ve onun hakkında derinlemesine düşünmeye daha fazla zaman ayırmaları, kriz anlarında karar almayı daha etkili ve verimli hale getirebilir. Olası senaryoların sonuçları üzerinde düşünmek, karar vericiye kriz karşısında daha kendinden emin olmasını sağlayabilir (Rousaki & Alcott, 2006). Çoban ve Özel (2022) otel yöneticilerinin uyguladığı kriz yönetim stratejilerinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada da çoğu otel yöneticisinin, olası bir kriz durumunda kimin katılacağını, hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğini ve talimatların neler olduğunu açıkça belirten yazılı bir kriz senaryosu (acil durum eylem planı) olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yılmaz ve diğerlerinin (2019), Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmeleri ile yaptıkları çalışmanın bulgularında da bu tez çalışmasının bulguları ile benzer olarak krize hazırlık sürecinde otel işletmeleri tarafından alınan önlemlerde en çok pazarlama çalışmaları, insan kaynakları, maliyet, kalite, müşteriye yönelik uygulamaların yapıldığı sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Kriz dönemlerinde otel yönetimi başlığının ikinci ana teması **kriz süreciyle baş etme stratejileri**; *tasarruf stratejileri, liderin tutumu, fiyat düşürme, kredi arayışı, uzun vadeli düşünme* olmak üzere 5 alt temada gruplanmıştır. Tasarruf stratejileri ile, kriz durumunda gelir azaldığında nakit akışının dengelenmesi amaçlanmaktadır. Kriz anlarında tasarruf uygulamalarından başlıca vurgulanan personel maliyetlerini kırmak olmuştur. Otel işletmeleri kriz anlarında çalışanları işten çıkarmak, ücretsiz izinler

sunmak, haftalık saat/iş günü sayısını azaltmak, dış kaynak kullanımlarını azaltmak ve ücretleri düşürmek gibi yöntemlerle iş gücünü azaltarak maliyetlerini düşürme eğilimindedir (Promnil ve Polynyote, 2023). Bir diğer kriz anlarında öne çıkan tasarruf uygulaması da küçülmeye gitmektir. Küçülme, yürütülen bir işin daha az çalışanla organize edilerek, işletmenin maliyetlerini azaltan ve rekabet gücünü arttıran bir yönetim stratejisidir ve işletmelerin hedeflerine daha az maliyetler ile ulaşmasını sağlar (Çetinsöz vd., 2020). Özellikle bünyesinde birden fazla tesisi olan otel işletmeleri kriz anlarında tüm tesislerini açmayarak ve personel giderlerini, enerji maliyetlerini azaltarak daha verimli bir şekilde kriz anındaki azalan talebe hizmet verdiklerini ifade etmişlerdir. Kriz dönemi stratejilerinde bir diğer öne çıkan temada liderin tutumudur. Bu temada krizler karşısında liderin hem misafirlere için hem de personel için bir güven kaynağı olduğu krizleri soğukkanlı bir şekilde ele alarak ekibi de panik etmeden motive ederek doğru uygulamaları belirlemesinin öneminden bahsedilmiştir. Çalışanlar, çalıştıkları organizasyondaki yöneticilerin benimsediği liderlik tarzlarından doğrudan etkilenmektedir. Kriz yönetimi, güçlü iletişimle temsil edilen etkili liderlik kriterlerini, karar alma becerisini, kaynakların etkin delegasyonu ve koordinasyonunu, paydaşlarla iyi bir ortaklığı teşvik edebilecek katılımcı liderlere sahip olmayı gerektirir. Otel sektöründe kriz koşullarında liderliğin oynadığı bir diğer önemli rol, sınırlı reaksiyon süresinin yanı sıra öngörülemeyen durumlarla ve sınırlı karar süresiyle başa çıkabilmesidir (Alzoubi ve Jaafar, 2020). Krizler karşısında otel yöneticilerinin uyguladıklarını söyledikleri bir diğer konu fiyat düşürmedir. Azalan talep karşısında satışları canlandırmak için fiyat indirimlerine başvurulduğu dile getirilmiştir. Gerekli nakit akışını sağlamak ve giderlerin karşılanması için kredi arayışına girilmesi de kriz anında başvuru strateji temalarından bir diğeridir. Kriz dönemi stratejilerinin sonuncu alt teması ise uzun vadeli düşünmektir. Bu temada kriz anlarında alınan aksiyonların uzun dönemde işletmenin zararına olmayacak uygulamalar olmasına dikkat edilmesi açıklanmıştır. Bu temada katılımcılar tasarruf ve fiyat düşürme stratejilerinin uzun dönemde hizmet kalitesi düşüklüğünden dolayı marka değerinin düşmesi ve satış fiyatlarını toparlamanın zorlaşması gibi etkileri olacağını vurgulamış ve bu uygulamaları yapan katılımcıların aksine bir görüş belirtmişlerdir.

Kriz dönemlerinde otel yönetimi başlığının üçüncü ana teması **kriz sonrası etkiler**; *kaliteyi düşürmesi, misafir memnuniyetsizliği, finansal zarar, istihdam sorunları, misafir profiline etki, fiyatların toparlanamaması, işletmeyi güçlendirmesi* olmak üzere yedi alt temada gruplanmıştır. Katılımcılar kriz anlarında almak durumunda kaldıkları

maliyetleri düşürme, tadilatları erteleme ve kriz dönemlerinin sektörde yarattığı istihdam problemlerinin uzun vadede kriz sonrasında kalite düşüşü gibi etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Kalite düşüşü ve hizmetlerde meydana gelen değişimler de misafir memnuniyetsizliği olarak kriz sonrasındaki dönemde yaşanabilen etkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinin otel işletmeleri üzerinde oluşturduğu finansal zararların etkisi kriz sonrasında da devam etmektedir. Krizden çıkan işletmelerin eski finansal yapılarına ulaşmak için bir toparlanma süreci geçirdiği görülmektedir. Kriz sonrası etkilerin bir diğer alt teması istihdam sorunlarında ise, kriz dönemlerinde sektörün kaybettiği nitelikli istihdam kaybının krizler bittiğinde de etkilerini göstermesi ifade edilmektedir. Misafir profiline etki temasında ise, kriz dönemlerinde azalan taleple birlikte farklı pazar arayışlarına gitmesinin bir sonucu olarak krizlerin misafir profilini değiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kriz dönemlerinde, otel sektörü genellikle ciddi bir talep düşüşüyle karşılaşır ve bu durum, otellerin oda fiyatlarını düşürmelerine neden olmaktadır. Fiyatların toparlanamaması alt temasında da kriz sonrasında, fiyatların tekrar yükselmesinin zor olduğundan bahsedilmiştir. Krizin belirsizlikler yaratması ve mali kayıplara yol açması sebebiyle etkileri de olumsuz olmaktadır. Bu olumsuz temaların yanı sıra krizin etkilerinin son temasında krizlerin işletmeyi güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Thompson ve Louie (2006) çalışmalarında krizin işletmeler için bazı fırsatları da beraberinde getirebileceğini vurgulamıştır. İşletmeler, krize yönelik attıkları adımlarla krizin doğuracağı olası negatif sonuçların pozitif sonuçlara döndürebilmektedir. Bu bağlamda işletmenin krizle mücadelesindeki başarısı olumlu sonuçlar üretebilme kapasitesi ile de ilişkili görülmektedir.

Kriz dönemlerinin değer zinciri birincil faaliyetlerine yönelik etkiler; *içe yönelik lojistik, operasyonlar, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış, hizmetler* ana temaları olmak üzere değer zincirinin birincil faaliyetlerinin her bir fonksiyonu ayrı olarak incelenmiştir. İçe yönelik lojistik faaliyetlerinde tedarik zinciri kesintileri, maliyet artışları ve stok yönetimi zorlukları ön plana çıkmaktadır. Tedarik zincirinde, bir veya daha fazla tedarik zinciri unsurunun faaliyetleri kesintiye uğradığında kriz meydana gelir ve bu da normal mal veya hizmet akışında büyük bir kesintiye neden olur (Natarajarathinam vd., 2009: 537). Kriz dönemlerinin otellerin içe yönelik lojistik faaliyetleri üzerinde yaptığı olumsuz etkiler mevcut krizin üzerine bir de tedarik zinciri ile ilgili krizler oluşmasına sebebiyet verebileceğinden kriz dönemlerinde doğru bir şekilde yönetilmesi oldukça kritiktir. Operasyon faaliyetlerinde ise, personel verimliliği, hizmet kalitesinde düşüş, sağlık ve güvenlik önlemleri alt temalarına ulaşılmıştır. Daha

önce yapılan çalışmalarda özellikle pandemi, terör saldırıları gibi kriz dönemlerinde güvenlik ve sağlık tedbirlerinin artırılması noktasındaki adımların krizin etkilerini azaltmada önemli olduğunu göstermektedir. (Yılmaz ve Yılmaz, 2005; Henderson vd. 2010; Akbaş ve Mutlu, 2016; Bonfanti vd., 2021) Dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde misafir deneyimi değişiklikleri, iptaller ve rezervasyon yönetimi, misafir iletişimi zorlukları alt temalarına ulaşılmıştır. Pazarlama ve satış faaliyetlerinde talep düşüşü ve pazar dalgalanması, fiyatlandırma stratejileri, pazarlama kanallarında değişim ve misafir tercihlerinde değişiklikler alt temalarına ulaşılmıştır. Benzer olarak, Ivanoc ve Stavrinoudis'in (2018) Yunanistan'da yürüttüğü çalışmalarında da kriz döneminde otellerin daha fazla misafir çekmek için pazarlama çabalarını arttırdıkları, maliyetleri ve fiyatları düşürmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Hizmetlerde ise esnek iptal/değişiklik politikaları, misafir şikayetleri ve yönetimi, ekstra hizmet talepleri uygulamalarının ön plana çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Kriz dönemlerinin değer zincirinin destekleyici faaliyetlerine yönelik etkiler; *yönetsel altyapı faaliyetleri, insan kaynakları, teknoloji geliştirme, tedarik faaliyetleri* ana temaları olmak üzere değer zincirinin destekleyici faaliyetlerinin her bir fonksiyonu ayrı olarak incelenmiştir. Krizler otel işletmelerinin yönetsel alt yapı faaliyetleri özelinde incelendiğinde finans yapısı, enerji yönetimi ve verimliliği, uzun vadeli planlama ve yatırım alt temaları oluşturulmuştur. Burada krizler karşısında güçlü bir finans yapısına sahip olmanın, enerji verimliliğine yapılan yatırımların ve işletmenin uzun vadeli faydasına yönelik yapılan çalışmaların öneminden bahsedilmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinde ise, istihdam değişiklikleri, çalışan motivasyonu alt temalarına ulaşılmıştır. Yu ve diğerlerinin (2006), çalışmasında da benzer olarak sermaye yapısını iyileştirmenin kriz dönemlerindeki kritik önemi vurgulanmıştır. Çalışma aynı zamanda kriz döneminde rezervasyonların azalması ve bazı otellerin kapanmasından dolayı personel sayılarında ciddi bir azaltmaya gidildiği ve bunun da nitelikli ve tecrübeli personelin kaybına sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç da bu tez çalışmasının bulguları içerisinde yer alan istihdam değişiklikleri teması ile paralellik göstermektedir. Bir diğer insan kaynakları faaliyetlerinde öne çıkan bulgu ise kriz dönemlerinin personel motivasyonunu düşürmesidir. Korkusuz ve Kutluk (2015) çalışmalarında krizin işletmeye etkilerini ve yaşanacak değişimleri incelemiştir. Bu bağlamda kriz ortamında işletme içinde çatışmalarda artış gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kriz dönemlerinde çalışanlarda daha çekimser ve savunmacı tutumlar ortaya çıkabildiği görülmüştür. Krizin

etkisi ve süresine bağılı olarak çalışanların işletmeye güven duygusunun azalabildiğı ve kaygı düzeyinin yükseklediğı ve tüm bu değışimlerin sonucunda motivasyonda düşüş ve iş tatmininde azalma gözlenebileceğı bulgusuna ulaşılmıştır. Teknoloji geliştirme faaliyetlerinde dijital adaptasyon ve yenilikler, operasyonel verimlilik araçları alt temalarına ulaşılmıştır. Literatürdeki daha önce yapılan çalışmalar da benzer olarak kriz dönemlerinde teknolojinin ve dijitalleşmenin kriz dönemlerindeki olumlu etkisine değinmiştir. Henderson ve diğeri (2010) kriz zamanlarına yönelik işletmelerin etkili adımlar atabilmesi noktasında kullanılan teknolojinin iyileştirilmesinin pozitif sonuçlar verebileceğini vurgulamıştır. Liu ve Yang'ın (2021) araştırması ise, pandemi süresince self-service teknolojilerine yapılan yatırımın ve bu teknolojilerin kullanımının ve gelişmiş müşteri bildirimlerinin alınmasının arttığını göstermiştir. Tedarik faaliyetlerinde tedarikçi yönetimi, satın alma stratejileri alt temalarına ulaşılmıştır ve bu temalarda tedarik faaliyetlerinin kriz dönemlerindeki kritik önemine değinilmektedir. Tedarikçilerle sağlam ve güçlü ilişkiler kurmak, tedarik zinciri planlama ve kontrol çözümlerine yatırım, tedarikçileri coğrafi olarak farklı bölgelerden seçmek, tek bir tedarikçiye bağılı kalmamak için farklı tedarikçilerle çalışmak tedarik risklerini azaltmak için önemli stratejilerdir (Nakıboğlu, 2020). Ponis ve Ntalla'nın (2016) araştırması da benzer olarak tedarikçi çeşitliliğinin ve kapasite esnekliğinin kriz yönetimindeki önemini göstermektedir.

Bu tez çalışması kriz yönetimiyle ilgili kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Krizlerin etkilerini otellerin tüm faaliyetleri özelinde inceleyip bulgular sunmuştur. Kriz yönetimi, otel işletmeciliğı sektöründe hayatta kalmak ve başarılı olmak için hayati bir beceridir. Bu tez, kriz yönetimi stratejilerinin detaylı bir analizini sunarak, sektör profesyonellerine ve akademisyenlere değerli bilgiler sağlamaktadır. Krizler kaçınılmaz olsa da bu çalışma otel yöneticilerinin ve paydaşlarının, krizleri minimum zararla ve hatta güçlenerek atlatalmalarına yardımcı olacak stratejiler geliştirebilmeleri için bir temel sunmaktadır. Çalışma kriz deneyiminin konaklama sektörü için önemini vurgulamaktadır. Daha önceki kriz tecrübeleri kriz yönetimine yön vermektedir. Buradan hareketle bu çalışma son 10 yılın kriz deneyimlerini yansıması açısından sektör profesyonellerine kriz yönetimi süreçlerinde yol gösterici olması beklenmektedir.

Bu çalışma deniz-kum-güneş üçlemesine yönelik kitle turizminin hakim olduğı Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin son 10 yılın krizlerini deneyimlemiş üst düzey otel yöneticileri ile nitel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışmanın farklı tür ve sınıflandırmadaki konaklama işletmelerinde

yürütülmesi literatüre katkı sağlayabilir. Aynı zamanda krizlerin sağlık turizmi, kongre ve toplantı turizmi, kış turizmi ve kültür turizmi gibi farklı turizm destinasyonlarında hizmet veren konaklama işletmelerine yönelik etkilerini incelemek bu etkilerin farklı hedef kitleye sahip işletmeler üzerindeki etkilerin kıyaslanabilmesi açısından faydalı olabilir.



KAYNAKÇA

- Abecassis-Moedas, C. (2006). Integrating design and retail in the clothing value chain: An empirical study of the organisation of design. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 412-428.
- Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141-157.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Aktan, C. C., & Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, 2(42), 1-9.
- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (1997). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dynamics*, 26(2), 141-163.
- Atasoy, İ., & Ormanlı, O. (2019). Teknoloji ve siber güvenlik: Dijital toplumun geleceği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(4), 399-409.
- Augustine, N. R. (1995). Business Crises: Guaranteed Preventatives-and What to Do After They Fail. *Executive Speeches*, 9(6), 28-42
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 105-118.
- Adiyia, B., & Vanneste, D. (2018). Local tourism value chain linkages as pro-poor tools for regional development in western Uganda. *Development Southern Africa*, 35(2), 210-224.
- Arbulu, I., Razumova, M., Rey-Maqueira, J., & Sastre, F. (2021). Can domestic tourism relieve the COVID-19 tourist industry crisis? The case of Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20(1), 1-12.
- Akbaş, Z., & Mutlu, Ç. (2016). Turizmi Etkileyen Avrupa Birliği Politikalarının Türkiye Turizm Politikaları ile Karşılaştırılması: AK Parti Dönemi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 123-139.

- Aydemir, M. & Demirci, M. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 65-81.
- Aydın, B., & Doğan, M. (2020). Yeni koronavirus (COVID-19) pandemisinin turistik tüketici davranışları ve Türkiye turizmi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 93-115.
- Ateş, A., Gökçe, F., Kılınç, C., & Sunar, H. (2017). 2003-2016 Yılları Arası Türkiye Turizm Ekonomisinin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yöntemiyle Performans Değerlendirmesi. *The First International Congress on Future Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability Proceeding Book*, 28-30 Eylül, Mersin.
- Ateş, E. (2021). COVID-19 Salgınının Türkiye'nin Dış Ticaretine Etkisi: Bir Yapısal Kırılma Analizi. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(3), 617-627.
- Alanya Turistik İşletmeciler Derneği. <https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanya-bolgelere-gore-tesis-sayi/> (20.12.2023)
- Altundeğer, N., & Yılmaz, M. E. (2016). İç Savaştan Bölgesel İstikrarsızlığa: Suriye Krizinin Türkiye'ye Faturası. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 289-301.
- Alzoubi, R. H., & Jaaffar, A. H. (2020). The mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 384-397.
- Assaf, A., & Scuderi, R. (2020). COVID-19 and the recovery of the tourism industry. *Tourism Economics: the Business and Finance of Tourism and Recreation*, 26(5), 731-733
- Baran, H. (2007). İşletmelerde kriz yönetimi. *Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü*, 5(4), 31-41.
- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bozgeyik, A. (2008). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Babu, B. P., Reddy, D. B., & Gokavi, N. (2022). Value Chain Analysis of Arabica Coffee in Karnataka. *Economic Affairs*, 67(2), 123-129.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bayraktutan, Y., Tüylüoğlu, Ş., & Özbilgin, M. (2012). Lojistik sektöründe yoğunlaşma analizi ve lojistik gelişmişlik endeksi: Kocaeli örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 61-71.
- Balakrishnan, K., Watts, R. & Zuo, L. (2016). The effect of accounting conservatism on corporate investment during the global financial crisis. *Journal of Business Finance & Accounting*, 43(5-6), 513-542.
- Bahar, O., & İlal, N. Ç. (2020). Coronavirüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 125-139.
- Bakan, İ. (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımları*, Beta Yayıncılık: Ankara.
- Basık, F.O., & Türker, İ. (2005). *Stratejik Maliyet Analizi ve Yönetimi*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 25-27 Kasım, İstanbul.
- Bay, M., & Koşar, A. (2021). Değer Zinciri Nedir? Ve Değer Zinciri Analizinin Çeşitli Sektörlere Olan Yansımalarına Kısa Bir Bakış. *Journal of International Social Research*, 14(77), 1119-1168.
- Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102871.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review* 23(2), 177-186.
- Burns, L. R., DeGraaff, R. A., Danzon, P. M., Kimberly, J. R., Kissick, W. L., & Pauly, M. V. (2002). The Wharton School study of the health care value chain. *The health care value chain: producers, purchasers and providers*. San Francisco: Jossey-Bass, 3-26.
- Bulunmaz, B. (2016). Gelişen teknolojiyle birlikte değişen pazarlama yöntemleri ve dijital pazarlama. *Trt Akademi*, 1(2), 348-365.

- Buzlukçu, C., & Avcıkurt, C. (2016). Otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejiler üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19, 149-166.
- Büyüközkan, G., & Vardaloğlu, Z. (2008). Yeşil tedarik zinciri yönetimi. *Lojistik Dergisi*, 8, 66-73.
- Billings, L. L., Thiessen, M., & Witwicki, N. (2004). *Value Chain Guidebook: A Process for Value Chain Development*. Canada: Ag and Food Council.
- Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M. A., & Batı, G. B. (2019). İş analitiği ve değer zinciri: Detaylı ve sistematik bir literatür taraması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (54), 1-24.
- Brewton, C. (1987). Managing a crisis: A model for the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(3), 10-15.
- Campo, S., Diaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. (26)8, 1292-1311.
- Çakar, K. (2018). Critical success factors for tourist destination governance in times of crisis: a case study of Antalya, Turkey. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(6), 786-802.
- Cannavale, C. Zohoorian Nadali, I & A. Esemplio, A. 2020. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in a Sanctioned Economy – Does the CEO Play a Role?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27 (6): 1005–1027.
- Campello, M., Graham, J.R. & Harvey, C.R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97 (3), 470-487.
- Choi, K. (2001). The Value Chain's Use For The Service Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 6(2), 9-16.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication* (1973), 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The Negative Communication Dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Effect on Behavioral Intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. Siyasal Kitabevi: Ankara

- Czarniawska-Joerges, B. (1988). Dynamics of organizational control: The case of Berol Kemi AB Accounting, *Organizations and Society*, 13(4) 415-430.
- Çakmak, F.T. (2019). Turizm Endüstrisinde Bütüncül Yaklaşımla Kriz Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık: Ankara
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çiftçi, T. (2011). *Üç Adımda Stratejik Yönetim*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu.
- Christian, M., Fernandez-Stark, K., Ahmed, G., & Gereffi, G. (2011). The tourism global value chain: Economic upgrading and workforce development. *G. Gereffi, K. Fernandez-Stark, & P. Psilos, Skills for upgrading, Workforce development and global value chains in developing countries*, 276-280.
- Chivaka, R. (2007). Cost management along the supply chain. *South African Journal of Accounting Research*, 21(1), 1-29.
- Çiçekdağı, M. (2022). Rusya Ukrayna Savaşının Turizme Yansımaları: Twitter Yorumları Analizi. 15. Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi, 21-23 Mayıs, İstanbul.
- Çevik, S., & Kaya, S. (2010). Türkiye'nin lojistik potansiyeli ve izmir'in lojistik faaliyetleri açısından durum (Swot) Analizi. *İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Bülten*, 22, 28.
- Çetinsöz, B. C., Turhan, M., & Köprülü, O. (2020). *Modern Yönetim Teknikleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Çolak, O., & Batman, O. (2019). Turizmde kriz yönetimi: İstanbul örneği. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 351-371.
- Dayton, B. W. (2004). Managing Crises in the Twenty First Century. *International Studies Review*, 6(1),165-194.
- del Mar Alonso-Almeida, M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148.

- Dilek, S. E., & Dilek, N. K. (2013). Dünyada ve Türkiye’de Yaşanan Olayların Turizme Yansımaları: 1960’tan Günümüze Tarihsel Bir Değerlendirme. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1083-1108.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, A. (2020). *Kriz Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Emek Kitap.
- Donovan, J., Franzel, S., Cunha, M., Gyau, A., & Mithöfer, D. (2015). Guides for value chain development: a comparative review. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 5(1), 2-23.
- Doğancılı, O. S. (2022). Rusya-Ukrayna Savaşının Türk Turizmine Yansımaları. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(9), 1171-1186.
- Dülğaroğlu, O., Aydemir, B., & Avcıkurt, C. (2019). Turizm sektöründe destinasyon pazarlaması üzerine bir yaklaşım önerisi. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research*, 3(3), 400-410.
- Duchin, R., Ozbas, O. & Sensoy, B.A. (2010). Sensoy Costly external finance, corporate investment, and the subprime mortgage credit crisis. *Journal of Financial Economics*, 97 (3), 418-435
- Ertaş, M., Sel, Z. G., Kırlar-Can, B., & Tütüncü, Ö. (2021). Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(9), 1490-1507.
- Eryılmaz, M. (2015). *İşletme Bilimine Genel Bir Bakış*. İstanbul: İşletme: Kuram ve Pratik, Ekin Yayınevi.
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. H., & Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Erbaşı, A., & Ersöz, S. (2011). Ahilik ve 4C pazarlama karması ilişkisi: tarihî perspektiften bakış. Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, (59), 135-146.
- Faulkner, B. (2013). Towards a framework for tourism disaster management. In *Managing tourist health and safety in the new millennium*. Routledge, 155-176.
- Fearne, A., Martinez, M. G., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581.

- Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value chains versus supply chains. *BP trends, 1*, 1-7.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2016). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. Sage.
- Georgantzas, N. C. (2003). Tourism dynamics: Cyprus' hotel value chain and profitability. *System Dynamics Review: The Journal of the System Dynamics Society, 19*(3), 175-212.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Ectj, 29*(2), 75-91.
- Gökkür, S., & Çelik, Z. (2016). Meyve ve sebze ürünlerinde küresel değer zinciri. *Meyve Bilimi, 1*, 50-55.
- Güney, T., Göktepe, S., & Kokonahoğlu, H. T. (2022). Rusya-Ukrayna Savaşı'nın Türkiye turizmüne olası etkileri. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 12*(1), 92-104.
- Gülenç, İ. F., & Karagöz, B. (2008). E-lojistik ve Türkiye'de e-lojistik uygulamaları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15)*, 73-91.
- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of contingencies and crisis management, 13*(3), 106-115.
- Glaesser, D. (2003), *Crisis Management in the Tourism Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing, 65*(2), 67-80.
- Gonzalez-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J. L., & Pelechano-Barahona, E. (2021). Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International journal of hospitality management, 92*, 1-11.
- Göral, R. (2014a). *Turizm işletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Göral, R. (2014b). Turizm sektöründe stratejik kriz yönetimine ilişkin bütünsel bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32*, 89-101.

- Haşit, G. (2013). Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler. Haşit, G. (Ed.), *Kriz iletişimi ve Kriz Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Hellin, J., & Meijer, M. (2006). Guidelines for value chain analysis. *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Rome, Italy*.
- Hermann, C.F. (1972). Threat, time, and surprise: A simulation of international crises. Hermann, C. F. (Ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*. New York: Free Press.
- Hall, C.M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tour Geogr*, 22(3), 577-598.
- Henderson, J.C. (2005), Responding to natural disasters: managing a hotel in the aftermath of the Indian Ocean Tsunami, *Tourism and Hospitality Research*, 6(1), 89-96.
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: causes, consequences and management*. Routledge.
- Henderson, J. C., Foo, K., Lim, H., & Yip, S. (2010). Sports events and tourism: The Singapore formula one grand prix. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 15-24.
- Husnayain, A., Fuad, A., & Su, E. C. Y. (2020). Applications of Google Search Trends for risk communication in infectious disease management: A case study of the COVID-19 outbreak in Taiwan. *International Journal of Infectious Diseases*, 95, 221-223.
- Ivashina, V. & Scharfstein, D. (2010). Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial Economics*, 97 (3), 319-338.
- Ivanov, S., & Stavrinoudis, T. A. (2018). Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands. *Tourism Management*, 67, 214-223.
- İç İşleri Bakanlığı, (2023). Basın Açıklaması. 05.04.2023 tarihinde <https://www.icisleri.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Jaques T. (2010). Embedding issue management as a Strategic Element of crisis Prevention. *disaster prevention and management: an international journal*, 19(4), 469-482.

- Karacan, S., & Savcı, M. (2011). Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 39-54.
- Koçel, T. (2014) *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kovoor-Mistra, S., Clarir, J., & Bettenhusen, K., (2001). Clarifying the Attributes of Organizational Crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91.
- Karaman, A., Sunar, H., & Coşkuner, M. (2016). Ruble Krizi ve Türk Turizmine Etkileri. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, Nevşehir.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: IDRC.
- Korkmaz, Ö., & Karaca, S. (2013). Firma Performansını Etkileyen Faktörler ve Türkiye Örneği. *Ege Akademik Bakış*, 13 (2), 169-179.
- Karacaer, S. S., & Öztürk, Y. (2019). Turizm Değer Zinciri Analizi Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 245-260.
- Karamustafa, K., & Öz, M. (2008). Uluslararası Dağıtım Turizm Kanalı Değer Zincirine İnternetin Katkısı: Fırsatlar ve Tehditlere Dayalı Bir Değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 273-292.
- Karakaş, Y. E. (2018). *Kriz dönemlerinde turizm işletmelerinde inovasyonun önemi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kaynak, İ. (2020). Yönetim Danışmanlığı ve Değer Zincirine Katkısı. Kriter Yayın Evi: İstanbul.
- Kuyucak, F., & Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 132-147.
- Kılıç, B., & Uslu, T. (2019). Porter'in Rekabet Modelinin İstanbul'daki Zincir Otel İşletmelerinde İncelenmesi. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 83-98.
- Kim, M., Roehl, W., & Lee, S. K. (2019). Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 74-82.
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: when does a molehill become a mountain?. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 6(1), 4-10.

- Kohli, A. K., Jaworski, B. & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kernisky, D. A. (1997). Proactive crisis management and ethical discourse: Dow Chemical's issues management bulletins 1979-1990. *Journal of Business Ethics*, (16), 843-853.
- Kozak, M. (2018). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri* (4.Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kothandaraman, P., & Wilson, D. T. (2001). The future of competition: value-creating networks. *Industrial marketing management*, 30(4), 379-389.
- Korkusuz, M. H., & Kutluk, E. (2015). Stratejik Yönetim Sürecinde Krizler ve Örgüt Üzerindeki Psikolojik Etkileri. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 21-33.
- Küçükaltan, D., Tükeltürk A.Ş., Çiftçi, G. (2015). *Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi.*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Küçük, F., & Bayuk, M. N. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7), 795-808.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı Türkiye Örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 216-230.
- Lalonde, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(2), 76-88.
- Luecke, R. (2015). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Laws, E., Bruce, P. & Chon, K. (2007). *Crisis Management in Tourism*. CAB International.
- Liu, C. & Yang, J. (2021), How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (33)9, 2907-2931.
- Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager: Facing disasters, conflicts, and failures*. Routledge.

- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human relations*, 36(12), 1141-1160.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis Management: Cutting Through the Confusion. *Sloan Management Review* 29(2), 15-20.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Masa'deh, R., Alananzeh, O., Tarhini, A. and Algudah, O. (2018), The effect of promotional mix on hotel performance during the political crisis in the Middle East, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, (9)1 33-49.
- Mete, B., & Acuner, E. (2014). A Value Chain Analysis of Turkish Tourism Sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (2), 499-506.
- Mccartney, G. (2020). Current Issues in Tourism The impact of the coro-navirus outbreak on Macao. From tourism lockdown to tourism recovery lockdown to tourism recovery. *Curr Issues Tour* 5(3), 1-10.
- Mitchell, J., & Phuc, L. C. (2007). *Final Report on Participatory Tourism Value Chain Analysis in Da Nang, Central Vietnam*. London: Overseas Development Institute, (ODI).
- Mitchell, J. (2012). Value chain approaches to assessing the impact of tourism on low-income households in developing countries. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 457-475.
- Natarajarathinam, M., Capar, I., & Narayanan, A. (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Nakıboğlu, G. (2020). Covid-19 küresel tedarik zincirlerinde yaşananlar ve dönüşüm. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 1-16.
- Okay, A., & Okay, A. (2014). *Halkla ilişkiler kavram strateji ve uygulamaları* (7. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Okumuş, F. (2010). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203-212.

- Okur, S. (2019). *Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Değer Zinciri Analizi: Kapadokya Bölgesi Uygulama Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Okumuş, F., & Avcı, U. (2008). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özden, K. (2021). *Toplam Kriz Yönetimi: İşletme ve Bölüm Stratej ve Politikalarıyla Bütünsel Yaklaşım*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Özüdoğru, B. A. (2023). 2023 Yılında Gerçekleşen Kahramanmaraş Merkezli Depremin Etkileri ve Politika Önerileri. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, Şubat.
- Öz, M. D. (2015). *Kruvaziyer turizmine yönelik tur uygulamalarında değer zinciri analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Özatay, F., & Sak, G. (2020). Covid-19'un ekonomik sonuçlarını yönetebilmek için ne yapılabilir. *TEPAV Politika Notu, 202005*.
- Paladino, M., Bates, H., & Silveira, G.J.C. (2002). Using a Customer-Focused Approach to Improve Quality Across the Value Chain: The Case of Siderar. *Total Quality Management, 13* (5), 671-683.
- Paolo, B., Silvana, S., Valerio, B., & Davide, C. (2020). Employing Value Chain Theory To Address COVID-19 Outbreak In Tourism Management: A Resilience and Stakeholder View. *International Journal of Business Research Management, 11*, 39-64.
- Patton Q. M. (2018) Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri (Bütün M., Demir B. S.). (2. Baskı), Ankara: Pegem Akademi
- Pavlatos, O., Kostakis, H., & Digkas, D. (2021). Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *Anatolia, 32*(1), 80-92.
- Pearce, P. (1982). Perceived Changes in Holiday Destinations. *Annals of Tourism Research, 9*(2), 145-164.
- Papatheodorou, A., Rosselló, J., & Xiao, H. (2010). Global economic crisis and tourism: Consequences and perspectives. *Journal of Travel Research, 49*(1), 39-45.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (2008). *Crisis Management (Vol. II)*. London: SAGE Library in Business and Management

- Pfarr, C., & Hosie, P. J. (2008). Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 249-264.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Ponte, S., Gereffi, G., & Raj-Reichert, G. (2019). Introduction to the handbook on global value chains. In *Handbook on global value chains* (pp. 1-27). Edward Elgar Publishing.
- Ponis, S. T., & Ntalla, A. (2016). Crisis Management Practices and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crisis. *Procedia economics and finance*, 39, 668-673.
- Promnil, N., & Polnyotee, M. (2023). Crisis Management Strategy for Recovery of Small and Medium Hotels after the COVID-19 Pandemic in Thailand. *Sustainability*, 15(5), 4194.
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme* (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Radwan, H. R. I., & Radwan, I. (2017). Managing hotels during economic challenges: A case study on hotels in Sharm El-Sheikh and Hurghada, Egypt. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2), 84-100.
- Rajashekariah, K., & Chandan, P. (2013). Value chain mapping of tourism in Ladakh. *WWF-India: New Delhi, India*.
- Rousaki, B., & Alcott, P. (2006). Exploring the crisis readiness perceptions of hotel managers in the UK. *Tourism and Hospitality Research*, 7(1), 27-38.
- Reynolds, B. (2005). Crisis and emergency risk communication. *Applied Biosafety*, 10(1), 47-56.
- Ricketts, K., G. Turvey, C., & I. Gómez, M. (2014). Value chain approaches to development: Smallholder farmer perceptions of risk and benefits across three cocoa chains in Ghana. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 4(1), 2-22.
- Rylance, A., & Spenceley, A. (2017). Reducing economic leakages from tourism: A value chain assessment of the tourism industry in Kasane, Botswana. *Development Southern Africa*, 34(3), 295-313.

- Rojas Bueno, A., Alarcón Urbistondo, P., & del Alcázar Martínez, B. (2020). The MICE tourism value chain: Proposal of a conceptual framework and analysis of disintermediation. In *Journal of Convention & Event Tourism* 21(3), 177-200.
- Sağır, M. (2020). Yönetimde Değişen Çevreye Uyum Mekanizmaları İnternet Kaynakları Eğitim Yayınevi: Konya
- Santana, G. (2005). Globalisation, safety and national security. In *Tourism in the Age of Globalisation*. London: Routledge.
- Sanchez-Perez, M., Teran-Yepe, E., Marín-Carrillo, M. B., Marín-Carrillo, G. M., & Illescas-Manzano, M. D. (2021). The impact of the COVID-19 health crisis on tourist evaluation and behavioural intentions in Spain: Implications for market segmentation analysis. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 919-933.
- Sharma, G.D, Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tour Manag Perspect*, 37(8), 100786.
- Sert, E. (2020). *Dijital Dönüşümde Endüstri 4.0 Değer Zinciri Temel Faaliyetler Analizi: Otomotive Sektörü İçin Moder Önerisi* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karacaer, S. S. (2019). *Turizm sektöründe değer zinciri analizi: Ürgüp destinasyon örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sio-Chong, U., & So, Y. C. (2020). The impacts of financial and non-financial crises on tourism: Evidence from Macao and Hong Kong. *Tourism Management Perspectives*, 33(1), 1-11.
- Spenceley, A., Habyalimana, S., Tusabe, R., & Mariza, D. (2010). Benefits to the poor from gorilla tourism in Rwanda. *Development Southern Africa*, 27(5), 647-662
- Slob, B., & Wilde, J. (2006). *Tourism and Sustainability in Brazil-The Tourism Value Chain in Porto de Galinhas, Northeast Brazil*. Netherlands: SOMOCentre for research on Multinational Corporations.
- Sürmen, Y. E. (2019). Siyasi Krizlerin Türkiye'nin Dış Ticaretine Etkisi: Rahip Brunson Davası. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 2(2), 189-207.
- Setthachotsombut, N., & Sua-iam, G. (2020). Tourism value chain management and tourism logistics in Ubon Ratchathani Province, northeast Thailand. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-11.
- Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15-28.

- Şenol, D., Erdem, S., & Erdem, E. (2016). IŞİD: Küresel bir terör örgütü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 277-292.
- Tağraf, H., & Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Tasnım, Z., Shareef, M. A., Dwivedi, Y. K., Kumar, U., Kumar, V., Malik, F. T., & Raman, R. (2022). Tourism sustainability during COVID-19: developing value chain resilience. *Operations Management Research*, 1-17.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yayın ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, (2017). Sınır Giriş Çıkış İstatistikleri. 05.04.2023 tarihinde <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html> adresinden erişilmiştir.
- TDK. (2024). Krizin tanımı. 09.03.2024 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Tesei, A. C., So, S. & Sin, L. (2006). Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to Sars. *Hospitality Management*, 25, 3-11.
- Tekin, M., & Ömürbek, N. (2004). *Küresel rekabet ortamında teknolojik iş birliği ve otomotiv sektörü uygulamaları*. Ankara: Yalı Yayıncılık.
- Thompson, R. A. (2004). *Crisis Intervention and Crisis Management*, Brunner-Routledge, New York
- Thompson, D. D. F., & Louie, R. P. (2006). *Cooperative Crisis Management and Avian Influenza*. Washington: Center for Technology and National Security Policy.
- Titiz, İ. (2003). Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 111-123.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Turgut, A. (2007). Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(4-5), 35-46.

- Türkiye Seyahat Acentecileri Birliği, (2013). 2013 Yılı Turizm İstatistikleri. 05.04.2023 tarihinde www.tursab.org.tr adresinden erişilmiştir.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2016). Turizm İstatistikleri. 05.04.2023 tarihinde <https://www.tuik.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Türkiye Seyahat Acentecileri Birliği, (2018). 2018 Yılı Turizm İstatistikleri. 05.04.2023 tarihinde www.tursab.org.tr adresinden erişilmiştir.
- Türkiye Seyahat Acentecileri Birliği, (2020). 2020 Yılı Turizm İstatistikleri. 05.04.2023 tarihinde www.tursab.org.tr adresinden erişilmiştir.
- Türkiye Seyahat Acentecileri Birliği, (2021). 2021 Yılı Turizm İstatistikleri. 05.04.2023 tarihinde www.tursab.org.tr adresinden erişilmiştir.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2023). Turizm İstatistikleri. 31.03.2024 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W. & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameter of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130-134.
- Utkucu, M., Durmuş, H., Uzunca, F., & Nalbant, S. (2023). 6 Şubat 2023 Gaziantep (Mw= 7.7) Ve Elbistan (Mw= 7.5) Depremleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Sakarya Üniversitesi Afet Yönetim ve Araştırma Merkezi, Sakarya Şubat*.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ünüvar, O., & Gümüş, M. (2016). Siirt Tillo Turizminin Geliştirilmesi Yönelik İnanç Turizmi Değer Zinciri ve Pazarlama Planı. II. Eurasia International Tourism Congress.
- Yaşar, G., & Yaşar, M. M. (2017). Türkiye–Rusya Uçak Krizi Sonrasında Türkiye Turizmi. *7. Uluslararası Karadeniz Sempozyumu*, 19-20 Ekim, Giresun.
- Yenişehirlioğlu, E., Salha, H., & Şahin, S. (2016). Politik krizlerin turizm talebi üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma: Rusya'nın değişen yüzü ve bu değişimin Türkiye turizmine etkileri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(03), 74-83.

- Yeniçeri, Ö. (1993). İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış. Ankara: Tutibay Basım.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (12.Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. A. (2022). 2016 Yılından Günümüze Türkiye-ABD İlişkilerinin Güvenlik Bağlamında Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 73, 53-71.
- Yılmaz, B. S., & Yılmaz, O. D. (2005). Terörizm ve terörizmin hedefi olarak turizm endüstrisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13), 39-58.
- Yıldız, Ö., & Işıldar, P. (2020). 2016 Türkiye Turizm Krizi Üzerine Bir İnceleme. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(59), 407-425.
- Yu, L., Stafford, G., & Armoo, A. K. (2006). A study of crisis management strategies of hotel managers in the Washington, DC metro area. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 91-105.
- Yücel, F. & Kalyoncu, H. (2010). Finansal Krizlerin Öncü Göstergeleri ve Ülke Ekonomilerini Etkileme Kanalları: Türkiye Örneği. *Maliye Dergisi*, 150, 53-69.
- Yılmaz, Y., & Bititci, U. S. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349.
- Yılmaz, Y., Ünal, C., & Dursun, A. (2019). Otel yöneticilerinin 2016 Türkiye turizm krizine ilişkin öngörüler ve kriz yönetim uygulamaları. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(56), 468-488.
- Zengin, B., & Özer, K. O. (2014). Politik Krizlerin Turizm Talebi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Gezi Parkı Eylemleri Örneği. *1. Uluslararası Turizm ve Yönetim Araştırmaları Kongresi*, 9-11 Mayıs, Antalya.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.
- Walters, D., & Rainbird, M. (2007). *Strategic Operations Management A Value Chain Approach*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wilks, J. & Moore, S. (2004). *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disaster*, APEC, Melbourne

Wilks, J., Stephan, J., & Moore, F. (2013). *Managing Tourist Health and Safety in the New Millennium*. Routledge.



ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Buket KOMSUOĞLU

Eğitim Bilgileri:

Derece	Kurum	Bölüm	Tarih
Lisans	Mustafa Kemal Üniversitesi	Seyahat İşletmeciliği	2009-2014
Lisans	Politecnico do Porto (Erasmus Programı)	Turizm İşletmeciliği	2012-2013
Yüksek Lisans	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	Turizm İşletmeciliği	2016-2019
Doktora	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	Turizm İşletmeciliği	2019-2024

Mesleki Denevim:

Görev	Kurum	Tarih
Öğretim Görevlisi (Yarı Zamanlı)	Alanya Üniversitesi	2019-Halen
İş Geliştirme Müdürü	Drita Otel	2017-Halen
Dijital Pazarlama Sorumlusu	Drita Otel	2015-2017
Resepsiyonist	Sunpark Otelleri	2013-2015
Tur Görevlisi	Alkış Turizm ve Seyahat Acentası	2011-2012

Yayınlanan Bilimsel Faaliyetler:

- Komsuoğlu, B. & Çetinsöz B. C. (2022). “Etkinlik İşletmelerinde Ekolojik Sürdürülebilirlik”, Turizm İşletmelerinde Ekolojik Sürdürülebilirlik, Arıca, R., Ed., Paradigma Akademi, Çanakkale.
- Komsuoğlu, B. & Çevirgen, A. (2022). Online Customer Engagement in the Hospitality Industry: A Mixed Method Research. The Central European Journal of Regional Development and Tourism, 14(2), 82-107.
- Komsuoğlu, B. (2024). “Arama Motoru Pazarlaması ve Adwords” Turizmde Dijital Pazarlama Stratejileri, Çetinsöz, B. C., Hazarhun, E., Koçak Bilgin, Y., Ed, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yabancı Dil Bilgisi:

İngilizce