

Olumsuz Ewom Mesajlarının Kriz İletişimi Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Nitel Bir Araştırma¹ (Araştırma Makalesi)

*Evaluation of Negative Ewom Messages Within the Scope of Crisis
Communication Strategies: A Qualitative Research for 4 and 5-Star Hotel
Businesses*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.845649

Ayşe ÖZER

ayyseozer@gmail.com

ORCID No: 0000-0002-5615-5410

Ali Ender ALTUNOĞLU

Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

aealtunoglu@mu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-7610-0812

Bu makaleye atıfta bulunmak için: Özer, F. & Altunoğlu, A. E. (2021). Olumsuz Ewom Mesajlarının Kriz İletişimi Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 5(3), Sayfa No.1249-1274.

ÖZET

Anahtar kelimeler:

eWOM,
Çevrimiçi yorumlar,
Kriz iletişimi,
Kriz iletişimi
stratejileri

Makale Geliş Tarihi:

23.12.2020

Kabul Tarihi:

28.07.2021

Bu çalışmada Türk ve Britanyalı turistlerin yaptığı olumsuz çevrimiçi yorumlar aracılığıyla müşterilerin yaşadığı olumsuzlukların kaynağı ve otel yöneticilerinin bu yorumlara karşı kullandıkları kriz iletişimi stratejileri tespit edilmiştir. Ayrıca Durumsal Kriz İletişimi Stratejileri, çalışmaya uygun olacak şekilde geliştirilerek, ilgili alana yeni bir formda sunulmuştur. Bunun için Muğla ili ve çevresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller için Tripadvisor sitesi üzerinden yapılan toplam 1128 olumsuz çevrimiçi yorum ve işletme yanıtı incelenmiştir. Elde edilen veriler Nvivo 12 programıyla betimsel olarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Türk ve Britanyalı turistlerin olumsuz yorum yapmasına sebep olan en büyük etken "hizmet" olarak tespit edilmiştir. Ayrıca otel yöneticileri tarafından olumsuz çevrimiçi yorumlara verilen yanıtlarda en çok "yeniden inşa" stratejisi kullanılmıştır.

¹ Bu çalışma, Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU danışmanlığında Ayşe ÖZER tarafından hazırlanan ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 19.06.2020 tarihinde kabul edilen "Olumsuz eWOM Mesajlarının Kriz İletişimi Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Nitel Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Keywords:

*eWOM,
Online comments,
Marketing mix,
Crisis
communication,
Crisis
communication
strategies*

ABSTRACT

In this study, the source of the negativities experienced by the customers through the negative online comments made by Turkish and British tourists and the crisis communication strategies used by the hotel managers against these comments were determined. In addition, Situational Crisis Communication Strategies have been developed in accordance with the study and presented to the relevant field in a new form. For this, a total of 1128 negative online reviews and business responses of 4 and 5-star hotels that are operating in and around Muğla province were examined on the Tripadvisor website. The data obtained were analyzed descriptively with the Nvivo 12 program. According to the results of the analysis, the most important factor that caused Turkish and British tourists to leave negative comments was identified as "service". In addition, the "rebuild" strategy was used the most in responses to negative online comments by hotel managers.

1.GİRİŞ

Çevrimiçi platformlar kriz iletişimi için iki ucu keskin bir kılıçtır. Çevrimiçi platformlar etkin bir şekilde kullanıldığında, işletme hakkında yapılan olumsuz yorumlar aracılığıyla eksiklikler belirlenecek ve tekrar aynı olumsuzlukları yaşamamak adına gereken önlemler alınacaktır. Öte yandan çevrimiçi platformlar verimsiz kullanıldığında (kriz sırasında uygunsuz bir mesaj göndermek gibi), şirkete geleneksel medya formlarından daha fazla zarar verecektir (Ki ve Nekmat, 2014: 145). Yapılan çalışmalar bu görüşü destekler niteliktedir ve olumlu yorumların tüketici seçimi üzerinde büyük etkilerinin olduğunu, olumsuz yorumların ise işletme itibarına zarar verebileceğini ve tüketicilerin işletmenin hizmetlerine olan güvenini önemli ölçüde azaltabileceğini göstermiştir. Bu nedenle çevrimiçi yorumları yönetmek otel endüstrisindeki girişimciler ve yöneticiler için oldukça önemlidir (Zhang vd., 2017: 35). Yönetimin aldığı karar işletmenin sürdürülebilirliğini ve hayatta kalmasını belirleyecektir. Bu nedenle yöneticiler olumsuz yorumlara yanıt verirken hatadan kaçınmalıdır. Çünkü uygun olmayan bir kriz iletişimi stratejisi başka bir krize yol açacaktır (Roslizawati, 2017: 11).

Bu bağlamda araştırmanın amacı; Türk ve Britanyalı turistlerin yapmış olduğu olumsuz yorumların neden kaynaklandığı tespit etmek, olumsuz çevrimiçi yorumlara yanıt verirken kullanılan kriz iletişimi stratejilerini belirlemek, Türk ve Britanyalı turistlere yanıt verirken kullanılan kriz iletişimi stratejileri arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmak, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin Türk ve Britanyalı turistlere yanıt verirken kullandığı kriz iletişimi stratejileri arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda otel yöneticileri ve uygulayıcılarına çevrimiçi platformlarda yaşanabilecek krizleri önlemeleri ve mevcut krizi ise işletme itibarını koruyarak atlatabilmeleri için önerilerde bulunmaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**2.1. Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim (eWOM)**

eWOM, internet üzerinden çok sayıda kişiye ve kuruma sunulan; bir ürün, hizmet veya işletme hakkında potansiyel, mevcut veya eski müşteriler tarafından yapılan olumlu veya olumsuz yorumları ifade etmektedir (Hennig-Thurau vd., 2004: 39). Günümüzde tüketiciler

mal ya da hizmetle ilgili bilgilere arkadaşları, tanıdıkları ve meslektaşlarıyla kurdukları kişisel iletişimin yanı sıra diğer birçok kişiyle kurdukları eWOM aracılığıyla da ulaşabilmektedirler. Mevcut müşteriler ürün ya da hizmeti deneyimledikten sonra edindiği bilgi ve deneyimleri eWOM aracılığı ile potansiyel müşterilerle paylaşarak onların da satın alma kararlarını etkilemektedirler. Bunun yanı sıra, mevcut müşteriler ürün ya da hizmeti deneyimledikten sonra memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumlarını kolay, hızlı, maliyetsiz ve bir o kadar da etkili bir yolla işletmelere iletebilmektedirler.

2.1.1. eWOM Arama Motivasyonları

İnternet tabanlı tüketici görüş platformlarının tüketicinin satın alma kararı vermesi üzerindeki etkisini incelemek için tüketicileri bilgi aramaya, başka bir deyişle tüketiciyi çevrimiçi yorumları okumaya teşvik eden sebepleri belirlemek gerekir. Bunun için Hennig-Thurau vd. (2003: 58) yapmış oldukları çalışmada eWOM arama motivasyonlarını beş ana başlık altında aşağıdaki gibi incelemiştir.

- **Satın almayla ilgili bilgi elde etme:** Bu motivasyonun oluşmasında etkili iki sebep vardır. Birincisi, diğer tüketicilerin yapmış olduğu çevrimiçi yorumlardan faydalanarak satın alma kararı vermeden önce var olan riski azaltma isteğidir. İkincisi ise tüketicinin satın alma kararı verme sürecinde harcanan zamanı azaltma çabasıdır. Çünkü internet tabanlı tüketici görüş platformlarında yapılan çevrimiçi yorumlar aracılığı ile ürün ya da hizmet kalitesi ile ilgili hızlı bir şekilde bilgi edinilebilmektedir.
- **Bilgi yoluyla sosyal oryantasyon:** Tüketiciler satın alma kararı vermeden önce uygun alternatifleri belirleyip, alternatifler arasında en iyi seçimi yapmak için çaba harcarlar. Fakat bunu yaparken yorumların taraflı ya da çelişkili olmasından dolayı sorun yaşamaları muhtemeldir. Bu yüzden tüketiciler, ürün ya da hizmetin sosyal prestijini değerlendirmek için yine tüketiciler tarafından yapılan tarafsız ve tutarlı çevrimiçi yorumları okuyarak bu durumu azaltabilirler. Çünkü diğer tüketicilerden elde edilen bilgiler, işletmeler ve pazarlamacıardan elde edilen bilgilere kıyasla daha güvenilir bulunmaktadır. İnternet tabanlı tüketici görüş platformları tüketicilerin yaptığı çevrimiçi yorumlarla birçok ürün ya da hizmetle ilgili tarafsız bilgi sunduğundan güvenilir bir bilgi kaynağıdır. Bunun yanı sıra; tüketicinin çevrimiçi yorumları okuyarak en iyi satın alma kararını vereceğine inanması, değerlendirmelerini diğer tüketici değerlendirmeleriyle karşılaştırma isteği, ürün ya da hizmet ile ilgili bu şekilde düşünen tek kişinin kendisi olmadığını görmesi, ürün ya da hizmetle ilgili problem yaşayan tek kişinin kendisi olmadığını görmesini de diğer motivasyon öğeleri olarak ifade etmişlerdir.
- **Ürünün nasıl tüketileceğiyle ilgili bilgi elde etme:** Tüketicinin ürün ya da hizmetle ilgili bilgi edinmesidir. Tüketici daha önce deneyimlememiş olduğu ürün ya da hizmet hakkında bilgi edinebilir, nasıl kullanacağını öğrenebilir veya ürünle ilgili herhangi bir problem yaşıyorsa doğru cevabı yine tüketicilerin yapmış olduğu çevrimiçi yorumlardan alabilir. Nitekim günümüzde en basit ürünün bile özelliklerinin arttırılarak karmaşık bir yapıya sahip olması tüketicilerin bilgi arayışına girmesine sebep olmuştur. Bu yüzden eWOM, tüketicilerin kolaylıkla ve hızlı bir şekilde güvenilir bilgilere ulaşmasına imkân verdiği için tüketiciler tarafından tercih edilen bir bilgi kaynağı haline gelmiştir (Godes vd., 2005: 417).
- **Sanal topluluk üyeliği:** Tüketiciler genellikle başkalarıyla iletişime geçme, kendilerini bir topluluğa ait hissetme motivasyonlarıyla internete yönelebiliyorlar (Granitz ve Ward, 1996: 161). Bunun altında yatan motivasyon öğeleri ise Hennig-Thurau ve Walsh

(2003: 58) çalışmalarında da belirtildiği gibi, tüketicinin; kendisini böyle bir topluluğun parçası olarak görmekten hoşlanması, diğer topluluk üyelerinin deneyimlerine katılmaktan zevk alması, yeni olanlarla ilgilenmesi ve trendleri öğrenmek istemesidir.

- **Ekonomik teşvik (Mükâfat):** Birçok tüketici görüş platformu tüketicileri doğrudan veya dolaylı olarak yaptığı çevrimiçi yorumları, sağladığı katkıları için ödüllendirir (örneğin: çevrimiçi rezervasyon ve tüketici yorum sitelerinin kullanıcılarına yaptığı promosyonlar). Nitekim Hennig-Thurau ve Walsh (2003: 58) yapmış oldukları çalışmada, ödüllendirmelerin, tüketicilerin çevrimiçi yorum okumaları için bir neden teşkil edebileceğini ifade etmektedirler.

2.1.2. eWOM'un Niteliği

eWOM'un niteliği müşterilerin memnuniyet düzeyine göre farklılık göstermektedir. Sunulan ürün ya da hizmetten memnun müşteri, olumlu; memnuniyetsiz müşteri ise olumsuz çevrimiçi yorum yapmaktadır. Olumlu eWOM; tüketici tarafından, ürün ya da hizmetle ilgili iyi deneyimlerin, memnuniyetin ifade edilmesi ve/veya diğer tüketicilere ürün ya da hizmeti satın almaları yönünde verilen tavsiyelerdir. Olumsuz eWOM ise bir ürün, hizmet veya işletme ile ilgili yaşanan olumsuzluk, ürün arızaları, ürün kötüleme ve/veya tatmin etmeyen bir deneyimden sonra oluşan memnuniyetsizlik sebebiyle tüketicilere ürün ya da hizmeti satın almamaları yönünde verilen tavsiyelerdir (Luo, 2009: 150). Olumsuz eWOM bir ürün veya hizmetin zayıflıklarını ve sorunlarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla insanların bu ürün veya hizmete benimsemeleri konusunda cesaretini kırmaktadır. Bu sebeple tüketiciler riskten kaçınmak isteyebilirler (Dellarocas, 2003: 1420; Duan vd., 2008: 1009). Olumsuz çevrimiçi tüketici yorumlarının miktarı arttıkça, ürüne karşı olan olumlu tutum azalmaktadır (Lee vd., 2008: 341). Örneğin Richins (1983: 68), memnuniyetsizlik yaşayan tüketici sayısının yüksek olması durumunda, tüketicilerin verdiği tepkilerin işletme için olumsuz imaj ve satışların azalması açısından kalıcı etkileri olacağını ifade etmişlerdir. Liao ve Zhong (2010: 722) ise olumsuz ağızdan ağıza iletişimin, olumlu ağızdan iletişimden daha büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlar ve işletmelerin olumsuz değerlendirmeleri ciddiye alıp, bu olumsuz etkiyi derhal kaldırmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Bu olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak için yapılması gereken ilk şey ise olumsuzluğun kaynağını tespit etmektir. Buradaki amaç söz konusu olumsuzluğun büyüyen bir krize dönüşmesini engellemektir. Bu başarısızlığında çevrimiçi platformlar kriz için tetikleyici bir görev üstlenecek ve söylentiler bir çığ gibi büyüyecektir. Çevrimiçi platformlarda kontrol altına alınmayan bu tür olumsuz söylemler gazete, radyo, televizyon gibi geleneksel medya araçlarında da yer almaya başladığında telafisi imkânsız sonuçlara sebebiyet verecektir. Bu da işletmenin mevcut imajının ve itibarının yok olmasına neden olacaktır (Wilcox vd., 2015: 287-288). Bu gibi durumların yaşanmaması adına otel işletmeleri müşterilerin beklentilerini görmeli ve bu beklentilere en uygun şekilde oluşturacakları pazarlama karmasıyla cevap vermelilerdir. Bu sebeple; bu çalışmada müşteri beklentileri pazarlama karması elemanları bağlamında incelenmiştir.

Hizmet işletmeleri için pazarlama karması elemanları (7P); ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place), tutundurma (promotion), insan (people), süreç yönetimi (process) ve fiziksel ortam (physical environment) öğelerinden oluşmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 1995: 4). Bahsedilen pazarlama karması elemanlarının başarısızlığı sonucunda müşterilerin beklentileri karşılanmamış olacak ve müşteri memnuniyetsizliği oluşacaktır. Özellikle, memnuniyetsiz müşterilerin yaptığı olumsuz çevrimiçi yorumlar, herkes tarafından görülebilir olduğundan

hızla yayılacaktır. Olumsuz çevrimiçi yorumlara uygun yanıtlar verilmediği ve süreç doğru yönetilmediği takdirde işletme itibarı zarar görecektir, işletme krizle karşı karşıya kalacak veya var olan kriz derinleşecektir. Bu sebeple çalışmada olumsuz çevrimiçi yorumlara odaklanılmıştır ve bu yorumların yarattığı tehditleri ortadan kaldırmanın yolu ise olumsuzluğa uygun şekilde kurulacak yerinde bir kriz iletişimidir.

2.2. Kriz İletişimi

Kriz iletişimi genel olarak, bir kriz durumunu ele almak için gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi ve dağıtılması olarak tanımlanabilir (Coombs, 2010: 20). Teknolojik gelişmelerin iletişim alanında yarattığı radikal değişimlerle bilgi, iletişim dünyasında hızla yayılabilir hale gelmiştir. Bu durum küçük krizleri bile bir çığ gibi büyütür, tüm paydaşlara göstermeye yetecek kadar ilgi çekici bir olaya dönüştürebilmektedir. Dolayısıyla tüm kriz yönetimi süreçleri de çevrimiçi dünyaya taşınmıştır. Bu durum işletmeler için oldukça kritik bir süreci de beraberinde getirmektedir. Paydaşları tarafından her an izlenebilir hale gelen işletmenin, uygun olmayan bir kriz iletişimi stratejisi takip etmesi potansiyel kriz durumlarını krize çevirebilir, mevcut krizlerin şiddetini artırabilir, şiddetle devam eden bir krizi ise süregelenleştirebilir. “Bir adamın eti, bir başka adamın zehridir.” diyerek durumu özetleyen Travers (1998: 143), kuruluşu krize hazırlayan yöneticilerin, krizi 'et' olarak görmesini ve her durumda farklı stratejiler kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. Bunun için araştırmacılar çeşitli kriz iletişimi teorileri ve bu bağlamda kriz iletişimi stratejileri sunmuşlardır. Sunulan en verimli çerçevelerden birisi olan Durumsal Kriz İletişim Teorisi (DKİT) Timothy Coombs tarafından geliştirilmiştir. DKİT Atif Teorisi ile temellendirilmiştir. Atif Teorisi'ne göre paydaşlar, krizi anlamlandırmak isterler. Bunun için; paydaşlar krizin sebebi hakkında atıfta bulunur ve kriz sorumluluğunu değerlendirirler (Coombs, 2007a: 136; Coombs, 1995: 448-449). Sonuç olarak, işletmenin sorumlu olduğu kabul edilirse, itibar zarar görür ve buna karşılık, paydaşlar işletmeyle ilişkilerini bitirebilir ve / veya olumsuz ağızdan ağıza iletişim kurabilirler (Coombs, 2007a: 136). Bu noktadan hareketle DKİT, kriz sonrası iletişimin sağladığı itibar korumasının nasıl en üst düzeye çıkarılacağını anlamak için kanıt dayalı bir çerçeve sunmaktadır (Coombs, 2007b: 163).

Kurumsal itibarda meydana gelecek potansiyel hasar ne kadar fazlaysa, kriz iletişimi stratejisi de mağdur ya da mağdurlar için o kadar uzlaştırıcı olmalıdır. Böylelikle işletme, mağdurları önemseydiğini, uygun davranış biçimini bildiğini ve kamu beklentilerini karşıladığını göstererek itibarın alacağı hasarı azaltacaktır (Coombs ve Holladay, 2002: 168). Bu iddiayı desteklemek için örgütsel suçlamalar durumunda itibar hasarını azaltmak için Tablo 1'de görüldüğü gibi kriz iletişimi stratejileri geliştirilmiştir.

Tablo 1. DKİT Kriz İletişimi Stratejileri

TEMEL KRİZ İLETİŞİMİ STRATEJİLERİ		
1.	İNKÂR STRATEJİLERİ	
1.1.	Basit İnkâr	Krizin olmadığını iddia etmek
1.2.	Suçlayıcıya Saldırma	İşletmede bir şeylerin yanlış olduğunu iddia eden kişi veya gruba karşı атаға geçmek

1.3.	Günah Keçisi	Kriz nedeniyle işletme dışından birilerini veya grubu suçlamak
2. HAFİFLETME STRATEJİLERİ		
2.1.	Mazur gösterme	Zarar verme niyetini reddederek ve / veya krizi tetikleyen olayları kontrol edemediğini iddia ederek kurumsal sorumluluğu en aza indirmek
2.2.	Gerekçeleştirme	Hatanın sebebini belirterek krizin yol açtığı algılanan hasarı en aza indirmek
3. YENİDEN İNŞA STRATEJİLERİ		
3.1.	Tazminat	Kriz mağdurlarına para veya başka hediyeler sunmak
3.2.	Özür	Kriz için tam sorumluluk almak ve paydaşlardan af dilemek
TAMAMLAYICI KRİZ İLETİŞİMİ STRATEJİLERİ		
4. DESTEKLEME STRATEJİLERİ		
4.1.	Hatırlatma	İşletmenin geçmişteki iyi çalışmalarını hakkında bilgi vermek
4.2.	Göze girme	Paydaşlara övgüde bulunmak ve/veya işletmeyle olan geçmişteki iyi çalışmalarını hatırlatmak
4.3.	Mağduriyet	İşletmenin de krizin kurbanı olduğunu hatırlatmak

Kaynak: Coombs (2007b: 170)

İnkâr stratejileri, işletme ile kriz arasındaki herhangi bir bağlantıyı ortadan kaldırmaya çalışır. İşletmeler kriz ile ilgili hiçbir sorumluluğu kabul etmezler. Kriz yöneticileri ‘gerçek’ bir kriz olmadığını savunarak suçlamaları inkâr edebilirler, kriz olduğunu iddia edenlere saldırabilirler ya da krizden dolayı başka bir kişiyi veya grubu mesul tutabilirler. *Hafifletme stratejilerinde* ise krizin varlığı kabul edilmektedir. Fakat işletmeyi mazur göstererek ya da gerekçe sunarak işletmenin krizle olan bağlantısını ve yaşanan olumsuzluğu en aza indirmek hedeflemektedir. Krizin insanların düşündüğü kadar kötü olmadığı veya işletmenin kriz üzerinde kontrol sahibi olmadığı ileri sürülmektedir. *Yeniden inşa etme stratejileri*, paydaşların, işletmenin itibarını yeniden şekillendirme çabalarını nasıl algıladığını doğrudan ele alarak itibarı geri kazanma çabaları olarak değerlendirilebilir. Bu durumda işletme sorumluluğu kabul edip açıkça özür diler veya mağdurlara para, hediye vb. vererek hatayı telafi yoluna gider. *Destekleme stratejilerinde*, paydaşlarla olumlu ilişkileri olan yöneticiler, örgütsel itibarı korumaya yardımcı olmak için bu iyi niyetten yararlanabilir, paydaşları kriz sırasında gösterdikleri çabadan ötürü övebilir veya işletmeyi de krizin mağduru olarak gösterip sempati çekebilir. Bir başka destekleme stratejisi olan hatırlatma da ise, krizin

mevcut olumsuzluklarını dengelemek için geçmişte yapılan iyi çalışmalar kullanılır (Coombs, 2007b: 171-172).

Özetle, işletmeler için çevrimiçi dünya birçok avantaj sağlarken, büyük krizlere ve beraberinde itibarın yerle bir olmasına da ortam hazırlayabilir. Daha öncede bahsedildiği gibi özellikle çevrimiçi platformlar aracılığıyla yapılan olumsuz çevrimiçi yorumlar, işletmeler için ciddi bir tehdit unsurudur. Paydaşlar, yaşadıkları herhangi bir olumsuzluk sonucu tepki olarak, sadece birkaç saat içinde işletmeye karşı bir hareket başlatabilirler. Bu sebeple, çevrimiçi platformlar sıkı denetlenmeli ve ivedilikle gereken müdahaleler yapılmalıdır. Bunun için ise gerekli araç, etkili bir kriz iletişimidir. Dolayısıyla konaklama sektörü yöneticileri ve uygulayıcıları çevrimiçi kriz yönetimi ve iletişimi konusunda uzmanlaşmalıdırlar. Bu durum, konaklama sektörü yöneticileri ve uygulayıcılarına etkili bir kriz iletişimi için pratik bilgiler sunma ihtiyacını doğurmaktadır. Özellikle ulusal alan yazında bu bakış açısıyla yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modelinin ve Veri Analizine İlişkin Ana/Alt Temaların Oluşturulması

Araştırmanın veri analizinde gereken ana ve alt temalar için Timothy Coombs tarafından geliştirilen DKİT kriz iletişimi stratejileri kullanılmıştır. Ana stratejiler, ana temalar (inkâr, hafifletme, yeniden inşa ve destekleme); alt stratejiler ise alt temalar (basit inkâr, aksini ispatlama, günah keçisi, mazur gösterme, tazminat, özür, hatırlatma, göze girme, mağduriyet) olarak kabul edilmiştir. Fakat işletme yöneticilerinin olumsuz yorumlara verdiği yanıtlar incelendiğinde; bahsi geçen alt temaların hiçbirine karşılık gelmeyen bazı yanıtlar olduğu görülmüştür. Bu sebeple, mevcut alt temalara aşağıdaki alt temalar da eklenmiştir.

1. Refutation (Aksini İspatlamak, yalanmak): Bu stratejinin amacı, paydaş iddialarını geçersiz kılmaya çalışmaktır. Bunun için seçeneklerden biri, paydaş beklentilerinin karşılandığına dair kanıt sağlamaktır. Diğer bir seçenek ise beklentilerin geçerliliğini sorgulamaktır. Yöneticiler, beklentinin yaygın bir şekilde paylaşılmadığını ve kuruluşun bundan haberdar olmadığını iddia ederler. Bu durumda beklentinin göz ardı edilebileceğini, çünkü yalnızca az sayıda paydaşla ilgili olduğunu savunurlar (Coombs, 2015: 25).

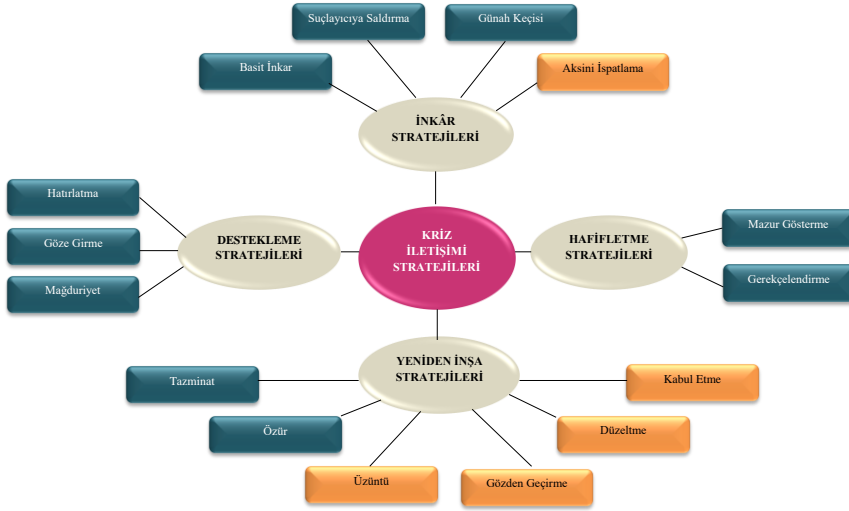
2. Regret (Üzüntü): Yönetici, örgütün kriz konusunda kendini kötü hissettiğini belirtir (Coombs, 2006: 248).

3. Recognition/ reception (Kabul etme): Örgüt tarafından bir sorun olduğu kabul edilir, ancak sorunu çözmek için hiçbir şey yapılmaz (Coombs, 2018: 53-54).

4. Revision (Gözden geçirme): Sorunlar karşısında, politikalarda veya davranışlarda bazı değişiklikler yapılabilir, ancak tam anlamıyla sorunların gerektirdiği ve istenen değişiklikler yapılmaz (Coombs, 2018: 54).

5. Reform (Düzeltilme): Politikalarda ve davranışlarda tam anlamıyla talep edildiği gibi değişiklik yapılır (Coombs, 2018: 54).

Anlatılanlar ışığında araştırmanın simgesel modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. DKİT kriz iletişimi stratejilerine eklenen stratejiler turuncu renk ile gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Simgesel Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Muğla ili ve çevresinde faaliyet gösteren, işletme belgeli otellerdir. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde temel alınan anlayış, önceden belirlenen bir dizi kısıtı karşılayan tüm durumların çalışılmasıdır. Söz konusu kistas ya da kistaslar araştırmacı tarafından oluşturabilir veya daha önce hazırlanmış bir liste kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122). Buradan hareketle araştırmanın örnekleme; Tripadvisor'a kayıtlı, 4 ve 5 yıldızlı, işletme belgeli otellerdir. Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden edinilen bilgiye göre; Muğla ili ve çevresinde 91'i 4 yıldızlı, 77'si 5 yıldızlı olmak üzere toplam 168 otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otel işletmelerinin 86'sı 4 yıldızlı, 70'i 5 yıldızlı olmak üzere toplam 156'sının Tripadvisor'da kaydı bulunmaktadır. Bahsi geçen 156 otel işletmesi hakkında Türk ve Britanyalı turistlerin Tripadvisor üzerinden yaptığı olumsuz yorumlar ve yöneticilerin bu yorumlara verdiği yanıtlar incelenmiştir. 4 ve 5 yıldızlı otellerin tercih edilme sebebi, bu otellerin neredeyse tamamının Tripadvisor'da kaydının bulunması, diğer konaklama işletmelerine kıyasla daha fazla yorum almaları ve yapılan yorumlara daha fazla geri dönüş sağlamalarıdır. Örnekleme, Britanyalı turistlerin dâhil edilme sebebi ise Muğla ili ve çevresinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı oteller hakkında TripAdvisor'da yer alan değerlendirme ve yorumların büyük bir çoğunluğunun bu milliyete mensup turistlere ait olmasıdır. Ayrıca Muğla İl ve Kültür Turizm Müdürlüğü (2020) istatistiklerine göre; 2019 yılında Muğla ili ve çevresini ziyaret eden Britanyalı (İngiliz) turist sayısı 1.137.108, toplam Britanyalı turist sayısı ise 3.068.796'dır. Bu rakamlar Muğla ilini ziyaret eden yabancı turistler arasında Britanyalı turistlerin, 37,05%'lik oranla en büyük paya sahip olduğunun göstergesidir ve bu da diğer bir tercih edilme sebebidir.

Tripadvisor sitesinde, Muğla ili ve çevresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik Ocak 2018 – Ekim 2019 tarihleri arasında, Türk ve Britanyalı turistler tarafından, kötü ve berbat şeklinde derecelendirilerek yapılan ve işletme tarafından yanıtlanan tüm yorumlar araştırmaya dahil edilmiştir. Bunun sonucunda; 696’sı Türk, 432’si Britanyalı turistlere verilen yanıtlar olmak üzere, toplam 1128 olumsuz yorum ve yanıt incelenmiştir.

3.3. Veri Analizi

Araştırmada; Muğla ili ve çevresinde bulunan, Tripadvisor’a kayıtlı 4 ve 5 yıldızlı otelleri ziyaret eden Türk ve Britanyalı turistlerin sanal ortamda yaptıkları, her kullanıcıya açık olan çevrimiçi yorumlar ve işletme yöneticilerinin bu yorumlara verdiği yanıtlar incelenmiştir. Gerekli verilere, 2019 yılı istatistiklerine göre aylık 460 milyon tekil ziyaretçiye sahip olan (Tripadvisor, 2020) seyahat sitesi Tripadvisor üzerinden ulaşılmıştır.

Tripadvisor tarafından, yapılan yorumlar için geliştirilen; mükemmel, çok iyi, ortalama, kötü ve berbat şeklinde 5’li bir derecelendirme mevcuttur. Müşteriler tarafından kötü ve berbat şeklinde derecelendirilerek yapılan olumsuz yorumların neden kaynaklandığını ve işletme yönetiminin verdiği yanıtlarda kullandığı kriz iletişimi stratejilerini tespit edebilmek için nitel araştırma deseni olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra kriz iletişimi stratejilerinin tespitinde, içerik analizini destekler nitelikte olan kelime bulutu analizi yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmasının sebebi, çevrimiçi kriz ya da muhtemel kriz durumlarında olumsuz yorumları ve işletme yönetiminin verdiği yanıtları derinlemesine inceleyebilmektir.

4. BULGULAR

Tablo 2, 3, 4, 5 ve Şekil 2 ile 3’te araştırma bulguları görülmektedir. Öncelikle Türk ve Britanyalı turistlerin olumsuz çevrimiçi yorum yapma sebepleri pazarlama karması elemanları bağlamında incelenmiştir. Bununla ilgili içerik analizi sonuçları Tablo 2 ve 3’te gösterilmektedir.

İşletme yönetiminin Türk ve Britanyalı turistlerin yaptığı olumsuz çevrimiçi yorumlara verdiği yanıtlar ise DKİT kriz iletişimi stratejileri bağlamında incelenmiştir. Bununla ilgili analiz sonuçları ise Tablo 4 ile 5 ve Şekil 2 ile 3’te gösterilmektedir.

Tablo 2. Türk Turistlerin Olumsuz Çevrimiçi Yorum Yapma Sebebi

Hizmet İçin Pazarlama Karması Elemanları	Türk Turist				Toplam Belirtilme Sayıları	Toplam Belirtilme Sayıları (%)
	4*	4* (%)	5*	5* (%)		
Hizmet	101	35.31%	483	34.13%	584	34.33%
Fiyat	20	6.99%	152	10.74%	172	10.11%
Dağıtım	3	1.05%	56	3.96%	59	3.47%

Tutundurma	7	2.45%	58	4.10%	65	3.82%
İnsan	70	24.48%	283	20.00%	353	20.75%
Fiziksel Ortam	76	26.57%	348	24.59%	424	24.93%
Süreç Yönetimi	9	3.15%	152	10.74%	44	2.59%
Toplam Belirtilme Sayıları	286	100.00%	1415	100.00%	1701	100.00%

Tablo 2’de Türk turistlerin olumsuz çevrimiçi yorum yapma sebepleri sayıları ve oranlarıyla gösterilmektedir. Elde edilen bulgulara göre Türk turistlerin olumsuz yorum yapmasına sebep olan en büyük etken 34.33% oranla “hizmet” olarak tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla; fiziksel ortam (24.93%), insan (20.75%), fiyat (10.11%), tutundurma (3.82%), dağıtım (3.47%) ve süreç yönetimi (2.59%) takip etmektedir.

Tablo 3. Britanyalı Turistlerin Olumsuz Çevrimiçi Yorum Yapma Sebebi

Hizmet İçin Pazarlama Karması Elemanları	Britanyalı Turist				Toplam Belirtilme Sayıları	Toplam Belirtilme Sayıları (%)
	4*	4* (%)	5*	5* (%)		
Hizmet	99	33.00%	226	29.01%	325	30.12%
Fiyat	19	6.33%	45	5.78%	64	5.93%
Dağıtım	7	2.33%	37	4.75%	44	4.08%
Tutundurma	16	5.33%	43	5.52%	59	5.47%
İnsan	69	23.00%	189	24.26%	258	23.91%
Fiziksel Ortam	82	27.33%	213	27.34%	295	27.34%
Süreç Yönetimi	8	2.67%	26	3.34%	34	3.15%
Toplam Belirtilme Sayıları	300	100.00%	779	100.00%	1079	100.00%

Tablo 3’te Britanyalı turistlerin olumsuz çevrimiçi yorum yapma sebepleri sayıları ve oranlarıyla gösterilmektedir. Elde edilen bulgulara göre Britanyalı turistlerin olumsuz yorum yapmasına sebep olan en büyük etken 30,12% oranla “hizmet” olarak tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla; fiziksel ortam (27.34%), insan (23.91%), fiyat (5.93%), tutundurma (5.47%), dağıtım (4.08%) ve süreç yönetimi (3.15%) takip etmektedir.

Tablo 4. Yöneticilerin Türk Turistlere Cevaben Kullandıkları Stratejiler

Stratejiler		Türk Turist				Toplam Belirtilme Sayıları	Toplam Belirtilme Sayıları (%)
		4*	4* (%)	5*	5* (%)		
İnkâr	Basit İnkâr	25	8.93%	113	10.11%	138	9.87%
	Suçlayıcıya Saldırma	34	12.14%	64	5.72%	98	7.01%
	Günah Keçisi	1	0.36%	8	0.72%	9	0.64%
	Aksini İspatlama	21	7.50%	40	3.58%	61	4.36%
Hafifletme	Mazur Gösterme	11	3.93%	42	3.76%	53	3.79%
	Gerekçeleştirme	15	5.36%	46	4.11%	61	4.36%
Yeniden İnşa	Tazminat	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	Özür	16	5.71%	159	14.22%	175	12.52%
	Pişmanlık	47	16.79%	225	20.13%	272	19.46%
	Gözden Geçirme	51	18.21%	199	17.80%	250	17.88%
	Düzeltilme	4	1.43%	12	1.07%	16	1.14%
	Kabul Etme	7	2.50%	12	1.07%	19	1.36%
Destekleme	Hatırlatma	7	2.50%	78	6.98%	85	6.08%
	Göze Girme	41	14.64%	115	10.29%	156	11.16%
	Mağduriyet	0	0.00%	5	0.45%	5	0.36%
Toplam Belirtilme Sayıları		280	100.00%	1118	100.00%	1398	100.00%

Tablo 4'te, otel yöneticilerinin olumsuz yorum yapan Türk turistlere karşı kullandığı stratejiler sayıları ve oranlarıyla gösterilmektedir. Elde edilen bulgulara göre 52.36% oranla en çok kullanılan strateji "yeniden inşa" olarak tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla; inkâr (21.88%), destekleme (17.60%) ve hafifletme (8.15%) stratejileri takip etmektedir. Bu bağlamda, içerik analizi sonuçlarını destekler nitelikte olan kelime bulutu analizi aşağıdaki gibidir.



Şekil 2. Yöneticilerin Türk Turistlere Cevaben Kullandıkları Stratejilere İlişkin Kelime Bulutu Analizi

Şekil 2’ye göre otel yöneticilerinin sırasıyla en sık kullandıkları kelimelerin, kelime bulutunun ortasında büyük puntolarla yazılı olan “üzgün”, “beklentilerinizi”, “özür”, “dikkate”, “memnun”, “önemli”, “bildiriminiz”, “karşılıyamadım”, “üzülerek” kelimeleri oldukları görülmektedir. Anlaşılabileceği gibi bu kelimeler “yeniden inşa stratejilerini” niteleyen kelimelerdir.

Ayrıca yeniden inşa stratejisinin 44.64%’lik oranla, 4 yıldızlı otel yöneticileri tarafından da Türk turistlere karşı en çok kullanılan strateji olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; inkâr (28.93%), destekleme (17.14%) ve hafifletme (9.29%) stratejileri takip etmektedir. Benzer şekilde, 5 yıldızlı otel yöneticilerinin de ağırlıklı olarak kullandığı stratejiler sırasıyla; yeniden inşa (54.29%), inkâr (20.13%), destekleme (17.72%), hafifletme (7.87%) stratejileridir. Ancak burada 4 ve 5 yıldızlı oteller arasındaki fark; 5 yıldızlı otellerin yeniden inşa stratejilerini daha yüksek, inkâr stratejilerini ise daha düşük oranda kullanmalarındadır.

Tablo 5. Yöneticilerin Britanyalı Turistlere Cevaben Kullandıkları Stratejiler

Stratejiler		Britanyalı Turist				Toplam Belirtilme Sayıları	Toplam Belirtilme Sayıları (%)
		4*	4* (%)	5*	5* (%)		
İnkâr	Basit İnkâr	30	12.77%	38	7.79%	68	9.34%
	Suçlayıcıya Saldırma	14	5.96%	39	7.99%	58	7.97%
	Günah Keçisi	3	1.28%	6	1.23%	9	1.24%
	Aksini İspatlama	18	7.66%	30	6.15%	48	6.59%
Hafifletme	Mazur Gösterme	13	5.53%	24	4.92%	37	5.08%

Şekil 3'e göre otel yöneticilerinin sırasıyla en sık kullandıkları kelimelerin, kelime bulutunun ortasında büyük puntolarla yazılı olan “üzgünüz”, “özür”, “beklentilerinizi”, “elimizden”, “memnun”, “ciddiye”, “belirtmek”, “dikkate”, “önemlidir” kelimeleri oldukları görülmektedir. Bu kelimeler de Türk turistlere karşı verilen yanıtlara benzer şekilde “yeniden inşa stratejilerini” niteleyen kelimelerdir.

Ayrıca yeniden inşa stratejisinin 53.62%'lik oranla, 4 yıldızlı otel yöneticileri tarafından da Britanyalı turistlere karşı en çok kullanılan strateji olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; inkâr (27.67%), destekleme (9.79%) ve hafifletme (8.93%) stratejileri takip etmektedir. 5 yıldızlı otel yöneticilerinin ise ağırlıklı olarak kullandığı stratejiler sırasıyla; yeniden inşa (59.62%), inkâr (23,16%), hafifletme (8.81%) ve destekleme (8.40%) stratejileridir. Burada da 4 ve 5 yıldızlı oteller arasındaki fark; 5 yıldızlı otellerin yeniden inşa stratejilerini daha yüksek, inkâr stratejilerini ise daha düşük oranda kullanmalarındadır. Diğer bir fark ise 5 yıldızlı otellerin hafifletme stratejisini destekleme stratejisinden daha yüksek oranda kullanmasıdır. Bu durum 4 yıldızlı otellerde tam tersi haldedir. Bu bağlamda stratejilerin kullanımına ilişkin veri setinden alıntılanan örnekler aşağıda yer almaktadır.

4TZ_92: Otelin pisliği... 2 gece konakladık... Asla bir daha gelmem ve tavsiye etmem, edemem. Deniz güzel, doğa güzel. Ancak odalar ve oda hizmeti berbat. Şöyle ki, altını ıslattığı için küçük kızımın çarşafını kaldırıp kapının yanına, yere bıraktım. Gece geldiğimizde çarşafın yatağa serili olduğunu görünce şok oldum. Aynı gece küvetteki kaydırmazın üzerindeki dışkı parçasının menşei hala muamma... Ben böyle bir rezaleti ömrümde bir daha yaşayacağımı zannetmiyorum...

Yanıt: Çocuğunuzun altını ıslattığını fark edince kat hizmetlisi çarşaf değişikliği gerçekleştirmek ile birlikte alta bir de ilave olarak alez sermiştir. Düz beyaz olan kirli çarşafınızın yerine çizgili çarşaf serilmiştir. Küvetteki kaydırmazın üzerindeki leke sizin belirtmiş olduğunuz şekilde dışkı parçası değildir. Bu sene tüm banyo zeminlerine kaymaz zemin malzemesi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Kat hizmetlerinin kullandığı temizlik malzemelerinin, bu zemin malzemesini yer yer kaldırdığı tespit edilmiştir. Söz konusu parça da kaymaz zemin uygulaması malzemesidir. **[İnkâr Stratejileri (Basit İnkâr Stratejisi)]**

5TZ_481: 02.08.2019 tarihinde otele giriş yaptım. 05.08.2019 tarihinde 3 günlük konaklamamın sonucunda otelden ayrıldım. Evime döndüğümde valizimde kutusu ile duran 1.750TL değerindeki kolyemin olmadığını fark ettim. Oteli aradım. Benden kolyenin faturasını istediler gönderdim. Sonra ne dönüş yapan nede ilgilenen oldu. 2 kez odamı temizlettim tatil sürecinde göz göre göre kolyemi çalmışlar ayıptır. Gidecek olanlar ziynet eşyalarına dikkat etsinler. Tavsiye etmiyorum oteli...

Yanıt: Yasal prosedür ne gerektiriyor ise uygulandı. Misafirlerimizin değerli eşyalarını muhafaza edebilmesi için tüm odalarımızda ücretsiz kullanabileceğiniz dijital kasalar mevcuttur, dolayısı ile tesis kayıp ve çalıntı eşyalardan sorumlu değildir ve tutulamaz. Kolyenizi kasanızda muhafaza etmemiş olmanız ve otelden ayrıldıktan sonra çalıntı suçlamasında bulunmanız da bizim açımızdan düşündürücüdür. Kolyenin otel içerisinde kaybolduğuna dair hiçbir deliliniz olmamasına rağmen, tüm evraklarınız zorunlu olmadığımız halde, fatura ile birlikte sigorta şirketine ücret iade talebi nedeni ile iletilmiştir. Bu yapmış olduğunuz ağır suçlamadan dolayı işlem iptali gerçekleştireceğimizi üzülerek tarafınıza bildiriyoruz. Burada konakladığınız sürede odanızı temizleyen hanımefendi otelde 7 yıldır görev yapan 3 çocuk annesinin ilk defa böyle bir suçlama ile zan altında bırakıldığını da

bildirmek isteriz. Elinizde hiçbir deliliniz olmamasına rağmen, yüz kızartıcı bir suçlamada bulunmanın kanunen de suç olduğunu hatırlatırız. Saygılarımızla. **[İnkâr Stratejileri (Suçlayıcıya Saldırma Stratejisi)]**

5YZ_132: Gürültülü ve kirli odalarda kalmak korkunçtu...

Yanıt: Yorumunuz için teşekkür ederiz, ancak size katılmıyoruz. Otel aslında gürültülü değildi, futbolcular 4 gece boyunca çok fazla gürültü yaptılar ve misafirlerimizi davranışlarıyla rahatsız ettiler. **[İnkâr Stratejileri (Günah Keçisi Stratejisi)]**

4YZ_116: Thomas Cook bizimle temasa geçecek ve aynı bölgede, uçuş zamanlarında herhangi bir değişiklik yapılmadan, başlangıçtaki rezervasyon fiyatıyla aynı fiyata yeni bir otel önerisi alacağız. Bu süreçte burada yakalandığım hastalığın nereye varacağını görmek beni heyecanlandırıyor!

Yanıt: Herhangi bir doktor ya da hastane raporu olmadan oteli hastalık yüzünden suçlamamın yeterince adil olmadığını düşünüyoruz (kabul etmiyoruz, herhangi bir doktor ya da hastane raporuyla şikayetinizi kanıtlayabilerseniz istediğiniz her şeyi yapmaya hazırız). Yiyeceklerimiz ve tüm sularımız resmi analizler ile sürekli kontrol altında tutuluyor (Türk yasalarına göre bunu yapmak zorundayız). Bununla ilgili tüm resmi belgeler ve kalite raporları mevcut ve bunu ciddiye alıyoruz. **[İnkâr Stratejileri (Aksini İspatlama Stratejisi)]**

5TZ_346: Otelde 5 gün kaldık. Tamamen zaman kaybı. Yemekler çok kötü ve çeşitlilik yok, personeller ilgisiz ve laubali, çatal bıçak veya içecek getirmeleri için yemeğinizin soğuması veya defalarca istemeniz gerekirken, bazen beyefendi şuan çatal bıçak kalmamış bekliyoruz cevabını alıyorsunuz. Havuz, süs havuzu gibi atıştırmalık barda bir şey bulunmuyor, ayrıca hijyenik değil, denizi halk plajından çok daha kötü halde. Oda temizliği sıfır. Aynı havluyu ve nevresimi düzeltip temizledik diyorlar. Havlu, sabun ve şampuan almanız için defalarca istemeniz gerekiyor veya kendiniz temizlikçinin peşinden koşturup almanız lazım. İçecekler bildiğiniz su tadında. Verdiğim paraya acıyorum. Size tavsiyem kesinlikle pansiyonda kalın, bu hotelde kalmayın.

Yanıt: Otel yönetimi olarak öncelikli hedefimiz misafir memnuniyetini üst seviyede tutmaktır. Takdir edersiniz ki 351 odalı büyük bir tesis olarak nadiren de olsa yüksek sezon sebebiyle aksaklıklar yaşanması söz konusu olabilmektedir. Fakat tüm otel personelimiz bu aksaklıklara ivedilikle müdahale edebilmek adına görev başındadır. **[Hafifletme Stratejileri (Mazur Gösterme Stratejisi)]**

5YZ_124: Bu otel 3 restorana sahip ve bazıları için rezervasyon yapmak zorundasınız. Bize söylenmeyen şey, yemek yemeyi arzu ettiğiniz gün sabah 9'da oraya gitmeyi ümit ederek telefonda hazır olmanız gerektiği idi. Konser biletleri için sıraya girmek gibi! Alarmları saat 9'da çalmaya hazır olacak şekilde ayarlamak zorunda kalacaksınız.

Yanıt: Rezervasyon sistemi, her konuga rezervasyon yaptırma şansını vermek için günlük işleyen bir operatördür. Büfenin tüm konuklara hizmet etmek için tasarlanmış ana alan olduğu büfe restoran sistemine dayanmaktadır. İşbirliğiniz ve anlayışınız için teşekkür ederiz. **[Hafifletme Stratejileri (Gerekçeleştirme Stratejisi)]**

5YZ_204: 30 Mayıs-13 Haziran 2019 tarihleri arasında bu otelde kaldık, ana binada bir odamız vardı, oda tamam ama biraz eski görünüyordu, balkon kapılarının, banyoların, duş kapılarının ve plastik şeritlerin temizliğine özen gösterilebilirdi. Olumlu yanlarına başlayalım,

öğle yemeğinde atıştırmalık barda güzel yemekler, pizzalar, makarnalar, tavuk kebabı, hamburgerler vb. vardı. Ana restorandaki yemekler iyiydi ama birkaç gün içinde sık sık tekrarlanıyordu. Alakart restoranda, Tayland ve Türkiye'yi denedik ve Tayland alakart restoranda bir et yemeği seçtik. Yemek geldiğinde karşımızda pişmemiş et görünce şok olduk, pişmesi için gönderdik tekrar getirdiler ve evet etten hala kan damlıyordu, kalktık ve çıktık... İğrençti. Türk alakart restoranda ana yemek olarak tavuk şiş kebab seçtik ama yemeğin %95i yağlıydı ve yine dışarı çıktık. Misafir ilişkilerinden Tayland restoranındaki olay için aradılar ve olayı araştırıp hemen geri dönüş yapacaklarını söylediler. Ama misafir ilişkileri müşteri odaklı değil. Birisi bile bizimle temasa geçse ve üzgün olduğunu söylese kabul edilebilirdi. Son günümüzde yine misafir ilişkilerine gittik ve bize geri dönüş yapılacağı söylendi... Hala neyi bekliyorlar! Otel geç çıkış için ücret almadı. Otel bünyesindeki barlar ve dükkânlar mükemmel, otelin çevresinde hiçbir şey yok, taksiye binmediğiniz sürece Çalış her yere 25 dakikalık yürüme mesafesinde hem dükkânlar hem de restoranlar var ve pazar pazarı, salı pazarı gibi tipik Türk pazarları bakılmaya değer. Sonuç olarak, otelin dışında daha fazla şey olsaydı, yemek ve misafir ilişkileri daha iyi olsaydı, belki başka bir ziyaret daha mümkün olurdu.

Yanıt: Size ücretsiz alakart restoran hizmeti ve ücretsiz geç çıkış hakkı vererek tazminatımızı ödedik. Başka neleri sevip sevmediğinizi bilmiyoruz ama bize mail atacak veya misafir ilişkileri ofisinde bize yüz yüze bilgi verecek olursanız, sorunu çözebileceğimize eminim. **[Yeniden İnşa Stratejileri (Tazminat Stratejisi)]**

5TZ_100: Kongre amaçlı kaldığım otelde aracımın otoparkta arkasından sürülmüş. Araç otoparkın standart bir bölgesinde durmasına rağmen o bölgeye herhangi bir kamera koymadıkları için kimin yaptığını bulamadılar ve bana bir çözüm sunmadılar. Aracınızla gelmenizi kesinlikle önermem. Diğer yönlerden denizi dışında bir artısı yok.

Yanıt: Aktarmış olduğunuz geri bildiriminiz ile ilgili dün de görüşmüştük ve gerekli açıklama sizlere yapılmıştı. Tarafınıza istemeden de olsa yaşatmış olduğumuz memnuniyetsizlik için otelimiz adına özür dilekelerimizi iletmek isterim. En içten saygılarımızla... **[Yeniden İnşa Stratejileri (Özür Stratejisi)]**

4YZ_122: Bugüne kadar yurtdışında ya da Türkiye'de hiç hastalanmadım. Grubumdaki 11 kişiden 7'si yemek yedikten sonra hastalandı. Hiçbir yerde herhangi bir yüzey dezenfekte edilmedi. Tüm temizlik aynı bezle yapıldı. İçecekler bazen sadece musluk altında sudan geçirilmiş bardaklarda servis edildi! Çok kötü, asla geri dönmeceğim.

Yanıt: Buradaki konaklamanız hakkındaki görüşleriniz için çok teşekkür ederim. Sizleri memnun edemediğimiz için üzgünüz. En iyi dilekelerimle... **[Yeniden İnşa Stratejileri (Üzüntü Stratejisi)]**

5TZ_34: Gıda temizliği... Yeşil sebzeler hiç temizlenmemiş üzerinde kum, larva gibi sağlığımızı tehdit eden pislikler vardı. Bu durumdan çok rahatsız olduk, Tekrarlanmaması gereken bir durumdu, otel resepsiyonuna bu durumu belirttiğimiz halde ertesi gün yine aynı durumla karşılaştık. Hiç bir değişiklik olmamıştı.

Yanıt: Geribildirimlerinizin titizlikle değerlendirilip gerekli önlemleri alacağımızdan emin olabilirsiniz. Paylaşmak istediğiniz ek geri bildirimlerinizi e-posta adresimizden bizlere ulaştırabilirsiniz. Sizleri otelimizde tekrar görmekten büyük mutluluk duyacağız. Saygılarımızla. **[Yeniden İnşa Stratejileri (Gözden Geçirme Stratejisi)]**

4YZ_13: Valiz taşıyan görevliyi bizi odamıza götürmesi için 10 dakika beklememiz gerekti. Son derece kaba davrandı, bahşiş bekledi ve bahşiş alamayınca odadan dışarı fırladı gitti.

Yanıt: Personelimizin hatalı davranışlarıyla ilgili şikâyetiniz personel müdürüne yönlendirildi ve gereken uyarı yapıldı. **[Yeniden İnşa Stratejileri (Tazminat Stratejisi)]**

4YZ_40: Grubumuz 9 kişiydi ve 6 kişi gıda zehirlenmesi geçirdi. Otel, dış kaynakları suçlamaya çalıştı ama biz sadece otelde yemek yedik. Grubumuzdan 3 kişi hastalanmadı, çünkü onlar doğru düzgün yemek yemediler. Otel yatakları ve havuz alanları sık sık temizlenmiyor ve yemeklerden yağ damlıyordu. İncelemeleri okudum, otel herkesi suçluyor ama asıl kendileri suçlu – bu durumdan 70 aile etkilendi, hepsi hatalı olamaz. Akşamları eğlence iyiydi. Oteli sorunları nedeniyle tavsiye etmiyorum. Ancak Ovacık'ı tekrar ziyaret edeceğim.

Yanıt: Otelimiz hakkındaki yorumlarınız için çok teşekkür ederim. **[Yeniden İnşa Stratejileri (Kabul Etme Stratejisi)]**

5TZ_341: Otel genel olarak fiyatına göre kötü. Antalya'da kaldığım otellere bakıldığında, 5 yıldızlı gibi değil. Yemekleri hemen hemen hep aynı çıkıyor. Oda temizliği tamam. Resepsiyon tamam. Ama plaj otel kapasitesine göre çok küçük. Sabah saat yedide şezlong rezerve ediyoruz.

Yanıt: Tesisimiz ISO standartlarında, bakanlık tarafından 5 yıldız hak etmiştir. Ayrıca uluslararası onlarca tur operatörü tarafından periyodik olarak denetlenmektedir. Ayrıca tesisimiz bulunduğu bölgede %90 üzeri misafir memnuniyetini elde etmiştir. **[Destekleme Stratejileri (Hatırlatma Stratejisi)]**

5YZ_42: Kullanmadığımız mini bar için 250 Euro tahsil edildi. Alkollerin buzdolabında olmaması sebebiyle hepsini içtiğimizi varsaydıklarını söylediler. Bu içeceklerin hiçbirini içmediğimize inanmadılar. Resepsiyondaki personel giriş sırasında son derece kaba ve yararsızdı. Tatil için korkunç bir yer, kalmanızı tavsiye etmem.

Yanıt: Öncelikle, misafirimiz olduğunuz ve bizimle son konaklamalarınız hakkındaki deneyimlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz. Görüşleriniz çok takdir edilmektedir. Nazikçe söylenmiş ayrıntılı sözleriniz, size daha iyi hizmet vermemiz için sadece harika bir motivasyon değil, aynı zamanda bizi ziyaret etmeyi düşünen birçok gezgin için de yardımcı olacaktır. Otel olarak, sizlere olmaktan gerçekten zevk aldık ve en yakın zamanda sizi tekrar ağırlamanın tadını çıkarmayı umuyoruz. Tüm endişeleriniz için hiçbir zaman bizimle temasa geçmekten çekinmeyin. Saygılarımla. **[Destekleme Stratejileri (Gözden Geçirme Stratejisi)]**

4YZ_18: Otel güzel, çok büyük. Ana restoranda yemek biraz tuhaf. Odadaki su genellikle kesiliyor ve yeniden geldiğinde rengi kahverengi oluyor. Thomas Cook, bunun tamamen kabul edilebilir olduğunu söyledi.

Yanıt: Otelimizde yaşadığınız memnuniyetsiz deneyimden dolayı gerçekten üzgünüm. Su sorunu hakkında, bu bölge için yaşanan genel bir sorundu ve bunu çözdüler. **[Destekleme Stratejileri (Mağduriyet Stratejisi)]**

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm sektörü açısından düşünüldüğünde, dijital platformlarda yaygınlaşan eWOM etkisi artık çok daha geniş kitleleri kapsamaktadır. Özellikle bu platformlarda olumsuz yorumların dolaşımı, işletmeler için hem avantaj hem de dezavantaj yaratmaktadır. Olumsuz yorumlar, işletmelere eksiklikleri ve alınması gereken önlemler hakkında ipuçları vermektedir. Bu sebeple işletmeler, haklarında yapılan olumsuz yorumlar aracılığıyla mevcut eksikliklerini tespit edip bu yönde gereken önlemleri alırlarsa fayda sağlayabileceklerdir. Bu sebeple, bu araştırmada öncelikle Muğla ili ve çevresindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde konaklayan, Türk ve Britanyalı turistlerin Tripadvisor üzerinden yaptığı olumsuz yorumlar “pazarlama karması elemanları” temel alınarak incelenmiş ve olumsuz yorumların neden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buradaki amaç, otel işletmelerinin mevcut eksikliklerini tespit etmeleri ve gereken önlemleri alabilmeleridir.

Buna göre Türk ve Britanyalı turistlerin olumsuz yorum yazma sebebi sırasıyla; hizmet (32.70%), fiziksel ortam (25.86%), insan (21.98%), fiyat (8.49%), tutundurma (4.46%), dağıtım (3.71%) ve süreç yönetimi (2.81%) olduğu tespit edilmiştir. Türk ve Britanyalı turistlerin olumsuz yorum yazma sebeplerine karşılaştırmalı olarak bakıldığında, bu sıralamanın her iki grupta aynı şekilde olduğu görülmektedir.

4 ve 5 yıldızlı oteller için olumsuz yorum yazılma sebeplerine karşılaştırmalı olarak bakıldığında ise 4 yıldızlı oteller için söz konusu sıralama sırasıyla; hizmet (34.13%), fiziksel ortam (26.96%), insan (23.72%), fiyat (6.66%), tutundurma (3.92%), süreç yönetimi (2.90%) ve dağıtım (1.71%) şeklindedir. 5 yıldızlı otellerde ise sırasıyla; hizmet (32.32%), fiziksel ortam (25.57%), insan (21.51%), fiyat (8.98%), süreç yönetimi (8.11%), tutundurma (4.60%), ve dağıtım (4.24%) şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Öte yandan olumsuz yorumlar işletmeler için büyük bir endişe kaynağıdır (Willemsen vd., 2013: 55). Çünkü müşteri memnuniyetini sağlayamayan işletmeler aldıkları olumsuz yorumlar sonucunda olumsuz tepkiler toplayacak ve hatta bir gecede yok olabileceklerdir (Stauss, 1997: 28). Sonuç itibarıyla, memnuniyetsiz müşterilerin yaptığı olumsuz çevrimiçi yorumların, kriz yaratma gücüne sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bunu engellenmenin en etkili yolu ise etkili bir kriz iletişimi kurmaktır. Fakat günümüz dünyasında birçok şey gibi kriz süreçleri ve bu süreçte kurulan iletişimde çevrimiçi platformlara taşınmıştır ve paydaşlar tarafından sürekli takip edilebilir hale gelmiştir. Hal böyleyken işletme tarafından verilecek herhangi bir uygunsuz yanıt, işletmeyi daha derin bir krize sürükleyebilir. İşletmeler, bu gibi durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, yerinde bir kriz iletişimi stratejisi belirleyerek duruma çözüm aramalı, mevcut müşterinin memnuniyetsizliğini gidermeli, zarar gören işletme itibarını yeniden yapılandırmalı ve deyim yerindeyse krizi fırsata çevirerek potansiyel müşteriyi kazanmalıdır. Bu sebeple, bu araştırmada 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin, Türk ve Britanyalı turistlerin Tripadvisor üzerinden yaptığı olumsuz yorumlara karşı verdiği yanıtlar “DKİT kriz iletişimi stratejileri” temel alınarak incelenmiştir.

Buna göre, otel yöneticileri tarafından yanıtların genelinde, sırasıyla: yeniden inşa stratejileri (54.05%), inkâr stratejileri (23.00%), destekleme stratejileri (14.58%) ve hafifletme stratejilerinin (8.37%) kullanıldığı tespit edilmiştir.

“Yeniden inşa” stratejilerinin Türk ve Britanyalı turistlere karşı kullanım oranlarına bakıldığında, 57.28%’lik oranla Britanyalı turistlere karşı daha fazla kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu karşılaştırma, 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak ele alındığında ise 55.91%’lik oranla, 5 yıldızlı otel yöneticilerinin yeniden inşa stratejilerini daha fazla kullandığı sonucuna varılmıştır.

“İnkâr” stratejilerinin Türk ve Britanyalı turistlere karşı kullanım oranlarına bakıldığında, 25.14%’lük oranla Britanyalı turistlere karşı daha fazla kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu karşılaştırma, 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak ele alındığında ise 28.35%’lik oranla, 4 yıldızlı otel yöneticilerinin inkâr stratejilerini daha fazla kullandığı görülmüştür.

“Destekleme” stratejilerinin Türk ve Britanyalı turistlere karşı kullanım oranlarına bakıldığında, 17.6%’lik oranla Türk turistlere karşı daha fazla kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu karşılaştırma, 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak ele alındığında ise 14.88%’lik oranla, 5 yıldızlı otel yöneticilerinin destekleme stratejilerini daha fazla kullandığı görülmüştür.

“Hafifletme” stratejilerinin Türk ve Britanyalı turistlere karşı kullanım oranlarına bakıldığında, 8.79%’luk oranla Britanyalı turistlere karşı daha fazla kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu karşılaştırma, 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak ele alındığında ise 9.13%’lük oranla, 4 yıldızlı otel yöneticilerinin hafifletme stratejilerini daha fazla kullandığı görülmüştür.

Bunlara ek olarak, 8’i 5 yıldızlı, 20’si 4 yıldızlı olmak üzere toplam 28 otel işletmesinin olumsuz yorumları yanıtlamadığı tespit edilmiştir. 4 yıldızlı otel yöneticilerinin 17.2%’si olumsuz yorumlara yanıt verirken, 5 yıldızlı otel yöneticilerinin ise 5.6%’si olumsuz yorumları yanıt vermemiştir. Bu yaklaşım, çevrimiçi kriz iletişiminin göz ardı edildiği ya da hala yeteri kadar önemsenmediğini göstermektedir. Fakat bu doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü paydaşların güvenini, tutumlarını, destekleyici davranışsal niyetlerini ve işletmenin algılanan itibarını olumsuz yönde etkiler. İşletme yöneticileri sessiz kalmanın aksine, paydaşlarına sorunu çözmek için nasıl çalıştıklarını ve benzer sorunları önlemek için neler yaptıklarını söylemelidir (Park, 2017: 3). Paydaşlar ne kadar çok bilgi alırlarsa, krizin önleneyeceğine olan inançları da aynı oranda artmaktadır (Coombs, 1999a: 138). Bu yüzden yöneticiler hızlı bir şekilde yanıt vermeye, tutarlı ve açık olmaya çalışmalıdır (Coombs, 1999a: 126).

Öneri 1: Sükut ikrardan gelir. Bu sebeple otel yöneticileri olumsuz yorumları kesinlikle yanıt vermemelidir.

Yeniden inşa stratejilerinin önemli ölçüde daha olumlu bir itibara yol açtığı daha önce yapılan çalışmalarda ispatlanmıştır (Claeys vd., 2010: 260). Bu sebeple, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin yanıtlarda, hem Türk hem de Britanyalı turistlere karşı, diğer stratejilere oranla büyük bir farkla yeniden inşa stratejilerini kullanmaları doğru bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla, otel ve müşteri arasındaki ilişki yeniden yapılandırma sürecine girecek ve yaşanan olumsuzluklar ortadan kaldırılmaya çalışılacaktır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken husus, yeniden inşa stratejilerinden biri olan “özür” stratejisinin kullanılması durumunda, işletmenin karşılaşılabileceği yasal yükümlülüklerdir. Alan yazında her ne kadar kurumsal özürlerin işletme itibarı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu kanıtlayan çalışmalar olsa da, özür stratejisi açık bir şekilde hatanın ve dolayısıyla sorumluluğun kabulünü içerdiğinden, delil niteliği taşıyabilir ve işletmeyi yasal yükümlülük altında bırakıp, işlerin daha da kötüye gitmesine sebep olabilir. Ayrıca krizden önce de işletme kötü bir itibara sahipse, yanıt özür dileme stratejisini içerse bile, itibara daha fazla zarar vermektedir (Turk vd., 2012: 575). Öte

yandan paydaşlar, işletmenin aralarındaki ilişkiyi yeniden yapılandırmaya yönelik çabasını görmekte ve hatta bunu takdir etme eğilimindedirler. Fakat bu, işletmenin yaşanan olumsuzluklardan sorumlu olduğu gerçeğini değiştirmeyecektir. Dolayısıyla özellikle kasıtlı krizlerde, işletmeye hatayı kabul ettiği için daha fazla kriz sorumluluğu atfedilebilir (Kim ve Sung, 2013: 74).

Öneri 2: Otel yöneticileri, özellikle kasıtlı krizlerde hem müşterilerin sempatisini kazanmak hem de daha fazla kriz sorumluluğu yüklenmemek için özür dileme stratejisinden önce, diğer yeniden inşa stratejilerinden olan üzüntü ve/veya gözden geçirme stratejilerini kullanabilirler.

Örneğin, 5TZ_43 Olumsuz Yorumu: “Birlikte tatil yaptığımız ailenin banyosunda duşa kabinin camı patladı. Tuzla buz oldu. Arkadaşımız yetkili birimi bulmak için sırtında cam kırıklarıyla resepsiyona koşmak zorunda kaldı. Ne bir özür ne başka bir şey var ve duşa kabinin kapısını zorlamadığı halde patladı. Temizliğe gelen görevli “Abi çok şanslısın 4. kez patlıyor bir öncekine 70 dikiş atıldı.” deyince şok olduk.

İşletme Yanıtı: “Beklentilerinizin altında sunduğumuz hizmet için üzgün olduğumuzu bilmenizi isteriz. **(Üzüntü Stratejisi)** Geribildirimlerinizin titizlikle değerlendirilip gerekli önlemleri alacağımızdan emin olabilirsiniz. Paylaşmak istediğiniz ek geri bildirimlerinizi e-posta adresimizden bizlere ulaştırabilirsiniz. **(Gözden Geçirme Stratejisi)**” şeklinde verilecek bir yanıt, paydaşların işletmeye daha fazla kriz sorumluluğu yüklememesini ve işletmenin yasal yükümlülük altına girmemesini sağlayabilir.

4 ve 5 yıldızlı otel yöneticileri tarafından hem Türk hem de Britanyalı turistlere karşı, yeniden inşa stratejilerinden sonra ağırlıklı olarak kullanılan ikinci strateji, inkâr stratejileridir. Bunun sebebi, özellikle kasıtlı krizler için, krizin yaratacağı sorumluluk ve/veya yasal yükümlülüklerden korunma isteğidir. Coombs ve Holladay (2002: 180), aynı türdeki krizler için benzer kriz iletişimi stratejilerinin kullanılmasını önermektedir. Buna göre işletme, kasıtlı krizlerde yalnızca yeniden inşa stratejilerini, kasıtsız krizlerde ise yalnızca inkâr stratejilerini kullanmalıdır. Ancak, kriz türleri ve kriz yanıtları eşleştirilince, işletme itibarının daha olumlu algılanmasına yol açmadığı ve yeniden inşa ya da inkâr stratejilerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisi incelendiğinde, aradaki farkın çok az olduğu tespit edilmiştir (Claeys vd., 2010: 260 -261). Benzer şekilde Ma ve Zhan (2016: 116), kasıtlı krizlerde, yeniden inşa stratejilerinin işletmeler için sunduğu itibar korunmasının sınırlı olduğunu ve bu stratejilerin diğer yanıt stratejilerinden sadece biraz daha iyi olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, işletme krizle ilgili sorumluluğu ne kadar fazla kabul etmeye çalışırsa, paydaşlar tarafından o kadar sorumlu olduğuna karar verilecektir (Lee, 2005: 384). Bu bilgiler ışığında, özellikle kasıtlı krizlerde hata kabul edildiği için daha fazla kriz sorumluluğu yükleneceği de düşünüldüğünde, işletme yöneticilerinin kısa vadede paydaşlar tarafından atfedilen sorumluluğun azaltılması için inkâr stratejilerini kullanması mantıklı olacaktır. Öte yandan yeniden inşa stratejileri, işletmenin krizde sorumluluk alma ve paydaşlarının yanında olma isteğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Lee, 2005: 383). Bu ise uzun vadede olumlu bir itibar için faydalı olacaktır. Bu noktada işletme, bahsedilen avantajları / dezavantajları göz önünde bulundurarak, kriz sorumluluğunu kabul etme ya da reddetme konusunda bir karara varmalıdır. Yanıtlarda inkâr stratejileri kullanılacaksa, tüm kriz türlerinde kriz yöneticileri tarafından dikkatle ele alınmalı ve kullanılmalıdır. Çünkü inkâr bileşenleri doğru bilgilere dayanmıyorsa, paydaşlar daha fazla kriz bilgisi ortaya çıktıkça kriz iletişiminin içerdiği bilgilerin doğru olmadığını öğrenecektir (Kim ve Sung, 2013: 75). Başka bir deyişle, işletmelerin doğru bilgilere dayanarak inkâr stratejilerini kullanmaları, kısa vadede kriz

sorumluluğunu azaltır ve bu yönde fayda sağlar. Fakat inkâr stratejileriyle kurulan kriz iletişimi doğru bilgilere dayanmıyorsa, paydaşlar işin aslını öğrendiğinde, işletme itibarı krizin sebep olduğu hasardan çok daha büyük bir hasara uğrayabilir.

Öneri 3: Otel yöneticileri tarafından krizle ilgili paylaşılan bilgiler gerçeği yansıttığı sürece inkâr stratejileri kullanılabilir.

Özetle, müşteriye verilen yanıtlarda inkâr stratejilerini faydalı olacak şekilde kullanabilmenin püf noktası, inkâr bileşenlerinin doğru bilgilere dayanmasıdır. Eğer durum böyleyse ilk olarak, olumsuz yorumların bulunduğu çevrimiçi platformlara hızla yanıt gönderilmelidir. Kriz yöneticisi, söz konusu işletmeyi temsil ettiğini ve işletmedeki pozisyonunu açıkça belirtmelidir. Konuyla ilgili bilgilendirme yapılmalı ve mümkünse iddiaları destekleyecek kanıtlar (aksini ispatlama stratejisi) sağlanmalıdır, bu elinizi daha da güçlendirecektir. Kriz ciddi bir boyuttaysa ve etki alanı genişse, daha fazla bilgilendirme için işletmenin kendi web sitesinin bir kısmında ve varsa sosyal medya profillerinde de ek bilgilendirmeler yapılmalıdır.

5 yıldızlı otel yöneticilerinin Türk turistlere karşı ağırlıklı olarak kullandıkları üçüncü strateji yine destekleme stratejileriyken, Britanyalı turistlere karşı hafifletme stratejileridir. 5 yıldızlı otel yöneticileri tarafından bu iki gruba karşı kullanılan stratejilerin farklı olması, iki grup arasındaki (Türk – Britanyalı) kültür farklılıklarıyla açıklanabilir. Hofstede'nin kültür değerleri boyutlarına göre; İngiltere bireyci davranışa, Türkiye ise toplulukçu davranışa temel oluşturmaktadır (Seymen vd., 2005: 161-162). Çalışmalar, toplulukçu kültürden gelen değerlendiricilerin, bireyci kültürden gelen değerlendiricilere göre daha hoşgörülü değerlendirmeler yaptığını göstermektedir (Earley, Gibson ve Chen, 1999: 614; Korsgaard, Meglino ve Lester, 2004: 885). Buradan hareketle, otel yöneticilerinin Türk turistlere karşı hafifletme stratejilerine oranla destekleme stratejilerini daha fazla kullanmalarının sebebi; paydaşlarını överek, otelin geçmişte yaptığı iyi çalışmalarını hatırlatarak veya kendilerini de krizin mağduru gibi göstererek bu hoşgörüden yararlanma istekleridir.

Hafifletme stratejilerinin kazara meydana gelen krizlerde kullanılması önerilmektedir (Coombs, 2007b: 168; Ma ve Zhan, 2016: 116). Kriz yanıtlarını sorumluluk azaltma stratejileri olarak gören Weiner (1995: 235), en yüksek sorumluluk kabulünün yeniden inşa, sonra hafifletme ile gerçekleştiğini, inkârın ise en düşük sorumluluk kabulüne sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bunun yanı sıra, yapılan çalışmalar yeniden inşa stratejilerinin hafifletme stratejilerine göre daha olumlu bir itibara yol açtığını ortaya koymaktadır (Claeys vd., 2010: 260). Bu bağlamda hafifletme stratejilerinin yeniden inşa stratejilerine göre avantajı, krizden doğan sorumluluğu bir nebze daha azaltmasıdır. Yeniden inşa stratejilerinin hafifletme stratejilerine göre avantajı ise daha olumlu bir itibar yaratmasıdır.

Öneri 4: Otel yöneticileri yanıtlarda, sorumluluk kabulü ve itibara etkisi açısından birbirinden çok uzak olmayan, fakat bunun yanı sıra kendine has küçük avantajları bulunan yeniden inşa ve hafifletme stratejilerini birlikte kullanılabilir.

Örneğin, 5TZ_22 Olumsuz Yorumu: “Plaj kısmındaki tuvaletler sözde yarım saatte bir temizleniyor ancak ağır bir koku var, tuvalet temizliği adı altında sadece yerleri sildiklerine defalarca şahit oldum.”

İşletme Yanıtı: “Havalandırma ve kullanım sebebiyle geçici kokular olabilmekte ancak hemen müdahale edilmektedir. **[Hafifletme Stratejileri (Gerekçelendirme Stratejisi)]**

İstemedен sizleri memnuniyetsiz uğurladığımız için özür dileriz. Saygılarımızla. **[Yeniden İnşa Stratejileri (Özür Stratejisi)]**” şeklinde bir stratejisi kombinasyonu yapılabilir.

Destekleme stratejileri ise yanıtların genelinde en çok kullanılan üçüncü stratejidir. Destekleme stratejilerinden ise, ağırlıklı olarak hatırlatma ve göze girme stratejilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Diğer destekleme stratejisi mağduriyet ise en az kullanılan stratejidir. Oysa mağduriyet, işletmenin zarar görmüş imajını ve itibarını yeniden yapılandırmaya yardımcı olacak bir stratejiyken, hatırlatma ve göze girme stratejilerinin böyle bir etkisi bulunmamaktadır (Roslizawati, 2017: 11). Buna rağmen işletme yanıtlarında mağduriyet stratejisinin daha az kullanılmasının nedeni, işletmenin söz konusu olumsuzlukla ilgili gerçek ve/veya kanıtlanabilir bir mağduriyetinin bulunmamasıdır. Bu yüzden işletmeler, paydaşları krizden uzaklaştırmak ve deyim yerindeyse paydaşların sempatisini kazanarak imaj tazelemek için diğer destekleme stratejileri olan hatırlatma ve göze girmeyi daha yüksek oranda kullanmışlardır. Fakat destekleme stratejileri tamamlayıcıdır ve bu nedenle diğer stratejilerden en az biriyle kullanılmalıdır (Mukkamala vd., 2015: 114; Park, 2017: 13). Bu bağlamda özellikle hatırlatma ve göze girme stratejileri diğer temel stratejilerden en az biriyle kullanılmalıdır.

Öneri 5: Otel yöneticileri hatırlatma ve göze girme stratejilerini, temel kriz iletişimi stratejilerini tamamlayacak ve işletme itibarı üzerinde olumlu etki yaratacak şekilde kullanılmalıdır.

Örneğin, 5TZ_261 Olumsuz Yorumu: “Deniz muhteşem odaları temiz fakat servis ve yemekler yetersiz garsonlar masalara yetişemiyorlar çay bardakları kirli yemeklerin lezzeti yok balıklar taze değil böylesi muhteşem konumu olan bir otelde daha iyi bir işletme beklerdim ikinci gelişimde hayal kırıklığı yaşadım.”

İşletme Yanıtı: “Otelimiz, uluslararası mutfaklardan birçok ödül kazanmıştır **[Destekleme Stratejileri (Hatırlatma Stratejisi)]** ve herkesin damak tadı için yeterli olduğuna inanıyoruz. **[İnkâr Stratejileri (Basit İnkâr Stratejisi)]** Bilmenizi isteriz ki, 900 kişi kapasiteli tesisimizde 350 personelimiz hizmet vermektedir. **[Destekleme Stratejileri (Hatırlatma Stratejisi)]** Garsonlarımızın yetersiz olma duruma biraz şaşırдық. Bu konuda daha dikkatli olacağız. Yine de her ne sebeple olursa olsun beklentilerinizi karşılayamamış olmaktan üzgün olduğumuzu belirtmek isteriz. Yorumlarınız için tekrar teşekkür eder, umarız sizleri tekrar ağırlama şansı bize tanırırsınız. Saygılarımla. **[Yeniden İnşa Stratejileri (Üzüntü Stratejisi)]**” şeklinde kullanılmalıdır.

Son olarak araştırmanın kısıtlarına değinecek olursak; bu çalışma yalnızca Muğla ili ve çevresinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otelleri kapsamaktadır. Farklı bulgular elde edilebilme olasılığıyla veri toplama yeri olarak farklı şehirler tercih edilebilir, tüm Türkiye’ye genişletilebilir veya farklı ülke otelleri arasında bir kıyaslamaya gidilebilir. Bunun yanı sıra Türk ve Britanyalı turistler dışında farklı milliyetlere ait turistler çalışmaya dahil edilebilir. 4 ve 5 yıldızlı oteller için yapılacak kıyaslamada, nicel yöntemlerden faydalanarak otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri araştırılabilir ve kurumsallaşma düzeyiyle kriz iletişimi stratejileri arasındaki ilişkiye dair bulgular elde edilebilir. Ayrıca çalışmada konaklama sektörüne odaklanılmıştır. Bu çalışmanın bulguları diğer sektörlerle genelleştirilemez. Bu nedenle, diğer sektörler için ilave çalışmalar yapılarak genel bulgular elde edilebilir. Tüm bunların yanı sıra, araştırmada konaklama sektörü yöneticileri ve uygulayıcılarının en çok tercih ettiği yanıtlar tespit edilmiş ve ilgili alan yazından

yararlanarak bu tercihlerin doğruluğu sorgulanmıştır. Bu bağlamda stratejilerin kullanımına dair bir takım çıkarımlarda bulunulmuştur. Bahsi geçen çıkarımlar daha sonra yapılacak araştırmalara konu edilebilir. Örneğin, hem özür dileme stratejisinin doğurabileceği yasal yükümlülüklerden korunmak hem de “paydaşların sempatisini kazanmak” için otel yöneticilerinin özür dileme stratejisini kullanmadan önce, diğer yeniden inşa stratejilerinden olan üzüntü ve/veya gözden geçirme stratejilerini kullanmaları önerilmektedir. Fakat bu stratejilerin “paydaşlarda sempati yaratacağı” henüz bilimsel bir gerçekliğe dayanmamaktadır. Bu konuda nicel yöntemlerden faydalanarak, yöneticilerin hangi durumlarda hangi stratejileri kullanması gerektiğine dair olan paydaş beklentileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- CLAEYS, A.-S., CAUBERGHE, V. ve VYNCKE, P. (2010). “Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control”. *Public Relations Review*, 36(3): 256–262.
- COOMBS, W. T. (1995). “Choosing the Right Words. *Management Communication Quarterly*”, 8(4): 447–476.
- COOMBS, W. T. (1999a). “Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects”, *Journal of Public Relations Research*, 11(2): 125–142.
- COOMBS, W. T. (2006). “The Protective Powers of Crisis Response Strategies”, *Journal of Promotion Management*, 12(3-4): 241–260.
- COOMBS, W. T. (2007a). “Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research”, *Public Relations Review*, 33(2): 135–139.
- COOMBS, W. T. (2007b). “Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory”. *Corporate Reputation Review*, 10: 163–176.
- COOMBS, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs ve S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (ss.17–53). Malden, MA: Blackwell.
- COOMBS, W. T. (2018). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. (5. baskı). 7 Mart 2020. https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/102209_book_item_102209.pdf
- COOMBS, W. T. ve HOLLADAY, S. J. (2002). “Helping crisis managers protect reputation alassets: Initial tests of the situational crisis communication theory”, *Management Communication Quarterly*, 16(2): 165–186.
- COOMBS, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. Los Angeles: Sage. 7 Mart 2020. (4. baskı). https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=CkkXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&ots=NHCC0klmbf&sig=RXsCI_wIVIPVfwI-zFpS01J_Kc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- DELLAROCAS, C. (2003). "The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms", *Management Science*, 49: 1407–1424.
- DUAN, W., Gu, B., ve WHINSTON, A. B. (2008). "Do online reviews matter? - An empirical investigation of panel data". *Decision Support Systems*, 45(4): 1007–1016.
- EARLEY, P. C., GIBSON, C. B. ve CHEN, C. C. (1999). "How Did I Do?" versus "How Did We Do?" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(5): 594–619.
- GODES, D., DINA, M., YUBO, C., SANJIV, D., CHRYSANTHOS, D. ve BRUCE, P. (2005). "The Firm's Management of Social Interactions", *Marketing Letters*, 16(3/4): 415-428.
- GRANITZ, N.A. ve WARD, J.C. (1996). "Virtual community: a sociocognitive analysis", *Advances in Consumer Research*, 23(2): 161-166.
- HENNIG-THURAU, T., ve WALSH, G. (2003). "Electronic Word-of-Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet", *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2): 51–74.
- HENNIG-THURAU, T., GWINNER, K.P., , G., ve , D.D. (2004). "Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?" *Journal of Interactive Marketing*, 18(1): 38–52.
- KI, E.-J. ve NEKMAT, E. (2014). "Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies", *Computers in Human Behavior*, 35: 140–147.
- KIM, S., ve SUNG, K. H. (2013). "Revisiting the Effectiveness of Base Crisis Response Strategies in Comparison of Reputation Management Crisis Responses", *Journal of Public Relations Research*, 26(1): 62–78.
- KORSGAARD, M. A., MEGLINO, B. M. ve LESTER, S. W. (2004). "The effect of other orientation on self-supervisor rating agreement", *Journal of Organizational Behavior*, 25(7): 873–891.
- LEE, B. K. (2005). "Hong Kong Consumers' Evaluation in an Airline Crash: A Path Model Analysis". *Journal of Public Relations Research*, 17(4): 363–391.
- LEE, J., Park, D.-H., ve HAN, I. (2008). "The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view", *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(3): 341–352.
- LIAO, J. ve ZHONG, C. (2010). "The Influence Of Electronic Word-Of Mouth On Consumers' Quadratic Selection: Based On The Positive Research Of Banks in Mainland China". 2010 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Macao: 718-722.
- LUO, X. (2009). "Quantifying the Long-Term Impact of Negative Word of Mouth on Cash Flows and Stock Prices", *Marketing Science*, 28(1): 148–165.
- MA, L., ve ZHAN, M. (Monica). (2016). "Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis

- communication theory research”, *Journal of Public Relations Research*, 28(2): 102–119.
- Muğla İl ve Kültür Turizm Müdürlüğü (2020). “2019 Yılı Aylara ve Milliyetlerine Göre Muğla Hudut Kapılarından Ülkemize Giriş Yapan Turistlerin Dağılımları”, 5 Nisan 2020. <https://mugla.ktb.gov.tr/Eklenti/68300,aralikpdf.pdf?0>
- MUKKAMALA, R. R., SORENSEN, J. I., HUSSAIN, A., ve VATRAPU, R. (2015). “Social Set Analysis of Corporate Social Media Crises on Facebook”, 2015 IEEE 19th International Enterprise Distributed Object Computing Conference. doi:10.1109/edoc.2015.25
- PARK, H. (2017). “Exploring effective crisis response strategies”, *Public Relations Review*, 43(1): 190–192.
- RAFIQ, M. ve AHMED, P. K. (1995). “Using the 7Ps as a generic marketing mix”, *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9): 4–15.
- RICHINS, M. L. (1983). “Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study”, *Journal of Marketing*, 47(1): 68–78.
- ROSLIZAWATI, A. (2017). “Fatal brand crisis: can bolstering strategy rebuild the tarnished reputation?”, *Journal of Technology Management & Business*, 4(2): 1-14.
- SEYEMEN, O. A., BOLAT, T., GÜNEY, S., AYDINTAŞ, B., ÇEKEN, H., DURUKAN, T., ESER, Z., GÖKDENİZ, A., GÜL, K., KARADAĞLI, E. C., BOLAT, O. İ., GÜL, M., ÇEKİRGE, O. ve HARAK, T. (2005). *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- STAUSS, B. (1997). “Global Word of Mouth”, *Marketing Management*, 6: 28–30.
- TRAVERS, C. (1998). *Handling the stress. İçinde Communicating out of a Crisis* (ss. 143–159). London: Macmillan. 21 Ekim 2019. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-14665-9_13#citeas
- TRIPADVISOR. (2020). Yüksek Nitelikli Ziyaretçileri İşletmenize Çekin. 5 Nisan 2020. <https://www.tripadvisor.com.tr/business/sponsored-placements>
- TURK, J. V., JIN, Y., STEWART, S., KIM, J., ve HIPPLE, J. R. (2012). “Examining the inter play of an organization’s prior reputation, CEO’s visibility, and immediate response to a crisis”, *Public Relations Review*, 38(4): 574–583.
- WEINER, B. (1995). *Judgments of responsibility*. New York: Guilford. 27 Nisan 2020. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=E_50yBklCI4C&oi=fnd&pg=PA1&ots=0KeWUxZJki&sig=kcxGU2SVXIVDSjt1bJ2wEL-OJjM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- WILCOX, D. L., CAMERON, G. T. ve REBER, B. H. (2015). *Public Relations Strategies and Tactics*. England: Pearson Education Limited.
- WILLEMSSEN, L., NEIJENS, P. C., ve BRONNER, F. A. (2013). “Webcare as Customer Relationship and Reputation Management? Motives for Negative Electronic Word of

Mouth and Their Effect on Webcare Receptiveness”, *Advances in Advertising Research*, 4: 55–69.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ZHANG, T. (Christina), ABOUNDOMRAN, B., ve COBANOĞLU, C. (2017). Generation Y’s positive and negative eWOM: use of social media and mobile technology. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 732–761.