

Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama

Özet

Konaklama işletmelerinin krizden olumsuz yönde etkilenmesinde, yöneticilerin krize ve kriz yönetimine karşı yaklaşımları önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin, potansiyel bir krizi önleyebilmek, kriz dönemlerindeki tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkabilmek ve bununla birlikte kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirebilmek için krize karşı duyarlı olmaları ve kriz yönetimine önem vermeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada kriz, kriz yönetimi, krize neden olan faktörler ve etkileri konusunda bilgiler verilmiştir. Uygulama çalışmasında, yöneticilerin kriz ve kriz yönetimi konusundaki yaklaşımları test edilmiştir. Araştırma sonucunda, konaklama işletmeleri yöneticilerinin teorik olarak kriz konusunda gerekli bilgilere sahip olmalarına ve kriz yönetimini gerekli görmelerine rağmen, işletmelerinde kriz yönetimini uygulama konusunda yeterli hassasiyeti göstermedikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kriz, Kriz Yönetimi, Yönetici, Konaklama İşletmeleri, proaktif Yaklaşım.*

The Crisis Management in Lodging Enterprises: An Application on the Crisis Management Approach of Managers

Abstract

The approaches of managers to crisis and crisis management play an important role upon the negative crises in lodging enterprises. Managers should be sensitive to crisis and pay attention to the crisis management in order to prevent a potential crisis, survive a crisis with least damage from threats and dangers and to turn the developments during the crisis time into opportunities.

In this study, crisis, crisis management, the factors that caused the crisis and effects of the factors have been discussed. In the applied study, the approaches of managers to crisis and crisis management have been tested. As a result of research, although managers of lodging enterprises in theory have the enough information about crisis and think that crisis management is necessary; it is determined that the managers haven't showed sufficient sensitivity in application to crisis management in their lodging enterprises.

Keywords: *Crisis, Crisis Management, Manager, Lodging Enterprises, Proactive Approach.*

Zeki AKINCI¹
Murat KAYALAR²
Osman Nuri DEMİREL³

¹ Dr., Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, zakinci@akdeniz.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kayalar@iibf.sdu.edu.tr

³ Dr., Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, onuridemirel@mynet.com

Giriş

Ülkelerin ve ülke ekonomilerinin gittikçe artan ölçüde karşılıklı birbirine bağımlılığı anlamını taşıyan küreselleşmenin (Uzunoğlu 2009: 19) giderek güçlenmesi ile birlikte kriz kavramı da küresel bir olgu haline dönüşmüştür. Dünyanın bir bölgesinde yaşanan herhangi bir kriz türü, dünyanın öteki ucundaki bir ülkeyi stratejik konumuna ve önemine göre hızlı bir şekilde olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Küreselleşme, ekonomik, siyasal, sosyal ilişkilerin ülkeler arasında yaygınlaşması anlamına gelirken, üretim, tüketim, finans piyasaları, hukuk, insan hakları, siyasal sistem, kültürel ilişkiler, çevre bilinci, eğitim, sağlık gibi birçok alanları da kaplamakta ve örgütler için yeni ve şiddetli kriz alanları açmaktadır (Pira ve Sohodol 2004: 16–17).

Kriz, ortaya çıkmadan önce, işletme yöneticileri tarafından düşük öncelikli olarak ele alınan veya hiç dikkate alınmayan fakat ortaya çıktığında tüm işletmeler gibi, konaklama işletmelerinin de hedeflerini ve varlığını tehdit eden, işletmeleri, yöneticileri, paydaşları ve çalışanlarını sıkıntıya sokan, çok yönlü ve karmaşık özelliğe sahip bir olgudur.

Krizden etkilenme düzeyleri, sektörler arasında farklılıklar arz etmektedir. Özellikle sosyal, kültürel ve ekonomik boyutlarıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasına güçlü katkılar sağlayan turizm sektörü, krize karşı en duyarlı sektör konumundadır. Bilindiği gibi, turizm talebi tüm beklentiler ve gereksinimler karşılandıktan sonra, zaman ve ekonomik yeterlilik olduğu takdirde tüketiciler tarafından tercih edilen, bununla birlikte herhangi bir olumsuz gelişme (savaş, terör, salgın hastalık, doğal afet, ekonomik krizler vs...) karşısında öncelikli olarak vazgeçilebilen bir talep niteliğindedir. Öte yandan, turizm sektörünün her türlü olumsuzluğa karşı yüksek hassasiyeti, kritik durumlarda diğer sektörler için de bir erken uyarı sinyali olarak iş görmesini sağlamaktadır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çevresinde hızla değişen ve gelişen ekonomik, politik, soysa-kültürel, yasal, ekolojik ve teknolojik koşullar konaklama işletmelerini ve yöneticilerini belirsizlikler içerisinde hareket ettirmeye ve karar vermeye zorlamaktadır. Bununla

birlikte turizm sektörü ve onun önemli bir alt sistemi olan konaklama işletmeleri, ürettiği ve sunduğu ürünlerin karakteristik özellikleri nedeniyle yaşanan kriz hangi boyutta olursa olsun, diğer sektörlerle nazaran krizin olumsuzluklarına çok daha fazla maruz kalmaktadır.

Bu çalışmada, konaklama işletmeleri, kriz, kriz yönetimi, krize neden olan faktörler ve etkileri konusunda bilgiler verilmiştir. Bununla birlikte yapılan uygulama çalışmasında, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin krize ve kriz yönetimine yaklaşımları ele alınmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirilerek ortaya çıkan sonuçlar ışığında önerilere yer verilmiştir.

1. Konaklama İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi

Konaklama işletmeleri, temel işlevi konaklama ihtiyacını karşılama olan ve bu özelliği ile diğer turizm işletmelerinden farklılaşan, bunun yanında yiyecek-içecek, kat hizmetleri, danışma, çamaşırhane ve kuru temizleme gibi faaliyetlerin tümünü veya birçoğunu bünyesinde bulunduran işletmelerdir (Kasavana ve Brooks 2001: 2–3). Konaklama işletmeleri genel anlamda, turizm endüstrisi içerisinde yer alan, müşterilerinin başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, dinlenme, eğlenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet sunan ticari işletmeler olarak tanımlanabilir.

Turizm sektörü ve onun en önemli bir alt sistemi olan konaklama işletmelerinin, küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ve belirsizliklerden dolayı çeşitli risklerle karşılaşması kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Bu tür riskler, konaklama işletmelerinin faaliyetlerini etkilemekte, hatta çoğunlukla politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler açısından kendilerini değişimlere uyarlayamalarına yol açmakta ve mevcut durumun karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bu riskler ve belirsizlik ortamları, konaklama işletmelerinin hassas yapıları sebebiyle krize kolaylıkla dönüşebilmekte ve işletmelerin faaliyetlerini tehdit eder hale gelebilmektedir (Ritchie 2004: 669–683).

Bu bağlamda, tehdit edici koşullara tepki vermede gecikme ve/veya tepki verme yetersizliği, konaklama işletmelerini belirsizlik ortamına sürüklemekte ve krize neden olmaktadır. Konaklama iş-

letmelerinde kriz durumu, genellikle işletmenin yönetsel becerilerini etkileyerek karmaşıklık oluşturmakta, belirsizlik unsurunu en üst düzeye çıkarıp buhran ve gerilim oluşturma özelliğine sahip bulunmaktadır (Topaloğlu ve Tunç 1997: 88).

Turizm sektörü, diğer sektörlerden daha fazla kurumsal değerlerle ve hayalleri gerçekleştirmekle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Turizm sektörünün genel yapısı göz önüne alındığında ve tüketicilerine sundukları turistik ürünün özellikleri incelendiğinde, konaklama işletmelerinin yerel, bölgesel ve küresel boyuttaki her türde krizden etkilenmeye açık olduğu görülmektedir (Glaesser 2005: 14).

Krizler, turizm gibi talep esnekliği büyük sektörlerde daha etkili olmaktadır. Talebin esnek oluşu, turizmi krizlerin olumsuz yansımalarının en fazla etkilediği sektörlerden birisi haline dönüştürmüştür. Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor duruma düşürebilmektedir (Köroğlu 2004: 71).

Kriz; işletmeleri, amaçlarını ve varlığını tehdit eden, işletmeleri ve yöneticileri sıkıntıya sokan, çok yönlü ve karmaşık bir özelliğe sahip olan bir olgudur. Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü'ne göre (ICM 2008) kriz, "önemli bir sorun olarak medyada beklenmedik bir şekilde yer alması nedeniyle bir organizasyonun normal operasyonlarının veya faaliyetlerinin belirgin olarak sekteye uğramasına veya istikrarını yitirmesine yol açan planlanmamış bir durum veya izleyen durumlar dizini" olarak tanımlanmaktadır (Akıncı 2010: 44).

Kriz yönetimi; genel anlamda krizi tahmin etme, krize neden olabilecek faktörleri tespit etme, kriz öncesi dönemi algılama, önlemleri alma, öncelikleri belirleme, mevcut tehdit ve tehlikelerden en az zararlı çıkma ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirme konusunda gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Haşit, 2000:64; Köroğlu, 2004:71; Asanakutlu ve Safran, 2004:52; Mitroff ve Pearson 1993: 49).

Turizmde kriz; turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz

etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getiremedikleri ya da varlıklarını devam ettiremedikleri, bölgesel ekonomik ve turizm talebinin azalmasına neden olan olaylardır (Sönmez vd. 1994: 2).

Yaşanan krizler ne türde, ya da hangi boyutta olursa olsun, turistik ürünün özelliklerinden dolayı turizm işletmelerine önemli zararlar verebilmektedir. Bu zararları ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin yolu, kriz oluşumunu önleyebilecek, krizi kontrol altına alabilecek bir mekanizma oluşturmak ve buna süreklilik kazandırmaktır; bu da, etkili bir kriz yönetiminin varlığı ile mümkün olabilir. Kriz yönetimi yardımıyla turizm işletmeleri, özellikle de konaklama işletmeleri, krize neden olabilecek çevresel değişiklikleri, belirsizlikleri ve bunların yaratacağı etkileri vaktinde öngörebilir ve gereken önlemleri alarak krizden korunabilir (Seymen vd. 2004: 105).

Turizmde kriz yönetimi ise, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal, kültürel ve ekonomik zarara neden olan olayların ve bu olayların olumsuz etkilerini bertaraf etmek için uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevi olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu, 2004:71, Asanakutlu ve Safran, 2004:52).

Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi, turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, konaklama işletmelerinin varlıklarının korunması ve işletmeye çevreden gelebilecek zararların engellenmesi, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kavramının temelini oluşturmaktadır (Glaesser 2005: 21–22). Bu bağlamda, konaklama işletmeleri açısından kriz yönetiminin amacını, işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurların yarattığı etkileri ortadan kaldırmak ya da bu etkileri en aza indirmektir. Burada amaç, işletmenin krizi önlemeye ya da etkilerini azaltmaya yönelik yönetsel bir mekanizma oluşturması ve buna süreklilik kazandırması olarak tanımlamak mümkündür (Seymen vd. 2004: 125).

2. Krize Neden Olan Faktörler

Konaklama işletmeleri yapıları, ürettikleri ve sundukları ürünlerin karakteristik özellikleri gereği hem içsel hem de dışsal kaynaklı krizlere açık bulunan işletmeler arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin karşılaşılabileceği krizler konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle işletmenin kriz ortamında kaldığı olaylar ön plana çıkmaktadır (Harper 2001: 1055).

Konaklama işletmelerinde krizlerin bu faktörlerden sadece birisinden ya da aynı anda bir kaçından da kaynaklanabileceği ortaya çıkmaktadır. Kriz uzmanları, konaklama işletmelerinde krizlere neden olan kaynakları; dışsal faktörler ve işletme içinde yaşanan faktörler olmak üzere iki grupta incelemektedir (Lee ve Harrald 1999: 184; Siomkos 1999: 19).

2.1. Krize Neden Olan Dışsal Faktörler

Konaklama işletmelerinin, krizlerle karşı karşıya kalmasına neden olan dışsal kaynaklı faktörler; uluslararası çevre, doğal çevre, politik ve ekonomik koşullar, yasal ve hukuki düzenlemeler, sosyo-kültürel faktörler ve araçlardan kaynaklanan sorunlar olmak üzere birçok alanda incelenmektedir. Kriz dönemlerinin yaşanmasına neden olan “makro krizler” olarak da bilinen bu etkenlerin birinde ya da bir kaçında gelişen kriz durumu, sektörün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerini de etkilemekte ve çoğu zaman; bu tür krizlerin çözümü, makro boyutta kriz planlarının yapılmasıyla sağlanabilmektedir (Ryan 1993: 175-176).

2.1.1. Uluslararası Çevre

Uluslararası platformda ortaya çıkabilecek savaş, ülkelerarası sorunlar ya da anlaşmazlıklar gibi olaylar, konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Örneğin, konaklama işletmesinin bulunduğu bölgede savaşın ya da savaş tehdidinin olması; hem turistik tüketiciler hem de işletmeciler açısından risk unsuru yaratan durumlar olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir durumda, turistik tüketiciler, konaklama işletmesinin güvenli olmadığını düşünebilmekte ve bu bölgedeki işletmeleri tercih etmemektedirler. Bunun sonucu olarak da, konaklama işletmelerine turistik tüketici talebi

azalmaktadır. (Uzun 2001: 77; Yılmaz, 2004: 97).

2.1.2. Doğal Çevre

Dış etkenlerden bir diğeri olan doğal çevre toprak, hava ve su gibi unsurlardan oluşmakta ve doğal çevrede meydana gelen değişiklikler (deprem, sel, yangın, fırtına, erozyon, çevre kirliliği vs...) tüm işletmeleri etkileyebildiği gibi konaklama işletmelerini de etkilemekte ve kimi durumlarda konaklama işletmelerini krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Örneğin: Japonya’da Ocak 1995’de, Türkiye’de Ağustos 1999’da ve Tayvan’da Eylül 1999’da meydana gelen depremler, hem ülke ekonomileri hem de ülkenin turizm sektörü ve konaklama işletmeleri için birer kriz durumu olarak nitelendirilmektedir (Huang ve Min 2002: 146).

2.1.3. Ekonomik ve Politik Koşullar

Ülke yönetimine egemen olan politik görüş ve buna bağlı olarak gelişen ekonomik ve politik koşullar, konaklama işletmelerinin yönetimlerini yakından ilgilendirmekte ve işletmelerin kriz dönemlerine girmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Sözde Ermeni soykırımı iddialarına karşılık, parlamentosunda tartışma zemini hazırlayan Fransa ile Türkiye arasındaki diplomatik ilişkilerin gerginleşmesi, Fransa’dan Türkiye’ye gelecek olan turistlerin tercihlerinde değişikliğe neden olmuş ve konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilemiştir (Aksu 2000: 279; Uzun 2001: 77; Yılmaz 2004: 98).

2.1.4. Yasal ve Hukuki Düzenlemeler

Tüm hukuk kuralları, kanun, tüzük ve yönetmelikler diğer işletmeleri olduğu gibi, konaklama işletmelerini de yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Örneğin; asgari ücret kanunu, konaklama işletmelerini işgören-işveren açısından ilgilendirmektedir. Bunun yanı sıra gıda maddelerinin üretimi ve satılmasına yönelik yönetmelikler, turistik mal ve hizmetlerden alınan katma değer vergisi (KDV) oranlarının azaltılması ya da artırılması, yurt dışına çıkışlarda ve girişlerde alınan ayakbasta, konut fonu uygulamaları konaklama işletmelerini ilgilendiren hukuki kurallar içerisinde yer almaktadır. (Yılmaz 2004: 99).

2.1.5. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel faktörler; toplumun değer yargıları, nüfusu, eğitim düzeyi, tercihleri ve ilgi alanları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu unsurlardaki değişimler, konaklama işletmeleri için hem fırsat, hem de tehdit oluşturabilmektedir. İçinde yaşadıkları ve faaliyetlerini sürdürdükleri toplumun değer yargılarına uyum sağlayamayan ya da toplumsal istikrarı olumsuz yönde etkileyen işletmelerin bulundukları ülke ya da bölge içinde, kamuoyunun olumsuz düşünceleri nedeniyle kriz dönemleri yaşadıkları bilinmektedir (Yılmaz 2004: 99; Arslan ve Pirtini 2000: 38).

2.1.6. Teknolojik Koşullar

Teknolojik değişim, bir yandan getirdiği yeniliklerle konaklama işletmelerinde birçok sorunun çözümlenmesini sağlayan; ancak aynı zamanda beraberinde yeni sorunlar da getirebilen bir olgudur. Başka bir deyişle, her yeni teknoloji bir yandan onu öncelikle uygulayan konaklama işletmelerini daha etkin bir rekabet, daha verimli çalışabilme, dolayısıyla daha yüksek bir ekonomik faaliyet gücü sağlamakta; öte yandan da konaklama işletmelerinde birçok yönde değişimi zorunlu kılmakta ve pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir (Akdoğan 1999: 388).

2.1.7. Terör Eylemleri ve Çatışma Ortamı

Terörizm, şiddet kullanımı ve bundan kaynaklanan korku ile masum insanların gözünü korkutmak ve bu yolla başka türlü gerçekleştirilemeyecek eylemlere onları sevk etmek olgusudur (Gün 2000: 80). Bu yönüyle terörizm, turizm boyutunda, insanların turistik faaliyetlere katılmalarını engelleyici bir özellik taşır ve konaklama işletmeleri için son derece önemli bir kriz nedenidir (Seymen vd. 2004: 120).

2.1.8. Aracılardan Kaynaklanan Sorunlar

Konaklama işletmeleri, müşterilerinin büyük bir çoğunluğunu genellikle, tur operatörleri ve seyahat acentaları gibi araçlar yardımıyla sağlamaktadır. Bu araçlar; çoğu zaman konaklama işletmeleri üzerinde özellikle fiyat konusunda baskı oluşturabilmekte ve fiyat politikaları üzerinde etkili olabilmektedir. Konaklama işletmeleri, tur operatör-

leri ya da seyahat acentasıyla anlaşamadığında doluluk oranı ve geliri düşmekte, konaklama işletmesi bu nedenle kriz dönemlerine girebilmektedir (Uzun 2001: 80; Yılmaz, 2004: 100).

2.2. Krize Neden Olan İçsel Faktörler

İçsel faktörlerden kaynaklanan krizler; konaklama işletmelerinin karşılaştıkları işletme kaynaklı krizler olarak tanımlanmaktadır. İçsel faktörlerden kaynaklanan krizler iki bölümde incelenmektedir. Bunlar; hizmette ortaya çıkan sorunlar ve örgütsel yapı adını almaktadır.

2.2.1. Hizmette Ortaya Çıkan Sorunlar

Konaklama işletmesi içinde meydana gelen başta gıda olmak üzere çeşitli zehirlenme türleri, hırsızlık, adam kaçırma gibi olaylarla ya da işletme içinde meydana gelebilecek ölüm olayları, personel arasında ve personel-müşteri arasında çıkan çatışmalar, krize neden olabilen istenmeyen olaylar olarak nitelendirilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunlar, hizmet kalitesini etkilediği gibi, kimi durumlarda konaklama işletmelerini krize sokabilmektedir (Uzun 2001: 80; Yılmaz 2004: 100).

2.2.2. Örgütsel Yapı

Konaklama işletmeleri dinamik bir çevrede faaliyet gösteren, değişimlere karşı son derece duyarlı ve bu nedenle de esnek bir örgütsel yapı sayesinde ayakta kalabilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. (Uzun 2001: 79). Esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısına sahip olan konaklama işletmeleri çevrede oluşan değişim ve gelişimleri önceden algılayarak, muhtemel krizleri önlemede etkili olmaktadır (Köroğlu 2004: 66). Ancak, yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir örgüt yapısı, krizin örgütsel kaynaklarıdır (Tutar, 2007: 34-35).

3. Araştırma Bulguları, Tartışma ve Sonuçları

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Konaklama işletmeleri, birçok türden ürünü bir araya getirerek, bir paket halinde müşteriye sunan

işlemelerdir. Turizm sektörünün yapısı, konaklama işletmelerinin araçlara bağımlılığı, ürettiği ve sunduğu ürünün özelliği, konaklama işletmelerinin karşılaşılabileceği iç ve dış etkenlerden kaynaklanan krizlerin çeşitliliğini ve boyutlarını daha da arttırmaktadır.

Kriz yönetimi, her türlü krize karşı yüksek düzeyde hassasiyete sahip bir sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için diğer işletmelere nazaran daha fazla gereklilik arz etmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde kriz yönetimi, daha ciddi ve kapsamlı bir şekilde ele alınmak durumundadır.

Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde krize neden olan faktörlerin etkilerinin oransal olarak belirlenmesine çalışılmış, ayrıca konaklama işletmeleri yöneticilerinin krize ve kriz yönetimine yaklaşımlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu araştırma, konaklama işletmelerinin kriz olgusuna ve kriz yönetimine bakış açısını ortaya koyması ve krizlere karşı koruyacak en etkin panzehir olan kriz yönetiminin işletmelerde ne derecede yaygın olarak uygulanıp uygulanmadığının saptanması, sonuçların ve önerilerin sunulması açısından büyük önem taşımak

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Anket yöntemi, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimidir (Odabaşı, 1999; 81). Uygulama aşamasında verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleriyle ilgili çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla bilgi ve veri toplamak için anket yöntemine başvurulmuştur.

Bu araştırma anket tekniğine dayalı bir alan araştırmasıdır. Anket çalışmasından daha güvenilir ve geçerli sonuçlar alınması amacıyla bir ön test uygulanmıştır. Ön test kapsamına Alanya Bölgesinde konaklama işletmeleri dâhil edilmiştir. Bu kapsamda, dolaylı kaynaklardan literatür taraması ve birincil kaynak olan konaklama işletmeleri yöneticilerinden elde edilen bilgiler ile hazırlanan anket soruları güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bu testin sonucuna göre Cronbach Alpha değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, ilgili kurumlardan veriler toplanmış, dolaylı kaynaklardan literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında alan araştırması yöntemi ve anket tekniği ile doğrudan veriler elde edilmiştir. Bu ön araştırma sonucunda, konunun büyük ölçekli işletmelere yönlendirilmesinin doğruluğu kabul edilmiş ve Alanya Bölgesindeki tüm 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Hazırlanan anket formları araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işletmelere yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmış, görüşme talebini geri çeviren işletmelere anket formu elden teslim edilmiş ve ulaşılmakta güçlük yaşanan yöneticilere e-mail yoluyla gönderilmiştir. Araştırmada işletmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.00 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma evrenini Alanya Bölgesinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı yatırım ve işletme belgesine sahip turistik 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bunun nedeni 4 ve 5 yıldızdan daha az yıldızlı oteller ile birinci ve ikinci sınıf tatil köyü dışındaki konaklama işletmelerinin kriz yönetimi konusundaki yetersiz uygulamalarıdır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 509). Aynı zamanda 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri, kapasite, teknik donanım ve yönetsel yapıları bakımından birbirlerine yakın özellikteki işletmelerdir. Araştırma evreninin Alanya Bölgesi olarak seçilmesinin nedeni, 2009 yılı ile ilgili Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, Türkiye'ye gelen turistlerin % 33,32'sinin Antalya'yı tercih etmesi, geceleme sayısının % 52,85'inin Antalya'da gerçekleşmesidir. Ayrıca, tüm Türkiye'deki işletme belgeli tesislerin illere ve bölgelere göre dağılımı incelendiğinde, 2009 yılı sonu verilerine göre halen işletmede olan toplam 600 bine yakın yatak kapasitesine sahip olan tesislerin yüzde 46'sı Antalya İli'nde bulunmaktadır. Antalya İli'ne bağlı Alanya Bölgesi'nin araştırma evreni olarak seçilmesinin nedeni, önemli bir turistik destinasyon merkezi olması, bu bölgede bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısının fazlalığı, bu konaklama işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde belirli bir mesafe alması, işletmelerin büyük bir çoğunluğunu profesyonel yöneticilerin yönetmesi ve

bu tür işletmelerden güvenilir veri elde etmenin diğer konaklama işletmelerine nispeten daha mümkün görünmesidir.

Araştırma kapsamında, anket çalışması, kriz yönetiminde stratejilerin belirlenmesinde, kararların verilmesinde ve uygulanmasında yönetim sorumlu olduğu düşüncesiyle, örneklem grubunu oluşturan işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileriyle yapılmıştır. Bunun nedeni ise, kriz yönetimi uygulamalarının söz konusu bu kadrolar tarafından yerine getirilmesidir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 509).

2009 yılı itibarıyla Alanya Bölgesinde Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı yatırım ve işletme belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 118'dir. Bu konaklama işletmelerinin 106 tanesi görüşme önerisini olumlu karşılamıştır. Elde edilen anket sonuçları kontrol edildikten ve yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı çalışmanın güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen anket formları iptal edildikten sonra 88 konaklama işletmesinden elde edilen 176 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan 149 anket elden teslim alınmış, 27 anket ise e-posta yoluyla elde edilmiştir.

3.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

176 adet anketin % 37,5'si 5 yıldızlı otel yöneticisinden, % 3,4'ü 5 yıldızlı tatil köyü yöneticisinden, % 58'i 4 yıldızlı otel yöneticisinden ve % 1,1'i 4 yıldızlı tatil köyü yöneticisinden elde edilmiştir.

Yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmelerinin statülerine bakıldığında; %59,1 oranında bağımsız bir konaklama işletmesi ve %40,9 oranında ulusal bir zincir otel grubuna ait olduğu tespit edilmiştir. Alanya Bölgesinde uluslararası bir zincir otel grubuna ait konaklama işletmesi olmadığı saptanmıştır.

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletmelerinde kriz yönetim planına sahip olanların oranı % 25 gibi oldukça düşük bir orandır. Üst ve orta düzey yöneticiler, kriz yönetimi anlayışının konaklama işletmeleri açısından sektörel ve sunduğu ürün özellikleri nedeniyle %94,9 oranında bir gereklilik olduğunu ifade ederken, sadece % 25'inin kriz yönetim planına sahip olması bir çelişki arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinin krize hazırlık amacıyla bilimsel iç ve dış çevre analizi yapıp yapmadığı incelendiğinde; % 60,8 oranıyla bilimsel iç ve dış çevre analizi yaptığı, % 39,2 oranıyla yapılmadığı belirlenirken; kriz yönetim planı ile krize hazırlık amacıyla yapılan bilimsel iç ve dış çevre analizi ilişkisi incelendiğinde; çapraz tablolamada yapılan ki-kare testinde "Asymp. Sig. (2-sided)" değeri ($p = 0,00 < 0,01$) anlamlı olduğu için, bu iki değişken arasında ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Buna göre, Kriz yönetim planına sahip konaklama işletmelerinin krize hazırlık amacıyla iç ve dış çevre analizine daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Kriz yönetimini uygulama konusunda konaklama işletmeleri incelendiğinde; % 37,6 oranında uygulandığı, % 17,3 oranında uygulanıp uygulanmadığı konusunda yöneticilerin kararsız kaldığı ve % 45,1 oranında uygulanmadığı saptanmıştır. Kriz yönetimini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinin kriz yönetim planına sahip olma ilişkileri ele alındığında; çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde "Asymp. Sig. (2-sided)" değeri ($p = 0,00 < 0,01$) anlamlı olduğu için, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Buna göre Kriz yönetimi anlayışına sahip olan işletmelerde kriz yönetimi planına sahip olma oranı yüksek iken, kriz yönetimi anlayışına sahip olmayan ve uygulamayan işletmelerde kriz yönetim planına sahip olma oranının az olduğu tespit edilmiştir.

Kriz yönetim planı hazırlayan 44 adet işletme yöneticisinin, hazırladıkları kriz yönetim planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı bulan yöneticilerin oranı % 59,1 ve bulamayan yöneticilerin oranı % 40,9 olarak bulunmuştur. Herhangi bir kriz karşısında kriz yönetim planını kullanma ve uygulama fırsatı bulan yöneticilerin kriz yönetimi anlayışını kesinlikle gerekli bulma oranının % 69,2 iken, herhangi bir kriz yaşamayan yöneticilerin kriz yönetimi anlayışını gerekli bulma oranı % 44,4 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu oranlar, kriz yönetim planının işletme yöneticilerine fayda sağladığını göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde bir kriz durumu yaşayan yöneticilerin % 38,7'si ve yaşamayan yöneticilerin % 61,3'ü işletmelerinde hazırlanmış kriz yönetim planının olup olmadığı sorulduğunda; kriz yaşayan yöneticilerin işletmelerinde % 46,3

oranında kriz yönetim planı olduğunu, herhangi bir kriz yaşamayan yöneticilerin işletmelerinde % 11,9 oranında kriz yönetim planı olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin herhangi bir kriz yaşama durumu ile kriz yönetim planına sahip olma ilişkisi, çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde değerlendirildiğinde “Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p=0,00<0,01$) anlamlı olduğu için, bu iki

değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, herhangi bir kriz durumu yaşayan yöneticilerin kriz yönetim planına daha fazla önem verdikleri ve çoğu yöneticinin (% 46,3) işletmelerinde yaşanan bir kriz sürecinde kriz yönetim planını uygulamaya başladıkları saptanmıştır (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Herhangi Bir Kriz Yaşama Durumu İle Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Oranları

Çalıştığınız bir işletmede herhangi bir kriz yaşadınız mı?	İşletmenizde hazırlanmış kriz yönetim planı var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
Evet	31 % 46,3	36 % 53,7	67 %100
Hayır	13 % 11,9	96 % 88,1	109 %100
Toplam	44 % 25	132 % 75	176 %100

Konaklama işletmelerinde çalışırken bir kriz durumu yaşayan yöneticiler açısından konaklama işletmelerini etkileyen kriz türleri incelendiğinde (Tablo 3.2); terör saldırıları % 23,2 ile birinci sırada, ekonomik ve finansal krizler % 15,7 ile ikinci sırada iken, otel imajını hedef alan asılsız dedikodula-

rın % 9,5 oranıyla üçüncü ve salgın hastalıkların % 9,5 oranıyla dördüncü sırada yer aldığı saptanmıştır. Genel anlamda, terör saldırıları ile ekonomik ve finansal krizlerin konaklama işletmeleri açısından en önemli iki kriz türü olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.2. Bir Kriz Durumu Yaşayan Yöneticiler Açısından Konaklama İşletmelerini Etkileyen Kriz Türleri ve Oranları

Kriz Türleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Terör saldırısı	56	23,2	1
Ekonomik ve finansal krizler	38	15,7	2
Otel imajını hedef alan asılsız dedikodular	23	9,5	3
Salgın hastalıklar	23	9,5	4
Yangın, sel ve deprem gibi doğal felaketler	22	9,1	5
Hizmet kalitesinin düşüklüğü	21	8,7	6
Aracılar nedeniyle ortaya çıkan krizler	15	6,2	7
Sunulan ürünlerde bozukluklar	13	5,4	8
Otel müşterilerine yönelik saldırılar	12	4,9	9
İşletme çalışanlarının grevi	7	2,9	10
Hırsızlık	6	2,4	11
Otelde yaşanmış, ölümlü sonuçlanan kazalar	5	2	12
Toplam	241	100	

Herhangi bir kriz durumu ile karşı karşıya kalan yöneticiler açısından, krizlere neden olan faktörler incelendiğinde (Tablo 3.3); ülkenin ekonomik ve siyasi durumu % 22,5 oranı ile birinci sırada

iken, krizin yaklaştığının öngörülememesi faktörü % 13,3 oranıyla ikinci sırada, araçlara olan bağımlılık faktörü % 12,9 oranıyla üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 3.3. Bir Kriz Durumu Yaşayan Yöneticiler Açısından Konaklama İşletmelerinde Kriz Oluşumunda Etkili Faktörler

Krizlerin Nedenleri	Sayı	Yüzde(%)	Sıra
Ülkenin ekonomik ve siyasi durumu	54	22,5	1
Krizin yaklaştığının öngörülememesi	32	13,3	2
Aracılara olan bağımlılık	31	12,9	3
Doğal Afetler	23	9,5	4
Yönetici yetersizliği	22	9,2	5
Müşteri beklentilerinin karşılanamaması	21	8,7	6
Eğitimsiz personel	12	4,9	7
Çeşitli dış çevre faktörlerinin yanlış analizi	15	6,2	8
Krizin aniden ortaya çıkması	13	5,4	9
Kontrol eksikliği	7	2,9	10
Örgütsel aksaklıklar	5	2	11
Güvenlik yetersizliği	4	1,7	12
Tesisin mimari yapısındaki aksaklıklar	2	0,8	13
Toplam	241	100	

Herhangi bir kriz durumu yaşayan ve yaşamayan yöneticiler açısından kriz dönemi öncesinde krizden korunmak ya da krizi en az zararla atlatabilmek için nelerin yapılması gerekliliği ele alındığında; sadece “olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planlarının oluşturulması” uygulamasında herhangi bir kriz yaşayan ve yaşamayan yöneticiler arasında anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır (Ki-kare testi $p=0,000<0,01$). Bununla birlikte, Otelin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi (ki-kare testi $p=0,793>0,05$); erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin fark

edilmesi (ki-kare testi $p=0,096>0,05$) ve otelde ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması (ki-kare testi $p=0,425>0,05$) gibi kriz öncesi yönetim ile ilgili yapılması gereken faaliyetler açısından kriz durumu yaşayan ve yaşamayan yöneticiler arasında herhangi bir anlamlı fark saptanmamıştır. Bu bağlamda, kriz yönetimi anlayışının işletmelerde ve işletme yöneticilerinde tam anlamıyla uygulanmadığı ve önemsenmediği görülmektedir (Tablo 3.4).

Tablo 3.4. Kriz Öncesi Dönemdeki Uygulamalar ile Kriz Yönetim Planına Sahip Olma İlişkisi

Kriz dönemi öncesinde krizden korunmak veya krizi en az zararlarla atlatabilmek için aşağıdaki uygulamaların önemi ve anlamı		İşletmenizde hazırlanmış bir kriz yönetim planı var mı?		Toplam
		Evet	Hayır	
Otelin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi Ki-kare testi $p=0,793>0.05$ anlamlı bir fark yoktur.	Gereksiz	25 % 56,8	72 % 54,5	97 % 55,1
	Gerekli	19 % 43,2	60 % 45,5	79 % 44,9
	Toplam	44 % 100	132 % 100	176 % 100
Erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin fark edilmesi Ki-kare testi $p=0,096>0.05$ anlamlı bir fark yoktur.	Gereksiz	25 % 56,8	93 % 70,5	118 % 67
	Gerekli	19 % 43,2	39 % 29,5	58 % 33
	Toplam	44 % 100	132 % 100	176 % 100
Otelde ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması Ki-kare testi $p=0,425>0.05$ anlamlı bir fark yoktur.	Gereksiz	10 % 23,3	39 % 29,5	49 % 28
	Gerekli	34 % 76,7	93 % 70,5	127 % 72
	Toplam	44 % 100	132 % 100	176 % 100
Olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planlarının oluşturulması Ki-kare testi $p=0,000<0.01$ anlamlı bir fark vardır.	Gereksiz	10 % 22,7	82 % 62,1	92 % 52,3
	Gerekli	34 % 77,3	50 % 37,9	84 % 47,7
	Toplam	44 % 100	132 % 100	176 % 100

Krizin konaklama işletmelerindeki tüm yöneticiler açısından nasıl bir anlam ifade ettiği araştırıldığında; genelde yöneticilerin büyük bir çoğunluğu % 75,1 oranıyla, krizin hem bir tehdidi hem de bir fırsatı ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte krizin sadece bir tehdidi ifade ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 23,1 ve krizin sadece fırsatı ifade ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 1,7 olarak saptanmıştır. Bir kriz durumu yaşayan ve yaşamayan yöneticiler açısından krizin nasıl bir anlam çağrıştırdığını incelendiğinde; hem herhangi

bir kriz durumu yaşayan hem de yaşamayan yöneticiler arasında krizi hem bir tehdit ve hem de bir fırsat olarak görenlerin oranlarının yüksek olduğu, krizi sadece tehdit olarak görenlerin oranlarının aşağı yukarı aynı olduğu anlaşılmaktadır. Herhangi bir kriz durumu yaşayan yöneticiler arasında, krizi sadece bir fırsat olarak gören hiçbir yöneticinin olmaması da, yaşanan tecrübenin ve krizin sonuçlarının bir göstergesi olarak nitelendirilebilir (Tablo 3.5).

Tablo 3.5. Yaşanan Kriz Tecrübesi ve Kriz Anlamının İfade Oranları

Çalıştığınız bir işletmede herhangi bir kriz yaşadınız mı?	Kriz genel anlamda nasıl bir anlam çağrıştırdı?			Toplam
	Kriz, tehlikeyi ifade eder.	Kriz, fırsatı ifade eder.	Kriz, hem fırsatı hem de tehlikeyi ifade eder.	
Evet	14 % 20,9	0 % 0	53 % 79,1	67 % 100
Hayır	27 % 24,5	3 % 2,8	79 % 72,6	109 % 100
Toplam	41 % 23,1	3 % 1,7	132 % 75,1	176 % 100

Tüm konaklama işletmeleri yöneticilerinin, çalıştıkları işletmelerin kriz yönetimi konusunda görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin;

- % 94,9 oranında yaşanan krizlerin, işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığını,
- % 65,5 oranında kriz yönetiminin, Türkiye’deki işletmeler tarafından tam anlamıyla bilinmeyen bir konu olduğunu,

• % 37,6 oranında kriz yönetiminin işletmelerinde uygulandığını

• % 39,6 oranında turizmde yaşanan her krizin özel olduğu, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışmasına gerek olduğunu ve

• % 16 oranında ise kriz yönetiminin, işletmeler için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir faaliyet olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir (Tablo 3.6).

Tablo 3.6. Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Hakkında Düşünceleri

Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	A.O. Sıra
Yaşanan krizler, işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.	48,3	46,6	2,9	2,3	0	4,408	0,662	1
Kriz yönetimi, Türkiye’deki işletmeler tarafından tam anlamıyla bilinmeyen bir konudur.	15,5	50,0	21,8	9,2	3,4	3,649	0,966	2
Turizmde yaşanan her kriz özeldir. Bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışmasına gerek vardır.	10,5	29,1	25,0	27,9	7,6	3,069	1,137	3
Kriz yönetimi işletmemizde uygulanmaktadır.	12,7	24,9	17,3	40,5	4,6	2,994	1,163	4
Kriz yönetimi, işletmeler için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir faaliyettir.	5,7	10,3	24,1	49,4	10,3	2,517	1,007	5

Herhangi bir kriz yaşayan ve yaşamayan tüm konaklama işletmeleri üzerinde krizin olumlu etkileri değerlendirildiğinde; önem derecesine göre müşteriye verilen önemin artmasını, yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmaların yapılmasını, kalitenin

öneminin daha iyi anlaşılmasını, kriz deneyiminin artmasını ve gelecek için önlem alınmasını, ekip çalışmasının artmasını ve eğitim etkinliklerine verilen önemin artmasını sağladığı belirlenmiştir.

Tablo.3.6. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri ve Oranları

Krizin Olumlu Etkileri	Tamamen katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Tamamen katılmıyor (%)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	A.O Sıra
Müşterinin önemi artmıştır.	29,7	62,5	3,1	4,7	0	3,985	1,107	1
Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artmıştır.	25,4	68,3	1,6	4,8	0	3,895	1,182	2
Kalitenin önemi daha iyi anlaşılmıştır.	27	57,1	9,5	6,3	0	3,806	1,233	3
Kriz deneyimi artmış, gelecek için önlem alınmıştır.	25	48,4	21,9	3,1	1,6	3,746	1,172	4
Ekip çalışması artmıştır.	15,6	64,1	14,1	4,7	1,6	3,701	1,114	5
Eğitim etkinliklerine verilen önem artmıştır.	21	58,1	11,3	8,1	1,6	3,597	1,337	6
İşletmenin rekabet gücü test edilmiş olmuştur.	17,5	55,6	15,9	11,1	0	3,567	1,233	7
Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görülmüştür.	10,9	59,4	17,2	10,9	1,6	3,507	1,146	8
Stratejik açıdan işletmenin üstün yönleri görülmüştür.	17,5	50,8	17,5	14,3	0	3,492	1,259	9
Yöneticiler ve çalışanlar yakınlaşmaya başlamıştır.	11,3	62,9	17,7	6,5	1,6	3,477	1,259	10
Örgüt içi daha etkin ve şeffaf iletişim sağlanmıştır.	14,5	56,5	21	6,5	1,6	3,477	1,283	11
İnsan kaynağına verilen önem daha çok artmıştır	11,3	64,5	8,1	16,1	0	3,432	1,293	12
Tedarikçilerle işbirliğine gidilmiştir.	11,1	47,6	28,6	11,1	1,6	3,343	1,212	13
Müşteri şikâyetlerinde artış gözlenmemiştir.	17,2	29,7	28,1	23,4	1,6	3,223	1,265	14
Yeni yönetim tekniklerini uygulamak için fırsat doğmuştur.	17,7	32,3	27,4	22,6	0	3,194	1,351	15
Müşteri memnuniyeti artmıştır.	20,6	23,8	30,2	23,8	1,6	3,179	1,347	16
Katma değer yaratan ürün ve faaliyetlere yönelinmiştir.	12,9	37,1	32,3	16,1	1,6	3,179	1,301	17
Ar-Ge çalışmalarının önemi anlaşılmış ve artmıştır.	17,2	23,4	29,7	28,1	1,6	3,119	1,273	18
Yeni rekabet avantajı için fırsatlar doğmuştur.	3,2	44,4	20,6	31,7	0	3,000	1,180	19
Krizde, turizm sektörü iş ve güç birliği yapmıştır.	14,3	20,6	15,9	47,6	1,6	2,806	1,328	20

Bununla birlikte, tüm konaklama işletmeleri açısından krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri incelendiğinde; yüksek oranda işletmelerin her yönüyle olumsuz etkilendiği, önem derecesine göre personelin işini kaybetme korkusunun arttığı, rakip işletmelerle yoğun bir rekabetin yaşandığı,

personelin stres ve huzursuzluk yükünün arttığı, krizin tehdit olarak algılandığı, hızlı karar alma ve zaman baskısının ortaya çıktığı, satışların düştüğü, oda fiyatlarının düştüğü, personelin motivasyonunun düştüğü ve karlılığın azaldığı belirlenmiştir (Tablo 3.7).

Tablo 3.7. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Oranları

Krizin Olumsuz Etkileri	Tamamen katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Tamamen katılmıyor	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	A.O Sıra
Personelin işini kaybetme korkusu artmıştır.	27	63,5	4,8	4,8	0	4,127	0,706	1
Konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilemiştir.	21	71	3,2	4,8	0	4,080	0,660	2
Turizm sektörünü bütünüyle olumsuz etkilemiştir.	19,4	69,4	6,5	4,8	0	4,032	0,676	3
Diğer işletmelerle yoğun bir şekilde rekabet yaşanmıştır.	21,3	68,9	3,3	4,9	1,6	4,032	0,773	4
Personelin stres ve huzursuzluk yükü artmıştır.	19	68,3	6,3	4,8	1,6	3,984	0,772	5
Kriz tehdit olarak algılanmıştır.	1,6	75,4	9,8	13,1	0	3,983	2,446	6
Kriz, turizm sektörünü daha çok etkilenmiştir.	22,6	59,7	6,5	11,3	0	3,935	0,865	7
Hızlı karar alma ve zaman baskısı ortaya çıkmıştır.	11,5	77	3,3	6,6	1,6	3,901	0,746	8
Satışlar düşürmüştür.	19	60,3	11,1	7,9	1,6	3,873	0,870	9
Oda fiyatları düşmüştür.	27,4	54,8	3,2	6,5	8,1	3,871	1,137	10
Personelin motivasyonu düşmüştür.	17,7	64,5	6,5	9,7	1,6	3,871	0,877	11
Karlılık azaltmıştır.	19	61,9	6,3	9,5	3,2	3,841	0,953	12
İşletmede bütçe açığı ortaya çıkmıştır.	19,4	54,8	16,1	9,7	0	3,838	0,853	13
Karar alma merkezleşmiştir.	10,2	71,2	8,5	6,8	3,4	3,779	0,852	14
Personel devir hızı artmıştır.	9,7	69,4	6,5	14,5	0	3,741	0,828	15
Finansal sorunlar ve riskler artmıştır.	6,5	74,2	8,1	6,5	4,8	3,709	0,875	16
Oda doluluk oranları düşmüştür.	21	58,1	1,6	9,7	9,7	3,709	1,192	17
Pazar kaybı yaşanmıştır.	18	62,3	0	10,4	8,2	3,704	1,145	18
Personelin verimliliği düşmüştür.	14,5	56,5	12,9	14,5	1,6	3,677	0,954	19
İşletme maliyetleri artmıştır.	9,7	62,9	9,7	9,7	8,1	3,564	1,065	20

Olumlu ve olumsuz etkiler üzerindeki aritmetik ortalama ağırlıkları 5'li likert ölçeğine göre incelendiğinde, işletmeler üzerinde olumsuz etkilerin aritmetik ortalama değerlerinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Krizin işletmeler üzerindeki etkilerinin aritmetik ortalama değer ağırlıkları ele alındığında, en yüksek etkiye sahip olan ilk on olumsuz etkinin aritmetik ortalama değeri 3.981 iken, ilk on olumlu etkinin aritmetik ortalama değeri 3.686 olarak hesaplanmıştır.

Konaklama işletmelerinde kriz ortamının çözümü

ve krizden çıkış için izlenen bu stratejiler incelendiğinde; kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi, maliyetlerin düşürülmesi stratejisi % 10,7 oranıyla ilk sırada, örgüt büyüklüğü ve personel sayısının gözden geçirilmesi stratejisi % 9,9 oranıyla ikinci sırada, yeni yurtdışı pazar olanaklarının araştırılması stratejisi % 8,7 oranıyla üçüncü sırada, ürünler ve hizmetlerde yenilikler ve farklılıklar yaratma stratejisi % 7,9 oranıyla dördüncü sırada ve müşterilere cazip ve uygun paket teklifler sunulması stratejisi % 7,6 oranıyla beşinci sırada yer almıştır (Tablo 3.8).

Tablo 3.8. Kriz Ortamının Çözümü ve Krizden Çıkış İçin İzlenen Stratejiler

Stratejiler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi, maliyetlerin düşürülmesi	49	10,7	1
Örgüt büyüklüğü ve personel sayısının gözden geçirilmesi	46	9,9	2
Yeni yurtdışı pazar olanaklarının araştırılması	40	8,7	3
Ürünler ve hizmetlerde yenilikler ve farklılıklar yaratmak	36	7,9	4
Müşterilere cazip ve uygun paket teklifler sunulması	35	7,6	5
Müşteri görüş, beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenmesi	30	6,5	6
Farklı satış ve dağıtım kanallarının kullanılması	29	6,3	7
Yeni yurtiçi pazar olanaklarının araştırılması	28	6,1	8
İşletmede sürekli hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılması	24	5,2	9
Örgütsel değişikliklere gitmek	20	4,3	10
Sürekli kriz önleme politikalarının izlenmesi	19	4,1	11
Yenileme yatırımlarının durdurulması	19	4,1	12
Ürün çeşitlendirmesine gidilmesi	19	4,1	13
Toplam kalite yönetimi ve ekip çalışması uygulamaları	19	4,1	14
İşletmelerle karşılaştırma yaparak başarının değerlendirilmesi	12	2,6	15
Varlıkları azaltmak	9	1,9	16
İşletmede esnek ve öğrenen bir örgüt yapısının oluşturulması	8	1,7	17
Reklam ve tanıtıcı harcamaların arttırılması	8	1,7	18
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	6	1,3	19
Yönetimi değiştirmek	4	0,8	20
Yeni yatırımlara girmek	2	0,4	21
Toplam	462	100	

Konaklama işletmelerinin, kriz sonrasındaki yapılanma faaliyetleri incelendiğinde; % 67,2'sinin yeni bir yapılanmaya gittiği, % 32,8'inin herhangi bir yapılanma faaliyetinde bulunmadığı belirlenmiştir. Yeni bir yapılanma faaliyetine katılan işletmelerin yapılanma alanları incelendiğinde; ağırlıklı olarak yeni pazarlara yöneldikleri (%17,7),

pazarlama faaliyetlerine daha fazla yoğunlaştıkları (% 16,7), hem yurtdışı (% 14,3) hem de yurtiçi (% 13,7) pazarlara odaklandıkları, yeni ürünler geliştirme faaliyetlerine (% 9,8) ağırlık verdikleri ve kriz sonrası yatırım kararlarında (%9,8) temkinli oldukları belirlenmiştir (Tablo 3.9).

Tablo 3.9. Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Yapılanma Türleri ve Oranları

Yeni Yapılanma Türleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Yeni pazarlara yönelmek	36	17,7	1
Pazarlama fonksiyonuna ağırlık vermek	34	16,7	2
Yurtdışı pazarlara ağırlık verme	29	14,3	3
Yurtiçi pazarlara ağırlık verme	28	13,7	4
Yeni ürünlere yönelmek	20	9,8	5
Yatırımlarda temkinli olmak	20	9,8	6
Eğitime daha fazla önem vermek	14	6,8	7

Turizm sektöründe faaliyet göstermeye devam etme	10	4,9	8
Küçülmek	6	2,9	9
Büyümek	5	2,4	10
Ortaklığa girme	2	1	11
Toplam	204	100	

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz sonrası durum analizi yapıp yapmadığı araştırıldığında; % 59,7 oranıyla durum analizi yapıldığı; yapılan durum analizi kapsamında yapılan faaliyetler; %

39 oranıyla hedef güncelleme, % 39 oranıyla yeni hedef belirleme ve % 21,8 oranıyla faaliyet ölçeği belirleme olarak saptanmıştır (Tablo 3.10).

Tablo 3.10. Durum Analizi Kapsamında Yapılan Faaliyetler ve Oranları

Yapılan Faaliyetler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Hedef güncelleme	21	39	1
Yeni hedef belirleme	21	39	2
Faaliyet ölçeği belirleme	12	21,8	3
Diğer	1	0,2	4
Toplam	55	100	

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2008 finansal kaynaklı küresel ekonomik krizden sonra yeni bir kriz süreci bekleyip beklemedikleri öngörülere incelendiğinde; % 77,1'inin yeni bir kriz süreci beklemedikleri ve % 22,9'unun yeni bir kriz süreci bekledikleri saptanmıştır. Kriz beklediklerini ifade eden yöneticilerin % 70'i yeni bir krize hazırlıklı olduklarını ve % 30'u yeni bir krize karşı hazırlıklı olmadıklarını belirtmişlerdir. Yeni bir kriz bekleyen ve beklemeyen yöneticilerin kararlarında kriz yaşama durumlarının etkisi incelen-

diğinde; çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde incelendiğinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p=0,024<0,05$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda, daha önce bir kriz durumu yaşayan yöneticilerin yeni bir kriz bekleme oranı % 31,3 iken, herhangi bir kriz durumu ve tecrübesi yaşamayan yöneticilerin yeni bir kriz bekleme oranı % 17,5 olmuştur. Kriz yaşayan yöneticilerin krize bakış açıları ile kriz yaşamayan yöneticilerin krize bakış açıları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 3.11).

Tablo 3.11. Kriz Yaşama Tecrübesi İle Kriz Beklentisi Oranı

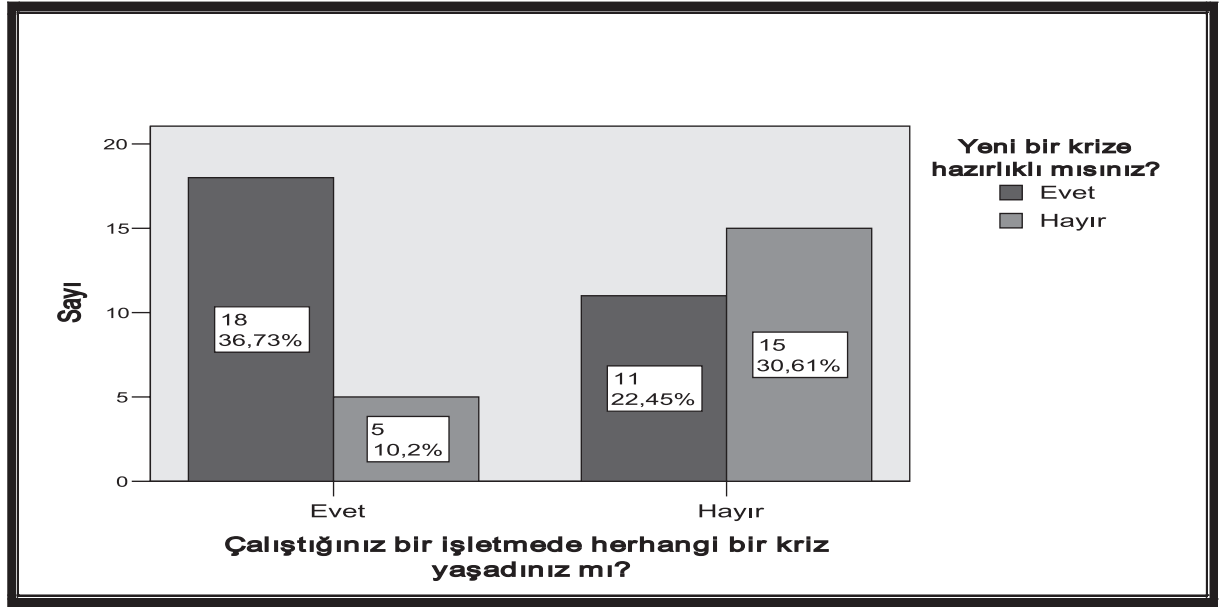
Çalıştığınız bir işletmede herhangi bir kriz yaşadınız mı?	Yeni bir kriz bekliyor musunuz?		Toplam
	Evet	Hayır	
Evet	21 % 31,3	46 % 68,7	67 % 100
Hayır	19 % 17,5	90 % 82,5	109 % 100
Toplam	40 %22,9	136 % 77,1	176 % 100

* ki-kare testi analizinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p=0,024<0,05$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yeni bir kriz durumu bekleyen ve daha önce bir kriz durumu yaşayan yöneticilerle yaşamayan yöneticiler arasındaki yeni bir kriz durumuna hazırlık düzeyleri incelendiğinde; çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde incelendiğinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p=0,011<0,05$)

aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kriz yaşayanlar arasında krize hazırlıklı olduklarını ifade edenlerin oranı % 78 iken, herhangi bir kriz yaşamayan yöneticilerin krize hazırlıklı olma oranı % 42 düzeyinde olduğu saptanmıştır (Şekil 3.1).

Şekil 3.1. Kriz Yaşama Durumu İle Yeni Bir Krize Hazırlıklı İlişkisi ve Oranları

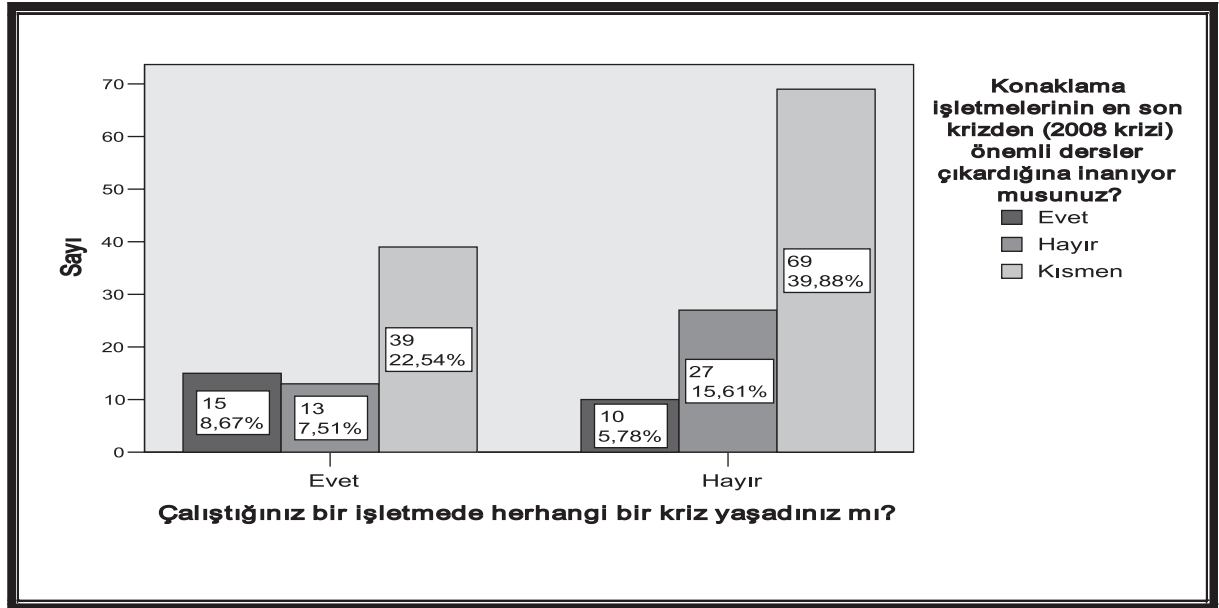


* Ki-kare testi analizinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p = 0,011 < 0,05$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2010 yılı itibarıyla en son 2008 finansal kaynaklı ekonomik krizden önemli dersler çıkarıp çıkarmadığı incelendiğinde; konaklama işletmelerinin yö-

neticilerinin % 14,8'i önemli dersler çıkarıldığına, % 61,9'unun kısmen ders çıkarıldığına ve % 23,3'ünün hiçbir ders çıkarılmadığına inandığı tespit edilmiştir.

Şekil 3.2. Kriz Tecrübesi ile İşletmelerin Krizden Ders Çıkarma Durumu İlişkisi



Yaşanılan 2008 finansal kaynaklı ekonomik kriz sürecinde, devlet kurumlarının başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere krizin çözümüne gereken önemi verip vermedikleri incelendiğinde; % 79,4 oranında (140 yönetici) devlet kurumlarının krizin çözümüne gereken önemi vermedikleri ve % 20,6 oranında (36 yönetici) devletin kurumlarının üzerlerine düşen görevleri yerine getirdikleri

ne inandıklarını belirtmişlerdir.

Kriz tecrübesi olanlar, yani bir işletmede herhangi bir kriz süreci yaşayan yöneticiler ile yaşamayan yöneticiler açısından, kamu kuruluşlarının krizin çözümüne gereken önemi gösterip göstermediği incelendiğinde; yapılan ki-kare testi analizinde;

de Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p=0,002<0,01$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Tablo 3.12). 2008 yılı sonbaharında ortaya çıkan küresel finans kaynaklı ekonomik krizin çözümüne kamu kuruluşlarının gereken önemi verdiği görüşü, kriz tecrübesi olan yöneticilere göre % 7,5 oranında

iken, kriz tecrübesi olmayan yöneticilere göre % 27,4 oranındadır. Çalıştıkları işletmelerde krizi yaşayan yöneticiler, başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere devlet kurumlarının krizin çözümüne gereken önemi vermediklerini ifade etmektedirler.

Tablo 3.12. Kriz Tecrübesine Sahip Olan ve Olmayan Yöneticilerin Kamu Kuruluşlarının Krize Verdiği Önem Konusundaki Görüşleri

Çalıştığınız bir işletmede herhangi bir kriz yaşadınız mı?	Başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere devlet kurumlarının krizin çözümüne gereken önemi verdiği inaniyor musunuz?		Toplam
	Evet	Hayır	
Evet	5 % 7,5	62 % 92,5	67 % 100
Hayır	30 % 27,4	79 % 72,6	109 % 100
Toplam	35 % 19,9	141 % 80,1	176 % 100

*Ki-kare testi analizinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p=0,002<0,01$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmanın Genel Güvenirliği

Güvenirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenirlik analizinde Alfa Modeli (Cronbach Alpha Coefficient), ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Alfa katsayısına bağlı ölçek $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise, ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı vd. 2005: 405). Örneklem grubu olarak değerlendirilmeye alınan 88 otelden elde edilen 176 adet anket için yapılan analizde formun güvenirliliği % 94,9 (Cronbach's Alpha: 0.94,9) olarak saptanmıştır. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Sonuç

Kriz anında en büyük tehlike atalette kalmak, tepki verememek ve tıkanmalar karşısında alternatif geliştirememektir. Kriz yönetimi, öncelikle karşı karşıya kalınması olası belirsizliklerin yönetilebilmesi için planlamayı ve hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı rekabet koşulları ve içerisinde bulunduğu belirsizlik ortamı, işletmeler açısından asimetrik fırsat

ve tehditler içermektedir. Bozgeyik'e göre (2008: 29), birbirleriyle çok yoğun ilişkili, birbirlerinden farklı ve birbirlerini farklı yönlerden etkileyen çok sayıda değişkenin yer aldığı, çevresel değişkenlerin değişim hızının çok yüksek, değişim oranının çok büyük, değişim aralığının çok kısa, değişim nedenlerinin çok belirsiz olduğu bir ortama has asimetrik tehditlere, simetrik yaklaşımlarla çözüm üretilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda işletmeler, asimetrik tehdit ve tehlikelerden korunabilmek, bu tehdit ve tehlikeleri önleyebilmek ve bu tehdit ve tehlikelerle mücadele edebilmek için farklı düşünebilmek ve hiç olmadığı kadar esnek olabilmek zorundadır. Bunun için işletmelerin krizi yönetebilmesi gerekmektedir.

Turizm sektörü, sektörel yapısı, ürettiği ve sunduğu ürünün özellikleri nedeniyle her türlü krizden ilk ve en çok etkilenen, bununla birlikte krizin olumsuz etkilerinden en son kurtulabilen bir sektör özelliğine sahiptir. Bu bağlamda, turizm sektöründe potansiyel kriz veya krizler ortaya çıkmadan önlenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Zamanla karşı büyük bir hassasiyeti ve yüksek düzeyde bir ikame esnekliğine sahip bir ürünü üreten ve sunan turizm sektörü için kriz yönetimi hayati bir önem taşımaktadır.

Konaklama işletmeleri, turizm sektöründe paket tur gelirlerinin dağılımında % 40 ile ilk sırayı almaktadır (TÜROFED, 2010: 29). Konaklama iş-

letmeleri; sektördeki yeri, ağırlığı ve ilişkili olduğu sektörlerin toplam üretim ve satışları içindeki payları ve birlikte ekonominin genelinde oynadığı rolü ile turizm sektörünün en önemli alt sektörünü oluşturan konaklama işletmeleri, sektörün de lokomotifidir. Bu bağlamda önleyici bir kriz yönetimi, konaklama işletmeleri açısından rekabet avantajının saldırılara kolayca açık bir hale geldiği veya olumsuz olaylar tarafından ortadan kaldırılabilceği her durumda önemli bir rol oynamaktadır.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin; kriz yönetiminin gerekliliğine inandığı, kriz olgusunu teorik düzeyde bildiği ve önemini kavradığı anlaşılmakta, bununla birlikte kriz yönetimini işletmelerinde uygulama konusunda yönetsel açıdan yetersiz kaldıkları görülmektedir. Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının oranının düşük olduğu ve uygulayan işletmelerin de gerçek anlamda kriz yönetim planı, erken uyarı sistemlerinin kurulması, kriz rehberi ve kriz yönetim ekibi gibi kriz yönetimi gereklerine önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Kriz yönetimi uygulamasına, reaktif bir yaklaşımla bir kriz ortaya çıktıktan sonra, krizle baş edebilmek için başladıkları, kriz öncesi kriz yönetimi anlayışına sahip olmadıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin dışsal kaynaklı krizlerden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Konaklama işletmelerini olumsuz yönde en fazla etkileyen kriz türleri incelendiğinde; birinci sırada terör saldırılarının, ikinci sırada ekonomik ve finansal krizlerin ve üçüncü sırada doğal felaketlerin geldiği ortaya çıkmaktadır. Küresel anlamda etkisini artıran terör faaliyetleri, ülkeyi, bölgeyi ve işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle, terör faaliyetleri, yurtdışından gelen turistler tarafından ulaşım araçlarının ve destinasyon bölgelerinin güvensiz bulunması, bölgeye yönelik talebin azalmasına neden olmaktadır (Göçen vd., 2011:498).

Krizlere neden olan faktörler ele alındığında; ülkenin ekonomik ve siyasi durumu ilk sırada, aracılarla olan bağımlılık ikinci sırada, krizin yaklaşığının öngörülebilmesi üçüncü sırada ve yönetici yetersizliği dördüncü sırada yer aldığı saptanmıştır. Konaklama işletmeleri, müşteri kaynağı açısından % 80–100 oranında tur operatörlerine ve seyahat acentalarına bağımlı olması, konaklama işletmeleri açısından krizlere neden olan faktörler arasında ilk sıralarda yer almasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ile literatür taraması sonucunda bu alanda yapılmış olan bilimsel çalışmalar karşılaştırılmış ve değerlendirilmiştir.

John M. Penrose (2000), tarafından yayınlanan “The Role of Perception In Crisis Planning” adlı makalede bir şirketin kriz algılamalarının, temel kriz yönetimi faaliyetlerinde büyük bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. John M. Penrose (2000), tarafından yayınlanan bu makalede ortaya konulan değerlendirme ile bu çalışmada elde edilen bulgu ve değerlendirme örtüşmektedir.

W. Timothy Coombs (2001), “Teaching the Crisis Management/Communication Course” adlı makalesinde, her yıl kriz yönetimine duyulan ihtiyacın gerçekte daha çok arttığını vurgulamışlardır. W. Timothy Coombs (2001)’a ait bu makalede yapılan değerlendirme ile bu çalışmada elde edilen bulgu ve değerlendirme örtüşmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 95’i kriz yönetimini gerekli bulmaktadır.

Asunakutlu ve diğerlerinin (2003) yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin krizi daha çok tehdit olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır. Asunakutlu ve diğerlerinin (2003) yapmış olduğu çalışmadaki bulgular ile bu çalışmada elde edilen bulguların örtüşmediği saptanmıştır. Bu tezde elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu krizi hem bir tehdit hem de bir fırsat olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Özgür Devrim Yılmaz (2004)’ın yüksek lisans tez çalışmasındaki bulgular ve değerlendirmeler ile bu çalışmadaki bulgular ve değerlendirmeler örtüşmektedir. Yılmaz’a (2008) göre, söz konusu işletmeleri olumsuz yönde etkileme gücüne sahip kriz türlerini; ilk olarak ekonomik ve finansal krizler, ikinci olarak ise terör saldırıları olarak belirlenmiştir. Ancak, bu çalışmada işletmeyi olumsuz yönde etkileme gücüne sahip kriz türleri araştırıldığında; terör saldırılarının (% 23,8) birinci sırada, ekonomik ve finansal krizlerin (% 15,2) ikinci sırada yer aldığı saptanmıştır.

Ahmet Köroğlu (2004), “Türkiye’de Kriz Yönetimi” adlı doktora tez çalışması sonucunda otel işletmeleri kriz dönemi yaşanmasında en önemli faktör olarak yasal ve politik faktörleri, ikinci faktör olarak ekonomik faktörleri göstermeleri otel işletmeleri, artan rekabet koşullarını bir diğer kriz nedeni

olarak ortaya koymuşlardır. Krizlerin olumsuz etkileri olarak doluluk oranlarının düşmesini, işletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açmasını ve mevcut rekabetin daha da artmasını göstermişlerdir. Köroğlu'nun (2004) tez bulguları, bu çalışmada elde edilen bulgular ve değerlendirmeler büyük ölçüde örtüşmektedir. Bunun yanında; konaklama işletmelerinin kriz dönemi yaşamasında; ülkenin ekonomik ve siyasi durumu birinci sırada, araçlara olan bağımlılık ikinci sırada ve krizin yaklaştığının öngörülebilmesi faktörünün üçüncü sırada yer aldığı saptanmıştır. Krizin olumsuz etkileri olarak; personelin işini kaybetme korkusu artması ve işletmeyi her yönüyle olumsuz etkilemesi ortaya konulmuştur.

Yüksel Öztürk ve Fatih Türkmen (2005)'in yapmış oldukları "Turizm İşletmelerinde Krizden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma" adlı makale çalışmasında, turizm işletmelerinin hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında insana odaklı işletmeler olması nedeni ile dış çevrede meydana gelen krizlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Özellikle, kişi güvenliğini tehlikeye sokan savaş, terör faaliyetleri yanında doğal afetler de işletmeleri yoğun biçimde etkileyen dışsal kaynaklı kriz türleridir. Öztürk ve Türkmen'in (2005) makale çalışmasında elde ettiği bulgular ve değerlendirmeler ile bu çalışmadaki bulgular ve değerlendirmeler örtüşmektedir.

Mehmet Ateş (2006), "Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri" adlı yüksek lisans tez çalışmasında alternatif pazarların iyi değerlendirilmesi başka bir deyişle risk dağıtma stratejilerini uygulayarak THY'nin pazarda önemli bir söz sahibi olduğu saptanmıştır. Mehmet Ateş (2006)'in tez çalışmasında elde ettiği bulgular ve değerlendirmelerle bu çalışmadaki veriler ve bulgular kısmen örtüşmektedir. Bu çalışmada konaklama işletmelerinin alternatif yurtdışı ve yurtiçi pazarlara yönelmenin yanı sıra, alternatif ürün ve paketlere de yöneldiği belirlenmiştir.

Seçilmiş ve Sarı tarafından hazırlanan "Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma" adlı makalede (2010) çalışmalarında, yöneticilerin kriz öncesi kriz yönetim planı hazırladıkları ve kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandıkları ifade edilmektedir. Bu çalışmada elde edilen veri ve bulgular, Seçilmiş ve

Sarı'nın (2010) elde ettiği bulguları ile örtüşmektedir. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının oranının düşük olduğu ve uygulayan işletmelerin de gerçek anlamda kriz yönetim planı, erken uyarı sistemlerinin kurulması, kriz rehberi ve kriz yönetim ekibi gibi kriz yönetimi gereklerine önem vermedikleri görülmektedir. Bununla birlikte söz konusu bu yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekiplerinin olmayışı, işletmelerinde krize hazırlık için özel eğitimlerinin az olması, işletmelerinde düzenli bir bilimsel çevre analizinin yeterince yapılmıyor olması ve en önemlisi işletmelerinde krize karşı erken uyarı sistemlerinin olmayışı bu yöneticilerin kriz yönetimlerini zayıflatacak hatta başarısız kılacak önemli eksiklikler olduğu ifade edilmektedir. Seçilmiş ve Sarı'nın (2010) bu konuda elde ettiği bulgular ve değerlendirmeler ile bu çalışmadaki bulgular ve değerlendirmeler örtüşmektedir.

Bu çalışma, sektörel yapısı ve sunduğu ürün özelliği nedeniyle insan ilişkilerinin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde, gerek işletme yöneticilerine, gerek işletme çalışanlarına ve gerekse kamu yöneticilerine bir ön fikir vermekle birlikte ileriye dönük düşüncelerine olumlu yönde katkıda bulunabilir. Alanya Bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşleriyle sınırlı olan bu çalışma, aynı veya değişik evrenler üzerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin aynı konu hakkında görüşlerinin incelenmesine yönelik yapılacak araştırmalarla karşılaştırma imkânı sunması bakımından faydalı olacaktır.

Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, krizlerin konaklama işletmelerini çok yönlü olarak tehdit ettiği ortaya çıkmaktadır. Krizin günümüzde bir sonuçtan ziyade, bir süreç olduğu yaklaşımıyla; hem yöneticiler, hem çalışanlar ve hem de kamu yöneticileri açısından kriz yönetimi; kriz öncesi, anı ve sonrası süreçlerde ele alınması gereken bir yaklaşım olmalıdır.

Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM)'nin 2009 Mayıs ayı yıllık raporuna göre (ICM: 2009), son 10 yılın (1999 – 2008) kriz kaynakları incelendiğinde; krizlerin % 51 oranında yönetimden, % 31 oranında çalışanlardan ve % 18 oranında di-

ğer nedenlerden kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda; kriz türü ne olursa olsun, aldığı veya alamadığı kararlarla krize neden olabilen en önemli faktörlerin içerisinde olan yöneticilerin, kriz olgusu ve yönetimi konusunda öncelikle kendilerini sorgulamaları gerekmektedir.

Konaklama işletmeleri yöneticileri, kriz yönetimi anlayışını işletmelerinde her yönüyle tam olarak uygulamalıdır. Yöneticiler, kriz yönetimini özümsemeli, hem teorik hem de uygulamalı olarak kriz yönetimine hâkim olmalıdırlar. İşletme, sürekli güncellenen bir kriz yönetim planına sahip olmalıdır. Bu kriz yönetim planına göre, kriz yönetim ekibi, kriz rehberi, olası kriz türlerine göre acil eylem planları ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Yöneticiler, ancak proaktif bir kriz yönetim modelini uygulayarak; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası süreçlerde etkin olabilirler. Kriz yönetimi, stratejik yönetimin bir alt sistemidir. Bu bağlamda, kriz yönetim ekibi, sürekli SWOT analizi yaparak, iç ve dış çevrede oluşan değişimleri ve gelişmeleri yakından izlemeli ve değişik kriz türlerine ait belirtilere erken uyarı sistemi sayesinde önceden ulaşabilmelidir. Ulaşılan sinyaller, alanında uzman yöneticilerden oluşan kriz yönetim ekibi tarafından değerlendirilmeli, değişikliklerden kaynaklanabilecek olası krizler önceden belirlenmeli ve alınması gereken önlemler hayata geçirilmelidir. Bazı hastalıklarda olduğu gibi erken teşhis nasıl hayat kurtarıyorsa, işletmenin de sözü konusu kriz hakkında elde ettiği erken uyarı sisteminden elde ettiği sinyaller de işletmenin krizi en az zararla atlattırmasını sağlayacaktır.

Kaynakça

AKDOĞAN, A., "Kayseri Özel Sektör İşletmelerinde Teknolojik Değişim ve Uyum Çabaları", Erciyes Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Sayı. 8, s. 385-400, 1999.

AKINCI, Z., "Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta, 2010.

AKSU, A., "Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri", Balıkesir Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 4, s. 269-281, 2000.

ARSLAN, M. ve PİRTİNİ, S., "Uluslararası Pazarlamada Tüketic Davranışlarını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi", Pazarlama Dünyası, Cilt. 14, Sayı. 84, s. 36-41, 2000.

ASUNAKUTLU, T., SAFRAN, B. ve TOSUN, E., Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı:1, 2003.

ASUNAKUTLU, T., SAFRAN B., "Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 6, sayı 2, 51-58, 2004.

ATEŞ, M., Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2006.

BOZGEYİK, A., Krizlerden Yükselerek Çıkın, Beta Basım Yayım, 1.Baskı, İstanbul, 2008.

COOMBS, T., W., Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, Sage Publication, Thousand Oaks, 1999.

GLAESSER, D., Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, (Çev: A.Bahadır Ahıska), Set-Systems Yayıncılık, İstanbul, 2005.

GÖÇEN, S., YİRİK, Ş. ve YILMAZ, Y., Türkiye'de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.2. s.493-509, 2011.

GÜN, Ö., R., "Uluslararası Terörizm: Dünya Savaşının Yeni Boyutu", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 4, s. 79-93, 2000.

HARPER, D., W., "Comparing Tourists Crime Victimization", Annals of Tourism Research, Vol. 28, Number.4, pp. 1053-1056, 2001.

HASİT, G., "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Uygulama", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1177, 2000.

HUANG, J., H., ve MIN, J., C., H., "Earthquake Devastation and Recovery in Tourism: The Taiwan Case", Tourism Management, Vol. 23, pp. 145-154, 2002.

Institute For Crisis Management (ICM), "Annual ICM Crisis Report", Volume 18, No.1, May 2009, <http://www.crisisexperts.com>. (Erişim Tarihi: 15.01.2011)

KALAYCI, Ş., (Editör), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

KASAVANA, M. ve BROOKS, R., Managing Front Office Operations, 6. Edition, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association, Michigan, 2001.

KÖROĞLU, A., "Turizm işletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları Ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı: 12, Aralık, ss: 69-87, 2004.

LEE, Y.,J. ve HARRALD, J., R., "Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management: Analytical Capability", Disaster Prevention and Management, Vol. 8, Number 3, pp. 184-189, 1999.

MITROFF, I., L. ve PEARSON, C., M., Crisis Management, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993.

ODABAŞI, Y. Anket Yöntemi, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (Ed: Ali Atif BİR), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1081, 1999.

ÖZTÜRK, Y. ve TÜRKMEN, F., *Turizm İşletmelerinde Krizden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.14, Cilt.8, s. 167-198, 2005.

PENROSE, J., M., *The Role of Perception in Crisis Planning*, Public Relation Review 26/2, pp. 155-171, 2000.

PİRA, A. ve SOHODOL, Ç., *Kriz Yönetimi*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004.

RITCHIE, B., *Chaos, "Crises and Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism Industry"*, Tourism Management 25, pp.669-683, 2004.

RYAN, C., *"Crime, Violence, Terrorism and Tourism: An Accidental or Intrinsic Relationship"*, Tourism Management, Vol. 14, pp.173-183, 1993.

SEÇİLMİŞ, C. ve SARI, Y., *Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15,S.1, s.501-520, 2010.

SEYMEYEN, O., A., BOLAT, T. ve ÇEKEN, H., *"Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi"*, Verimlilik Drgisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayfa:105-140, 2004.

SÖNMEZ, S. F., BACKMAN, S., J. ve AILEN, L., R., *Managing Tourism Crisis:A Guidebook*. Clemson SC:Clemson University, 1994.

TOPALOĞLU, M. ve TUNÇ, A., *"Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi"* Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 1-2 (8), s. 88-94, 1997.

TUTAR, H., *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

TÜROFED, *Konaklamanın Seyahat Pazarındaki Yeri, Ekonomiye Katkıları ve Turizm-Endüstri İlişkileri*, Türkiye Otelciler Federasyonu Raporu, 2010.

UZUN, D., *"Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi; Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama"*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2001.

UZUNOĞLU, S., *Güncel Ekonomik Sorunlar: Global Kriz, Literatur Yayıncılık*, İstanbul, 2009.

YILDIRIM, A., *"17 Ağustos 1999'da Yaşanan deprem Felaketi Sonrasında Oluşan Kriz Ortamında Seyahat Acentalarının Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Kocaeli Örneği"*, II. Ulusal Türkiye Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, 6-7 Aralık 2001, s. 217-234, 2001.

YILMAZ, Ö., D., *"Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma"*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004.

<http://www.ktbayirimisletmeler.gov.tr/TR,9857/isletme-belgetesler.html>, Erişim, 2011.