

KRİZLERİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNE ETKİLERİ: ANTALYA'DA BİR ARAŞTIRMA

Süleyman AKKAŞOĞLU
Balıkesir Üniversitesi
suleymanakkasoglu@hotmail.com

Önder MET
Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi
ondermet@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, ilgili yazına dayanarak krizlerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkileri incelenmiş ve krizler karşısında konaklama işletmelerinin durumunu ve etkilene biçimini belirlemeye yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. “Gezi Parkı eylemleri” öncesinde yapılan ve Türkiye’nin yaklaşık son yirmi yılında yaşanan ve hatırlanan krizleri göz önünde tutarak yapılan bu çalışmada, Antalya ilinde faaliyet gösteren toplam 34 adet dört/beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köylerine yönelik yüz yüze görüşme tekniğiyle anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu 2008 küresel finans krizi, domuz gribi, kuş gribi, Arap Baharı ve II. Irak Savaşı krizlerinden etkileneşlerdir. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticiler, krize neden olan faktörler olarak iç çevre faktörlerini değil, dış çevre faktörlerini önemli bulmaktadır. Diğer yandan konaklama işletmeleri; krize yönelik olarak acil eylem planları hazırlama, kriz yönetim birimi oluşturma ve dış çevreyi sürekli izlemeye önem vermektedirler. Araştırmaya katılan konaklama işletmesi yöneticilerine göre krizlerin başlıca olumsuz etkileri; rezervasyon iptallerinin yaşanması, karlılığın azalması, oda fiyatlarının düşmesi, oda doluluk oranlarının düşmesi ve personelin işini kaybetme korkusunun artması olarak sıralanabilir. Krizlerin başlıca olumlu etkileri ise; dış çevreye duyarlılığın artması, kalitenin öneminin daha iyi anlaşılması, stratejik açıdan işletmenin zayıf ve üstün yönlerinin görülmesi olarak belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, krizin etkileri, konaklama işletmeleri.

GİRİŞ

Küreselleşme, birçok sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde de değişim yaşanmasına yol açmaktadır. Değişim bir taraftan yenilikleri meydana getirirken, diğer taraftan krizlere neden olmaktadır. Krizler, beklenmedik durumlarda aniden ortaya çıkmaktadır. Krizlerin beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması, krizlere karşı hazırlıklı olan işletmeler tarafından olumlu olarak algılanırken, krizlere karşı herhangi bir tedbir almayan işletmeler açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Turizm sektörü de, yapısı itibarıyla, krizlerin etkilerine açık bir sektördür. Dünyada ve Türkiye’de yaşanan sosyal, kültürel ve ekonomik sorunlar, kuş gribi, domuz gribi, deprem, sel, terör

olayları gibi birçok faktör, krizlere neden olabilmektedir. Gelişen iletişim sayesinde, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir olay, kısa bir süre içerisinde dünyanın her yerine yayılabilmektedir. Bu tür olayların duyulması bile, turizm sektöründe rezervasyon iptallerinin yaşanmasına, kongre ve fuar turizmi gibi etkinliklerin iptal edilmesine neden olarak turizm sektörünün olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır.

Bu çalışma, iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, krizlerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkisi ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeyleri ve krizlerin konaklama işletmelerine olumlu ya da olumsuz etkilerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik bir araştırmanın bulgularına ve değerlendirilmesine yer verilmiştir. Literatürde kriz üzerine yapılan farklı sektörlerde birçok çalışma yer almaktadır. Ancak bu çalışmaların genellikle kriz yönetimi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Krizin işletmeler üzerine etkisi ile ilgili olan çalışmalar sınırlı sayıdadır ve bu çalışmalar da genellikle tek bir kriz üzerine odaklanan çalışmalardır. Bu çalışmada, geçmişten günümüze yaşanan krizlerin Antalya bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler üzerindeki etkilerinin neler olduğunun belirlenmesi hedeflenmektedir.

KRİZ KAVRAMI

Kriz sözcüğü, sosyal bilimler alanında buhran ve bunalım gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmakta olup, beklenmedik bir sosyal, ekonomik veya psikolojik gelişme karşısında normal ilişkilerin ciddi olarak sarsılması, karşılaşılan sorunun halledilmesinde mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Delice, 2003: 58). Beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ve işletmeleri zor durumda bırakan gerilim durumlarına genel olarak kriz denilmektedir (Özdevecioğlu, 2002: 93). Kriz, beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan, düzeni bozan, yıkıcı özelliği olan olaylar anlamına gelmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010: 140).

KRİZLERİN ÖZELLİKLERİ

Kriz, önceden sezilmesi zor olan, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesini zorlaştıran, işletmenin yaşamını tehdit eden, çalışanlar ve yöneticiler üye-

rinde stres ve baskı oluşturan belirsizlik durumudur. Turizmde kriz; bir ülkede turizm sektörünün ya da bazı turizm işletmelerinin, kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyo-ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar veya yönetim hataları ile büyük zararlara uğraması, hatta iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalması ve bu sorunları çözmede yeni bir organizasyon yapısı arayışı içine girmesi olarak tanımlanabilir (Ayman, 2001: 105). Yukarıda yapılan tanımlardan hareketle krizlerin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akgemci, 2008: 430):

- a) Krizlerin nedeni, işletmelerin farklı birimlerinde ve değişik zamanlarda oluşan, birbirine bağlı birçok olaylara dayanır. Dolayısıyla ortaya çıkan olaylar, zincirleme bir reaksiyon olarak birbirine etki edebilmekte ve krizlerin etkisini arttırabilmektedir.
- b) Kriz durumlarında en çok boşluk yaratan ve örgüt üst yönetimini gerilim içine iten, karşılaşılan ve karşılaşılması muhtemel olan olayları ve belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır.
- c) İşletmelerin karşılaştıkları her tür kriz için önerilebilecek ortak bir çözüm yoktur.
- d) İşletmeler açısından krizler oldukça kritik durumlar olup, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu bağlamda krize verilen cevap etkili, ölçülü, aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır.
- e) Krizler işletmelerin çevresel değişimleri algılama yeteneklerini bozduğundan, ortaya çıkan problem karşısında işletmeleri ya hiç bir şey yapmamaya ya da uygunsuz davranışlar sergilemeye yöneltmektedir.
- f) Krizin üstesinden gelinmesi ve kriz ortamında izlenmesi gereken yolların karşılaştırılması için yeterli bilginin ve zamanın bulunması güçtür. Dolayısıyla kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.
- g) Kriz önceden sezilemeyen ani bir değişikliği ifade ettiğinden, meydana gelebilecek değişimler örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit edebilir.

KRİZLERE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Turizm sektörü, birçok farklı nedenle krizlerle karşı karşıya gelebilmektedir. Krizler, terör olayları, grevler, kazalar, yangınlar, yeni hukuki uygulamalar, ölümler, istifalar, skandallar, ekonomik buhranlar gibi nedenlerle çıkabilirler. Hiçbir örgüt, risksiz değildir. Tüm kurumlar, her an bir

krizle karşılaşabilirler (Kalpaklıoğlu, 2010: 142). Krize neden olan faktörler, işletme içi (iç çevre) ve işletme dışı (dış çevre) faktörler olarak gruplandırılmaktadır (Avgan, 2010).

Dış Çevre Faktörleri

Krizin kaynaklarından biri olan dış çevre faktörleri, örgütü dışarıdan etkileyen ve örgütün çevresel öğelerinden kaynaklanan faktörlerdir (Tutar, 2007: 24). Örgütün kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etkenler oynar (Sezgin, 2003: 188). Dış çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir ve aynı anda tüm ülkeyi, hatta dünyayı kontrol altına alarak pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler (Asanakutlu, Safran ve Tosun, 2003: 144). Turizm sektöründe karşılaşılan krizlerin birçoğunun, kurumun kendisi ve iradesi dışında gelişen bir takım olayların sonucu olduğu görülmektedir. Kurumun olayların gelişmesinde her ne kadar hiçbir etkisi olmasa da, sonuçlarından büyük ölçüde etkilenebilir. Turizm sektöründe yaşamın bir parçası olarak kabul edilmesi gereken krizler, çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır (Kalpaklıoğlu, 2010: 143). Dış Faktörler arasında doğal afetler, ülke ekonomisindeki belirsizlik veya ani değişimler, bilimsel ve teknolojik yenilikler, yeni yasal düzenlemeler, toplumsal faktörler ve güçlü rakipler sayılabilir (Aymanıkuy, 2001: 107). İlgili literatür incelendiğinde, krize neden olan önemli faktörlerin dış çevreden kaynaklandığı görülmektedir. Akıncı (2010), Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerine yönelik yaptığı bir araştırmada, krize neden olan en önemli faktörün ekonomik faktör olduğu sonucunu elde etmiştir.

İç Çevre Faktörleri

Örgütlerde krizin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden bir grubu da iç çevre faktörleridir. İşletmelerin kriz ile karşılaşmalarında dış çevre faktörlerinden oluşan veya meydana gelen değişikliklerin etkisi reddedilemez. Ancak dış çevrenin değişkenliğinden çok, örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması, krize neden olmaktadır (Yılmaz, 2010: 16). Otel işletmesinde sunulan yiyeceklerden konukların zehirlenmesi, seyahat acentesi müşterilerinin gittikleri turlarda sorunlar yaşamaları, otobüs şirketinin kaza yapması, bir havayolu şirketinin uçaklarının sürekli arızalanması veya düşmesi vb. kuruluşun ürettiği ürün veya hizmetten kaynaklanan sorunlar olabildiği gibi, kuruluşun yapısı, yönetimdeki kargaşa, çalışanlardaki hoşnutsuzluk ya da finansman sorunları gibi neden-

lerle de olaylar kriz boyutuna ulaşabilir (Kalpaklıoğlu, 2010: 144). Krize neden olabilecek örgüt içi faktörler şunlardır: Örgütsel yapı, örgütün hayat evresi, finansal yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği ve hataları (Avgan, 2010; Akıncı, 2010).

KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Krizler, işletmenin yönetsel ve örgütsel yapısı ile diğer işlevsel alt sistemleri üzerinde olumsuz etki ve sonuçlara neden olmaktadır (Özden, 2009: 21). Krizler, turizm sektörünü, dolayısıyla turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Krizlerin turizm işletmeleri üzerinde neden olduğu olumsuz etkiler; talepte daralma, maliyet ve giderlerin artması, finansal yapıdaki değişimler, rekabet gücünde zayıflama, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi, yönetsel etkiler, iç ve dış çevre ile olan uyuma etkileri ve hizmet kalitesinde düşme, olarak gösterilebilir (Tanrısevdi, 2004). Sarı ve Seçilmiş (2010), 2008 Finansal Krizinin Türk turizm sektörüne etkilerine ilişkin araştırmalarında, krizin turizm işletmeleri üzerindeki olumsuz sonuçları olarak; işletme imajının zayıflaması, kalitenin düşmesi, örgüt içi gerilim ve çatışmanın artması, yatırımların yarım kalması, çalışanlarda işten çıkarılma korkusuyla motivasyonun azalması, rezervasyon iptallerinin yaşanması gibi olumsuz sonuçların yaşandığı sonucunu elde etmişlerdir.

KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ OLUMLU ETKİLERİ

Kriz, kelime anlamı itibariyle olumsuzluk ifade etmesine rağmen bazı krizler işletmelere önemli fırsatlar sunabilmektedir. Krizlerin olumlu etkilerine örnek olarak, yöneticilerin krizleri kullanarak yapısal ve kültürel değişimler yapmaları, bazı güçlü grupları etkisiz kılmaları, maliyet tasarruflarını uygulamaya koyabilmeleri ve işletmenin kriz yönetimi konusunda tecrübe kazanması belirtilebilir (Okumuş, 2001: 238). Seçilmiş ve Sarı'nın (2010) konaklama işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, krizle birlikte karın artması, maliyetlerin azalması, kalitenin artması, işletme içi yakınlaşmanın sağlanması, krizin olumlu sonuçları olarak değerlendirilmiştir. Durgun ve Gövdere de (2011), yaptıkları çalışmalarında, krizin konaklama işletmeleri üzerinde oluşturabileceği fırsatlar olarak, hizmet kalitesini iyileştirilmek zorunda kalınması, işletmenin daha iyi yönetilmesinin sağlanması, yeni ürünlerin geliştirilmesinin sağlanması gibi sonuçlar elde etmişlerdir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı Antalya ili içerisinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerinin krizlerden etkilenme düzeylerinin belirlenmesi ve krizlerin bu işletmeler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğunun saptanmasıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yazılı anket formları kullanılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında benzer çalışmalar örnek alınmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır: Anket formunun ilk bölümünde konaklama işletmesi yöneticilerinin ve işletmelerin özelliklerini belirlemeye yönelik çoktan seçmeli sorular, ikinci bölümde ise işletmelerin geçmişte yaşadığı krizleri ve krizlerin etkilerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırmanın ana evrenini Antalya ili içerisinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Zaman ve ekonomik kısıtlamalar gibi nedenlerle evrenin tamamına ulaşılamayacağından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 80 adet konaklama işletmesine anketler dağıtılmıştır. Dağıtılan 80 adet anketten 41 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir. 41 anket formundan 7 tanesi veri sağlamaya elverişli olmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirme, toplam 34 anket üzerinden yapılmıştır. Kullanılan veriler konaklama işletmesi yöneticileriyle yüz yüze görüşmek suretiyle elde edilmiştir. Elde edilen verilerin ışığında ortaya çıkan bulgular yorumlanarak konuyla ilgili öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI

Konaklama İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan işletme yöneticilerinin ve konaklama işletmelerinin yapısal özelliklerine ilişkin bulguları Tablo 1'de gösterilmektedir: Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 34 konaklama işletmesinin çeşitli özelliklerde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 34 otel yöneticisinin 16'sı (%47,1) departman müdürü, 11'i finans yöneticisi (%32,4), 4'ü genel müdür (%11,8), 3'ü genel müdür yardımcısı (%8,8) statüsündedir.

Tablo 1: Katılımcı Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

İşletme Özellikleri		Frekans	%
Cevaplayıcının Statüsü	Genel Müdür	4	11,8
	Genel Müdür Yardımcısı	3	8,8
	Finans Yöneticisi	11	32,4
	Departman Müdürü	16	47,1
Toplam		34	100,0
İşletmenin sınıfı	5 yıldızlı otel	28	82,4
	4 yıldızlı otel	3	8,8
	1. sınıf tatil köyü	3	8,8
Toplam		34	100,0
İşletmenin Hukuki yapısı	Tek sahipli işletme	4	11,8
	Limited şirket	1	2,9
	Anonim şirket	29	85,3
Toplam		34	100,0
İşletmenin sahiplik durumu	Bağımsız (tek) işletme	8	23,5
	Yerli zincire bağlı	11	32,4
	Yabancı zincire bağlı	5	14,7
	Başka bir şirketler grubuna bağlı	10	29,4
Toplam		34	100,0
İşletmenin bir yılda faaliyet süresi	12 ay açık	23	67,6
	Sezonluk	11	32,4
Toplam		34	100,0
İşletmenin toplam hizmet süresi	1-5 yıl	1	2,9
	6-10 yıl	7	20,6
	11-15 yıl	15	44,1
	16- yıl ve üzeri	11	32,4
Toplam		34	100,0

Not: Her değerlendirmeye ait oranlar %100,0'ü tamamlamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin sınıflara göre dağılımını incelediğimizde %82,4 ile en fazla katılımın 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Geriye kalan %8,8'i 4 yıldızlı ve 1. sınıf tatil köyleridir.

Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapı açısından dağılımlarını incelediğimizde, %85,3'lik oran ile anonim şirketlerin yoğun olduğunu görmekteyiz. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin %32,4'ü yerli (ulusal) zincirlere bağlı işletmeler, %29,4'ü bir şirketler grubuna bağlı işletmeler, %23,5'ü bağımsız (tek) işletmeler ve %14,7'ü ise yabancı (uluslararası) zincirlere bağlı işletmelerden oluşmaktadır.

Katılımcı işletmelerin %67,6'sı tüm yıl boyunca hizmet vermektedir. Ayrıca işletmelerin %76,5'nin 10 yıldan fazla süre hizmet verdikleri anlaşılmaktadır.

Konaklama İşletmelerinde Etkili Olan Krizlerin Dağılımına İlişkin Bulgular

Konaklama işletmelerinin, kuruluşlarından günümüze kadar meydana gelen krizlerden etkilenme durumlarını Tablo 2 özetlemektedir: Katılımcılardan değerlendirmeleri istenen kriz olguları, zamana bağlı ve işletme hizmet süresi bakımından değerlendirildiğinde günümüzden geriye gidildikçe krizden etkilenme düzeyleri azalma eğilimi göstermektedir.

Tablo 2: Konaklama İşletmelerinde Etkili Olan Krizlerin Dağılımı

Krizin Adı	"Evet etkili oldu"		"Hayır etkili olmadı"	
	Frekans	%	Frekans	%
2008 küresel finans krizi	21	61,8	13	38,2
Domuz gribi, kuş gribi vb.	19	55,9	15	44,1
Hızlanan terör olayları	14	41,2	20	58,8
Son yıllarda yaşanan Arap Baharı	14	41,2	20	58,8
2003 II. Irak Savaşı	13	38,2	21	61,8
2001 11 Eylül İki Kulelerin vurulması	10	29,4	24	70,6
Tsunami vb. afetler	7	20,6	27	79,4
2000-2001 ulusal ekonomi krizi	6	17,6	28	82,4
1999 Marmara Depremi	6	17,6	28	82,4
1994 döviz krizi	4	11,8	30	88,2
1991 I. Irak Savaşı	3	8,8	31	91,2
1997 28 Şubat krizi	0	0,0	34	100,0
Ortalama		31,3		68,7

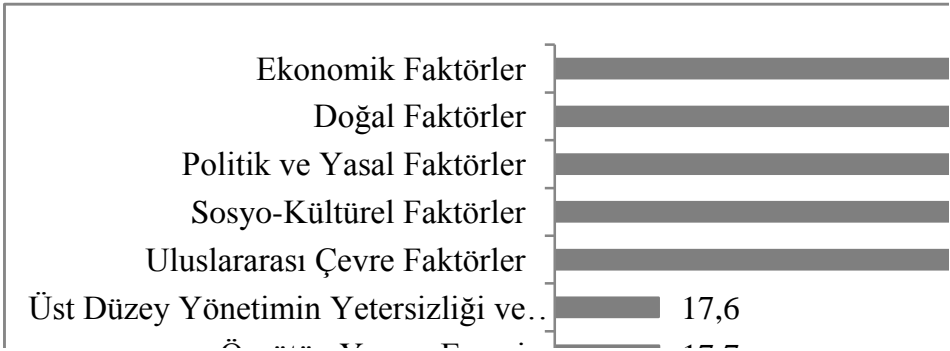
Not: Tablo değerleri, krizlerin etki oranına göre yukarıdan aşağıya sıralanmıştır. Her satır değerinin toplamı %100,0 değerini oluşturmaktadır.

1997 yılında gerçekleşen 28 Şubat krizi için "etkili" belirtmesi yapan işletme bulunmamaktadır. Yakın dönemi kapsayan 2008 küresel finans krizi %61,8 ile en etkili kriz olarak değerlendirilmiştir. Domuz gribi, kuş gribi vb. hastalıklar %55,9 ile katılımcıların yarısından fazlası tarafından etkili krizler olarak belirtilmiştir. Hızlanan terör olayları ve son yıllarda yaşanan Arap Baharı %41,2 oranı ile etkili krizler olarak belirtilmiştir. Krizlerin etkili olması-olmamasına ilişkin olarak listede yer alan değerlendirmelerin oranlarına ilişkin ortalama değerlere baktığımızda krizlerin ortalama etkisi %31,3 olarak gözlenmektedir. İşletmelerin, krizlerin etkili olmadığına ilişkin yaptığı değerlendirmelerin ortalama değeri de %68,7 olarak hesaplanmaktadır (1998 krizi ortalamada sapmayı arttırdığından, ortalama hesabının dışında tutuldu).

İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlere İlişkin Bulgular

Konaklama işletmelerinde krize neden olan faktörlere ilişkin değerlendirmeleri Şekil 1’de incelediğimizde; krize neden olan en önemli faktörler ekonomik faktörler (Ekonomideki belirsizlik veya ani değişimler) ve doğal faktörler (Yangın, sel, kuş gribi, kuraklık, deprem vb) %97,1 oranında en yüksek oranla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeleri politik, sosyo-kültürel ve uluslararası çevre faktörleri takip etmektedir. Bu dış etkilerin etkisinden ziyade işletme yakın ya da iç yapısına ilişkin faktörler ise çok daha düşük oranlarda kriz yaşanmasına etki eden faktörler olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 1: Krize Neden Olan Faktörler



Not: Oranlar “katılıyorum”+”kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplam oranlarını gösterir.

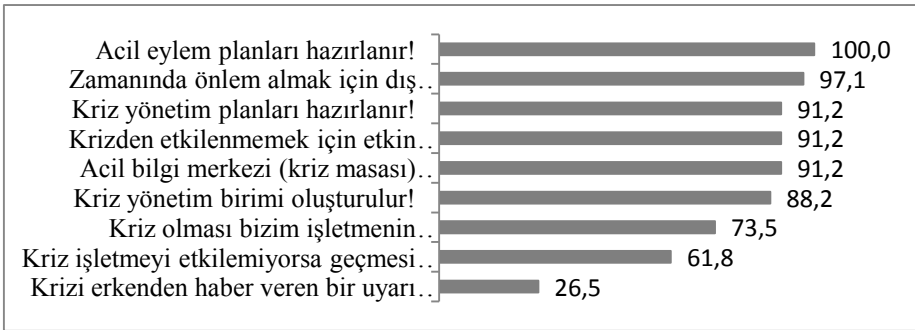
Krize neden olan faktörler dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri olarak iki grupta incelenmektedir. Bu noktadan hareketle Şekil 1’deki verileri incelediğimizde araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin krize neden olan faktörlerden dış çevre (ekonomik, doğal, politik ve yasal, uluslararası çevre ve sosyo-kültürel) faktörlerine ağırlık verdiğini görmekteyiz. İşletme yöneticileri, meydana gelen krizlerin nedenini dış çevre faktörlerinden kaynaklandığını, işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen faktörler olduğu, iç çevre(örgüt ve yönetsel yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği ve hataları, finansal yaşam evresi ve örgütün yaşam evresi) faktörlerinin, yani işletmenin kendi kontrolünde olan faktörlerin krize çok fazla neden olmadığını düşünmektedirler.

İşletmelerin Kriz Karşısındaki Tutumlarına İlişkin Bulgular

Konaklama işletmelerinin olası bir kriz karşısındaki tutumlarının dağılımına aşağıda Şekil 2’de yer verilmiştir. Şekil 2’yi incelediğimizde İlk sırada %100,0 katılım ile acil eylem planı hazırlanmasına ilişkin değerlendirme gözlenmektedir. Dolayısıyla işletmeler bir kriz karşısında acil eylem planları hazırlamanın önemli olduğunu düşünmektedirler.

Zamanında önlem almak için “dış çevre sürekli izlenir” ifadesine katılım oranı %97,5 olarak gözlemlenmiştir. Krize karşı işletme çevresinin izlenmesinin, dış çevrenin takip edilmesinin işletme yöneticileri tarafından önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 2: İşletmelerin Krize Karşı Tutumu



Not: Oranlar “katılıyorum”+”kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplam oranlarını gösterir.

Kriz yönetim planlarının hazırlanması, krizden etkilenmemek için etkin stratejiler geliştirilmesi ve acil bilgi merkezi (kriz masası) oluşturulması ifadelerine katılım oranını incelediğimizde bu oranın %91,2 olduğunu görmekteyiz. Bu noktadan hareketle olası bir kriz durumunda işletmelerin krizden etkilenmemek için bir takım önlemler aldığı yorumunu yapabilmemiz.

Kriz yönetim birimi oluşturulması ifadesine katılım oranı %88,2’dir. İşletmeler kriz durumunda krizin etkilerini en aza indirmek için krizin yönetilmesinin önemli olduğunu düşünmektedirler. Ancak erken uyarı sistemi geliştirilmesine yönelik değerlendirme %26,5 oranında toplam katılım oranına sahiptir. Bu oranın diğer değerlendirmelere göre çok düşük bir orandan ibaret olması, kriz erken uyarı sisteminin öngörülemez olması, kontrol dışı güç odaklarından kaynaklanıyor olması ya da kriz türü ne

olursa olsun çok büyük değişikliklere neden olmayacağı gibi sonuç çıkarımları yapılmasına neden olabilir.

Konaklama İşletmelerinde Krizin Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Kriz oluşan durumlar bazı sektör ya da büyüklüklerine göre sektörde bulunan bazı işletmeler için fırsat sunan durumlar da oluşturabilir. Bu bağlamda katılımcılar olumlu-olumsuz etkiler bakımından da değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Aşağıda Tablo 3'te konaklama işletmelerinde etkili olan krizin olumsuz sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 3'te yapılan değerlendirmelerin sonuçlarına göre 25 olumsuz değerlendirmeye "evet" cevabı ile "hayır" cevabına göre daha fazla katılım gösterilen 6 durum ortaya çıkmıştır. 3 durum için oranlar eşit dağılırken, 16 durum "hayır" yönünde daha yoğun değerlendirilmiştir. Olumsuz etkilerin yaşandığına ilişkin yüksek oranlarla belirtilen 6 değerlendirme aşağıdaki gibidir:

- Rezervasyon iptalleri yaşandı
- Oda fiyatları düştü
- Oda doluluk oranları düştü
- Karlılık azaldı
- Personelin işini kaybetme korkusu arttı
- Personel çıkarımı oldu

Araştırmaya katılan işletmeler %67,6 oranı ile krizin olumsuz etkileri olarak rezervasyon iptallerinin yaşanması ve oda fiyatlarının düşmesini krizin en önemli olumsuz sonucu olarak görmektedirler. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerine göre kriz ile birlikte oda doluluk oranlarının düşmesi, karlılığın azalması krizin diğer olumsuz sonuçları olarak değerlendirilmiştir. İşletme yöneticilerinin krizin olumsuz sonuçları olarak yoğunlaştığı ilk dört sonucu incelediğimizde, krizlerin konaklama işletmelerini ekonomik açıdan olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz. Ayrıca %58,8 oran ile personelin işini kaybetme korkusunun artması ve %52,9 oran ile personel çıkarımının olması işletme yöneticileri tarafından krizin neden olduğu diğer olumsuz etkiler arasında olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla olası kriz durumu işletmede çalışan personeli de olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 3: Krizin Olumsuz Sonuçları

Olumsuz sonuçlar	"Evet"		"Hayır"	
	Frekans	%	Frekans	%
Rezervasyon iptalleri yaşandı	23	67,6	11	32,4
Oda fiyatları düştü	23	67,6	11	32,4
Oda doluluk oranları düştü	22	64,7	12	35,3
Karlılık azaldı	21	61,8	13	38,2
Personelin işini kaybetme korkusu arttı	20	58,8	14	41,2
Personel çıkarımı oldu	18	52,9	16	47,1
Oda satışları düştü	17	50,0	17	50,0
Personelin motivasyonu düştü	17	50,0	17	50,0
Personelin verimliliği düştü	17	50,0	17	50,0
Finansal sorunlar ve riskler arttı	16	47,1	18	52,9
Personelin stres ve huzursuzluğu arttı	16	47,1	18	52,9
İşletme maliyetleri arttı	15	44,1	19	55,9
Alacak tahsilat güçlükleri arttı	15	44,1	19	55,9
Nakit sıkıntısı yaşandı	14	41,2	20	58,8
İşletmede bütçe açığı ortaya çıktı	14	41,2	20	58,8
İşletme borçlarında artış gözlemlendi	11	32,4	23	67,6
Örgüt içi gerilim ve çatışma arttı	10	29,4	24	70,6
İşletmede atıl (kullanılmayan) kapasite arttı	10	29,4	24	70,6
Borç taksitleri zamanında ödenemedi	9	26,5	25	73,5
Personel ücretlerinin ödemesi aksadı	9	26,5	25	73,5
Dış finansman kaynağı bulmakta sıkıntı yaşandı	8	23,5	26	76,5
Sunulan hizmet kalitesi düştü	8	23,5	26	76,5
Müşteri memnuniyeti azaldı	4	11,8	30	88,2
İşletmemizin piyasa değeri düştü	3	8,8	31	91,2
Stoklar arttı	0	0,0	34	100,0

Tablo 3 incelendiğinde işletme yöneticilerinin oda satışlarının düşmesi, personelin motivasyonunun düşmesi ve personelin verimliliğinin düşmesi seçeneklerinde kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca stokların artması seçeneğinde hiçbir yönetici evet seçeneğini işaretlememiştir.

Konaklama İşletmelerinde Krizin Olumlu Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Her ne kadar krizin işletmeleri olumsuz etkilediği düşünülse de, bazı konaklama işletmeleri için krizin olumlu sonuçları da olabilir. Tablo 4'te krizin işletmeler üzerindeki olumlu sonuçlarının dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 4: Krizin Olumlu Sonuçları

Olumlu sonuçlar	"Evet"		"Hayır"	
	Frekans	%	Frekans	%
Dış çevreye duyarlılık arttı	22	64,7	12	35,3
Kalitenin önemi daha iyi anlaşıldı	21	61,8	13	38,2
Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görüldü	21	61,8	13	38,2
Stratejik açıdan işletmenin üstün yönleri görüldü	21	61,8	13	38,2
Yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına ilgi arttı	16	48,5	18	51,5
Müşterinin değeri arttı	16	47,1	18	52,9
Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar arttı	16	47,1	18	52,9
Kriz deneyimi arttı, gelecek için önlem alındı	15	45,5	19	54,5
Ar-Ge çalışmalarının önemi anlaşıldı ve arttı	13	38,2	21	61,8
Rekabet edebilirlik arttı	12	35,3	22	64,7
İşletmenin rekabet gücünü test etme fırsatı oldu	12	35,3	22	64,7
Tedarikçilerle işbirliğine gidildi	12	35,3	22	64,7
Eğitim etkinliklerine verilen önem arttı	12	35,3	22	64,7
Ekip çalışması arttı	12	35,3	22	64,7
Yöneticilerle çalışanlar birbirleri ile yakınlaşmaya başladı	8	23,5	26	76,5
Örgüt içi daha etkin ve şeffaf iletişim sağlandı	8	23,5	26	76,5
Maliyetler azaldı	8	23,5	26	76,5
Kar elde etme düşüncesi ön plana çıktı	7	20,6	27	79,4
Satışlarımız arttı	4	12,1	30	87,9
İşletmemizin piyasa değeri arttı	3	8,8	31	91,2
Karlılık arttı	2	5,9	32	94,1
Doluluk arttı	2	5,9	32	94,1

Not: Tablo değerleri, olumsuz durumlara "evet" diyen katılımcıların oranına göre yukarıdan aşağıya sıralanmıştır. Her satır değerinin toplamı %100,0 değerini oluşturmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde işletme yöneticileri %64,7 oranı ile dış çevreye duyarlılığın artmasını krizin en önemli olumlu sonucu olarak görmekte-dirler. Sonrasında kalitenin öneminin daha iyi anlaşılması, stratejik açıdan işletmenin zayıf yanlarının görülmesi ve stratejik açıdan işletmenin üstün yanlarının görülmesi seçeneklerine işletme yöneticilerinin %61,8'i "Evet" yanıtını verdikleri görülmektedir. "Evet" oranı yüksek olan ilk 4 değerlendirme, işletmenin kendini tanıma ve davranış için planlama süreci ile ilgilendirilebilecek bir yapıyı gösterdiği gözlemlenmiştir.

SONUÇ

Turizm sektörü, talep esnekliği yüksek olan sektörlerden biridir. Dolayısıyla ülke içerisinde, ülke çevresinde ya da ülke dışında yaşanan sorunlar doğrudan veya dolaylı olarak turizm sektörünü kolaylıkla etkileyebilir. Bu açıdan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri krize karşı en hassas işletme türlerinden birini oluşturmaktadır. Bu noktadan

hareketle bu çalışmada krizlerin etkilerine ilişkin Antalya ili içerisinde faaliyet gösteren toplam 34 adet 4/5 yıldızlı konaklama işletmesi ile birinci sınıf tatil köylerine yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, belirgin isimlerle anılan ve yakın dönemde etkili olan krizler en yüksek etkiye sahip oldukları şeklinde değerlendirilmiştir. Özellikle 2008 küresel finans krizi, domuz gribi, kuş gribi vb. krizler işletmelerin çok etkilendikleri krizler arasında yer almaktadır. Günümüzden geçmişe doğru gidildikçe, yaşanan krizlerin etkilerinde azalma olduğu dikkati çekmektedir. 1994 döviz krizi, 1991 1. Irak Savaşı krizlerinden etkilendiğini ifade eden işletmeler çok az sayıdadır.

Krize neden olan faktörler arasında en önemlisi ekonomik faktörler, ikinci sırada doğal faktörler bulunmaktadır. Krizi tetikleyen faktörler içsel ve dışsal olarak gruplandırıldığında, konaklama işletmelerini ağırlıklı olarak etkileyen faktörler dışsal niteliktedir. Akıncı'nın (2010) araştırmasında da benzer bulgular elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri, krizlerden korunmak ve krizlerin etkilerini azaltmak amacıyla bazı tedbirler almakta ve birtakım çalışmalar yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan tüm işletmeler, krizler karşısında acil eylem planları hazırladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticileri krizlere karşı aldıkları diğer önlemler, dış çevreyi sürekli izlemek, acil bilgi merkezleri oluşturmak, uzman bir kriz yönetim ekibi oluşturmak ve kriz yönetim planlarını uygulanmaya koymak biçiminde sıralanabilir. Bu bulgular da bu alanda yapılan diğer araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Topuz, 2009). Krizler, konaklama işletmeleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilmektedirler. Yapılan araştırmada konaklama işletmeleri yöneticileri, krizlerin en olumsuz etkileri olarak; rezervasyon iptallerinin yaşanması, oda fiyatlarının düşmesi, karlılığın azalması, personelin işini kaybetme korkusunun artması ve personel çıkarmayı belirtmişlerdir. Krizlerin olumlu etkileri olarak ise; dış çevreye duyarlılığın artması, kalitenin öneminin daha iyi anlaşılması, stratejik açıdan işletmenin zayıf ve üstün yönlerinin görülmesi, ön sıralarda gelen olumlu etkilerdir. Krizlerin olumsuz etkilerinin çok olması ve bunun yaşamsal önemi dikkate alınarak, içsel ve dışsal pek çok faktöre duyarlı olan konaklama işletmeleri, krizlere karşı hazırlıksız yakalanmamak ve krizlerin yaratabileceği fırsatları da değerlendirebilmek için, stratejik bir yönetim anlayışı ile yönetilmelidirler. Her konaklama işletmesi, kendine özel koşullarda çevre analizi yapmalı ve alternatif stratejiler geliştirmelidirler. Yöneticiler, krizlerle yaşayabilecek şekilde riskleri iyi tanımalı ve sınırlandırmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2008), *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akıncı, Z. (2010), *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asanakutlu, T., Safran, B., ve Tosun, E. (2003), “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1): 141-163.
- Avgan, S. (2010), *Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001), “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(6): 105-118.
- Delice, G. (2003), “Finansal Krizler Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 57-81.
- Durgun, A. ve Gövdere, B. (2011), “2008 Küresel Krizinin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkileri Üzerine Bir Analiz”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1: 139-159.
- Kalpakoğlu, N. Ü. (2010), “Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 44: 139-155.
- Okumuş, F. (2001), “2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Etkileri”, 2. *Ulusal Türkiye Turizmini Araştırma Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, İzmir.
- Özden, K. (2009), *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Özdevcioglu, M. (2002), “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114.
- Sarı, Y. ve Seçilmiş, C. (2010), “2008 Yılı Ekonomik Finansal Krizinin Türkiye Turizm Sektörüne Yansımaları Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1): 191-204.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010), “Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 501-520.
- Sezgin, F. (2003), “Kriz Yönetimi”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8): 181-195.
- Tanrısevdi, A. (2004), “Yönetici Bakışı İle Seyahat Acentelerinde Dışsal Kaynaklı Kriz Olgusu”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1): 39-40.
- Tutar, H. (2007), *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, G. A. (2010), *Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.