

PAPER DETAILS

TITLE: ANTALYA'DAKI BES YILDIZLI OTEL ISLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR
ARASTIRMA

AUTHORS: Gülay BULGAN,Mehmet AKTEL

PAGES: 205-232

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/381046>

**ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ
YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Gülay BULGAN*, Mehmet AKTEL**

ÖZ

Krizlerden aşırı derecede etkilenen turizm sektörü içinde yer alan otel işletmeleri, turizmin sahip olduğu yapısal özellikler nedeniyle krizlere karşı son derece duyarlıdır. Otel işletmelerinin kriz dönemlerinde izledikleri stratejiler ve krizleri aşabilme noktasında yakalamaya çalıştıkları başarılar, son yıllarda oldukça fazla gündeme gelmektedir. Otel işletmeleri yöneticilerinin, izleyecekleri kriz yönetim stratejileri, krizlerin meydana getirdiği tehditlerin fırsata dönüştürülmesi açısından oldukça önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı; 2015-2016 yılları arasında Türk turizm sektöründe etkili olan krizlerden otel işletmelerinin ne ölçüde etkilendiklerini, krizleri aşma noktasında nasıl bir yol izlediklerini ve kriz dönemlerinde devletten beklentilerinin ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaya yöneliktir. Çalışmada veri toplama aracı olarak, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde, elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinin krizleri aşabilmek için, verimlilik ve personele yönelik önlemler aldıkları tespit edilmiş, devletin krizleri aşma noktasında almış oldukları önlemleri yetersiz buldukları saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Kriz Yönetimi, Otel İşletmeleri, Türk Turizm Sektörü, Yönetim.*

**A RESEARCH ON CRISIS MANAGEMENT OF FIVE STAR HOTELS
IN ANTALYA**

ABSTRACT

The tourism sector is strongly affected by the crisis because of its structural features. The hotel enterprises, which are an important part of the tourism sector, are very sensitive to the crisis. In recent years the strategies the hotel enterprises follow during the crisis period and the successes they have achieved during these periods have become popular. The strategies that are to be followed by the hotel management are very valuable in turning the threats to several opportunities.

The main aim of this study is to find out how much the hotel enterprises are affected during the crisis that occurred in Turkey tourism sector in between 2015-2016 as well as to figure out what strategies they followed to overcome the crisis and what they expected from the government during the crisis period. As a data collection tool semi-structured interview technique, one of the qualitative research methods, was applied. As a result of the negotiations done with the managers of five-star hotel enterprises in Antalya province, it was found that hotel managements have taken precautions for productivity and staff in order to overcome the crisis. Furthermore, the hotel managements stated that they believed the government precautions taken were inadequate.

Keywords: *Crisis Management, Hotel Enterprises, Turkish Tourism Sector, Management.*

*Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Isparta, E-posta: gulaybulgan@sdu.edu.tr

**Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Isparta, E-posta: mehmetaktel@sdu.edu.tr

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

GİRİŞ

Her dönem yaşanan krizler ülkeleri derinden etkilemiştir. Özellikle ekonomik anlamda olumsuz etkileri olan krizleri aşabilmek için, her ülkenin yaşanacak olan krizlere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu noktada, en büyük rol işletme yöneticilerine düşmektedir. Yaşanan ekonomik, siyasi ve doğal etkenler nedeniyle ortaya çıkan krizler, en fazla turizm sektörünü etkisi altına almaktadır. Turizm sektörü, yaşanan küçük olumsuzluklardan bile önemli düzeylerde etkilenen bir sektör olduğu için, kriz yönetimi aktif bir şekilde uygulanmalıdır. Turizm sektörü içinde bulunduğu yoğun rekabet nedeniyle tehditleri fırsatlara dönüştürebilen bir yapıda olmalıdır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından son derece önemli bir sektör olan turizmde, işletmeler düzeyinde kriz yönetim ekiplerinin oluşturulması ve kriz yönetim stratejilerinin geliştirilmesi yaşamsal bir öneme sahiptir.

Çalışma ile Türkiye'de etkili olan krizlerin, turizm sektörünün en önemli yapı taşlarından biri olan otel işletmelerine olan etkisi ele alınmıştır. Daha önce yapılan bilimsel çalışmalarda, otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri ve kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalar (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002), turizm işletmelerinde krizlere yönelik hazırlıklar (Koroğlu, 2004), turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımları (Yılmaz, 2004), turizm sektöründe kriz yönetimi (Glaesser, 2005), kriz ortamında turizm işletmelerinin rekabet aracı olarak itibar yönetimi (Akgöz, 2009), konaklama işletmelerinde kriz yönetimi (Akıncı, 2010), kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları (Seçilmiş ve Sarı, 2010) ve ekonomik krizlerin turizm sektörüne olan etkileri (Ayaz, 2016) gibi konulara değinilmiştir. Ancak, 2015-2016 yılları arasında Türk turizm sektöründe etkili olan krizlerin otel işletmeleri bağlamında araştırılmasına yönelik bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu tespitten hareketle, 2015-2016 yılları arasında Türk turizm sektöründe etkili olan krizlerde, otel işletmelerinin bu krizleri aşma noktasında izledikleri stratejiler ve devletin kriz dönemlerindeki tutumunu ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Bu çalışma ile Türk turizm sektörü için oldukça önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin krizler karşısında izledikleri tutumları ortaya çıkarılmış ve gelecekte yaşanacak olan krizlere karşı alınması gereken tedbirlerin vurgulanmış olunması bakımından, çalışmanın gerek akademik gerekse sektörel anlamda yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Bilimsel çalışmalar incelendiğinde, kriz kavramı ile ilgili birçok farklı tanımın yapılmış olduğu görülmektedir. Ancak kriz yönetimi ve kriz kavramını bir arada ele alan bir tanımın henüz yapılmamış olduğu söylenebilir. Bunun geri planında yatan sebep, kriz kavramının kendi içerisinde barındırdığı belirsizliktir. Bazı durumlarda krizler yönetimsel hatalardan kaynaklanırken, bazen de gizlice ortaya çıkan olaylar bütününden kaynaklanmaktadır (Akıncı, 2010:39). Krizler işletmeler için bazen sundukları mal ve hizmetleri üretmeleri noktasında işleyişi bozan tehditlere, bazen ise fırsatlara dönüşebilmektedir (Okumuş, 2003:204).

Kriz kavramı, politika, toplum ve ekonominin her alanında kullanılmakta olup, etimolojik olarak ayırt etme veya karar anlamına gelen Yunanca "krisis" sözcüğünden gelmektedir (Glaeser, 2005: 1). Kriz kavramının geçmişte savaşla ve tıp bilimi ile ilgili olarak kullanılmakta olduğu, Hippokrates ve Thukydides'in kriz kavramını "*yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası*" olarak kullanmış oldukları bilinmektedir. Bu bağlamda savaşla ilgili olarak kullanılan kriz kavramının, strateji ile bağlantısı olduğu ve işlerin daha iyiye ya da daha kötüye gittiğini vurguladığı görülmektedir (Batlaş ve Batlaş, 2002: 66). Günümüzde ise kriz doğası gereği olumlu ve olumsuz yönleri bünyesinde barındıran ve bu özelliklerden hangisinin üstün durumda olacağı işletme yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişen bir olgudur (Pira ve Sohodol, 2004: 23). Bu durum krizleri fırsatlara dönüştürebilen işletmeler için başarı, fırsatlara dönüştüremeyen işletmeler için ise başarısızlık nedenidir (Augustine, 2000: 11). İşletmelerin yeteneklerini hatta varlıklarını tehdit eden krizler, tahmin edilmesi ve önlenmesi noktasındaki belirsizlik nedeniyle, işletmelerin yetersiz kaldığı durumlara sebep olmaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010:502).

İşletme dışından kaynaklanan krizlere, işletmelerin doğrudan müdahale etmesi oldukça zordur. Ancak yapılan iyi bir çevre analizi ile tahmin edilebilen krizler için önlem alınması mümkündür (Dinger, 1998:387). Otel işletmelerinde yaşanan krizlerin önlenmesi için, diğer tüm işletmeler de olduğu gibi, iyi bir çevre analizinin yapılması ve erken uyarı sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Krizler ortaya çıkmadan önce, oluşturulacak kriz yönetim ekibi ile iyi bir kriz yönetim planı oluşturulmalıdır (Seçilmiş ve Sarı, 2010:517). Kriz yönetim ekipleri; kriz senaryolarının hazırlanması, stratejilerin belirlenmesi, iletişim planının geliştirilmesi, iş görenlerin eğitimi ve kriz tatbikatlarının yapılması gibi birçok farklı ve önemli görevi üstlenmektedir (Gerçik, 2002:33; Ataman, 2001:256-57).

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

Otel İşletmelerinde Kriz Türleri ve Sonuçları

Oteller içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan krizlere açık olan işletmelerdir (Yılmaz, 2004:96). Otel işletmelerinin dışsal faktörlerden kaynaklanan krizlerle mücadele etmesine neden olan unsurlar; uluslararası çevresel etkenler, doğal çevre, bulundukları ülkenin politik ve ekonomik durumu, sosyo-kültürel etkenler, hukuki etkenler ve araçlardan kaynaklanan sorunlar olarak birçok farklı alanda ortaya çıkabilmektedir. Turizm sektöründe makro krizler olarak bilenen bu unsurlardan biri ya da birkaçı, tüm turizm sektörünü etkisi altına alarak, sektörün vazgeçilmez bir parçası konumunda olan otel işletmelerini de doğrudan etkileyebilmektedir. Makro krizlerin aşılabilmesi için en önemli etken, krizlerin aşılabilmesi için hazırlanmış olan bir kriz planının, otel işletmelerinde kurulan kriz yönetim ekibi tarafından yapılmış olmasıdır (Ryan, 1993:175-176).

Otel işletmelerini makro düzeyde krize sürükleyen dışsal etkenlerin başında uluslararası çevre gelmektedir. Bu etken, uluslararası düzeyde yaşanan bir savaş, yaşanan ve çözüme kavuşturulamayan sorunlar ya da olaylar olabilmektedir. Otel işletmelerinin bulunduğu bölgedeki savaşlar ya da yaşanan siyasi ve ekonomik sorunlar, otel işletmelerine olan taleplerde düşüslere yol açabilmektedir. Potansiyel turistik talebi oluşturan tüketiciler, kendilerini güvende hissetmedikleri ve belirsizliklerin yaşandığı bölgelerde konaklamayı tercih etmemektedirler. Bu durum, otel işletmelerinin doluluk oranlarını azaltıcı ve istihdam oranlarını düşürücü yönde bazı olumsuzlukları beraberinde getirmektedir (Uzun, 2001:77).

Otel işletmelerinde yaşanan dışsal kaynaklı krizlerden biri de doğal çevre faktörü ile ortaya çıkabilmektedir. Toprak, hava ve sudan oluşan doğal çevre; deprem, sel, erozyon, fırtına veya çevre kirliliği gibi çevresel felaketler otel işletmelerini de son derece yakından ilgilendirmektedir. Otel işletmeleri açısından doğal çevrenin oluşturduğu krizlerden biri olan deprem, en etkili krizlere yol açan faktör olarak bilinmektedir. Örneğin Türkiye'de yaşanan 1999 Marmara Depremi'nin turizmde ciddi bir krize yol açtığı görülmüştür (Huang ve Min, 2002:146). Doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerin aşılması noktasında, otel işletmelerinin kamu kuruluşları ile ortak çabalar içinde bulunmaları önem taşımaktadır. Kamu kuruluşları ile otel işletmelerinin birlikteliği doğal afetlerden kaynaklanan krizlerin aşılması noktasında, can kayıplarının en aza indirilmesi ve ulaşım imkânlarının kesintisiz bir şekilde sağlanabilmesi için yaşamsal bir öneme sahiptir (Yılmaz, 2004:98).

Gülay Bulgan ve Mehmet Aktel

Otel işletmelerinin dışsal kaynaklı krizler yaşamasında ülkelerin politik ve ekonomik durumu belirleyici bir rol oynamaktadır. Ülke yönetimine egemen olan politik iklim, otel işletmelerinin işleyişlerini de yakından ilgilendirmektedir. Çıkarılan yeni yasalar ve devlet yaptırımları otel işletmelerinde krizlere yol açabilmektedir. Ayrıca ülkelerin ekonomik durumları; istihdam politikaları, para ve faiz politikaları da otel işletmelerini krize sürükleyebilmektedir. Bu gibi durumlar, otel işletmeleri yöneticilerinin alacakları kararları ve uygulayacakları faaliyetleri yakından etkilemekte, otel işletmelerinin krizlerle yüz yüze gelmesine neden olabilmektedir (Uzun, 2001:77). Genel olarak ekonomik ve politik açıdan istikrarsızlık içinde olan ülkelerde bulunan otel işletmelerine yönelik potansiyel turist talepleri, efektif turist talebine dönüşmemekte ve otel işletmeleri planladıkları doluluk oranlarını yakalayamamaktadır.

Otel işletmelerini krize sürükleyen bir diğer etmen, toplumun sosyo-kültürel yapısıdır. Toplamların değer yargılarında, nüfus yapısında, yaşam tarzında, eğitim yapısında görülen değişimler, otel işletmeleri için kriz yaratan unsurlardır. Bu unsurlar, otel işletmeleri açısından fırsat ya da tehditlere dönüşebilmektedir. Dolayısıyla toplumsal değer yargılarına ters düşen otel işletmelerine olan talep düşmekte ve düşen talebi yeniden yükseltmek için otel işletmelerinin birtakım tedbirleri alarak, yaşadıkları bu krizden olumlu bir şekilde çıkmaya çalışmaları gerekmektedir. Örneğin çevre bilinci ile hareket etmeyen otel işletmelerine tepki veren yerel halk, bu tür otel işletmelerinde konaklamayı tercih etmemektedir.

Otel işletmelerinin hukuki etkenler nedeniyle krize girmesi, yaşanan dışsal kaynaklı krizlere verilebilecek bir diğer örnektir. Hukuk kuralları zaman içerisinde değişime uğramaktadır. Hukuk kuralları tüm işletmeleri kapsamı altına alırken, otel işletmelerini de yakından ilgilendirmektedir. Bu durum otel işletmelerinin hukuki etkenler nedeniyle krize girmesine yol açmaktadır. Örneğin; kumarhaneler ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler otel işletmelerinin doluluk oranlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004:99).

Otel işletmelerinin kriz yaşamasına neden olan bir diğer etken de terör olaylarıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi göz önünde bulundurulduğunda, insanların güvenlik ihtiyacı karşılanmadan bir üst basamağa geçmesi mümkün değildir. Bu nedenle insanlar terör olaylarının yaşandığı ülkelerde bulunan otel işletmelerine gitmeyi düşünmezler. İnsanlar can güvenliklerinin olmadığı yerlerde değil tatil yapmak ancak yaşamsal faaliyetlerini sürdürmeyi düşünürler. Bu nedenle terör olaylarının yaşandığı destinasyonlarda bulunan otel işletmeleri, potansiyel turistler tarafından tercih edilmemektedir. Devletin tüm resmi

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

birimleri koordineli bir şekilde çalışarak, gerekli huzur ve güven ortamını sağlamalıdır. Böylelikle otel işletmelerinin bulundukları ülkelerde güvenli bir ortam sağlanması ile gelecek turist sayısı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Otel işletmelerini krize sokan başka bir unsur ise dışsal kaynaklı araçlar nedeniyle ortaya çıkan sorunlardır. Turistik ürünün yapısı gereği tüketim üretim yerinde gerçekleşmek zorundadır. Bu nedenle otel işletmelerinin doluluk oranlarına önemli ölçüde katkı sağlayan araçlardan olan tur operatörleri ve seyahat acentelerinden kaynaklanan sorunlardan, otel işletmeleri ciddi bir şekilde etkilenebilmektedir. Otel işletmelerinin birlikte çalıştığı tur operatörlerinin ya da seyahat acentelerinin zaman zaman baskı unsuru oluşturuca kararlar alması, otel işletmelerinin oluşturdıkları fiyat politikalarında olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu tür durumlarda, tur operatörü ya da seyahat acentesi ile anlaşamayan otel işletmelerinin doluluk oranları düşmekte ve işletmeler krize girebilmektedir (Yılmaz, 2004:100).

Oteller, dışsal kaynaklı krizlerden yoğun şekilde etkilenen işletmeler oldukları kadar, içsel kaynaklı krizlerden de oldukça yoğun olarak etkilenebilmektedir. Otel işletmelerinin içsel kaynaklı krizleri, işletme kaynaklı krizler olarak tanımlamak mümkündür. İçsel kaynaklı krizler; hizmette ortaya çıkan problemler ve örgütsel krizler olarak ikiye ayrılabilir. Otellerde personelden ya da yönetimden kaynaklanan krizler olabileceği gibi, müşteri kaynaklı krizler de ortaya çıkabilmektedir. Otel işletmelerinde sıklıkla yaşanan içsel kaynaklı krizler; gıda zehirlenmesi, hırsızlık, hijyen ve güvenlik nedeniyle yaşanan sorunlar, iş gören ve müşteriler arasında yaşanan çatışmalardır (Yılmaz, 2004:100).

Otel işletmelerindeki içsel kaynaklı krizleri, dışsal kaynaklardan beslenen krizlere göre aşmak daha kolaydır. Çünkü otel işletmesi yönetimlerinin önceden almış/alacak oldukları önlemler, herhangi bir devlet desteğine gerek olmaksızın, krizlerin aşılmasını daha kolay hale getirecektir. Dolayısıyla kaliteli hizmet vermek isteyen her otel işletmesi, sundukları hizmetlere yönelik olarak yaşanacak her sorunu önceden öngörmeye çalışacak ve hizmet kalitesinden ödün vermeksizin işleyişlerine devam edebileceklerdir. Bu noktada aşılması pek de mümkün olmayan sorun, gelen konukların kendilerini evlerindeki gibi rahat hissetmelerinin sağlamasıdır. Bu tarz bir tüketici kitlesine hizmet vermek, otel işletmelerinin sundukları hizmetin kalitesinin belirli bir standarda oturtulmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetlerin müşteri tarafından yorumlanmasının sübjektif oluşu,

Gülay Bulgan ve Mehmet Aktel

müşteri tercihlerinin sürekliliğinin sağlanması açısından da belirli bir standardın oluşturulmasında güçlükler doğurmaktadır. Bu durumda otel işletmeleri yöneticileri, karşılaştıkları içsel kaynaklı krizleri aşabilmek için, öncelikle kriz yönetim ekipleri kurmalı ve otellerinin büyüklüğüne, imajına, hedef pazarına ve hatta dizaynına uygun stratejiler oluşturmalıdır.

Otel işletmelerinin kriz anında yaşadıkları en büyük tehlike, ataletle kalmaları, tepki verememeleri ve tıkanmalar karşısında alternatif geliştirememeleridir. Ancak kriz yönetimi, öncelikle karşı karşıya kalınması muhtemel belirsizliklerin yönetilebilmesi için, planlamayı ve hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. Otel işletmeleri krizi iyi bir şekilde yönetemezlerse, kriz süreçleri otel işletmelerini yönetmeye ve sonunu hazırlamaya başlayacaktır. Bu nedenle, krizlerin fırsatlara dönüştürülebilmesi için, krizlerin nedenlerinin, yönlerinin, boyutlarının ve etkilerinin iyi analiz edilmesi, sağlam verilere dayandırılması, gerekli önlemlerin yerinde ve zamanında alınması gerekmektedir. Genel olarak otel işletmelerinde yaşanan dışsal ve içsel kaynaklı krizlerin aşılması, otel işletmelerinin karlılık oranlarını arttırıcı, müşteri memnuniyetlerini olumlu yönde geliştirici etkiler yaratacaktır. Yaşanan krizlerin belirlenmesi, irdelenmesi, tahmin edilmesi ve otel işletmelerinin krizden korunması ya da krize başa çıkmasını sağlayacak stratejik kararların alınması son derece yaşamsal bir öneme sahiptir (Akıncı, 2010: 351).

Otel İşletmelerinde Krize Neden Olan Etkenler

Turizm, yapısı gereği her türlü krizden kolaylıkla etkilenen ve zor atlatan bir sektördür. Turizm sektöründe çıkan krizlerden en çok etkilenen, seyahat, ulaştırma ve konaklama işletmeleridir. Otel işletmeleri de konaklama işletmeleri arasında yer alan, seyahat eden insanların genellikle konaklamayı tercih ettikleri kendi içinde pek çok farklı türü olan işletmelerdir. Otel işletmelerinde krize neden olan olaylar genel olarak: doğal felaketler, kimyasal madde sızıntıları, hijyen kurallarına uyulmamasından kaynaklanan bakteriyel problemler, terör olayları, patent ya da telif hakkının ihlali, bilgisayar sisteminin arızalanması sonucu oluşan veri kayıpları, otel işletmesinin inşaatında oluşan yıkımlar, grev veya boykotlar, hırsızlık olayları, sosyal medyada çıkan olumsuz haberler ve otel işletmeleri hakkında açılan davalardan oluşmaktadır (Yılmaz, 2004:96; Barton, 1994: 61).

Yukarıda sayılan etkenler dışında, bulundukları bölgenin imajı ve güvenlik durumu, tüketicilerin tercihlerini yakından ilgilendiren ve krizlere neden olabilecek unsurlar arasında değerlendirilmektedir. Otellerin bulundukları bölgenin imajındaki herhangi bir kötülük, o bölgenin turistler

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

tarafından tercih edilmemesine ve talebin ciddi oranda olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

Otel İşletmelerinin Yaşamış Oldukları Krizler

Türk turizm sektörü 1980'li yılların sonlarına doğru ivme kazanmış ve 1985 yılında yoğunlaşan yatırımlarla Türkiye ekonomisi içerisinde varlığını hissettirmiştir. Türk turizminin gelişmeye başladığı yılları takip eden zaman diliminde bu gelişmeyi olumsuz yönde etkileyen pek çok kriz yaşanmıştır. Örneğin; körfez krizi (1991), 1994 ekonomik krizi, Marmara depremi (17 Ağustos 1999 Depremi), 2000, 2001, 2008 ekonomik krizleri, Türkiye-Rusya uçak krizi (2015-2016)'dir (Akıncı, 2010: 351; İmambeyli, 2015:1; Ayaz, 2016:1362).

Amerika Birleşik Devletleri'nin Irak tarafından Kuveyt'in işgal edilmesini sebep göstererek, Birleşmiş Milletler 'in desteğini alarak kurmuş olduğu Koalisyon ile 1991 yılı Ocak ayında Irak'a müdahale etmesi ile başlayan Körfez Savaşı, Irak'ın Kuveyt topraklarından çekilmesi ile 1991 yılı Şubat ayında sona ermiştir. Türkiye'nin komşusu olan Irak'ın böyle bir işgal girişimi ile karşı karşıya kalması ile meydana gelen kriz, Türkiye'yi önemli ölçüde etkilemiştir (Ulutaş, 2006:10). Uluslararası ilişkilerin gelişiminde, kültürlerarası farklılaşmaların giderilmesinde önemli bir rolü olan turizm sektörü, körfez krizinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Türk turizmini de etkisi altına alan Körfez Krizi, sadece dış turizmi değil iç turizmi de olumsuz yönde etkileyerek, ülkedeki turizm hareketlerinin düşmesine neden olmuştur. Bu kriz sebebiyle 123 bin 908 turist önceden yaptırmış oldukları rezervasyonlarını iptal ettirmiştir. Rezervasyonlarını iptal ettiren turistler çoğunlukla; Fransız, Alman, Japon, İtalyan, İskandinav, Amerikan, Hollandalı ve Avusturyalılardan oluşmaktadır. 1991 yılında yaşanan rezervasyon iptalleri, 1992 yılında görülmemiş ancak yaşanan bu kriz, Türk turizm sektöründe yapılan yatırımların azalması noktasında olumsuz bir etki de yaratmıştır (Ulutaş, 2006: 84).

Türkiye 1994, 2000, 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerden etkilenmiştir. 1994 ekonomik krizi, yüksek borçlanmalar nedeniyle ortaya çıkan, ekonomik istikrara olan güvenin azaldığı, yüksek enflasyon ve faiz oranlarının görüldüğü bir döneme karşılık gelmektedir (Ayaz, 2016:1362). 2000 yılında yaşanan ekonomik krizi tetikleyen faktör bankacılık sektörüdür. 1994 yılından sonra riskli politikalar yürüten bankalar, iç borçlanmaların çoğunluğunu yürütmekte oldukları için, gerçek bankacılık fonksiyonlarını yerine getiremez hale gelmiştir. 2001 ekonomik krizi ise 2000 yılında yaşanan krizin devamı niteliğindedir. Bozulan

Gülay Bulgan ve Mehmet Aktel

ekonomik dengenin düzelmemesi neticesinde yaşanan 2001 krizi, Türkiye’de yaşanan siyasi gerginlik nedeniyle dövize yönelimin artması sonucu ekonomide olumsuz etkiler yaratmıştır. 2008 ekonomik krizinin tetikleyicisi, verilen Mortgage kredilerinin yapısının bozulması, faiz oranlarındaki uyum sorunları ve konut fiyatlarındaki aşırı artışlardır. Türkiye’yi etkisi altına alan bu ekonomik krizler neticesinde, Türk turizmde yaşanan ekonomik istikrarsızlıklara paralel olarak fiyat artışları ve maliyetlerin yükselmiş olması nedeniyle talep düşüşleri görülmüştür. Enflasyon oranlarında gözlemlenen artış, iç turizm talebini düşürmüştür. Genel olarak Türk turizm sektörünü etkileyen krizler ekonomik nitelikte olup, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, petrol fiyatlarındaki artışlar ve bu artışların ulaştırma işletmelerinin fiyatlarına yansması ve buna bağlı olarak, tur operatörlerinin almış oldukları riski arttırıcı bir etki yaratmıştır (Ayaz, 2016:1363).

17 Ağustos 1999 tarihinde Türkiye’de yaşanan Marmara depremi, Türkiye’nin 1939 yılında yaşamış olduğu Erzincan depreminden sonra en fazla can kaybının yaşandığı depremdir. Bu depremde, Kocaeli, Sakarya, Yalova, Bolu, Bursa, Eskişehir ve İstanbul olmak üzere yedi il etkilenmiştir. 17 bin 479 kişinin hayatını kaybettiği deprem, ülkede ekonomik sıkıntıların yaşanmasına neden olmuştur (DTM verileri, 1999).Yaşanan bu deprem öncelikle karayolları, demiryolları, haberleşme, enerji ve dağıtım sistemi üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. Ayrıca Marmara Denizi’nin gaz ve petrol boru hatlarının tahribi sonucunda kimyasallarla kirlenmesine yol açmıştır (Bibbee, vd., 2000:36). Marmara depreminin en fazla etkilediği sektörlerden birisi turizm sektörü olmuştur. Sektörün deprem nedeniyle kaybı 173 milyon dolardır. İstanbul önemli bir kongre turizmi destinasyonudur. Yaşanan bu deprem nedeniyle iptal edilen kongre delegelerinin rezervasyon sayısı 17 bin 600’dür. Bu rakamın parasal karşılığı 15 milyon dolardır. Marmara Depremi nedeniyle Türkiye’ye gelmekten vazgeçen ve rezervasyonlarını iptal eden kişi sayısı 156 bin, yaşanan parasal kayıp ise toplamda 173 milyon dolardır. Marmara depremi turizm sektörü hariç diğer sektörleri bölgesel bazda etkilemiştir (DPT,1999).

24 Kasım 2015 tarihinde Türk hava sahasını ihlal etmesi nedeniyle Türkiye’nin Rus savaş uçağını Hatay, Yayladağı Bölgesi’nde (Suriye sınırında) düşürmesi ile Türkiye-Rusya uçak krizi ortaya çıkmıştır. Bu olay, Suriye’deki iç savaş konusunda tamamen farklı noktalarda olan Türkiye ve Rusya ilişkilerinde son yıllarda yaşanan belki de en büyük krizlerden birine dönüşmüştür. Türkiye ve Rusya’nın son yıllarda eğitim, turizm, ticaret ve sosyo-kültürel alanlarda uzun dönemli işbirliği içinde oldukları

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

bilinmektedir (İmanbeyli, 2015:2). Yaşanan bu olay sonrasında her iki ülkenin farklı yaptırımlar ortaya koyması ile Türkiye ve Rusya ekonomileri olumsuz yönde etkilenmiştir (Özlük, 2015:2;Demir, 2015:1). Nitekim Rusya'nın Türkiye'ye yönelik almış olduğu yaptırımlara bakıldığında, bu durum daha net ortaya çıkmaktadır. Bu yaptırımlar, *"Türkiye'den yapılan bazı gıda ürünleri ithalatının 1 Ocak 2016 tarihinden itibaren durdurulması, Rusya'dan Türkiye'ye yapılan tarifesiz uçuşların iptal edilmesi, Turizm şirketlerine Türkiye için tatil paketi satışının durdurulması yönünde çağrı yapılması, 1 Ocak 2016 tarihinden itibaren Türk vatandaşlarının işe alımlarına kısıtlama getirilmesi, 1 Ocak 2016 tarihinden itibaren Rusya'da daimi ikamet etmeyen Türk vatandaşlarına vizesiz seyahat imkânının askıya alınması hususlarında olmuştur"*(Demir, 2015:1).

Türkiye'de kullanılan doğalgazın tamamına yakını ithal edilirken, Türkiye bu ithalatın yaklaşık %60'ını Rusya'dan sağlamaktadır. Yaşanan Türkiye-Rusya uçak krizi en çok enerji sektörünü etkilerken, gıda, tekstil, otomotiv, sanayi ve turizm sektörleri de bu etkilenimin dışında kalamamıştır (Demir, 2015:1-2).2013 yılında Rus turistlerin %73'ünün tarifesiz uçak seferleri ile Türkiye'ye geldiği göz önünde bulundurulduğunda, tarifesiz uçak seferlerinin yaşanan kriz nedeniyle iptal edilmesi de turizm açısından olumsuz bir oluşuma meydan vermiştir. 2014 yılında Türkiye'ye gelen yaklaşık 36 milyon turistin 4,5 milyonu (%12,5'ini) Rusya'dan gelirken, turizm gelirleri içinde Rusya'nın payı %9,7'dir.2015 yılında ise Rusya'dan gelen turist sayısı yaklaşık 4 milyon kişi olup bir önceki yıla göre yaklaşık 600 bin kişilik bir azalmanın yaşanmış olduğu görülmektedir.

Özellikle Rus turistlerin tercih ettiği Antalya ve civarındaki otel işletmeleri başta olmak üzere tüm turizm işletmelerinin söz konusu kaybı, farklı alternatiflerle telafi edememeleri durumunda, finansal risklerinin artacağı öngörülmektedir. Rusya'nın Türk turizm yasağı ve yabancı turistlerin hayatını kaybettiği terör eylemleri, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısında önemli derecede azalmaya yol açarken, turizm gelirleri de buna paralel olarak azalmıştır. 2016 yılında 2015 yılına kıyasla Türkiye'nin turizm geliri %29,7 azalarak, yaklaşık 22 milyar dolar, Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı da 2016 yılında 2015 yılına göre %30.05'lik bir azalma olduğu görülmektedir (www.bbc.com).Rus-Türk ilişkilerinin normalleşerek yaşanan uçak krizinin sonlanması kapsamında, iki ülke lideri 9 Ağustos 2016 tarihinde St. Petersburg'da ilk defa bir araya gelmiş olup, Türkiye ve Rusya ilişkileri normalleşme sürecine girmiştir

(<http://haberrus.com/analysis>, 2016). Böylelikle her iki ülke arasında düzenlenen ilişkilerin Türk turizm sektörüne olumlu yansımalarının 2017 yılı yaz aylarından itibaren hızlı bir şekilde görüleceği düşünülmektedir.

Otel İşletmelerinin Krizleri Aşmada Uyguladıkları Stratejiler

Yaşanan krizler, ilk aşamada krizlerin meydana geldiği ülkeleri etkisi altına almakta, daha sonraki aşamalarda ise krizlerin meydana geldiği ülkelerin diğer ülkeler ile olan ekonomik, sosyal, kültürel, politik vb. ilişkilerini etkilemektedir. Sektörel bazda düşünüldüğünde ise, krizler en çok ülkelerarası etkinliklerin yoğun olduğu alanları etkisi altına almaktadır. Turizm sektörü, ülkelerarası etkileşimin ve alışverişin en yoğun olduğu sektörlerden biridir. Turizm sektörünün temel yapı taşlarından biri olan, oteller ise yaşanan krizlerden sektörel düzeyde en fazla etkilenen işletmelerdir. Bu durumun temel sebepleri arasında, turizm işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun, başta otel işletmeleri olmak üzere, krizleri öngörememesi ve yöneticilerin kriz yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması yatmaktadır (Kaya, 2010:29).

Otel işletmelerinin, yaşanan krizlerin yaratmış olduğu dezavantajlardan kaçınmak ve bu krizleri bir avantaja dönüştürmek noktasında almış oldukları önlemler ve uyguladıkları stratejiler bulunmaktadır. Her otel işletmesinin birbirinden farklı kriz stratejileri olsa da bazı noktalarda ortak stratejileri de vardır. Otel işletmelerinin ortak stratejileri: Turizm dağıtım sistemi aracılardan kaynaklanan krizleri önleyebilmek için farklı aracı kurumlara yönelmek (alternatif tur operatörü ve seyahat acentesi bulmaları), yapılan halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde bölgesel olarak yoğunlaşmak, dikey ya da yatay bütünleşme, örgüt kültürü oluşturma stratejileri geliştirmek, örgüt içinde yaşanan sorunları en aza indirmek, borçların vadesini uzatarak, otel işletmesi konaklama ücretlerini arttırmak, yöneticilerin krizleri yönetebilmeleri için eğitim almalarını sağlamak, doluluk oranları ile doğru orantılı olarak personel çıkartma yoluna gitmek, yeniden yapılandırılma yapmak, araştırma geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermek, likidite oranlarını yüksek tutmak, katma değer sağlamayan ürünleri elden çıkarmak, riskleri dağıtmak, değişen mali oranları sürekli takip etmek, faaliyetleri geçici olarak durdurmak, yeni pazarlara yönelmek, doluluk oranlarını arttırmaya çalışmaktır (Seçilmiş ve Sarı, 2010:507-508; Çelik ve Özdevecioğlu, 2002:59-60; Tanrısevdi ve Okumuş, 2007:375; Köroğlu, 2004).

Otel işletmeleri, kriz dönemlerine yönelik çeşitli hazırlıklar yapmak ve yaşanan krizleri aşmak için en uygun stratejiyi seçmek zorundadır

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

(Akgöz, 2009:177). Yukarıda belirtilen kriz stratejilerinden hangisinin ya da hangilerinin uygulanacağına, yaşanan krizin türü ve hangi aşamada olduğu etki etmektedir. Otel işletmelerinde uygulanan krizleri aşma stratejileri, krizlerin yapısına, aşamasına, otel işletmelerinin büyüklüklerine, iş hacimlerine, istihdam ettirdikleri personel sayılarına, bulundukları bölgeye ve hitap ettikleri farklı pazarlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak krizlerin en yoğun yaşandığı dönemlerde otel işletmeleri, personel çıkartma, likidite oranlarını yüksek tutma, geçici olarak faaliyetlerini durdurma ve bölgesel olarak yoğun bir şekilde tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yürütülmesine önem vermektedir. Kriz sonrasında ise otel işletmelerinin yöneticilerin eğitime ve araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verdikleri görülmektedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010:508; Tanrısevdi ve Okumuş, 2007:376).

ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacını; otel işletmelerinin 2015-2016 yılları arasında yaşanan krizlerden etkilenme düzeyinin, krizlere yönelik uygulanan kriz stratejilerinin ve krizleri aşma noktasında devletten beklentilerinin ne düzeyde olduğunun ortaya çıkarılması oluşturmaktadır.

Araştırmada, Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşme tekniği uygulanmış ve buna bağlı olarak yapılan betimsel bir çalışmadır. 2015 yılı verilerine göre; Türkiye'de turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 560 adettir. Bu otel işletmelerinin yarısı Antalya'da bulunmaktadır (Turizm Databank, 2015). Bu nedenle araştırmanın evrenini, Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, amaçlı örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmada belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlara göre bir seçim yapılması halinde kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009: 91; Böke, 2014:125). Bu çalışma kapsamında otel işletmelerini yakından etkileyen krizlerden etkilenme düzeyleri ortaya konulmak istendiği için amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Türk turizmi deniz-güneş-kum üçlüsü açısından, dünyanın önemli destinasyonları arasında yer alan ve yaz aylarında en yoğun sezonlarını yaşayan bir yapıya sahiptir. Bu anlamda, Antalya ilinin Türk turizm sektörü açısından önemi göz önüne alındığında, bu çalışmanın Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile gerçekleştirilmesi oldukça anlamlıdır. Krizleri aşma noktasında sektör deneyimleri oldukça

yüksek ve turizm eğitimi almış olan Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin aktif rol üstlendiği düşünüldüğünde, amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenen Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

Çalışmada, veri toplama aracı olarak, nitel araştırma metodolojisine uygun olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Uygulanan görüşmeler, 22-30 Şubat 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmaya katılanlar ile yüz yüze görüşülmüş, görüşme kılavuzu takip edilerek katılımcılara, açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Katılımcılara, her ne kadar açık uçlu sorular yöneltilmiş olsa da sorular sistematik bir yapı çerçevesinde sorulmuş olup, katılımcılardan detaylı bilgi alınması hedeflenmiştir. Uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin sistematik yapıda ilerlemesi yapılan çalışmanın tarafsız olmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Kullanılan görüşme formu, literatürden yararlanılarak geliştirilmiştir (Böke, 2009:213).

Görüşme tekniğiyle elde edilen verilerde, betimsel sistematik analiz tekniği uygulanmıştır. Betimsel sistematik analiz türünde temel amaç, elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır. Bu çalışmada, betimsel analiz yapabilmek için, görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirildikten sonra, verilerin analizinde çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye uygun şekilde verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması basamakları sırasıyla takip edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).Yapılan bu çalışmada, içerik analizinde kullanılan analiz tekniklerinden bir olan, frekans analizi tekniği ve değerlendirici analiz tekniğinden yararlanılarak verilerin yorumlanması ve tablolaştırılması sağlanmıştır.

Yapılan araştırmada, görüşme sayısının sınırlı olmasının nedeni, Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile kısıtlı bir zaman aralığında görüşülmüş olmasıdır. Görüşme gerçekleştirilen otel işletmeleri yöneticileri, yaşanan krizlerin aşılmasında ya da etkilerinin minimum düzeye indirilmesinde aktif rol alan ve önemli zincir otellerin yönetici pozisyonunda bulunan kişilerdir. Bu kişilere ulaşmanın güçlüğü ve bu kişilerin akademik çalışmalara ayırdıkları zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle, görüşme sayısı sınırlı tutulmak zorunda kalınmıştır. Görüşme tekniğinin kullanıldığı çalışmalarda, gerçek çalışmaya başlamadan önce görüşme protokolünün hazırlanması ve görüşmecinin pilot çalışmaya tabi tutulması gerekmiştir (Silverman, 1993:148). Bu çalışmada bir görüşme protokolü hazırlanmış, hazırlanan bu protokol ile pilot çalışma ile değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Pilot çalışma, Antalya ilindeki beş

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinden üçüne uygulanmıştır. Yapılan pilot çalışma ile hazırlanan görüşme sorularının konuyu detaylı bir biçimde irdelemek için yeterli olup olmadığı tespit edilmiş ve pilot çalışma sonrasında görüşmecilere yeniden geliştirilmiş sorular yöneltmiştir. Böylelikle önceden hazırlanmış olan görüşme protokolündeki soruların değerlendirilmesi yapılarak, araştırmaya belli bir standardizasyon kazandırılmıştır. Araştırmada, toplam on beş farklı otel işletmesi yöneticisi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniği vasıtasıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BULGULAR

Hazırlanan görüşme protokolleri çerçevesinde, yöneticilerin görüşme sorularına verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular, betimsel sistematik bir analize tabi tutulmuştur. Elde edilen bulguların yorumlarına ise aşağıda yer verilmektedir.

Görüşme protokolünde yer alan ilk soru, otel işletmeleri yöneticilerinin Türk turizm sektöründe yaşanan/yaşanacak krizleri önceden öngörebilme durumlarını irdelemeye yöneliktir.

Otel işletmeleri yöneticilerinin krizleri önceden öngörebilme durumlarına yönelik olarak elde edilen bulgular Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo 1'e bakıldığında; araştırmaya katılan on beş otel yöneticisinden, yedisinin %46,7'lik bir oranla, Türkiye'nin kendi iç ve dış siyasi politikalarında izlediği yol nedeniyle oluşabilecek krizleri önceden öngörebildiği tespit edilmiştir. Ancak on beş otel işletmesi yöneticisi içinden beş tanesinin %33,3'lük bir oranla, bölgesel sorunlar ve güvenlik problemleri nedeniyle krizleri önceden öngöremediklerini belirttikleri saptanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinden üç tanesinin %20'lik bir oranla, Türkiye'nin içinde bulunduğu siyasi, politik ve sosyal şartlara bağlı olarak krizleri önceden öngörme durumlarının değişkenlik gösterdiğini ve deprem, sel baskını gibi ani gelişen doğal afetler nedeniyle krizleri önceden öngörme durumlarının kısıtlı olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda; araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin neredeyse yarısının (%46,7'lik bir oranla) Türkiye'nin politika yapıcılarının izlemiş oldukları iç ve dış siyasi politikaların, krizleri öngörmeye son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Tablo 1: Türk Turizm Sektöründe Yaşanan/Yaşanacak Krizleri Önceden Öngörebilme Durumu

Kriz Öngörüsü	Açıklama	F	%
Evet	Siyasi olayların sonuçları	7	46,7
Hayır	Bölgesel sorunlar Güvenlik problemleri	5	33,3
Kısmen	Siyasi, politik ve sosyal şartlara bağlı Doğal afetler	3	20

Tablo 2’de otel işletmelerinin krizlere yönelik olarak izledikleri kriz stratejileri, uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden altı tanesinin %40’lık bir oranla, verimlilik ve personel tedbirleri almakta oldukları tespit edilirken, %20’sinin iç değerlendirme yapmakta oldukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerden %13,3’ünün; maliyetleri düşürmek ve tasarrufa gitmek, sürekli müşterilere daha çok öncelik vermeyi tercih etmek, yerli turiste yönelmek ve fiyatlarda iyileştirme yapmak, iç pazara ve kongre turizmine yönelmek, kampanyalar ve yeni etkinlikler uygulamak, birden fazla blokta hizmet veren işletmelerin, hizmetlerine en az bir bloğu kapatarak devam etmeyi tercih etmekte olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada otel işletmelerinin krizlere yönelik uyguladıkları kriz stratejileri yorumlanacak olunursa; araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin neredeyse yarısının (%40’lık bir oranla), krizlere yönelik uyguladıkları kriz stratejileri arasında daha az giderle daha çok kazancı nasıl elde edecekleri noktasında verimlilik tedbirleri almaya çalıştıkları ve hizmet kalitesinden ödün vermeden daha az personel istihdam ederek, tedbirler almaya çalıştıkları ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin %20’sinin, kurum içi değerlendirme yapmayı kriz dönemlerinde önemli buldukları ve %13,3’nün ise gerek iç pazara yönelerek, gerekse devamlı müşterilerinin memnuniyet düzeylerini düşürmeden, kriz dönemlerini aşmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

Tablo 2: Krizlere Yönelik Stratejiler

Kriz Stratejileri	Açıklama	F	%
Verimlilik tedbirleri	Daha az giderle daha çok kazanç elde edilmeye çalışılmasına yönelik tedbirler	6	40
Personel tedbirleri	Daha az personel istihdam ederek hizmet kalitesinden ödün vermeden çalışmaya devam etmeye yönelik tedbirler	6	40
İç değerlendirme	Kurum içi değerlendirmeler yaparak verimlilik ve hizmet kalitesinden ödün vermeden mal ve hizmet üretmeye devam etmeye yönelik tedbirler	3	20
Maliyetleri düşürmek Tasarrufa gitmek	Alınan tasarruf tedbirleri	2	13,3
Sürekli müşterilere önemsemek	Sürekli müşteriye elde tutma çabaları	2	13,3
Yerli turiste yönelmek Fiyatlarda iyileştirme yapılması	İç turizme yönelerek, iç turizm faaliyetlerini artırıcı tedbirler	2	13,3
Kongre turizmine yönelmek	İç pazarı, kongre pazarı doğrultusunda değerlendirerek doluluk oranlarını artırıcı tedbirler	2	13,3
Kampanyalar Yeni etkinlikler	Uygulanacak olan fiyat kampanyaları ve yeni etkinlikler aracılığı ile doluluk oranlarını artırıcı tedbirler	2	13,3
Birden fazla blokta hizmet veren işletmelerin en az bir bloğu kapatmayı tercih edilmesi	Birden fazla blokta hizmet veren otel işletmelerinin otelin doluluk oranları doğrultusunda atıl konumda olan bloklarını kapatması	2	13,3

Çalışmada Türk turizminde yaşanan krizlerin sebepleri irdelenmeye çalışılmış olup, bu hususta elde edilen bulgular, Tablo 3'te paylaşılmıştır. Tablo 3'e bakıldığında; araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinden onunun %66,7'lik gibi yüksek bir oranla, Türkiye ve Rusya arasında yaşanan uçak krizinin önemli bir kriz nedeni olduğuna değindikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç, Türkiye ve Rusya arasında yaşanan uçak krizinin, Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin doluluk oranlarını ve Türk turizmini olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarması bakımından önemli bulunmuştur.

Tablo 3: Türk Turizminde Yaşanan Krizin Sebepleri

Kriz Sebepleri	Açıklama	F	%
Uçak Krizi (Rus Pazarı)	2015 yılında Türkiye ve Rusya arasında yaşanan uçak krizi	10	667
Sultan Ahmet'te yaşanan terör olayları	2016 yılında yaşanan 11 Alman turistin ölümüne, 9 Alman, 2 Norveçli, 2 Perulu, 2 Türk olmak üzere 15 kişinin yaralanmasına neden olan terör saldırısı	2	133
Terör saldırıları	Türkiye'nin yıllardır mücadele etmek zorunda kaldığı terör olayları	3	20,0
Avrupa Birliği ile yaşanan gerilimler	Türkiye'nin Avrupa Birliği ile yaşadığı siyasi problemler	7	46,7
Turistlerin can ve mal güvenliği endişesi	Yabancı turistler başta olmak üzere turistlerin kendilerini Türkiye'de güvende hissetmemesi	2	13,3
İç turizmde ekonomik durum	Türkiye'nin ekonomik problemlerinin iç turizme yansımaları	2	13,3
Ülke yönetiminde izlenen politikalar	Ülke yönetiminde izlenen politikaların turizmi olumsuz yönde etkilemesi	3	20,0
Dış politikada izlenen strateji hataları	Türkiye'nin dış politikada izlediği stratejilerin yarattığı sıkıntıların turizme yansımaları	3	20,0
Politik Savaşlar	Türkiye'nin iç ve dış politikasından kaynaklanan sıkıntıların turizme yansımaları	3	20,0

Katılımcıların,%46,7'si Avrupa Birliği ile yaşanan gerilimlerin Türk turizm sektöründe krize neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç, araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin neredeyse yarısının, Avrupa Birliği ve Türkiye arasında yaşanan olumsuzluklar nedeniyle sıkıntı yaşadıklarını ortaya çıkarması bakımından anlamlı bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise Türkiye'de yaşanan terör olaylarının, ülke yönetiminde izlenen politikaların, dış politikada izlenen strateji hatalarının ve politik savaşların araştırmaya katılan otel işletmelerinin %20'si üzerinde krizlere neden olan bir etken olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, araştırılmaya çalışılan sorunlardan biri de 2015-2016 yıllarında Türkiye'ye gelen turist sayısındaki düşüşün nedenleridir. Tablo 4'e bakıldığında; araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin %40'ının, Türkiye ve Rusya arasında yaşanan uçak krizi ve Sultan Ahmet Meydanı'nda yaşanan terör saldırısı nedeniyle, Türkiye'deki turist sayısında bu yıllar arasında düşüş yaşandığını belirttikleri tespit edilmiştir.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

Tablo 4: 2015-2016 Türkiye'deki Turist Sayısındaki Azalışın Nedenleri

Azalan Turist Sayısı Nedenleri	Açıklama	F	%
Uçak Krizi	2015 yılında Türkiye ve Rusya arasında yaşanan uçak krizi	6	40
Sultan Ahmet'te yaşanan terör olayları	2016 yılında yaşanan 11 Alman turistin ölümüne, 9 Alman, 2 Norveçli, 2 Perulu, 2 Türk olmak üzere 15 kişinin yaralanmasına neden olan terör saldırısı	6	40
Siyasi	Türkiye'nin iç ve dış siyaset politikasından kaynaklanan sıkıntıların turizme yansımaları	3	20
Avrupa Birliği ile yaşanan gerilimler	Türkiye'nin Avrupa Birliği ile yaşadığı siyasi problemler	2	13,3
AB ülkelerinin tutumu	AB ülkelerinin Türkiye'ye karşı olumsuz tutumunun Türk turizmine yansımaları	2	13,3
Türk ekonomisinin iç turizmi olumsuz etkilemesi	Türkiye'nin ekonomik problemlerinin iç turizme olumsuz yansımaları	3	20
Ülke yönetiminde izlenen politikalar	Ülke yönetiminde izlenen politikaların turizmi olumsuz yönde etkilemesi	2	13,3
Dış politikada izlenen strateji hataları ve güvenlik sorunu	Türkiye'nin dış politikada izlediği stratejilerin yarattığı sıkıntıların turizme yansımaları ve ülke içindeki terör olaylarının sebep olduğu güvenlik problemleri	2	13,3

Otel işletmeleri yöneticilerinin %20'sinin, Türk ekonomisinde yaşanan sıkıntıların iç turizm faaliyetlerini olumsuz etkilemesi ve yaşanan siyasi olaylar nedeniyle 2015-2016 yıllarında Türkiye'deki turist sayısında düşüş yaşandığını vurguladıkları saptanmıştır. Ayrıca Avrupa Birliği ile yaşanan gerilim, ülke yönetiminden kaynaklanan sorunlar ve Türkiye'deki güvenlik sorunlarının otel işletmeleri yöneticileri tarafından %133'lük bir oranla, 2015-2016 yıllarında Türk turizmindeki turist sayısında yaşanan düşüşün nedenleri olarak vurgulandığı belirlenmiştir.

Gülay Bulgan ve Mehmet Aktel

Yapılan araştırmada, 2015-2016 yıllarında azalan turist sayılarının, otel işletmelerine etkileri de irdelenmeye çalışılan bir diğer husustur. Bu bağlamda elde edilen verilere ait bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5'e bakıldığında; araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin %40'ının azalan turist sayısı nedeniyle karlılık oranlarının düştüğünü, %33,3'ünün ise doluluk oranlarının azaldığını vurguladıkları tespit edilmiştir. Tablo 5'te araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinden %13,3'ünün, cirolarının düştüğünü, sezonluk çalışmak ve personel çıkarmak zorunda kaldıklarını, ayrıca iç turizm pazarına yöneldiklerini belirtmektedirler. Elde edilen bu bulgular; 2015-2016 yılları arasında yaşanan krizlerin Türk turizm sektöründe otel işletmeleri açısından oldukça önemli ve olumsuz ekonomik etkiler doğurduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo 5: 2015-2016 Yıllarında Azalan Turist Sayısının Otel İşletmelerine Etkisi

Azalan Turist Sayısının Otel İşletmelerine Etkisi	Açıklama	F	%
Azalan Kar Oranı	Otel işletmelerinin düşen doluluk oranları karlılık oranlarını da düşürmüştür.	6	40
Azalan Doluluk Oranları	Gelen turist sayısındaki düşüş doluluk oranlarını da düşürmüştür.	5	33,3
Düşen Ciro	Gelirlerinin azaldığını vurgulamaktadırlar.	2	13,3
Sezonluk Çalışma Mecburiyeti	Yaşanan krizler turizmi tüm yıla yayma şansını yok etmiştir.	2	13,3
İşten Çıkarmalar	Otel işletmeleri çalışanlarının performanslarında görülen herhangi bir eksiklik olmaksızın yaşanan kriz nedeniyle işten çıkarılmaların olduğunu belirttikleri anlaşılmaktadır.	2	13,3
İç Pazara Yoğunlaşma	Dış pazarın Türk turizm talebin gözlenen düşüş nedeniyle otel işletmelerini iç pazara yöneltmiştir.	2	13,3

Tablo 6'da 2015-2016 yıllarında azalan turist sayısı nedeniyle, otel işletmelerinin almış oldukları tedbirlere yer verilmiştir.

Tablo 6'ya bakıldığında, araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinden altısının %40'lık bir oranla, verimlilik tedbirleri almaya çalıştıkları, %33,3'ünün ise personele yönelik tedbirler almak zorunda kaldıklarını belirttikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların %20'sinin ise iç değerlendirme yaparak, krizleri aşmaya çalıştıklarını ve aldıkları tasarruf tedbirleri ile maliyetleri düşürmeye çalıştıklarını vurguladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin %13,3'ünün, iç turizm faaliyetlerine ağırlık verdikleri, Türkiye'de faaliyetlerini sürdüren firmalara yöneldikleri ve müşteri bağlılığını

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

arttırmak için, müşteriler ile birebir iletişim kurmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgular, otel işletmelerinin krizleri aşabilmek için, öncelikle işletme olarak almaları gereken önlemleri belirlerken, karlılıklarını düşürmeden ve hizmet kalitesinden ödün vermeden çalışmalarını sürdürebilmeyi amaçladıklarını göstermektedir.

Tablo 6: 2015-2016 Yıllarında Azalan Turist Sayısı Nedeniyle Alınan Tedbirler

Azalan Turist Sayısı Nedeniyle Alınan Tedbirler	Açıklama	F	%
Verimlilik tedbirleri	Daha az giderle daha çok kazanç elde edilmeye çalışılmasına yönelik tedbirler	6	40
Personel tedbirleri (Kaliteden ödün vermeden)	Daha az personel istihdam ederek hizmet kalitesinden ödün vermeden çalışmaya devam etmeye yönelik tedbirler	5	33,3
İç değerlendirme	Kurum içi değerlendirmeler yaparak verimlilik ve hizmet kalitesinden ödün vermeden mal ve hizmet üretmeye devam etmeye yönelik tedbirler	3	20
Maliyetleri düşürmek Tasarrufa gitmek	Maliyetleri düşürmek için alınan tasarruf tedbirleri	3	20
İç pazara biraz daha fazla önem verilmesi	Dış turizm hareketlerinden istenilen ölçüde fayda sağlanamadığı için iç turizme yönelmenin tercih edilmesi	2	13,3
Müşterilerle iletişim ile süreklilik sağlamak	Müşteriler ile geliştirilen ilişkileri sürekli kılarak, müşteri bağlılığı yaratmaya çalışmak	2	13,3
Birebir iletişim kurmaya çalışılması	Müşteriler ile kurulan bire bir ilişkiler sayesinde müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırmaya çalışmak	2	13,3
İç pazara ve firmalara yönelme	İç turizm alanında doluluk oranlarını arttırmaya çalışmak ve ulusal/uluslararası pazarlarda çalışan ulusal ticari firmalar ile iletişim kurarak doluluk oranlarını arttırmaya çalışmak	2	13,3

Çalışmada, otel işletmelerinin yaşanan krizleri aşabilmeleri için, aldıkları tedbirler de araştırılmış olup, bu hususta elde edilen bulgulara Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7'ye bakıldığında; otel işletmeleri yöneticilerinin %40'lık bir oranla verimlilik tedbirleri aldıkları, %33,3'lük bir oranla personele yönelik tedbirler aldıkları, %20'lik bir oranla, bütçe kontrolüne ağırlık verdikleri ve tasarruf tedbirleri aldıkları, %13,3'lük bir oranla, fiyat artışına gitmemeyi tercih ettikleri, müşteriler ile birebir iletişim kurarak müşteri bağlılığını arttırmaya çalıştıkları, iç turizme yöneldikleri ve ulusal ticaret firmaları ile

Gülay Bulgan ve Mehmet Aktel

doluluk oranlarını arttırmaya yönelik görüşmeler gerçekleştirdikleri, tespit edilmiştir. Bu noktada elde edilen sonuçlar, tıpkı Tablo 6'da belirtildiği gibi azalan turist sayısı nedeniyle alınan önlemler ile benzerlikler gösterdiği görülmektedir.

Tablo 7: Otel İşletmesi Olarak Krizi Aşabilmek İçin Alınan Tedbirler

Düşen Turist Sayısının Nedeniyle Alınan Tedbirler	Açıklama	F	%
Verimlilik tedbirleri	Daha az giderle daha çok kazanç elde edilmeye çalışılmasına yönelik tedbirler	6	40
Personel tedbirleri	Daha az personel istihdam ederek hizmet kalitesinden ödün vermeden çalışmaya devam etmeye yönelik tedbirler	5	33,3
Bütçe kontrolüne ağırlık verilmesi	Daha kontrollü bütçe planlamaları ile hedeflenen karlılık oranının yakalanması	3	20
Maliyetleri düşürmek Tasarrufa gitmek	Alınacak olan tasarruf tedbirleri ile maliyetleri düşürüp karlılığı arttırmaya çalışmak	3	20
Fiyat artışına gidilmemesi	2016 yılı için herhangi bir fiyat artışına gidilmemesi	2	13,3
Bire bir iletişim kurmaya çalışmak	Müşteriler ile kurulan bire bir ilişkiler sayesinde müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırmaya çalışmak	2	13,3
İç pazara daha fazla yönelmek	İç turizm pazarına yönelerek doluluk oranlarını arttırmaya çalışmak	2	13,3
İç pazara ve firmalara yönelik çalışmalar	İç turizm alanında doluluk oranlarını arttırmaya çalışmak ve ulusal/uluslararası pazarlarda çalışan ulusal ticari firmalar ile iletişim kurarak doluluk oranlarını arttırmaya çalışmak	2	13,3

Tablo 8'de Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın, 2015 yılından itibaren yaşanan krizlerde almış olduğu tedbirlerin otel işletmeleri yöneticileri tarafından, yeterli bulunma durumuna dair elde edilen bulgular yer almaktadır. Tablo 8'e bakıldığında; araştırmaya katılanların %33,3'lük bir oranla, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın almış oldukları tedbirleri yetersiz bulduklarını ve %20'sinin ise Bakanlığın herhangi bir tedbir almamış olduğunu, belirttikleri görülmektedir. Bu sonuç, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın, turizm sektörünün yaşadığı krizleri aşma noktasında daha aktif bir rol oynaması gerektiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin %13,3'lük bir oranla Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın bir kriz yönetim ekibinin olmamasını, turizm işletmelerine yönelik tedbirlerin etkili olmamasını, özellikle otel işletmelerine yönelik teşvik tedbirlerinin olmamasını vurguladıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, otel işletmelerinin turizm sektörünü etkisi altına alan krizleri aşma noktasında, yalnız kaldıklarının anlaşılması bakımından önemli bulunmuştur. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın, otel işletmelerinin doluluk oranlarını arttırıcı, istihdam oranlarını sabitleyici bazı tedbirler alması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Tablo 8: Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2015 Yılından İtibaren Yaşanan Krizlerde Aldığı Tedbirleri Yeterli Bulma Durumu

Düşen Turist Sayısının Nedeniyle Alınan Tedbirler	Açıklama	F	%
Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın bir kriz yönetim ekibinin olmaması	Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Kriz Yönetim ekibinin olmaması yaşanan krizleri aşılması noktasında yetersiz kalınmasına yol açması	2	13,3
İş yaşamına ilişkin tedbirlerin etkili olmaması	Turizm işletmelerine yönelik alınan tedbirlerin yetersiz bulunması	2	13,3
Alınan tedbirleri yetersiz bulma	Turizm sektörüne yönelik genel olarak kriz süreçleri için alınan tedbirlerin yetersiz bulunması	5	33,3
Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın herhangi bir tedbir almamış olması	Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Krizlere yönelik almış olduğu herhangi bir somut tedbirin bulunmaması	3	20
Otel işletmelerine yönelik tedbirler alınması gerekliliği	Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın sadece acentalara yönelik değil, otel işletmelerine yönelik olarak da tedbirler alması gerektiği	2	13,3
Özel bir çalışma yapılması gerektiği	Kriz dönemlerinin kolaylıkla aşılabilmesi için özel çalışmaların yapılarak, kriz ekiplerinin kurulması gerektiği	2	13,3

Araştırmada, otel işletmelerinin kriz dönemlerini aşabilmesi için, devletin alması gereken tedbirlerin neler olduğu irdelenmeye çalışılmış olup, elde edilen veriler Tablo 9'da sunulmaktadır. Tablo 9'a bakılacak olunursa; araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinden beşinin %33,3'lük bir oranla, güvenli bir Türkiye imajı yaratılması ve otel işletmelerinin alınacak olan teşvik tedbirleri aracılığıyla kriz dönemlerini aşabilmesi noktasında, devletten beklentilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin üçünün ise Türk turizm sektöründe devlet teşviklerinin artması ile yeni yatırımların hız kazanması, var olan yatırımların da devamlılığının sağlanması gerektiğini vurguladıkları

Gülay Bulgan ve Mehmet Aktel

saptanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin %13,3'nün, öncelikle devletin kriz yaratacak herhangi bir ortama izin vermemesi gerektiğini ve mevsimlik olarak çalıştırdıkları personelin askıya alındığında, işsizlik sigortasından faydalanamıyor oluşunun, devlet desteği ile çözülebileceğini vurguladıkları ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu bulgulara göre; otel işletmelerinin kriz dönemlerini aşabilmesi ve krizleri fırsata dönüştürebilmesi için, devletten beklentilerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerine göre, devlet yeterli ölçüde destek vermemektedir.

Tablo 9: Otel İşletmelerinin Kriz Dönemlerini Aşabilmesi İçin Devletin Alması Gereken Tedbirler

Krizlerin Aşılabilmesi İçin Devletin Alması Gereken Tedbirler	Açıklama	F	%
Yeni ve eski işletmeler için teşvik artırılmalı	Turizm sektöründe devlet teşviklerinin artması ile yeni yatırımların hız kazanması, varolan yatırımların da devamlılığının sağlanması	3	20
Mevsimlik personelin işsizlik sigortasından faydalanamıyor oluşu	Mevsimlik personel askıya alındığında işsizlik sigortasından faydalanamıyor bu durumun devlet tarafından çözülmesi gerekmekte	2	13,3
Türkiye için güvenli bir ülke imajı yaratılması	Türkiye'de öncelikle devlet tarafından bireylerin can güvenliğinin sağlanması ve güvenli bir ülke imajı yaratılabilmesi için uluslararası alanda tanıtım yapılması.	5	33,3
Otel işletmelerine destek sağlanmalı	Otel İşletmelerine devlet tarafından farklı kredi imkânları sağlanmalı	5	33,3
İstihdama yönelik	Otel İşletmelerine devlet tarafından istihdamı artırıcı teşvikler sağlanmalı	2	13,3
Kriz ortamı yaratılmaması	Devletin en önemli misyonunun kriz ortamına zemin hazırlamamak olduğu vurgulanmakta	2	13,3
Destinasyonların farklılaştırılması	Alternatif destinasyonlar yaratan devletler, turizm sektöründe yaşanan krizleri daha kolay aşabilmekte	2	13,3

SONUÇ VE ÖNERİLER

Birçok ülke krizlerle mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bu durum, her ülkenin kriz stratejilerinin olması gerekliliğini göstermektedir. Yaşanan krizlerden en az zararla çıkabilmek için, her işletmenin öncelikle kriz yönetim ekibi olmalı ve bu ekibin işletmeler içindeki etkinliği artırılmalıdır.

Gerek siyasi, gerek ekonomik, gerekse doğal afetler nedeniyle yaşanan krizlerin, önceden öngörülebilmesi çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Özellikle turizm sektörü açısından, krizler önceden

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

öngörülememektedir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği, tüketicilerin üretim noktasında olmak zorunda kaldıkları turizm faaliyetlerinde, turistik talep oldukça kaygan bir zemin üzerinde yer almaktadır. Turizm sektörü her an savaşımlardan, terörden, salgın hastalıklardan, ekonomik aktivitelerden ve politik faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle, oluşan krizlerden belki de en fazla etkilenen, turizm sektörüdür. Potansiyel turizm talebinin, efektif turizm talebine dönüşmesinin önündeki en önemli engel ise yaşanan krizlerin öngörülememesidir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için adeta yaşamsal bir öneme sahip olan turizm, kolay bir döviz kaynağı olarak görülmekte, istihdam yaratıcı etkisi ile krizlerin aşılmasında etkili bir rol oynamaktadır. Ancak yaşanan krizlerin boyutları büyüdükçe, turizm sektörü krizin aşılmasında önemli bir ekonomik güç olmaktan çıkarak, krizden etkilenen bir sektör haline gelmektedir.

Çalışma ile Antalya ilinde bulunan 15 otel işletmesi yöneticisine yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. 2015-2016 yılları arasında Türk turizm sektörünün yaşamış olduğu krizlerin nedenleri ve uygulanan kriz stratejileri ortaya çıkarılarak, otel işletmelerinin kriz yönetim süreçleri irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; otel işletmelerinin 2015-2016 yılları arasında en çok Rusya ile Türkiye arasında yaşanan uçak krizinden, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile yaşamış olduğu gerginliklerden ve terör olaylarından olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin, krizleri önceden politik olayları takip ederek öngörmeye çalıştıkları, ancak ani gelişen bölgesel sorunlar, terör olayları ve doğal afetler nedeniyle krizleri önceden öngörme noktasında başarısız oldukları saptanmıştır.

Yaşanan krizleri aşma noktasında otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun verimlilik, personel ve iç değerlendirmeye yönelik tedbirler aldıkları belirlenmiştir. Bu çalışmada görüşülen otel işletmeleri yöneticileri, krizleri aşmak için aldıkları tedbirleri, hizmet kalitesinden ödün vermeden hayata geçirmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bu noktada devletten yeterince destek görmedikleri ortaya çıkarılan bir diğer önemli sonuçtur. Otel işletmeleri yöneticilerinin özellikle vurguladıkları husus, devletin Türkiye'nin güvenilir bir tatil destinasyonu olduğuna dair algı oluşturmalarıdır. Otel işletmeleri yöneticilerinin, sundukları hizmetin kalitesi ile ilgili herhangi bir sorunlarının olmadığını, ancak Türkiye'nin güvenlik sorununu aşması gerektiğini ve özellikle dış devletler ile ilişkilerinin olumlu

Gülay Bulgan ve Mehmet Aktel

bir düzeyde seyretmesi halinde, krizlerin ortaya çıkmadan engellenebilece ini belirttikleri tespit edilmiştir.

Kesimli'nin 2011 yılında yapmış olduğu çalışmanın sonucu ile yapılan bu çalışmada da politik faktörlerin turizm sektörünü krizlere s r kleyebildiği tespit edilmiştir.   l k' n 2015 yılında yapmış olduğu çalışma sonucunda, Türkiye-Rusya ilişkilerinin yeniden düzelmesinin Türk turizm sektör  asında önem arz ettiği sonucu ile bu çalışmanın sonucunun da benzerlik göstermiş olduğu görülmektedir. Seçilmiş ve Sarı'nın 2011 yılında yapmış oldukları "Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi"  alışmasının sonucuna bakıldığında; konaklama işletmelerinde kriz yönetim ekiplerinin olmayışı, yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Daha önceden yapılan turizm sektöründeki kriz yönetim süreçlerine ilişkin çalışmaların, bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar ile benzerlik gösterdiği hususlar, politik ve stratejik karar alma ve uygulama noktasında olduğu anlaşılmaktadır.

Bu  alışma sonucunda geliştirilen  oneriler aşağıdaki gibidir:

- Devletin dış politikayı iyi yöneterek, herhangi bir kriz ortamı oluşmasına meydan vermemesi gerekmektedir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın kriz yönetim ekibi kurması ve tüm turizm işletmelerini bu doğrultuda bir yapılanma içinde bulunmaya teşvik etmesi gerekmektedir.
- Türkiye'nin güvenli bir ülke imajına sahip olması için, başta devlet olmak üzere, politika yapıcıların ve tüm turizm paydaşlarının ortaklaşa hareket etmesi sağlanmalıdır.
- Kriz dönemlerinde, seyahat acentaları ve ulaştırma işletmeleri başta olmak üzere, devletin sağladığı teşvikler otel işletmeleri için de sağlanmalıdır.
- Otel işletmelerinde mevsimlik istihdam edilen personelin mağdur edilmemesi için, devletin bu personelin sigorta kesintilerine uğramamasını sağlayıcı bazı düzenlemeler yapması gerekmektedir.
- Devletin kriz dönemlerinde almış olduğu tedbirler arttırılarak, başta otel işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmelerinin yaşanan krizleri kolaylıkla aşabilmesi sağlanmalıdır.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

KAYNAKÇA

- Augustine, N.R. (2000). Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. Çev: S. Atay. Harvard Business Review – Kriz Yönetimi (s. 11-39). İstanbul: MESS Yayın No: 328, BZD Yayıncılık.
- Akgöz, E. (2009). Kriz Ortamında Turizm İşletmelerinin Rekabet Aracı Olarak İtibar Yönetimi. Dünyada Yeni Oluşumlar ve Türk Dünyası Uluslararası Sempozyumu, 29-31 Mayıs 2009, Hazar Üniversitesi, Bakü, Azerbaycan.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma (Yayımlanmış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ayaz, N. (2016). Ekonomik Krizlerin Turizm Sektörüne Olan Etkileri Üzerine Bir İnceleme. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(59), 1360-1371.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). Stres ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barton, L. (1994). Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35(2), 59-65.
- Bibbee, A. Gonenc, R. Jacobs, S. Konvitz, J. ve Price, R. (2000). Economic Effects of The 1999 Turkish Earthquakes: an in Term Report, OECD, Economics Department Working Papers, No: 247.
- Böke K. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, C. Ve Özdevecioğlu, M. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(9), 56-74.
- Demir, E. (2015). Rusya'nın Yaptırımlarının Türkiye Ekonomisine Olası Etkileri. Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü Bilgi Notu.1-4. https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/ar_15_2015.pdf. 21.02.2017.
- Diğer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- DMT Verileri, Haziran 1999 <http://www.dtm.gov.tr/ead/ekonomi/turkekon99/odemeler.htm>. 17.03.2017.
- DPT, Deprem Ekonomik ve Sosyal Etkileri: Muhtemel Finans İhtiyacı, Yönetici Özeti, 10.09.1999.

- Glaesser, D. (2005). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi,  ev: A.Bahadır Ahıska. İstanbul: Set-Systems Yayıncılık.
- Ger ik, İ.Z. (2002). Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Krize Hazırlıklı Olma Durumuna Etkisi: Pendik Sanayi Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Huang, J.H. ve Min, J.C.H. (2002). Earthquake Devastation and Recovery in Tourism: The Taiwancase. *Tourism Management*, 23, 145-154.
-  mambeyli, V. (2015). "Uçak Krizi" ve Türkiye-Rusya İlişkileri. *Seta Perspektif*. 119, 1-6. http://file.setav.org/Files/Pdf/20151231165033_ucak-krizi-ve-turkiye-rusya-iliskileri-pdf.pdf. 09.02.2017.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *KM  Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 27-35.
- Kesimli, İ.G. (2011). Turizm Perspektifinden Politik Krizlerin Ekonomiye Yansımaları. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1(1),25-42.
- Köroğlu, A. (2004). Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık  alışmaları ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 69-87.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler  zerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203-212.
-  zl k, E. (2015). Türkiye ve Rusya Arasındaki Uçak Krizi ve ' z r' Meselesi. *Orsam Bölgesel Gelişmeler Değerlendirmesi*, 35(1), 1-12.
- Pira, A. ve Sohodol,  . (2004). Kriz Yönetimi, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ryan, C. (1993). Crime, Violence, Terrorism and Tourism: an Accidental or Intrinsic Relationship. *Tourism Management*, 14,173-183.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods For Analysing Talk, Text and Interaction*, London: Sage Publications.
- Tanrıverdi, A. ve Okumuş, F. (2007). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü: Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, (Editörler: Dr. Melih Bulu. İ. Hakkı Eraslan), Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları Yayın No: 2007/1.
- TUİK, Giriş Yapan Yabancı ve Vatandaşlara Ait İstatistikleri http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1072, 13.04.2017.
- Turizm DataBank, 2015. <http://www.turizmdatabank.com/turizm-istatistikleri/konaklama-ve-geceleme-gostergeleri>10.04.2017.
- Turizm geliri 2016'da yüzde 29,7 azaldı <http://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-38808081> 13.06.2017.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma

- Uçak Krizinde Yıldönümü; Türk-Rus İlişkilerinde Neler Yaşandı? – ANALİZ, 2016.<http://haberrus.com/analysis/2016/11/24/ucak-krizinde-yildonumu-turk-rus-iliskilerinde-neler-yasandi-analiz.html> 17.03.2017.
- Uzun, D. (2001). Otel işletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Teknikleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, Ö. D. (2004). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.