

TARİHİ KONAK İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

*Oğuz TÜRKAY²
Serkan ŞENGÜL³
Koray GENÇ⁴*

Özet

Kriz yönetimi uygulamaları konusunda geniş literatüre rağmen tarihi konak işletmelerinin krizle başa çıkma yolları üzerine çok sınırlı bilgiye ulaşılabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada konaklama hizmeti veren tarihi konak işletmecilerinin krizi algılamaları ve krizi yönetmeleri kapsamındaki uygulamaları Mudurnu örneği üzerinden analiz edilmektedir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilen veri analitik bir sunumla ortaya koyularak yorumlanmaktadır. Tarihi konak işletmelerinin lokasyona da bağlı olarak mevcut krizden önemli oranda etkilenmedikleri, etkilenenlerin maliyetlerdeki artışa bağlı bir sorunla yüz yüze kaldıkları, bunun karşısında işletme yapısındaki yalınlığa bağlı olarak esnek uygulamalar geliştirebildikleri tespit edilmiştir. Fiyat kıran, personel çıkaran veya tesis kapatan işletme sayısı oldukça azdır. İşletmecilerin krizle başa çıkmak adına daha fazla oranda destinasyon ölçeğinde tanıtım ve kaliteyi öne çıkardıkları görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Kriz yönetimi, Turizm, Konaklama İşletmeleri, Tarihi Konaklar, Mudurnu.

JEL Kodu: L83, H12, M10

A RESEARCH ON THE CRISIS MANAGEMENT PRACTICES OF HISTORICAL MANSION BUSINESSES

Abstract

Despite the widespread literature on crisis management practices, very limited information has been available on the ways in which historic mansions can cope with the crisis. For this reason, in this study, the applications of entrepreneurs of historical mansions that provide accommodation services in Mudurnu were analyzed in the context of crisis perception and crisis management. The data obtained with the semi-structured interview technique is interpreted by presenting it with an analytical manner. It has been found out that the historical mansion enterprises are not affected significantly from the current crisis due to the location, the affected ones are faced a problem due to the increase in costs, and they can develop flexible applications depending on the simplicity of the firm structure. The number of businesses that break the price, leave the staff or close the facility is very small. It has been seen that entrepreneurs are considering promotion, publicity and quality in the destination scale as significant in order to cope with the crisis.

Keywords: Crisis management, Tourism, Accommodation Businesses, Historical Mansions, Mudurnu

JEL Codes: L83, H12, M10

¹ Bu makale 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen "Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi"nde sunulmuş ve bildiriler kitabında yer almıştır.

² Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi, turkay@sakarya.edu.tr

³ Yrd.Doç.Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, info@serkansengul.net

⁴ Öğr.Gör., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, koray.genc@yahoo.com

GİRİŞ

Krizlerin ekonomiler üzerinde olumlu-olumsuz önemli etkileri söz konusudur. Ekonomik faaliyetler açısından öngörülemeyen süreçler ortaya çıkaran krizlerin rekabet kısa vadede rekabetçiliği, karı ve verimliliği baskılayarak işletmeleri ataletle ittiği, belli bir körlük oluşturarak yanlış kararların önünü açtığı bilinmektedir (Yakut Aymankuy, 2001:107-108). İşletmeleri mevcut işleyişinden kopararak belirsizliğe iten krizlerin farklı sektörleri farklı düzeylerde etkilediği görülmektedir. Turizm ise krizlerden en yüksek düzeyde etkilenen bir sektördür (Albeni ve Ongun, 2005:98). Ekonomik, politik, sosyal her türlü istikrarsızlığın turizm hareketlerine yansıdığı ve destinasyonların ziyaret edilmesine yönelik planları etkilediği görülmektedir. Turizm, insanların yaşadığı yer dışına seyahatlerini gerektirmektedir ve istikrarsızlıklar seyahate çıkacakların gerek ekonomik gerekse güvenlik nedeniyle seyahat kararlarından vazgeçmelerine yol açabilmektedir. Bu durum da, turizme katılan kişilerin doldurması beklenen destinasyonlar ve bu destinasyonlarda yerleşik işletmeler için bir belirsizlik ve sorunlar dönemini başlatmaktadır.

Türkiye, 2011 yılında patlak veren Suriye sorununun bir komşu ülke olarak derin yansımaları ile yüzleşmek zorunda kalmıştır. Suriye'deki rejim aleyhtarı ilk hareketlerden iç savaşa ve dışarıdan müdahalelere değin tüm süreçlerin Türk turizmi üzerinde kriz etkisi oluşturduğu anlaşılmaktadır. Ancak, 24 Kasım 2015 tarihinde Türkiye hava sahasına giren Rus uçağının düşürülmesi bu krizi oldukça derinleştirmiştir. Çünkü Rus turistler Türkiye turizmi için en önemli hedef kitlelerden birisidir. Rusya ve daha genelde Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinden gelen turistler Türkiye'ye yönelik turizm talebinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da Türk turizm sektörü genel bir ivme kaybı yaşamaya başlamış görünmektedir. Ancak, sınırlardaki savaş tehdidi, yakın ticari partner konumundaki AB ülkelerinin finansal sorunlarla baş etmeye çalışması, Rusya ile ilişkilerin bozulması ve ülke içinde de 15 Temmuz darbe girişimi sonrasında ortaya çıkan sorunlar Türk turizmini olumsuz etkilemiş, tüm il ve ilçelerde yerleşik turizm işletmeleri için bir talep daralması, maliyet artışı ve verimsizlik sarmalı başlamıştır. Bu ortamda, turizm işletmelerinin krize nasıl yanıt verdiklerinin örneklendirilmesi krizle baş etme adına genellenebilir bilgilere ulaşmayı kolaylaştırabilir.

Bu çalışmada, krizin turizm işletmelerine ve özellikle tarihi konak işletmeciliğine etkileri değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bolu İli Mudurnu İlçesi'nde yerleşik ve birer konaklama işletmesi olarak faaliyetlerini yürüten tarihi konakların yöneticilerinden elde edilen veriler ışığında krizin etkileri, krize karşı ortaya çıkan stratejik duruş, geliştirilen çözümler ve işletme özellikleri ile kriz süreçlerinin etkileşimi analiz edilmektedir.

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Turizm Sektörüne Etkileri Bakımından Krizler ve Yönetilmesi

Kriz; beklenti dışında ve ani olarak gelişen süreçlerdir. Bu süreçler mevcut düzeni sarsıcı, bozucu etkileri de beraberinde getirmektedir. Ündey Kalpaklıoğlu (2010:140)'un aktardığına göre Asya-Pasifik Seyahat Birliği (PATA) krizi; "turizm endüstrisini etkileyecek potansiyele sahip doğal ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü felaket" olarak ele almaktadır. Bu felaketler; finansal krizler, doğal afetler, siyasal istikrarsızlıklar, terör olayları, savaşlar veya savaş tehdidi, komşu coğrafyalarda özellikle güvenlik riski oluşturacak sorunlar, toplumsal gerilimler vb. şeklinde ortaya çıkabilir. Tüm bu sorunların turizmi ve turizm destinasyonunu belli şekillerde etkileme gücü vardır. Albeni ve Ongun (2005:107-109) Antalya için bu unsurlardan en fazla etkili olanların terör ve komşu coğrafyalardaki savaşlar olduğunu turizm işletmesi yetkililerinin ağzından tespit etmiştir. Türkiye'de uzunca bir süredir devam edegelen terörün yurt genelinde en lokal işletmeleri bile etkilediği anlaşılmaktadır. Yine Ortadoğu coğrafyasının kronik sorunu olan çatışmaların da bu çatışmalardan uzak kalmayı başarmış ülkeleri etkilediği, bu ülkelerin en istikrarlı turizm destinasyonlarına yönelik talebi bile azaltıcı etki üretebildiği anlaşılmaktadır. Bunun sonucu olarak da işletmelerin ciddi kayıpları ortaya çıkmaktadır. Seçilmiş ve Sarı (2010:513) turizm işletmesi yetkililerinden elde ettikleri bilgilerle krizin Türkiye turizmine mal ettiği kayıpların; oda satışlarının düşmesi, kalitenin düşmesi, imajın olumsuzlaşması, işletme içi gerilimin artması, dış finansman temininin zorlaşması, atıl kapasite artışı, nakit sıkıntısı ve karın azalması şeklinde sıralanabileceğini ortaya koymuştur.

Krizlerin yönetilmesi ise -tartışmalı da olsa-, krizlerin belli oranda öngörülebilmesi, kriz sürecinde ilgili paydaşların eksiksiz bilgilendirilerek işletme süreçleri hakkında olumlu bakışlarının korunması, krizin olası etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve krizin sunacağı olumlu gelişmelerin ortaya çıkarılabilmesini kapsayan uygulamalar bütünüdür. Geçmişinde bir krizle yüzleşmiş olan işletmelerde krizi yönetme güdüsü veya yeni krizlere hazır olunma duygusu daha yüksek olmaktadır (Rousaki ve Alcott, 2006:30-38). Krize hazır olma durumu veya kriz yönetimi çoğu araştırmacı tarafından, kriz durumunun en az zararla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması şeklinde tanımlanmaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010:505). Belirtilen kapsam yönetim pratiği olarak geniş bir kapsamı ifade eder. Krizin zararlarını en aza indirecek bir yaklaşım anlaşılabilir bir şeydir ancak bu yaklaşımla çok çeşitli uygulamalar ortaya koymak da olasıdır. Bu bakımdan, turizm sektöründe krizler karşısında nelerin yapılabileceği veya yapıldığını açıklamak ve krizle başa çıkma yollarını ayrıca ele almak gerekir.

1.2. Turizmde Krizle Başa Çıkma

Turizm sektörü krizlerin sıklığına bağlı olarak krizle başa çıkmanın da sistemleştirilebildiği bir sektördür. Yakut Aymankey (2001:106-107)'in aktarımıyla turizmde krizle başa çıkmak adına uygulanan seçenekler şunlardır:

- Kriz tehlikesine karşı iş görenleri özel eğitime tabi tutmak ve bu yolda beceri kazandırmak,
- Bir kriz anında karar verme yetkisini, kriz yöneticilerine aktarmak,
- İşletme işçi iletişim sistemini bu maksatla geliştirmek,
- Krizlere karşı, otomatiğe dayanan bir sistem yerine, ilgili iş gören elemanların muhakeme kabiliyetini ön plana çıkarmak,
- Kriz yönetiminde rol üstlenecek elemanlara en doğru bilgiyi en doğru zamanda aktarmak ve onları kriz dolayısıyla fazla mesaiye zorlamamak.

Belirtilen uygulamaların insan kaynakları odaklı çözümler olduğu anlaşılmaktadır. Aynı konuda Seçilmiş ve Sarı (2010:507-508)'nin farklı araştırmalardan derleyerek ortaya koydukları, konaklama işletmelerinin krizle baş etme seçenekleri ise şunlardır:

- Aracıardan kaynaklanabilecek krizler için alternatif seyahat acentası ve tur operatörü kullanma,
- Yatay ya da dikey bütünleşme,
- Faaliyetleri geçici olarak durdurma,
- Bölgesel yoğun halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri yapma,
- Konaklama işletmelerindeki içsel sorunları önlemek için örgüt kültürü oluşturma stratejileri,
- Kısa vadeli fonlardan kaçınma ve borçların vadesini uzatma,
- Fiyatları artırma, – Konaklama işletmelerindeki üst yöneticilerin karar alma, sorumluluk alma ve krizi yönetebilmesi için eğitim stratejileri uygulama,
- Ürün çeşitlendirmesine giderek alternatifler oluşturma,
- Yeni pazarlara yönelme ve pazara nüfuz etme,
- Tasarruf ve girdi maliyetlerini azaltma,
- Döviz dalgalanmalarına karşılık yerli turistlere yerel para birimi uygulama,
- Personel çıkartma,
- Yeniden yapılandırma,
- Ar-Ge'ye önem verme,
- Yeni yatırımlara girme,
- Personel ücretlerinde indirime gitme,
- Likit kalma,
- Katma değer sağlamayan ürünleri tasfiye etme,
- Riski dağıtma,
- Mali oranları sürekli izleme,

Aynı çalışma turizm işletmesi yöneticilerinin verdiği bilgiler doğrultusunda Türkiye'de turizm işletmelerinin önemli kısmının krize yönelik planları olduğu, kriz yönetimi süreçlerini işlettikleri, belli bir kriz yönetimi ekiplerinin olmadığı, erken uyarı sistemlerinin olmadığı anlaşılmaktadır. ABD'nde yürütülen ve 9 Eylül saldırılarının otellere etkilerini konu alan bir çalışmada ise otellerin krizle başa çıkma stratejileri ile lokasyonlarının önemli oranda ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Yu, Stafford ve Armoo, 2005:91). Yani, otelin lokasyonu krizle baş etme stratejilerinden hangilerinin uygulanacağı konusuna etki ediyor olabilir.

1.3. Tarihi Konak İşletmeleri ve Krizler

Tarihi konaklar yöresel mimari özelliklere göre inşa edilmiş, geleneksel konutlara göre daha büyük, daha gösterişli ve konforlu yapılardır. Bu yapıların turizm amaçlı kullanımı ziyaretçilere otantik yaşamın izlerini bulma ve eski zamanların konforunu deneyimleme imkânı vermektedir. Tarihi konakların turizm amaçlı kullanımı Beypazarı, Safranbolu gibi ilk ve başarılı örneklerle bakılarak yaygınlaşmaktadır. Bu sayede hem bu yapılar koruma altına almış olmakta ve kültürel mirasa sahip çıkılmakta, hem de gelir getiren birer yatırıma dönüşmektedir. Bu konaklarda yürütülen işletmecilik ise görece daha küçük ölçekli ancak özellikli ve nitelikli olmaktadır. Beypazarı'nda 2013'e değin 700 civarında yerel mimarili konut restore edilmiştir (Türkan, 2013:15). Safranbolu'da ise 1980'lerden bu yana 132 tarihi yapının restore edilerek kullanıma sokulduğu görülmektedir (Özdemir, 2011:140). Her iki ilçe için de restore

edilen yapıların önemli bir kısmının turizm ve konaklama amaçlı kullanıldığı tahmin edilmektedir. Bunun yanında Rize Çamlıhemşin gibi bazı destinasyonlarda da mevcut konakların turizme kazandırılmasının ciddi ve otantik bir turizm kaynağı olacağına dikkat çekilmektedir (Topçubaşı Çilingiroğlu ve Reyhan Ufuk, 2013:330).

Türkiye’de sahip olunan mevcut potansiyel ve yaygınlaşma eğilimine rağmen tarihi konak işletmeciliğinin özellikleri konusunda çok az yayın vardır. Bunun ötesinde, konuyu kriz yönetimi bağlamında ele alarak konak işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarına odaklanan bilimsel bir incelemeye rastlanmamıştır. Bu bakımdan bu çalışmanın ana eksenini tarihi konak işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarıdır.

Diğer yandan küçük ölçekli konaklama işletmelerinin krizler karşısında uzun vadeli çözümlere sahip olmadıkları, yetersiz ve geçici uygulamalara bel bağladıkları uluslararası bazda incelenen bazı örneklerle de ortaya koyulmaktadır. Örneğin; Cushnahan (2004:323) Endonezya’nın Gili Air adasındaki küçük işletmeler üzerine yaptığı çalışmada en önemli uygulamalar olarak bazı hizmetlerin sunumunun durdurulması ve fiyat kırma ile personel işten çıkarma üzerine yoğunlaşıldığını tespit etmektedir.

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı tarihi konak işletmelerinin kriz yönetimi konusunda nasıl hareket ettiklerinin tespit edilmeye çalışılmasıdır. Krizin turizm işletmelerine ve özellikle tarihi konak işletmelerine nasıl bir etkisi olduğunun belirlenebilmesi açısından da çalışmanın katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın tasarlanması aşamasında nitel araştırma modellerinden biri olan betimsel analiz kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında ise görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formu araştırmanın amacına uygun olarak araştırmacılar tarafından tasarlanan 16 sorudan oluşturulmuştur. Mülakat görüşmeleri 13 -17 Şubat 2017 tarihleri arasında ortalama 45 dakikalık süreler şeklinde gerçekleştirilmiş ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

2.1. Evren ve Örneklem

Dış geçerliliğin sağlanmasında örneklem seçimi oldukça önemlidir. Araştırma yapılacak konuya uygun olarak amaçlı bir şekilde seçilen örneklem araştırma konusu ve araştırma sorularına uygun olarak belirlenmelidir (Maxwell, 1992:283). Amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak tasarlanan bu çalışmanın evrenini Bolu İli’nin Mudurnu İlçe merkezi oluşturmaktadır. İlçe merkezinde faaliyet gösteren dokuz tarihi konak işletmesi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada evren olarak Mudurnu’nun seçilmesinin nedenleri arasında tarihi konak işletmelerinin ilçede faaliyet gösteriyor olması, araştırmacıların ikisinin ilçede çalışıyor olması ve mülakatların gerçekleştirileceği katılımcılar ile iletişiminin bulunması da yer almaktadır.

Araştırma evreninde yer alan konak işletmelerinin sahipleri ve yöneticileri ile görüşme yapılabilmesinin sağlanması için randevu talep edilmiş ve evrende yer alan tüm konak işletmelerinden olumlu yanıt alınarak yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi ile tasarlanan bu çalışmada evrenin tamamına ulaşılmasının araştırma geçerliliğin sağlanmasında oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, Bolu’nun Mudurnu İlçe merkezinde konak işletmesi olarak faaliyet gösteren turizm işletmelerinin yetkilileri ile yapılan çalışmanın bulgularına yer verilmiştir. Bulguların raporlanması aşamasında ilk olarak katılımcılara ait genel bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra yarı yapılandırılmış mülakat formunda yer alan soruların oluşturduğu boyutlar kapsamında kriz etkisi, Kriz Etkilerine Cevap Üretme, Kriz Karşısında Dezavantajlar ve Avantajları ve Kriz Sürecinin Uzaması Durumu, Bulunulan Destinasyon ve Hedef Kitleyi Etkileme gibi alt başlıklar kullanılmıştır.

3.1. Katılımcılara Ait Genel Bilgiler

Araştırmada yer alan katılımcılara ait tanımlayıcı bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir. Görüşmecilerin konak işletmelerindeki konumları incelendiğinde konak sahipleri, işletmecileri ve üst düzey yetkililer ile görüşmelerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunun da çalışma sonuçlarının geçerliliği için önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

No	Kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	İşletme	İşletmedeki Konum	İşletmeyi Çalıştırma Süresi	Oda Sayısı	Yasal Sınıfı
1	F.K.	Erkek	45-54	Lisans	Fuatbeyler Konağı	Konak Sahibi	6 yıl	14	Belediye Belgeli
					Karataş Konağı		5 yıl	19	Belediye Belgeli
2	H.A.K.	Erkek	35-44	Lisans	Hacı Abdullahlar Konağı	Konak İşletmecisi	4 yıl	7	Belediye Belgeli
					Kazanlar Konağı		2 yıl	7	Belediye Belgeli
3	H.Ş.K.	Erkek	55-64	Lise	Hacı Şakirler Konağı	Konak Sahibi	10 yıl	6	Belediye Belgeli
					Hacı Şakirler Konağı-2		2 yıl	4	Belediye Belgeli
4	K.K.	Erkek	55-64	Lisans	Keyvanlar Konağı	Konak İşletmecisi	3 yıl	7	Belediye Belgeli
5	T.K.	Erkek	25-34	Önlisans	Tekkeliler Konağı	Konak Yöneticisi	6 ay	9	Belediye Belgeli
6	Y.K.	Erkek	65-74	Lisans	Yarışkaşı Konağı	Konak Sahibi	12 yıl	15	Belediye Belgeli

3.2. Kriz Etkisi

Çalışmada sorulan ilk soru “Turizmi etkileyen krizden önce işleriniz nasıldı? Kriz sizi nasıl etkiledi?” sorusudur. Katılımcıların krizden nasıl etkilendiğini değerlendirmek amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde krizin bazı işletmeler üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu görülürken bazı işletmelerin ise kriz sürecinden etkilenmediği görülmektedir. Görüşme yapılan konak işletmecilerinin yarısı kriz nedeniyle işlerinin olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Konak işletmecilerinden K.K. bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

K.K.: Krizden önceki durumda çok para kazanmasam da burayı çeviriyordu. Hafta içi müşterimiz az da olsa olurdu, şuan hiç yok. Sadece cumartesi akşamları yoğunluğum var, artık tek gün.

Krizden mevcut durumları ve pazardaki konumları nedeniyle çok fazla etkilenmediğini belirten konak işletmeleri de bulunmaktadır. H.Ş.K. konağı tarafından bu konuya verilen yanıt aşağıda sunulmuştur.

H.Ş.K.: *Krizin bizi çok olumsuz etkilediğini söyleyemeyiz.* Bize hafta sonları gelenler geliyor. Hafta içi çok gelenimiz gidenimiz olmaz. Bize zaten hafta içi çok gelen olmazdı. Bizde çok bir değişiklik olduğunu söyleyemeyiz. Müşteri sayımızda çok değişiklik olduğunu söyleyemeyiz. *Bizde hiçbir değişiklik yok.*

Çalışmada sorulan ikinci soru “Krizin müşteri sayınıza nasıl bir yansıması oldu?” sorusudur. Katılımcıların krizden müşteri sayısı olarak ne oranda etkilendiğini değerlendirmek amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde kriz etkisinin bazı işletmelerde %50 oranında bir düşüş şeklinde ortaya çıktığı görülürken, ilçe turizm sezonunun en düşük olduğu döneminde kriz dönemine rast gelmesi düşüşün daha da hissedilmesine neden olduğu belirtilmektedir. Konak işletmelerinden H.A.K. ve K.K. bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmişlerdir.

H.A.K.: *Şimdi tabi ki büyük oranda düştü. %50 diyebiliriz geçen seneye göre.* Ülkemizdeki malum sebeplerden kaynaklı bir takım şeyler var. Diyelim ki geçen sene bu zamanlarda hafta içi %60 doluluk oranı varsa bu şuan %20’lerdedir. Geçen sene hafta sonları %100’leri görüyorduk. Yatak kapasitesi malum çok az. Kış sezonu Abant filan derken kapasite düşük olduğu için geçen sene hafta sonları ful doluyduk. Şuan hafta sonları %60’larda ancak.

K.K.: Şuan %40’lardayız diyebiliriz. *Yarıya azalmamız var diyebiliriz.* Genel iş hacmimizde.

Turizm sezonun açısından ilçenin en düşük dönemi olduğunu belirten F.K. ve Y.K. konakları bu konuda şu şekilde görüş bildirmişlerdir.

F.K.: Çok fazla turizm hareketliliği olmadığı için etkisi de az hissedildi. Zaten şuan da bile sadece hafta sonları konağımızı bazen dolduruyoruz. Hafta içinde tek tük gelen olursa olur. Müşteri sayısında kıyas yaparsak tabi ki biraz azalma var.

Y.K.: Şuan piyasadaki sıkıntı müşterimizi azalttı tabi. Ama biz açtığımız en baştan beri zaten en fazla %35 doluluk görmüşüzdür. Pazarlamacılar her hafta gelirken 2 haftada bir gelmeye başladı, verdiği mal bitmeden gelmiyor adam. Geçen seneye göre %50'si yok müşterimizin.

3.3. Kriz Etkilerine Cevap Üretme

Çalışmada sorulan üçüncü soru “Krizin etkilerine nasıl cevap üretiyorsunuz?” sorusudur. Katılımcıların krizin etkileri karşısında nasıl hareket ettiğini ve nasıl çözüm bulmaya çalıştıklarını değerlendirmek amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde krizin etkilerini azaltmak için fiyatta indirim gitme, personel çıkarma, kendilerini ve aile bireylerini iş gücü olarak kullanma şeklinde yanıtlar verdikleri görülmektedir. Konak işletmecilerinden T.K. ve K.K. bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

T.K.: Dönem dönem kampanya yapıyoruz ama düzenli bir şekilde fiyat düşürmüyoruz. Kriz bizi müşteri kısmından etkiliyor.

K.K.: Ben eleman çıkardım bir tane. Yeri gelir kalorifer yakar, yeri gelir garsonluk yaparım. Artık kendim yapmaya çalışıyorum bu işleri. Kendimce önlemler almaya çalışıyorum, işte biraz fiyatları düşürdük. Bizim yapabileceğimiz çok fazla bir şey yok maalesef. Olabildiğince maliyetleri kısımaya çalışıyoruz.

3.4. Kriz Karşısında Dezavantajlar ve Avantajları ve Kriz Sürecinin Uzaması Durumu

Çalışmada sorulan dördüncü soru “Sizin gibi işletmelerin kriz karşısında en çok sıkıntı çektikleri konu nedir ve işletmenizin hangi özellikleri krizle baş etmeyi zorlaştırıyor?” sorusudur. Katılımcıların kriz karşısında işletmelerini dezavantajlı gördükleri konuların belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde personel giderleri, mülk sahibi olmayanlar için kira giderleri, soğuk bir iklimde bulunulması nedeniyle ısıtma giderinin fazlalığı ve talebin az olması gibi yanıtlar göze çarpmaktadır. Konak işletmecilerinden F.K. ve K.K. bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

F.K.: Asgari ücret 1400 oldu dolar arttıkça ısınma giderleri pazar masrafları her şey artıyor. Dolayısıyla hizmet bedelinden düşüş yapmam çok zor hale geliyor.

K.K.: En basitinden maliyetlerin artması, dolara gelen zam kömürü pahalılaştırıyor. Kömür yakıyoruz mesela. Kapıda gördüğümüz yakıt 2,5 milyar. 1 ay yeter belki, ben ne kadar zamanda çıkaracağım onun maliyetini. Dolayısıyla harcamam artıyor ama ben fiyatı düşürüyorum, oda fiyatını artırmak gerekirken oda sayım da az olduğu için bunu çıkarma sürecim uzuyor. Şimdi cepten harcıyoruz.

Çalışmada sorulan beşinci soru “Sizin gibi işletmelerin kriz karşısında en avantajlı oldukları konu nedir ve işletmenizin hangi özellikleri krizle baş etmeyi zorlaştırıyor?” sorusudur. Katılımcıların kriz karşısında işletmelerini avantajlı gördükleri konuların belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde çevreyi iyi bilmek, kendi işletmelerinin olması, konağın mülkiyeti, kendileri ve ailelerinin iş gücü olarak yer alması, küçük bir yerde bulunmak, gerektiğinde borçları erteleyebilmek gibi manevra kabiliyetlerine dikkat çeken yanıtlar verdikleri görülmektedir. Konak işletmelerinden H.A.K. ve H.Ş.K. bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

H.A.K.: Kriz konusunda küçük işletme olduğumuz için manevra yapma kabiliyetimiz çok yüksek. Örnek veriyorum çok zor bir şey değil, bir hafta burayı kapatabilirim ama büyük işletmelerde bu

olmaz. Bizim işletme maliyetlerimiz onlara göre çok düşük. Gerekirse çok sıkıntılı dönemde kendimiz çalışıyoruz, eleman almak yerine. Ekstra giderlerimizi azaltmamız büyük işletmelere göre daha kolay olabiliyor.

H.Ş.K.: Bizim avantajımız kendimizin bu evde yaşıyor olmasıdır. Kriz karşısında avantaj olarak bunu söyleyebiliriz. Hem misafir ağırlıyoruz hem yeni insanlar tanıyıp sohbet ediyoruz hem üstüne para alıyoruz. Böyle keyifli bir şey olur mu sizce. En avantajlı yanımız bu. Krizin devam etmesi beni çok da etkilemez, dediğim gibi burası benim evim ben ne yapacağım.

Çalışmada sorulan altıncı soru “Krizin etkilerinin uzun sürmesi halinde neler yapacaksınız?” sorusudur. Katılımcıların kriz sürecinin uzaması durumunda nasıl hareket etmeyi düşündüklerinin belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde işletmeyi kapatmak, tanıtım faaliyetleri ile krizi aşmaya çalışmak ya da bekle gör politikası uygulamak gibi yanıtlar verdikleri görülmektedir. Konak işletmelerinden K.K., Y.K. ve bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

K.K.: Maalesef kapatmayı bile düşünebiliriz.

Y.K.: Beklemekten başka bir şeyimiz yok personelimizde yok daha ne yapabiliriz.

3.5. Bulunulan Destinasyon ve Hedef Kitleyi Etkileme

Çalışmada sorulan yedinci soru “Mudurnu gibi bir ilçede yer almanın size avantaj ve dezavantajları neler olabilir?” sorusudur. Katılımcıların faaliyet gösterdikleri destinasyon hakkındaki olumlu ve olumsuz olan düşüncelerinin belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, ilçenin tarihi ve kültürel değerlerinin zengin olması, turizm çekicilik merkezlerine yakın olması, işletmecilerin ilçeyi iyi tanınması avantaj olarak görülürken, ilçenin küçük olması, tanıtım eksikliğinin bulunması, ilçede yapılacak faaliyetlerin az olması dezavantajlar olarak görülmektedir. Konak işletmelerinden K.K. ve H.Ş.K. bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

K.K.: Avantaj Mudurnulu olmam, çevreyi iyi bilmem. Dezavantajı çok. Mudurnu küçük, tanıtımı eksik kalmış, bide şöyle burası küçük olması nedeniyle maliyetler daha da yükselebiliyor. İstediniz ustayı bulamıyorsunuz. İstedğin malı bulamıyorsunuz, tek fiyat olabiliyor tedarikte.

H.A.K.: Dezavantajı küçük bir yer, ulaşım sıkıntı olabiliyor. Az tanınması. Dün tv de yer aldık, program devam ederken 14 tane telefon aldım. Çok beğendik, ortam çok güzel görünüyor, biz oraya nasıl geliriz diye. Mersin’den, Hatay’dan, Malatya’dan telefonlar bunlar. Demek ki tanıtım önemli.

Çalışmada sorulan sekizinci soru “Sizin hedef kitlenizi en fazla etkileyen özellikleriniz nelerdir?” sorusudur. Katılımcıların hedef kitlelerini etkilediklerini düşündükleri özelliklerinin tespit edilebilmesi amacıyla sorulan soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde gelen konuklara gösterilen ilgi ve samimiyetin yanı sıra iyi ağırlama faaliyetleri birçok işletme tarafından en önemli özellik olarak gösterilmektedir. Yakınlardaki turizm destinasyonlarında bulunan işletmelerin yüksek fiyatlarının da tercih edilmede önemli etken olduğu verilen yanıtlar arasında bulunmaktadır. Konak işletmelerinden H.Ş.K., K.K. ve bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

H.Ş.K.: En çok samimi ortam etkiliyor. Yedi, sekiz sefer gelenler var tekrar tekrar. Başka bir işletme bedava verse yine gitmezler.

K.K.: Mali durum etkiliyor hedef pazarda. Buraya insanlar Mudurnu için gelmiyor uygun olduğu için Abant’ta yer bulamamış alternatif olarak geliyor.

Çalışmada sorulan dokuzuncu soru “Hedef kitlenizi genişletmek için neler yapıyorsunuz?” sorusudur. Katılımcıların hedef kitlelerini etkilemek ve yeni müşteriler çekmek için neler yaptıklarının tespit edilebilmesi amacıyla sorulan soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde reklam ve tanıtıma önem verdikleri, sosyal medya ve online rezervasyon sistemlerinde yer aldıkları, gelen konukları iyi ağırlayarak ağızdan ağıza iletişim yolu ile tanıtım yapmaya çalıştıkları görülmektedir. Konak işletmelerinden K.K. ve H.Ş.K. bu soru hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

H.Ş.K.: Bize gelip dönenler referansımız. O şekilde çok dönüş alıyoruz biz. Sosyal medya hesabımız var. Trip ve booking’den çok faydalanıyoruz. Onun dışında özel bir reklam tanıtım vs

hiçbir şeyimiz yok. ETS ile yerli firma diye tanıştık, geldiler gördüler anlaştık, ama uyuşamadık, çalışamadık. Neden biliyor musunuz, diyalog kuramadık. Düşündük şeyi buldum; ETS'ye gittiğin zaman İstanbul'da, Ankara'da kabin memuru satıyor bizi çok sık. Adam buraya geliyor, kafasında oradaki ETS'nin satış temsilcisi, onun davranışları, o imaj. O beklentiyle gelenlerden burada ne biz memnun oluyoruz, ne de onlar oluyor.

K.K.: Şirketlere acentelere kendimizi ifade etmeye çalışıyoruz. Sosyal medyalarda sayfalarımız var. Oradan gelen konuklarla diyalog kurduğumuz oluyor. Sayfamızda sitemizde mevcut. İnterneti kullanıyoruz. booking.com vs. zaten bize de müşteriler oradan geliyorlar genelde. Bide gelen müşteri memnun kalıp çevresine söylüyor ve o şekilde gelenlerimizde çok oluyor. Booking'de 8.4 puanımız var, insanlar oraya geliyor. Yorumlara göre geliyorlar. Biz memnuniyeti artırma peşindeyiz. İşletmeci olarak biz ancak bunu yapabiliriz, gerisi yerel yöneticilere aittir. Yapılan yorumları dikkate alıyoruz, cevap veriyoruz. Çalışanlarıma okuyorum, değerlendirmesini de yapıyoruz.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kırsal alanlarda faaliyet gösteren ya da kültürel öğeleri ile öne çıkan bölgelerde turizmin ekonomik katkıları yöre halkı için oldukça önemlidir. Kültürel dokuların ön planda tutulabilmesi bu amaçla seyahat eden kişilerin bölgeye çekilebilmesi için oldukça önemlidir. Bölge mimarisi ve bu mimari tarzın kullanıldığı konaklama işletmelerinin bölge turizminde çekicilik kaynağı olarak yer alması bölge kültürünün korunması ve tanıtılmasında da önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Tarihi konakların konaklama işletmelerine dönüştürülmesi ve bu kapsamda ticari olarak kullanılması Türkiye'de 2000'li yıllardan sonra artış göstermeye başlamıştır. Konak işletmelerinin ticari kullanımının başlamasıyla birlikte çevresel faktörler ve turizmi etkileyen krizler bu işletmeler üzerinde de etkili olmaya başlamıştır. Tarihi konak işletmelerinin kriz yönetimi konusunda nasıl hareket ettiklerinin tespit edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada sonucunda bu işletmelerin yer aldıkları destinasyonun da etkisi ile mevcut krizden fazla etkilenmedikleri görülmüştür.

Konak işletmelerinin kriz sürecinde yüz yüze kaldıkları en önemli sorunun maliyetlerdeki artış olduğu tespit edilirken bu artışın bertaraf edilmesinde işletmelerin özellikleri nedeniyle esnek hareket edebildikleri de görülmektedir. İşgücü maliyetlerinin azaltılabilmesi için aile bireylerinden bu konuda destek alındığı ve az olan personel sayısında eksiltmeler yapılarak bu krizi atlama yoluna gidildiği ortaya koyulmaktadır. Bazı işletmelerin krizin etkilerini destinasyona yönelik talebin zaten düşük olmasına bağladıkları araştırmada elde edilen sonuçların içerisinde yer almaktadır.

Tarihi konak işletmelerinin bazılarının fiyat kırma politikası uygulamasının yanı sıra bazılarının da oda fiyatlarındaki yapmayı düşündükleri artışları uygulamayarak krizde fiyat konusunda hareketsiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. İşletmecilerin krizin etkilerini en aza indirebilmek için kaliteyi ön plana çıkartmaya çalıştıkları ve tanıtım yaparak talebi arttırmaya çalıştıkları da elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Tarihi konak işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak elde edilen bulgular sonucunda bu tip işletmelerin krizin etkilerini aşabilmeleri ya da en aza indirebilmeleri için aşağıdaki önerileri sıralamak mümkündür:

- İşgücü olarak aile bireylerinin kullanılması ve böylece işgücü maliyetlerinin en aza indirilmeye çalışılması,
- Destinasyona olan talep miktarına göre fiyat belirleme politikasına gidilmesi,
- Maliyetlerin azaltılabilmesi için kriz dönemlerinde talebin düşük olduğu zamanlarda işletmenin bir bölümünün ya da tamamının kapalı tutulması,
- Talep artışının sağlanabilmesi için tanıtım ve reklam faaliyetlerinin artırılması,
- Tanıtımın destinasyon ölçeğinde yapılması ve destinasyon pazarlamasının etkinleştirilmesi,
- Sosyal medya gibi maliyetsiz olan iletişim araçlarının potansiyel müşteri ya da daha önceden işletmeye gelen kişilerin dikkatini çekebilmek için etkin bir şekilde kullanılmaya çalışılması.

Araştırma, örneklem olarak seçilen tarihi konak işletmelerinin yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma örneklemindeki işletmeler kriz yönetimi konusunda yanıltıcı bilgiler verebilir ya da bu konudaki görüşlerini söylemekte çekinebilir. Araştırma, krizin etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için turizm sezonu en yoğun olduğu dönemde tekrar edilebilir ya da bulguların genellenebilmesi için daha fazla bölgede gerçekleştirilebilir.

Kaynakça

- Albeni, Mesut ve Utku Ongun (2005), Antalya Turizminin Türk Turizmi İçerisindeki Yeri ve Krizlerin Antalya Turizmi Üzerindeki Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2): 93-112.
- Cushnahan, Gavan (2004), Crisis Management in Small-Scale Tourism, Journal of Travel & Tourism Marketing, 15:4, 323-338.
- Maxwell, Joseph (1992), Understanding and Validity in Qualitative Research, Harvard Educational Review, 62, 279-301.
- Özdemir, Ünal (2011), Safranbolu'nun Kültürel Miras Kaynakları ve Korunması, Eastern Geographical Review, 26: 129-142.
- Rousaki, Barbara ve Alcott, Peter (2006), Exploring the Crisis Readiness Perceptions of Hotel Managers in the UK, Tourism and Hospitality Research, 7(1): 27-38.
- Seçilmiş, Cihan ve Yaşar, Sarı (2010), Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1): 501-520.
- Topçubaşı Çilingiroğlu, Mine ve Reyhan Ufuk, Sevi (2013), Çamlıhemşin'deki Tarihi Konakların Turizm Potansiyeli, II. Rize Kalkınma Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 3-4 Mayıs 2013, RTE Üniversitesi & Maltepe Üniversitesi, ss. 321-334.
- Türkan, Okan (2013), Beypazarı İlçesinin Turizm Potansiyeli Ve Turizm Faaliyetlerine Yönelik Öneriler, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 32: 12-25.
- Ündey Kalpaklıoğlu, Nur (2010), Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi, Akademik Araştırmalar Dergisi, 44: 139-155.
- Yakut Aymankuy, Şimal (2001), Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, 6: 105-118.
- Yu, Larry, Stafford, Greg ve Armoo, Alex Kobina (2005), A Study of Crisis Management Strategies of Hotel Managers in the Washington, D.C. Metro Area, Journal of Travel & Tourism Marketing, 19(2-3): 91-105.