

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN DIŞSAL KRİZLERE YAKLAŞIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Gül KÜÇÜKALTAN*
Gözde ERGİN**

ÖZET

Otel işletmelerinde çalışanlar işletmenin başarısında önemli rol oynarlar. Çalışanların farklı dönemlerde almış oldukları kararlar işletmelerin geleceğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, otel işletmelerindeki yöneticilerin kriz dönemlerine ilişkin almış oldukları önlemleri saptamaktır. Araştırmanın örnek kitlesi İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanlarıdır. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve analizler SPSS programıyla yapılmıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda işletme yöneticilerinin yaşlarının ve eğitim durumlarının kriz yönetiminde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Saptanan diğer bir bulgu ise otel yöneticilerinin yaklaşık % 40'ının ekonomik kriz ve terörü en etkili kriz türü olarak gördükleri belirlenmiş olup, bu tür krizlerden en az etkilenmek için çeşitli önlemler aldıkları ve birçok yöneticinin, müşterilerin görüş, beklenti ve yakınmalarının izlenmesine yönelik çalışmalar yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Turizm, Otel İşletmeleri, Dışsal Kriz

A RESEARCH ON THE APPROACHES OF HOTEL MANAGERS' AGAINST EXTERNAL CRISES

ABSTRACT

Hotel workers are playing an important role in hotel enterprise's success. The decisions that workers have just taken into consideration in different periods could affect the future of the enterprises. From this point, this work aims to state the precautions of hotel enterprises managers in the crisis periods. The sample population of this study is based on data gathered from the department supervisors of five stars hotel in İstanbul. The survey data was gathered via a questionnaire and analyzed through the SPSS programme.

* Okan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Yrd.Doç.Dr.

** Trakya Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Arş.Gör.

According to the data evaluation, it is found that age and education profile of hotel enterprise managers have no control over the crisis management. It is also determined that 40 % of hotel managers point out that the economical crisis and terror have been seen as the most effective crisis type, and they take action to be affected from these type of crisis at minimum level. It is also found that many managers work out to monitore costumers' views, expects and complains.

Key Words: *Tourism, Hotel Enterprises, External Crisis*

1.GİRİŞ

Turizm sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinin başarısında otel yöneticilerinin bilgileri, davranışları ve tutumları önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, karar verme noktasında bulunan yöneticilerin kriz ortamlarında aldıkları kararlar ve önlemler işletmelerin problemlerinin çözümünde büyük öneme sahiptirler.

Türkiye’de ve dünyada karşılaşılan kriz türleri küreselleşmenin de etkisiyle hızla yayılırken, kriz bazı ülkelerde olumsuz etkiler yaratmış, ancak bazı ülkelerde yeni alternatiflerin ve fırsatların oluşmasını da beraberinde getirebilmektedir. Bir başka söylemle küreselleşme, bir işletme veya ülke için kriz ortamı doğururken, diğerleri için krizin fırsata dönüştürülmesine de olanak yaratmaktadır.

Sürekli değişim gösteren, dinamik yapıdaki, talep esnekliği yüksek turizm sektöründe, yöneticilerin ivedi önlem almalarını ve kritik kararlar vermelerini gerektiren değişik kriz dönemleri yaşanabilmektedir. Özellikle otel yöneticilerinin bu kriz dönemlerinde çeşitli önlemleri zamanında ve en stratejik uygulamalarla almaları gerekmektedir. Aksi takdirde yaşanan kriz ortamı yeni krizlerin ilk belirtileri olabilecektir.

Bu bilgilerden hareketle çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kriz tanımı ve kriz türleri ele alınmış; ikinci bölümde kriz türlerinin turizm sektörüyle, dolayısıyla da otel işletmeleriyle ilintisi incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise İstanbul’daki beş yıldızlı otellerde bir alan çalışması yürütülmüş, böylelikle yöneticilerin krizlere karşı yaklaşımları ve kriz yönetimi faaliyetleri irdelenmiştir.

2. KRİZ TANIMI VE KAPSAMI

Genel anlamda birçok kriz tanımlaması yapılabilir. Yalın bir anlatımla kriz; tehlikeli veya sıra dışı bir durum olarak algılanır ve bu durum içerisinde zaman baskısı altında karar verme zorunluluğu doğurmaktadır (Glaesser, 2005:2).

Diğer bir tanımıyla kriz, ciddi bozulmaya neden olan yaşamı ve zenginliği riske sokan olağan işlerden ayrı özel durumlardır (National Research Council Staff, 1999:2). Ayrıca kriz; herhangi bir olay karşısında organizasyonların devamlılığını ve şirketlerin amaçlarına ulaşma yeteneğini tehdit eden bir olay olarak tanımlanabilir(Batchelor,2003:12). Kriz her şeyden önce ekonomide normal olmayan bir durumdur ve piyasa mekanizması içerisinde piyasaların işlememesi, kilitlenmesi ya da aşırı duyarlı hale gelerek büyük boyutlu dalgalanmalara neden olmasıdır (Eroğlu&Albeni,2002:97). Bu nedenle ekonomi biliminde kriz, “tarımsal, endüstriyel ve/veya hizmet sektörlerinde neden ve sonuçlara dayalı tüketimi (talebi) azaltan dönemsel bir olgu” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.wikipedia.org>).Bu bağlamda kriz; düzenli olmayan ve reform gerektiren istikrarsız bir durum olarak ele alınabilir (Tüz , 2004:3).

Mikro, makro ve küresel olmak üzere krizleri ölçeklerine göre sınıflandırabilmek olasıdır. Daha çok bir veya birkaç işletme ile sınırlı olabilen mikro boyutlu krizler; önlem alınmadığı takdirde hızla genişleyerek makro ekonomik göstergeleri (bütçe, ihracat/ithalat, cari işlemler dengesi, enflasyon, GSMH vb.) olumsuz etkileyebilen makro ekonomik boyutlu krizlere dönüşebilmektedir. Her kriz hangi alanda olursa olsun coğrafi, tarihi, kişisel, toplumsal ve çevre boyutunda etki yaratmaktadır. Bu etki zincirleme bir gidişle lokal bir alanda değil küresel boyutta etki yaratmaktadır (Gültekin,2002:13). Ekonomik sınırların kalktığı günümüzde hızla tüm ülkelere domino taşı gibi yansıyan küresel ölçekli krizler, aslında her üç krizin birbirleriyle olan etkileşimleri, dünyada yaşanan örneklerle görülmektedir.

Krizlerin bir kısmını öngörebilmek mümkün iken, bir kısmının oluşumunu kestirebilmek bir hayli zor, hatta olanaksızdır. Ayrıca kriz ortamı, kişilerin bir yandan karar verme süreçlerini kısıtlarken, diğer yandan kısıtlı zaman kesiti içerisinde soğukkanlı, ivedi, net ve doğru kararlar verebilmeyi gerektiren bir olaydır. Aksi takdirde yaşanan kriz ortamı, yeni krizlerin öncü sarsıntıları

olabilmektedir. Bu da özellikle karar verme noktasında bulunan kişilerin ve yöneticilerin kriz ortamında birikimli olmasını da zorunlu kılmaktadır. Herman'a göre işletme biliminde kriz, "işletmelerin amaçları için temel karar alma süreçlerinde, karar alma için kişilere sorumluluk yüklenmesine rağmen yeterli zaman tanımayan bir durum" olarak tanımlamıştır (Herman, 2005).

İşletmecilik biliminde krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir. Bu faktörleri "işletme içi faktörler" (içsel faktörler) ve "işletme dışı faktörler" (dışsal faktörler) olarak temelde iki ana gruba ayırmak mümkündür. İşletme içi faktörler arasında üst yöneticilerin yetersizlikleri, bilgi toplama ve deneyim eksikliği, işletmenin özellikleri, üretim esnasında iş görenlerin hataları sayılabilir. Tüm bunlar konumuz dışında kalmakla birlikte, krizlerin çabuk aşılmasında bu etkenleri gözardı etmek de kuşkusuz olası değildir. Krize neden olan çevresel etkenler dışsal faktörlerdir ve dışsal kriz nedeni olarak gösterilebilir. Sürekli değişen ve gelişen çevre, işletmelerin karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkilerken, yönetsel kararlardaki isabet oranının azalmasına ve işletmelerin kriz ortamına sürüklenmesine neden olur.(<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~nozel/kriz.ppt>). Krize neden olan işletme dışı çevre faktörler, işletmenin dışındaki genellikle makro boyutlu faktörlerdir. Bu faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkiye bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerin de bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir değişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur (Tüz, 2004:5).

Ayrıca, dışsal krize neden olabilecek faktörleri maddeler halinde sıralamak da mümkündür. Dışsal odaklı birçok kriz türü vardır. Bunlar;

- Ekonomik krizler,
- Siyasal krizler,
- Doğal afetlere dayalı krizler,
- Ekolojik krizler,
- Biyolojik krizler,
- Sosyal krizler,
- Siyasal şiddete dayalı krizler(terörizm).

Kuşkusuz kriz türlerinden siyasal krizler, doğal afetlere dayalı krizler, ekolojik krizler, biyolojik krizler, sosyal krizler ve siyasal şiddete dayalı

krizler(Terörizm) hepsi turizmi etkilemektedir. Krizlerin bir kısmı turizmden bağımsız olarak gerçekleşirken, bir kısmı ise turizme bağımlı olarak gerçekleşebilmektedir. Turizmden bağımsız gerçekleşen krizler aslında turizmde dolaylı etki yaratırken, turizme bağımlı gerçekleşenler ise turizm üzerinde doğrudan etki oluştururlar.

Kriz türleri pek çok olmasına rağmen, tüm krizlerin nedenlerini ekonomi biliminin temel söylemiyle özdeşleştirmek mümkündür. Bilindiği gibi ekonomi bilimi, kıt kaynaklar ve sonsuz gereksinimlere dayandırılır. İşte krizlerin nedenlerini bu noktada aramak doğru bir yaklaşım sayılabilir. Çünkü hangi kriz türü olursa olsun, hepsinin temelinde aslında bu iki dayanak vardır: Kıt kaynaklar ve sonsuz gereksinimler (Küçükaltan, 2006:5).Tüm bu kriz türlerinin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesinin ise üç yolu vardır. Bu yollardan birincisi; verimli çalışmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırmak, ikincisi; kuruluşun hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemek ve sonucusu ise, kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı tartmak amacı ile eleştiri yöntemini kullanmaktır(Tack, 1994:62).

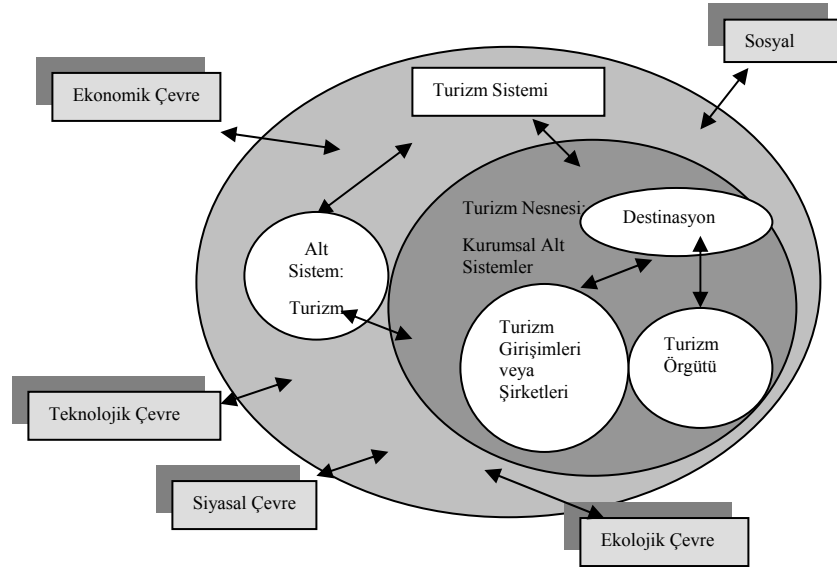
3.KRİZLERİN TURİZM SEKTÖRÜ İLE İLİŞKİSİ

Krizlerin en çok etkilediği sektörlerin başında turizmin geldiği bilinmektedir. Çünkü turizm talebi; fiyatlar, gelir, moda, alışkanlıklar, zevk ve tercihler yanında, konjonktürel dalgalanmalara karşı da çok duyarlıdır. Turizm sektörü, kriz gibi süreçsel özellik taşıyan olağanüstü gelişmelerden büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle “turizm krizi” kavramı ortaya atılmakta, bazı bilim insanları tarafından da bu kavram yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır. Örneğin Sönmez, Bahman ve Allen “turizm krizi” kavramını şöyle tanımlamaktadırlar:

Turizm krizi “normal faaliyetlerin ve turizmle ilgili işlerin yürütülmesini tehdit edebilecek, ziyaretçilerin bir turist destinasyonuna ilişkin düşüncelerini olumsuz yönde etkilemek suretiyle o destinasyonun güvenlik, çekicilik ve konfor açısından bütününe zarar verebilecek, bunun sonucunda gelen turist sayısında ve gelirlerde düşüşe neden olarak, yerel seyahat ve turizm ekonomisinde bir çöküşe ve bu sektördeki faaliyetlerde bir kesintiye yol açabilecek herhangi bir olaydır” (Glaesser, 2003:6-7).

Çarpan etkisi yüksek olan turizm sektöründe gerçekleşen kriz atmosferi de kuşkusuz diğer sektörleri çok yakından etkileyebilmektedir. Şekil:1’de, turizm sisteminin etkileşim içinde bulunduğu çevreler gösterilmiştir. Görüldüğü gibi turizm ekonomik, sosyal, teknolojik, siyasal ve ekolojik çevrelerle etkileşim içersindedir. Bu da söz konusu çevrelerde oluşan krizlerin, turizmi kolayca etkilediğinin bir göstergesidir.

Şekil: Turizm Sistemi-Çevre İlişkisi



Kaynak: (Glaesser, 2005:16)

Ayrıca çevre kurumsal bir bakış açısıyla ele alındığında, devlet, müşteriler, rakipler, sermaye yatırımcıları, tedarikçiler ve çalışanlar gibi kurumları veya grupları bireylerden ayırmak mümkündür. Turizmin bir alt sistemi olarak turizm öznesi, yani turist, ‘destinasyon’, ‘turizm şirketi’ ve ‘turizm örgütü’ gibi kurumsal alt sistemlerden ayrılabilir (Glaesser, 2005:16).Ekonomik krizler, mikro ve makro boyutlarda sektörler üzerinde bir dizi yeni sorunları beraberinde taşımaktadır. Ayrıca, ekonomik krizler yeterli önlem alınmadığı takdirde halk arasında “sosyal patlama”, “sosyal kriz” olarak da isimlendirilen bir başka toplumsal soruna da dönüşebilmektedir

Tablo1: Krizlerin Turizm İşletmeleri Üzerinde Neden Olduğu Olası Olumsuz Etkiler

Etki Türü	Açıklama
Talepte daralma	✓ Rezervasyon iptalleri olabilir ✓ Pazar payı küçülebilir ✓ Komisyon gelirlerinde azalma olabilir, hedeflenen satış düzeylerine ulaşamayabilir
Maliyetler	✓ Finansman maliyeti artabilir ✓ Ürün, hizmet maliyetleri yükselebilir
Giderler	✓ Kira, personel, enerji, iletişim giderleri artabilir ✓ Bina ve ekipmanlarda hasar ve zararlar
Finansal yapı	✓ Dış finansman kaynağı bulmakta zorluklar ✓ Oto finansman sağlanamayabilir ✓ Likidite riski ortaya çıkabilir ✓ Öz kaynaklar zayıflayabilir ✓ Alacakları tahsil etmekte güçlük çekilebilir yada alacaklar hiç tahsil edilemeyebilir ✓ Tazminat ödemek zorunda kalınabilir ✓ Duran varlıklar elden çıkarılmak zorunda kalınabilir
Rekabet gücünde zayıflama	✓ rekabet etmek güçleşebilir ✓ pazar payı daralabilir
Çalışanların etkilenmesi	✓ iş gören devir hızı ve devamsızlık artabilir ✓ stres düzeyi yükselebilir ✓ verimlilik düşebilir ✓ fiziksel yaralanmalar ya da ölümler olabilir
Yönetimsel etkiler	✓ sağlıklı karar almakta güçlük çekilebilir ✓ sorunlar karşısında çaresiz kalınabilir' ✓ örgüt iklimi bozulabilir ✓ bağlı olunan holdingi grup yönetimini ikna etmek
Dış çevre ile olan ilişkiler	✓ alacaklılarla ve dağıtım kanalı üyeleri ile olan ilişkiler bozulabilir ✓ imaj sorunu yaşanabilir
İç çevre ile olan ilişkiler	✓ iş görenler arasında çatışma yaşanabilir ✓ iş görenler ile yönetim arasında çatışma yaşanabilir ✓ örgütler arası çatışma yaşanabilir
Hizmet kalitesinde düşme	✓ hizmet kalitesindeki düşüş, müşteri şikayetlerini artırabilir ✓ pazar payı kaybedilebilir

(Mayer&Forest, 1990:21). Krizlerin özellikle turizm işletmelerine etkileri Tablo:1’de gösterilmiştir.

Kaynak: (Tanrısevdi, 2004: 39-40)

Yukarıdaki tabloda, krizlerin turizm işletmeleri üzerinde neden olduğu olumsuz etkiler belirtilmiş olup bu etkiler; talepte daralma, maliyet ve giderlerdeki değişim, finansal yapıda ki farklılaşma, rekabet gücünde zayıflama, çalışanlar üzerindeki etkisi, yönetsel etkiler, iç ve dış çevre ile olan etkiler ve hizmet kalitesinde düşme olarak gösterilebilir.

4. KRİZLERİN İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinin olası bir kriz anında, krizden nasıl etkilendikleri ve kriz döneminin etkilerini önlemeye yönelik etkili olan önlemlerinin olup olmadığının çeşitli analizlerle belirlenebilmesidir. Bu amaçla Türkiye'ye gelen ziyaretçiler için ana destinasyonlardan olan İstanbul'daki beş yıldızlı oteller ile özel belgeli oteller çalışmanın uygulamalı alanını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Yöntemi

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu 22 sorudan oluşmaktadır. Ankete konulan sorulardan 4 adedi yöneticilerin demografik özelliklerinden oluştururken, diğer sorularda ise; kriz döneminde alınan önlemler ve kriz yönetim planının uygulanmasındaki tercihleri ortaya koymaktadır. Yalnızca İstanbul ilinde ve bu ildeki beş yıldızlı otellerde 29 orta ve üst kademe yöneticisiyle yüzyüze görüşme ve kolayda örnekleme ile veriler toplanmıştır. Veri analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletmesi belgesine sahip 33 tane beş yıldızlı olup mevcut olup (www.turob.com), bunların yöneticilerine gönderilen anketlerden 29 tanesi geri dönmüştür ve değerlendirmeye alınmış, elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Aşağıdaki tablo sonuçlarında araştırma kapsamında ankete geçerli kabul edilen 29 katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve otel işletmesindeki konumu tablolar halinde ele alınmıştır. Ayrıca otel yöneticilerinin kriz

dönemlerinde krizlerle ilgili görüşlerinin yanında, krizle mücadele öncelikleri tercih sıralarına göre tablolar halinde ele alınmıştır. Alan çalışmasının son kısmında işletmelerin kriz planı hazırlama sürelerinin yöneticilerin yaş ve eğitim durumlarından bağımsız olup olmadığı saptanmıştır.

Ankete katılan işletme yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımında, % 31'i bayan iken; % 69'luk kısmının erkek yöneticilerden oluştuğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, anketi yanıtlayan işletme yöneticilerinin yaş grupları yoğunlukla 26-35 yaş grubudur ve toplam yöneticilerin % 46,4'ünü oluşturmaktadır. İkinci sırada % 42,9'lık oranla 36-45 yaş grubu ve üçüncü sırada; %7,1'lik oranla 46-55 yaş grubu gelmektedir. Bir diğer 18-25 yaş grubu ise, % 3,6'lık bir orana sahiptir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin eğitim durumuna bakıldığında ise; üniversite mezunu işletme yöneticilerinin, % 78,6'lık bir orana sahip olduğu; % 17,9'luk kısmının lisansüstü yöneticilerden, % 3,6'lık oranla lise mezunu yöneticilerden oluştuğu gözlemlenmektedir. İstanbul'da 5 yıldızlı otellerde ankete katılan yöneticilerin görev pozisyonlarına bakıldığında, % 42,8 'i müdür ve satış müdürü iken; % 17,9 'u insan kaynakları müdürü ve %14,3'ü pazarlama müdürü ve % 10,7'sinin ise genel müdür düzeyinde çalışmakta oldukları görülmektedir.

TABLO 2. Otel İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Etkili Olan En Önemli Faktörlere İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Ekonomik Sorunlar	2	9,10
Uluslararası Sorunlar	2	9,10
Yasal ve hukuksal sorunlar	1	4,54
Terör	6	27,28
Ekonomik sorunlar ve Rakip işletmeler ve artan rekabet	1	4,54
Ekonomik sorunlar ve Terör	2	9,10
Rakip işletmeler ve artan rekabet ve Uluslararası sorunlar	1	4,54
Rakip işletmeler ve artan rekabet ve Terör	2	9,10
Uluslararası sorunlar ve Terör	1	4,54
Ekonomik sorunlar, Rakip işletmeler ve	1	4,54
Ekonomik sorunlar, Rakip işletmeler ve artan rekabet ve Diğer	1	4,54
Ekonomik sorunlar, uluslararası sorunlar ve Diğer	1	4,54
Rakip işletmeler ve artan rekabet, Uluslararası sorunlar ve Diğer	1	4,54
Toplam	22	100,0
Cevap Vermeyenler	7	
Genel Toplam	29	

Tablo:2 bulguları ışığında, otel yöneticilerinin % 45,5'i kriz dönemi yaşamalarında etkili olan en önemli faktörlerden bir tanesinin rekabet olduğunu, % 27,3'ü terör olduğunu düşünmektedir. Bunu takiben ekonomik sorunlar ve artan rekabet, işletmenin faaliyeti için önem arz etmektedir

TABLO:3 İşletmenin Kriz Dönemlerinde Öncelikle Tercih Edeceği Yeni İç ve Dış Pazar Olanaklarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
1. sıra	10	43,5
2.sıra	4	17,4
3.sıra	3	13,0
5.sıra	1	4,4
6.sıra	2	8,7
7.sıra	3	13,0
Toplam	23	100,0
Cevap vermeyenler	6	
Genel Toplam	29	

Tablo:3'ye göre, anket kapsamındaki otel işletmelerinin kriz döneminde öncelikle iç ve dış pazar olanaklarının yeniden araştırılmasına yönelik yöneticilerin oranı % 43,5 iken, bu önlemi ikincil düzeyde görenlerin oranı % 17,4, üçüncül görenlerin oranı ise % 13'dür. Bu durum yöneticilerin çoğunun kriz sürecinde işletmelerin yeni ve alternatif pazarlara açılımlarının etkili olacağına inandıklarını göstermektedir.

TABLO:4 İşletmenin Kriz Dönemlerinde Örgüt Büyüklüğü Ve Personel Sayısının Yeniden Değerlendirilmesine İlişkin Önceliklerin Dağılımı

	Frekans	%
1.sıra	7	35,0
2.sıra	1	5,0
3.sıra	2	10,0
4.sıra	2	10,0
5.sıra	3	15,0
6.sıra	2	10,0
7.sıra	3	15,0
Toplam	20	100,0
Cevap vermeyenler	9	
Genel Toplam	29	

Tablo:4 bulguları ışığında, anket kapsamındaki işletmelerin kriz dönemlerinde; örgüt büyüklüğü ile personel sayısının yeniden değerlendirilmesi politikasına yönelen yöneticilerin oranı % 35 ile birinci sırada iken, bu önlemi ikincil öncelikli görenlerin oranı önemli bir düşüş göstererek % 5'e inmiştir. Diğer seçeneklerin de toplamı dikkate alındığında, %35'lik kesit dışında, işletme yöneticilerinin örgütsel küçülmeyi ve istihdamın daraltılmasını ilk öncelikli önlem dışında görmelerinin önemli bir seçenek olduğu düşünülebilir.

TABLO:5 İşletmenin Kriz Dönemlerinde Satışlarda Müşteriye Yeni Cazip Teklifler Sunulmasında Tercih Ettiği Önceliklerin Dağılımı

	Frekans	%
2.sıra	4	19,03
3.sıra	8	38,10
4.sıra	4	19,03
5.sıra	2	9,52
6.sıra	2	9,52
7.sıra	1	4,80
Toplam	21	100,0
Cevap vermeyenler	8	
Genel Toplam	29	

Anket kapsamındaki işletmelerin kriz ortamında, özellikle oda ve yatak satışında tüketiciye yeni cazip teklifler sunulması politikasının uygulanmasını birincil öncelikli seçenek olarak tercih eden yönetici bulunmamaktadır (Tablo:5). İkincil öncelikli tercih edenlerin oranı % 19 iken, üçüncü sırada tercih eden işletmelerin oranı ise % 38,1 oranında olmaktadır. Dördüncü sırada satışlarda müşteriye yeni cazip teklifler sunulmasını tercih eden işletmelerin oranı % 19'dur. Bu durum otel yöneticilerinin kriz sürecini aşarken, satışlarda tüketiciye yeni cazip öneriler sunmaları konusunda çok istekli olmadıklarını göstermektedir.

TABLO:6 İşletmenizin Kriz Dönemlerinde Fiyat Politikalarında İndirime Gidilmesinde Tercih Ettiği Önceliklerin Dağılımı

	Frekans	%
1.sıra	1	5,6
2.sıra	3	16,7
3.sıra	3	16,7
4.sıra	4	22,2
5.sıra	6	33,2
7.sıra	1	5,6
Toplam	18	100,0
Cevap vermeyenler	11	
Genel Toplam	29	

Ankete dahil otel işletmelerinde kriz dönemlerinde birinci sırada, fiyat politikalarında indirime gidilmesini tercih eden yönetici oranı % 5,6 iken, ikinci ve üçüncü sırada tercih eden yönetici oranı % 16,7 olarak saptanmıştır (Tablo:6). Bu sonuç bir önceki tabloyu da (Tablo:5) doğrular niteliktedir.

TABLO:7 İşletmenin Kriz Dönemlerinde Tanıtım Harcamalarına Ağırlık Verilmesinde İzledikleri Tercih Sırasının Dağılımı

	Frekans	%
1.sıra	2	9,1
2.sıra	4	18,2
3.sıra	1	4,5
4.sıra	5	22,7
5.sıra	1	4,5
6.sıra	4	18,2
7.sıra	5	22,7
Toplam	22	100,0
Cevap vermeyenler	7	
Genel Toplam	29	

Ankete dahil işletmelerdeki yöneticilerin kriz dönemlerinde, tanıtım harcamalarına ağırlık verilmesini birinci sırada tercih etme oranı % 9,1 iken, ikinci sırada % 18,2 ve benzer şekilde sırasıyla üçüncü sırada % 4,5 dördüncü sırada tercih etme oranı % 22,7 beşinci sırada % 4,5 olarak saptanmıştır (Tablo:7).

TABLO:8 İşletmenin Kriz Dönemlerinde Personel Dışı Maliyetlerin Azaltılmasında İzlediklerin Tercih Sırasının Dağılımı

	Frekans	%
1.sıra	2	9,1
2.sıra	4	18,2
3.sıra	3	13,6
4.sıra	4	18,2
5.sıra	2	9,1
6.sıra	5	22,7
7.sıra	2	9,1
Toplam	22	100,0
Cevap vermeyenler	7	
Genel Toplam	29	

Anket kapsamındaki otel yöneticileri arasında kriz dönemlerinde personel dışı maliyetlerin azaltılmasını birinci sırada tercih edilme oranı % 9,1 iken, ikinci sırada % 18,2 ve işletmelerin bu seçeneği üçüncü sırada tercih etme oranı ise % 13,6 olarak saptanmıştır (Tablo:8).

TABLO:9 İşletmelerin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmaların Dağılımı

	Frekans	%
Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin izlenmesi	11	39,3
Rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak başarının değerlendirilmesi	8	28,6
Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları	1	3,6
Daha az stokla çalışma	1	3,6
Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin izlenmesi Ve Rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak başarının değerlendirilmesi	4	14,2
Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin izlenmesi Ve Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları	1	3,6
Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin izlenmesi ve rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak başarının değerlendirilmesi Ve Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları	2	7,1
Toplam	28	100,0
Cevap vermeyenler	1	
Genel Toplam	29	

Anketi yanıtlayan otel yöneticilerine, işletmelerindeki krizleri önlemeye yönelik yapılan çalışmaların ne olduğuna verilen yanıtlarda; yöneticilerin % 39,3'nün müşterilerin görüş, beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenmesini dikkate aldıkları, % 28,6'sı rakip işletmelerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesine gittikleri, % 14,3'ünün müşterilerin görüş, beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenmesi ve rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak başarının değerlendirilmesini istedikleri saptanmıştır (Tablo:9).

TABLO:10. İşletmelerin Kriz Yönetim Planlarını Kullanmalarında Etkili Olan Kriz Türlerinin Dağılımı

	Frekans	%
Ekonomik krizler	4	18,2
Uluslararası çevre koşullarında meydana gelen değişimler	2	9,1
Terör	5	22,6
Ekonomik krizler ve Uluslararası çevre koşullarında meydana gelen değişimler	1	4,6
Ekonomik krizler ve Terör	6	27,2
Uzun süreli grevler ve Terör	1	4,6
Uluslararası çevre koşullarında meydana gelen değişimler ve Terör	1	4,6
Ekonomik krizler, Uluslararası çevre koşullarında meydana gelen değişimler ve Terör	2	9,1
Toplam	22	100,0
Cevap vermeyenler	7	
Genel Toplam	29	

Kriz yönetim planlarının kullanılmasında etkili olan kriz türlerinden; ekonomik kriz ve terör, yöneticilerin % 27,3'üne göre ilk öncelikli risk unsurları olduğunu belirtirlerken, yöneticilerin % 22,7'si sadece terörü ikinci sırada, % 18,2'i de ekonomik krizleri üçüncü sırada göstermişlerdir (Tablo:10).

TABLO:11 İşletmelerin Kriz Dönemindeki Tanıtım Bütçesinin Toplam Bütçesi İçerindeki Oranın Dağılımı

	Frekans	%
%1-%10	5	35,72
%11-%20	8	57,14
%21-%40	1	7,14
Toplam	14	100,0
Cevap vermeyenler	15	
Genel Toplam	29	

Yöneticilerin % 57,1'lik kısmı kriz dönemindeki tanıtım bütçesinin toplam bütçesi içindeki oranını % 11- %20 arasında, yöneticilerin % 35,7'si ise % 1-%10 arasında olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum anket uygulanan yöneticilerin, işletme tanıtımına ağırlık verilmesini ilk önlem olarak görmemekle birlikte (Bknz. Tablo:11), yine de işletmelerinin tanıtım bütçesinin, toplam bütçe içerisindeki payının artırılmasını yeğlemekte olduklarını göstermektedir (Tablo:11).

TABLO:12 Normal Koşullarda (Kriz Olmayan Dönemde) Tanıtım Bütçesinin Toplam Bütçe İçerisindeki Oranının Dağılımı

	Frekans	%
%1-%10	13	54,2
%11-%20	9	37,5
%21-%40	2	8,3
Toplam	24	100,0
Cevap vermeyenler	5	
Genel Toplam	29	

Kriz olmayan dönemde tanıtımın, denek işletmelerin tanıtım bütçesinin toplam bütçe içerisindeki oranının sırasıyla % 54,2 ile %1-%10 arasında, ikincil olarak %37,5 ile %11-%20 arasında ve nihayet %8,3 ile %21-%40 arasında olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo:12). Bu durum normal koşullarda tanıtım bütçesinin, denek işletme bütçelerinde minimum noktada olduğunu vurgulamaktadır.

TABLO:13 İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Sürelerinin Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlama süreleri	Yaş		Toplam	χ^2	SD	P
	26 -35	36 ve +				
1-2 yıl	fi	7	9	2,007	1	0,157
	%	33,3	42,9			
3 ve +	fi	4	1			
	%	19,0	4,8%			
Toplam	fi	11	10			
	%	52,4	47,6			

Tablo:13'ye göre ankete dahil işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama sürelerinin, işletme yöneticilerinin yaşlarına göre dağılımına bakıldığında, yaşları 26-35 arasında olup kriz yönetim planı hazırlama süreleri 1-2 yıl arasında olan yöneticilerin oranı % 33,3 iken, 3 yıl ve daha üstü için bu oranın % 19 olduğu görülmektedir. Yaşları 36 ve daha üstü olan yöneticilerin, kriz yönetim planı hazırlama süresi 1-2 yıl olan yöneticilerin dağılımı % 42,9 iken, 3 yıl ve daha üstü için bu oran % 4,8 olmaktadır. Böylece işletme yöneticilerin yaşlarının, işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama sürelerinden bağımsız olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testi sonucunda, $p > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmiş yani; işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama sürelerinin yöneticilerin yaşlarından bağımsız olduğu ortaya konulmuştur. Buradan hareketle yönetici yaşlarının kriz yönetiminde herhangi bir etkisinin olmadığı da ortaya konulmuştur.

TABLO:14 İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Sürelerinin Yöneticilerin Eğitimlerine Göre Dağılımları

İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlama süreleri		Eğitim durumu		Toplam	χ^2	SD	P
		Lise	Üniversite ve +				
1-2 yıl	fi	15	2	17	2,071	1	0,150
	%	68,2	9,1	77,3			
3 ve +	fi	3	2	5			
	%	13,6	9,1	22,7			
Toplam	fi	18	4	22			
	%	81,8	18,2	100			

Ankete dahil işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama sürelerinin, işletmelerdeki yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo:14); eğitim durumu lise olan yöneticilerin kriz yönetim planı hazırlama süreleri 1-2 yıl arasında olup oranı %68,2 iken kriz yönetim planı hazırlama süreleri 3 yıl ve daha üstü olan yöneticilerde ise bu oran % 13,6 olmaktadır. Üniversite ve üstü öğrenim durumuna göre, yöneticilerin kriz planı hazırlama süreleri 1-2 yıl ve daha üstü için bu oran % 18,2 olmaktadır. Böylece; denek işletme yöneticilerinin eğitim durumu ile işletme yöneticilerinin kriz planı hazırlama sürelerinden bağımsız olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testi sonucunda, $p > 0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmiş yani; işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama süreleri yöneticilerin eğitim durumlarından bağımsız olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticilerin eğitim durumunun kriz yönetiminde etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

5. SONUÇ

Turizm sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi çeşitli zamanlarda, farklı nedenlerle krizlerin etkili yansımaları görülebilmektedir. Oluşan krizlere bağlı olarak işletmeler, krizlerin olası etkilerini en aza indirebilmek amacıyla çeşitli önlemler almaktadırlar. Kuşkusuz krizlerden otel işletmeleri de önemli ölçüde etkilenebilmektedirler. Çünkü krizin ilk belirtilerinde dahi rezervasyon iptalleri yaşanmaktadır. Bunun en önemli nedeni kişilerin en az riskli ülke veya

bölgeleri tercih etmesinde yatmaktadır. Krizlerin zamanında ve optimum şekilde önlenmesi için turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinin gereken karar ve önlemleri zamanında, ivedilikle almaları gerektiği mutlaklıdır.

Araştırma sonucunda, ampirik olarak İstanbul'da beş yıldızlı oteller incelenmiş, otel yöneticilerinin yaklaşık % 40'nın ekonomik kriz ve terörü, en etkili kriz türü olarak gördükleri belirlenmiş olup, otel yöneticilerin kriz planlarını, bu tür krizlere uyguladıkları ortaya konulmuştur. Yine bu araştırma sonucunda saptanan önemli diğer bir bulgu da, otel işletmeleri yöneticilerinin yaşları ve eğitim durumlarının, kriz yönetim planı hazırlama sürelerinden bağımsız olduğu, yaşların ve eğitim durumlarının kriz yönetiminde etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışma, sadece İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan otel yöneticileri ile sınırlıdır. Ancak, farklı yıldız sayısına sahip oteller üzerinde benzer konuda yapılacak sonraki araştırmalara da ışık tutabilecek, ayrıca otel işletmelerinin kriz dönemlerinde alacakları daha farklı önlemlerin belirlenmesi için ileriki çalışmalara da yardımcı olabilecektir.

Yürürlükteki araştırma çerçevesinde saptanan başlıca bulgular temel başlıklar halinde şöyle sıralanabilir:

- Ankete katılan yöneticilerin % 45,5'i, kriz dönemi yaşamalarında etkili olan en önemli faktörlerden bir tanesinin rekabet olduğunu, % 27,3'ü ise terör olduğunu düşünmektedirler.
- Anket kapsamındaki yöneticilerin % 43,5'i kriz sürecinde işletmelerin yeni ve alternatif pazarlara açılımlarının etkili olacağına inanmaktadır.
- Kriz döneminde yöneticilerin %35'i örgüt büyüklüğü ile personel sayısının yeniden değerlendirilmesini birinci öncelikli önlem olarak görmektedirler.
- Kriz dönemini aşarken yöneticiler, % 38,1'lik bir oran ile satışlarda tüketiciye yeni ve cazip öneriler sunulmasını üçüncü sırada tercih edilebilecek bir önlem olarak düşündükleri, bu önem konusunda fazla istekli olmadıkları görülmektedir. Böylece, yöneticilerin kriz

dönemlerinde fiyat politikalarında da indirimle gidilmesi yönündeki önlemleri son sıralarda tercih ettikleri görülmektedir.

▪ Ankete katılan otel yöneticilerinin % 9,1'i tanıtım harcamalarına ağırlık verilmesini tercih edebileceklerini belirtmiş olup, kriz döneminin aşılmasında tanıtım harcamalarına önem verilmesinin önemli bir önlem olmadığı saptanmıştır.

▪ Anketi yanıtlayan otel yöneticilerinin % 39,3'lük kısmına göre, işletmelerdeki krizleri önlemeye yönelik yapılan çalışmalardan, müşteri görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesinin yapılan çalışmalar arasında önemli bir yere sahip olduğu gözlemlenmiştir.

▪ Kriz yönetim planlarının kullanılmasında etkili olan kriz türlerinden; ekonomik kriz ve terörü yöneticilerin % 27,3'ü ilk öncelikli risk unsuru olarak belirtmişlerdir.

▪ Yöneticilerin % 57,1'lik kısmı kriz dönemindeki tanıtım bütçesinin toplam işletme bütçesi içindeki oranının % 11 ile % 20 arasında olduğunu düşünmekte olup, kriz olmadığı dönemlerde ise, tanıtım bütçesinin toplam bütçe içindeki oranını yöneticilerin % 54,2'lik kısmı % 1 ile % 10 arasında değiştiğini belirtmişlerdir.

Anket kapsamındaki otel yöneticilerinin verdikleri yanıtlar ve bu yanıtların değerlendirilmesi ışığında krizlere yönelik, özellikle kriz yönetim sürecinde otel yöneticilerinin daha iyi bilinçlendirilmesi gerekliliğinin önemi ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

BATCHELOR, P., *Surviving a Corporate Crisis : 100 Things You Need to Know*, Thorogood, 2003

GLAESSER, D., *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*, İstanbul, Set-Systems, 2005

EROĞLU, Ö.; ALBENİ, M., *Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye*, Isparta, Bilim Kitapevi, 2002

GÜLTEKİN, M. K., *Krizde Yönetim krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları*, Ankara, Alp Yayınevi, 2002

HERMAN, C. ,*Crise Dans Les Organisations* , www.wikipedia.org, 11.10.2005

KÜÇÜKALTAN, D.,*Tourism and Terrorism:An Experience of Turkey and the World*, iUniverse, 2006

MAYER, R.; LAFOREST, M., *Probleme Social:Concept Et Les Pricipales Ecoles Théoriques.Revue Service Social*, Vol:39, No:2, Québec, 1990

TACK, P. B., *Kriz Zamanı Yönetim*, İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1994

TANRISEVDİ, A., “Yönetici Bakışı İle Seyahat Acentalarında Dışsal Kaynaklı Kriz Olgusu,” *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* ,Sayı:1, Yıl:1, (Temmuz-Eylül 2004)

TÜZ, M. V., *Kriz Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul 2004

National Research Council Staff, *Summary of a Workshop on Information Technology Research for Crisis Management*, National Academies Press, 1999

<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~nozel/kriz.ppt>, 29.01.2009

<http://www.turob.com>, 13.08.2009

<http://www.wikipedia.org/wiki/Crise>, 04.12.2006