

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KRİZLER VE KRİZLERİN KONAKLAMA  
İŞLETMELERİ ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİ  
ÖRNEĞİ**

**BAHAR TAŞDELEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. CEYHUN CAN ÖZCAN**

**KONYA-2019**

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KRİZLER VE KRİZLERİN KONAKLAMA  
İŞLETMELERİ ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİ  
ÖRNEĞİ**

**BAHAR TAŞDELEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. CEYHUN CAN ÖZCAN**

**KONYA-2019**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN  
ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	BAHAR TAŞDELEN		
	Numarası	17811201032		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	√	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	DOÇ. DR. CEYHUN CAN ÖZCAN		
Tezin Adı	KRİZLER VE KRİZLERİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ			

### ÖZET

Beklenilmeyen durumlarda ortaya çıkan ve mevcut durumları tehdit eden krizler, hem turizm sektörünü hem de birçok sektörü olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle talep unsuru doğrultusunda ilerleyen konaklama işletmelerinde, kriz dönemlerine daha dikkat edilmeli ve krizin etkisini en aza indirebilmek için gerekli kriz yönetimi uygulamaları yapılmalıdır.

Çalışmanın amacı, krizler ve krizlerin konaklama işletmelerinin üzerinde etkilerinin incelenmesi ve bu etkiler doğrultusunda konaklama işletmelerinde nasıl önlemler alındığının yöneticiler tarafından değerlendirilmesidir. Çalışmanın evrenini, Konya ilinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli ve Belediye Belgeli konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise, Konya ilin merkez ilçeleri olan, Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerde yönetici pozisyonunda görev alan kişilere nicel araştırma yöntemi olan anket tekniği ile sorular sorulmuş ve cevapları SPSS paket programı ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Çalışma doğrultusunda konaklama işletmelerinde ne tür krizlerin meydana geldiği ve kriz dönemlerinin konaklama işletmelerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Ayrıca çalışmada konaklama işletmelerinde kriz süresi ve kriz yönetimi konusu da ele alınarak uygulanan stratejilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Turizm, Konaklama İşletmeleri, Kriz Yönetimi**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN  
ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Author's	Name and Surname	BAHAR TAŞDELEN		
	Student Number	17811201032		
	Department	Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	√	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	DOÇ. DR. CEYHUN CAN ÖZCAN		
Title of the Thesis/Dissertation	The CRISES AND IMPACT OF CRISES AN ACCOMADATION ENTERPRISES: THE CASE OF KONYA			

#### ABSTRACT

Crises that arise in unexpected situations and threaten the current situation adversely affect both the tourism sector and many other sectors. Particularly in accommodation establishments that progress in line with the demand element, more attention should be paid to crisis periods and necessary crisis management practices should be implemented in order to minimize the impact of the crisis.

The aim of this study is to investigate the effects of crises and crises on accommodation establishments and to evaluate how these measures are taken in the accommodation establishments by managers. The population of the study consists of accommodation enterprises with Tourism Operation Certificate and Municipality Certificate operating in Konya. The sample of the study consists of 3, 4 and 5 star accommodation establishments in the central districts of Konya, Selcuklu, Meram and Karatay districts. Questionnaires, which are the quantitative research method, were asked to the people in the managerial positions in these enterprises and their answers were transferred to the computer with SPSS package program.

In line with this study, what kind of crises occurred in accommodation establishments and how crisis periods affected accommodation establishments were examined. In addition, the duration of the crisis in crisis management and crisis management issues are also discussed and the strategies implemented.

**Keywords:** Tourism, Accommodation Enterprises, Crisis Management

## ÖNSÖZ

Çalışmanın başlangıcından bitimine kadar, yoğun akademik ve idari çalışmalarına rağmen her zaman yanımda olan, ihtiyaç duyduğum noktalarda benden yardımını esirgemeyerek yol gösteren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ceyhun Can ÖZCAN'a, yüksek lisans eğitimim boyunca yaşadığım her sıkıntıda sabırla beni destekleyen ve çalışma süresince fikir ve desteklerini her zaman hissettiğim, yoğun iş temposuna rağmen vaktini ayıran Sn. Oğuz Can BOZKURT'a ve bütün eğitim hayatım boyunca benden maddi manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen annem Melek TAŞDELEN ve babam Mustafa TAŞDELEN'e ve ayrıca bu süreçte bana yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Ceyhun Çağlar KILINÇ'a ve arkadaşım Yasin Ekici'ye sonsuz teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Konya, 2019

Bahar TAŞDELEN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
TABLolar DİZİNİ .....	v
ŞEKİLLER TABLOSU .....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KRİZ TANIMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI

1.1.	Kriz Kavramı ve Krizin Tanımı .....	3
1.2.	Krizlerin Ölçütleri ve Özellikleri .....	5
1.3.	Kriz Türleri.....	8
1.4.	Krizin Kaynakları.....	9
1.4.1.	Dış Çevre Kaynakları.....	10
1.4.1.1.	Doğal Felaketler .....	11
1.4.1.2.	Ekonomide Yaşanan Belirsizlikler ve Dalgalanmalar .....	11
1.4.1.3.	Teknolojide Yaşanan Gelişmeler ve Yenilikler .....	12
1.4.1.4.	Sosyo-Kültürel Faktörler .....	12
1.4.1.5.	Hukuki ve Politik Düzenlemeler .....	12
1.4.1.6.	Rekabet.....	13
1.4.1.7.	Uluslararası İlişkiler .....	13
1.4.2.	İç Çevre Kaynakları .....	13
1.4.2.1.	Üst Yönetimin Yetersizliği ve Yaptığı Hatalar .....	14
1.4.2.2.	Örgütün Yaşam Evresi .....	15
1.4.2.3.	Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik .....	16
1.4.2.4.	Finansal Yapı.....	16
1.4.2.5.	İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri.....	17
1.4.3.	İç ve Dış Çevre Kaynaklarının Etkileşimi .....	17
1.5.	Kriz Süreci ve Sonuçları .....	18
1.5.1.	Kriz Öncesi Dönem .....	19
1.5.2.	Kriz Dönemi .....	19
1.5.2.1.	Kriz Döneminin Özellikleri .....	19
1.5.3.	Kriz Sonrası Dönem.....	20
1.5.4.	Krizlerin İşletmeler Üzerinde Etkileri ve Sonuçları .....	20
1.6.	Kriz Yönetimi.....	22
1.6.1.	Kriz Yönetiminin Özellikleri .....	23
1.6.2.	Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları .....	24
1.6.2.1.	Kriz Sinyallerin Alınması.....	25
1.6.2.2.	Hazırlık ve Korunma .....	26
1.6.2.3.	Denetim Altına Alma .....	27
1.6.2.4.	Normal Duruma Dönüş .....	27
1.6.2.5.	Öğrenme ve Değerlendirme .....	27
1.7.	Kriz Öncesi, Kriz Döneminde ve Kriz Sonrası İşletme Yönetimi .....	28

### İKİNCİ BÖLÜM

#### TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ VE ETKİLERİ

2.1.	Turizmin Tanımı .....	29
------	-----------------------	----

2.2.	Turizm Sektörünün Tanımı .....	30
2.3.	Turizm Sektörünün Özellikleri .....	32
2.4.	Turizm Sektöründe Kriz Kavramı.....	33
2.5.	Turizm Sektöründe Yaşanan Krizlerin Özellikleri .....	36
2.6.	Turizm Sektöründe Yaşanan Krizlerin Nedenleri ve Çeşitleri .....	37
2.6.1.	Doğal Afetlerin Sonucu Turizm Sektöründe Ortaya Çıkan Krizler ....	37
2.6.2.	Savaşlar ve Terör Sonucu Turizm Sektöründe Yaşanan Krizler .....	38
2.6.3.	Ekonomik Krizlerin Turizm Sektöründe Yarattığı Krizler.....	41
2.7.	Turizm Sektöründe Krizlerden Etkilenen İşletmeler .....	41
2.7.1.	Havayolu İşletmelerinin Krizlerden Etkilenmesi .....	42
2.7.2.	Seyahat İşletmelerinin Krizlerden Etkilenmesi .....	43
2.7.3.	Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Krizlerden Etkilenmesi .....	44
2.8.	Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi .....	45

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ VE ETKİLERİ

3.1.	Konaklama İşletmelerinin Tanımı .....	48
3.2.	Konaklama İşletmelerinin Özellikleri .....	49
3.3.	Konaklama İşletmelerinin Önemi .....	51
3.4.	Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	55
3.4.1.	Asli Konaklama İşletmeleri .....	56
3.4.1.1.	Otel İşletmeleri .....	56
3.4.1.2.	Kampinger .....	57
3.4.1.3.	Moteller .....	57
3.4.1.4.	Tatil Köyleri .....	57
3.4.1.5.	Pansiyonlar .....	57
3.4.2.	Yardımcı Konaklama İşletmeleri.....	58
3.4.2.1.	Apart Oteller .....	58
3.4.2.2.	Oberj .....	58
3.4.2.3.	Hostel .....	58
3.4.2.4.	İkincil Konutlar .....	59
3.4.2.5.	Yüzer Tesis İşletmeleri.....	59
3.4.2.6.	Diğer Yardımcı Konaklama İşletmeleri .....	59
3.5.	Konaklama İşletmelerinde Kriz .....	59
3.5.1.	Konaklama İşletmelerinde Krize Neden Olan İçsel Faktörler .....	60
3.5.1.1.	Örgütsel Sorunlar .....	60
3.5.1.2.	Hizmette Ortaya Çıkan Sorunlar .....	61
3.5.2.	Konaklama İşletmelerinde Krize Neden Olan Dışsal Faktörler .....	62
3.5.2.1.	Doğal Çevre .....	62
3.5.2.2.	Uluslararası Çevre .....	62
3.5.2.3.	Politik ve Ekonomik Koşullar .....	63
3.5.2.4.	Yasal Hukuki Düzenlemeler .....	63
3.5.2.5.	Teknolojik Faktörler.....	64
3.5.2.6.	Terör Eylemi ve Çatışma Ortamı .....	64
3.5.2.7.	Aracılardan Kaynaklanan Sorunlar .....	64
3.6.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri .....	65
3.7.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi .....	67
3.7.1.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Öncesi Yönetimi .....	68

3.7.1.1.	İç ve Dış Çevre Analizlerinin Yapılması .....	69
3.7.1.2.	Erken Uyarı Sistemleri Geliştirmek .....	70
3.7.1.3.	Kriz Yönetim Planı Hazırlamak .....	70
3.7.1.4.	Personel Eğitimi .....	71
3.7.1.5.	Muhtemel Kriz Senaryoları Hazırlamak .....	71
3.7.2.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Anında Kriz Yönetimi .....	72
3.7.3.	Konaklama İşletmelerin Kriz Sonrası Kriz Yönetimi .....	73

#### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **ARAŞTIRMA AMACI, YÖNTEMİ, TEKNİKLERİ, VERİ KAYNAKLARI, BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

4.1.	Araştırmanın Amacı .....	75
4.2.	Araştırmanın Önemi .....	75
4.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	76
4.4.	Araştırmanın Yöntemi.....	76
4.5.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	76
4.6.	Araştırmanın Bulguları .....	77
4.6.1.	Konaklama İşletmelerine ve Yöneticilerine Ait Bulgular .....	78
4.6.2.	Faktör Analizi Bulguları .....	80
4.6.3.	Betimsel Analiz Bulguları .....	82
4.6.4.	Bağımsız Gruplar t-testi Bulguları .....	83
4.6.5.	ANOVA Bulguları .....	84
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>		<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>96</b>
<b>EKLER .....</b>		<b>105</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>107</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Krizlerin Nedenleri ve Bu Nedenlere Örnekler .....	5
<b>Tablo 2.</b> Kriz Öncesi Dönemde İzlenmesi Gereken Sinyal Kaynakları.....	28
<b>Tablo 3.</b> Turizm Sektörünün Yapısı.....	31
<b>Tablo 4.</b> 2012-2018 Arası Türkiye'yi Ziyaret Eden Rus Turist Sayıları .....	34
<b>Tablo 5.</b> Dünya'da Yaşanan Turizm Sektörüne Yönelik Terör Saldırıları.....	40
<b>Tablo 6.</b> Tarihte Yaşanan Havayolu İşletmeleri Krizleri .....	43
<b>Tablo 7.</b> Türkiye'ye Gelen Ziyaretçilerin Kişi Başı Ortalama Harcaması, Aylık (2018).....	52
<b>Tablo 8.</b> Türkiye'deki Turizm Gelirlerinin İhracat Gelirlerine Oranı (2010-2018 Yılları Arası).....	53
<b>Tablo 9.</b> Türkiye'deki Turizm Giderlerinin İthalat Giderlerine Oranı (2010-2018 Yılları Arası).....	53
<b>Tablo 10.</b> Türkiye'de Bulunan Bakanlık Belgeli Konaklama Tesisleri (2018).....	54
<b>Tablo 11.</b> Türkiye'de Bulunan Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri (2018) .....	55
<b>Tablo 12.</b> Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Demografik Özellikleri	78
<b>Tablo 13.</b> Konaklama İşletmelerinin Demografik Özellikleri .....	79
<b>Tablo 14.</b> Krizlerin Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkisindeki Boyutları Belirleyen Faktör Yükleri Analizi .....	81
<b>Tablo 15.</b> Ortalama ve Standart Sapmaya Göre Betimsel Analiz.....	82
<b>Tablo 16.</b> Yöneticilerin Cinsiyetine Göre t-testi Bulguları.....	83
<b>Tablo 17.</b> İşletme Tipine Göre t-testi Bulguları .....	84
<b>Tablo 18.</b> İşletme Yaşına Göre ANOVA Testi Bulguları .....	85
<b>Tablo 19.</b> İşletme Sınıfına Göre ANOVA Testi Bulguları .....	85
<b>Tablo 20.</b> Fiyat, Planlama ve Yönetim Faktörlerinin İşletme Sınıfına Göre Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 21.</b> Yöneticilerin Yaşına Göre ANOVA Testi Bulguları.....	87
<b>Tablo 22.</b> Sektör Tecrübesine Göre ANOVA Testi Bulguları.....	87
<b>Tablo 23.</b> Yönetim Faktörünün, Yöneticilerin Sektör Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 24.</b> Çalışan Personel Sayısına Göre ANOVA Testi Bulguları.....	88
<b>Tablo 25.</b> Fiyat ve Yönetim Faktörünün, Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 26.</b> Yönetici Pozisyonuna Göre ANOVA Testi Bulguları.....	90
<b>Tablo 27.</b> Fiyat ve Yönetim Faktörünün, Konaklama işletmelerinde Çalışan Yöneticilerin, Yönetici Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları	90
<b>Tablo 28.</b> Çalışmanın Hipotez Sonuçları .....	91

**ŞEKİLLER TABLOSU**

<b>Şekil 1.</b> Kriz Yönetimi Süreci .....	25
--	----



**KISALTMALAR LİSTESİ**

ICM	Institute for Crisis Management (Kriz Yönetim Enstitüsü)
WTO	World Tourism Organization (Dünya Turizm Örgütü)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SWOT	Strenghts-Weaknesses-Oppurtunities-Threats (Güçlü Yönler-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler)

## GİRİŞ

Turizm sektörü ülke ekonomileri bakımından değerlendirildiğinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için oldukça önem arz etmektedir. Turizm sektörünün, ödemeler dengesine, gelir etkisine, istihdam artışına, küçük işletmeler için iş olanaklarına etkisi olduğu bilinmektedir. Sektörde yaşanan olumlu gelişmeler hem ülke ekonomisi hem de bölgede yer alan diğer işletmeler açısından da olumlu gelişmeleri beraberinde getirdiği gibi yaşanan olumsuzluklar ve ortaya çıkan kriz dönemleri de aynı şekilde ülke ve bölge bazında birçok olumsuzluklara neden olmaktadır.

Genel anlamda kriz mevcut durumları tehdit eden olumsuz sonuçlara neden olan ve hemen müdahale gerektiren durumları ifade etmektedir. Yaşanan kriz türüne göre işletmelerin etki boyutları da değişmektedir. Krizler önceden tahmini güç durumlardır. Aynı zamanda kriz dönemi atlatılsa dahi bir daha olmayacağını garantiye alamaz. Bu nedenle işletmeler hazırlıklı olmak zorundadır.

Arz-talep unsurları doğrultusunda dinamikliğini sürdüren ve hizmet sektörü olan turizm sektöründe yaşanan krizler, hizmet kalitesinin düşmesine, işletme imajının zedelenmesine ve finansal sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Yaşanan krizler sadece işletmeler için olumsuzluklara neden olmayıp devlet ekonomisine de zarar vermektedir.

Konaklama işletmeleri yapı itibari ile krizlerden çok kolay etkilenen işletmelerdir. Kriz dönemi konaklama işletmelerinin verimliliğini düşürerek sektörde her zaman önemli olan insan unsuru faktörünü de kötü etkilemektedir. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti ile beraberinde taleplerde azalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, krizler ve krizlerin konaklama işletmeleri üzerine etkilerinin incelenmesidir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birince bölümde krizler ve kriz yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanmaktadır. İkinci bölümde ise turizm işletmeleri hakkında bilgi verilmekte ve turizm işletmelerinde kriz kavramı açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışmamızın ana konusu olan

konaklama işletmeleri, konaklama işletmelerinde krizler ele ve konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kavramları ele alınmış ve krizlerin konaklama işletmelerine etkileri değerlendirilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise çalışmada kullanılan uygulama ele alınmış, krizlerin konaklama işletmelerine etkisinin Konya ilindeki konaklama işletmeleri üzerinde etkisi incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise literatür dikkate alınarak çalışmanın sonucuna yer verilmiş ve gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ TANIMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI

#### 1.1. Kriz Kavramı ve Krizin Tanımı

Kriz kavramının kökeni Yunanca “krisis” kelimesinden gelmektedir. Bu terim birçok farklı bağlamda kullanılmaktadır. Hukuki anlamda ise haklı ve haksız birbirinden ayırmak, teolojik anlamda kurtuluşu ve lanetlemeyi birbirinden ayırmak amacı ile kullanılmaktadır. Klasik tıbbın 16 yy. itibarı ile ortaya çıkışı ile kriz terimi günümüz anlamları ile daha yakın hale gelerek politika, toplum ve ekonomi alanlarında kullanılmaya başlandı (Glaesser, 2006: 11).

Çince de kriz, “fırsat ve tehdit” anlamına gelen semboller olan “Wei-ji” ile ifade edilmektedir. Bu iki sembol krize hem olumlu hem de olumsuz şekilde bir anlam yüklemektedir (Ulmer Sellnow ve Seeger, 2007: 4). Daha açık bir ifade ile içinden çıkılması zor durumlar, kötü gidişat ve sonucu tehlikeli durumları da ifade etmektedir (Doğan, 2009: 609). Kriz anlamı itibarıyla ani ve hissettirerek meydana gelse de genel anlamıyla durgunluk ve bunalım anlamını ifade etmektedir (Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009: 433).

Bir başka tanıma göre kriz, beklenilmeyen, önceden sezilemeyen, hemen cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, örgütün değerlerini, amaçlarını hedeflerini ve iş görme becerilerini tehdit eden bir durumdur (Dinçer, 2004: 270). Irvine (1987)’ye göre kriz, işletmenin geçmişten süregelen işlevlerine zarar veren bir dengesizlik durumudur. Örgütün kısa ve uzun vadeli amaçlarını tehdit eden, hemen tepkiler gerektiren ve bununla beraber tepki için karar verme süresi kısıtlı olan ve en önemlisi oluşumuyla karar ve tepki verme birimlerini şaşkırtan ve onları kararsızlığa sürükleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Topuz, 2009: 3).

Başka bir tanıma göre ise kriz, örgütün hedeflerini ve örgüt faaliyetlerinin işleyişini tehdit eden, kimi zamanda örgütün yaşamını tehlikeye atan, bir an önce

teпки gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz için aldığı tedbirleri yetersiz kılan ve örgüte gerilim yaratan bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 1997: 312).

Krizler olağanüstü bir durum olarak karşımıza çıkmaktadırlar ve pazar sistemi çerçevesinde, pazarın işlevlerinin durması, zedelenmesi, pazarın engellenmesi veya çok hassaslaşıp büyük oranlarla dalgalanmalara sebebiyet vermesi anlamına gelmektedir (Serçek, 2017: 53).

İşletme yönetimi olarak ise kriz kavramının tanımı, önceden tahmin edilemeyen, beklenilmeyen ve hemen müdahale edilmesi gereken, örgütlerin uyum ve savunma mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini ve amaçlarını tehdit altına alan bir durum şeklinde tanımlanmıştır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 502).

İktisat bilimine göre ise kriz; “bir ekonomik örgütün, varlığını eskisi gibi devam ettirememesi ve örgütü normal koşullara ulaşabilmek için gerekli değişiklikleri yapmak zorunda olduğu süreç” şeklinde tanımlanmıştır (Tuna, 1997: 34).

Ekonomik anlamda ise kriz; “önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise firmaları ciddi olarak etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarması anlamına gelmektedir (Aktan ve Şen, 2001: 1225).

Örgütlerin normal işleyişlerinde ortaya çıkan her durumun kriz olarak nitelendirilmemesi gerekmektedir. Krizler beklenmedik zamanlarda ortaya çıkmaktadırlar. Önceden tahmin edilmesi zor olan krizler örgütlerde ciddi sorunlar yaşatmaktadır. Krizler kısa ve uzun vadeli olabilmektedirler. Bu yönünden dolayı örgütlerde yaşanan her sorun kriz niteliği taşımamaktadır.

Aşağıdaki tabloda krizlerin nedenleri ve bu nedenlerden dolayı kaynaklanan bazı krizler gösterilmiştir.

**Tablo 1. Krizlerin Nedenleri ve Bu Nedenlere Örnekler**

<b>Nedenler</b>	<b>Örnekler</b>
<b>Savaşlar ve Ayaklanmalar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hindistan ve Slovenya Savaşı, Aralık 1999</li> <li>• Gambia'daki 1994 Darbesi</li> <li>• Fiji'deki 1987 ve 2000 Darbesi</li> <li>• Los Angeles ve San Francisco'daki Nisan 1991 Ayaklanmaları</li> </ul>
<b>Salgın Hastalıklar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lejyoner Hastalığı, İspanya Temmuz 2001</li> <li>• Creutzfeldt-Jakop Hastalığı, 1993</li> <li>• Şap Hastalığı, Şubat 2001</li> <li>• Şarbon Hastalığı, ABD Eylül 2001</li> </ul>
<b>Ulaşım Kazaları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estonya Feribot Felaketi, Eylül 1994</li> <li>• Air Force Concerde Kazası, Temmuz 2000</li> <li>• Eschede Tren Kazası, Haziran 1998</li> </ul>
<b>Doğal Afetler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erika Petrol Tankeri Felaketi, Aralık 1999</li> <li>• Umbria Dearthemi, Eylül 1997</li> <li>• Mitch Kasırgası ABD, Ekim 1998</li> <li>• Etna Volkan Patlaması, 2001</li> </ul>
<b>Terör Olayları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sarin Gazı Saldırısı, Japonya, Mayıs 1995</li> <li>• Filipinlerdeki Rehin Olayları, Nisan 2000</li> <li>• 90'lı Yıllarda Türkiye'deki Terör Saldırıları</li> </ul>
<b>Siyasi ve Ekonomik Olaylar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avusturya Boykotu, 2000</li> <li>• Asya'daki Finansal Kriz, 1997</li> </ul>

**Kaynak:** Glaesser, 2006: 17.

## 1.2. Krizlerin Ölçütleri ve Özellikleri

Krizler, örgütleri sıkıntı içerisine sokan, yöneticileri gerilim içerisinde bırakan, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmemesi durumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Elma ve Demir, 2012: 250). Örgütlerin günlük işlevlerini yerine getirirken karşılaştıkları her soruna kriz gözüyle bakmamaları gerekmektedir. Kriz örgütlerin bünyesinde zarara neden olmaktadır. Bu nedenle yaşanan sorunların kriz olarak nitelendirebilmesi açık vereceği zararları göz önünde bulundurmamak gerekmektedir (Pearson, Mısra, Clair ve Mitroff, 1997: 51).

Krizler üzerine araştırma yapan birçok araştırmacı, sorunların kriz olarak değerlendirilmesi ölçütü konusunda görüş ayrılığına düşmektedirler. Bir olayın kriz olarak kabul edilmesi üzerine Hermann, kriz ölçütlerini 3 madde altında toplamaktadır (Keown-McMullan, 1997: 4). Bu ölçütler;

- İşletmenin amaçlarının gerçekleşemeyecek şekilde riskli ve tehdit durumunda bulunması,
- Çıkan sorun ile ilgili kararların kısa bir sürede alınması gerekmesi,
- Sorunların birden bire meydana gelmesi

Hermann, bu ölçütleri taşıyan sorunların kriz olarak nitelendirilebileceğini belirtmektedir. Brewton (1987)'a göre ise örgütlerin bir olayı kriz olarak nitelendirmesi ve değerlendirmesi için aşağıdaki ölçütlerden bazılarını ya da hepsini barındırması gerekmektedir (Akıncı, 2010: 231). Bu ölçütler;

- İşletmelerin faaliyetlerinde gözle görülür bir aksama,
- Kamu düzenlemelerinde meydana gelen artış,
- İşletmenin imajının toplum üzerinde olumsuzlaşması,
- Finansal engellerle karşılaşma,
- Zamanın verimsiz kullanılması,
- İşletme çalışanlarının verimliliklerin düşmesi, moral ve motivasyonun azalması şeklinde sıralanmaktadır.

Kriz dönemleri örgütün hedeflerini tehdit etmekte ve örgütün sürdürülebilirliğini tehlikeli durumlara sürüklemektedir. Belirsizlik özelliği ile bilinen kriz kavramının diğer özellikleri ise (Demirtaş, 2000: 359);

- Kriz durumları tahmin edilemez.
- Kriz örgütün amaç ve varlığını tehdit etmektedir.
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz hemen müdahale gerektirir.
- Kriz karar veren kişilerde gerilim yaratır.

Akgemci (2008: 430), krizin tanımlamalarından yola çıkarak krizin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Krizlerin nedeni, işletmelerin farklı birimlerinde ve değişik zamanlarında oluşan birbirine birçok olaya dayanır. Dolayısıyla ortaya çıkan olaylar, zincirleme bir reaksiyon olarak birbirine etki edebilmekte ve krizlerin etkisini arttırabilmektedir.
- Kriz durumlarında en çok boşluk yaratan, örgüt üst düzey yönetimini gerilim içine iten, karşılaşılan ve karşılaşılması muhtemel olan olayları ve belirsizlik durumunda geç kalmadan bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmaktadır.
- İşletmenin karşılaştıkları her türlü kriz için önerilebilecek ortak bir çözüm yolu yoktur.
- İşletmeler açısından krizler, oldukça kritik durumlar olup, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir.
- Krizler, işletmelerin çevresel değişimleri algılama yetkilerini bozduğundan, ortaya çıkan problem karşısında işletmeleri ya hiçbir şey yapmamaya ya da uygunsuz davranışlar sergilemeye yöneltmektedir.
- Krizin üstesinden gelinmesi ve kriz ortamında izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilginin ve zamanın bulunması güçtür. Dolayısıyla kriz karar veren kişilerde gerilim yaratmaktadır.
- Kriz, önceden sezilemeyen ani bir değişikliği ifade ettiğinden meydana gelebilecek değişimler örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit etmektedir.

Krizlerin genel olarak özellikleri, tahmin edilememeleri ve örgütlerin tahmin ve önleme mekanizmaları devre dışı bırakması olarak tanımlanabilmektedir. Alınacak kararlarda zaman faktörünün kısıtlı olması krizi savuşturacak bilgi ve malzemenin örgüt bünyesinde bulunmaması ve kriz döneminde karar verecek organlar üzerinde gerilim ve stres yaratması krizin diğer özellikleri olarak gösterilmektedir (Tutar, 2011: 18). Klasikleşmiş özelliklere karşı, krizler modern

zamanda daha farklı özellikler göstermektedir. Boin ve Lagadec (2000: 186) modern krizin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır;

- Büyük etkilere sahip olmakla beraber geniş bir nüfusu etkilemektedir.
- Ekonomik maliyetler açısından oldukça yüksektir.
- Klasik önlem yöntemlerine karşı dirençlidir.
- Eşine rastlanmamış, kapsamlı ve birbirleri ile ilişkili sorunlara neden olur ve yaşamsal faaliyetleri etkilemektedir.
- Çok yönlü yansıtma olayı nedeniyle kartopu dinamiği etkisi yapar.
- Güvenilir örgütlerle, halkla, medyayla ve kriz mağdurlarıyla önemli bir iletişim sorunu ortaya çıkarmaktadır.

Krizler, herhangi bir organizasyonda eşine daha önce rastlanılmamış bir durum olarak göze çarpmaktadır. Krizler, organizasyonlara zarar vermekle kalmayıp organizasyonları tehdit eden içlerinde belirsizlik bulunduran, organizasyonların faaliyetlerini tehdit edici bir sürpriz ile organizasyonların karşısına çıkan ve bu tehdit ve sürpriz unsuruna cevap vermek için yeterli zaman olmayan birer olay olarak karşımıza çıkmaktadır (Ulmer, vd., 2007: 5-6).

### 1.3. Kriz Türleri

Krizin türleri araştırmacılara göre farklılık göstermektedir. Krizin türlerini iyi bilmeyen organizasyonlar, kriz gerçekleştiğinde uygulanacak yöntemleri iyi analiz edememektedir. Bu nedenden dolayı krizin türleri organizasyonlar açısından büyük önem arz etmektedir.

Gundel (2005)'e göre krizlerin türleri dört ana başlık altında toplamaktadır. Bunlar;

*Geleneksel Krizler:* Geleneksel olarak adlandırılan krizler tahmin edilmesi kolay olan ve gerçekleştiğinde doğuracağı sonuçların bilinmesi özelliği ile karşımıza çıkmaktadır. Bu krizler gerçekleştiğinde örgütler önleme ve savunma planları ile krizden daha az zararla kurtulmak istemektedirler.

*Beklenmedik Krizler:* Geleneksel krizlere oranla daha az gerçekleşen krizler olarak karşımıza çıkmaktadır. Etki edilebilir fakat önceden tahmin edilemeyen krizlerdir. Bu tür krizlerde ekiplerin hazırlıksız yakalanışı krizlerin etkisinin daha çok hissedilmesini sağlamaktadır.

*İnatçı Krizler:* İnatçı krizler önceden tahmin edilebilir fakat bu krizlere müdahale etmek bir hayli zor olmaktadır. İnatçı krizlere tepki vermek zor ve krize hazırlık yapmak pek mümkün olmamaktadır. İnatçı krizlere örnek olarak, bölge açısından uygun olmayan yerlere kurulan nükleer santrallerin bölge halkına ve çevreye verdiği zararlar inatçı kriz olarak karşımıza çıkmaktadır. Krizin öngörülmesi muhtemel fakat tedbir alma veya engelleme konusundan güçlükler karşımıza çıkmaktadır.

*Esas Krizler:* Esas krizler diğer kriz türlerinden tamamen farklıdır. Diğer kriz türlerinin bazıları önceden tahmin edilebilmekte, bazılarında alınacak tedbirler bilinmekte ve bazılarında etkisini minimuma indirme çalışmaları yapılmaktadır. Fakat esas krizler önceden tahmin edilemez, gerçekleştiğinde çoğunlukla şaşırtıcı etki yarattığı için verilecek tepki süresi uzun olmaktadır. Esas krizlere hazırlık yapmak oldukça zor ve tepkiler yeterli olmamaktadır.

Kriz türleri ile ilgili, Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Kriz Yönetim Enstitüsü (ICM) krizleri 4 kategoriye ayırmıştır (Göçen, Yirik ve Yılmaz, 2011: 495). Bunlar;

- Doğal afetler (deprem, volkanik faaliyetler vb.)
- Mekanik problemler (boruların kopması, elektrik kaynaklı sorunlar vb.)
- İnsan hataları (yanlış tesisat kurulması, çalışanlar arasındaki yanlış iletişim vb.)
- Yönetimsel kararların veya kararsızlıkların yol açtığı krizler olarak tanımlanmaktadır.

#### **1.4. Krizin Kaynakları**

Kriz döneminde örgütler çok hızlı ve doğru karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Verilen kararların başarılı olabilmesi için belirsizliği en minimum

düzeeye indirmek gerekmektedir (Aymankuy, 2001: 107). Akademik anlamda yapılan çalışmalarda krizler, insan hataları, gelişen ve değişen yapının takip edilmemesi, teknolojiye ayak uyduramama, organizasyondaki bozukluklar, başarısızlık ve yetersizliğin üstünde durmama gibi sebeplerden ortaya çıkmaktadırlar (Tutar, 2011: 23).

Milburn, Schüler ve Watman (1983)'e göre krizlerin ortaya çıkma sebepleri işletme dışı faktörler ve işletmen kendi içerisinde bulundurduğu yapısal sorunlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak krizin kaynaklarını üç temel ana başlıkta toplamak mümkün olmaktadır. Bunlar; dış çevre kaynakları, iç çevre kaynakları ve iç ve dış çevre kaynaklarının etkileşimidir (Akıncı, 2010: 53).

#### **1.4.1. Dış Çevre Kaynakları**

Örgütlerin bünyesinde yaşanan krizlerin büyük bir kısmı dış çevre faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Krizleri meydana getiren dış çevre faktörleri, örgütlerin kontrol edemediği ve örgütlerin tamamen dışında kalan faktörlerdir (Dinçer, 2004: 407-408).

Albanese (1998)'e göre işletmeler dış çevresini incelerken, üç farklı çevre tanımlaması yapılmaktadır. Bunlar;

*Gerçek dış çevre:* İşletmelerin iç çevresinin dışında kalan, işletmeyi ilgilendiren faktörler ve şartlardan meydana gelmektedir. Yasal düzenlemeler, rakipler, alıcılar, satıcılar, teknoloji ve ekonomiyi içinde bulunduran gerçek dış çevre işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için sürekli iletişim kurması gereken çevre olarak göze çarpmaktadır.

*Algılanan dış çevre:* Gerçek dış çevrenin işletme tarafından nasıl algılandığıdır. Gerçek dış çevrede gerçekleşen olaylar işletmeler tarafından farklı algılanmaktadır. Yaşanan gelişmeler bazı işletmeler tarafından fırsat, bazıları tarafından tehdit olarak algılanmaktadır. Buradaki en önemli husus işletmeye en yararlı şekilde algılanıp hareket edilmesidir.

*Karar alanı ve uygulama çevresi:* Bu tanım ise, algılanan çevreden tercih ettiği alanı ifade etmektedir. İşletmeler hiçbir zaman gerçek ve algılanan çevrenin tamamına yönelik hareket edemezler. Öncelik verilen ve önemsenen faktörlere daha çok çaba sarf ederler.

Örgütler açık sistemli yapılardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için, dış çevre ile olan bağlantısını sürekli aktif tutmalıdırlar. Çevrelerinden bilgi, insan kaynağı, ham madde ve finans gibi girdileri alır, kâr etmek, sürekliliğini devam ettirmek, sektörde yükselmek ve tüketicileri tatmin etmek amacıyla dış çevreden aldıkları girdileri işleyerek mal ve hizmete çevirirler (Mullines, 2004: 71).

Kriz'e neden olan dış çevre faktörleri şu şekilde incelenebilmektedir (Dinçer, 2004: 386).

#### **1.4.1.1. Doğal Felaketler**

Doğal felaketler işletmelerin tamamen kontrolleri dışında gerçekleşen ve gerçekleşmeden önce hiçbir şekilde tedbir alınamayan olaylardır. Doğal felaketlere örnek olarak, deprem, sel, salgın hastalıklar gösterilebilir. Doğal felaketler sonucu maddi manevi hasar meydana gelmekle beraber can ve mal kaybı kaçınılmazdır. İşletmeler her ne kadar krizlere karşı tedbir alsalar da doğal felaketler en üst düzey tedbir alan işletmeyi bile kriz ile karşı karşıya bırakabilmektedir.

#### **1.4.1.2. Ekonomide Yaşanan Belirsizlikler ve Dalgalanmalar**

Günümüzde işletmeleri krize sürükleyen en önemli etkenler arasında ekonomi gelmektedir.

İşletmeler, finansal olarak girdilerinde yaşanan azalma, piyasadaki yüksek fiyat artışları, mal ve hizmet piyasalarında arz ve talep dengesinin bozulması, işletmelerin içerisinde bulunduğu ülkelerin ödemeler dengesindeki bozukluklar, ithalat ve ihracatta meydana gelen değişimler, talep unsurlarının satın alma gücünün azalması, yüksek oranda enflasyon, grevler gibi sorunlar yaşayarak ekonomik yönden krize sürüklenmektedirler (Özden, 2009: 8)

### **1.4.1.3. Teknolojide Yaşanan Gelişmeler ve Yenilikler**

Teknoloji günümüzde işletmeler açısından çok önemli bir yere sahip olmaktadır. Teknolojik gelişmeleri takip edebilmek işletmelerin en büyük gayelerinden birisi durumdadır. Teknolojik gelişim ve değişmelerini takip edemeyen işletmeler günümüz teknoloji şartlarına ayak uyduramayıp krizler ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Pira ve Sohodol, 2004: 37).

Örgütlerin yaşadığı bir başka teknoloji kaynaklı kriz ise, teknolojinin gelişmesi ile meydana gelen mal ve hizmetlerin, örgütlerin ürettiği mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilirse örgütler ciddi krizlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Akat vd., 1997: 149).

Teknolojik gelişmeler toplumsal hayatı zorla bir değişiklik içerisine sokmaktadır. Toplumsal hayattaki zorlu değişim işletmelerde de değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Eğer ki bu değişime ayak uyduramama faktörü devreye girerse kriz kaçınılmaz bir son olarak karşımıza çıkmaktadır (Tüz, 2001: 6).

### **1.4.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Sosyo-kültürel faktörler krize sebebiyet veren dış bir faktördür. Toplumda yaşanan kültürel değişimler köklü değişimler olarak ifade edilebilmekte ve bir kriz ortamını meydana getirmektedirler.

Sosyo-kültürel etkenler; terör olayları, yönetsel darbe veya darbe girişimleri, ülkede meydana gelecek iç savaş, ülke genelinde alınan grevler olarak sıralanabilmekte ve bu etkenler işletmeleri krizlere sürüklemektedirler (Özden, 2009: 9).

### **1.4.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler**

Örgütlerin uymak zorunda olduğu yasa ve kurallar mevcut olmaktadır. Hukuk kurallarında meydana gelen değişimleri örgütlerin kısa sürede benimsemeleri gerekmektedir aksi takdirde gelişmelere ayak uyduramamak ciddi kriz sebepleri arasında olmaktadır.

Örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ülkelerde oluşan politik iktidarsızlık ve politik riskler örgütleri etkilemekte, faaliyetlerine ciddi şekilde zarar vermekte ve örgütleri kriz ortamına sürüklemektedir.

#### **1.4.1.6. Rekabet**

Her sektörde önemli bir unsur olan rekabet, örgütlerin dikkat etmesi gereken faktörler arasında yer almaktadır. Güçlü ekonomik yapısı bulunan rakiplerin, teknolojinin de yardımı ile rekabet düzeyini üst seviyeye çıkarması örgütler açısından büyük risk oluşturmakta, örgütlerin zamanında ve yerinde hamlesiyle rekabete uyum sağlamasını gerektirmektedir. Rekabet içerisinde geride kalan örgütler için kriz kaçınılmaz bir son olarak gözükmektedir (Özden, 2009: 10).

#### **1.4.1.7. Uluslararası İlişkiler**

Bir dış faktör olarak karşımıza çıkan uluslararası ilişkilerin örgütleri etkilemesi kaçınılmazdır. Örgütlerin uluslararası ilişkilerden bu denli etkilenmesinin en önemli unsuru küreselleşmedir. Hirst ve Thompson (2007)' a göre küreselleşme; dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği, tek bir küresel kültürün ortaya çıkması ve nihayetinde dünyanın tek bir mekân süreç olarak algılanması sonucunu doğuran eğilimler bütünüdür.

Küreselleşme sonucu dünya çapında meydana gelebilecek, savaş, ekonomik sarsıntılar, arz-talep dengesinde oluşan olumsuzluklar ve haksız rekabet unsurları örgütleri kısa süre içerisinde etkilemekte ve krize sürüklemektedir. Küresel yapıya ayak uydurmak zorunda olan örgütler küresel olaylara kısa sürede uyum göstermeleri sonucu küresel krizlerden minimum derece etkileneceklerdir.

#### **1.4.2. İç Çevre Kaynakları**

Örgütlerin krize yakalanmalarında büyük ölçekli etkilerden çok, örgüt içerisinde meydana gelen etkiler daha etkili olmaktadır. Örgüt içerisindeki faktörlerde sağlam ve dayanıklı olan örgütler dış çevrede gerçekleşen değişimlere

hızlı uyum sağlamaları halinde kriz sürecine yakalanmayacaklar veya krizi hızlı bir şekilde atlatabileceklerdir (Tüz, 2001: 7).

ICM (Kriz Yönetimi Enstitüsü) tarafından yapılan bir çalışmada 1993-2002 yılları arasındaki dokuz yıllık süreçte krize neden olan etkenler ortaya konmuş, bu faktörler arasında krize neden olan en önemli etken yönetim olduğu ortaya çıkmıştır (Pira ve Sohodol, 2004: 49).

Örgütler dış çevrelerini kontrol edemezler, dış çevrelerden gelecek herhangi bir kriz örgütleri etkilemektedirler. Ancak örgütler kendi iç çevrelerini kontrol edebilmektedirler. Kendi iç çevre unsurlarını sağlamlaştıran ve dayanaklı hale getiren örgütler kriz ortamlarından minimum düzeyde etkilenmektedirler.

Örgütlerde krizlere neden olan iç çevre faktörleri şu şekilde incelenebilir;

#### **1.4.2.1. Üst Yönetimin Yetersizliği ve Yaptığı Hatalar**

Örgütlerde yönetici pozisyonu örgüt için en önemli pozisyonlardan biridir. Örgüt çıkarları doğrultusunda kararları veren ve uygulayan yönetim kadrosunun başarıları kadar başarısızlıklarda ki payları da örgütü yüksek seviyede etkilemektedirler. Yöneticinin kriz esnasında karşılaştığı sorunları hızlı bir şekilde ve mantıklı yöntemlerle çözmesi gerekmektedir. Sürekli gelişen düzene ayak uydurması gereken yöneticiler zihniyet olarak çağımız şartlarına ayak uydurmalı sorun çözümlerinde de çağımızı şartları düşüncesi ile hareket etmelidirler.

Örgütlerde, insan kaynaklarındaki seçimler, çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiği konusundaki ölçütler, çalışanların ödüllendirilmesi veya cezalandırılması konusundaki hususular, örgüt içerisindeki terfiler, işten çıkarma, yöneticiler geliştirilirken ne denli verimlilik sağlandığı konuları, örgütlerdeki üst yönetimin ne denli yeterli veya yetersiz olduğunu belirlemektedir (Tutar, 2000: 36).

Dinçer (2004)'e göre üst yönetimin yetersizlikleri şöyle sıralanabilmektedir;

- Mesleki bilginin yetersiz olması,
- Mesleki veya iş tecrübelerinin yetersiz kalması,
- İleri görüşlülüğün olmaması,

- Mevcut durumdan memnun olması,
- Yeniliklere kapalı olması,
- Kriz durumlarını inkâr etmesi,
- Yeni problemlere karşı eski yöntemler ile karşı koymaya çalışma,
- Yönetim kişiliğinin bozuk veya zarar verici olması, gibi faktörler üst yönetimin yetersizliğini oluşturmaktadır.

Örgütlerde üst düzey yönetimin etkinliği iyi bir yönetici ve yönetim anlayışıyla meydana gelmektedir. Drucker (1994: 33-34) etkin yönetici unsurlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Etkin yöneticiler zaman kavramının değerini bilirler ve zamanlarını nereye harcadıklarının farkına varıp, zaman konusunda sistematik çalışırlar.
- Etkin yöneticiler belirledikleri hedef doğrultusunda ilerlerler. Somut hedefler için çaba harcarlar.
- Etkin yöneticiler kendilerine verilen yetki unsurları çerçevesinde hareket ederler. Kendilerinin profesyonel olmadığı işlere karışmaz bu işleri profesyonellere bırakırlar.
- Etkin yöneticiler maksimum verim alabileceğini düşündüğü konular üzerinde yoğunlaşırlar.
- Etkin yöneticiler, etkin karar alma yeteneği olan kişilerdir. Aldıkları kararların doğuracağı sonuçları bilirler.

#### **1.4.2.2. Örgütün Yaşam Evresi**

Greiner (1972)'e göre işletmelerin yaşam evreleri başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluk olmak üzere beş evreden meydana gelmektedir. Bu evrelerde meydana gelebilecek krizler şu şekildedir; başlangıç evresinde liderlik krizleri, varoluş döneminde yetki devri yani özerklik krizleri, büyüme evresinde iş dağılımı krizleri, genişleme evresinde bürokrasi krizleri, olgunluk evresinde ise çıkar krizleri meydana gelmektedir (Uzun, 2001: 41).

İşletmelerde üst düzey yöneticiler, işletmelerin yaşam evrelerinde gerekli önlemleri almalı ve yaşam evrelerinin özelliklerini iyi bilmelidirler. Özellikle

başlangıç evresinde yetkinin ve liderliğin hangi statülere göre verileceği en önemli hususlardan biri durumundadır.

Avusturya’da yapılmış bir çalışmada örgütlerin hangi aşamasında daha çok krizlerle karşı karşıya kaldığı araştırılmış, örgütlerin ilk sekiz yılında kriz ihtimalinin yükseldiği, sekiz ila yirminci yıllar arası yükselen kriz ihtimalinin azaldığı, yirminci yıldan sonra tekrar kriz ihtimalinin arttığı görülmektedir (Drucker, 1994: 254).

#### **1.4.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik**

Kriz dönemlerinden kurtulmak isteyen örgütlerin bilgi faktörünün farkına varmaları gerekmektedir. Kriz dönemlerinde iyi bir bilgi birikimiyle doğru kararlar verilerek örgütün en az zararla çıkması sağlanabilmektedir. Ancak her bilgi doğru yola çıkartamayabilir. Bunun için bilginin iyi bir şekilde analiz edilip, değerlendirilip kullanılması gerekmektedir.

Doğru bilgiyi toplamada ve bu bilginin değerlendirilmesi yönetici becerileri ile doğru orantı göstermektedir. İyi yöneticiler bilgiyi işleyerek ileriye görmeli, çevresinde meydana gelen olumlu veya olumsuz olayları iyi analiz etmelidirler. Eğer ki bilgiler doğru ve iyi bir şekilde analiz edilemezse kriz durumu kaçınılmazdır (Dinçer, 2004: 388).

#### **1.4.2.4. Finansal Yapı**

Örgütlerde yaşanan krizlerin nedenlerinden başlıca olanı, işletmenin finansal yapısının işletmenin amaç ve hedeflerine, çalışma kapasitesine, üretim ve pazarlama gücü ile uyumlu olmamasıdır. İşletmelerin dışsal olan ekonomik etkenlerden etkilenme oranı, etkilenirse o krizden çabuk kurtulma hamlesi güçlü bir iç ekonomi ve finansal yapı ile meydana gelmektedir (Özden, 2009: 12).

İşletmelerde, pazarlama, satış, satın alma ve insan kaynakları gibi bölümlerin verimliliği ve güvenilirliği işletmeyi finansal açıdan rahatlatacaktır. Eğer ki bu bölümler uyumsuzluğa imkân verirse işletme kendi içerisinde finansal krizlere yakalanmaktadır.

#### 1.4.2.5. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Örgütler içerisinde bulunduğu durumu kavrayabilmek için geçmiş tecrübelerinden yararlanmaktadırlar. Kriz dönemlerinde örgütler süregelen durumu ve içerisinde yaşadıkları şartları korumak için geçmişe dönerek, kullandıkları yöntemleri, karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri krizlerde kullanmaya eğilimlidirler (Haşit, 1999: 34).

Ancak her krizin kendine özgü özellikleri bulunduğu için, her krize aynı yöntemlerle karşı koymaya çalışmak kötü bir strateji olarak gözükmektedir. Bu kötü stratejiye rağmen örgütün geçirdiği krizlerde başarıya ulaşılmışsa, karşılaşılabilecekleri yeni krizlerde de geçmişten edinilen tecrübeler krizlerle başa çıkmada önemli ipuçları sağlayacaktır (Dinçer: 2004: 388).

#### 1.4.3. İç ve Dış Çevre Kaynaklarının Etkileşimi

Örgütlerde yaşanabilecek krizlerin ortaya çıkmasında ya da yaşanan krizlerin şiddetinin artmasında iç ve dış çevre kaynaklarının etkileşimi büyük rol oynamaktadır. Milburn (1983)'a göre bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Akıncı, 2010: 65).

*İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi:* İşletmenin çevreler üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilmektedir.

*Kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanması:* Krizin algılanma durumunu ifade etmektedir. Örgütler krizleri kendi fırsatları yönünden kullanabilmekte veya krizlerinden örgüt amaçlarını gerçekleştirmede bir engel olarak görebilmektedirler.

*İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti:* Örgüt içerisinde krizlerde neler değiştiğini ifade etmektedir. Örgütlerin hassasiyetleri düşük veya yüksek olabilmektedir.

### 1.5. Kriz Süreci ve Sonuçları

Genel olarak toplumsal ve kurumsal olaylarında izlediği süreçler gibi kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç dönemde incelenmektedir.

Krizlerin bir kısmı ani bir şekilde ortaya çıkabiliyorken, bir kısmı ise gelişerek meydana gelmektedir. Sel, yangın, deprem, doğal afetler, terör ve bazı salgın hastalıkları krizleri beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarıyorken, bu etmenler dışında kalan durumlarda kriz öncesi sinyaller mevcuttur. İşletmelerin kuruluş aşamalarındaki titizlik doğal afetlerin oluşturacağı zararları azaltırken yine aynı şekilde sinyallerin doğru algılanıp önlemlerin alınması da işletme açısından faydalı olabilmektedir (Akıncı, 2010: 26).

İşletmelerin kriz dönemlerine yönelik aldıkları önlemlerin düzeyleri, işletmenin kriz döneminden etkilenmesinde çok büyük rol oynamaktadır. Tüz (2001: 19)'e göre işletmelerin krize hazırlıklı olması ve önlem alma düzeyleri beş aşamada sınıflandırılmaktadır. Bu aşamalar;

*Krize Yatkın Olmak:* İşletmenin çevresel değişimleri takip edememesi, ayak uyduramaması ve erken uyarı sinyallerinin algılanmamasıdır.

*Krize Duyarlı Olmak:* Krize yatkın olan örgütler ile kıyaslandığında bu işletmelerde daha ileri bir durum söz konusudur. Bu tür işletmelerde krize yönelik duyarlı bir yapıdır. Özellikle doğal afetlerden meydana gelebilecek kriz süreci için planlamalar daha ağırlıktadır.

*Krize Kısmen Hazırlıklı Olmak:* Kriz dönemine kısmen hazırlıklı olan örgütlerde oluşabilecek olumsuzluklara karşı birçok planlamalar vardır. Fakat bu işletmeler daha geniş ve ilişkileri karmaşık duruma getiren kriz süreçlerinde çok başarılı olamamaktadır.

*Krize Dayanıklı Olmak:* Örgütlerde tam bir önleme davranış planı olmasa dahi kriz dönemi yönetimi ile ilgili planlamalarda düzenlemelere ve eklemelere gidilmektedir.

*Kriz Hazır Olmak:* Bu düzeydeki örgütler riskli krizleri önleyen planlamalar yapmaktadır. Aynı zamanda bu örgütlerde insan unsurunun başarısı ve insan faktörüne yönelik planlamalara önem verilmektedir.

### **1.5.1. Kriz Öncesi Dönem**

Kriz durumuna gelmeden önce sinyallerin ve ipuçların ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu sinyallerin hissedilmesi ve önlemlerin alınması meydana gelecek krizin şiddetini azaltabilmektedir. İşletmelerin gerek örgüt içi gerekse dış çevre ile ilişkilerinin güçlü olması gereken bu dönemde en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Sinyallerin ve risklerin doğru alınması, önlemlerin planlanmasının yapılması oldukça önemlidir (Sturges, Carrel ve Newsom, 1991: 23; Akıncı, 2010: 68).

### **1.5.2. Kriz Dönemi**

Kriz öncesi dönemindeki sinyaller doğru bir şekilde değerlendirilmemiş, başarılı planlamalar yapılmamış ise işletmenin kriz dönemine girme olasılığı oldukça yüksektir. Bu dönemde panik, performans düşüklüğü, çalışanlarda stresten kaynaklı iletişim sorunları baş göstermektedir. Kriz döneminde örgüt belirsizliğinden kaynaklı olarak personellerin ileriye görememe, bireysel belirsizlik, olduğu konumu kaybetme ihtimalleri doğrultusunda verimlilik ve işletmeye fayda azaltmaktadır. Aynı zamanda örgüt içi çatışmalarda baş göstermektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 49)

#### **1.5.2.1. Kriz Döneminin Özellikleri**

Kriz döneminin özellikleri yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik, karar sürecinin bozulması şeklinde üç başlık altında toplanmaktadır (Pheng vd., 1999: 238).

##### *Yetkinin Merkezileşmesi:*

- Denetim önemli ölçüde merkezileşir.
- Karar alma grubu kriz sonrasında küçülmektedir.
- Kriz, etkininde merkezileşmesine yol açmaktadır.

- Kriz dönemi uzadıkça ve şiddetlendikçe örgütün üst düzeyde bulunanları daha fazla karar alma sorumluluğunu üstlenmektedir.

*Korku ve Panik:*

- Kriz döneminde yönetici personel devri artmaktadır.
- Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırmaktadır.
- Kriz, bireyde verimsizlik ve gerilime yol açmaktadır.
- Krizle ilgilenen kişilerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülmektedir.

*Karar Sürecinin Bozulması:*

- Stres altında çalışan personelin her duruma hâkim olma becerisi azalır.
- Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırmaktadır.
- Kriz döneminde örgüt kendini yönetemez duruma gelmektedir.
- Krizin şiddeti arttıkça bilişsel performans düşmektedir.

### **1.5.3. Kriz Sonrası Dönem**

Kriz döneminin son aşaması olan bu dönemde işletmeler tarafından son hamleler doğru değerlendirildiği takdirde örgüt faaliyetlerini sürdürebilir. Kriz döneminde dış ve iç çevre ilişkileri zarar görmüş, işletme imajı zedelenmiş ve müşterinin güveni zedelenmiş ise kriz sonrası dönem için stratejik planlamalara ihtiyaç vardır. Kriz sonrası dönem işletmeler için çözüm ve çöküş dönemi olabilir gerekli adımlar atılmaz ve yaşanan krize uygun çözüm faaliyetlerine yer verilmezse işletmenin çöküşü kaçınılmaz olacaktır (Narbay, 2006: 29)

### **1.5.4. Krizlerin İşletmeler Üzerinde Etkileri ve Sonuçları**

Genel olarak krizler işletmeler açısından yaşamlarını tehdit eden durumlar olarak değerlendirilmektedir. Krizler bazı işletmeler açısından olumsuz olmasına rağmen bazı işletmeler içinde olumlu etkileri vardır. Her iki durum içinde krizlerin işletmeler için dönüm noktası olduğu bilinmektedir. Her işletmenin yapısal ve yönetim açısından farklılıkları nedeniyle yaşanan krizlerden de farklı düzeylerde etkilenmesi söz konusudur.

Tüz (2001), Şimşek (2002) ve Tutar (2007)'a göre krizlerin olumlu etkileri ve sonuçlarından bazıları aşağıda verilmiştir;

- Kriz örgütsel sorunların meydana çıkmasını sağlamaktadır.
- Yeni rekabet avantajlarını yaratmaktadır.
- Eğitim etkinliklerine ağırlık verilmektedir.
- Ekip içinde anlayış ve çalışmalar artmaktadır.
- Örgüt içindeki kalitenin önemi anlaşılmaktadır.
- Maliyetlerde azalmaya gidilmektedir.
- Müşterinin önemi anlaşılmaktadır.
- Örgüt içinde kar elde etme düşüncesi ön plana çıkmaktadır.
- Yeni pazarlara yönelik çalışmalara ağırlık verilmektedir.
- Kriz deneyimi artarak daha bilinçli personeller meydana gelmektedir.

Can (1999), Tüz (2001) ve Dinçer (2004)'e göre krizlerin olumsuz etkileri ve sonuçlarından bazıları aşağıda verilmiştir;

- Örgütsel değişimlere neden olmaktadır.
- Çalışan personelin güven duygusu azalır ve kaygı ile beraberinde stres düzeyi artar.
- Heyecan ve fevri duygular ile risk taşıyan kararlar verilmesine neden olmaktadır.
- Örgüt içinde iletişim bozulmaları ve bundan kaynaklı sorunların artmasına neden olmaktadır.
- Çevre ile uyum yeteneği azalmaktadır.
- Hammadde tedarikinde büyük sorunlar yaşanmaktadır.
- İşletmenin imajı ve itibarı zedelenmektedir.
- Planlanan yatırımlar ertelenmektedir.
- Müşteri memnuniyetinde azalma meydana gelmektedir
- Müşteri devir hızı artmaktadır.

## 1.6. Kriz Yönetimi

Krizlerin daha derin seviyelere ulaşması işletmelerinde katkısıyla gerçekleşen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler kriz süreçlerine girilince, işletmeyi krizden çıkarmak için yoğun çaba sarf etmektedirler. Bu yoğun çabanın yanı sıra hızlı karar alma ve alınan kararın hızlı bir şekilde uygulamaya koyulması yanlış uygulamaları doğurmaktadır. Yanlış uygulamalar sonucu krizler işletmelerde daha derin bir şekilde hissedilmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003: 149). İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek, yaşanacak krizlere önlem almak, yaşanan kriz dönemlerinden örgütün en az zararlı çıkmasını sağlamak, kriz ortamının fırsatlarını değerlendirmek ve tehditleri ortadan kaldırmak zorundalardır. Bu eylemlerde iyi bir kriz yönetimi ile gerçekleşmektedir.

Kriz yönetimi, “kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsar (Meydan, 2005: 43).

Kash ve Darling (1998: 179) kriz yönetimini, kriz durumlarının belirlenmesi, incelenmesi, krize yönelik tahminde bulunma ve örgütün krizlerden kendini korumasını veya kriz anında kriz ile mücadele etmesini sağlayacak işlevler ve süreçler bütünüdür şeklinde tanımlamıştır.

Örgüt içerisindeki bir kimsenin ya da örgüt liderinin, gelecekte yaşanabilecek sorunları önceden sezebilme veya sorun yaşanıyor ise o sorunu çözmeye yönelik fikirler üretebilme metoduna kriz yönetimi denilmektedir (Vardar, 2001: 172).

Kriz yönetiminin tanımlarından da anlaşılacağı üzere, kriz yönetimi örgüt açısından krizi öngörme, kriz esnasında önlemler alma ve krizden en az zararlı çıkma gibi unsurları kapsamaktadır. Kriz yönetiminde öncelik kriz yönetimi ile ilgilenen ve işlerinde profesyonel kişilerin bulunduğu bir takım kurmaktır. Kriz anında kriz yönetiminin yapması gereken en önemli husus ise olabildiğince hızlı ve doğru kararlar verebilmektir. Mitroft ve Pearson (1993: 114)’a göre iyi bir kriz yönetimi;

- Kriz yönetimi için örgütün yeterli bütçeyi oluşturması,
- Sürekli gelişme ve değişim için örgüt içerisinde politika ve programların belirlenmesi,
- Krizi çözmeye yardımcı olacak hazırlıkların yapılması ve “stratejik acil durum odasının oluşturulması”,
- Malların ve hizmetlerin üretim sürecinin risklerinin azaltılması, faaliyetleri gerçekleştirildiğinde sonuç vermektedir.

### 1.6.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin ilgilendiği hususlar örgütün yerine getirilmesi gereken faaliyetleri zorlaştıran veya imkânsız bir duruma getiren olaylarla ilgilenmektedir. Fakat kriz yönetimi örgüt içerisinde farklı bir yapı olarak değil yönetimin özel bir şekli durumundadır (Nardalı ve Çivi, 2004: 81).

Kriz yönetiminin kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır (Özden, 2009: 50-51). Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Kriz yönetimi, kriz dönemlerinden dışındaki süreci de kapsayan bir durumdur. İşletmelerin krizlere daima hazır olmasını sağlamaktadır. Kriz yönetiminde önce veya sonra kavramları yoktur. Tahmin edilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli test edilmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetim süreci birden fazla evreden oluştuğu için karmaşık bir yapıya sahiptir.
- Kriz yönetiminin ilgilendiği asıl husus işletmenin yaşamlarına tehditte bulunan durumlardır.
- Kriz yönetimi süreci etkin bir yapıya sahiptir. Önleyici çalışmaları mevcuttur ve işletmelerde yaşanabilecek veya yaşanan krizlerin en kısa sürede kontrol altına alınıp, işletmelerin krizden en az zararla çıkmasını sağlamaktadır.
- Her işletmede aynı kriz yönetimi uygulamaları kullanılmamaktadır. İşletme yapısına göre kriz yönetimi farklılık gösterebilmektedir.

- Kriz yönetiminde tek tip kriz üzerine planlar yapılmamalıdır. Her krizin kendine özgü sinyalleri mevcut olup, her krize yönelik ayrı çözümler üretilmelidir.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzerlik göstermektedir.
- Kriz süreçlerini yönetecek yöneticilerin, algılamaları ve yöneticilik düzeylerinin üst seviyede olması gerekmektedir.
- Kriz sürecinin yönetilmesi, önemli, zor ve karmaşık bir yapıya sahip olduğundan kriz yönetilirken esnek ve yaratı düşüncenin sahip olunması, grup çalışması yapılması, her koşullara hazır olunması gerekmektedir.
- Kriz yönetilirken, sabır, dayanıklılık ve öngörü en önemli faktörlerdendir.
- Kriz yönetiminde, bilinçli iletişim, durum planlaması, kültür, maliyet ve birbirine bağlılık önemli hususlar arasında yer almaktadır. Bu hususlar iyi bir kriz yönetiminin olmazsa olmazlarıdır.

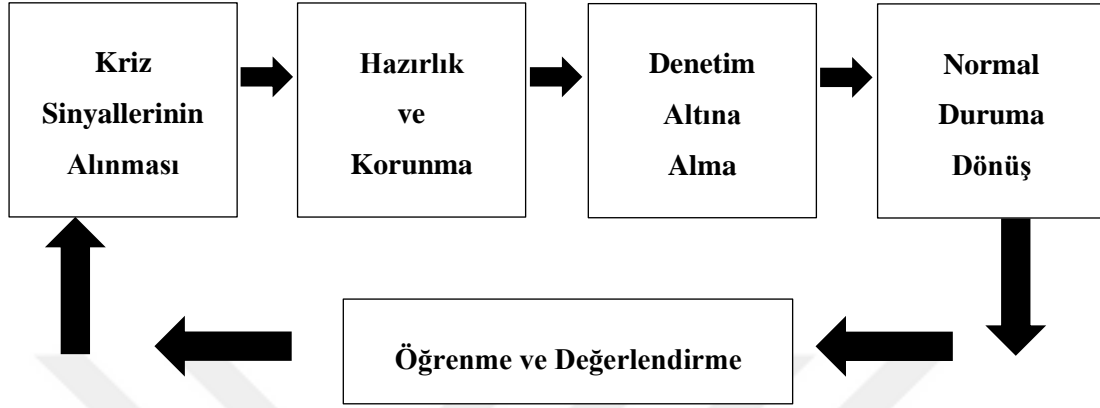
### **1.6.2. Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları**

Krizler örgütlerin sürekli iç içe olduğu durumlardandır. Ancak krizlerin örgüt üzerinde yıkıcı etkiler yaratmasına örgüt tarafından izin verilmemesi gerekmektedir. Krizler yaşandığında örgütler tarafından tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmasa bile zarar seviyesini en uygun düzeyde tutacak bir yönetim şekli belirlenmesi gerekmektedir. Bu hususta da kriz yönetimi devreye girip, örgütü kriz durumuna karşı hazır bulundurmalıdır (Şimşek, 2002: 333).

Pheng vd. (1999: 231) kriz yönetimini; “işletmenin işletmecilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen, örgütün mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkan ve aniden gelişen olaylara karşı plan yapabilme organizasyonu” şeklinde tanımlamaktadır.

Kriz yönetimi örgütler açısından önemli bir husus durumundadır. Kriz yönetimini iyi gerçekleştiren örgütler faaliyetleri sorunsuz bir şekilde devam ettirirken, yaşanan krizden en az zararla çıkmayı başarabilmektedirler. Kriz yönetimi

bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz yönetim genel olarak beş aşamadan meydana gelmektedir. Şekil 1’de kriz sürecinin aşamaları gösterilmektedir.



**Şekil 1.** Kriz Yönetimi Süreci (Can, 1999: 320)

Kriz yönetim sürecindeki aşamalardan ilki ve ikincisi olası bir kriz dönemine hazırlık yapmak yani kriz öncesi dönemi ifade etmektedir. Üçüncü aşama, gerçekleşmiş krizi kasetmektedir. Yani örgütün krizin içerisinde bulunduğunu ifade etmektedir. Son iki aşama ise krizden sonraki dönemde kriz yönetiminin yapması gereken unsurlardır. Örgütün normal faaliyetlerine dönmesi ve yaşanan krizi değerlendirme ve ders almayı ifade etmektedir.

#### **1.6.2.1. Kriz Sinyallerinin Alınması**

Krizlerin gelişim süreci hastalık sürecine benzetilmektedir. Hastalık insan tarafından yaşanmadan önce bir takım sinyaller göndermektedir. Aynı şekilde krizlerde faaliyete geçmeden önce sinyaller yollamaktadır. Bu durumda önemli olan hastalıkta erken teşhis sonucu önlemler alınabiliyorsa, krizlerde de gelen sinyallerin fark edilmesi sonucu önlemler alınabilmektedir (Ataman, 2001: 256).

Krizler yaşanmadan önce her ne kaynaktan çıkarsa çıksın bir takım sinyaller göndermektedirler. Kriz sinyallerinin alınması aşamasındaki en önemli husus, krizlerin gönderdiği sinyalleri zamanında, doğru ve sağlıklı bir biçimde almak ve sinyalleri verimli değerlendirmektir (Şimşek ve Çelik, 2009: 171). Örgütlerde erken uyarı sistemi oluşturmak, krizlerden en düşük zararlarla çıkmanın kolay ve düşük

maliyetleri yöntemlerinden biri durumundadır. Fakat örgütler erken uyarı sistemini göz ardı etmektedirler (Augustine, 2000: 17).

Örgütlerde kriz öncesindeki dönem, krizlerde en önemli noktayı oluşturmaktadır. Yaşanabilecek bir krizi önceden fark etmek, örgüt açısında krizlere önlem alabilmede en önemli dönem olarak göze çarpmaktadır (Özer, 2011: 270).

### **1.6.2.2. Hazırlık ve Korunma**

Örgütlerin krizlerden en az zararla çıkması olası bir krize olan hazırlıkları ve gerçekleşebilecek krizlere karşı korunma mekanizmaları ile alakalı olmaktadır. İyi bir öngörü sistemi kurulan örgütlerde krizler gerçekleşmeden önce verdiği sinyaller algılanıp doğru bir şekilde yorumlanırsa örgütler krizlerden en az zararla çıkabilmektedirler.

Regester (1989: 79-80) krizlere hazırlık ve korunmak için örgütlerin yapması gerektiği faaliyetleri şu şekilde sıralamıştır;

- Kriz yönetimine karşı tutumların olumlu bir şekilde gelişmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin sergiledikleri performansla halkın beklentisini karşılaması gerekmektedir.
- İşletmelerin kriz dönemlerini yaşamaması için plan ve projeler geliştirilmelidir.
- Kriz gerçekleştiği zaman krizi kontrol edecek takımlar kurulması gerekmektedir.
- Potansiyeli olan krizlerin saptanması gerekmektedir.
- Eğer ki işletme kriz durumu yaşarsa nasıl bir etki edeceğini belirlemek gerekmektedir.
- Kriz anında örgütü gelecek zararları en az seviyede tutmak için sağlam bir iletişim kanalı olması gerekmektedir.

### **1.6.2.3. Denetim Altına Alma**

Krizlerin denetim altına alınabilmesi için kurulan kriz yönetim ekipleri kriz sinyallerini fark ettikleri zaman gerekli yerlere bu sinyallerin var olduğu aktarması gerekmektedir. Kriz sinyallerin aktarımı yapıldıktan sonra üst yönetimin gerekli tedbirleri alması gerekmektedir. Bazı durumlarda alınan her türlü tedbir işe yaramamaktadır. Bu gibi durumlarda krizin gidişatına göre planların gözden geçirilip güncellenerek tekrar kullanılması gerekmektedir (Balaban, 2018: 38).

Krizi denetim altına almada hususunda, işletmeler sinyalleri alma ve hazırlık korunma safhalarını eksiksiz yerine getirmelidirler. Eğer ki yerine getirilmezse işletmeler kendilerini krizin içerisinde bulurlar. Burada ki en önemli nokta ise artık olası bir krizden söz etmek yerine gerçek bir krizi yaşıyor olmaktır (Ataman, 2001: 257).

### **1.6.2.4. Normal Duruma Dönüş**

Krizler kontrol altına alınıp örgütler tarafından atlatıldıktan sonra bir normal duruma dönme işlemi söz konusu olmaktadır. Örgütlerin kriz esnaslarında bozulan ilişkileri tekrar kuvvetlendirilmeli, olumsuz etkilenen işleyiş düzeninin onarılması ve işleyişin eskisinden iyi hale getirilmesi örgütler için zorunlu kılınmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009: 172).

Kriz yönetimlerinde en önemli dönemler kriz öncesi ve kriz anı gibi gözükse de kriz sonrası dönemde örgütler açısından bir hayli önem taşımaktadır. Kriz anında örgütün birçok unsuru krizden etkilenmektedir. Kriz sonrası dönemde etkilenen tüm unsurların gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kriz öncesi ve kriz anında yaşanan eksiklikler belirlenip düzenlemesinin yapılması gerekmektedir. Önem sırasına göre etkilenen tüm birimler tekrar ayağa kaldırılmalı, kriz bir fırsat gibi görünerek eskisinden daha iyi bir konuma getirilmelidir (Balaban, 2018: 38).

### **1.6.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme**

Öğrenme ve değerlendirme aşamasında, kriz yönetim sürecini kapsayan 4 aşamanın analizi yapılmaktadır. Gerçekleşen faaliyetlerin olumlu veya olumsuz

etkileri ortaya çıkarılmalıdır. Olumlu taraflar birer kriz yönetimi ilkeleri haline getirilirken, olumsuz tarafların eksiklikleri ortaya çıkarılarak onarılması gerekmektedir (Şahbaz ve Tuna, 1998: 159).

Kriz yönetim planlarının son aşamasında yer alan öğrenme ve değerlendirme aşaması, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemlerde alınan önlemlerin, uygulamaların ve kararların gözden geçirilmesini kapsamaktadır. Daha sonra karşılaşılabilecek krizlere yönelik hazırlıkların yapılması ve etkisiz kalan önlemlerin yerine yeni önlemlerin alınması gerekmektedir (Aksu ve Deveci, 2009: 454).

### 1.7. Kriz Öncesi, Kriz Döneminde ve Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

İşletmeler herhangi bir kriz ile karşı karşıya kalmamak için önceden plan ve program yapmaktadırlar. İşletmeler normal faaliyetlerini devam ettirirken gerçekleşebilecek bir krizin sinyallerini takip etmek zorundadırlar. Aksi takdirde işletme, yaşanacak bir krizden daha fazla zararla çıkabilmektedir. İşletmeler kriz öncesi dönemde kriz sinyallerini şu şekilde incelebilmektedirler.

**Tablo 2. Kriz Öncesi Dönemde İzlenmesi Gereken Sinyal Kaynakları**

<b>Yazılı Medya</b>	
Gazeteler/Televizyon Haberleri	Haber Bültenleri
İşletme Dergileri	Tıbbi ve Bilimsel Dergiler
Ticari Dergiler	Resmi Yayınlar
<b>Online</b>	
Medya ve İşletme Hatları	Online Gazeteler, Dergiler
Resmi Birimlerin Arşivleri	Web Sayfaları/Haber Grupları
<b>Risk Değerlendirme Kaynakları</b>	
Çevresel Krizler	Yasal Denetimler
Çalışanların Ücretleri	Pay Sahibi Şirketler
Suç Oranları	Finansal Denetim
Güvenlik/Kaza Kayıtları	Doğal Afetler

**Kaynak:** Tüz, 2001: 88

Tablo 2’de belirtilen sinyal kaynakları işletmelerin çevrelerinde gelişebilecek krizlerin sinyallerini takip edebilmede işletmelere büyük kolaylık sağlamaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ VE ETKİLERİ

#### 2.1. Turizmin Tanımı

E. Guyer Freuler, turizm kavramını ilk defa 1905 yılında “Ticaret, endüstri ve küçük sanatların gelişmesi ve ulaştırmanın mükemmelleşmesi üzerine, özellikle halkların ve toplumsal sınıfların daha çok kaynaşmasının sonucu olarak artan dinlenme, hava değişikliği ihtiyacı ve çevre güzelliğine karşı duyulan eğilimi doğadan zevk almaya dayanan yakın zamanların bir olayıdır.” şeklinde tanımlamıştır (Demir ve Çevirgen, 2006: 17).

Kozak, Kozak ve Akdoğan (2014) turizmi, “Turistleri ve diğer ziyaretçileri ağırlama süreci içinde turistlerle turizm işletmelerini, ev sahibi devletler ve toplumlar arasındaki etkileşimden kaynaklanan olgular ve ilişkiler bütünüdür.” şeklinde tanımlamışlardır.

Bir başka tanıma göre ise turizm, “Evden uzakta gerçekleşen gecelemlerde, taleplerin karşılanması, konaklama ve destekleyici hizmetlerin sağlanması ve bu ihtiyaçların tüketimi ile gelir ve istihdam sağlanmasıdır.” (Ryan, 1991: 5).

Dünya Turizm Örgütü (WTO)’ne göre ise turizm, “Kişilerin sürekli ikamet ettikleri yerlerin dışına bir yılı aşmamak kaydıyla, tatil, iş ve diğer amaçlarla gerçekleştirdikleri seyahat ve konaklamalarından doğan faaliyetler” şeklinde tanımlanmıştır (Kınacı vd., 2011: 2).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)’nün benimsediği Walter Hunziker’in turizm için yaptığı tanım ise, “Para kazanma amacına dayanmayan ve devamlı kalış biçimine dönüşmemek kaydıyla, yabancıların bir yerde konaklamalarından ve bir yere seyahatlerinden doğan olay ve ilgilerin tümüdür.” şeklindedir (Ülger, 1992: 10).

Yapılan tanımlardan yola çıkılarak turizm şu şekilde açıklanabilmektedir; (Ünüsan ve Sezgin, 2007: 18).

- İnsanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında sürekli olarak yerleşmemek,
- Sadece para kazanmak veya politik ya da askeri bir amaç izlememek üzere,
- Serbest bir ortam içinde,
- İş, merak, din, sağlık, spor, dinlenme, eğlence, kültür, deneyim kazanma, dost ve akraba ziyareti, kongre ve seminerlere katılmak gibi sebeplerle,
- Kişisel veya toplu olarak yaptıkları seyahatlerden,
- Gittikleri yerlerde 24 saati aşan veya o yerin bir konaklama tesisinde en az bir geceleme süre ile konaklamalarından ortaya çıkan iş ve ilişkileri kapsayan,
- Bir tüketim olayı, bir sosyal olay, ağır ve bütünleşmiş bir hizmet ve kültür endüstrisidir.

## 2.2. Turizm Sektörünün Tanımı

Turizmin tanımlarından yola çıkarak turizm sektörü ile ilgili tanımlama yapmak mümkün olmaktadır. Turizm sektörünü birçok yazar hemfikir şeklinde tanımlamaktadırlar. Jefferson ve Lickorish turizm sektörünün tek bir pazar ve endüstri olmadığı vurgularken, Mill ve Morrison turizmi olgu, Burkant ve Medlik ise birleşik bir olgu olarak tanımlamaktadır (Ünüsân ve Sezgin, 2007: 19).

McIntosh ve Goelner (2001)'e göre turizm sektörü; konaklama işletmeleri, ulaşım işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, eğlence mekânları, alışveriş işletmeleri gibi evlerinde uzak olan kişi ya da kişilere ağırlama hizmetleri sunan işletmeleri kapsayan sektör şeklinde tanımlanmıştır (Yılmaz, 2004: 65).

Başka bir tanıma göre ise turizm sektörü; seyahat etmekte olan kişi yada kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan, turizm ile doğrudan yada dolaylı ilgili tüm kişileri, işletmeleri, kamu kuruluşlarını ve bunların ürettiği mal ve hizmeti kapsamaktadır (İçöz, Var ve İlhan, 2009: 2).

Turizm sektörü, konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, seyahat acentaları, ulaştırma işletmeleri hatta turizm olayının gerçekleştiği

destinasyonlardaki yerel halkın bile içerisinde dâhil olduğu mal hizmetleri içerisinde bulunduran sektör olarak tanımlanmaktadır (Spenceley vd., 2009: 15). Turizm sektörünün bileşik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Turizm sektörü tek başına bir şeyi ifade etmezken, doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı olduğu sektörler mevcut olmaktadır.

**Tablo 3. Turizm Sektörünün Yapısı**

<b>Ağırlama Hizmeti</b>	<b>Ulaşım Hizmeti</b>	<b>Dağıtım Süreci Kuruluşları</b>	<b>Etkinlik Hizmeti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konaklama</li> <li>• Yiyecek</li> <li>• İçecek</li> <li>• Toplantı</li> <li>• Kongre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havayolu</li> <li>• Denizyolu</li> <li>• Demiryolu</li> <li>• Karayolu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seyahat Acentaları</li> <li>• Tur Operatörleri</li> <li>• Tur Toptancıları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekreasyon</li> <li>• Eğlence</li> <li>• Alışveriş</li> <li>• Eğitim</li> <li>• Festivaller</li> </ul>

**Kaynak:** Batman, 2008: 15'den derlenmiştir.

Tablo 3'de görüldüğü üzere turizm sektörü kendisinden başka birçok sektörle bileşik bir yapıya sahiptir. Turizm sektörünün en önemli bileşikleri arasında konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeler ve ulaşım işletmeleri yer almaktadır. Son yıllarda gelişimi daha fazla hissettiren turizm sektörü özellikle gelişmekte olan ülkelerin gelişmesine büyük yardımda bulunmaktadır. Ülkenin ihracat gelirlerinin artması, ülkeye giren döviz miktarının yükselmesi, istihdam alanının açılması gibi özellikleri bulunan turizm sektörünün ülke ekonomisindeki payı azımsanmayacak kadar çok olmaktadır.

Turizm sektörünün son yıllardaki gelişimi gözle görülür bir şekilde artmaktadır. 2018 yılının sonunda dünya çapındaki turist sayısı bir önceki yıla oranla %4,3'lük bir artış göstermiş olup, 1 milyar 133 milyon kişiye ulaşmıştır. 2018 yılında dünya çapındaki turizm geliri ise, 1 trilyon 245 milyar dolar olarak hesaplanmıştır. Anlaşılacağı üzere turizm sektörünün dünya çapındaki etkisi oldukça hissedilmektedir.

Turizm sektörü doğrudan veya dolaylı yönden etkilediği sektörler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü turizm sektörü toplamda elli dört sektör ile

etkileşim halinde bulunmaktadır. Turizm sektöründe gerçekleşecek olan bir büyüme elli dört sektörü etkileyeceğinden, turizm sektörü ekonomik açıdan önemli bir yer kaplamaktadır (Karacaer, 2019: 28).

### 2.3. Turizm Sektörünün Özellikleri

Turizm sektörü, ülkeler açısından önem arz etmektedir. Turizm sektörüne verilen önemler son yıllarda büyük artış göstermektedir. Turizm sektörünün her sektörde olduğu gibi kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Literatürde turizm sektörünün özellikleri açısından fikir birliği bulunmaktadır. Turizm sektörünün özelliklerini sıralayacak olursak (Olalı ve Timur, 1988: 242-243, Yağcı, 2006: 13-14, Usta, 2016: 7-9, Kozak vd., 2014: 38-39):

- Turizm, tek başına seyahat ve konaklama unsurlarından ibaret olmamaktadır. Turistlerin daha iyi nitelikte donanım sunmak için alt ve üst yapıya yatırım yapılması gerekmektedir. Bu durum turizmin, ağır endüstri konumunda olduğunun göstergesi olmaktadır.
- Turizm bileşik sektör olma özelliği bulunmaktadır. Bu özelliğin en belirgin hususu, turizm olayı içerisinde yeme-içme, ulaşım, alışveriş, eğlence vb. gibi faaliyetlerin bulunmasıdır. Turizm birden çok sektörle işbirliği içerisindedir.
- Turizmde pazarlama ve satışı yapılan ürün birer hizmet ürünüdür. Buda turizmin bir hizmet endüstrisi olduğunu göstermektedir.
- Turizm hizmet sektörüdür. Hizmet sektöründe üretilen hizmet üretildiği gibi tüketilmelidir. Buda turizmi diğer mallardan ayıran özellik olarak karşımıza çıkarmaktadır. Diğer mallar tüketiciye ulaşabilmesi için bir dağıtım kanalından geçmekteyken, turizmde dağıtım kanalı tersine işlemektedir. Tüketici hizmeti alabilmesi için üreticinin ayağına gelmesi gerekmektedir.
- Turizmde hammaddeyi turistik destinasyonda bulunan doğal, tarihi kaynaklar ve sosyal, kültürel değerler oluşturmaktadır. Bu durum ise turizmde hammadde de dışa bağımlılığın olmadığını göstermektedir.

- Turizm sektöründe, yatırımcı yüksek sermaye koyarak sektörün içerisine girmektedir. Bu husus risk faktörünü beraberinde getirmektedir.
- Turizmde insan gücü kullanılmaktadır. Her ne kadar teknoloji hızla gelişse bile turizm sektörü emek yoğun bir sektör konumundadır.
- Turizm sektöründe üretilen mal ve hizmetler soyutluk özelliği göstermektedir.
- Turizm sektöründe üretilen mal ve hizmetler üretildiği yerde tüketilmelidirler.
- Turizm sektörü, dünya genelinde yaşanan ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmelere duyarlı bir sektör durumundadır.

Turizm sektörünün özellikleri değerlendirildiğinde, turizm sektörü bir hizmet sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Pek çok sektörle iş birliği içerisinde olan turizm sektörü bileşik bir sektör konumundadır. Bu özelliği ise turizmde hem mal hem hizmet üretildiğini ve satıldığını göstermektedir. Turizm sektöründe üretilen mal ve hizmetler soyut özellik taşımakla beraber, üretildiği yerde tüketilmelidirler.

#### **2.4. Turizm Sektöründe Kriz Kavramı**

Küreselleşen dünya ile birlikte uluslararası sınırlar yok olmuş ve ülkeler birbirleri ile daha fazla iş birliği içerisine girmişlerdir. Özellikle küreselleşmenin getirdiği teknolojik ortam, ulaşım alanındaki yenilikler, siyasi politikalar turizm sektörünün gelişmesinde en önemli faktörler konumundadır. Ülkelerde yaşanan krizler sonucunda normal hayatı olumsuz bir şekilde etkilemektedirler. Ancak yaşanan krizlerde turizm sektörünün etkilenmesi ülke ekonomisine ciddi zararlar vermektedir.

Literatürde yer edinmiş kriz kavramının tanımı turizm sektörü için geçerliliğini kaybetmektedir. Turizm sektöründe yaşanan krizlerde, mal ve hizmetlere olan talep olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Turizm sektöründe yaşanan krizlerin şiddetini ölçmek farklı bakış açıları gerekmektedir. Turizm sektöründe yaşanan krizlerin şiddeti ölçmek için, krizin turizm talebindeki değişim etkisi, krizin bütün coğrafya üzerinde etkisinin olup olmadığı ve krizin etkisinin

süresine bakmak krizin şiddeti ölçmekte doğru sonuçlar sağlamamıza yardımcı olacaktır (Pizzam, 1999: 34).

Krizlerin talep üzerindeki etkileri kısa süreli sürebildiği gibi uzun bir sürede krizler turizm sektörü üzerindeki etkilerini hissettirebilmektedirler. Küçük sorunlar turizm sektörü üzerinde ani düşüşler yaratabilmektedir. Ancak savaş ve terör unsurları turizm sektörünü ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Yaşanan krizlerin turizm sektöründeki talep üzerine etkisine en iyi örnek; Rusya ile Türkiye'nin 2015 yılında yaşadıkları 'Uçak Krizi' gösterilebilir. Tablo 4'de 2015-2018 yılları arasında Türkiye'ye gelen Rus turist sayıları gösterilmektedir.

**Tablo 4. 2012-2018 Arası Türkiye'yi Ziyaret Eden Rus Turist Sayıları**

Yıl	Turist Sayısı (Kişi)
2012	3.599.925
2013	4.269.306
2014	4.479.049
2015	3.649.003
2016	866.256
2017	4.715.438
2018	5.964.613

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019) verilerinden düzenlenmiştir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere 2015 yılında iki ülke arasında yaşanan siyasi kriz sonucu, 2016 yılında Rusya Federasyonu'ndan Türkiye'ye gelen turist sayısında ciddi bir düşüş görülmektedir. 2017 yılı içerisinde kriz çözüme kavuşturularak iki ülke arasındaki turizm faaliyetleri tekrar hareketlenmiştir.

Coğrafi alana yayılma unsuruna bakılacak olursa, yerel gelişen bir krizin uluslararası etkiler göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; 11 Eylül 2001 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşen terör saldırısında uçağın kullanılması tüm dünyada havayolu şirketlerine güvensizlik doğurmuş uçak ile yapılan seyahatlerde azalma gözlemlenmiştir (Dallaryan, 2006: 25).

Turizm sektörünün ekonomileri eğer oraya gelen turist sayısının ani düşüşünden etkileniyorsa sektörde 'turizm krizi' yaşanmaktadır. Bu açıklamaya göre

turizmde kriz kavramı; turizm işletmelerinin faaliyetlerini tehdit eden, turistik alanın güvenliği konusunda kaygı oluşturan, turistik alanın çekiciliği ve rahatlığını olumsuz etkileyen, turistik bölgeye yönelik harcamaların ve talebin azalması sebebiyle turizm işletmelerini sıkıntıya sokan, ekonomik ve talep azalmasına neden olan olaylar şeklinde açıklanabilir (Sönmez vd., 1994: 21).

Başka bir tanıma göre turizmde kriz; bir ülkede bulunan turizm işletmelerinin ya da turizmden doğrudan veya dolaylı yönden etkilenen işletmelerin, doğal afetler, ekonomik gelişmeler, terör, savaş, çatışma, politik anlamda yapılan yanlışlıklar ve yanlış yönetim yüzünden zarara uğraması veya iflas durumu ile karşı karşıya kalması anlamına gelmektedir (Aymankuy, 2001: 105).

Sönmez (1998: 441) turizm krizini: olağan gidişata tehdit oluşturan, turistlerin yaşanan olayı olumsuz yönde algılamasına neden olan, çekicilik, konfor ve güvenlik konusundan bölgenin imajını kötü etkileyen, turistik bölge ekonomisini olumsuz yönde etkileyen, turist sayısında ve turizm gelirinde gözle görülür bir düşüş gerçekleştiren olaylar olarak tanımlamaktadır.

Pasifik Asya Seyahat Birliği'nin 1991 yılında yaptığı tanıma göre ise turizm krizi; turizm sektörünü bir bütün olarak etkileyebilecek, insan ya da doğal kaynaklı felaketler şeklinde tanımlanmıştır (Henderson, 1999: 178).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi turizm krizi sektör üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Turizm talebinde ve ekonomik alanda gözle görülür bir biçimde ortaya çıkarsa turizm sektöründe kriz yaşanmaktadır.

Krizler turizm sektörü üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu olumsuz etkiler şu şekilde sıralanabilmektedir (Yılmaz, 2004: 74);

- Turizm sektörü içerisinde bulunan tüm işletmeler bir önceki yıla göre taleplerinde düşüş yaşamaktadır.
- Turizm sektöründe talep artış eğiliminin devamlılığı sağlanamamaktadır.
- Turizm işletmelerine olan taleplerde alt gelir grubuna ait pay artmaktadır.
- Uluslararası düzeyde turizmde söz konusu olan ülkenin turizm gelirlerinde ve uluslararası platforma pazar payında düşüş yaşanmaktadır.

- Turizm işletmelerinde kârlılık oranlarında düşüş görülmektedir. Bu düşüşe bağlı olarak bazı işletmeler kapanmakta veya el değiştirmektedir.
- Turizm sektöründe bulunan işletmeler, haksız rekabet koşullarına girmektedir. Buda tüketici istismarına neden olmaktadır.
- Turizm sektörüne olan yatırımların azaldığı görülmektedir.
- Turizm sektöründe yaşanan krizler istihdam sorunu oluşturmaktadır.

### **2.5. Turizm Sektöründe Yaşanan Krizlerin Özellikleri**

Turizm sektörü krizlerden kolay bir şekilde etkilenmektedir. Turizm sektöründe yaşanan krizler bazen uzun vadeli bazen de kısa vadeli sürebilmektedir. Turizm sektöründe yaşanan her kriz sektör içerisinde çıkmamaktadır. Turizm sektöründe doğrudan çıkabilecek sorunlar olduğu gibi dolaylı yoldan da yaşanan sorunlar turizm sektörünü etkilemektedir.

Özkul (2001: 47), turizm sektöründe yaşanan krizlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Turizm sektöründe yaşanan krizler ekonomik açıdan ortaya çıkmasa da, krizlerin sonuçları ekonomiye dayanmaktadır.
- Turizm krizleri bir birikim sonucu ortaya çıkmaktadırlar.
- Kriz sonuçlandıktan sonra tekrar etmesi muhtemel olmaktadır.
- Sektör üzerinde etkileri sektörü oluşturan yapılar aracılığıyla olmaktadır.
- Turizm krizleri iç veya dış kaynaklardan ortaya çıkmaktadırlar.
- Krizlerin sinyallerinin alındığı kriz öncesi dönem, krizlerin etkilerinin meydana geldiği kriz dönemi ve kriz etkilerinin azaldığı kriz sonrası dönemden meydana gelmektedirler.
- Krizlerin etkileri ve çözümlerine göre kısa, orta ve uzun vadeli krizler görülebilmektedir.
- Birincil nedenlerle ortaya çıkabildikleri gibi bazen ikincil nedenlerle ortaya çıkmaktadırlar.

Görüldüğü üzere turizm krizlerinin kendine ait özellikleri bulunmaktadır. Özellikle hangi sebeple çıkarsa çıksın ekonomik sonuçlar doğurması özelliği turizm

sektörünün yapısını açıklamaktadır. Turizm sektöründe yaşanabilecek ve yaşanan krizler için iyi bir planlamanın önemi ne kadar yüksek ise iyi bir ekonomiye sahip olmanın önemi de bir o kadar yüksek olmaktadır.

## **2.6. Turizm Sektöründe Yaşanan Krizlerin Nedenleri ve Çeşitleri**

Turizm, yapısından kaynaklanan kırılganlıktan dolayı iç ve dış çevresinden fazla etkilenmektedir. Kırılgan bir yapıya sahip olduğu düşünüldüğünde yaşanabilecek küçük sorunlar, turizm sektörü için büyük krizlere neden olmaktadır. Turizm sektörü, ülke ekonomileri için önemli bir yere sahiptirler. Bacasız sanayi olarak adlandırılan turizm sektörü ülkelere, istihdam, döviz girdisi ve birçok alanda fayda sağlamaktadır.

Turizm sektöründe talep, istekler ve değişen gereksinimlerden etkilenmektedir. Bunların yanı sıra turizm faaliyetinde bulunacağı ülkenin ekonomik, siyasal ve sosyal yapısındaki değişikliklerde turizm talebini etkilemektedir (Tunç ve Sevin, 1999: 131).

Öyledir ki Türkiye’de gerçekleşen 27 Haziran 1993 yılındaki Antalya terör saldırısı, Antalya’daki otellerde %20 ila %40 arasında rezervasyon iptaline sebep olmuştur. Gelen Alman turistlerin sayısı 1993 yılı Mayıs ayında 191.145 iken, Temmuz ayında 127.156’ya gerilemiştir. Türkiye turizminde en önemli zaman dilimleri olan Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında turist sayısının artması beklenirken tam tersine turist sayılarında azalma meydana gelmiştir (Dallaryan, 2006: 27).

### **2.6.1. Doğal Afetlerin Sonucu Turizm Sektöründe Ortaya Çıkan Krizler**

Turizm sektöründe bir dış kaynak krizi olarak nitelendirilen doğal afet krizleri şu şekilde tanımlanabilmektedir; ani bir şekilde ortaya çıkan ve hemen müdahale edilmesi gereken, meydana geldiği yerde büyük hasarlara sebebiyet veren deprem, sel, çığ, volkanik patlama, tsunami, hortum, aşırı soğuk veya aşırı sıcaklık gibi doğa olaylarının meydana getirdiği krizlerdir (Mistilis ve Sheldon, 2005: 4).

Tayvan'da yaşanan 21 Eylül depremin ülke ekonomisine ve turizm sektörüne ciddi zararlar verdiği görülmektedir. Deprem, 7,3 şiddetinde gerçekleşmiş olup, ülke ekonomisinde %5,3, turizm sektöründe ise %15 bir daralmaya sebep olmuştur. Ancak Tayvan hükümeti krizin etkisini üzerinden atma ve tekrar turizm faaliyetlerini canlandırma konusunda ciddi bir politika izlemiştir. Fiyat unsurunda bir düşüşe gitmeden, reklam ve medya yoluyla destinasyonun tekrar güvenli bir hal aldığını tüketicilerine iletmiştir. Hükümet yerli ve yabancı gruplardan oluşan 400 kadar basın mensubunu depremden etkilenen ama sonrasında tekrar yenilenen ve güvenliği sağlamaştırılan bölgeye davet etmiştir. Fuarlar gerçekleştirilerek ülkenin turizm faaliyetlerinin etkisi arttırılmaya çalışılmış, Johny Walker golf turnuvası bu ülkede gerçekleştirilmiş ve Asya, Kuzey Amerika ve Avustralya gibi ülkelerde reklamlar yapılmıştır (Huang ve Min, 2002: 145-146).

Doğal afetler sonucu gerçekleşen krizlerden kurtulmanın yolu iyi bir plan, politikadan geçmektedir. Fiyat unsuru üzerinde oynama yapıp bölgenin değerinin düşürülmesi yerine, bölgenin tekrar güvenli hale getirildiğinin tüketiciye aktarılması daha faydalı olmaktadır. Doğal afetlerin tekrar yaşanmayacağı kesinliği olmamaktadır. Bu yüzden doğal afetlere karşı alınan önlemler arttırılmalı ve doğal afetlerin turizm bölgeleri için yarattığı etki minimuma indirilmelidir. Unutulmamalıdır ki turizm sektörünün ülke ekonomisine verdiği katkı azımsanmayacak düzeydedir ve turizm sektörünün doğal afet krizlerinden etkilenmesi hızlı bir şekilde atlatılmalıdır.

### **2.6.2. Savaşlar ve Terör Sonucu Turizm Sektöründe Yaşanan Krizler**

Günümüz anlamına göre terörizm, planlı ve politik bir amaca yönelik, masum ve korunmasız insanlara yönelik yapılan şiddet olaylarının bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Sönmez, 1998: 416). Terör yaşandığı çoğu ülkeye ciddi zararlar vermektedir. Ülkenin güvenilir bir yer olmasından şüphe uyandıran terör, ülkelerin turizm faaliyetlerine ciddi zararlar vermektedir.

Sönmez ve Graefe (1998) terör eylemlerinin uluslararası düzeyde etkisi 1970'li yıllarda başladığını ve giderek arttığını, özellikle 1990'lı yıllardan sonra terör eylemlerinin turizm sektörüne yoğunlaştığı belirtmektedirler.

Turistlerin terör saldırılarına karşı daha açık bir hedef olmalarının temel nedenleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Özcan, 2016: 163).

- Turistlerin topluma açık alanlarda bulunmasından dolayı kolay saldırıya uğrayabilme riski yüksektir.
- Yerel halka göre, turistler terör saldırı için daha kolay bir hedefdir. Çünkü yerel halk teröristlerin varlığının farkındadır, fakat turistler bu varlığın farkında değildir.
- Saldırılarda amaç, turistik bölgelere olan seyahatin engellenmesi olduğundan dolayı yabancı turistler daha fazla tehdit altında bulunmaktadır.
- Sıklıkla meydana gelen terör eylemleri turizm talebini olumsuz yönde etkilemektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, terör saldırılarına karşı ve saldırıların etkilerine karşı bir takım önlemler almalıdırlar. Bu önlemler şu şekilde sıralanabilir (Pizam, 2002: 1-2);

- Sektörde çalışan ve çalışmaya devam edecek olan personelin güvenlik önlemlerine karşı eğitilmesi gerekmektedir.
- Krizlerden etkilenen turizm işletmeleri krizlerin etkilerini atmak için yönetim planları yapmaları gerekmektedir. Terör yüzünden çıkmış bir krizin atlatılması için farklı pazarlama stratejileri geliştirilmelidir.
- Terör sonrası yaşanan krizlerden kurtulmak için yapılan reklam ve pazarlama faaliyetlerinin bölgesel olması gerekmektedir.
- Ulusal güvenlik hizmetlerinin ulaşım sektöründeki güvenlikleri arttırmaları gerekmektedir.
- Turizm bölgelerinde, turizm polislerinin olması gerekmektedir.
- Terör eyleminin gerçekleştiği turizm bölgesindeki işletmelere devlet tarafından ekonomik destek verilmelidir.

**Tablo 5. Dünya'da Yaşanan Turizm Sektörüne Yönelik Terör Saldırıları**

Terör Saldırısı	Tarih	Bilanço
Amerika İkiz Kuleler Saldırısı	11 Eylül 2001	2996 Ölü, 6000+ Yaralı
Amerikan Hava Yollarına Bombalı Saldırısı	22 Aralık 2001	-
Karaçi'de Otobüse Bombalı Saldırısı	8 Mayıs 2002	13 Ölü, 40 Yaralı
Bali'ye Birinci Bombalı Saldırısı	12 Ekim 2002	202 Ölü, 209 Yaralı
Mombasa-Kenya'ya İntihar ve Füze Saldırısı	28 Kasım 2002	13 Ölü, 80 Yaralı
Davao Havaalanı'nın Bombalanması	4 Mart 2003	21 Ölü, 149 Yaralı
Casablanca'nın Bombalanması	16 Mayıs 2003	22 Ölü
Jakarta/Endonezya- JW Marriott Otel'in Bombalanması	5 Ağustos 2003	12 Ölü, 150 Yaralı
Irak-Bağdat Canal Otel'in Bombalanması	19 Ağustos 2003	22 Ölü, 100+ Yaralı
Supperferry 14-Malina/Filipinler	27 Şubat 2004	63 Ölü, 53 Kişi Ölü Sanılıyor
Madrid Tren Saldırısı	11 Mart 2004	191 Ölü, 2000+ Yaralı
2 Rus Havaalanının Bombalanması	24 Ağustos 2004	91 Ölü
Sinai'nin Bombalanması	7 Ekim 2004	34 Ölü, 171 Yaralı
Sharia al-Moski/Kahire'de İntihar Saldırısı	7 Nisan 2005	3 Ölü, 18 Yaralı
Kahire'de Köprü ve Kale Bombalanması	30 Nisan 2005	10 Yaralı
Londro Bombaları	7 Temmuz 2005	52 Ölü 700+ Yaralı
Sharm-el Sheik'in Bombalanması	23 Temmuz 2005	88 Ölü, 150+ Yaralı
Bali'nin İkinci Bombalanması	1 Ekim 2005	23 Ölü, 129 Yaralı
Amman'ın Bombalanması	9 Kasım 2005	60 Ölü, 115 Yaralı
Dahab'ın Bombalanması	24 Nisan 2006	23 Ölü, 80 Yaralı
Transatlantik Havayollarına Komplo	10 Ağustos 2006	-
Türk Otelleri'nin Bombalanması	28 Ağustos 2006	3 Ölü, 40+ Yaralı
Amman/Ürdün'de Silahlı Saldırı	4 Eylül 2006	1 Ölü, 5 Yaralı
Paris Saldırıları	13 Kasım 2015	152 Ölü, 352 Yaralı
Türkiye'deki Darbe Girişimi	15 Temmuz 2016	300+ Ölü, 2196 Yaralı

**Kaynak :**Yardı, 2018: 33, Paraskevas ve Arendell, 2007: 1561-1562.

Tablo 5'de görüldüğü üzere son 18 yıllık süreç içerisinde dünyada birçok terör olayı meydana gelmiş ve meydana gelen terör olaylarının insan hayatına etkisi ciddi bir biçimde olmuştur. Yaşanan terör olaylarından sonra bölgeye duyulan güven azalmış ve turizm sektörüne olumsuz etki yaratmıştır.

Savaşlar birer kriz dönemi olarak görülmektedir. Çünkü küreselleşen dünyada artık iki ülke arasındaki savaş, dünyadaki çoğu ülkeyi etkilemektedir. Hem coğrafi bakımdan hem de siyasi ve ekonomik bakımdan ülkeler dünya üzerinde yaşanan herhangi bir savaştan oldukça etkilenmektedirler. Savaşlardan etkilenen sektörlerin başında turizm sektörü gelmektedir. Öyledir ki yakın çevresinde bir savaşın gerçekleştiği turizm bölgeleri güvenilirlik konusunda şüphelere neden olmaktadır.

Özellikle savaş bölgesinden kurtulan mültecilerin turizm bölgelerine gelmesi o bölgenin imajı hakkında olumsuz düşüncelere sebebiyet vermektedir.

Terör ve savaşın turizm sektöründe yarattığı kriz büyük boyutlarda olmaktadır. Yaşanan krizlerden kurtulma yolları iyi plan ve politika ile gerçekleşmektedir. Terör ve savaşın yarattığı krizden kurtulmak isteyen turizm bölgeleri, krizin etkisinden yüksek maliyetler harcanarak kurtulabilmektedirler. Bu düzeyde devlet, özel sektör ve yerel halkın ortak çalışmaları krizin etkisinin atlatılmasında en büyük etken olacaktır.

### **2.6.3. Ekonomik Krizlerin Turizm Sektöründe Yarattığı Krizler**

Ekonomik krizlerin turizm sektörüne etkisi, krizin kaynağının iç ya da dış kaynaklı oluşu ile bağlantılıdır. İç kaynaklı bir ekonomik krizin turizm sektörüne etkileri çeşitli biçimlerde olmaktadır. Özellikle uluslararası düzeyde ülke imajının düşüşünün yarattığı talepte azalma görülmektedir. Ancak ülke para biriminin uluslararası düzeyde değer kaybetmesi ülkenin talep miktarını arttırabilmektedir. Örneğin; 11 Eylül 2001'de Amerika'da yaşanan saldırıdan sonra Mısır'da hükümet tarafından devalüasyon kararı alınmıştır. Bu durum Mısır'ın uluslararası düzeyde ucuz ülke imajının oluşmasına sebep olmuştur (Aymankuy, 2001: 110).

Ekonomik krizlerde turizm sektörünün olumlu ya da olumsuz etkilenmesini belirleyici faktör devletlerin aldıkları kararlarıdır. Örneğin; 1997 yılında Güneydoğu Asya'da başlayarak daha sonrasında küresel bir kriz halini alan Asya Finansal Krizi'nde kriz karşısında ülkelerin ulusal paralarının devalüe edilmesi, krizden etkilenmeyen ülke vatandaşlarının devalüe yaşanan ülkeye seyahatini arttırırken, aynı ülke içerisinde iç turizm faaliyetleri olumsuz bir şekilde etkilenmektedir (Henderson, 2007: 28).

### **2.7. Turizm Sektöründe Krizlerden Etkilenen İşletmeler**

Turizm sektörü sürekli aktif halde olan ve birçok işletmenin iç içe olduğu bir sektör konumundadır. Dolayısıyla turizm işletmelerinin herhangi birinde yaşanabilecek bir kriz birçok turizm işletmesini etkilemektedir. Turizm sektöründe

bu özelliğinden dolayı krizin etkisi daha fazla hissedilmektedir. Turizm sektöründe krizlerden etkilenen belli başlı turizm işletmeleri bulunmaktadır. Bu turizm işletmelerini sıralayacak olursak (Yılmaz, 2004: 85);

- Havayolu İşletmeleri
- Seyahat İşletmeleri
- Yiyecek-İçecek İşletmeleri ve Eğlence Sektörü
- Konaklama İşletmeleri olarak sıralanabilmektedir.

### **2.7.1. Havayolu İşletmelerinin Krizlerden Etkilenmesi**

Gelişen teknolojik unsurlar ile birlikte dünyada havayolu kullanımı son yıllarda büyük gelişme göstermektedir. Havayolu işletmeleri turizm sektörünün herhangi bir işletmesinde gerçekleşen krizden direkt etkilenmektedir. Ayrıca havayolu işletmelerinde yaşanan terör olayları havayolu işletmelerini ciddi bir krize sürüklemektedirler. Havayolu işletmelerini krize sürükleyen bir başka sebep ise uçak kazalarının yaşanmasıdır. Turizm sektöründe vazgeçilmez bir ulaşım aracı olan uçaklarının kazaları sonucu yüksek düzeyde görülen ölüm oranları insanların havayolu işletmelerine şüphe ile yaklaşmalarına neden olmaktadır. Havayolu işletmeleri çoğunlukla yaşadıkları kazalardan dolayı kriz sürecine girmektedirler. Yaşanan kazalardan sonra havayolu işletmelerine olan güvenin sarsılması işletmenin gerçekleştirdiği seferlere talebin azalması şirketi krize sürüklemektedir.

**Tablo 6. Tarihte Yaşanan Havayolu İşletmeleri Krizleri**

Yıl	Havayolu İşletmesi	Yaşanan Olay	Sonuç
1974	Türk Hava Yolları 981 No.lu Uçuş	Paris-Londra seferini yapan uçak, yük kapısının düşük basınç sonucu ile patlaması nedeni ile düştü.	346 kişinin ölümü ile sonuçlanan kaza sonucu şirket ciddi bir kriz sürecine girmiştir.
1979	Amerikan Havayolları 191 No.lu Uçuş	Uçak havalandıktan sonra, uçağın bir parçasının düştüğü fark edilmiştir. Uçak havalandıktan kısa bir süre sonra yere çakılmıştır.	258 yolcu ve 13 mürettebat hayatını kaybetmiş, havayolu şirketi kriz sürecine girmiştir.
1985	Air İndia 182 No.lu Uçuş	Kanada'dan havalanan ve çoğunluğu turist grubundan oluşan uçak Kuzey Atlantik Üzerinde bombalı saldırıya uğradı.	Toplamda 329 turist ve mürettebat hayatını kaybetti. İşletme ani bir kriz dönemine girdi.
1996	TWA Uçak Kazası	Uçak, 13.800 feet yükseklikte infilak etti.	Kazada 230 kişi hayatını kaybetti.
2000	Air France Uçak Kazası	Paris'ten havalanan uçağın sol motoru yandı. Uçak kısa bir süre sonra infilak etti.	Kazada 113 kişi hayatını kaybetti.
2006	Armavia Havayolları 967 No.lu uçak	Radardan kaybolan uçağın parçalarına Karadeniz'de rastlanıldı.	Kazada 113 kişi yaşamını yitirdi.
2009	Air France 447 No.lu Uçuş	Uçak Brezilya ile Fransa arasında okyanusa düştü.	Kazada 228 kişi hayatını kaybetti.
2015	GermanWings Havayolu Şirketi	Uçak Fransa'nın güneyinde düştü.	Uçakta 6 mürettebat 144 yolcu hayatını kaybetti.
2018	Lion Air Yolcu Uçağının Düşmesi	Cakarta-Pangkal Pinang seferi için havalanan uçağın kısa bir süre sonra denize düşmesi.	189 kişinin öldüğü düşünülmektedir.

**Kaynak:** www.cnnturk.com, Yılmaz, 2004: 86, www.internethaber.com, www.bbc.com, www.milliyet.com.tr

Tablo 6'da görüldüğü üzere tarihte yaşanan uçak kazaları yüksek sayıda ölümle sonuçlanmaktadır. Buda havayolu şirketlerine olan güveni zedelemektedir.

### 2.7.2. Seyahat İşletmelerinin Krizlerden Etkilenmesi

Turizm sektöründe yaşanan her türlü kriz seyahat işletmelerini etkilemektedir. Sadece turizm sektöründe yaşanan olaylarla bağlı kalmayıp, dış çevrede yaşanan krizlerde seyahat işletmelerine etki etmektedir. Küreselleşen dünyada gerçekleşen her türlü olay turizm sektörünü etkilemektedir. 11 Eylül saldırılarından sonra turizm faaliyetlerinde havayoluna karşı oluşan güvensizlik, seyahat işletmelerini olumsuz yönde etkilemiştir. Dünya üzerinde hastalık, virüs gibi unsurlardan çıkan krizler

sonucu insanların toplu seyahat etmeme isteği seyahat acentelerini etkilemiş, tur operatörlerinin düzenlediği charter uçuşlarda azalmalar görölmüştür.

Turizm işletmelerinde yaşanan krizler, güvenlik, politik ve çevresel etkiden doğan krizler seyahat acentelerini dolaylı yönden etkilemektedir. Acentelerin kendi içlerinde yaşadıkları problemlerde birer kriz tehdidi oluşturmaktadır. Dolaylı yönden etkileyen krizler sonucu acentelerde, talep sayısında azalma, motivasyonun düşmesi ve ticari ilişkilerin bozulması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Acentelerin kendi içerisinde yaşadıkları krizlerde ise sonuçlar farklılık göstermektedir (Tanrısevdi, 2002: 4).

Yaşanan uçak kazaları seyahat işletmelerinde en sık karşılaşılan kriz durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. 1998 yılında yaşanan Swiss Air'in New York kalkışlı uçağı yaşadığı kaza sonucunda 229 kişinin hayatını kaybetmesine neden olmuştur. Şirket kazadan hemen sonra olaya hakim bir tavır sergilemiş ve uçaktaki kişilerin ailelerine olay yerine gidebilmeleri için 20.000\$ göndermiştir. Seyahat işletmelerinde yüksek ölümlerle sonuçlanan uçak kazaları, kaza riskinin bilinmesi ve prosedüre uygun bir biçimde yolculuk yapılması yönünden, hazırlık aşamasının kolay yapıldığı krizler olarak görölmektedir (Curtin vd., 2005: 3-4).

### **2.7.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Krizlerden Etkilenmesi**

Yiyecek-içecek işletmeleri, turizm işletmeleri arasında en önemli işletmelerden bir tanesidir. Yiyecek-içecek işletmeleri konaklama işletmelerinin bünyesinde yer alabileceği gibi bağımsız işletmeler olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yiyecek-içecek işletmeleri yaşanan kriz türlerinin hemen hemen hepsinden etkilenmektedir. Fakat kendi işletme özelliklerine göre de bazı kendine has krizleri mevcuttur. Örneğin; hayvanlarda yaşanan salgın hastalıklar yiyecek-içecek işletmelerini ciddi bir şekilde krize sokmaktadır.

2003 yılının sonlarında Doğu Asya'da çıkan ve 2005 yılında tekrar etkisini gösteren kuş gribi salgını dünya genelinde 100 milyon kuş ve kanatlı hayvanın istenmeyerek yaşamının son verilmesine neden olmuştur. Kuş ve kanatlı hayvan piyasasında yaşanan bu krizden en çok etkilenenler yiyecek-içecek işletmeleri

olmuştur (Doeg, 2005: 197). 2003 ve 2005 yılında yaşanan kuş gribi krizi turizm sektörünün içerisinde yer alan yiyecek-içecek işletmelerini büyük bir krize sokmuşlardır. Özellikle kanatlı hayvanların etlerinden, yumurtalarından faydalanan işletmeler zamanın şartlarında alternatif ve daha maliyetli ürünlere yönelmek zorunda kalmışlardır.

## **2.8. Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**

Krizler beklenilmeyen, önceden sezilemeyen ve hemen cevap verilmesi gerekenler durumları içerisinde barındırdığı için her zaman belirsizlik riskleri taşımaktadır. Bu riskler beraberinde birçok sorunları getirmektedir. Kriz yönetimi ise, bu durumlardan en az zararla çıkabilmek için uygulanması gereken plan ve politikalar sürecini kapsamaktadır (Aymankuy, 2006: 106).

Turizm sektöründe yaşanan krizler sadece turizm sektörünü değil diğer işletmeleri etkilemekte, hatta bölge bazında da olumsuz durumlara yol açmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründeki kriz yönetiminde yaşanan başarısızlıklar diğer işletmeler için kötü sonuçlar getirmekle beraber imaj zedelenmesine de neden olmaktadır (Öztürk ve Türkmen, 2005: 174).

Turizm işletmelerin krizle mücadele edip en az zararla çıkabilmesi, faaliyetlerinin devam edebilmesi ve işletmenin ekonomik ve pazarda var olan imajına gelebilecek zararlar için önlem alması gerekmektedir. Bilgin (1998: 51)'e göre turizm işletmelerinin doğru ve etkin bir kriz yönetimi yapabilmesi için aşağıdaki bazı önlemleri almış olması gerekmektedir:

- Çalışan personellere kriz ile ilgili eğitimler vermek.
- İşletme içerisindeki iletişimin kriz döneminde nasıl olması gerektiği konusunda bilgilendirmek.
- Kriz döneminde rol alacak yöneticilere gerekli bilgiler en doğru zamanda aktarılmalıdır.
- Kriz döneminde karar verme yetkisini yöneticilere iletme.

Alınan bu önlemler beraberinde işletmeler kriz dönemlerinde en doğru kararı vermek zorunda oldukları için kriz döneminden en az zararla çıkabilmek adına, karar konferans yöntemi, stratejik düşünme yöntemi gibi birçok yöntem izlemektedir

Kriz döneminde turizm işletmelerinin uyguladıkları stratejiler ise tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin artırılması, yeni pazar arayışlarına girilmesi, reklam ve tanıtıma ağırlık verilmesi ve yurt dışı taleplerindeki yaşanan düşüşler durumunda iç turizm çalışmalarının artırılması olarak bilinmektedir (Kaşlı vd., 2009: 90)

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2005) yayınlamış olduğu “Kriz Yönetimi” başlıklı rehberinde kriz dönemi esnasında uygulanması gerekenler aşağıdaki ana başlıklar şeklindedir;

- Örgüt içi ve örgüt dışı iletişim ağı kurulmalıdır
- Kriz yönetimi uygulanırken görev alacak yönetici seçilmeli ve uygulanma esnasında neler yapılacak anlatılmalıdır
- Kriz iletişim yönteminde medya ile bağlar kuvvetli olmalıdır
- Alınacak önlemler ile ilgili bütçeler belirlenmelidir

İşletmelerde uygulanan en genel üretim stratejisi stok denetimidir. Fakat turizm sektöründe diğer sektörlerden farklı olarak tüketici hizmetin olduğu yere gidildiğinden dolayı üründe stoklama mümkün değildir. Turizm sektöründe yapılacak ürün değişiklikleri kriz dönemlerinde fayda sağlayabilir. (Tavmergen ve Meriç, 2001: 50)

Turizm sektörünün krizlerin fayda ve zararlar bütüncül bir şekilde etkilendiği için sektörde hizmet vermekte olan ulaşım, konaklama, yiyecek içecek ve bireysel rehberlik veren rehberlerinde krizden etkilenmeler kaçınılmazdır. Turizm endüstrisinde kriz yönetimi, özellikle turizm talebi üzerine olumsuz gelişmelere neden olduğu için çok önemlidir.

Örneğin 2016 yılındaki “Türkiye Rusya Krizi” yine aynı yıllardaki “15 Temmuz Darbe Girişimi” krizlerine baktığımızda ulusal ve uluslararası terör ve politik krizler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu krizler o yıllarda turizm talebinde sert düşüşlere neden olduğu bilinmektedir (Olalı ve Timur, 1998: 196)

Bu tür krizlerin turizm endüstrisine zarar vermesini engellemek ve destinasyon bölgelerini korumak için bazı önlemler önerilmektedir (Pizam, 2002: 2)

- Turizm sektöründeki çalışanlar için güvenlik eğitimleri verilmelidir.
- Turizm işletmeleri meydana gelebilecek olası krizler için her zaman planlamalarını yapmalıdır.
- Pazarlama stratejilerine önem verilmeli ve çeşitlilik artırılmalıdır.
- Kriz sonrası düşen talebi toparlamak için çeşitli indirimler yapılarak reklam ve tanıtıma ağırlık verilmelidir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ VE ETKİLERİ

#### 3.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün vazgeçilmez unsurlarından bir tanesi konumundadır. Konaklama işletmeleri turizm faaliyetlerini yerine getiren kişilerin kullanmak zorunda olduğu bir işletme türüdür. Turizmin tanımındaki; *en az bir gece konaklama şartı* konaklama işletmelerini turizm sektörünün ana unsurlarından biri konumunda tutmaktadır. Konaklama tesislerinin ortaya çıkmasındaki en temel sebep kişilerin sürekli yaşadıkları yerler dışına gerçekleştirdikleri seyahatlerde konaklama gereksinimi duymalarıdır (Azaltun ve Kaya, 2010: 1). Konaklama işletmeleri için alanda birçok tanımlama gerçekleşmiştir.

Sezgin (2001)'e göre konaklama işletmeleri; turizm sektörü içerisinde faaliyete katılan insanların başta konaklama, yeme-içme ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik ve sosyal yönden işletme niteliği taşıyan kuruluşlar şeklinde tanımlanmıştır.

Baker, Huyton, ve Bradley (2000) konaklama işletmeleri; kendi isteğiyle talepte bulunan ve verilen hizmeti ödemeyi kabul eden turistlere özel bir sözleşme olmadan konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerdir.

Olalı ve Korzay (1993) ise konaklama işletmelerini; insanların konutlarının buldukları yerler dışında, belirli bir amaca yönelik yaptıkları seyahatler ve bu seyahatler süresi boyunca ilk olarak konaklama ikinci olarak yeme-içme gereksinimlerinin giderilmesi adına hammaddeden veya yarı işlenmiş maddeden yararlanılarak turistik mal ve hizmet üreten ticari nitelikli işletmeler şeklinde tanımlamışlardır.

Konaklama işletmeleri konaklama ve yeme-içme ihtiyacının yanında eğlence hizmeti de vermektedirler. Kozak vd. (2014) konaklama işletmelerini şu şekilde tanımlamaktadırlar; “Konaklama işletmeleri, turistik çekicilikleri oluşturan işletmeler grubu içerisinde yer alır. Bu grup işletmeler, müşterilerin gecemelerinin

yanı sıra, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere kurulurlar.”

Kasanava ve Brooks (2009: 2-3) konaklama işletmeleri; temel özelliği konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu özelliği ile diğer turizm işletmelerinden ayrılan, konaklama ihtiyacını karşılamamanın yanında yiyecek-içecek, kat hizmetleri, çamaşırhane, kuru temizleme ve danışma gibi unsurların tümünü yada çoğunu bünyesinde bulunduran işletmeler şeklinde tanımlamışlardır.

Tarihteki ilk konaklama işletmeleri seyahat edenlere konaklaması için imkan sağlayan özel kişilerin evleri olarak görülmektedir. M.Ö. 500’üncü yıllara kadar, Yunanistan’da bulunan antik kent Corint Şehri, seyahat etmekte olan kişilere yatacak yer ve yeme-içme imkânı sunan işletmelere ev sahipliği yapmaktaydı (Angelo ve Vladinir, 1998: 27).

Konaklama işletmelerinin asli görevi kişilere konaklama hizmeti sunmaktadır. Ancak günümüz turizm endüstrisinde konaklama işletmelerinde yeme-içme ve eğlence faktörleri turizm faaliyetlerine katılan kişiler tarafından aranmaktadır. Kişilerdeki beklenti unsurlarının ve tatmin düzeyinin artması sonucu konaklama işletmeleri de yeniliklere açık bir sistem sahibi olmak zorundadırlar. Gelişen teknolojik gelişmeleri takip etmek, istek ve ihtiyaçlara karşılık vermeleri gereken konaklama işletmelerinin turizm sektörünün dinamik yapısını sürekli yansıtmaları gerekmektedir.

### **3.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri**

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içerisinde yer aldığından dolayı hizmet turizm sektörünün özelliklerini taşımaktadır. Hizmet satan konaklama işletmelerinde, dağıtımda turizmde olduğu gibi ters işlemektedir. Konaklama işletmelerinden hizmet almak isteyen tüketici, konaklama işletmelerinin bulunduğu bölgeye gitmek zorundadır.

Konaklama işletmelerini diğer ticari işletmelerden ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Konaklama işletmelerinin kurulabilmesi için gerekli olan yatırım miktarı, diğer turizm endüstrisi işletmelerine göre daha fazla olmaktadır (Şenel, 2007: 6).
- Konaklama işletmeleri kuruluş ve işleyiş aşamasında büyük sermaye gerektiren işletmelerdir (Şener, 2009: 11).
- Konaklama işletmeleri hizmet sektörü içerisinde yer aldığı için emek-yoğun sektör konumdadır ve insan gücü önemli bir unsur durumundadır (Akıncı, 2002: 2).
- Konaklama işletmelerinde otomasyon sistemlerinin kullanımının kısıtlı olması ve misafirlerin ağırlanmasında yoğun insan gücüne ihtiyaç duyulması sebebi ile istihdam edilen personel çok fazladır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde sosyal sorunlar ön planda yer almaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 10).
- İstihdamın çok olmasından kaynaklanan iş gören maliyetleri çok fazla olmaktadır (Saraç, 1989: 18).
- Konaklama işletmeleri, sadece konaklama hizmeti değil, yeme-içme, eğlence vb. bir takım ihtiyaçları da karşılamaktadır (Gökdeniz ve Dinç, 2011: 15).
- Konaklama işletmeleri 7 gün 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Seyahat etmekte olan kişiler günün her zamanında hizmet almak istemektedirler. Bu nedenle konaklama işletmelerinde çalışan personellerin sürekli hizmet sağlamaları gerekmektedir (Şener, 2009: 11).
- Turizm sektörünün yapısı gereği, ekonomik, politik gibi unsurlardan oldukça etkilenmektedir. Bu özelliğinden dolayı taleplerin tahmini çok zor olmaktadır. Bu zorluk risk faktörünü beraberinde getirmektedir (Aktaş, 2002: 27).
- Konaklama işletmelerinde üretilen hizmet, üretildiği anda ve yerde tüketilmelidir (Şener, 2009: 10).
- Konaklama işletmelerinde bina, donanım, makine gibi maddeler büyük önem arz etmektedir. Bu nedenden dolayı amortisman giderleri yüksek olmaktadır (Şener, 2009: 12).

- Konaklama işletmeleri, mevcut rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için, ürettiği mal ve hizmetleri sürekli güncel tutmak, rakiplerinden farklılaştırmak ve geliştirmek zorundadırlar (Akıncı, 2010: 25).

Genel olarak konaklama işletmeleri, turizm endüstrisi içerisinde yer alan ve hizmet satan işletmeler olduklarından dolayı diğer ticari işletmelere göre özellikleri farklılık göstermektedir.

### **3.3. Konaklama İşletmelerinin Önemi**

Turizmin, bölge halkı için önemli bir istihdam alanı sağlaması, turizm ülkesinin gayri safi yurt içi hasılasının büyük bir bölümünü finanse etmesi, yabancı turistlere mal ve hizmetler sağlayarak ülkeye döviz girdisi sağlaması ve bu şekilde ödemeler dengesi üzerinde dengeyi sağlaması açısından ülkelerin ekonomileri üzerinde büyük paya sahiptir (Baker vd., 2000: 5).

Türkiye de turizm sektörü her geçen gün gelişmekte ve yıldan yıla artan turist sayısı Türkiye ekonomisine büyük katkılar sağlamaktadır. Özellikle ülkeye döviz girmesi açısından ve istihdama sağladığı yarar açısından turizm sektörü Türkiye için vazgeçilmez sektörler arasındadır.

Ülkeye gelen turistlerin en önemli ihtiyacı konaklama ve yeme-içme ihtiyacı olarak göze çarpmaktadır. İyi bir konaklama sektörü bulunan ülkeler turist memnuniyetini sağlayarak ülkelerinde turizm alanında daha fazla gelişmektedirler. Konaklama sektörünün iyi olması turistlerin rahat birer tatil geçirmeleri ve konaklama işletmesinin reklamını yapmaları turist sayısını arttırarak kaliteyi üst seviyeye taşıyacaktır. Alt ve üst yapıya gereken yatırımın sağlanması sonucu hem turizm sektöründe hem de konaklama sektöründe istenilen seviyeye gelmek kaçınılmazdır.

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içerisinde bir alt bölüm olarak yer almaktadır. Ancak alt bölüm olarak yer almasına karşı turizm sektörünün getirdiği en büyük geliri konaklama işletmeleri sağlamaktadır. Ancak konaklama işletmelerinin

özellikle yaz aylarında her şey dâhil sistemi ile hizmet vermesi kişi başı harcanan para miktarının düşmesine neden olmaktadır. Turizm sektöründe turistler ulaşım, konaklama, yeme-içme, eğlence, gezme-görme vb. aktivitelere para harcamaktadırlar. Ancak konaklama işletmelerinde konaklama, yeme-içme ve eğlence gibi faaliyetlerin hepsinin bulunması turistlerin kişi başı harcadıkları miktarları düşürmektedir. Tablo 7’de 2018 yılı ay bazında ortalama harcama miktarları gösterilmiştir.

**Tablo 7. Türkiye'ye Gelen Ziyaretçilerin Kişi Başı Ortalama Harcaması, Aylık (2018)**

<b>Aylar</b>	<b>Harcama (\$)</b>
Ocak	739
Şubat	720
Mart	710
Nisan	631
Mayıs	639
Haziran	638
Temmuz	616
Ağustos	607
Eylül	612
Ekim	693
Kasım	670
Aralık	655

**Kaynak:** <http://www.tuik.gov.tr>, 2018

Tablo 7’de görüldüğü üzere Türkiye’nin turizm alanında en yoğun olduğu aylar haziran, temmuz ve ağustos ayları ortalama harcamanın en düşük olduğu aylar durumundadır. Bu düşüklüğün en büyük sebebi her şey dahil konsept içerisinde turiste para harcatmama politikası olarak görülmektedir. Oysaki kış ve bahar aylarında turistlerin yaz aylarından daha fazla para harcadıkları görülmektedir. Kış ve bahar aylarında turist Türkiye’de deniz, kum ve güneş üçlüsünden ayrılarak daha çok kış turizmi, kongre turizmi, kültür turları, sağlık turizmi gibi alternatif turizm türlerine yönelmektedir.

Turizm sektörünün ülke ekonomileri açısından payı azımsanmayacak kadar fazladır. Özellikle ihracat gelirleri üzerindeki yüksek payı ve ithalat giderleri arasındaki düşük payı ülke ekonomilerini olumlu yönde etkilemektedir.

**Tablo 8. Türkiye'deki Turizm Gelirlerinin İhracat Gelirlerine Oranı (2010-2018 Yılları Arası)**

Yıllar	İhracat Geliri (Milyon\$)	Turizm Geliri (Milyon\$)	Turizm Gelirlerinin İhracat Gelirlerine Oranı (%)
2010	113 883,2	24 931,0	21,9
2011	134 906,9	28 115,7	20,8
2012	152 478,5	29 351,4	19,2
2013	157 610,2	34 305,9	21,3
2014	151 802,6	32 309,0	21,8
2015	143 934,9	31 464,8	21,9
2016	143 934,9	31 464,8	21,9
2017	142 606,2	22 107,4	15,5
2018	156 992,9	26 283,6	16,7

**Kaynak:** TÜRSAB, 2019

Tablo 8'de görüldüğü üzere turizm sektörü her yıl ortalama %15 ile %22 oranında Türkiye'nin ihracat gelirlerini oluşturmaktadır.

**Tablo 9. Türkiye'deki Turizm Giderlerinin İthalat Giderlerine Oranı (2010-2018 Yılları Arası)**

Yıllar	İthalat Gideri (Milyon \$)	Turizm Gideri (Milyon \$)	Turizm Giderlerinin İthalat Giderlerine Oranı (%)
2010	185 544,3	5 874,5	3,2
2011	240 841,7	5 531,5	2,3
2012	236 545,1	4 593,4	1,9
2013	242 177,1	5 253,6	2,1
2014	251 661,3	5 470,4	2,2
2015	207 203,4	5 698,3	2,8
2016	207 203,4	5 698,3	2,8
2017	198 601,9	5 049,8	2,5
2018	233 799,6	5 137,2	2,2

**Kaynak:** TÜRSAB, 2019

Tablo 9'da görüldüğü üzere turizm giderleri ile ithalat giderleri arasındaki payı yok denecek kadar az olmaktadır. İhracat gelirlerindeki payının yüksek, ithalat giderlerindeki payının az olması turizm sektörünün ekonomik yönden katkısını göstermektedir.

**Tablo 10. Türkiye'de Bulunan Bakanlık Belgeli Konaklama Tesisleri (2018)**

Türü	Sınıfı	Turizm İşletme Belgeli		Turizm Yatırım Belgeli	
		Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı
Otel	1 Yıldızlı	52	2.795	62	2.070
	2 Yıldızlı	401	27.682	39	2.115
	3 Yıldızlı	1.045	118.996	302	30.668
	4 Yıldızlı	810	232.463	237	54.688
	5 Yıldızlı	633	436.075	147	89.189
Termal Otel	3 Yıldızlı	19	2.476	4	931
	4 Yıldızlı	30	7.068	5	1.932
	5 Yıldızlı	39	20.169	12	12.27
Tatil Köyü	1. Sınıf	68	58.415	14	7.167
	2. Sınıf	10	3.282	17	10.986
Termal Tatil Köyü	5 Yıldızlı	-	-	1	310
Turizm Kompleksi	-	4	6.668	1	912
Müstakil Apart Otel	-	196	17.578	1	256
Termal Müstakil Apart Otel	-	2	171	-	-
Butik Otel	-	92	7.191	85	5.873
Butik Termal Otel	-	1	58	-	-
Butik Tatil Villası	-	1	140	-	-
B Tipi Tatil Sitesi	-	3	984	1	1.526
Özel Tesis	-	377	23.787	29	1.473
Pansiyon	-	108	2.717	1	100
Motel	-	6	467	1	118
Golf Tesisi	-	3	1.348	1	228
Hostel	-	1	166	-	-
Kamping	-	7	2.425	7	2.144
Dağ Evi	-	3	341	6	440
Çiftlik Evi/Köy Evi	-	9	132	6	164
Oberj	-	3	890	-	-
Yayla Evi	-	2	90	2	104
<b>Toplam</b>		<b>3.925</b>	<b>974.574</b>	<b>981</b>	<b>225.421</b>

**Kaynak:** KTB, 2018; 15

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Turizm İstatistikleri Genel Değerlendirme 2018 raporuna göre Türkiye'de 3.925 adet turizm işletme belgeli konaklama tesisi bulunmaktadır. Toplamda 981 adet ise de turizm yatırım belgeli konaklama tesisi bulunmaktadır.

Çalışmamıza konu olan Konya ilinde ise, turizm işletme belgeli 38 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır. Ayrıca Konya ilinde 103 adet belediye belgeli konaklama işletmesi bulunmaktadır. Turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin yatak sayısı toplamı 6335 iken belediye belgeli konaklama işletmelerinin yatak sayısı ise 5536'dır. Ayrıca Konya ilinde 5 adet yatırım belgeli otel işletmesi bulunmaktadır. Yatırım belgeli otel işletmeleri faaliyete geçtiğinde ise toplam yatak kapasitesi 7421'e ulaşacaktır (Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019).

**Tablo 11. Türkiye'de Bulunan Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri (2018)**

<b>Türü</b>	<b>Tesis Sayısı</b>	<b>Yatak Sayısı</b>
Otel	4.447	354.697
Pansiyon	2.168	74.552
Kamu Misafirhanesi	689	38.294
Motel	190	8.345
Kamping	57	5.119
Kaplıca	79	15.757
Tatil Köyü	41	14.315
<b>Toplam</b>	<b>7.671</b>	<b>511.076</b>

**Kaynak:** KTB, 2018; 15

Tablo 11'de görüldüğü üzere Türkiye'de belediye belgeli 7.671 tesis bulunmakta ve bu tesislerde 511.076 yatak kapasitesi bulunmaktadır.

Konaklama işletmeleri turizm faaliyetlerinin gerçekleştiği her bölgede önemli rol oynamaktadır. Konaklama işletmelerinin alt ve üst yapısının niteliği ve verilen hizmetin kalitesi o bölgenin daha çok turist çekmesinde en etkili faktörler arasındadır. Konaklama işletmeleri turizmden bağımsız olarak düşünülmemeyeceği gibi turizm sektörü de konaklama işletmelerinden bağımsız olarak düşünülmemektedir.

### **3.4. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması açısından literatürde belirli bir tanım bulunmamaktadır. Konaklama işletmelerinin asli görevleri turizm faaliyetlerine katılan kişilere konaklama imkânı sağlamak olsa da, yeme-içme,

eğlence ve birçok yan faaliyeti de yerine getirmektedirler. Bu nedenden dolayı konaklama işletmeleri kendi içlerinde sınıflandırılmaktadır (Eraslan, 2013: 1).

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında ve 14 Ekim 1993'te 21728 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre konaklama işletmeleri, asli konaklama işletmeleri ve yardımcı konaklama işletmeleri olarak ikiye ayrılmıştır (Şener, 2009: 8). Aşağıdaki konaklama işletmelerinin sınıfları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

### **3.4.1. Asli Konaklama İşletmeleri**

Asli konaklama işletmeleri, otel işletmeleri, kampingler, moteller, tatil köyleri ve pansiyonlardan oluşmaktadır.

#### **3.4.1.1. Otel İşletmeleri**

İnsanlığın geçmişten günümüze kadar birçok turizm faaliyetine katıldığı görülmektedir. Gerçekleşen bu turizm faaliyetleri nedeniyle konaklama ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Konaklama ihtiyacını gidermek için kurulan en eski konaklama işletmeleri otellerdir.

Olalı ve Korzay (1993: 25) otel işletmesini şu şekilde tanımlamaktadır; mimari yapısı, konfor düzeyi, kişilere sağladığı teknik özelliklerin iyiliği ve hizmet kalitesi bakımından modern zamandaki insanın istediği nitelikte olan başta konaklama ihtiyacını ve diğer ihtiyaçları belirli bir ücret karşılığı karşılayan bu hizmeti kendisine meslek edinmiş kişilerin çalıştığı işletmelerdir. Şeklinde tanımlamışlardır.

Otel işletmelerin belirli özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aktaş, 2006: 27):

- Otel işletmelerinde satışlar ve sunulan hizmet zaman esaslıdır. Üretim ve tüketim eş zamanlı olduğundan dolayı stoklaması söz konusunu olmamaktadır.
- Otel işlerinde emek-yoğun bir işleyiş görülmektedir.
- Otel işletmeleri senenin her günü her an hizmet vermeye hazır durumda olmaktadırlar. (Sezonluk hizmet veren otel işletmeleri hariç)

- Otel işletmeleri dinamik yapıya sahip işletmelerdir.
- Otel işletmelerinde, işletmenin yapısı gereği risk oranı yüksektir.
- Otel işletmelerinde personel kavramı çok önemlidir ve iş birliği en önemli hususlardan bir tanesidir.

#### **3.4.1.2. Kampingler**

Kampingler, karayolları güzergâhları üzerinde veya bu güzergâhların çevrelerinde, şehir girişleri, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliklerin etrafında kurulan ve çoğunlukla kampingleri tercih eden turistlerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor gibi faaliyetlerini gerçekleştirdikleri en az 30 üniteli konaklama tesisleridir (Akıncı, 2010: 20).

#### **3.4.1.3. Moteller**

Şehir merkezlerinde kurulan konaklama işletmelerine otel denilmektedir. Ancak daha çok şehir dışında kurulan ve en az 10 odalı otellerden nispeten daha küçük olan konaklama işletmelerine motel denmektedir. Moteller daha çok karayolları üzerinde kurulan, seyahat esnasında geceleme ihtiyacını karşılayan küçük turizm işletmeleridir (Öztürk, 2018: 7).

#### **3.4.1.4. Tatil Köyleri**

Doğal güzellikler içerisinde, konaklama faaliyetinin yanında spor ve eğlence gibi faaliyetlerinde gerçekleştiği, en fazla üç katlı ve seksen odalı olan konaklama işletmelerine tatil köyü denmektedir (Azaltun ve Kaya, 2010: 3).

Tatil köylerinde, çocukların faydalanabileceği alanlar, rekreasyon faaliyetlerinin gerçekleşeceği mekanlar, spor ve eğlenceye uygun yerler ve açık havuzun bulunması zorunlu olmaktadır (Akgöz, 2009: 12).

#### **3.4.1.5. Pansiyonlar**

En az beş odası bulunan, konaklama işletmesi şeklinde tasarlanan ve inşa edilen, konaklayan kişilere yeme-içme faaliyetlerini kendi imkânlarıyla karşılamasını

sağlayacak ünitelerin bulunduğu küçük konaklama işletmelerine pansiyon denilmektedir (Kozak vd., 2014: 57).

### **3.4.2. Yardımcı Konaklama İşletmeleri**

Yardımcı konaklama işletmeleri, apart otel, oberj, hostel, ikincil konutlar, yüzer tesis işletmeleri ve diğer yardımcı konaklama işletmeleri olarak ayrılmaktadırlar.

#### **3.4.2.1. Apart Oteller**

Otel şeklinde de kullanılabilen, konaklayan kişilerin yeme-içme ihtiyaçlarının giderilmesi için gerekli teçhizatın bulunduğu bağımsız apartman veya villalar şeklinde tanımlanmaktadır (Kozak vd., 2014: 57).

Apart oteller asli konaklama tesislerinden olan otel veya tatil köyü içerisinde bir yan işletme olarak işletilmektedir. Kapasiteleri asli konaklama işletmesinin %25'ini geçmemektedir.

#### **3.4.2.2. Oberj**

Oberj, yani dağ evi anlamına gelen yardımcı konaklama işletmesidir. Doğa güzelliklerinden yararlanmak, avlanmak, kış sporları ve çim sporları gibi aktivitelerin gerçekleştirmek isteyen kişilerin tercih ettiği, kırsal yörelerde kurulu en az tek yıldızlı otel niteliği taşıyan alanlarda kurulan konaklama işletmesidir (Barutçugil, 1989: 54).

#### **3.4.2.3. Hostel**

Müşterilerine kendi bünyesinde yeme-içme hizmeti sunan ve bu hizmeti müşterilerin kendilerinin de hazırlamasını gerektirecek tüm ekipmanların bulunduğu, gençlik turizmi için elverişli en az on odalı işletmelerdir (Azaltun ve Kaya, 2010: 4).

#### 3.4.2.4. İkincil Konutlar

İç turizmi canlandırmak isteyen tüketicilere cevap veren, sakin bir tatil geçirmek için kurulan, müstakil ev, devre mülk veya toplu yerleşim şeklinde yapılan yazlık evlere ikincil konutlar denmektedir (Kozak ve Duman, 2011: 226).

#### 3.4.2.5. Yüzer Tesis İşletmeleri

Yüzer tesisler, turizm faaliyeti amaçlı kara sularında veya limanlarda konaklama yeme içme ve eğlence hizmeti veren kendiliğinden hareket edebilen yada bir römorkör vasıtasıyla çekilebilen tesislerdir.

#### 3.4.2.6. Diğer Yardımcı Konaklama İşletmeleri

Diğer yardımcı konaklama işletmelerini;

- Oto karavanlar,
- Özel ve kamu misafirhaneleri,
- Turizm faaliyetlerinin gerçekleştiği bölgede kiralanan evler, daireler, yazlıklar,
- Kırsal turizm işletmeleri,
- Sezonluk kullanılan öğrenci yurtları, oluşturmaktadır.

#### 3.5. Konaklama İşletmelerinde Kriz

İnsanların sürekli yaşadığı yerden seyahat nedeni ile ayrılmalarındaki en temel ihtiyaç konaklamadır. Bu temel ihtiyacın giderilmesine yardımcı olan ticareti işletmeler konaklama işletmeleri olarak nitelendirilebilir. Bu işletmeler müşterinin talepleri doğrultusunda şekillenmektedir (Keskin, 2013: 28).

Turizm sektöründe yaşanan krizler işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu durum konaklama işletmeleri içinde geçerlidir. Konaklama işletmeleri yapısal özelliğinden dolayı iç ve dış kaynaklı krizlerden çok kolay etkilenebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yaşanan ana krizlerin başında güvenlik sorunu yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin tüketicilere karşı en büyük sorumluluğu,

tüketicilerin işletme içerisinde can ve mal güvenliğini sağlamaktır. Yaşanan krizler konaklama işletmelerinin bağlantılı olduğu seyahat işletmeleri ve yiyecek içecek işletmelerinde de sorunlara neden olmaktadır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde krizlerin nedenleri dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Akıncı, 2010: 221).

### **3.5.1. Konaklama İşletmelerinde Krize Neden Olan İçsel Faktörler**

Konaklama işletmelerinde dışsal faktörler kadar iç faktörlerde krizlerin oluşmasında etkili olmaktadır. Bu faktörler işletmenin kendisinden kaynaklı olduğu bilinmektedir (Bulgan ve Aktel, 2017: 210).

Yaşanan bu tür krizlerde, dış faktörlerden meydana gelen krizler ile kıyaslandığında çözüm ve önlemleri daha kolay gibi görünse de işletme içi yaşanan sorunların gerekli önlemi alınmazsa çok daha büyük ve ciddi krizlere neden olduğu bilinmektedir.

İçsel faktörlerden meydana gelen krizleri örgütsel sorunlar ve hizmette ortaya çıkan sorunlar olmak üzere iki başlık adı altında inceleyebiliriz (Yılmaz, 2004: 100).

#### **3.5.1.1. Örgütsel Sorunlar**

Konaklama işletmeleri yapısı gereği dinamik bir çevrede faaliyet gösteren ve meydana gelen değişimlere karşı duyarlı olup, önlemler alarak güçlü bir şekilde ayakta kalmayı başarabilen işletmeler olarak nitelendirilmektedir (Uzun, 2001: 79).

Bu işletmelerde yönetim ve örgüt arası iletişim son derece önem arz etmektedir. Yönetimin en önemli görevi kriz öncesi meydana çıkan sinyalleri doğru bir şekilde algılayıp tedbir alması olarak bilinmektedir.

Yönetim örgüt içi iletişimi sağlayamaz ve gerekli çalışmalarını eksik bir şekilde yaparsa örgütsel sorunlardan doğabilecek krizlerin nedenlerinin bazıları ise aşağıda belirtildiği gibidir (Koçhan, 2015: 168);

- İşletme içerisinde görev alan yöneticilerin yaşanan değişimlere uyum sağlamada yetersiz gelmesi.

- Yöneticilerin işletme için olumsuzluklara neden olabilecek durumların öngörüsünde başarısız olunması.
- Yaşanılan sorunların yeni bir krize neden olabilecek boyutta olduğunun sezilmesi.
- Yöneticilerin meydana çıkan problemlere geleneksel bir düşünce ile yaklaşması.
- Yöneticilerin gelişen süreç ile ilgili bilgi toplamada yetersiz kalması.

### 3.5.1.2. Hizmette Ortaya Çıkan Sorunlar

Konaklama işletmelerinde prosedürlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmemesinin sonucunda personel veya müşteri odaklı birçok sorunla karşılaşmaktadır. Konaklama işletmelerinde gerçekleşen gıda zehirlenmeleri, hırsızlık, personel ve müşteri arasında çıkan tartışmalar konaklama işletmeleri için olumsuzluk yaratmakta ve önlem alınmaz ise kriz yaşanmasına neden olmaktadır (Yılmaz, 2004: 100).

Müşteri hizmet almak istediği zaman işletmeye belirli istek ve beklentiyle gitmektedir. Müşteri istek ve beklentileri şu şekilde özetlenebilir (Çatı vd., 2010: 431);

- Müşterinin bilgi düzeylerinin artması, daha seçici hale gelmesi ve aynı zamanda bilinçlenmeleriyle beraberinde, müşteri kendinin değerli olduğunu hissetmek istemektedir.
- Müşteri aldığı hizmetin uygun fiyatta olmasını ve kalitede olmasını istemektedir.
- Müşteri satın aldığı hizmetin kendi istek ve beklentilerini karşılama derecede olmasını istemektedir.
- Müşteri kendisinin can ve mal güvenliğinin sağlandığından emin olmak istemektedir.
- İşletmede görev alan personellerin sıcak, dürüst ve saygılı bir şekilde yaklaşmalarını istemektedir.

Tüm bu isteklerin karşılanması işletmeler arasındaki rekabette olumlu gelişmelere neden olarak, işletmenin kriz dönemlerinde yaşanması muhtemel olan sürdürülebilirliğindeki tehlikeleri de azalttığı ön görülmektedir.

### **3.5.2. Konaklama İşletmelerinde Krize Neden Olan Dışsal Faktörler**

Konaklama işletmelerinde, işletmelerden kaynaklı olmayan dışsal faktörlerin yaşanması mümkündür. Bu faktörleri, doğal çevre, uluslararası çevre, politik ve ekonomik koşullar, yasal ve hukuki düzenlemeler, teknolojik faktörler, terör eylemi ve çatışma ortamı, araçlardan kaynaklı sorunlar olarak sıralayabiliriz (Ryan, 1993: 175).

#### **3.5.2.1. Doğal Çevre**

Konaklama işletmelerinde krize neden olan dış etmenlerden bir diğeri doğal çevre, işletmeleri olumsuz anlamda etkilemekte ve bazen krize neden olan sorunlar yaratmaktadır. Sel, deprem, fırtına ve birçok doğal afetler uzun dönemli krizlere yol açmaktadır. Doğal afetler içersin de en etkili olanı ise deprem olarak bilinmektedir. Yaşanan olumsuzluklar sadece talep unsurunda değil işletmelerdeki alt yapı ve üst yapı zararına neden olmaktadır (Huang ve Min, 2002: 146).

#### **3.5.2.2. Uluslararası Çevre**

Konaklama işletmelerinde krizlerin yaşanmasına neden olan faktörlerden biriside uluslararası çevredir. Uluslararası ortaya çıkacak savaş ve ülke anlaşmazlıklarını doğuran olaylar konaklama işletmelerini oldukça yakından ilgilendirmektedir. Konaklama işletmelerinin bulunduğu bölgede savaş olması ya da tehlike barındıran bir durumun olması turistler tarafından risk barındıran bir durumdur. Turistler böyle bir durumda kendilerini güvensiz hissederek o bölgede yer alan işletmeleri tercih etmemektedir.

Turizm sektörü talep doğrultusunda ilerleyen bir sektör olduğundan dolayı yaşanan olumsuzluklardan dolayı taleplerde azalma olmaktadır (Uzun, 2001: 77).

### 3.5.2.3. Politik ve Ekonomik Koşullar

Uluslararası, ulusal ya da bölge olarak meydana gelen milli gelirlerdeki değişim, enflasyon oranları, faiz oranları ve istihdam düzeyleri belirsizlikler her sektör gibi turizm sektörünü de etkilemektedir. 2001-2002 yılı arasında meydana gelen ekonomik kriz ve 2008 yılının sonlarında meydana gelen kriz turizm sektöründe ve konaklama işletmeleri üzerinde olumsuzluklara neden olmuştur (Akıncı, 2010: 225).

Diğer bir yandan, insan haklarının ihlal edilmesi, siyasi şiddet ve politik şiddet olaylarının da turizm sektörüne zarar verdiği bilinmektedir. Yaşanan politik durumun turistlerin tercihlerindeki göz ardı edilemez payının etkisi 3 ay ile 9 ay sürebilmektedir. Bu süre yapılan iptallerin doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca turistler konaklama işletmelerini negatif imajının zamanla düzetmesine de duyarlıdır. Kriz döneminin ne kadar sürdüğüne bağlı olarak konaklama işletmelerinde talep artması ve önceki yıllardaki dinamikliği bulması uzun yıllar sürebilmektedir (Bayramov ve Abdullayev, 2018: 165).

### 3.5.2.4. Yasal Hukuki Düzenlemeler

Konaklama işletmelerinin kriz dönemine girmesinin diğer bir nedeni olan yasal ve hukuki düzenlemeler bazı durumlarda konaklama işletmeleri için olumsuzluklar yaratmaktadır. Toplumda yer alan tüm bireylerin uyması gereken hukuki kurallar vardır. Bu kurallar zamanla değişmekte olup her işletmeyi ilgilendirdiği gibi birçok kültürdeki insanlarla iç içe bir faaliyet sürdüren turizm sektörünü özellikle konaklama işletmelerini de ilgilendirmektedir. Örneğin; asgari ücret kanunu konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Turistlik mal ve hizmet sektöründen alınan katma değer vergisi de konaklama işletmelerini etkileyen bir unsurdur (Yılmaz, 2004: 99).

### 3.5.2.5. Teknolojik Faktörler

Günümüzde teknoloji kullanım alanları artmakta ve yaşantımızda bir takım kolaylıkları sağlamaktadır. Gelişen teknoloji konaklama işletmelerinde yaşanan sorunlara çözüm sağlarken aynı zamanda beraberinde sorunda getirebilmektedir.

Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de teknoloji kullanılması önemlidir. Fakat doğru kullanılmaması işletmede kriz yaratabilecek riskleri de beraberinde getirebilir (Akıncı, 2010: 227).

### 3.5.2.6. Terör Eylemi ve Çatışma Ortamı

Turizm sektöründe arz ve talep unsurları terörizm ve politik şiddet olaylarından çok kolay etkilenmektedir. Bu unsurlar turistlerin turistik faaliyetlerine katılmasını kısıtlamakta ve talepleri düşürmektedir. Terör olaylarının olmaması ve şiddet yokluğu bölgenin turizm açısından gelişebilmesi için ön koşuldur. Bununla beraberinde turizm sektörü son yıllarda terör eylemlerinin hedefi olmaktadır. Terörizm turistlerin beklentisi olan güvenlik, huzur, barışçıl ortamları tehlike altına sokmakla birlikte konaklama işletmeleri için kriz dönemlerini yaratmaktadır (Arana ve Leon, 2008: 300).

Örneğin, 1993 yılındaki Antalya bölgesinde gerçekleşen bombalı saldırı sonucunda 26 turistin yaralanmasıyla rezervasyonların %40 iptali gerçekleşmiştir. Terörizm sadece rezervasyon iptallerine neden olmayıp devletin gider maliyetleri için ayırdığı bütçeyi de olumsuz etkilemektedir (Uzun, 2001: 79).

### 3.5.2.7. Aracılardan Kaynaklanan Sorunlar

Konaklama işletmelerinde yaşanan sorunların ve krize neden olabilecek sıkıntıların kaynağı araçlardır. Satışlarını seyahat acentaları, tur operatörleri ve online satışlar ile gerçekleştiren konaklama işletmeleri bu araçlar ile yaşadığı sorunlardan olumsuz etkilenmekle beraberinde kriz dönemine de zemin hazırlayabilmektedir. Aynı zamanda araçların iflas ve benzer ekonomik sorunları da konaklama işletmeleri için risk oluşturmaktadır (Akıncı, 2010: 228).

Yakın zamanda gerçekleşen Thomas Cook krizi ise araçların turizm sektörüne ve konaklama işletmelerine ne denli bir kriz yaşattığına en önemli örneklerden biri olarak gösterilmektedir. Borcunu yönetemeyen şirket iflas kararı almak zorunda kalmıştır. Türkiye'ye en çok turist getiren şirketlerden biri olan Thomas Cook'un turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemesi ve sektörü krize sürüklemesi beklenmektedir. Özellikle kış aylarında bile turist getirme potansiyeli yüksek olan şirketin iflas etme etkilerinin kısa bir sürede atlatılamayacağı görüşü ön plana çıkmaktadır (<https://www.gmdergi.com>, 2019)

Konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinden en az zararlı çıkabilmesi ve faaliyetlerinin devamı için iç ve dış faktörlere karşı birtakım uyguladıkları stratejiler vardır. Uygulanan bu stratejiler konaklama işletmelerinde kriz yönetimi konusunda detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

### **3.6. Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri**

Konaklama işletmeleri yapısal özelliğinden dolayı içsel ve dışsal kaynaklı krizlerin yaşanmasına açık olan işletmelerdir. Kriz uzmanları tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise; konaklama işletmelerinde meydana gelen krizler, işlemin imajına, büyüklüğüne, rekabet ortamına, hedef pazarına ve çalıştığı ortamına göre değişmektedir (Pizam, 1999: 10).

Corporate Travel dergisinin konaklama işletmelerinde yaşanan krizlerle ilişkin yaptığı bir çalışma sonucunda, araştırmaya katılanların %64,7'si hırsızlık olaylarını birinci sırada göstermiştir. Kalan katılımcıların ise en az bir defa yemekten zehirlendiği belirtilmiştir. Konaklama işletmelerinde bu iki faktör dışında kalan ve kriz yaşanmasına neden olabilecek faktörler ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Barton, 1994: 61);

- Yangın sel kasırga gibi doğal afetler.
- Otel binasında yaşanan kazalar.
- Misafirlere yönelik yapılan cinsel, yaralama suçları.
- Savaş ile bağlantılı terör olayları.
- İşletmenin imajını zedeleyen olumsuz haberler.

- Çalışan personellerin usulsüz suç eylemleri.
- İşletmeye zarar vermeyi planlayan boykotlar.
- Gizli kalınması gereken bilgilerin aktarılması.
- Hijyen problemleri ile ortaya çıkan hastalıklar.
- İşletmeye açılan davalar ve tazminatlar.
- İşletme içinde yaşanan hırsızlık olayları.

Yukarıda sıralanan kriz türlerine birçok madde daha eklenebilir. Ancak; bahsedilen kriz türleri konaklama işletmelerinin karşılaştıkları kriz türleridir.

Geçmiş yıllarda turizm sektörünü ve konaklama işletmelerini etkileyen en bilinen krizler aşağıda belirtilmiştir (Uzun, 2001: 90; KTB,2007).

- Birinci petrol krizi(1978).
- Las Vegas'taki Grand Otel yangını sonucu birçok kişinin hayatını kaybetmesi(1980)
- Colorado'da bir otelde 18 yaşından küçük iki gence alkol satışı yapılması ve alkollü gençlerin arabayla bir çocuğa çarpması sonucu otelin yüklü bir miktar tazminat ödemesi(1985).
- Dupont plaza otelinden çıkan yangından 96 kişinin hayatını kaybetmesi(1986).
- Irak'ın Kuveyt'i işgali sonucu başlayan Körfez Savaşı nedeniyle rezervasyon iptalleri(1990-1991).
- Finansal kriz(1991).
- Yugoslavya Bosna Hersek olayları(1991-1995).
- İstanbul'da kapalı çarşıda meydana gelen bombalı saldırı(1994)
- İstanbul'da Toynez otelinde meydana gelen yangında 17 kişinin hayatını kaybetmesi(1996).
- Türkiye ve Yunanistan arasında yaşanan "Kardak Krizi" sonucu toplu rezervasyon iptalleri(1996).
- Asya- Rusya krizi(1998).
- Marmara Depremi(1999).
- Irak'ın Amerika tarafından işgali(2003-2010).

- Kuş gribi hastalığı ile rezervasyon iptali(2006).
- Küresel ekonomik kriz(2008)

Yukarıda belirtilen kriz türleri ister yerel, ister bölgesel isterse küresel boyutta olsun konaklama işletmeleri ve turizm sektörü bu krizlerden en çok etkilenen işletmeler arasında yer almaktadır.

Yaşanan bu krizlerin ve daha birçok krizinde ülkemizde yol açtığı belli sorunlar vardır. Bu sorunlar (Akıncı, 2010: 223);

- Geçmiş yıllara oranla taleplerde azalma meydana gelmiştir.
- Düşük gelir grubunun talebi artmıştır.
- Turizm gelirlerinin düşmesi ile beraberinde uluslararası turizmde Türkiye'nin ağırlığı azalmıştır.
- Yüksek oranda işletmeler kapatılmıştır.
- Turizm işletmelerinde kar oranlarının düşmesi ile borç ödemelerinde sorunlar yaşanmıştır.
- Planlanan yatırımlar ertelenmiştir.
- Ürün ve hizmet kalitesinde düşmeler meydana gelmiştir.

### **3.7. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi**

Genel anlamda bakıldığında zaman kriz yönetimi; kriz durumlarının incelenmesi, kriz tahminlerinin yapılması, kriz döneminden en az zararla kurtulmanın yollarının arandığı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Öztürk ve Türkmen, 2005: 172).

Kriz yönetiminin en önemli amacı, örgütün krizi yaşamamalarının sağlanması ve eğer örgüt kriz dönemi içerisinde ise bur durumundan en etkili çözüm yollarıyla ve en az zararla çıkmanın sağlanmasıdır. Ekonomide meydana gelen belirsizlikler, sektörde yaşanan olumsuzlukların örgütler üzerinde ne denli etkili olduğunun belirlenememesi ve kriz dönemlerinde kısa sürede karar alama zorunluluğu örgütler üzerinde birçok olumsuzluğa neden olmaktadır. Kriz yönetimi etkin ve doğru bir biçimde kullanıldığı zaman, işletmeler kriz sinyallerini en erken bir biçimde tespit ederek, krizlerden en az zararla kurtulacaklardır (Fırat ve Açıkgöz, 2011: 5)

Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimini Glaesser (2006) şu şekilde açıklamaktadır; konaklama işletmelerinde bulunan turistlerin can ve mal güvenliğinin korunarak turistlere güvenli bir ortam yaratmak, konaklama işletmelerine çevreden gelebilecek zararların engellenmesi ve işletme için yararları planlamaların yapıldığı örgütsel bir sistemdir.

Bilgin (1998)'e göre konaklama işletmelerinde kriz yönetimi planlama ile başlayıp planlama ile sona ermektedir. Kriz dönemleri ile başarılı bir biçimde başa çıkılıp, işletmenin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için kriz dönemi öncesi tahminlerin yapılması ve bu doğrultuda planlamaların yapılması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin etkin bir kriz yönetimini uygulayabilmesi için aşağıdaki önlemlerin alınması gerekmektedir.

- Meydana gelebilecek kriz olasılığı için çalışan personellere eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Kriz dönemleri ile ilgili alınacak kararlar ve uygulanacak planlar için işletmelerin yöneticilerine görevlerin verilmesi gerekmektedir.
- İşletme içi iletişime önem vermek ve bu iletişimin sürekliliğini devam ettirmek için çalışmalar gerçekleştirilmelidir.
- Kriz dönemlerinde çalışmalara katılacak personellere doğru bilgiyi doğru zamanda aktarmak ve bu hususa dikkat etmek gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde kriz döneminin başarılı bir şekilde geride bırakılabilmesi için hızlı kararlar vermek oldukça önemli olmaktadır. Yukarıda bahsedilen önlemlerin alınması kriz dönemlerinde uygulanacak kriz yönetim planlamaları için oldukça önemli konuma sahip olmaktadır. Daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacak olunursa kriz yönetim süreci, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

### **3.7.1. Konaklama İşletmelerinde Kriz Öncesi Yönetimi**

Bazı kaynaklara bakıldığında bu süreç krize hazırlık dönemi olarak da adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz dönemlerinin daha meydana gelmeden

engellemesini sağlayan, kriz öncesi çıkan sinyallerin araştırıldığı ve kriz planlamalarının yapıldığı bir süreç olarak bilinmektedir (Yılmaz, 2004: 105).

Konaklama işletmelerin kriz dönemleri ile başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi için kriz öncesi dönemde bazı önlemler alması gerekmektedir. Bu önlemler şu şekilde özetlenebilir (Akıncı, 2010: 238);

- İç ve dış çevre analizleri yapılarak, değişimleri takip edilmelidir.
- Erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir.
- Kriz dönemlerinde uygulanabilecek bir yönetim planı hazırlanmalıdır.
- Çalışan personellere kriz dönemleri ile ilgili eğitimler verilmelidir.
- Muhtemel kriz senaryoları hazırlanmalıdır.

### **3.7.1.1. İç ve Dış Çevre Analizlerinin Yapılması**

Turizm sektörü yapısı gereği dış ve iç çevre faktörlerinden oldukça etkilenmektedir. Konaklama işletmelerinde uygulanan kriz yönetimlerinde kriz tespitleri için önemli olan uygulama çevre analizidir. İşletmelerin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için işletme büyümeleri ve değişen çevreye uyum için çevre analizinin yapılması şart olmaktadır (Akıncı, 2010: 246).

Çevre analizlerinde ilk dikkat edilen unsur işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerde meydana gelen gelişmeler olarak görülmektedir. Ülkelerde yaşanan kritik olayların perde arkası ve işletmeyi ne yönde etkileyeceği araştırılmaktadır (Tüz, 2001: 83).

Konaklama işletmelerinde çevre analizinin yapılmasında en yaygın kullanılan teknik SWOT analizi tekniğidir. Bu analiz ile işletme açısından iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönleri ele alınırken, işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditler incelenmektedir. SWOT analizi yapılmadan önce işletmeler çevresini turizm açısından değerlendirme içerisine almaktadır. Değerlendirme yapılmaz ise konaklama işletmeleri her ne kadar başarılı uygulamalar yaparsa yapsın bu uygulamalar olumlu sonuçlar getirmeyebilmektedir (Koroğlu, 2004: 65).

### 3.7.1.2. Erken Uyarı Sistemleri Geliştirmek

Kriz dönemine girilmeden önce krizler bazı sinyaller verebilmektedir. Özellikle arz ve talep doğrultusundaki faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için rezervasyon iptalleri bu sinyallere örnek olmaktadır.

Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin kriz bekleme ve çözüm üretme konusunda başarı olabilmeleri için krize yönelik sinyallerin tespiti ile önleyici faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik erken uyarı sistemlerine ağırlık verilmesi gerekmektedir (Richardson, 1994: 60)

Konaklama işletmeleri açısından erken uyarı sistemlerinin amaçlarını aşağıdaki gibi incelenmektedir (Bozkurt, 1988: 2);

- Çevredeki değişimler risk durumu oluşturulmadan fark edilmesi,
- Meydana gelen değişimlerin önem derecelerinin belirlenmesi,
- Değişimlerin hızı ve gidişatına göre tahminlerin yapılması,
- Belirlenen saptamalara karşı stratejilerin geliştirilmesi.

Konaklama işletmeleri açısından uygulanan erken uyarı sistemleri sadece kriz döneminde başarı sağlamakla kalmayıp, birçok olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir.

### 3.7.1.3. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak

Kriz yönetim planı, konaklama işletmeleri için kriz durumlarında başarılı bir durum sergileyebilmek için gerekli temel bilgileri içeren bir yol haritası olarak tanımlanmaktadır (Topuz, 2009: 100).

Kriz yönetim planı işletmelerin kriz dönemlerinde yapacakları stratejilerin adım adım belirlendiği bir yoldur. Her işletme zaman zaman kriz yönetim planına ihtiyaç duymaktadır. Kriz yönetim planı, hem zamandan tasarruf sağlayacak hem de kriz döneminin panik hali ile düşünülemeyen detayları hatırlatacaktır. Bu nedenle kriz yönetiminin en önemli unsuru kriz yönetim planı olarak görülmektedir (Akıncı, 2010: 239).

Konaklama işletmelerinin hazırladıkları kriz yönetim planlarının amaçları bulunmaktadır. Bu amaçları genel olarak şu şekilde ifade edebilir (Hasit, 2000: 87);

- Ani bir şekilde ortaya çıkan krizin daha ciddi bir boyuta gelmesini önlemek,
- İşletmede tehlike içeren durumları belirlemek,
- Kriz süresince işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmak.

Kriz yönetim planı yapılırken işletmede görev alan yöneticilerin edinmeleri gereken bilgiler doğrultusunda uzmanlar iki veride karar vermişlerdir. Birinci veri işletmenin bulunduğu bölgedeki ve ülkedeki tehdit unsurları iken ikinci veri ise insan unsuru ve finansal durumların değerlendirilmesidir (Yılmaz, 2014: 109-110).

#### **3.7.1.4. Personel Eğitimi**

Konaklama işletmeleri kriz dönemlerinden önce mutlaka çalışan personellerine eğitim vermeleri gerekmektedir. Bu eğitimler işletme içi ve işletme dışından gelebilecek tehlike sinyalleri içermeli ve çözüm önerileri hakkında bilgileri kapsamaktadır. Personeller kriz dönemlerinde kendilerine düşecek sorumlulukların farkında olmalıdırlar (Haşit, 2000: 107-108).

Turizm sektöründe insan unsuru oldukça değerlidir. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe kalifiyeli elemanlar işletmeyi daima başarıya götürmektedir. Kriz dönemlerinde personellerin motivasyonu düşerek iş gücünde azalma görülmektedir. İnsan unsurunun değeri her geçen gün artarak turizm sektöründe çalışan kişilere motive edici eğitimler verilmelidir.

#### **3.7.1.5. Muhtemel Kriz Senaryoları Hazırlamak**

İşletmeler kriz planlamaları yaparken ve stratejileri geliştirirken olası kriz türlerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Kriz senaryolarında, krizler ne zaman ve ne şekilde ortaya çıkabilecek diye düşünülüp sistematik bir yol izlenmelidir (Çiftçi, 1998: 51).

Bu sistematik bilgiler oluşturulurken ve analizi yapılırken uygulanacak aşamalar şu şekilde sıralanır (Kash ve Darling, 1998: 183);

- Senaryoların iyi ve kötü seçenekleri ile geliştirilmesi,
- Olaylara karşı uygulanacak aktivitelerin sıralanması,
- Her bir strateji için değerlendirme yapılması,
- Her bir durum sonuçlarının analiz edilmesi.

### **3.7.2. Konaklama İşletmelerinde Kriz Anında Kriz Yönetimi**

Kriz anı yönetimi krizin ortaya acıkması ile başlayıp, işletmelerin krizden kurtulmalarına kadar devam eden bir süreçtir. Bu dönemde işletmeler medya ile iyi anlaşmalı, krizi çözmek için uygun planlamalar yapılmalı, işletmenin hem imajını onarmak hem de zararları en aza indirmek için kendi işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki bağı daha kuvvetlendirmelidirler. Bu dönemde işletmelerin ilk amacı yaşanan kriz etkisini azaltmak ve finansal değerlerini kontrol altına almak olmaktadır. Bu sayede işletmeler kriz dönemlerinden daha az zararla çıkmaktadır (Öztürk ve Türkmen, 2005: 174).

Konaklama işletmeleri için krizin ortaya çıktığı ilk 24 saat çok önemli görülmektedir. Bu dönemde yöneticilerin yanlış kararlar vermesi muhtemel olmaktadır. Özellikle yangın, sel, deprem gibi ani meydana gelen krizlerde hem misafirler hem de çalışanlar korku ve panik halinde olduğu için daha önce düşünülmüş kriz yönetim planı sağlıklı uygulanamamaktadır (Yılmaz, 2004: 115).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, kriz dönemlerinde kendi örgüt yapılarına uygun olan şu stratejileri uygulamaktadırlar (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 507-508);

- Aracılardan kaynaklı çıkabilecek sorunları önlem amaçlı alternatif araçlar bulma,
- Yatay ve dikey bütünleşme,
- İşletme faaliyetlerini geçici olarak durdurma,
- Reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verme,

- Konaklama işletmeleri arasındaki iletişimi güçlendirmek için stratejiler bulma,
- Ödenmesi gereken borçların vadesini uzatma,
- İşletmenin uyguladığı fiyatlarda artış gerçekleştirme,
- Ürün çeşitlendirilmesine ağırlık verme,
- Yeni pazarlara yönelme,
- Maliyetleri azaltmak için tasarruf yapma,
- Personellerin işten çıkarılması,
- Ar-ge çalışmalarına önem verme,
- Mali durumu sürekli kontrol etme.

### 3.7.3. Konaklama İşletmelerin Kriz Sonrası Kriz Yönetimi

Kriz döneminin sona ermesi bir daha o işletmenin kriz yaşamayacağı anlamına gelememektedir. Kriz döneminden sonraki en önemli aşama gözden geçirme evresidir. Bu aşamada yaşanan krizin nedenleri üzerinde durulup, işletme içi suçlu aramak yerine gerçek nedenleri sorgulamak gerekmektedir (Uzun, 201: 91).

Kriz sonrası dönemde tekrar yaşanabilecek kriz için kriz anında uygulanan stratejilerin saklanması çok önemli olmaktadır. Bu dönemde çalışan personellerin motivasyonunda azalma olduğundan dolayı motive çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

Konaklama işletmelerinin kriz sonrası döneminde alması gerek önlemler şu şekilde sıralanmaktadır (Topuz, 2009: 106-107);

- İşletmede yaşanan krizin, işletmeye etkisi, gelir payı, krizden en çok etkilenen bölümler ve zararların hesaplanması yapılmalıdır.
- Kriz döneminde meydana gelen zararların tespiti yapılarak bütçe tekrar ayarlanmalıdır.
- Oluşabilecek yeni krizler için bir gider kalemi oluşturulmalıdır.
- Kriz döneminde zarar gören yerlerin tedavisi yapılmalıdır.
- Kriz sonrası değerlendirilmesine sadece üst yönetim dâhil edilmeyip, etkilenen bölümler arasındaki bağ güçlü bir şekilde tekrar yapılandırılmalıdır.

Alınan bu tedbirlerin yanı sıra işletmede krizden ders çıkarmak amacıyla, krizin yaşandığı günlerin personele, medyaya ve medya aracılığıyla müşterilere duyurulması oluşabilecek krizlere karşı direnç artırıcı bir önlem olabilmektedir (Öztürk ve Türkmen, 2005: 174).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA AMACI, YÖNTEMİ, TEKNİKLERİ, VERİ KAYNAKLARI, BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Turizm işletmeleri her ülke açısından önemli yere sahiptir. Gerek ekonomiye sağladığı yarar gerekse istihdam alanı oluşturması bakımından turizm işletmeleri, ülkeler için vazgeçilmez işletmeler arasındadır. Konaklama işletmeleri turizm işletmelerinin bir alt işletmesi durumundadır.

Krizler her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de büyük etkiler yaratmaktadır. Olumsuz etkiler ağırlıklı olmakla beraber her kriz birer fırsat doğurmaktadır. Krizlerden en çok etkilenen turizm işletmeleri olarak konaklama işletmeleri ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, krizlerin sebep olduğu sorunların, Konya ilindeki 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin üzerinde bıraktığı etkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen hedefler ise;

- Krizlerin konaklama işletmelerini ne derecede etkilediği,
- Konaklama işletmelerinde kriz dönemlerindeki alınan önlemlerin önemi,
- Konaklama işletmelerindeki planlı bir sistemin krizin olumsuz etkisini kontrol altına almakta ne derecede başarılı olduğunu ortaya koymaktır.

#### 4.2. Araştırmanın Önemi

Turizm sektörü her geçen gün kendini yenileyen ve sürekli gelişen bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomi açısından ciddi bir gelir kalemi olan turizm sektörü diğer işletmeler ile etkileşim içinde bulunmakta ve istihdam olanakları sağlamaktadır. Yaşanan krizler sadece konaklama işletmelerinde değil, bölge bazında da ekonomik olumsuzluklara sebep olmaktadır. Bu bağlamda kriz dönemlerinin kontrol edilmesi ve krizin etkileri doğrultusunda önlemlerin alınması konaklama sürdürülebilirliği ve başarısı açısından oldukça önemlidir. Bu çalışma, Konya ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin kriz dönemlerinden ne boyutta etkilendiklerini

ortaya koyularak bu kriz dönemlerinde alınabilecek önlemlere yön verebilecek nitelikte olup ciddi bir önem arz etmektedir.

### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Konya ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri ile sınırlandırılmıştır.

### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamasında literatür taranmış ve gerekli bilgiler sağlanmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği uygulanarak veriler doğrudan elde edilmiştir. Yapılan çalışmada verilere istatistik analiz teknikleriyle çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi için ve daha objektif veriler sağlanabilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, ulaşılmak istenilen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşılabildiği açısından en etkili tekniklerden biridir (Tütüncü, 2001: 84).

Araştırmada kullanılan anket sorularının hazırlanmasında, Israeli (2010), Israeli, Mohsin ve Kumar (2010) ve Tokgöz, Dalgıç ve Bilgin (2017)'in yaptığı çalışmalardan yararlanılmıştır. Daha sonrasında akademisyenlerin görüşü alınarak, görüşe sunulan ölçek son şeklini almıştır. Araştırmada kullanılan anket ölçeği iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde cevap veren yöneticilerin demografik özelliklerini ölçecek 8 soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise krizlerin konaklama işletmelerini ne denli etkilediğini ölçen 21 soru yöneticilere iletilmiştir. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmış ve katılımcılardan ifadelerini "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde işaretlemeleri istenmiştir.

### **4.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Evren, araştırmacıların araştırma sonuçlarını genellemek istedikleri bütün olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2013: 109). Sosyal bilimlerde, araştırılacak konunun evreni genellikle büyük olmaktadır. Ancak evrendeki bütün kişileri

incelemek, zaman ve maddi koşullar açısından zor olacağı düşünülmektedir (Gökçe, 2018: 76).

Araştırmanın evrenini, Konya ilindeki, turizm işletme belgeli ve belediye belgeli konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (07.09.2018)'ne göre Konya ilinde 38 adet turizm işletme belgeli, 103 adet belediye belgeli konaklama işletmesi bulunmaktadır.

Örnekleme, belirli bir evren içerisinde, belirlenen kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil ettiği düşünülen küme olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar genellikle örneklem üzerinde yapılmakta ve sonuçlar evrenlere genelleme yapılarak yorumlanmaktadır (Karasar, 2013: 110-111).

Araştırmanın örneklemini ise, Konya ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (07.09.2018)'ne göre, Konya ilinde 32 adet turizm işletme belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Çalışmada, Konya merkez ilçeleri olan Selçuklu, Meram ve Karatay ilçesinde bulunan turizm işletme belgeli 25 adet 3. 4 ve 5 yıldızlı otellerin 189 kişiden oluşan yönetici kadrolarına anket tekniği uygulanmıştır. 25 konaklama işletmesinin 23'ünden geri dönüş sağlanmış ve 159 anket çalışmaya dâhil edilmiştir. Veriler SPSS paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir.

#### **4.6. Araştırmanın Bulguları**

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bulgulara ulaşmak için sırasıyla, frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, betimsel analiz, T-test analizi ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle elde edilen verilerin normal dağılımları incelenmiştir. Bu amaçla verilere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında bir dağılım göstermesi halinde çalışma verilerinin normal dağıldığını kabul etmektedirler. (Sevin ve Küçük, 2016: 28). Yapılan analiz sonucu faktörlerin çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışma verileri normal bir şekilde dağılmış ve analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışma ölçeğinin genel güvenilirliği ile ilgili Alfa değeri ise  $\alpha = 70,6$  olarak bulunmuştur. Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach Alfa katsayısı ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach Alfa likert tipi ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır.

Cronbach Alfa değeri;

- 0 ile 0.40 ise güvenilir değil,
- 0.40 ile 0.60 ise düşük güvenilirlikte,
- 0.60 ile 0.80 ise oldukça güvenilir,
- 0.80 ile 1.00 ise yüksek güvenilirlikte olduğu belirtilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

#### 4.6.1. Konaklama İşletmelerine ve Yöneticilerine Ait Bulgular

Çalışmada gerçekleşen ankete konu olan yöneticilerin ve işletmelerin demografik özellikleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Frekans analizi yapılan demografik özellikler aşağıda verilmiştir. Tablo 12’de çalışmanın gerçekleştirildiği konaklama işletmeleri yöneticilerinin demografik özellikleri verilmiştir.

**Tablo 12. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Kategori	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	104	65.4
	Kadın	55	34.6
<b>Toplam</b>		<b>159</b>	<b>100</b>
Yaş	18-30	36	22.6
	31-40	85	53.5
	41-50	38	23.9
	51+	0	0
<b>Toplam</b>		<b>159</b>	<b>100</b>
Sektör Tecrübesi	1-5 Yıl	30	18.9
	6-10 Yıl	75	47.2
	11-15 Yıl	45	28.3
	15+ Yıl	9	5.7
<b>Toplam</b>		<b>159</b>	<b>100</b>
Yönetici Pozisyonu	Genel Müdür	7	4.4
	Genel Müdür Yard.	5	3.1
	Departman Müdürü	90	56.6
	Diğer	57	35.8
<b>Toplam</b>		<b>159</b>	<b>100</b>

Tablo 12'ye göre, çalışmaya katılan yöneticilerin hiçbirinin 51 yaş üzerinde olmadığı görülmektedir ve katılımcıların en yüksek yaş aralığı 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışmamıza katılan yöneticilerin %65,4'ü erkek yöneticilerde oluşmakta iken, %34,6'si kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %47,2'si sektörde 6-10 yıl arası tecrübeli iken %5,7'sinde sektörde 15 yılın üzerinde görev aldığı görülmektedir. Çalışmaya cevap veren yöneticilerden 90 kişi departman yöneticisi pozisyonunda iken çalışmaya katılan genel müdür sayısı 7 olup, 57 yönetici ise genel müdür, genel müdür yardımcılığı ve departman müdürü sıfatlarından farklı şekilde yöneticilik yapmaktadır.

**Tablo 13. Konaklama İşletmelerinin Demografik Özellikleri**

Kategori	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
İşletme Yaşı	1-5	83	52.2
	6-10	23	14.5
	11-15	31	19.5
	11+	22	13.8
<b>Toplam</b>		<b>159</b>	<b>100</b>
İşletme Tipi	Zincir Otel	84	52.8
	Bağımsız Otel	75	47.2
<b>Toplam</b>		<b>159</b>	<b>100</b>
İşletme Sınıfı	5 Yıldız	66	41.5
	4 Yıldız	51	32.1
	3 Yıldız	42	26.4
<b>Toplam</b>		<b>159</b>	<b>100</b>
Çalışan Personel Sayısı	100 Altında	87	54.7
	101-150	44	27.7
	151-200	28	17.6
<b>Toplam</b>		<b>159</b>	<b>100</b>

Tablo 13'de görüldüğü üzere çalışma grubunun oluşturan işletmelerin %52,8'i zincir oteli iken %47,2'si bağımsız otelden oluşmaktadır. Bu işletmelerin %52,2'sinin 1-5 yıldır sektöre hizmet verdiği görülmektedir. Çalışma grubunu oluşturan otellerin %41,5'i 5 yıldızlı otel, %32,1'i 4 yıldızlı otel ve %26,4'ü ise 3 yıldızlı otellerdir. Çalışmamızı oluşturan otellerde çalışan personel sayısına bakıldığında ise %54,7'si 100 altında personel çalıştırmaktadır.

#### 4.6.2. Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi, birbirleriyle orta seviyede veya yüksek seviyede ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda fakat bağımsız değişken kümeleri elde etmede deneysel temel sağlayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Faktör analizi yöntemi ile pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olabilmektedir (Öztürk, 2018: 93).

Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmaktadır. Field (2000)'e göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi için 0.50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve  $KMO \leq 0.50$  için veri kümesinin faktör analizine dâhil edilemeyeceğini belirtmektedir (Kaya, 2013: 180). Çalışmanın KMO testi değerine bakılarak faktör analizi yapılması uygun görülmüştür. Çalışmanın Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, 0.686 bulunmuş ve faktör analizi yapılmıştır. Çalışmaya Barlett Testi uygulanmıştır. Barlett Testi sonucu p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük çıkması verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir (Sipahi vd., 2010: 79). Çalışmanın Barlett Testi sonucu p değeri 0.000 bulunmuş, çalışmış faktör analizine uygun görülmüştür. Çalışmamızdaki faktörler belirlenmeden önce yapılan faktör analizinde toplam 21 önermeden 1 önerme (1. önerme) birçok faktör içinde binişim olması sebebiyle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Faktörlere ait varyans yüklerinin toplamı %50 değerinden yüksek çıkması faktör analizinde istenilen bir durumdur (Dursun ve Nakip, 1997: 69). Çalışmada yapılan faktör analizi sonucu varyans yüzde toplamı 54,982 çıkmıştır. Bu oran %50 değerinden büyük olduğu için ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir.

**Tablo 14. Krizlerin Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkisindeki Boyutları Belirleyen Faktör Yükleri Analizi**

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyans Açıklama Oranı (%54,982)
<b>Faktör 1 (Fiyat)</b>		3,272	16,359
Liste fiyatlarımızı düşürdük.	0,892		
Özel teklifler hazırlayarak fiyatlarımızı düşürdük.	0,782		
<b>Faktör 2 (Planlama)</b>		2,361	11,803
Yeni pazarlama kitleleri belirleyerek, bu kitlelere yönelik pazarlama çalışmaları gerçekleştirdik.	0,824		
Geliştirdiğimiz yeni mal ve hizmetlerin pazarlama ve satış çalışmalarına daha fazla önem gösterdik.	0,817		
Yeni reklam tekniklerine yönelik yatırımlarımızı arttırdık.	0,596		
Yapılan iş anlaşmalarımızı ve sözleşmelerimizi değerlendirmeye alıp revize ettik.	0,555		
Otelin borçları için yapılan anlaşmalarda vade süresini uzattık.	0,348		
<b>Faktör 3 (Maliyet)</b>		2,192	10,959
Otelimizde periyodik olarak gerçekleşen bakımların süresini uzatarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	0,890		
Otelimizin genel bakımlarını erteleyerek maliyetlerimizi azaltmaya çalıştık.	0,859		
Otel hizmetlerimizi sınırlandırarak maliyetleri düşürdük.	0,677		
Otelimizde kullanılan ürünlerde değişim yapılarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	0,673		
<b>Faktör 4 (Bütçe Tasarrufu)</b>		1,624	8,121
Diğer paydaşlarımızla beraber kampanyalar hazırlayarak pazarlamasını gerçekleştirdik.	0,884		
Sektördeki diğer işletmeler ile ortak çalışmalar yaparak yerli turistlere yönelik pazarlama çalışmaları gerçekleştirdik.	0,703		
Mevcut işgücü maliyetlerini azaltmak için bazı çalışanları ücretsiz izine çıkardık.	0,490		
Yüksek maliyetli çalışanlarımızı işten çıkartıp kadro boşluğu yaratmak yerine aynı pozisyonda daha düşük maliyetli çalışanları işe aldık.	0,420		
<b>Faktör 5 (Yönetim)</b>		1,548	7,740
Planlanan yeni yatırım kararlarımızı erteledik.	0,680		
Ekstra veya part-time çalışan sayısını düşürdük.	0,664		
Otel giderlerimiz için devlet teşviklerinden yararlandık.	0,592		
Yeni krediler çekerek kriz döneminden en az zararla çıkmaya çalışıyoruz.	0,421		
Maliyetleri azaltmak için mevcut personelin maaşında sabitleme veya azaltma yaptık.	0,309		

Faktörler belirlendikten sonra faktörlerin isimlendirilmesi gerekmektedir. İsimlendirilecek faktörler, yönergeleri kapsayacak şekilde olmalıdır. Bu durumdan

yola çıkarak 20 önermeden oluşan 5 faktörün sırasıyla isimlendirilmesi “**Fiyat, Planlama, Maliyet, Bütçe Tasarrufu ve Yönetim**” şeklindedir.

#### 4.6.3. Betimsel Analiz Bulguları

Betimsel analiz, araştırmacılar için çalışmak istedikleri farklı olgu ve olaylar hakkında özet bilgi elde edebilmeleri için sıklıkla başvurulan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Değirmenci ve Doğru, 2017: 125). Betimsel analizlerde amaç elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış şekilde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 239).

**Tablo 15. Ortalama ve Standart Sapmaya Göre Betimsel Analiz**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Mevcut işgücü maliyetlerini azaltmak için bazı çalışanları ücretsiz izine çıkardık.	159	4,03	0,544
Maliyetleri azaltmak için mevcut personelin maaşında sabitleme veya azaltma yaptık.	159	2,18	0,943
Ekstra veya part-time çalışan sayısını düşürdük.	159	3,99	0,807
Yüksek maliyetleri çalışanlarımızı işten çıkartıp kadro boşluğu yaratmak yerine aynı pozisyonda daha düşük maliyetli çalışanları işe aldık.	159	2,19	0,882
Diğer paydaşlarımızla beraber kampanyalar hazırlayarak pazarlamasını gerçekleştirdik.	159	2,02	0,896
Özel teklifler hazırlayarak fiyatlarımızı düşürdük.	159	3,03	0,961
Liste fiyatlarımızı düşürdük.	159	3,20	0,940
Sektördeki diğer işletmeler ile ortak çalışmalar yaparak yerli turistlere yönelik pazarlama çalışmaları gerçekleştirdik.	159	2,25	0,884
Geliştirdiğimiz yeni mal ve hizmetlerin pazarlama ve satış çalışmalarına daha fazla önem gösterdik.	159	4,20	0,582
Yeni pazarlama kitleleri belirleyerek, bu kitlelere yönelik pazarlama çalışmaları gerçekleştirdik.	159	3,92	0,784
Yeni reklam tekniklerine yönelik yatırımlarımızı arttırdık.	159	4,14	0,514
Otel hizmetlerimizi sınırlandırarak maliyetleri düşürdük.	159	2,42	0,937
Otelimizin genel bakımlarını erteleyerek maliyetlerimizi azaltmaya çalıştık.	159	1,19	0,961
Otelimizde periyodik olarak gerçekleşen bakımların süresini uzatarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	159	3,50	0,980
Otelimizde kullanılan ürünlerde değişim yapılarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.	159	2,53	1,036
Otelin borçları için yapılan anlaşmalarda vade süresini uzattık.	159	3,83	0,695
Yapılan iş anlaşmalarımızı ve sözleşmelerimizi değerlendirmeye alıp revize ettik.	159	3,96	0,532
Planlanan yeni yatırım kararlarımızı erteledik.	159	3,82	0,913
Otel giderlerimiz için devlet teşviklerinden yararlandık.	159	4,20	0,710
Yeni krediler çekerek kriz döneminden en az zararla çıkmaya çalışıyoruz.	159	2,48	0,848

Yapılan analizde; “yeni pazarlama kriterleri belirleyerek bu kitlelere yönelik pazarlama çalışmaları gerçekleştirdik (4,20), geliştirdiğimiz yeni mal ve hizmetlerin pazarlama ve satış çalışmalarına daha fazla önem gösterdik (4,14) ve mevcut işgücü maliyetini azaltmak için personelleri ücretsiz izne çıkardık (4,03)” yönergeleri katılım düzeyleri en yüksek olan cevaplardır. Katılım düzeyleri en düşük olan cevaplar ise; “maliyetleri azaltmak için mevcut personelin maaşında sabitleme veya azaltma yaptık (2,18), yüksek maliyetli çalışanlarımızı işten çıkartıp kadro boşluğu yaratmak yerine aynı pozisyonda daha düşük maliyetli çalışanları işe aldık (2,02) ve otel hizmetlerimizi sınırlandırarak maliyeti düşürdük (1,19)” yargılarıdır.

#### 4.6.4. Bağımsız Gruplar t-testi Bulguları

Bağımsız gruplar t-testi'nin yapılmasındaki amaç, iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmektedir (Sipahi vd., 2010: 118).

Çalışmaya, yöneticilerin cinsiyeti ve işletme tipinin, kriz döneminin konaklama işletmeleri üzerine etkisi faktörleri ölçülürken bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla t-testi uygulanmıştır.

**Tablo 16. Yöneticilerin Cinsiyetine Göre t-testi Bulguları**

<b>Faktörler</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>sig. (P)</b>
Fiyat	-0,533	157	0,395
	-0,541	115,014	0,589
Planlama	0,502	157	0,616
	0,540	134,211	0,590
Maliyet	-0,950	157	0,344
	-0,959	112,932	0,340
Bütçe Tasarrufu	-1,298	157	0,196
	-1,313	113,767	0,192
Yönetim	0,403	157	0,687
	0,403	109,662	0,688

**\*p<0,05**

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre, krizlerin konaklama işletmelerine etkisinin farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek için t-testi uygulanmıştır. Faktör boyutlarının hepsinde anlamlılık değeri  $p>0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir

farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre; “**H<sub>1</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin kadın veya erkek olması ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **ret** edilmiştir. Yönetici cinsiyetlerinin, kriz dönemlerinin etkilerinde ya da işletmelerin kendi faydaları için alacakları önlemlerde etkisi görülmemektedir.

**Tablo 17. İşletme Tipine Göre t-testi Bulguları**

<b>Faktörler</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>sig. (P)</b>
Fiyat	-2,327	157	<b>0,021*</b>
	-2,295	139,149	<b>0,023*</b>
Planlama	-0,059	157	0,953
	-0,057	117,550	0,954
Maliyet	2,125	157	<b>0,035*</b>
	2,108	147,488	<b>0,037*</b>
Bütçe Tasarrufu	0,323	157	0,747
	0,317	132,931	0,751
Yönetim	1,510	157	0,133
	1,476	124,959	0,142

**\*p<0,05**

İşletme tipine göre, krizlerin konaklama işletmelerine etkisinin farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek için t-testi uygulanmıştır. “Fiyat” ve “Maliyet” faktör boyutlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; **H<sub>2</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde, işletme tipi ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir. Bağımsız oteller ile kurumsal yani köklü ve zincir işletmelerin kriz dönemlerinden etkilenme boyutları farklı olarak görülmektedir. Alınan önlemlerde özellikle kurumsal otellerde bir adım önde olabilmektedir.

#### **4.6.5. ANOVA Bulguları**

Tek Yönlü Varyans Analizi olarak adlandırılan One-Way ANOVA testinde amaç, ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını belirlemektir (Sipahi vd., 2010: 124).

Çalışmamızda işletme yaşı, işletme sınıfı, yaş, sektör tecrübesi, çalışan personel sayısı ve yönetici pozisyonu özelliklerine göre krizlerin konaklama

işletmelerine etkilerinde, faktörler değerlendirildiğinde bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır.

**Tablo 18. İşletme Yaşına Göre ANOVA Testi Bulguları**

Faktörler	df	f	sig. (P)
Fiyat	3 155 158	1,895	0,133
Planlama	3 155 158	0,616	0,606
Maliyet	3 155 158	2,768	0,054
Bütçe Tasarrufu	3 155 158	0,213	0,887
Yönetim	3 155 158	2,295	0,080

\*p<0,05

Tablo 19’da yapıldığı üzere, krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinin işletme yaşına göre farklılık kazanıp kazanmadığına bakılmak için ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucu p<0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde bütün faktör boyutları için anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu sonuçlara göre; “**H<sub>3</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde, işletme yaşı ile krizlerin etkisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi **ret** edilmiştir.

**Tablo 19. İşletme Sınıfına Göre ANOVA Testi Bulguları**

Faktörler	df	f	sig. (P)
Fiyat	2 156 158	11,050	<b>0,000*</b>
Planlama	2 156 158	3,298	<b>0,040*</b>
Maliyet	2 156 158	1,410	0,247
Bütçe Tasarrufu	2 156 158	1,443	0,239
Yönetim	2 156 158	11,136	<b>0,000*</b>

\*p<0,05

Tablo 20’de krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, işletme sınıfına göre farklılık olup olmadığını tespit etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda; üç faktörü farklı değerlendirdikleri ( $p<0,05$ ) görülmüştür. Bu duruma göre, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin, işletme sınıfına göre krizlerin etkilerini değerlendirirken fiyat, planlama ve yönetim faktörlerini farklı değerlendikleri tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedenini tespit etmek için Tukey HSD testi yapılmıştır.

**Tablo 20. Fiyat, Planlama ve Yönetim Faktörlerinin İşletme Sınıfına Göre Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları**

Faktörler		Ortalama Farklılık (I-J)	St. Hata	Sig. (P)
Fiyat	5 Yıldız - 4 Yıldız	0,71104*	0,16098	0,000
	5 Yıldız - 3 Yıldız	0,49955*	0,15205	0,004
	4 Yıldız - 3 Yıldız	-0,49955*	0,15205	0,004
Planlama	5 Yıldız - 4 Yıldız	0,19957*	0,07884	0,033
	4 Yıldız - 3 Yıldız	-0,19957*	0,07884	0,033
Yönetim	5 Yıldız - 4 Yıldız	0,40476*	0,09213	0,000
	5 Yıldız - 3 Yıldız	0,29412*	0,08702	0,003
	4 Yıldız - 3 Yıldız	-0,29412*	0,08702	0,003

Fiyat, planlama ve yönetim faktörleri için Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda; fiyat faktöründe (11,050;  $p<0,05$ ) yöneticilerin buldukları işletmelerin sınıfına göre “5 yıldız ile 4 yıldız (0,71104), 5 yıldız ile 3 yıldız (0,49955) ve 4 yıldız ile 3 yıldız (-0,49955)” işletme yaşları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Tukey testi sonucunda; planlama faktöründe (3,298;  $p<0,05$ ) yöneticilerin buldukları işletmelerin sınıfına göre “5 yıldız ile 4 yıldız (0,19957) ve 4 yıldız ile 3 yıldız (-0,19957)” işletme yaşları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yönetim faktörü (11,136;  $p<0,05$ ) içerisinde, yöneticilerin buldukları işletmelerin sınıfına göre “5 yıldız ile 4 yıldız (0,40476), 5 yıldız ile 3 yıldız (0,29412) ve 4 yıldız ile 3 yıldız (-0,29412)” işletme yaşları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonuçlara göre; “**H<sub>4</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde, işletme sınıfı ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir. Konaklama işletmelerinde 4 ve 5 yıldızlı oteller kriz dönemlerinde işletme daralmasını daha kolay yapabiliyorken, 3 yıldızlı konaklama işletmelerinde daralma eleman sayısı açısından çok mümkün olmamaktadır.

**Tablo 21. Yöneticilerin Yaşına Göre ANOVA Testi Bulguları**

Faktörler	df	f	sig. (P)
Fiyat	2 156 158	0,022	0,979
Planlama	2 156 158	5,054	0,007
Maliyet	2 156 158	0,719	0,489
Bütçe Tasarrufu	2 156 158	0,106	0,900
Yönetim	2 156 158	0,284	0,754

\*p&lt;0,05

Tablo 22’de krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, yöneticilerin yaşlarına göre farklılık olup olmadığını tespit etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucu  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde incelendiğinde bütün faktör boyutları için anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu sonuçlara göre; “**H<sub>5</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde, yöneticilerin yaşları ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi **ret** edilmiştir.

**Tablo 22. Sektör Tecrübesine Göre ANOVA Testi Bulguları**

Faktörler	df	f	sig. (P)
Fiyat	3 155 158	0,376	0,770
Planlama	3 155 158	0,751	0,523
Maliyet	3 155 158	0,893	0,446
Bütçe Tasarrufu	3 155 158	1,240	0,297
Yönetim	3 155 158	9,414	<b>0,000*</b>

\*p&lt;0,05

Tablo 23’de krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, yöneticilerin sektör tecrübelerine göre farklılık olup olmadığını tespit etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda bir faktörü farklı değerlendikleri ( $p<0,05$ ) görülmüştür. Buna duruma göre, krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, yöneticilerin sektör tecrübelerine göre bakıldığında yönetim faktörünü farklı değerlendirdikleri görülmüştür. Bu farklılığın nedenini tespit edebilmek için yönetim faktörüne Tukey HSD Testi uygulanmıştır.

**Tablo 23. Yönetim Faktörünün, Yöneticilerin Sektör Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları**

Faktörler			Ortalama Farklılık (I-J)	St. Hata	Sig. (P)
Fiyat	1-5 Yıl	15 Üzeri Yıl	0,76889*	0,17498	0,000
	6-10 Yıl		0,85956*	0,16241	0,000
	11-15 Yıl		0,72889*	0,16811	0,000

Yönetim faktörü için Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda yönetim faktöründe (9,414;  $p<0,05$ ) yöneticilerin sektör tecrübelerine göre “15 ve üzeri yaş grubunun tüm yaş gruplarıyla (1-5 yıl: 0,76889, 6-10 yıl: 0,85956 ve 11-15 yıl: 0,72889) ile anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonucu göre; “**H<sub>6</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, yöneticilerin sektör tecrübeleri ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 24. Çalışan Personel Sayısına Göre ANOVA Testi Bulguları**

Faktörler	df	f	sig. (P)
Fiyat	2	8,883	<b>0,000*</b>
	156		
	158		
Planlama	2	1,430	0,242
	156		
	158		
Maliyet	2	1,744	0,178
	156		
	158		
Bütçe Tasarrufu	2	0,288	0,750
	156		
	158		
Yönetim	2	8,832	<b>0,000*</b>
	156		
	158		

Tablo 25’de krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısına göre farklılık olup olmadığını tespit etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda iki faktörü farklı değerlendikleri ( $p < 0,05$ ) görülmüştür. Buna duruma göre, krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısına göre bakıldığında fiyat ve yönetim faktörünü farklı değerlendirdikleri görülmüştür. Bu farklılığın nedenini tespit edebilmek için fiyat ve yönetim faktörüne Tukey HSD Testi uygulanmıştır.

**Tablo 25. Fiyat ve Yönetim Faktörünün, Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları**

Faktörler		Ortalama Farklılık (I-J)	St. Hata	Sig. (P)	
Fiyat	100 Altında	101-150	0,45859*	0,15279	0,009
	100 Altında	151-200	0,65989*	0,17945	0,001
Yönetim	100 Altında	101-150	0,34404*	0,08748	0,000
	100 Altında	151-200	0,26158*	0,10275	0,032

Fiyat ve yönetim faktörleri için Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda; fiyat faktöründe (8,883;  $p < 0,05$ ) konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısına göre “100 personelin altında ile 101-150 personel arası (0,45859) ve 100 personelin altında ile 151-200 personel arası (0,65989)” anlamlı bir farklılık görülmüştür. Tukey testi sonucunda; yönetim faktörü (8,832;  $p < 0,05$ ) içerisinde, konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısına göre “100 personelin altında ile 101-150 personel arası (0,34404) ve 100 personelin altında ile 151-200 personel arası (0,26158)” anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonuçlara göre; “**H<sub>7</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, konaklama işletmelerinde çalışan personel sayıları ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir. Çalışan personel sayısındaki fazlalık farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kriz dönemlerinde görev dağılımının kolaylığını ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 26’de krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, cevap veren yöneticilerin, yönetici pozisyonlarına göre farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda iki faktörü farklı

değerlendikleri ( $p < 0,05$ ) görülmüştür. Buna duruma göre, krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin, yönetici pozisyonuna göre bakıldığında fiyat ve yönetim faktörlerini farklı değerlendirdikleri görülmüştür. Bu farklılığın nedenini tespit edebilmek için fiyat ve yönetim faktörüne Tukey HSD Testi uygulanmıştır.

**Tablo 26. Yönetici Pozisyonuna Göre ANOVA Testi Bulguları**

Faktörler	df	f	sig. (P)
Fiyat	3 155 158	5,636	<b>0,001*</b>
Planlama	3 155 158	0,458	0,712
Maliyet	3 155 158	3,729	0,130
Bütçe Tasarrufu	3 155 158	2,000	0,116
Yönetim	3 155 158	3,048	<b>0,030*</b>

**Tablo 27. Fiyat ve Yönetim Faktörünün, Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin, Yönetici Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması Tukey Testi Sonuçları**

Faktörler		Ortalama Farklılık (I-J)	St. Hata	Sig. (P)	
Fiyat	Departman Müdürü	Diğer	-0,49503*	0,14052	0,003
Yönetim	Genel Müdür Yardımcı	Diğer	-0,61754*	0,22688	0,036

Fiyat ve yönetim faktörleri için Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda; fiyat faktöründe (5-636;  $p < 0,05$ ) konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin, yönetici pozisyonuna göre “departman müdür ile diğer arası (-0,49503)” anlamlı bir farklılık görülmüştür. Tukey testi sonucunda; yönetim faktörü (3,048;  $p < 0,05$ ) içerisinde, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin, yönetici pozisyonuna göre “genel müdür yardımcısı ile diğer arası (-0,61754)” anlamlı bir farklılık

görülmüştür. Bu sonuca göre; “**H<sub>8</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin yönetici pozisyon düzeyi ile krizlerin etkisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Çalışmadaki hipotezler;

- **H<sub>1</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin kadın veya erkek olması ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H<sub>2</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde, işletme tipi ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **H<sub>3</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde, işletme yaşı ile krizlerin etkisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **H<sub>4</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde, işletme sınıfı ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **H<sub>5</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkisinde, yöneticilerin yaşları ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **H<sub>6</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, yöneticilerin sektör tecrübeleri ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **H<sub>7</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, konaklama işletmelerinde çalışan personel sayıları ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **H<sub>8</sub>**: Krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin yönetici pozisyon düzeyi ile krizlerin etkisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 28. Çalışmanın Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Analiz Çeşidi	Sig. Değeri	Sonuç
H <sub>1</sub>	t-Tesit	-	Ret
<b>H<sub>2</sub></b>	<b>t-Testi</b>	<b>p&lt;0,05</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>3</sub>	ANOVA Testi	-	Ret
<b>H<sub>4</sub></b>	<b>ANOVA Testi</b>	<b>p&lt;0,05</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>5</sub>	ANOVA Testi	-	Ret
<b>H<sub>6</sub></b>	<b>ANOVA Testi</b>	<b>p&lt;0,05</b>	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>7</sub></b>	<b>ANOVA Testi</b>	<b>p&lt;0,05</b>	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>8</sub></b>	<b>ANOVA Testi</b>	<b>p&lt;0,05</b>	<b>Kabul</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü ekonomik ve sosyal bakımdan olgu değeri taşımaktadır. Turizm sektörü son yılların en çok gelişme gösteren sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından önemli bir gelir kaynağı durumunda olan turizm sektörü birçok sektörle bağlantılı durumda olduğu için bileşik sektör konumunda yer almaktadır. Turizm sektöründe yaşanan gelişmeler, sektör içerisinde payı bulunan birçok sektörü etkilemektedir. Turizm sektörü istihdam açısından da ülke ekonomilerine katkı sağlamaktadır. Özellikle otomasyon sistemlerinin kullanımının kısıtlı olduğu turizm sektöründe insan gücüne olan bir hayli fazla olmaktadır. Turizm sektörü kendi içerisinde birçok işletmeye ayrılmaktadır. Konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri bu işletmelere örnek olmaktadır.

Turizm sektörü özellikleri bakımından kendi iç çevresinde ve dış çevresinde yaşanan olaylardan çok kolay etkilenmektedir. Özellikle küreselleşen dünya olgusu ile sınırların ortadan kalktığı, ekonomilerin farklı ülkelere desteklendiği yenedünya düzeninde turizm sektörünün, dünyada yaşanan olaylardan etkilenmemesi imkânsız yakın gözükmemektedir. Dış çevrede yaşanan ekonomik, siyasi, askeri, teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler turizm sektörünü doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Turizm sektörünü etkileyen başka bir faktör ise sektördeki işletmelerin kendi içerilerinde yaşadıkları sorunlar ve yetersizliklerdir. Turizm işletmelerinde yaşanan bu sorunlar sektör içerisinde krizlere neden olmaktadır.

Kriz anında en büyük sorun işletmelerin paniğe kapılıp, tepki verememeleri veya yanlış tepki vermeleridir. Yanlış tepkiler belirsizlik sonucu ortaya çıkmaktadır. Belirsizlik örgütlerde, kriz anında yaşanan panik sonucu karar verememe veya verdiği kararı yanlış verme durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yanlış verilen kararlar işletmeleri kriz dönemlerinde daha büyük sorunlarla baş başa bırakabilmektedir. Kriz dönemlerinde alınacak önlemler işletmeler tarafından önceden belirlenmeleri gerekmektedir. İşletmeler kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında sorunlarla karşılaşmamak için veya sorunlardan kısa sürede kurtulabilmek için kriz yönetim ekipleri kurmaları gerekmektedir. Kriz yönetim ekiplerinin, kriz

yönetimini, planlaması ve programlamasını belirlemeleri gerekmektedir. İşletmeler açısından kriz yönetimi, kriz öncesi, kriz anında ve kriz sonrası dönemde işletme faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için ve krizlere doğru tepkiler verilebilmesi için önemli bir faktör olmaktadır.

Turizm sektörünün alt işletmelerinden olan konaklama işletmeleri, turizm sektörü içerisinde en çok faaliyet gösteren işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin asıl amacı turizm faaliyetlerine katılan kişilerin konaklama ihtiyacını karşılamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak konaklama işletmeleri, konaklama hizmetinin yanı sıra yiyecek-içecek hizmeti ve eğlence hizmeti yan hizmetlerde verebilmektedir. Turizm sektöründe yaşanan krizler en çok konaklama işletmelerini etkilemektedir. Turizm sektöründe geçen süre içerisinde birçok kriz yaşanmıştır. Ekonomik, askeri, terör ve politik krizler en çok yaşanan kriz türleri olarak görülmektedir. Tarihte en yakın askeri ve politik kriz örneği olarak, 2015 yılında yaşanan Rus uçağının düşürülmesi görülmektedir. 2015 yılında Türkiye, Rusya Federasyonu'na ait uçağı düşürdüktan sonra, ülkeye en çok turist gönderen ülke konumunda bulunan Rusya Federasyonu'ndan gelen rezervasyon iptalleri 2015 yılı ve o yılı takip eden 2016 yılında Türkiye turizmüne ciddi zararlar vermiştir.

Dış çevreden gelen krizler çoğu zaman aniden ortaya çıkmaktadır. Ancak iç çevreden kaynaklanan krizler, kriz öncesinde bazı sinyaller vermektedir. Konaklama işletmelerinde yaşanabilecek iç çevre krizlerine yönelik kurulacak olan kriz yönetim ekibi krizlerin verdiği sinyalleri doğru bir şekilde filtreleyip işletmeleri krizlere karşı hazır bir duruma getirmektedirler.

Çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılarak Konya İlindeki 3,4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerine bazı yargılar yönetilmiştir. Cevaplar SPSS paket programında sırasıyla, Frekans, Güvenilirlik, Faktör, Betimsel, t-testi ve ANOVA testlerine tabii tutulmuşlardır.

Yapılan çalışmanın bulgularından yola çıkarak şu sonuçlar elde edilmektedir;

- Her işletmede olması gerektiği gibi konaklama işletmelerinde yönetim kadrosu oluşturulurken daha titiz davranılması gerektiği görülmektedir.

- Konaklama işletmelerinde çalışan personeller arasında ki iletişimin güçlü olması kriz öncesi sinyallerinin daha erken fark edilmesini sağlamaktadır.
- Konaklama işletmelerinde işletme tipinin kriz dönemlerinden etkilenme boyutları arasında farklılık olduğu görülmektedir. Nedeni ise köklü ve kurumsal otellerin genellikle kriz öncesinde daha hazırlıklı olmasından kaynaklanmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde sektör yöneticilerinin deneyimli olması işletmeye başarı getirmekle beraber kriz dönemlerinde daha profesyonel davrandığı görülmektedir.
- İşletmede çalışan personel sayısının az olması bazen kriz dönemlerinde küçülmeye giden işletmeler için dezavantaj sağladığı ve krizden etkilenme dereceleri arasında farklılık yarattığı görülmektedir.
- Konaklama işletmelerinde kurulacak olan kriz yönetim ekipleri işletmelerin krizlerden en az zararla çıkmasını sağlamaktadır.
- Turizm sektörü ve konaklama işletmeleri ülke ekonomileri açısından önemli yerlerde oldukları için krizler hem sektöre hem de ülke ekonomilerine zarar vermektedir.
- Konaklama işletmeleri krizlerden en az zararla çıkmak için satış ve pazarlama faaliyetlerini arttırması gerektiği görülmektedir. Yeni Pazar hedeflerine yönelmekte kriz dönemlerinde alınan en yaygın kararlar arasındadır.
- Kriz dönemlerinde işletmeler çalışanlarının ücretsiz izne göndererek maliyeti minimum seviyeye indirmek istediği görülmektedir.

Konaklama işletmelerine kriz kavramı çerçevesinde şu öneriler yapılabilmektedir;

- Kriz yönetimi ekibi her işletmede mutlaka barınması gereken bir ekip konumundadır.
- Bütçe tasarrufu sadece kriz öncesi yada kriz döneminde değil her zaman dikkat edilmelidir.

- Kriz süreçlerini hafife almak işletmeyi içinden çıkılmaz bir soruna sokmaktadır. Bu nedenle sinyaller doğru şekilde ve dikkatli algılanmalıdır.
- İşletmeler personel seçerken deneyimi her zaman ön planda tutmalıdır. Çünkü deneyimli personel bir adım önde olup kriz dönemlerinde daha aktif düşünebilmektedir.

Krizlerin konaklama işletmelerine etkisini araştırarak olan araştırmacılara;

- Çalışmanın evreninin daha geniş tutulması,
- Farklı destinasyonlarda çalışma gerçekleştirilmesi,
- Çalışmanın kriz dönemlerinde gerçekleştirilmesi,
- Çalışma örnekleminin daha geniş tutulması, önerilmektedir.
- Nitel araştırma teknikleri kullanılarak daha kapsamlı bir çalışma yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKAT**, İlter, Gönül Budak, ve Gülay Budak (1997). **İşletme Yönetimi**. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- AKGEMCİ**, Tahir (2008). **Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKGÖZ**, Erkan (2011). **Ön Büro İşlemleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- AKINCI**, Zeki (2010). "**Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma**". Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKINCI**, Zeki (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, no. 4: 1-25.
- AKSU**, Ali, ve Sevinç Deveci (2009). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri". **e-Journal of New World Sciences Academy** 4, no. 2: 448-464.
- AKTAN**, Coşkun Can, ve Hüseyin Şen (2001). "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri". **Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı**, no. 41: 1225-1230.
- AKTAŞ**, Ahmet (2002). **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ALBANESE**, Robert (1988). **Management**. Ohio: South Western Publishing.
- ANGELO**, Rocco M., ve Andrew N. Vladınır (1998). **Hospitality Today: An Introduction**. Michigan: Educational Edition.
- ARANA**, Jorge E., ve Carmelo J. leon(2008). "The Impact of Terrorism on Tourism Demand". **Annals of Tourism Research** 35, no. 2: 299-315.
- ATAMAN**, Göksel (2009). **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AUGUTINE**, Norman R (2000). **Harvard Business Review: Kriz Yönetimi**. Çeviren Salim Atalay. İstanbul: Mess Yayınları.
- AZALTUN**, Murat, ve Ergün Kaya (2010). **Muhasebe Uygulamaları: Konaklama İşletmelerinde**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- BAKER**, Sue, Jeremy Huyton, ve Pam Bradley (2000). **Principles of Hotel Front Office Operations**. London: Second Edition.
- BALABAN**, Semiha (2018). "**Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BARTON**, Laurence (1994). "Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters". **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** 35, no. 2: 59-65.
- BARUTÇUGİL**, İsmet S (1989). **Turizm İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- BATMAN**, Orhan (2008). **Otel İşletmelerinin Yönetimi**. İstanbul: Değişim Yayınları.
- BAYROMOV**, Elimdar, ve Abalfaz Abdullayev (2018). "Effects of Political Conflict and Terrorism on Yourism: How Crisis has Challenged Turkey's Tourism Develoment". **Challenges in National and International Economic Policies**. Szeged: Doctoral School in Economics. 160-175.
- BBC**.24Mart2015.[https://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/03/150324\\_fransa\\_uca\\_k\\_update](https://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/03/150324_fransa_uca_k_update) (Mayıs 10, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- BİLGİN**, Fikri H (1998). **Turizmde Risk ve Kriz**. Ankara: I. Turizm Şurası.
- BİLGİN**, H. F (1998). "Turizmde Risk ve Kriz". **1. Turizm Şurası Bildirileri**. Ankara: T.C. Turizm Bakanlığı. 51-53.
- BREWTON**, Charles (1987). "Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry". **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** 28, no. 3: 10-15.
- BULGAN**, Gülay, ve Mehmet Aktel (2017). "Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimine Yönelik Bir Araştırma". **İşletme Fakültesi Dergisi** 18, no. 2: 216-232.
- CAN**, Halil (1999). **Organizasyon ve Yönetim (5. Baskı)**. Ankara: Sayısal Kitabevi.
- CNN Türk Haber**. 14 Ekim 2014. <https://www.cnnturk.com/fotogaleri/yasam/diger/tarihe-gecen-ucak-kazalari?page=1> (Mayıs 10, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- CURTIN**, Tom, Daniel Hayman, ve Naomi Husein (2005). **Managing A Crisis: A Practical Guide**. New York: Palgrave Macmillan.
- ÇATI**, Kahraman, Cenk Murat, ve Levent Gelibolu (2010). "Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 19, no. 1: 429-446.
- DALLARYAN**, Sezar (2006). "**Turizmde Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyet'inde Kriz Yönetiminin Ülke Turizmüne Gelişimine Etkileri**". Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEĞİRMENCİ**, Adile, ve Mustafa Doğru (2017). "Türkiye'de Sosyobilimsel Konularla İlgili Yapılan Çalışmaların ncelenmesi: Bir Betimsel Analiz Çalışması". **Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, no. 44: 123-138.
- DEMİR**, Cengiz, ve Aydın Çevirgen (2006). **Turizm ve Çevre Yönetimi Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı**. Ankara: Nobel Yayınları.
- DEMİRTAŞ**, Hasan (2000). "Kriz Yönetimi". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** 6, no. 3: 353-373.

- DİNÇER**, Ömer (2004). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım.
- DOEG**, Colin (2005). **Crisis Management in the Food and Drinks Industry: A Practical Approach**. Springer-Verlag : New York.
- DOĞAN**, Mehmet (2009). **Doğan Büyük Türkçe Sözlük**. İstanbul: Pınar Yayınları.
- DRUCKER**, Peter F (1994). **Etkin Yöneticilik**. Çeviren Nuray Tunalı ve Ahmet Özden. İstanbul: Eti Kitapları.
- DRUCKER**, Peter F (1994). **Kapitalist Ötesi Toplum**. Çeviren Belkıs Dişbudak Çorakçı. İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- DURŞUN**, Yunus, ve Mahir Nakip (1997). **1994 Ekonomik Krizin İşletmelerin Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketiciler Üzerindeki Etkileri**. Kayseri: Üniversite Sanayi İşbirliği Vakfı.
- ELMA**, Cevat, ve Cavide Demir (2012). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ERASLAN**, Nevzat (2013). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- FIRAT**, Aytekin, ve İlgi Açıkgöz (2011). "Konaklama İşletmelerinin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri" *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no. 27: 2-21.
- General Management Turizm ve Yönetim Dergisi**. 24 09 2019. <https://www.gmdergi.com/guncel/thomas-cook-krizi-turkiyeyi-nasil-etkileyecek/> (10 02, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- GLAESSER**, Dirk (2006). **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**. Çeviren Bahadır Ahıska. Great Britain: Routledge.
- GÖÇEN**, Sedat, Şevket Yirik, ve Yusuf Yılmaz (2011). "Türkiye'de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 16, no. 2: 493-509.
- GÖKÇE**, Birsen (2018). **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**. Ankara: Savaş Yayınları.
- GÖKDENİZ**, Ayhan, ve Yakup Dinç (2011). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- GREINER**, Larry E (1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow". **Harvard Business Review** 50, no. 4: 37-46.
- GUNDEL**, Stephan (2005). "Towards a New Typology of Crises". **Journal of Contingencies and Crisis Management** 13, no. 3: 106-115.
- HAŞİT**, Gürkan (1999). **"İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması"**. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- HAŞİT**, Gürkan (2000). **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- HENDERSON**, Joan C (1999). "Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore". **Journal of Travel Research** 38, no. 2: 177-181.
- HENDERSON**, Joan C (2006). **Managing Tourism Crises: Causes, Consequences and Management**. London: Routledge.
- HIRST**, Paul, ve Grahame Thompson (2007). **Küreselleşme Sorgulanıyor**. Çeviren Çağla Erdem ve Elif Yücel. Ankara: Dost Kitabevi.
- HUANG**, Jen-Hung, ve Jennifer C.H. MIN (2002). "Earthquake Devastation and Recovery in Tourism: the Taiwan Case". **Tourism Management** 23, no. 2: 145-154.
- İÇÖZ**, Orhan, Turgut Var, ve İbrahim İlhan (2009). **Turizm Planlaması ve Politikası**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İnternet Haber**. <https://www.internethaber.com/en-cok-can-alan-ucak-kazalari-foto-galerisi-1190415.htm?page=21> (Mayıs 10, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- IRVINE**, Robert B (1987). **What's a Crisis, Anyway**. Midyear Special.
- KARASAR**, Niyazi (2013). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- KASAVANA**, Michael L., ve Richard M (2009). Brooks. **Managing Front Office Operations**. Michigan: American Hotel & Lodging Association.
- KASH**, Toby J., ve John R. Darling (1998). "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention". **Leadership & Organization Development Journal**, 19, no. 4: 179-186.
- KAŞLI**, Mehmet, Oğuzhan M. İlban, ve Bayram Şahin (2009). "Modern Pazarlama Stratejileri: AB ve Türk Turizmi". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, no. 27: 79-98.
- KAYA**, Mehmet Fatih (2013). "Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması". **Marmara Coğrafya Dergisi**, no. 28: 175-193.
- KEOWN-MCMULLAN**, Caroline (1997). "Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?". **Disaster Prevention and Management** 6, no. 1: 4-10.
- KESKİN**, Mehmet (2013). **"Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algulamaları: Sinop İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama"**. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KINACI**, Bahar, Nalan Albuz Pehlivan, ve Güneş Seyhan (2011). **Turizm ve Çevre (Çevre Koruma)**. Ankara: Pegem Akademi.
- KOÇHAN**, Murat (2015). **"Risk ve Kriz Dönemlerinde Otel İşletmelerinin Yönetimine Yönelik Bir Araştırma: Otel İşletmelerinde Risk ve Kriz"**

- Yönetimi"**. Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- KOZAK**, Metin, ve Teoman Duman (2011). "İkinci Konutların Turizm Sektörüne Kazandırılması: Muğla İli Datça İlçesi Örneği". **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 12, no. 2: 226-242.
- KOZAK**, Nazmi, Metin Kozak, ve Meryem Akoğan Kozak (2014). **Genel Turizm, İlkeler, Kavramlar**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KÖROĞLU**, Ahmet (2004). "Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 7, no. 12: 69-87.
- MEYDAN**, Mücahit. "**Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği)**". Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- MILBURN**, Thomas W., Randall S. Schuler, ve Kenneth H. Watman (1983). "Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization". **Human Relations** 36, no. 12.
- Milliyet Haber**. 30 Ekim 2018. <http://www.milliyet.com.tr/endonezya-da-ucak-dustu-189-olu-dunya-2768819/> (Mayıs 13, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- MISTILIS**, Nina, ve Pauline J. Sheldon (2005). **Knowledge Management for Tourism Crises and Disasters**. Kingston : University of West Indies.
- MULLINS**, Laurie J. (2004). **Management and Organisational Behavior**. UK: Prentice Hall.
- NARDALI**, Sinan, ve Emin Çivi (2004). "**Kriz Yönetimi ve Tofaş**". **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 2, no. 2: 79-93.
- OLALI**, Hasan, ve Alp Timur (1998). **Turizm Ekonomisi**. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık Şirketi.
- OLALI**, Hasan, ve Meral Korzay (1993). **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- ÖZCAN**, Ceyhun Can (2016). **Turizm Ekonomi Politikası**. İstanbul: Paradigma Akademi.
- ÖZDEN**, Kenan (2009). **İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ÖZER**, Mehmet Akif (2011). **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ÖZKUL**, Hakan (2011). "Krizlerin Turizm Üzerindeki Etkileri: Turizm-Kriz İlişkisi. **II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı**. İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü. 75-101.
- ÖZTÜRK**, Birol (2018). "**Konaklama İşletmelerinin Seyahat Acentalarını Terchilerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir**

- Araştırma**". Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK**, Yüksel, ve Fatih Türkmen (2005). "Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 8, no. 14: 167-198.
- PARASKEVAS**, Alexandros, ve Beverley Arendell (2007). "A Strategic Framework for Terrorism Prevention and Mitigation in Tourism Destinations". **Tourism Management** 28, no. 6: 1560-1573.
- PEARSON**, Christine M., Sarah Kovoör Mısra, Judith A. Clair, ve Ian I. Mitroff (1997). "Managing the Unthinkable". **Organizational Dynamics** 26, no. 2: 51-64.
- PEARSON**, Christine M., ve Ian I. Mitroff (1993). "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management". **Academy of Management Executive** 7, no. 1.
- PHENG**, Low Sui, David K.H. Ho, ve Yeap Soon Ann (1999). "Crisis Management: A Survey of Property Development Firms". **Property Management** 17, no. 3: 213-251.
- PİRA**, Aylin, ve Çisil Sohodol (2004). **Kriz Yönetimi**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- PIZAM**, Abraham (1999). "A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations". **Journal of Travel Research** 38, no. 1: 5-12.
- PIZAM**, Abraham (2002). "Tourism and Terrorism". **International Journal of Hospitality Management** 21, no. 1: 1-3.
- REGESTER**, Michael (1989). **Crisis Management: How to Turn a Crisis into an Opportunity**. London: Hutchinson Business.
- RICHARDSON**, Bill (1994). "Crisis Management and Management Strategy-Time to Loop the Loop?". **Disaster Prevention and Management** 3, no. 3: 59-80.
- RYAN**, Chris (1993). "Crime, Violence, Terrorism and Tourism: An Accidental or Intrinsic Relationship?". **Tourism Management** 14, no. 3: 173-183.
- RYAN**, Chris (1991). **Recreational Tourism: A Social Science Perspective**. New York: Routledge.
- SARAÇ**, Salih (1989). **Konaklama Muhasebesi (Turizm Öğrencileri İçin)**. Ankara: Adım Yayınları.
- SEÇİLMİŞ**, 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, no. 1: 502-520.
- SERÇEK**, Sadık (2017). "Kriz Ortamlarında Otel Yöneticilerinin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma". **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 7, no. 12: 51-70.

- SERİN KARACAER**, Serap (2019). "**Turizm Sektöründe Değer Zinciri Analizi: Ürgüp Destinasyonu Örneği**". Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEVİN**, Dilek H., ve Soner Küçük (2016). "İşgörenlerin Rekreatif Etkinliklere Katılım Düzeyleri İle Çalışma Performansları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". **Journal of Recreation and Tourism Research** 3, no. 1: 24-31.
- SEZGİN**, Orhan Mesut (2001). **Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SİPAHİ**, Beril, Serra E. Yurtkoru, ve Murat Çinko (2010). **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. İstanbul: Beta Basım.
- SOYSAL**, Abdullah, Hasan Alpay Karasoy, ve Sedat Alıcı (2009). "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, no. 21: 432-446.
- SÖNMEZ**, Sevil F. (1998). "Tourism, Terrorism, and Political Instability". **Annals of Tourism Research** 25, no. 2: 416-456.
- SÖNMEZ**, Sevil F., Sheila J. Backman, ve Lawrence Allen (1994). **Managing Tourism Crises: A Guidebook**. Clemson Sc: Clemson University.
- SÖNMEZ**, Sevil F., ve Alan R. Graefe (1998). "Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions". **Annals of Tourism Research** 25, no. 1: 112-144.
- SPENCELEY**, Anna, Caroline Ashley, ve Melissa De Kock (2009). **Tourism and Local Development: an Introductory Guide**. Cenevre: International Trade Centre.
- STURGES**, David L., Bob J. Carrleay, Douglas A. Newsom, ve Marcus Barrera (1991). "Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus". **Sam Advanced Management Journal** 56, no. 3: 22-27.
- ŞAHBAZ**, Pars R., ve Muharrem Tuna (1998). "Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri". **21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları.
- ŞENEL**, Alpagut S. (2007). "Turizm Sektöründe Yatırım Kararları". **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 9, no. 12: 1-12.
- ŞENER**, Burhan (2009). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞİMŞEK NARBAY**, Mine (2006). **Kriz İletişimi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- ŞİMŞEK**, Şerif M. (2002) **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Günay Ofset.
- ŞİMŞEK**, Şerif M., ve Adnan Çelik (2009). **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Eğitim Yayınevi.

- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.** 2019. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> (Nisan 13, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.** 2007. <http://www.kultur.gov.tr/> (Nisan 20, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.** 07 Eylül 2018. [https://www.konyakultur.gov.tr/index.php?route=pages/pages&page\\_id=23](https://www.konyakultur.gov.tr/index.php?route=pages/pages&page_id=23) (Mayıs 25, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- TAĞRAF, Hasan, ve Talat N. Arslan** (2003). "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım". **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 4, no. 1: 149-160.
- TANRISEVDİ, Abdullah** (2002). "**Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler**". Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAVMERGEN, İge, ve Pınar Özdemir Meriç** (2001). "Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi". **2. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı**. İzmir: Türkiye Turizmi Araştırma Enstitüsü. 47-58.
- TOPUZ, Çetin** (2009). "**Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri: Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama**". Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUNA, Muharrem** (1997). "**Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama**". Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUNÇ, Azize, ve Dilek H. Sevin** (1999). "Suç ve Terörizmin Turizm Talebi Üzerindeki Etkisi". **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi** 7, no. 7: 131-140.
- Turizm İstatistikleri: Genel Değerlendirme 2018 Raporu** (2018). Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü.
- Turizmde Kriz Yönetimi Rehberi** (2005). Ankara: Turizm Bakanlığı.
- TUTAR, Hasan** (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- TUTAR, Hasan** (2011). **Kriz ve Stres Yönetimi**. Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği.** 2019. <https://www.tursab.org.tr/istatistikler> (Nisan 19, 2019 tarihinde erişilmiştir).
- TÜTÜNCÜ, Özkan** (2001). **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜZ, Melek Vergiliel** (2001). **Kriz ve İşletme Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- ULMER, Robert R., Timothy L. Sellnow, ve Matthew W. Seeger** (2007). **Effective Crisis Communication, Moving From Crisis to Opportunity**. U.S.A: Sage Publications, INC..

- USTA, Öcal (2016). **Turizm Genel Yapı ve Yapısal Yaklaşım**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- UZUN, Dilek (2001). "**Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**". Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜLGER, Savaş (1992). **Genel Turizm Bilgisi**. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayını.
- ÜNÜSAN, Çağatay, ve Mete Sezgin (2007). **Turizm Pazarlaması**. İstanbul: LiteraTürk Yayınları.
- VARDAR, Abdül (2001). **Yeniden Yapılanma Stratejileri (Bireysel ve Kurumsal Değişimde)**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- WILKINSON, Paul (1974). **Political Terrorism**. London: Macmillan Press.
- YAĞCI, Özcan (2006). **Turizm Ekonomisi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YAKUT AYMANKUY, Şimal (2001). "Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, no. 6: 105-118.
- YARDI, Zehra (2018). "Terörün Turizm Sektörüne Etkisi ve Kriz Yönetimi". *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILDIRIM, Ali, ve Hasan Şimşek (2018). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILDIZ, Doğan, ve Ece Uzunsakal (2018). "Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama". **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, no. 1: 1-28.
- YILMAZ, Özgür Devrim (2004). "**Turizm İşletmelerin Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma**". Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, “Krizler ve Krizlerin Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkisi” adlı çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup verilecek olan bilgilerin bireysel olarak üçüncü şahıslara aktarılması veya başka amaçla kullanılması söz konusu değildir.

İşbirliğiniz ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Bahar TAŞDELEN**

**bhrtasdelen@gmail.com**

#### CİNSİYET:

ERKEK   
KADIN

#### YAŞ:

18-30   
31-40   
41-50   
51 Yaş ve Üstü

#### İŞLETME YAŞI:

1-5 Yıl   
6-10 Yıl   
11-15 Yıl   
15 Üzeri

#### SEKTÖR TECRÜBESİ:

1-5 Yıl   
6-10 Yıl   
11-15 Yıl   
15 Üzeri

#### İŞLETME TİPİ:

Zincir Otel   
Bağımsız Otel

#### ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI:

100 Altında   
101-150   
151-200

#### İŞLETME SINIFI:

5Yıldız   
4 Yıldız   
3 Yıldız

#### YÖNETİCİ POZİSYONUNUZ:

Genel Müdür   
Genel Müdür Yardımcısı   
Departman Müdürü   
Diğer

<b>KRİZLERİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNE ETKİLERİ ÜZERİNE SORULAR Lütfen Sorulara Durumunuzu Yansıtan Şekilde Cevap Veriniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Mevcut işgücünü azaltmak için bazı personelleri işten çıkartmak zorunda kaldık.					
2. Mevcut işgücü maliyetlerini azaltmak için bazı çalışanları ücretsiz izine çıkardık.					
3. Maliyetleri azaltmak için mevcut personelin maaşında sabitleme veya azaltma yaptık.					
4. Ekstra veya part-time çalışan sayısını düşürdük.					
5. Yüksek maliyetleri çalışanlarımızı işten çıkartıp kadro boşluğu yaratmak yerine aynı pozisyonda daha düşük maliyetli çalışanları işe aldık.					
6. Diğer paydaşlarımızla beraber kampanyalar hazırlayarak pazarlamasını gerçekleştirdik.					
7. Özel teklifler hazırlayarak fiyatlarımızı düşürdük.					
8. Liste fiyatlarımızı düşürdük.					
9. Sektördeki diğer işletmeler ile ortak çalışmalar yaparak yerli turistlere yönelik pazarlama çalışmaları gerçekleştirdik.					
10. Geliştirdiğimiz yeni mal ve hizmetlerin pazarlama ve satış çalışmalarına daha fazla önem gösterdik.					
11. Yeni pazarlama kitleleri belirleyerek, bu kitlelere yönelik pazarlama çalışmaları gerçekleştirdik.					
12. Yeni reklam tekniklerine yönelik yatırımlarımızı arttırdık.					
13. Otel hizmetlerimizi sınırlandırarak maliyetleri düşürdük.					
14. Otelimizin genel bakımlarını erteleyerek maliyetlerimizi azaltmaya çalıştık.					
15. Otelimizde periyodik olarak gerçekleşen bakımların süresini uzatarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.					
16. Otelimizde kullanılan ürünlerde değişim yapılarak maliyetleri azaltmaya çalıştık.					
17. Otelin borçları için yapılan anlaşmalarda vade süresini uzattık.					
18. Yapılan iş anlaşmalarımızı ve sözleşmelerimizi değerlendirmeye alıp revize ettik.					
19. Planlanan yeni yatırım kararlarımızı erteledik.					
20. Otel giderlerimiz için devlet teşviklerinden yararlandık.					
21. Yeni krediler çekerek kriz döneminden en az zararla çıkmaya çalışıyoruz.					



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN  
ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## ÖZGEÇMİŞ

1992 yılında Yozgat'ta doğan Bahar TAŞDELEN orta öğretim ve lise eğitim hayatını Yozgat'ta tamamlamıştır. 2012 yılında başladığı Konya Selçuk Üniversitesi turizm fakültesinden 2016 yılında mezun olmuştur. Mesleki stajlarını Konya Anemon otel ön büro departmanında tamamlamıştır.

2017 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm işletmeciliği Ana Bilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlayan Bahar Taşdelen eğitim sürecinde bir dönem satın alma departmanında görev almıştır.

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fak. A1-Blok 42090 Meram Yeni Yol /Meram  
/KONYA  
Tel: 0 332 201 00 60 Faks: 0 332 201 00 65 Web: [www.konya.edu.tr](http://www.konya.edu.tr) E-  
posta: [sosbil@konya.edu.tr](mailto:sosbil@konya.edu.tr)