



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

TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ VE KRİZ
YÖNETİMİ: BODRUM BÖLGESİ'NDEKİ BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

MEHMET AŞIK
YÜKSEK LİSANS

Danışman

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakkı KAYNAK

KONYA, 2016

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK YAZISI	iv
TEZ KABUL FORMU	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZİN TANIMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI.....	2
1.1. Kriz Kavramı ve Özellikleri	2
1.2. Krizin Nedenleri	7
1.2.1. Örgüt Dışı Nedenler	7
1.2.2. Örgüt İçi Nedenler	8
1.2.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi	10
1.3. Kriz Türleri	10
1.4. Kriz Süreci ve Sonuçları	10
1.4.1. Potansiyel Kriz	11
1.4.2. Gizli Kriz	11
1.4.3. Kontrol Altına Alınabilen Kriz	12
1.4.4. Kontrol Dışı Krizler	12
1.4.5. Kriz Ortamı Çözüm veya Çöküş	12
1.5. Krize Hazır Olma Düzeyi	12
1.6. Krizlerin Sonuçları	13
1.7. Kriz Senaryolarının Hazırlanması	16
1.8. Kriz Yönetimi ve Özellikleri	17
1.8.1. Kriz Yönetim Faaliyetlerinin Özellikleri	18

1.8.2. Kriz Yönetim Süreci	18
1.8.2.1. Kriz İşaretlerinin Alınması	20
1.8.2.2. Krize Karşı Hazır Olma ve Krizden Korunma	20
1.8.2.3. Krizin Kontrol Durumuna Gelmesi	20
1.8.2.4. Olağan Duruma Dönüş	21
1.8.2.5. Öğrenme ve Yorumlama	21
1.8.3. Krizden Önce İşletme Yönetimi	21
1.8.3.1. Krize Karşı Planlamanın Önemi	22
1.8.3.2. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim	24
1.8.3.2.1. Değişim Mühendisliği	24
1.8.3.2.2. Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak	25
1.8.3.3. Kriz Yönetim Takımı Oluşturulması	26
1.8.3.4. Kriz Öncesi Tedbirler	27
1.8.3.5. Devamlı İç ve Dış Çevre Analizi	28
1.8.4. Kriz Esnasında İşletme Yönetimi	29
1.8.4.1. Krizin Boyutlarını Tanımlamak	31
1.8.4.1.1. Krizin Etki Değerini Bulmak	32
1.8.4.1.2. Krizin Barometresini Hazırlamak	32
1.8.4.2. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak	33
1.8.4.3. Kriz Komitesi ve Görevleri	34
1.8.4.4. Kriz Dönemi Personel Politikasını İyileştirmek	35
1.8.4.5. Kriz Yönetim Stratejileri	36
1.8.5. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi	37
1.8.5.1. Kriz Sonrası Durum İncelemesi Yapmak	39
1.8.5.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısını Yakalamak	39

İKİNCİ BÖLÜM

2. TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ VE OTEL İŞLETMELERİNİN KRİZLERE KARŞI UYGULADIKLARI STRATEJİLER	41
2.1. Turizm Sektörünün Tanımı Yapısı ve Özellikleri	41
2.2. Turizm Alanında Krizin Anlamı ve Kriz Şartlarının Oluşumu	43
2.2.1. Deprem ve Diğer Doğal Afetlerin Turizm Sektörüne Etkileri	46

2.2.2. Terörizm ve Savaşın Turizm Sektörüne Etkileri	47
2.2.3. Salgın Hastalıkların Turizm Sektörü Olumsuz Etkileri.....	49
2.2.4. Ekonomik ve Finansal Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri	49
2.3. Turizm Alanında Kriz Yönetimi Uygulamaları	50
2.3.1. Turizmde Seyahat Acentesi ve Kriz Yönetimi.....	51
2.3.2. Turizmde Konaklama İşletmeleri ve Kriz Yönetimi	52
2.4. Konaklama Sektöründe Kriz Çeşitleri ve Sonuçları.....	55
2.4.1. Krize Neden Olan Dışsal Nedenler	56
2.4.1.1. Uluslararası Çevre	56
2.4.1.2. Ekonomik Sebepler	57
2.4.1.3. Teknolojik Yenilikler	57
2.4.1.4. Yasal ve Hukuki Değişimler.....	58
2.4.1.5. Araçların Sebep Olduğu Sorunlar	59
2.4.2. Krize Sebep Olan İçsel Nedenler	59
2.4.2.1. Hizmet Sırasında Ortaya Çıkan Sorunlar	59
2.4.2.2. Örgütsel Yapı	60
2.5. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci.....	61
2.5.1. Otel İşletmelerinde Kriz Öncesi Çalışmalar	61
2.5.1.1. Erken Uyarı Sistemi.....	62
2.5.1.2. İç ve Dış Çevrenin İncelenmesi.....	63
2.5.1.3. Kriz Yönetim Planının Oluşturulması	64
2.5.1.4. Kriz Yönetim Ekibini Kurmak.....	64
2.5.1.5. Kriz İletişim Planının Oluşturulması.....	66
2.5.2. Kriz Esnasında Yapılması Gereken Gereksinimler.....	66
2.5.3. Kriz Bittikten Sonra Yapılması Gereken Çalışmalar	68
2.6. Otel İşletmelerinde Kriz Durumunda Kullanılabilecek Stratejiler.....	69
2.6.1. Dışsal Krizlere Karşı Uygulanılabilecek Stratejiler.....	69
2.6.2. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanılabilecek Stratejiler	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KRİZ YÖNETİMİ VE TURİZM SEKTÖRÜNE ETKİLERİ (BODRUM BÖLGESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA)	73
3.1. Araştırmanın Amacı	73
3.2. Araştırmanın Kapsamı	74
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	74
3.4. Araştırma Yöntemleri	74
3.5. Verilerin Değerlendirilmesi	74
3.6. Araştırmanın Bulguları	75
DEĞERLENDİRME, SONUÇ ve ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	97
EK-1 ANKET	102



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet AŞIK		
	Numarası	148112011002		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm işletmeciliği\ Turizm işletmeciliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doktora	<input type="checkbox"/>	
Tezin Adı	Turizm işletmelerinde kriz ve kriz yönetimi: Bodrum Bölgesi'ndeki beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
İmzası

Mehmet AŞIK
MAK



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet AŞIK
	Numarası	148112011002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm işletmeciliği\ Turizm işletmeciliği
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. İ. Hakkı Kaynak
	Tezin Adı	Turizm işletmelerinde kriz ve kriz yönetimi: Bodrum Bölgesi'ndeki beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan başlıklı bu çalışma 19/12/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Yrd. Doç. Dr.	İ. Hakkı KAYNAK	
2	Doç. Dr.	Ali ERBAŞI	
3	Yrd. Doç. Dr.	Özgür ÖZER	

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Krize Karşı Hazırlıklı ve Hazırlıksız İşletmelerin Karşılaştırılması.....	19
Tablo 1.2: Kriz Dönemi Önlemler	30
Tablo 2.1: Ulusal Yayın Yapan İki Alman Gazetesinde Türkiye Haber Dağılımı	44
Tablo 2.2: Kriz Yönetiminin Dört “R” si	54
Tablo 3.1: Anketi Cevaplayan Otellere Ait Genel Özellikler.....	77
Tablo 3.2: Kriz Yönetimi İle İlgili Genel Düşüncenin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 3.3: Anlamlı Bulunan Lojistik Regresyon Modeli	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Krizin Oluşumu	7
Şekil 1.2: Kriz Süreci	11
Şekil 1.3: Kriz Senaryoları.....	16
Şekil 1.4: Kriz Yönetim Süreci	20
Şekil 1.5: Kriz Planı	24
Şekil 1.6: Kriz Barometresi.....	33
Şekil 2.1: Seyahat Seçim Süreci	43
Şekil 3.1: Anketi Cevaplayan Personelin Pozisyon Oranları.....	78
Şekil 3.2: Katılımcıların Otel Sahiplik Bilgileri	78
Şekil 3.3: Anketi Cevaplayan Otellerin Yıl İçerisinde Açık Olma Bilgileri.....	79
Şekil 3.4: Anketi Cevaplayan Otellerin Hizmet Yılları	79
Şekil 3.5: Cevaplayıcı Otellerin Kriz Planı Olma Durumu	80
Şekil 3.6: Cevaplayıcı Otellerin Kriz Ekibi Olma Durumu	80
Şekil 3.7: Genel Anket Puanına İlişkin Histogram Grafiği	82
Şekil 3.8: Oda Sayılarına Göre Kriz Yönetimi Düşüncesi Bileşeni Puan Ortalamaları	86
Şekil 3.9: Otellerin Personel Sayısına Göre Genel Anket Puanları	86
Şekil 3.10: Otellerin Sahipliğine Göre Genel Anket Puanları	87
Şekil 3.11: Otellerin Sahipliğine Göre Kriz Yönetimi Düşüncesi Puanları.....	87
Şekil 3.12: Otellerin Sahipliğine Göre Krizi En Az Zararla Atlatma Düşüncesi Puanları	88
Şekil 3.13: Hizmet Yılına Göre Genel Anket Puanları.....	88
Şekil 3.14: Kriz Yönetim Planı Olma Durumuna Göre Genel Anket Puanları	89
Şekil 3.15: Kriz Planını Hazırlayan Birime Göre Krizin Atlatılması Puanları.....	89
Şekil 3.16: Kriz Planını Hazırlayan Birime Göre Krizde Uygulanacak Strateji Puanları.....	90
Şekil 3.17: Kriz Planını Hazırlayan Birime Göre Kriz Sonrası Olumlu Sonuç Çıkarma Puanları	90
Şekil 3.18: Krizle Karşılaşma Durumuna Göre Genel Yaklaşım Puanları	91

ÖNSÖZ

Kriz meydana gelmeden önce işletme yöneticileri tarafından küçük bir sorunmuş gibi ele alınan veya hiç dikkate alınmayan fakat kriz olduktan sonra tüm işlemlerde olduğu gibi turizm işletmelerinin de amaçlarını, stratejilerini, personellerini hatta varlıklarını dahi tehlikeye sokan karmaşık ve acilen cevap verilmesi gereken bir süreçtir.

Kriz ortaya çıkmadan önce bir takım sinyaller verir eğer bu sinyaller doğru algılanıp düzgün şekilde değerlendirilirse oluşabilecek krizlere karşı gerekli önlemler alınabilir. Ya da en azından krizin etkisi düşürülebilir.

Ülkemizde turizm sektöründe küçük çapta kriz yönetimine karşı yapılan çalışmalar yeterli değildir. Bundan dolayı bu araştırmanın amacı araştırmacılara ve yöneticilere kriz yönetimi ile ilgili bir takım önemli ve faydalı bilgiler sunmaktır.

Öncelikle; yoğun bir akademik çalışmaların yanında araştırmamın başlangıcından bitimine kadar bilgi ve desteğini hiç esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakkı KAYNAK' a literatür taramamda yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇETİN' e anket çalışmamda yönlendirmelerini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Özgür ÖZER' e yardımlarından ve desteklerinden ötürü teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Bununla birlikte; anket çalışmamda bana ve arkadaşlarıma yardımlarını esirgemeyen otel yöneticilerine teşekkür ederim.

Konya, 2016

Mehmet AŞIK

ÖZET

Son yıllarda yaşanan krizler turizm sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Bu bağlamda otel yöneticileri de kriz yönetimine bağlı olarak yeni stratejiler geliştirmeli ve krizi yönetme konusunda daha bilgili ve donanımlı olmalıdırlar.

Muğla ilinin Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik yapılan bu çalışmada anket yöntemiyle elde edilen verilerin spss programında değerlendirilip sonuçları değerlendirilmiştir.

Otel işletmelerin yaşamlarını devam ettirmelerin de önemli bir faktör haline gelen kriz. Krizin önlenmesi ya da en azından en az zararla geçmesini sağlamak amacıyla yapılan bu uygulama çalışması işletme yöneticilerinin krize yönelik yaklaşımlarını, krizin etkilerinin değerlendirilmesi, yönetim planının ve ekibinin önemini anlamaları bunun sonucunda işletmelerin uygulayacakları çözüm stratejilerini değerlendirip işletmelerine en uygun strateji bulmalarını hedefleyen bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde kriz kavramı ve yapısı hakkındaki kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise turizm sektöründe kriz yönetimi ve otel işletmelerinin krize karşı uyguladıkları stratejilere ve turizm de meydana gelen krizlerin sebeplerine yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise Muğla ilinin Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik anket yöntemiyle elde edilen verilerin değerlerine ve yorumlarına yer verilmiştir.

Bunun sonucunda çıkan sonuçlara göre bazı demografik özellikler otelin genel düşüncesini etkilediğini diğer yandan bazı demografik özelliklerin ise sadece bazı alanlarda olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Bu uygulama çalışmasında otel işletme yöneticilerinin kriz öncesi, anında ve sonrasında da uyguladıkları kriz stratejileri incelenip krizlerin konaklama sektörü üzerine etkileri değerlendirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Turizm işletmeleri, kriz, stratejiler ve otel işletmeleri

ABSTRACT

Crises experienced in the recent years influenced tourism sector negatively. In this context, hotel managers should also develop new strategies depending on crisis management and be more knowledgeable and equipped about crises management.

In this study that was performed for managements of five star hotels displaying activity in Bodrum County, Muğla City, data obtained by the means of survey method were assessed in SPSS program and results were evaluated.

Crisis that became an important factor to survive for hotel managements. This application study which was done to prevent crisis or at least to provide it to be overcome with minimum damage consists of three main parts that aimed at evaluating approaches of hotel managers towards crises, assessment of effects of crisis, understanding the importance of management plan and team and as a consequence solution strategies which the managements shall apply and at finding optimum strategies.

In the first part, the conceptual explanation about the concept and nature of crisis are included In the second part, crisis management and strategies applied by hotel managers towards crisis and reasons of crisis in tourism are included. In the third and last part, data values and comments obtained by the means of survey method for the managements of five star hotels displaying activity in Bodrum County, Muğla City are included.

According to the consequences as a result of that, it is understood that some demographical features influence the concept of hotel, on the one hand, and that demographical features influence only in some areas positively, on the other hand.

In this application study, strategies applied by hotel managers pre-crisis, in the time of crisis or post-crisis were examined and effects of crises on hospitality industry were evaluated .

Key words: Tourism managements, crisis, strategies and hotel managements

GİRİŞ

Krizler, çok çeşitli nedenlere bağlı olarak meydana çıkarlar ve işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Kriz anında işletmeyi yönetmek diğer durumlara göre daha zor hale sokmaktadır. Dolayısıyla buda krizlere özel muamele yapmayı zorunlu kılıyor.

Krizler, tehdit edici faktörlerden oluşur fakat aynı zamanda fırsata dönüştürülebilen zamanlardır. Krizden etkilenme düzeyleri, sektörler arasında değişiklikler göstermektedir. Özellikle sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasına güçlü katkılar sunan turizm sektörü, krize karşı en duyarlı sektör konumundadır. Krizlere yüksek seviyede bağımlılık gösteren konaklama işletmeleri ürettikleri ve sundukları hizmetlerden dolayı çok yönlü etkilenmektedir. Doğru zamanda ve doğru stratejilerin uygulanmasıyla krizlerin etkileri minimum seviyeye indirilebilir.

Kriz anında zaman faktörünün etkisi, belirsizliği ve hızlı karar almanın verdiği stres ve bunalım hissi çalışanlarda tedirginliğe ve motivasyon düşmesine neden olmaktadır.

Değişim ve gelişmelere yatkınlık göstermeyen işletmelerin krize yakalanma olasılıkları daha yüksektir. Turizm sektöründe 1985 yıllarından sonra meydana gelen büyük gelişmeler ışığında aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin gelişiminde de etkili olmuştur. Fakat aynı zamanda bu büyümeler peşlerinden büyük sorunları da getirmişlerdir. Ama bilinmesi gerekir ki turizm alanında oluşabilecek bütün krizlere hazırlıklı olmak turizmin yapısından dolayı imkansızdır. Ancak turizm işletmelerinin olası herhangi bir kriz türü için hazırlanmış kriz yönetim planı diğer bir kriz türünü atlatma konusunda yardımcı olacaktır.

Sonuç olarak ele alırsak krizler işletme yönetimini tehlikeli ve sınırlı zaman stresi altında önemli bir sınav sürecine sokar. Dolayısıyla işletmeler açısından değerlendirildiği zaman krizlerin sinyalleri doğru analiz edilirse işletmelerin devamı için bir fırsat olarak değerlendirilir. Fakat söz konusu sinyaller doğru zaman da ve doğru kişiler tarafından analizleri yapılmazsa işletmeler için kaçınılmaz son olur.

Söz konusu nedenlere bağı olarak bu çalışmada krizler, konaklama işletmeleri çerçevesinde tabi tutulmuştur, konaklama işletmelerinde yaşanması olası ya da yaşanan krizlerin sonuçları, nedenleri ve türleri, işletmeleri etkileme düzeyleri, işletme yöneticilerinin kriz kavramına karşı tutumları ve çözüm stratejileri incelenmiştir. Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde kriz kavramı ve yapısı hakkında kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde turizmde sektöründe kriz yönetimi ve otel işletmelerinin krizlere karşı uyguladıkları stratejilere yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise Bodrum bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik elde edilen veri istatistiklerine yani araştırmanın uygulama bölümüne yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZİN TANIMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI

1.1. Kriz Kavramı ve Özellikleri

Kriz kavramını tanımlayabilmek için ifade edilmiş pek çok tanım bulunmaktadır. Sosyal bilimler kapsamı içerisinde bulunan alanlarda da “kriz” ve “kriz yönetimi” kavramları üzerinde ortak bir kanı birliğine varılamadığı görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, kriz kavramının bünyesinde belirsizlik özelliğini barındırmasıdır. Kriz, yönetim hatalarının neden olduğu gibi, yönetimin doğrudan bir hatası olmadan hatta çoğu zaman hiçbir uyarıda bulunmadan ya da sinsi bir şekilde gelişerek ortaya çıkabilir. Çeşitli şekillerde beliren kriz, bir taraf için tehdit edici olurken, diğer bir taraf için fırsat yaratabilir. Bazen de kriz, her iki taraf için tehdit veya fırsat unsuru olarak ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2010: 57).

Antik Yunanca 'da “karar” anlamına gelen “kriz” olgusu “bir kuruluşun bütünü/bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay” diye tanımlana bilir. Kriz, Yunanca “karar” anlamına gelen “krisis” kavramından gelmektedir. Bu karar anı değil, bir durumdan diğerine geçiş başlarken ortaya çıkan bir “kararsızlık” anlamı ifade ediyor (Tutar, 2007: 14).

Kriz, çağımız da oldukça fazla kullanılır ve etimolojik kökeni Yunancada “krisis” kelimesine dayanan bir kavramdır. Kriz sosyal bilimlerde daha çok buhran ya da bunalım durumlarını göstermektedir. Kriz genel tanımda; düzgün olmayan, müdahale gerektiren istikrarı olmayan bir durumdur (Demir, 2010: 12).

Çince 'de kriz (wei-ji) tehlike ve fırsat kelimelerin birleşiminden oluşmaktadır (Steven, 1986: 1).

Kriz ifadesi ilk kullanım alanları tıp ve edebiyattır. Tıpta kriz anı kritik, hastalığın durumu ve de hastalığın yer değiştirmesi anı olarak ifade edilmektedir. İkinci alanı olarak edebiyat ve tiyatrodada ise ilk olarak trajik konular üzerine olmuştur (Patan, 2009: 4).

Kriz, arzu edilmeyen bir sonucu olan, planlanmamış, beklenmedik olaylar dizisi olarak karşımıza çıkar. Kriz, işletmenin üst düzey yöneticilerin amaçlarını ve varlıklarını tehlikeye sokan ve acil müdahale edilmesi gereken hızlı gelişmelerin olduğu süreçtir (Sezgin, 183).

Krizler sınırlı değildirler zamanın her diliminde, herhangi bir bölgede, herhangi bir işletmede ortaya çıkabilir. Aniden ortaya çıkmaları ve yarattıkları domino etkisi sebebiyle kriz durumlarının, herhangi bir işletmede yaşanmaması muhtemel değildir (Aksu, 2009: 2).

Kriz ifadesi literatürde stres, felaket, endişe gibi çeşitli kavramların yerine de kullanıldığı için kriz ifadesini açıklamak güçleşmektedir. Kriz, bir işletmenin üst seviyedeki amaçlarını ve işleyiş şeklini tehdit eden ya da varlığını tehlikeye atan, erken kararlar alınması gereken o anki uyum ve önleme sistemini değersizleştiren gerilim durumudur (Perçin, Özgül, 2013: 431).

Genel anlamıyla reform ve yenilik gerektiren, bir düzen içinde olmayıp yeni bir düzen gerektiren sabit bir durum olarak gösterilir. Kriz, tehdit edici koşula müdahale durumunda yetersiz olma durumudur. Başka bir çerçeveden bakıldığında kriz beklenmeyen anların üstesinden gelip, sorunları giderme becerisi olarak da tanımlanabilir (Mestçi, 2013: 59).

Kriz ifadesi, “olağandışı ve olumsuz gelişme”, “arzu edilmeyen ve içinden kurtulması zor durum”, “bir işin, bir olgunun geçtiği safha”, aniden meydana gelen kötüye yönelen ve tehlikeli an ifade edilmektedir (Tutar, 2007: 13).

Krizler, işletmelerin öncelikli hedeflerini tehdit edebilen, önlemek için zamanın kısıtlı olduğu, meydana geldiği zaman karar verenleri şaşkınlığa düşüren ve bu sebepten dolayı yüksek oranlarda stresi artıran durumlardır (Tekin, Zerenler, 2012: 7).

Kriz genel olarak düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur, bir işletmenin rutin sistemini bozan ve birden bire ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir (Tüz, 2008: 3).

Kriz, genel ifadesinde düzgün olmayan reform gerektiren istikrarı olmayan durumdur. Sübjektif ve objektif olmak üzere iki yaklaşımı vardır. Sübjektif; sezgilere

yöneliktir. İşletme üst yönetiminin algılamasına dayalı ortaya çıktığı savunulur. Objektif; işletmeyi sistem olarak görür işletme sistemlerinin herhangi birinin bozulmasıyla ortaya çıktığını savunur (Ersöz, 2010: 13).

Krizleri, diğer durumlardan ayıran üç temel özellik bulunmaktadır (Yavaş, 2014: 13).

- Krize neden olan olaya cevap vermek için sınırlı bir zamanın olması,
- Kriz sebebi olan eldeki bilgilerin güvenemeyecek kadar belirsiz ve karmaşık olması,
- Mevcut kaynaklara hatta insan kaynaklarına dolaylı veya doğrudan yönelttiği tehdittir.

Kriz, krizin etkilerini yasayan işletmelerde ya da bireylerde tedirginlik, korku ya da panik hislerini çağrıştırmaktadır. Bu deneyimi yeteri kadar yaşamayan diğer şanslılar için kriz dönemi bir muammadır. Kriz, herhangi bir zamanda herhangi bir yerde ve herhangi bir işletmede meydana gelebilmektedir. Günümüz dünyası gittikçe daha karmaşık bir hale gelmeye devam ederken krizin meydana gelme potansiyeli de artmaktadır (Şahin, 2005: 2).

Kriz, en anlaşılır şekilde ifade etmek gerekirse işletme örgütünün normal rutin işlerine zarar veren önemli ölçüde bir dengesizlik durumudur. İşletmenin uzun veya kısa vadeli amaçlarını tehdit eden, acil müdahaleler gerektiren ve bununla birlikte acil yanıt verme süresini kısıtlayan ve en can alıcı noktası varlığı ile karar verme birimlerini şaşırta ve kararsızlığa iten bir süreçtir (Topuz, 2009: 14).

ABD'deki Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizleri dört kategoride tanıtlıyor (Kadıbeşegil, 2002: 38):

1. Doğal afetler (Acts of God)
2. Teknolojik problemler
3. Çalışan hataları
4. Yönetim kararları\kararsızlıkları

“ICM tarafından önemli derecede araştırılan kriz konuları genellikle son gruba dahildir. İlk üç grupta ifade edilen krizler genellikle istem dışı gerçekleşen kontrol dışı kriz türleridir.” İktisatçılar, krizlerin üç önemli özelliğini belirlemişlerdir (Demir, 2010: 13):

1. Kriz “fazla üretim” olgusudur,
2. Kriz “genel” dir veya genelleştirilebilir,
3. Kriz dönemseldir veya en azından geri dönüştürülebilir.

Tanım ve özelliklerini yukarıda kısaca vermeye çalıştığımız kriz durumu, bazen örgüt yönetiminin iradi kararlarından, bazen de yönetimin iradesi dışındaki çeşitli çevresel etmenlerden kaynaklanabilir (Şimşek, 2001: 326). İşletmelerde çok çeşitli nedenlere bağlı yaşanan krizlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akgemci, 2008: 430):

- Krizlerin sebebi, işletmelerin değişik alanlarda farklı zamanlarda olgunlaşan birbirine bağlı çeşitli olaylara dayanır. Bu sebeple ortaya çıkan olaylar, birbirine bağlı bir reaksiyon olarak birbirlerine etki edebilmekte ve krizlerin gücünü arttırabilmektedir.

- Örgütlerin karşılaşılabilecekleri her kriz türü için önerilebilecekleri ortak bir çözümleri yoktur.

- Kriz zamanlarında en çok boşluk yaratan, örgütün üst yönetimi ekibini gerilim içine sokan konu, karşılaşılan veya karşılaşması olağan olan olayların belirsizliği ve bu belirsizliğe çok geç kalmadan herhangi bir şey yapma ihtiyacını doğurmasıdır. Krizler belirsizliklerle doğru oranda olarak etkisini arttırmaktadır.

- Örgütler açısından krizler, fazla kritik durumlar olup, yanlış kararlar işletmeyi yok olma durumu ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu anlamda krize verilen cevap güçlü ve ölçütü aynı zamanda etkili ve hızlı olmalıdır.

- Kriz, önceden hissedilemeyen ani bir karar almayı ifade ettiğinden meydana gelebilecek değişimler örgütün devamlılığını ciddi şekilde etki edebilir.

- Krizin çözülebilmesi ve kriz anında izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için gerekli zamanın ve bilginin bulunması güçtür. Bu bağlamda kriz, karar veren ekipte gerilim yaratır.

- Krizler, örgütlerin bölgesel değişimleri algılama becerilerini bozduğundan, ortaya çıkan problemler karşısında örgütleri ya hiçbir şey yapmamaya veya uygun olmayan davranışlar sergilemeye sürüklemektedir.

Bir takım tanımların analizlerin sonucunda krizlerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Demir, 2010: 15):

- Birden bire meydana gelmesi
- Ani tepki ve cevap verilmesi
- Örgüt performansını kötü etkilemesi
- Stres ve belirsizlik yaratması
- Yönetilebilir olması
- Örgütün imajını, karlılığını ve hayati devamlılığını tehdit etmesi

Herhangi bir olayın işletme için kriz olarak kabul edilmesi için aşağıda ifade edilen bazı özellikleri taşıması gerekmektedir (Brewton, 1987: 11):

- İşletmenin toplum üzerinde olumsuz imaj yaratması
- Zamanın verimsiz kullanılması
- İşletmede ciddi iş aksamaları
- İşletme çalışanlarının moral ve motivasyonunun düşmesi.

Başka deyişle her olay kriz değildir. Krizin belli başlı özelliklere ve niteliklere sahiptir. İşletmenin devamlılığını tehdit etmeyen veya düzenini bozmayan her problem ya da çatışmaya kriz adını vermemiz doğru olmayabilir. Bu durumda yer bulan, karşılaşma ihtimali olan ya da olağan durumda olan problemleri kriz olarak ifade etmek doğru değildir (Demir, 2010: 16).

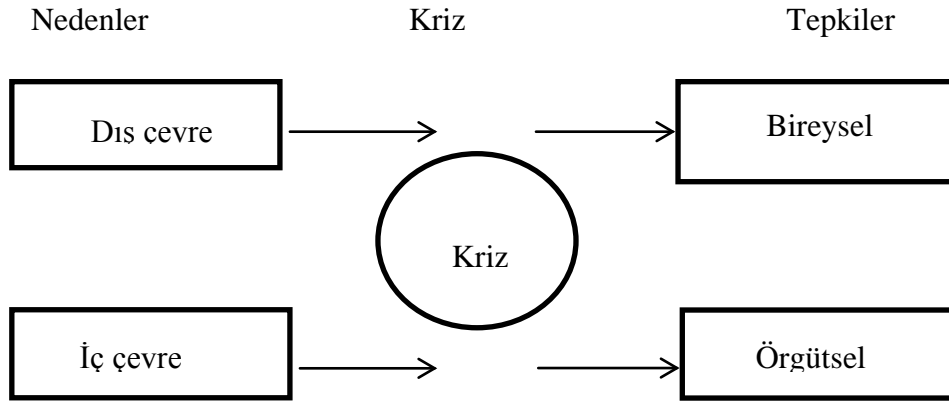
Krizin bugünü; günümüzde krizin herkes tarafından kabul görmüş iki anlamı vardır (Baltaş, 2002: 6):

- Yıkımla sonuçlanabilen bir durum,
- İleri, gelişmiş bir evreye geçiş.

Büyük ve iyi çalışan işletmelerde bile krizlerin bir öğrenme fırsatı olduğunu ve krizleri doğal olarak algılayıp bu bağlamda hareket etmeleri kabul edilir (Mitroff, Anagnos, 2000: 20).

1.2. Krizin Nedenleri

Krizler birden bire ya da kendini hissettirerek meydana çıkar. Nasıl olursa olsun, örgütlerin krizle karşılaşmalarının temel sebebi, rekabetin acımasız koşullarında kendilerini geliştirememeleridir (Tüz, 2001: 4).



Şekil 1.1: Krizin Oluşumu

Kaynak: Akgemci, 2008: 432

1.2.1. Örgüt Dışı Nedenler

Krizlerin ortaya çıkmasına neden olan işletme dışı çevreden kaynaklanan kontrol edilmesi güçlük çekilen makro faktörlerdir.

Dış çevrede belirsizlik ve karmaşa arttıkça, kriz ihtimali de artar (Aba, 2011: 5).

Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha fazla belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi örgütlerde krize zemin hazırlamaktadır (Sumer, Pernsteiner, 2009: 37).

Örgütlerde krize sebep olabilecek işletme dışı faktörler şöyle sıralamak mümkündür (Demir, 2010: 17).

- **Doğal faktörler;** doğal çevreyle ilgili beklenmedik olaylardır. Su, toprak, iklim, kasırga gibi ani felaketler (Tüz, 2008: 5).
- **Ekonomik nedenler;** örgüt ürünlerinin arz talep dengesi, pazar faktörleri, ülkenin parasal ve mali yönden etkileşimi (Demir, 2010: 17).
- **Teknolojik yenilikler;** gelişen teknolojiler, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin yerine rakip, ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler meydana getiriyorsa örgüt için kriz kaçınılmaz hale dönüşebilir (Şimşek, 2001: 331).
- **Toplumsal yapı;** toplumsal değerler, beklentiler ve yaşam tarzlarındaki değişimler ve nihayetinde krize sebep olabilir (Çelik, 2010: 51).
- **Yasal ve politik düzenlemeler;** kamu otoritesinin aldığı kararlar, uygulanan plan ve programlar işletmeleri yakından etkilemektedir (Akgemci, 2008: 434).
- **Diğer faktörler;** endüstriyel kazalar, mamuldeki başarısızlıklar, halkın algılamaları, düşman ve suç olayları (Tüz, 2001: 7). Bunlara örnek olarak; petrol kazaları ve piyasaya gönderilen üründe toksit maddelerin bulunması (Akyurt, 2015: 9).

İşletme dışı faktörlerden kaynaklanan krizlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Demir, 2010: 18-19):

- Örgütün öngörme ekibinin eksik kalması
- Ani müdahale gerektirmesi ve zaman azlığı
- Beklenmedik değişikliklerle sürprizler yaratması
- Karar veren ekipte gerilime neden olması
- Kontrol edilebilme gücünün olması
- Hayati bir dönüm noktası olması

1.2.2. Örgüt İçi Nedenler

İşletmelerin yapı ve işleyişlerinden kaynaklı yetersizlikler ve çevresel şartların işletmelerin krize girmelerini kolaylaştırmaktadır (Tekin, Zerenler, 2012: 59).

Örgütlerde krize neden olan iç çevre faktörler arasında; örgütün yapı özellikleri, üst yönetimin eksikliği, yöneticilerin değer ve inançları, bilgi toplamada ve işlemede yetersizliği örgütün hayat safhası sayılabilir (Sumer, pernsteiner, 2009: 38).

İşletme dışı çevre nedenler, kontrol edilemez unsurlar olmakla birlikte, dikkatli çevre incelemesi sonucunda büyük ölçüde tahmin edilebilir. İşletmelerin çökmelerinde makro faktörlerden çok işletme içi faktörlerin daha etkili olduğu öne atılmaktadır. Örgüt içi krizler üç ana grupta toplanabilir (Tüz, 2001: 7).

1. Tepe yöneticiler ile ilgili sorunlar; tepe yöneticilerin krizi görememeleri ve ya örgütü krizden kurtarma yönünden yetersiz olmaları (Tüz, 2001: 8):

- Yöneticilerin sezilerinin zayıf kalması
- Problemlerin çeşitliliğini anlayamama
- Hızlı çevre değişimlerine yetişememe
- Çevredeki değişimler hakkında bilgi toplamada yetersiz kalma

Bunlara ek olarak söylene bilecek bir diğer husus, yöneticinin geleceğinin, organizasyon içindeki başarısına ve organizasyonu ulaştırdığı başarı olduğu hususudur (Koçel, 2014: 11).

2. İşletmenin hayat safhası; bir örgütün hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak sıralanır. Greiner tarafından 1972’de ileri sürülen görüşe göre, işletmeler yaşam süreleri boyunca, her gelişme evresi sonunda çeşitli kriz durumlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu görüşe göre, işletmenin ilk kuruluş aşamasında liderlik krizleri, gelişme aşamasında yetki devri krizleri, olgunlaşma aşamasında bürokrasi krizleri, gerileme aşamasında ise yeniden canlanma ihtiyacından doğan krizler yaşanmaktadır (Topuz, 2009: 21).

3. Örgütsel sorunlar; işletme kültürünün ve örgüt iklimi kavramlarının yönetim safhasına girmesinin nedeni, özellikle son yıllarda teknolojik alanda hızla ortaya çıkan verimlilik (Mestçi, 2013: 64).

Amerika Birleşik Devletleri’ndeki konaklama işletmeleri üzerine çalışma yapan Drabek işletme içsel nedenler bağlı olarak oluşan krizlerin büyük bir bölümü

kriz yönetimi tarafından yapılması gerekenlerin birçok uygulamayı yapmadıkları ve kriz aşamalarının belgelendirilmediklerini belirtmektedir (Drabek, 1995: 20).

Konaklama işletmeleri içinde meydana gelen krizler, işletmenin büyüklüğüne, imajına hatta çalıştığı döneme bağlı olarak değişmektedir (Pizam, 1999: 10).

1.2.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

Krizin ortaya çıkmasında veya şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç ana boyutu bulunmaktadır (Tutar, 2007: 42):

- Örgüt ile çevre arasındaki bağımlılık,
- Kriz anının olumlu ya da olumsuz algılanması,
- Örgütün değişimlere karşı duyarlılığı

Bu faktörler, krizi tanımada kullanılabilir buna ek olarak krizle ilgili hipotez ve senaryo geliştirme imkanı verir.

1.3. Kriz Türleri

Ana hatlarıyla beş kriz türü vardır (Tüz, 2001: 9):

1. Dışsal ekonomik saldırılar; doğrudan örgütün ekonomik ve finansal tehdit eden unsurlar. Örneğin; boykotlar, rüşvet ve düşmanca saldırılar

2. Dışsal bilgiye dayalı saldırılar; örgütün güvenli bilgilerini ele almaya çalışan bütün saldırılar.

3. İşin durma noktası; fabrikada, önemli ekipman ve alanlarda, stres sebebiyle insanların kendisinde işin yavaşlaması.

4. Psikopatoloji; yönetici kaçırma, sabotaj gibi suça dayalı işlemleri kapsar.

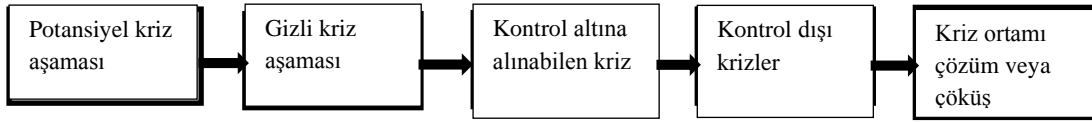
5. İnsan kaynakları faktörleri; çalışanlarda moral düşüklüğü, yönetici değişikliği ve mesleki yanlışlıklarla ilgilidir.

1.4. Kriz Süreci ve Sonuçları

Kriz süreci tıbbi terimlerle ifade edildiği gibi bazı uzmanlar tarafından ekonomik kavramlarla da ifade ediliyor. Bunlar kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası

makro aşamalarıdır. Bu aşamalar temel aşamalar olmakla birlikte mikro aşamaları da alt bileşenlere ayrılmaktadır (Coomsbs, 1999: 13).

Kriz süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç kısımda incelenebilir. Kriz öncesi ortamda, muhtemel bir kriz önceden hissedilebilmeli, önleyici çalışmalar yapılabilmesi ve krizden korunma bilmelidir. Kriz anında, kriz ortamının yarattığı şartlara uyum sağlayabilmek ve belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmak için hızlı bir şekilde olumsuzluğu giderici kararların alınması, bunların krizi ortadan kaldırıcı yönde uygulamaya konulması ve krizin aşılabilmesi önem kazanmaktadır. Kriz sonrası süreçte ise olası gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir işletme yapısının oluşturulmasını hedefleyen ve örgüt kültüründe yapılabilecek kimi değişiklikleri içeren çalışmalar söz konusudur. (Topuz, 2009: 12).



Şekil 1.2: Kriz Süreci

Kaynak: Tutar, 2007: 52

1.4.1. Potansiyel Kriz

Stratejik açıklık söz konusu olup, ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin genel ve özel amaçlarını başarabilme yolunda stratejik planlamanın önemli bir yeri vardır (Çelik, 2010: 65-66).

1.4.2. Gizli Kriz

Gizli kriz aşamasında işletmeler, dış çevrelerinde meydana gelen değişimler ve gelişmeleri izleme konusuna sahip olduğu özellikleri kaybetmeye başlamıştır (Tekin, Zerenler, 2012: 76).

Örgütsel körelme ve gizli kriz aşamasında işletmeler, dış çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri takip etme konusunda sahip olduğu özellikleri ve ya yetenekleri kaybetmeye başlamıştır (Akgemci, 2008: 441).

1.4.3. Kontrol Altına Alınabilen Kriz

Örgütlerin kriz durumunda krize dair sorunları önemseyerek herhangi bir faaliyette bulunmamaları yani göz ardı edile bilinmektedir (Demir, 2010: 23):

- Bekle ve görün cazip durması,
- Değişiklerin olası düzeni sarsacak olması ve maliyetli olacağı ya da yeni problemler ortaya geleceği endişesi,
- Geçmiş başarılarının var olan politika ile kazanılmış olması sebebiyle var olan faaliyetlere sadık kalmaları.

1.4.4. Kontrol Dışı Krizler

Erken uyarı sistemi ile elde edilen veriler doğru analiz edilemez ise kriz, kontrol edilemeyen krize dönüşür. Bu aşamadan sonra kriz önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmaz ve örgüt, hızla krize doğru sürüklenir (Tutar, 2007: 52).

1.4.5. Kriz Ortamı Çözüm veya Çöküş

Örgütün içinde bulunduğu krize cevap verebilmesi için son bir hakkıdır. Yönetim ekibi uygun stratejilere yönelmeli, amaçları belirlenmeli ve değişikliği onaylamalıdır. Krize uygun adımlar atılmazsa örgüt için çözüm imkanı kalmaz ve zaman içinde çöküş meydana gelir (Tutar, 2007: 52).

1.5. Krize Hazır Olma Düzeyi

Örgütlerin olası krizlere hazırlıklı olma becerileri beş konumda sınıflandırılmaktadır (Tüz, 2001: 19):

- **Krize yatkın olmak;** krize yatkın olan örgütler önemli krizleri anlama konusunda eksik krizlere sebep oluşturulabilecek çevresel unsurları ve değişimleri takip edemeyen ve krizi iyileştirme sistemleri kurulu değildir.
- **Krize duyarlı olmak;** birinci düzeydeki işletmelere göre daha ileri seviyede durum söz konusudur. Krize duyarlı olan işletmelerin doğal ve insanların neden olabileceği bütün çökümler için bir programa sahiptirler.

- **Krize kısmen hazır olmak;** bu seviyedeki işletmeler kısıtlı sayıda işin durmasına yönelik ayrıntılı plan ve izlek vardır. Önemli şekilde kullanıcı hatası ve güvenlik aksaması gibi

- **Krize dayanıklı olmak;** krize dayanıklı işletmeler, olası krizlere karşı tam bir gelişme kaydetmemişlerdir. Fakat kriz aşaması yönetimleriyle ilgili düzeltmeler gösteren bir durum söz konusudur.

- **Krize hazır olmak;** bu konumdaki örgütler, ciddi krizleri etkileyen etkin bir plan ve prosedür geliştirmişlerdir. Krizleri teknik olarak düşünülmez insanlara duyarlıdırlar.

1.6. Krizlerin Sonuçları

Kriz ortamında yöneticiler ciddi bir gerilim altında, zaman baskısını hissederek ve eksik bilgi kaynakları içerisinde işletme işlemlerini sürdürebilmek için çalışmaktadır. Kriz sürecinde ve kriz sonuçlanmasından sonra örgüt içinde bireysel ve kurumsal stres önemli ölçüde artmaktadır (Tekin, Zerenler, 2012: 90).

İşletmeler açısından krizler birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır olumsuz sonuçların yanında kimi olumlu sonuçlarda olabileceği unutulmamalıdır. Bu bağlamda krizlerin işletmeler açısından ortaya çıkarabileceği olası olumsuz sonuçlar şu şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2008: 445):

- **İşletmeler ciddi nakit sıkıntısına girebilir;** olası bir kriz durumunda kredi olanaklarının kısıtlanması, gelirlerin tahsilatında azalma, satış kayıpları gibi konular nakit sıkıntısına düşürmektedir.

- **İşletme içi iletişim bozulabilir veya kesintiye uğrayabilir;** işletme yapısında oluşan bozulma örgüt içi çatışmalar ve düzensiz ve eksik bilgi iletişimi temel etmenlerdir.

- **Organizasyonu oluşturan gruplar ve üyeler arasında korku ve panik oluşumu;** krizlerin çalışanlar üzerinde yarattığı geleceklerini belirleyememe, pozisyonlarını koruyamama ya da işlerini kaybetme gibi konular çalışanlar için belirsiz ve korku havası hakim olmasını neden olmaktadır.

- **Karar sürecinde aksaklıkların oluşması;** zamanında ve doğru olarak tespit edilemeyen bilgi aynı zamanda işletme karar süreçlerini de etkilemektedir.

- **Çalışanlarda motivasyon eksikliğinin olması;** kriz sürecinin çalışanlar üzerinde ki olumsuz etkisi hem kriz süresince hem de krizden sonra etkili olabilmektedir. Bu da bireysel performans açısından önemlidir.

- **Hedeflere ulaşma güçleşir;** önceden belirlenen hedeflere ulaşmak zorlaşır hatta bu hedeflerin tamamen ortadan kalkmasına neden olabilir.

- **İşletmelerde küçülme eğilimi ortaya çıkabilir;** kriz nedeniyle ortaya çıkan tasarruf nedeniyle işletmelerde üretim kapasitesini düşürülmesi ya da çalışan sayısında bir azalma gibi sonuçlar olabilir.

- **Örgütsel imajın zayıflaması;** kriz nedeniyle işletmede hakim olan stres ve gerginlik iş kalitesini etkileyerek verimliliğin azalmasına ve örgütün imajında gerileme olmasına neden olur.

- **Hata yapma eğiliminin artması;** krizler işletme yöneticiler üzerinde baskıya ve strese neden oldukları için buda çalışanlara yansiyacak ve hata yapma oranını artıracaktır.

- **Karşılıklı güvenin kaybolması;** bazı iş görenler kendilerinin veya gruplarının başkaları tarafından hayal kırıklığına uğratılıp ortada bırakıldığını düşünene bilirler (Çelik, 2010: 89).

Buraya kadar yapılan açıklamalar krizlerin işletmeler üzerindeki olumsuz yanlarından bahsettik. Ancak krizlerin işletmeler üzerinde olumlu etkileri de vardır (Çelik, 2010: 93).

- **Örgütsel sorunların tespit edilmesi;** kriz süreci önceden tespit edilemeyen ya da ortaya çıkmayan örgütsel sorunların tespit edilmesinde yardımcı olabilmektedir (Çelik, 2010: 93).

- **Değişimlere karşı uyum kazanılması;** eski yönetim tekniklerinde, hızlı bir gelişim sağlanması söz konusu olabilir (Çetinalp, 2014: 94).

- **Yönetim tekniklerinde değişim sağlanması;** kriz, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ve örgüt içerisinde oluşan sorunları ortaya çıkarır. İşletmede etkin bir erken uyarı sistemi kurulması, dış çevrede meydana çıkan değişimlerden doğan

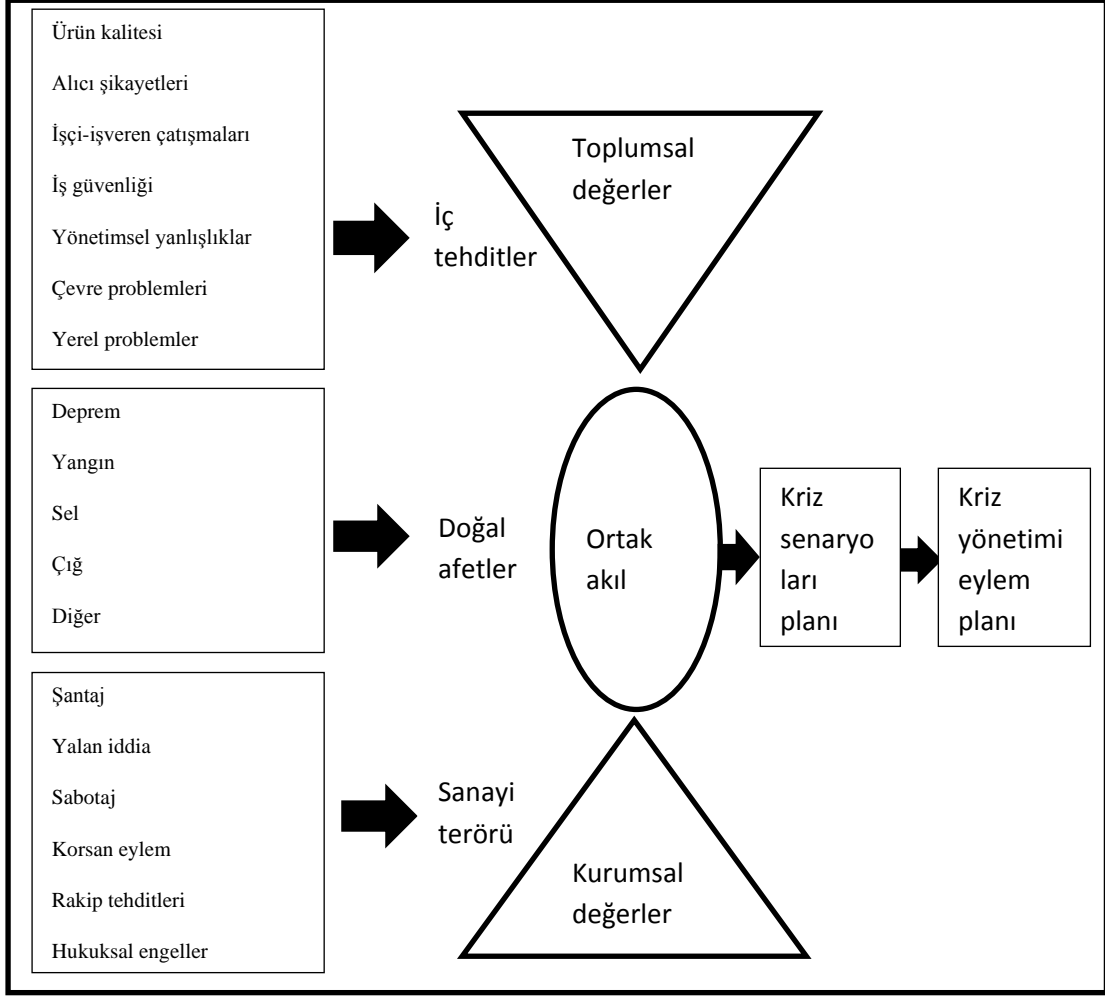
tehdit ve fırsatların farkına varılmasını ve bu tehdit ve fırsatlara uygun yeni tekniklerin geliştirilmesini sağlar. (Şen, 2011: 47).

- **Yeni liderlerin ortaya çıkması;** bazı orta ve üst düzey yöneticilerin normal zaman da ön plana çıkmasa da kriz dönemlerinde sergiledikleri üst düzey yetenekleri sayesinde yeni liderler olabilirler (Akgemci, 2008: 447).

- **Yeni rekabet güçleri ve ekonomik avantajlar elde edilmesi;** kriz ortamlarına neden olan olumsuzluklar etkili bir şekilde analiz edilerek (hazırlanabilecek kriz portföyünün de yardımıyla) bir takım yararlıklarına ulaşılabilir (Çelik, 2010: 95)

- **Krizler işletmelere değişme fırsatları sunar;** kriz zamanlarında işletmelerde iş güçlerini değişme olanağı meydana gelir (Atagün, 2010: 81).

1.7. Kriz Senaryolarının Hazırlanması



Şekil 1.3: Kriz Senaryoları

Kaynak: Kadıbeşeğil, 2002: 63

Krizler birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıktığı gibi kriz senaryoları da birçok olaylara dayalı olarak çıkabilir. Bu varsayımları şöyle belirleyebiliriz (Tutar, 2007: 70):

- **Doğal afetler;** yangın, sel, deprem gibi doğal afetlere ne kadar hazırsınız? Depremler krizin en önemli doğal kaynağıdır. Etkisi uzun ve geniştir. Bu tür krizlerin diğer krizlerden ayıran en temel fark, bu tür problemlerin belirtilerinin olmaması ve bu sebeple işletmenin erken uyarı sistemi çok fazla işe yaramamasıdır.

- **Bölgesel felaketler;** çevrenizde işsizlik seviyesi %25'e çıksa ne olur? Bunu önlemek için gerekli önlem alınmış mı? Bölgenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz yapın ve daha sonra acil tedbirler almak için senaryolar oluşturun.

- **Endüstri bunalımı;** muhtemel bir ekonomik kriz, işletmenizi şiddetli bir şekilde etkileyebilir. Bu durumda yalnız yapılan işten elde edilen paraya bağlı kalmamak için, diğer iş güçlerinin de değerlendirmek gerekir.

- **Ekonomik durgunluk, bunalım ve enflasyon;** bu durumların tamamı önemli kriz nedenidir. Bu durumların olması durumunda ne gibi tedbirler alınır, yönetsel ve örgütsel fonksiyonlarda ne gibi tedbirlerin alınacağına, kriz senaryolarına dayalı olarak değerlendirilir.

1.8. Kriz Yönetimi ve Özellikleri

Kriz yönetimi; krizi tahmin etme, hazırlanma, önleme, önceliklerini belirleme, iyileştirme ve öğrenme mekanizmalarının planlaması ve uygulaması gibi ilişkili faaliyetleri kapsayan bir süreçtir (Şen, 2011: 38).

Kriz yönetimi, krizlerin sebep olacağı zararları minimum seviyeye indirme amacıyla plan oluşturma, olası krizlere karşı sinyallerin önceden alınması ve krizi mümkün olan en az kayıpla geçmesi için ön görüleri belirlenmesi ve uygulanma sürecidir (Akgemci, 2008: 448).

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınması, değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu minimum kayıpla geçebilmesi için muhtemel önlemlerin alınması ve değerlendirme sürecidir. Kriz yönetiminin asıl amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Çetinalp, 2014: 32).

Kriz yönetim ekibi, kriz olarak belirlenen olayın ortadan çıkarmak için sistematik, planlı bir şekilde uygulanabilen faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak seviye seviye verilecek kararları ve bu kararları uygulayabilecek ekibi oluşturmayı, strateji sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar (Öztürk, 2010: 24).

1.8.1. Kriz Yönetim Faaliyetlerinin Özellikleri

Örgütlerde kriz yönetim faaliyetlerinin genel olarak özellikleri şöyle sıralanabilir (Eryıldız, 2010: 34):

- Kriz yönetimi, örgütlerin olası kriz durumlarına karşı her zaman hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, farklı alanlardan oluşan karmaşık süreçtir.
- Kriz yönetimi, örgütlerin hayatlarının devam etmesini tehlikeye atabilecek veya devre dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin özelliklerine göre birtakım farklılık gösterir.
- Kriz yönetimi, işletmeye birtakım ek maliyetler yükler.

1.8.2. Kriz Yönetim Süreci

Krizle alakalı olabilecek bütün varsayımların meydana çıkmasıyla birlikte krizin nedeni olabilecek faaliyetlerin kriz etkilerinin ve boyutunun önceden bilinerek kolaylaştırılmalı veya ortadan kaldırılmalıdır. Krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkilerinin artırılması ya da olayların etkilerinin daha detaylandırılarak geliştirilmesi. Kriz yönetimi, örgütlerde gerçekleşme olasılığı olan ya da başlamış olan bir kriz sürecinin incelenerek krizlerin meydana gelmesine neden olan sebeplerin çözebilme ve kriz sürecinin minimum kayıpla atlatabilme faaliyetidir (Tekin, Zerenler, 2012: 109).

Boyutlar	Krize karşı hazırlıksız işletmeler	Krize karşı hazırlıklı işletmeler
Strateji	Geleneksel yönetim anlayışı Sınırlı hedefler Hiçbir kriz yönetim stratejisi yok Hayatta kalma ve büyüme odaklılık	İsabetli tahminler Gelişme ve öğrenme odaklı Krizin kademelerine göre stratejiler
Yapı	Kriz yönetimi için ayrı bir yapı yok Özel mekanizmalar yok Planlamanın klasik tanımlanması	Etkili kriz yönetim takımları Görev ve eğitimler, özel ödüller Etkin zaman ve alan kavramı
Kültür	Kültürel bağlardan haberdar değil Çoğunlukla bilinçsiz Ortak bir işletme kültürü ve kimliği ortaya koymamış	Kültürel bağların önemini kavramış Bilinçli ortak işletme kültürü ve kimliği
Felsefe	Stres ve gerilim Sorunların giderek artacağı ve sorunların çözülme olasılığının düşük görme	Sorunların çözümleneceğine inanç Stres ve gerilimi azaltıcı yöntemler

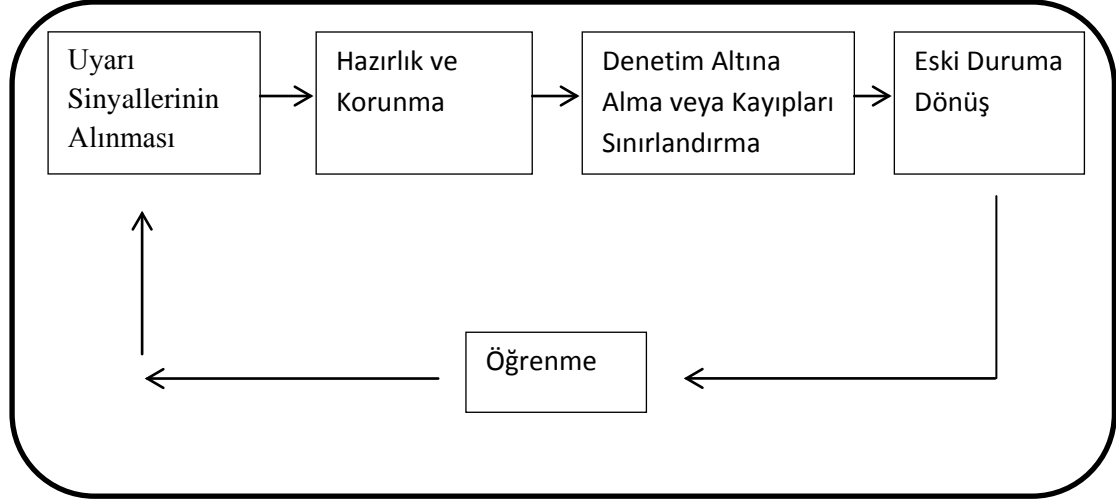
Tablo 1.1: Krize Karşı Hazırlıklı ve Hazırlıksız İşletmelerin Karşılaştırılması

Kaynak: Tekin, Zerenler, 2012: 112

Kriz yönetim süreci sadece krizin ortaya çıkmasından sonra yapılması gereken işlemlerle ilgili değil aynı zamanda hem kriz öncesi hem kriz ortaya çıktıktan sonra yapılması gereken işlemlerin tamamını kapsar. Bu anlamda kriz yönetim sürecini oluşturan faaliyetleri şöyle ifade edilebilir (Akgemci, 2008: 449):

- Krize sebep olabilecek faaliyetlerin, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden tahmin edilerek azaltılması ya da ortadan kaldırılması (Reduction management-Azaltma yönetim).
- Krizin başında yararlanılacak planların ve tekniklerin etkinliğinin artırılması (Onset management-Önleyici yönetim).
- Krize sebep olan faktörlerin olası etkilerine karşı uygulanacak tekniklerin geliştirilmesi (Response management-Tepki yönetim).

- Krizin etkilerini azaltılması mümkünse yok olması için zarar gören maddi manevi kaynakların hızlı ve etkili şekilde yediden yapılması(Recovery management-İyileştirme yönetimi).



Şekil 1.4: Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Şimşek, 2001: 333

1.8.2.1. Kriz İşaretlerinin Alınması

Krizin meydana çıkmasıyla alakalı ilk seviye, göstergelerin ortaya geldiği seviyedir. “erken uyarı sistemi” beklenen işaretlere tepki gösterilmesini gerekli kılar. Krizler meydana gelmeden önce, erken uyarı sistemlerinden gelen işaretler, ısrarlı bir biçimde meydana gelir. Bunların algılandığı seviyede, krizi önleme de ve yönetmede başarılı olunur (Tutar, 2007: 71).

1.8.2.2. Krize Karşı Hazır Olma ve Krizden Korunma

İşletmenin erken uyarı sistemleri yardımı ile yakaladığı işaretleri ve bunların ortaya çıkardığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık yapma ve krizden korunması mümkün kılan mekanizmaları oluşturmak gereklidir (Şimşek, 2001: 334).

1.8.2.3. Krizin Kontrol Durumuna Gelmesi

Kriz yönetiminin iki kademesinde yapılması gereken faaliyetlerin önemsenmemesi ya da etkin şekilde yapılmaması durumunda, kriz tüm gücü ile meydana gelmektedir. Bu seviyede, artık olası bir krizden değil muhtemel bir krizin

varlığı söz konusudur. Kriz yönetimi, bu kez gerekli önlemleri alarak krizin ortadan kaldırılması veya zararın ve kaybın minimuma indirgenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Şahin, 2005: 71).

1.8.2.4. Olağan Duruma Dönüş

Krizin kontrol altına alınması ve geçmesinden sonra, işletmenin istikrarlı durumuna getirilmesi gerekmektedir. Kriz aşamasında, işletme içindeki bağlar zayıflamış, işletme iklimi ve düzeni zarar görmüş olabilir. Kriz meydana geldikten sonra çözüme yönelik teknik ve planlar hazırlanmalıdır. Planda şu tespitler ve faaliyetler yapılmamıştır (Kalkan, 2010: 61):

- Personel moralini maksimumda tutmak
- Stres anında karar vermeye hazırlıklı olmak
- Medya ile ilgili ilişkilerini güncelleştirilmesi
- İşletme çalışanları ile gelişmeler hakkında düzenli olarak haberleşme kurulmalıdır.

1.8.2.5. Öğrenme ve Yorumlama

Kriz sonrası, işletmeye yönelik olumsuz etkileri giderilmesiyle kriz yönetim sürecinin son aşamasına ulaşılır. Bu süreçte, yaşanmış kriz tekrardan incelenir ve ilerki zamanlarda hazırlanacak olan kriz yönetim planı yardımcı olması için gerekli dersler alınır. Bilinmesi gereken, özellikle dış kaynaklı krizleri hiçbir işletme önleyemez, ama her işletme, krizin çıkma ihtimalini azaltabilir belirtildiği gibi krizden gerekli dersleri çıkarmakla ve önlem almakla olur (Köroğlu, 2004: 43).

1.8.3. Krizden Önce İşletme Yönetimi

Yöneticinin olası tehlike anında kendi hedeflerini kabul edilebilir bir maliyet düzeyi ile karşılamaya yönelik çalışma aşaması (Aksu, 2010: 55).

Prodramal evre adını alan kriz öncesi dönem, örgütler açısından gerçek bir dönüm noktası olarak adlandırılır. Bu dönemde ortaya çıkan kriz sinyalleri doğru analiz edilmez ise krizin tüm şiddetiyle devam edeceği ve işletmelere çok büyük kayıplar vereceğini belirtmektedir. Kriz gelişim evresinde belirtilerinin kısa süreli

çözümlerle atlatılmayacağını üstelik böyle bir tutum belirtilerin gizlenmesine neden olacağını belirtmektedir (Kash, Darling, 1998:181).

Örgütler için önemli olan kriz anında krizi atlattmak ya da geçmesinin yollarını bulmak değildir. Kriz anına gelmeden önce krizi hissedebilmek ve kriz şartlarını iyi yönde kullanabilen ve yönetim yapısının krize hazırlanmış olması önemlidir. Bu bağlamda beş kriz önleme unsuru incelenir (Tüz, 2001: 226):

- Stratejik kademedeki aktiviteler
- Teknik ve yapısal etkinlikler
- Yorumlama ve inceleme aktiviteleri
- Haberleşme aktiviteleri
- Psikolojik ve kültürel etkinlikler

1.8.3.1. Krize Karşı Planlamanın Önemi

Örgütler planlamaları hazırlarken olası krizden çok etkilenmemeleri veya birden bire krizin içinde bulunduğu durumda kolaylıkla çıkabilecekleri biçimde hareket etmeleri gerekmektedir. İster fırsat krizi olsun isterse korku krizi olsun, içinde bulunan durumun faaliyetleri değişmez; muhtemel cevaplar eksik kalır (Aksu, 2010: 64).

"Yönetim geleceğe bakmaktır" sözü, iş hayatında plana gösterilen önemin seviyesini belirtmektedir. Gerçekten, planlama yönetimin tamamı değilse de onun en önemli yönünü oluşturmaktadır. Kriz daha fazla planlama eksikliğinden meydana gelir. Alınan kararların kriz dönüşme derecesi planlamanın başarısı ile alakalıdır (Topuz, 2009: 37).

Diğer taraftan örgütler kriz anında avantajlı olabilmek için amaç belirlenirken şu kriterleri önemsemeliler (Tüz, 2001: 28):

- En önemlisi tüketici beklentilerinin aşmak ihtiyaç yaratmak olmalıdır.
- Fiyat belirlerken maliyet + kar gibi eski yaklaşım terk edilmelidir.
- Yatırımlarda mümkün olduğunca en iyi çeşitlendirme yapılmalıdır.

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği belirsiz koşullarda oluşturulmasıdır. Bu şartların oluşturulması işletmeye avantaj sağlar ve bu

avantajlarda işletmenin hedeflerini belirlerken yararlı olabilir. Bunun sonucunda ileride karşımıza çıkacak olan belirsizlikleri de belirli duruma getirebilir buda işletmeye tecrübe kazandırır.

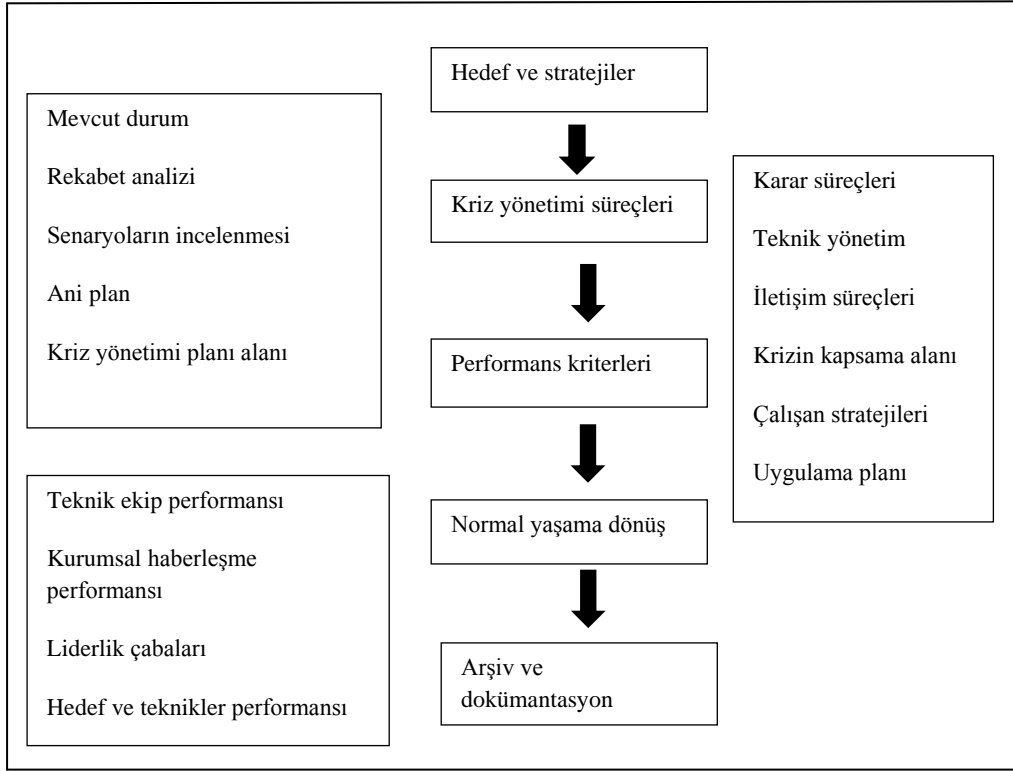
Tutar bir kriz planını aşağıdaki kademelerden oluşması gerektiğini ifade etmektedir:

- Sorunu belirleyin, sorunu öngörülen şekilde inceleyin yeniden belirleyin,
- Sorular sorun, verileri toplayın ve elde edilen verileri analiz edin,
- Uygulanabilir değerleri belirleyin,
- Çözümün yararını belirleyin ve son çözümü biçimlendirin,
- Çözümü uygulayın.

Kriz yönetim planında sorunlar ve çözümler incelenmeden önce, kriz ekibi tüm üyeleri için listelenmelidir. Bu aşama çok önemlidir; çünkü bazı krizler çözüme ulaşmadan önce çok iyi bir iletişime ihtiyaç duyar. Kriz yönetim planında, basın görüşmesinde işletme ile ilgili yazılı belgelerin gösterileceği belirlenmelidir.

Şen kriz planlamasında olması gerekli özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Birden bire meydana gelecek acil durumun daha da ciddileşmeden önleyebilme yeteneğinde olmalıdır.
- Krize sebep olan bir veya daha fazla olası nedenlerin neler olabileceği hakkında bilgi vermelidir.
- İçinde olunan durumun daha fazla ciddi olabilecek durumları karşılayabilme becerisinde olunmalıdır.



Şekil 1.5: Kriz Planı

Kaynak: Tutar, 2007: 100

1.8.3.2. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim

Kriz öncesi işletmelerin örgüt yapısını değiştirerek, krizden çıkışa iyi bir yapı oluşturmuş olmaları iyi bir avantaj olur. Yeni organizasyon modellerine kademeli olarak geçmek, örgüt yapısını hazırlamak organizasyonu sistem haline getirmek önerilmektedir (Tüz, 2001: 44).

1.8.3.2.1. Değişim Mühendisliği

Günümüzde, özellikle globalleşmenin yarattığı etkiler sonucunda, tüm örgütler hızla değişen çevre koşullarının ve şiddetle artan rekabetin baskısı altında kalmışlardır. Örgütlerin etkisi altında kaldıkları bu çevresel değişimler ve şiddetli rekabet örgüt bünyelerinde köklü değişimleri zorunlu kılmaktadır. Söz konusu köklü değişimler örgütün bilgi-işlem, örgüt yapısı ve kültürünün değişimini kapsamaktadır. Örgütlerin günümüzün çıkarları paralelinde ve yeniden oluşan koşullara uyum sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılması işlemi değişim mühendisliği olarak adlandırılmaktadır. Değişim mühendisliği, yıllardır var olan örgüt süreçlerinin ve bu

süreçleri işleyen iş ve tekniklerin radikal düşünceler ile tekrardan yapılanması ve uygulama sağlanmasıdır (Turan, 2005: 29).

1.8.3.2.2. Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak

Yeni organizasyon çeşitleri, bir öncekinin ana hattını oluşturan kademeli bir zaman şeklindedir. Bu modeller şöyle sıralanır (Tüz, 2001: 45):

- **Toplam kalite organizasyonu;** kalite kelimesi kullanım yerine göre değişik anlamlara gelebilir. Bazı kişilere göre kalite “ pahalı”, “lüks”, “az bulunur”, “üstün nitelikte” kavramlarla aynı anlamlıdır. Teknik kişi ve kurumlara göre kalite ise “standartlara uygunluk” ile aynıdır. Tek bir cümle ile açıklamak gerekirse kalite, istenilen özelliklere uygunluktur (Turan, 2005: 31).

- **Öğrenen organizasyonlar;** kendi geleceğini geliştirmek kapasitesini sürekli artıran organizasyon olarak tanımlanabilir. Öğrenen organizasyonlar ve arasında temel bir fark zararın olmadığı ileri sürülmektedir. Örgütün öğrenen organizasyon olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Tüz, 2001: 48):

- Örgüt dış çevreye açık olmalıdır.
- Her organizasyon departman, bölüm ve yönetim kademeleri çeşitli alt kültürleri bir arada bulundurur.
- Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimseyerek, işletme çalışanlarının takım şeklinde birbirlerini tamamlayarak sinerji etkisi yaratmaları söz konusudur.
- Öğrenen organizasyonlar işi hem hızlı hem de doğru yönde, sürece göre yapılırlar.

- **Devamlı gelişen organizasyonlar;** devamlı gelişen organizasyonlar, hem toplam kalite organizasyonunu, hem de öğrenen organizasyonu içinde bulunduran ve onların geleceğinde olan organizasyonlardır. Devamlı gelişme, her kademedeki iş görenin katılımı ile oluşan devamlı iyileştirme sürecidir. Devamlı uygulanması gereken, en sağlıklı düşünmeyi hedefleyen bu sistem üretimden satın almaya, kaliteden satışa bütün departmanlara uygulanır (Turan, 2005: 39). Özellikleri şu şekilde gösterilmiştir (Tüz, 2001: 50):

- Çözümleri ve problemleri paylaşır.

- Girişimcilik ruhu vardır.
- Devamlı eğitim anlayışı vardır.
- Yapararak deneyim kazanmak esastır.
- Çok fonksiyonlu çalışma söz konusudur.
- Kazanç ekip olarak paylaşılır.

1.8.3.3. Kriz Yönetim Takımı Oluşturulması

Kriz esnasında işletme için en esas kaynak, insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü dikkatli seçilip kullanılabilirdiği kademede kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde örgütün çöküşü hazırlanacaktır. Bu yüzden işletmelerde kadro yapısı önemlidir (Tüz, 2001: 72).

Kriz takımları, görevlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi için aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir (Tekin, Zerenler, 2012:141):

- Kriz durumlarını sezmek,
- Krizleri aşabilmek için stratejileri gözden geçirmek ve geliştirmek,
- Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak.

Örgütlerin iç ve dış çevresinde oluşan değişimleri daha hızlı görerek, kriz ihtimaline dönüşebilecek değişimleri zamanında görebilmeleri. Eğer işletme katı ve geleneksel bir işletme yapısına sahipse muhtemel krizlerin zamanında saptanması zorlaşacaktır. İşletmelerin krize hazır olmalarında yumuşak bir örgüt yapısına sahip olması önemli bir özellik olarak karşımıza gelmektedir. Krize hazır esnek bir işletme yapısında bulunması lazım bazı faktörler şunlardır (Akıncı, 2010: 144):

- Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir.
- İşletme ile alakalı sorunların çözümünde örgütün her departman personelinden faydalanılmalıdır.
- Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- İşletme personeli arasında destek ve güven artırılmalıdır.
- Yönetim, yeni görüşleri teşvik ederek desteklemelidir.

Topuz'a göre; Krize yönelik oluşturulacak kriz yönetim takımı krizin yönetimini ve kontrolünü sağlayabilecek kişilerden oluşur. Kriz ekibi oluşturulurken, risk ile baş edebilecek bilgili ve yetenekli çalışanlardan oluşturulmasına özen gösterilmelidir. Kriz ekibinin başkanı örgütün en üst işletmenin yöneticisidir. Diğer elemanlar ise bölüm yöneticileridir. Ekip yöneticisi gerek görürse örgüt dışından kişiler de yer alabilir. Buna ek olarak her bir ekip elemanı için bir yedek bulunması kriz esnasında oluşabilecek terslik ve sürprizlere hazırlıklı olmak bakımından önemlidir. Kriz ekibinde olacak kişilerin farklı alanlarda bilgi toplayabilme kapasitesine sahip olmaları istenir. Bu alanlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Teknik bakımdan uzmanlık, ekipmanlar üzerinde tam bilgi.
- Satış ve müşteri ilişkileri.
- Örgütsel yönetim, çeşitli takımlar ve işlemlerin etkileşimleri.

1.8.3.4. Kriz Öncesi Tedbirler

Demir'e göre; Her kriz öncesinde krizin ortaya çıkacağıyla ilgili bir takım sinyaller vardır. Bu bakımdan krizlerin öncesinde bir takım önleme faaliyetleri adı altında bir grup işlemler yapabilir:

- **Stratejik ölçüdeki faaliyetler;** kriz yönetim ekibi bir maliyet faktörü olarak görülebilir.
- **Teknik ve oluşumsal faaliyetler;** kriz yönetiminde etkinliği olan kişilerin farklı alanlarda söz sahibi olan kişilerden oluşması gerekmektedir.
- **Yorumlama ve inceleme faaliyetleri;** kriz ana hatlarının finansal ve yasal denetimi alır.
- **Haberleşme faaliyetleri;** kriz ekibini oluşturacağı işletme sistemini, ne tür bilgilerin alınacağı ve bu bilgilerin nasıl işleme alınacağıyla ilgilidir.

1.8.3.5. Devamlı İç ve Dış Çevre Analizi

İşletmelerin krize cevap verebilme ya da değişmelere uyum sağlamada kullandıkları stratejilerin bir diğeri de devamlı iç ve dış çevre analizidir. Çağımızda çevrenin devamlı değişmesi, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu nedeniyle, işletmeleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişmeler ve gelişmeler, örgütlere bazı fırsat ve imkânlar sunduğu gibi, tehlike ve güç sebebi de olabilmektedir. Gelecekte nelerin olabileceğini tahmin etmelidir. Bunun için ise dış çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde incelenmesi gerekmektedir (Şen, 2011: 45).

Topuz'a göre; işletmenin sürekli incelenmesi gereken bir de uluslararası boyutu vardır. Uluslararası çevre incelemesinde dünyada işletmeyi ilgilendiren ülkelerdeki gelişmeler yakın takibe alınır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi inceleme yaparak, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır.

İşletmeler yapmaları gereken işleri dış kaynağa bağlı olmadan yapmaları imkansızdır. Buda işletmelerin kaynak ihtiyacı nedeniyle dış çevreye bağlı hale getirir. Çevredeki değişmeler çok hızlı olduğu için yöneticiler sistematik bir çevre analizine ihtiyaç duyar çünkü bu değişmeler işletmeye fırsat verdiği gibi işletmenin sonunu da getirebilirler.

İşletmelerin yapmaları gereken dış çevre analizleri; ekonomik çevre faktörlerinin analizi, hukuki ve politik çevre faktörlerinin analizi ve teknolojik çevre faktörlerinin analizi olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir (Topuz, 2009: 43):

- **Ekonomik çevre faktörlerinin analizi;** işletmenin ekonomik faaliyetlerinin olduğu doğal kaynakların analizi, bu kaynaklardan yararlanma seviyesi, çalışılan sektör durumu gibi faktörler oluşturur.

- **Hukuki ve politik çevre faktörlerinin analizi;** Devletin ekonomik işleri içerisinde yer alıp almaması ya da ekonomik sorunlara müdahale biçimi veya yoğunluğu, işletmenin faaliyetlerini direkt etkileyen unsurlardır. Daha düşük bir politik riskin olduğu ortamlar, yatırımcının söz konusu ortamlarda yatırım yapmasına ilave bir katkı sağlar. Bu nedenle, iş ve vergi maddeleri sendikalaşma ve toplu

pazarlık, devletin teşvik ve destekleme politikaları, devletin ekonomik ve mali politikaları düzenleme şekli, politik ve hukuki çevre faktörlerinde yapılması gereken inceleme alanlarıdır.

- **Teknolojik çevre faktörlerinin analizi;** Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme ve değişimler, işletmeler üzerinde örgütsel değişim için güçlü baskı yapan ve analiz edilmesi gereken bir çevresel faktördür. İşletmelerin etkin ve verimli çalışmaları kullandıkları teknoloji ile yakından ilgilidir. İşletmelerin kullandıkları ya da kullanacakları teknolojilerin, organizasyon yapılarını nasıl etkileyeceği, belirli teknoloji türleri için ne tür organizasyon yapı ve süreçlerinin daha uygun olacağı, hızlı değişim sürecinde özellikle üst kademe yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken konulardır.

1.8.4. Kriz Esnasında İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, düzenli olarak söylenecek kararlar, kararları yürütebilecek ekibi oluşturmak ve uygulama verilerini hızlı olarak yeniden karar vermeyi kapsar. Olağan şartlarda uygulanan politikalarının kriz esnaslarında da uygulanabilmesi zordur ve rasyonel olmaz. Kriz anındaki uygulamanın değişik olması gerekmektedir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısızlığa mecburdur (Tüz, 2001: 90).

Genel olarak kriz kavramı:

- İşletmenin imajının sarsılması
- İşletme tarafından beklenilmeyen bir dönemde ortaya çıkması
- Sorunun çözümü için kısa bir sürenin olduğunu ifade etmektedir.

Bu özelliklerden dolayı kriz dönemlerinde krize karşı düzgün bir tepkinin zamanında gösterilmesi gerekmektedir. Bunun için erken uyarı sistemleri aracılığıyla gelen kriz işaretlerinin, kriz önleme ve krizden korunma mekanizmaların harekete geçirir ve üst yönetim gelen bilgiler ışığında da krizi engellemeye yönelik harekete geçer (Karlık, 2007: 93).

Kriz anında dışarıdan yardım talebi geldiğinde zamanlama önemlidir. Özellikle finansal kriz ortamlarında, dengelemenin sağlanabilmesi için, geç karar verilerek istenen yardım talebi, dengelemeyi olumsuz etkileyecektir. Bu sebepten

dolayı ekonomide gerçekleştirilmesi öngörülen reform hareketlerini ertelenmek zorunda kalacaktır. Bununla birlikte, hükümetler, mali politikalarıyla yapılacak faiz oranlarında düşüş ya da sabit oran anlayışını terk edip değişiklikler yardımıyla kriz ortamını yok edebileceklerdir (Dallaryan, 2006: 16).

İşletmenin mücadele yöntemi	Başarılı (%)	Başarısız (%)
Varlıkları kısıtlamak	93	50
Yönetimi gözden geçirmek	87	60
Mali kontrolü sürekli yapmak	70	50
Maliyeti azaltmak	63	90
Borçları tekrardan düzenlemek	53	20
Pazarı genişletmek	50	50
Örgütsel farklılığa gitmek	47	20
Ürün geliştirmek	40	30
Başka şirketler almak	30	10
Yeni projelere girmek	30	10

Tablo 1.2: Kriz Dönemi Önlemler

Kaynak: Tüz, 2001: 90

Tablodaki sonuçlara dikkat ettiğimiz zaman varlıklarını azaltma ya giden işletmelerin %93 oranında başarılı olduğu görülürken, maliyeti düşürme işlemlerinde %90 başarısızlıkla sonuçlandığı görülmekle birlikte başka şirket almak ve yeni yatırımlara girmenin oranının aynı olduğunu görmek mümkün. Krizin örgüte etkileri olumlu yönde olup, örgüte yarar sağlayabileceği gibi, olumsuz yönde olup işletmenin hayatına noktayı da koyabilir.

Örgütler, kriz anında avantajlı duruma geçebilmek için bazı kriterleri analiz etmek zorundadır (Akıncı, 2010: 148):

- İşletme içi tasarruflara önem verilmelidir.

- Krizde rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Kısa zamanda geri dönüşümü yüksek bölgelere öncelik verilmelidir.
- Teknik rekabette güçlü bulunan alanlar iyi şekilde analiz edilmelidir.
- Uzun vadeli yatırımlardan kaçınılmalıdır.
- Savunma teknikleri iyi oluşturulmalıdır.
- Satış öncelikli değil nakit öncelikli çalışmalar yapılmalıdır.

Kriz zamanında bilişim teknolojileri kullanımının örgütlere sağladıkları avantajlar şöyle gruplandırmak mümkündür (Tekin, Zerenler, 2012: 179):

- Stratejik planlama için destek
- Kriz yönetimi için destek
- Zaman yönetimi için destek
- İletişim için destek
- Doğru bilgilendirme için destek

İlk üçü içsel yararlar son ikisi dışsal yararlar

1.8.4.1. Krizin Boyutlarını Tanımlamak

Acil bir vaka ortaya çıktığında ilk iş, durumun boyutlarını ve niteliklerini belirlemek gerekmektedir. Sorunun sorumlusunu aramaya çalışmak vakit kaybıdır. Buna ek olarak huzursuzluklara sebep olabilir. Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamada belirlenir. Krizin etki maliyetini hesaplamak ve kriz barometresi belirlemektir (Tüz, 2001: 92-94).

Sonuca gitmede yararlı olacak sorulardan bazıları şunlardır (Topuz, 2009: 49):

- Durum kötü mü?
- Oluşabilecek en kötü şey ne?
- Bu karışıklığın ana faktörü nedir?
- Seçenekler var mı?
- Hangi seçenekler aynı anda geçerlidir?

1.8.4.1.1. Krizin Etki Değerini Bulmak

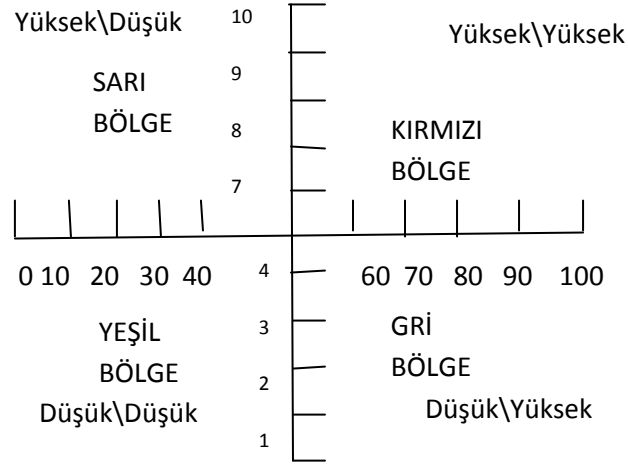
Krizin etki değeri bulunurken yaşanabilecek ön kötü olay hesaplanır. Bu bakımdan “0-10” değerler kullanılarak (Criss Impack Value=CIV) bulunur. “0” maksimum değer olarak kabul görür. Bu değerin hesaplanmasında beş temel soru vardır (Tüz, 2008: 90):

- Krizin şiddeti artarak devam ediyorsa buna ne kadar dayana bilirsiniz?
- Medyanın ya da devletin, ilgili kurumlarının krizinle ilgilenme boyutu ne olacaktır?
- Krizin meydana gelmesiyle olağan faaliyetlerin düşüşe uğrama boyutu nedir?
- Kriz işletmenin imajını ne derecede tehlikeye atmaktadır?
- Kriz, işletmede hangi boyutta zarar yaratır? Yatırımlar, kredi, kar marjı gibi.

Bu beş soruya 0-10 arası değer verilir toplayarak beşe bölünür ve işletme üzerindeki etkisi görülür.

1.8.4.1.2. Krizin Barometresini Hazırlamak

Yöneticiler veya kriz yönetim takımı güçlü çevre koşullarını anlayarak muhtemel krizleri önceden sezmeye çalışmalıdır. Kriz barometresi, açık verme olasılığına sahip her krizin inceleme yapılarak tanınmasını sağlar. Kriz barometresi sayesinde, yönetim ekibi sayısal değerlerden yararlanarak; muhtemel krizler içinde en önemlilerini, ilk olarak dikkate alabilir ve karşılaştırma yapabilirler (Akıncı, 2010: 149).



Şekil 1.6: Kriz Barometresi

Kaynak: Tüz, 2001: 94

1.8.4.2. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak

Her işletmenin bir kriz planı olmalıdır. İçeriği, şekli, imajı nasıl olursa olsun, bir kriz planının olması, o örgüt yönetiminin “krizi yönetmeye” kararlı olduğunu kanıttır. Ancak her kurum kendi pazarlama, üretim, yönetim şekliyle özeldir ve başkasına benzemez. Kendine ait kurum ve kültürü oluşturan değerleri vardır. Bu sebeple, kriz planı için belli bir şablonla hareket etmek pek de doğru değildir (Kadıbeşgil, 2002: 72).

Örgütler planlama ve yönetme alanında tecrübeleri olmalarına rağmen, planlar yerle bir olduğunda meydana gelecek kargaşaya alışık değillerdir. Amerika'da çağın 500 büyük kuruluşun yönetim ekibi arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin %89'u krizin ölüm gibi kaçınılmaz bir olgu olduğunu kabul edilmektedir. Ancak %50'si hazırlanmış bir kriz planı olmadığını belirtmektedir. Kriz planı olan işletmelerin kriz sürecinin, kriz planı olmayan işletmelerden daha kısa sürdüğü ortaya çıkmıştır. Kriz planı olmayan kuruluşlardaki süre, kriz planına sahip olan işletmelerden 2–3kat daha uzundur (Topuz, 2009: 49).

Kriz planı hazırlanırken şu koşullar analiz yapılmalıdır (Tüz, 2001: 95-96):

- Krizler işletmenin stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden dolayı kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülerini ışığında çalışmalıdır.

- Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak kriz kontrol ekibinin üzerinde ağırlaştığı için ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu ön koşuldur.

- Krizin erken uyarılarına aldırılmama eğilimi, “kriz bize dokunmaz” düşüncesi kötü bir son verecektir.

- Krizle karşılaşmak bölücü olabileceği gibi birleştirici de olabilir.

- Genel düşünce olarak, başarının krizi güçlendirdiği ileri sürülmektedir.

- Krize karşı bilinçli ve uygun bir hazırlık yapılmalıdır.

- Kriz işletmenin tümünde ya da bir bölümünde olabilir, ilk tehdit atlatıldığında yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

Kriz yönetim programının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Çetinalp, 2014: 84):

- Kriz yönetimi programı, örgütün muhtemel krizlere karşı her zaman tedbirli olmasını sağlar.

- Kriz yönetimi, birden fazla alanda oluşan karmaşık bir süreçtir.

- Kriz yönetimi programı, örgütün devamlılığını tehlikeye atabilecek faktörlerin ortadan kaldırılmasının yollarını ve yöntemlerini gösterir.

- Etkili bir kriz yönetim programı, krizin kısa zamanda kontrol altına alıp, kayıpları ve zararları en aza indirmek ve krizi avantaja dönüştürebilme yeteneğinde olması gerekir.

1.8.4.3. Kriz Komitesi ve Görevleri

Yönetim tarafından kriz planı uygulanması için kurulmuştur ve kriz yönetimi konusunda uzman kişilerden oluşur. Kriz komitesi, ummadık durumu yönetmek için birlikte çalışacak olan kişilerden oluşan takımdır. Kimlerden ve kaç kişiden oluşursa oluşsun, komitenin asıl görevi krizin üstesinden gelmektir (Çetinalp, 2014: 86).

Komite üyeleri arasında iletişim 7/24 esasına göre düzenlenir. Mutlaka bir sekreteryaya bu komitenin çalışmalarını desteklemelidir. Her türlü teknik donanım ve

olanak komite üyelerine tahsis edilmelidir. Kriz komitesinin temel işi vardır (Kadıbeşegil, 2002: 78):

- Mevcut durumu analiz etmek,
- Mevcut durum ve işletmenin geleceğine uygun stratejik kararlar almak,
- Krize sebep olan olayı yönetmek, teknik uyumu sağlamak,
- Alınan kararları tüm sosyal ortakları ile paylaşmak algılama yönetimi yapmak.

1.8.4.4. Kriz Dönemi Personel Politikasını İyileştirmek

Kriz döneminde personel stratejisinde ilk akla gelen yöntem kişi sayısını azaltmak başka deyişle çalışanların bazılarının işlerine son verilmesi. Bu uygulama yapısı, yaratıcılığı ve çalışan motivasyonunu yok edici niteliktedir ve en son denenmesi gereken bir yol olmalıdır. Ucuz tabir edilen bir yol olup, işletmenin intiharında etkin bir yöntemdir. Krizi atlatmanın en verimli yolu, işverenin çalışanlarının hatta müşterinin tam bir ekip gibi çözüm yollarını hep beraber aramalarıdır (Öztürk, 2010: 57).

Kriz anında işten çıkarma yoluna gitmek, olabilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Mecburi olarak işten çıkarma yapılacaksa eğer şunlara önem gösterilmelidir (Tüz, 2001: 99):

- Öncelik olarak yıllık izinler, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi yollar denenmelidir.
- Emeklilik yaşı geçmiş olanlarda veya emeklilik yaşı gelmiş olanlarda işten çıkarmada öncelik verilmelidir
- Eskiden yapılmış olan performans değerlendirme sonuçlarından yararlanarak işten çıkacak kişiler belirlenmelidir. Performansı düşük olan kişiler işten çıkarılmalıdır. Performansı yüksek elemanların işletmede kalmalarına özen gösterilmelidir

Kriz zamanlarında personel stratejilerinin en önemli faktörü kriz yöneticisi, kriz analizi ve kadro yapısı üzerindeki oynamalardır. Kriz yöneticisinin, kriz anında bir örgütte işbirliğini ve motivasyonunu yeniden yakalamak gibi önemli ve zor bir görevi vardır. Kriz şartlarında bilgili ve deneyimli olmalıdır. Normal şartların dışında ayrı düşünebilecek, esnek davranması gerekir, o anki yönetici işsiz kalma korkusuyla paniğe kapılarak yanlış düşünebilir ve kararlar verebilir. Kriz ciddi boyutta ise elinizdeki yönetici ile başarı yakalamak zor olabilir. Yeni kriz yöneticisi ya da danışmanı atamak daha doğrudur (Topuz, 2009: 53).

İster olağan isterse kriz anında olsun, işletmenin ihtiyaç duyduğu en gerekli sermaye, insan kaynağıdır. Çalışanlarına motive verememiş bir örgütün krizden kurtulması biryana, krizin daha kötüye gitmesini önlemek bile daha zor hale dönüşebilir. Bu nedenden dolayı çalışanlara kriz hakkında bilgi vermek gerekir.

1.8.4.5. Kriz Yönetim Stratejileri

İşletmeler olası krize ne tür önlemler almalıdır? Yönetim anlayışı nasıl biçimlendirilmeli? Teknikleri nasıl geliştirilmeli? Bir işletmenin kriz dönemini geçebilmesi için bu soruların tamamına önceden düşünmesi ve önlemler alması, işletmenin devamlılığı için hayati önem taşımaktadır. Bir işletmenin krizin içinde olması için doğrudan yönetimsel hataların olması gerekmiyor. Piyasa içinde oluşturulan dalgalanmalar da işletmenin birdenbire kendini krizin içinde bulmasına yol açabilir (Tutar, 2007: 89).

Krizi yönetebilmek ve anlaya bilmek için yapılması gerekenleri beş kademeli yaklaşımla ifade edebiliriz (Baltaş, 2002: 26):

- **Krizi yönetmeye hazır olmak:** En büyük 500 şirketle yapılan bir araştırmaya göre; üst kademedeki yöneticilerin krizlerle başa çıkma konusunda güvenlerinin olduğuna fakat olası krizlere karşı hazırlıklı olmadıklarını ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerden %98'i iş hayatında krizin kaçınılmaz olduğuna faka %50' sinin hiçbir planı olmadığı görülmüştür.

- **Krizi tanımlamak:** Çoğu zaman kabullenmesi zor olan krizle karşı karşıya gelebilmektir. Bazen üst yönetim ekibi bazen de elemanlar krizin kendilerini etkilemeyeceği anlayışı mevcuttur. Özellikle karamsar yanları fazla olan gruplarda

krizin boyutlarını objektif ölçülerde belirleyemezler. Oysa boyutları ve etkileri tam olarak ifade edilmemiş durum da karşı bir önlem almak imkasızdır.

- **Krizi dondurmak:** Sorunlarla karşılaşan çoğu insan bilinçli olmasa da ilk olarak problemi görmezden gelip daha sonra da bildiği çözümlerle o problemi çözmeye girişimine yatkındır. Geliştirilecek stratejide önceliklerin belirlenmesiyle ilgili dört konuya dikkat edilmelidir:

- Genel müdür ekibinde üst kademeli yöneticileriyle bir kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.
- Kriz yönetim ekiplerinde, şeytanın avukatlığını yapan ve gerektiğinde “kralın çıplak olduğunu” söyleyecek biri olmalıdır.
- Stratejik iletişimden sorumlu bir ekibe ihtiyaç vardır.
- Bütün zamanını krizi dondurmaya adanmış kararlı bir ekip sayesinde çalışanların günlük işlerini devam ettirebilirler.

- **Krizi çözmek:** Bu kademede yönetim, krizin yansımalarını değerlendirmeli, stratejiler geliştirmeli ve sürekli olarak yapılanları incelemeyi geçirmelidir. Krizi çözmeye bazı süreçleri kapsar:

- Uzun süreli çözümler için ihtiyaç analizi yapmak,
- Yönetim uygulamaları ve stratejik planlamalar yapmak,
- Kriz zamanları için bilgi yönetim sistemini genişletmek ve geliştirmek,
- İletişim planları geliştirmek,
- Heyecanlandırıcı bir ürün için iş yapış planı geliştirmek.

- **Krizden yarar sağlamak:** Kriz zamanında yeni bir katma değer yaratma zamanı olabilir. Birden fazla kuruluş normal durumlarda yeni pazarlar ya da işi değiştirmeye zaman bulamaz. Kriz dönemleri rekabete güç getirecek yenilikler yapmak, şirketin yapı bakımından yeniliklere gitmek ve çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için fırsat olarak sonuçlandırılabilir.

1.8.5. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Krizden sonraki dönem, işletme yönetimleri bir yandan krizin kötü etkilerini ortadan kaldırmaya çalışırken, diğer yandan da krizin tekrarlamamasına yönelik yönetim yapısını hazırlamaya çalışır. Ancak bilinmesi gereken bir husus vardır ki

oda yeni bir krizin tamamıyla önlenmesi imkansızdır sadece gereken önlemleri zamanında almaya yönelik ön hazırlıklar yapılabilir (Karlık, 2007: 101).

Kriz sonrası yapılacak ilk iş, durum analizi yaparak, kriz öncesi ve kriz sonrası durumları karşılaştırılması için tüm örgüt birimlerinin katıldığı bir toplantı düzenlemektir. Bunun nedeni çalışan herkesin krizin nedenlerini ve sonuçlarını öğrenmek ve işletmenin yeni faaliyetlerine geçmesini sağlamasıdır (Yılmaz, 2004: 51).

Kriz öncesi yapının kriz sonrasında da sağlayabilmektir. Kriz dönemi merkezi yapılanmayı değiştirmesi denetim sıklığının azaltılması işletme planlarına esneklik getirilmesiyle sağlanabilmektedir. Olağan yapıya dönerken sağlanması gereken bazı faaliyetleri şu şekilde söylenebilir (Penrose, 2000: 158):

- Kriz öncesinden hazırlanan kriz ekibinden yaratıcı bir ekip oluşturmak,
- Değişim çok hızlı ve planlı bir şekilde yapılmalıdır.
- Bir sonraki krizin ne zaman geleceği bilinmediğinden kriz eğitimlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Kriz sonrası dönemlerde işletmelerde olumsuz etkilerin olduğu görülmektedir. Uygulamada işletmelerde çalışanların üzerinde olumsuz sonuç ve etkilerini bazıları şunlardır (Tekin, Zerenler, 2012: 247):

- Korku
- Bitkinlik
- Aşırı tepki
- Güvensizlik
- Üst yönetimden aşırı baskı
- Liderlik boşluğu
- Ekipte disiplin azalması

Kriz sonrası dönem örgüt yönetimi yapısı, kriz anının sona erdikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını kapsar. Bir taraftan krizin tekrardan olmamasına

yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer yandan tekrar kriz oluştuğunda alınacak acil kararlar belirlenir (Tüz, 2001: 121).

1.8.5.1. Kriz Sonrası Durum İncelemesi Yapmak

Kriz sonrasında yapılması gereken ilk iş durum analizi yapmak ve kriz sonrası durum faaliyetlerin amacını belirlemek olacaktır.

- **Kriz sonrası faaliyet ölçeğini tanımlamak;** kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirleye bilmek için, ilk örgütün içinde olduğu durum incelenmelidir. Maliyet muhasebesine göre maliyetler düzeltilerek finansal işlemler ve karlılık düzeyi ortaya konulmalıdır (Tüz, 2008: 143).

- **Kriz sonrası durum analizinde yeni amaç belirlemek;** amaç, genel hatlarıyla sonuçlara doğru olmalıdır. İlk kademede fazla ayrıntıya giderek zaman kaybetmeye lüzumu yoktur. Belirlenen hedefler düzenli şekilde kontrol edilip gözden geçirerek uygulanacaktır (Tüz, 2001: 122).

1.8.5.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısını Yakalamak

Kriz anında uygulanan yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime sağlanmalı ve kararın doğruluğu sağlanmalıdır. Ekip çalışma sistemi yeniden oluşturulmalı. Denetimin yoğunluğu gevşetilerek, çalışanlara esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa dönük yeni bir motivasyon tekniği oluşturulmalı. Normal yapıya dönerken hemen olması gereken özellikler şunlardır (Şen, 2011: 60-61):

- Kriz ekibi oluşturmak
- Erken uyarı sistemi hazırlamak
- Planlı programlı değişimler yapmak
- Eğitime yatırımı arttırmak.

Yılmaz'a göre; olağan yapıya dönerken, ayrıca hemen sağlanması gereken faaliyetleri şöyle sıralanmaktadır:

- Kriz döneminden önce hazırlanan kriz ekibinden seçilen yaratıcı kişilere yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.

- Değişim, hızlı bir şekilde yapılmamalıdır planlı düzgün bir şekilde yapılmalıdır.

- Kriz öncesi kurulan erken uyarı sistemi yeniden yapılandırılmalıdır. Endüstri kolundaki ve yan sanayilerdeki gelişmeleri izlemek.

- İşletme çalışanlarının kriz hakkında sahip oldukları bilgi düzeylerini arttırmaya yönelik kriz eğitimine yatırım yapılmalıdır.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler çerçevesinde yöneticilere şu önerilerde bulunmak mümkündür (Tekin, Zerenler, 2012: 265):

- Kriz dönemleri iyi yönetilirse ve yorumlanabilirse şirketlerin güven tazeledikleri ve itibarlarını iş hayatının bütün kesimlerine etkin bir şekilde göstermiş olurlar.

- Karşılaşabilecekleri kriz anında, her biri kendi alanında uzmanlaşmış elemanlarından bir kriz ekibi kurmalı ve yönetim faaliyetlerini hep birlikte yürütmelidir.

- Krizlerle mücadelede etkin bir strateji geliştirmeli ve çalışmaların da dahil etmelidir.

- İşletme yöneticileri çalışanlarına sürekli olarak kriz yönetim konusunda eğitim vermelidirler.

- Karşılaşabilecekleri muhtemel kriz durumunun olumsuz taraflarını yok edebilmesi için örgütte esnek ve öğrenen bir çalışma yapısı oluşturulmasına önem vermelidirler.

- İşletmenin varlığını geleceğe taşımasını işletme yöneticilerinin temel amaçlarından biri olması gerekir.

Sonuç olarak örgütlerin ya da işletmelerin birden bire ortaya çıkan olaylar karşısında ne yapacaklarını bilemedikleri durumdur. İşletmelerin krizlerin sebeplerini doğru analiz ederek kriz dönemini değerlendirerek avantaja dönüştürülebilir. Bunları yaparken işletmenin imajını bozmamaya veya imajını düzeltilmelidir. Kriz sonrası analizleri erken yapıp işletmenin bu doğrultuda hızlıca uyum sağlanması yapılması ve en önemlisi çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutulmalıdır unutulmamalıdır ki işletmenin kaderi çalışanlarına bağlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ VE OTEL İŞLETMELERİNİN KRİZLERE KARŞI UYGULADIKLARI STRATEJİLER

Bu bölümde turizm sektörünün yapısını özelliklerini, turizm işletmelerinde krizlerin özelliklerini, turizm sektöründe krize neden olan faktörler, kriz yönetim uygulamaları, konaklama işletmeleri açısından kriz kavramı ve kriz yönetiminin yapısı gibi konular üzerinde durulacaktır.

2.1. Turizm Sektörünün Tanımı Yapısı ve Özellikleri

Guyer-Feuler'in 1905 yılında yaptığı tanıma göre turizm, gittikçe fazlaşan hava değişimi ve dinlenme istekleri, doğa ve sanatla buluşan göz alıcı noktaları bilme isteği ve doğanın insanlara huzur verdiği inancı, özellikle sanayinin, teknolojinin ve ticaretin gelişmesi, milletlerin ve toplumların birbirlerine daha çok yaklaşmasını sağlayan modern çağa ait bir olgudur (Garda, 2014: 24).

Turizm, kelimesinin kökü latince “tornus” ifadesinden alıntıdır. Anlamı dönme, hareket etme demektir. Batı lisanında “Tour” dairevi dönüş, eğlence adrenalin amacıyla geziye çıkma görmediği yerleri keşfetme hareketini ifade eder (Şapolyo, 1971: 11).

Turizm, ülkede döviz geliri sağlayan yatırımların gelişmesinde rol oynayan yeni olanaklar sağlayan ödemeler dengesi açığını gidermeye çalışan “bacasız sanayi” olarak adlandırılır (Ongan, Meng, 2010: 18).

Turizm yerleşme niyeti olmadan kişilerin hava değişimi, spor, ziyaret, eğitim ve dinlenmek için tek olarak ve ya toplu olarak yapılan seyahatler olarak da tanımlanır (Serin, 2008: 2).

Turizm olayı son derece karışık bir olgudur. Kişilerin turizm aktivitelerine katılma olayında olması için çok çeşitlilik vardır. Turizm olgusunun var olması insan hayatının tüm evrelerine etkisi vardır (Ünüsün, Sezgin, 2007: 17).

Turistik mal ve hizmetlerin üretimi, finansmanı ve yönetimiyle ilgili faaliyetleri koordine ederek örgütleyen kuruluşlardır (Olalı, 1973: 13).

İnsanların devamlı yaşadıkları çalıştıkları ve normal ihtiyaçlarını karşıladıkları alanların dışındaki seyahatleri ve buralardaki turizm işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetlerden yararlanan; kısa süreli konaklamalardan oluşan faaliyetler bütünüdür (Öztaş, Karabulut, 2006: 16).

Kozak'a göre; her insanın değişik seviyelerde bulunan kaçma ve uzaklaşma arzuları ortaya çıkan psikolojik ve ruhsal nedenli yer değiştirme olayı olarak tanımlanmaktadır.

Sezgin'e göre; turizm kaynakları doğal kaynaklar ve insan kaynakları olmak üzere ikiye ayrılmıştır ve buda turizm sektörünün öğelerindedir.

Turizmin yalnızca ekonomik açıdan tartışmaları açan kişi 1910 yılında Avusturyalı ekonomist Hermann Von Schullar olmuştur (Kozak, 2008: 1).

Turizm kurumsal taraftan şöyle tanımlanabilir: Para kazanma hedefi olmak sızın, bir yerde sürekli kalmamak şartıyla, yabancıların sürekli oturdukları yerlerin dışında gerçekleştirdikleri seyahat ve konaklamalardan meydana gelen faaliyetlerin bütünüdür (Akat, 1997: 4).

Turizm, boş vakitleri değerlendirmek, iş ilişkilerini geliştirmek üzere ve diğer amaçlara yönelik olarak her zamanki çevrelerin dışında bir yerlere giden kesintisiz bir yılı aşmayan bir süre boyunca kalan insanların faaliyetleri şeklinde tanımlanmıştır (Karaman, 2004: 11).

Günümüzde büyük kitleleri alakalandıran bir olay haline gelen turizm sektörünün gerçekleştirdiği ekonomik, kültürel, toplumsal ve politik etkiler; ister ülkelerin kendi içlerinde gerekirse uluslararası döviz ve politik ilişkiler açısından ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Uluslararası turizm sektörünün farklı kesimleri birbirleriyle ilişkilendirilmektedir, sektörün sahiplik yapısı değişmekte, çok uluslu mega turizm şirketlerinin pazara hakim olduğu bir sektör yapısı oluşturulmaktadır (Topuz, 2009: 73).

Turizmin bu açıklamalar doğrultusunda çok yönlü özellikleri vardır. Turizmin belirgin özellikleri şunlardır (Serin, 2008: 29):

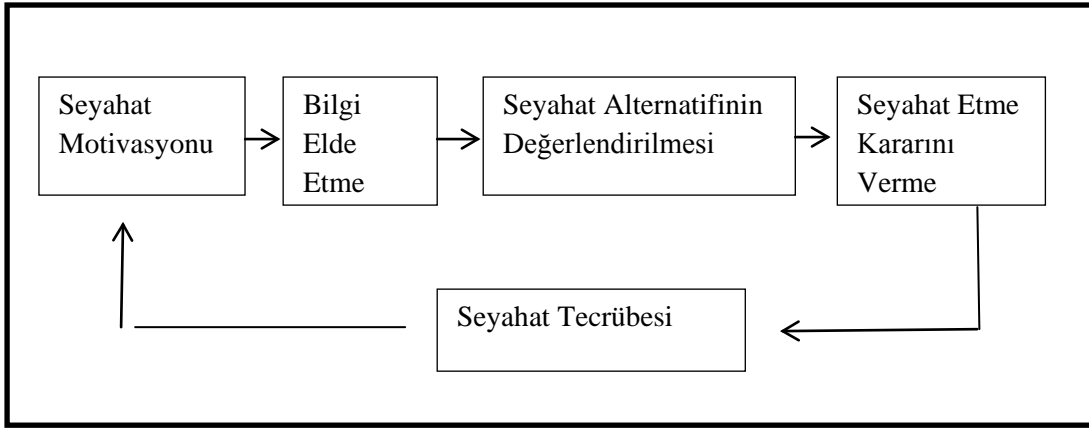
- Turizm insanların sürekli kaldıkları ve çalıştıkları yerlerin dışında yaptıkları seyahatlerdir.

- Turizm amaçlı yapılan konaklamalar geçicidir.
- Turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri tüketirler.
- Turistler ziyaret ettikleri yerlerde çalışmayı ve gelir elde etmeyi amaçlamazlar.

- Turizm aslında gerçekleştirilen hareket boyutu bakımından dinamik konaklama boyutu ile statik bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

- Normal yaşamın dışında faaliyetler gerçekleşir.

Turizm sektörü büyük ölçüde insana dayanmaktadır. Turizm sektöründe hizmet üretilmektedir. Tüketicilerin satın alacakları ürün ya da hizmeti daha önceden görme olasılıklarının olmamasıdır üretildiği anda tüketilme özelliğine sahiptir.



Şekil 2.1: Seyahat Seçim Süreci

Kaynak: Akat, 1997: 5

2.2. Turizm Alanında Krizin Anlamı ve Kriz Şartlarının Oluşumu

Kriz kelimesinin tanımı, turizm sektöründe kapladığı alan ve vermiş olduğu etkiler sebebi ile yapılan ana tanımlarda farklılık görülmektedir. Turizm alanında krizler en fazla ürüne olan talebi kötü bir şekilde etkilemektedir. Bu bakımdan ele alındığında, turizm sektöründe oluşan krizlerin şiddetini kavrayabilmek için çeşitli açılardan incelemek gerekmektedir. Bunlar, krizin turizm talebi üzerindeki etkisinin şiddetini, coğrafi konum üzerine dağılma ve etki süresi şeklinde ifade edilebilir (Pizzam, 1999: 34).

Turizmde kriz yönetimi değişik makalelerde incelenmektedir. Genel kanı, politik tehdidin destinasyon görünümüne zarar verdiği ön görülmektedir. Bu sebeple turistin güvenlik hissini kazanmak için çaba harcanmalıdır. Olumsuz reklamı yok edecek etkili reklam faaliyetlerine önem vermek için, Sönmez ve arkadaşlarının 1999’da sürekli üzerinde yoğunlaştıkları gibi, ‘telafi edici pazarlama’; en fazla etkilenmekte olan ekonomik alanı hedefleyen ve gerekli her çeşit özel aksiyonu kapsayan pazarlama yapılmalıdır (Kesimli, 2011: 3).

Savaş ve terör çatışmalar	%7,0
Ekonomi	%7,0
İnsan hakları ve demokrasi	%6,9
Felaketler kazalar	%6,0
Turizm	%2,0
Kültür	%1,2

Tablo 2.1: Ulusal Yayın Yapan İki Alman Gazetesinde Türkiye Haber Dağılımı

Kaynak: Kesimli, 2011: 3

Türkiye’yi ilgilendiren haberlerin çoğunluğunun olumsuz yönlü olduğu, turizm ve kültür haberlerine ayrılan oran sırasıyla %2 ve %1,2 oranında olduğu görülmektedir.

Turizm sektöründe kriz, turizmle alakalı işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, bölgenin güvenli olmadığı izlenimi veren ve bu bakımdan turistleri yörenin güzelliği ve rahatlığı bakımından olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Dolayısıyla bölgeye yönelik turizm talebinin ve tüketiminin azalması nedeni ile yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememeleri veya varlıklarını devam ettiremedikleri, bölgesel ekonomik ve turizm talebinin azalmasına sebep olan olaylar şeklinde ifade edilmektedir (Durgun, Gövdere, 2011: 143).

Bilindiği üzere turizm talebi, tüketicinin mal ve can güvenliğini tehdit eden (savaş, terör, silahlı saldırılar, salgın hastalıklar, doğal afetler) ummadık bir anda ortaya çıkan olaylar. Seyahatlere ayrılan ekonomik geliri düşüren ekonomik krizlere ve turist çeken noktaların imajını zedeleyen siyasi değişmelere ve gelişmelere son derece duyarlıdır (T.C. Turizm Bakanlığı, 2005: 1).

Dünya Turizm Örgütü (WTO) turizm sektöründeki krizi; beklenmedik zamanlarda meydana gelen, turistlerin bölgeye olan güvenini düşüren ve turizm işletmelerinin rutin faaliyetlerini engel olan olayların tümü olarak tanımlanmıştır.

Turizm krizlerinin farklılık göstermesine rağmen en belirgin farklılığı turizm talebi üzerindeki etkisidir. Bu sebepten dolayı turizmdeki krizin şiddetini anlayabilmek için krizin turizm talebi üzerindeki etkisini ve etkisinin süreç açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kriz ifadesinin tanımı, turizm alanında kapsadığı alan ve yarattığı etkiler nedeniyle yapılan ana tanımlarda farklılık göstermektedir. Turizm sektöründe krizler en fazla ürüne olan talebi kötü şekilde etkilemektedir. Bu taraftan incelendiğinde, turizm sektöründe oluşan krizlerin şiddetini yorumlayabilmek için çeşitli noktalardan incelenmesi gerekmektedir. Bunlar; krizin turizm üzerindeki etkisini, coğrafi alan üzerine yayılması ve tüm bunların etkisinin süresi şeklinde söylenebilir (Göçen, Yirik, Yılmaz, 2011: 498).

Etkinin şiddeti bakımından turistik destinasyonlar da oluşan kriz ortamları talep üzerinde çeşitli etkiler oluşturabilir. Az görünen ve önemsiz seviyede sayılabilecek suçlar talep üzerinde geçici düşüşlerin olmasına sebep olabilmektedir. Fakat olay devamlı bir hal aldığına (terör ya da savaş gibi) talep tamamen piyasadan çekilebilir (Dallaryan, 2006: 25).

Turizm krizi, rutin faaliyetlerin ve turizmle alakalı işlerin yürütülmesini tehdit edebilecek, ziyaretçilerin bir turist noktalarına olan düşüncelerini olumsuz yönde etkilemesi. Bunun sonucunda oluşan turist sayısında ve gelirlerinde düşüşe sebep olarak yerel seyahat ve turizm alanında bir çöküşe neden olabilecek bir olaydır (Küçükaltan, Tükeltürk, Çiftçi, 2015: 42).

Coğrafi alan üzerinde yayılma açısından kriz durumlarının etkisi sadece bilinen dar alanda olabileceği gibi içinde bulunduğu bölge, ülke ve ya çevre ülkeleri de etkileyebilir. Örneğin 11 Eylül 2001 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde ikiz kulelere yapılan terörist saldırısı sadece Kuzey Amerika da değil Avrupa, Asya hatta Pasifiklerde ki havayolu ile seyahat etmenin yarattığı huzursuzluktan dolayı turistik taleplerde gözle görülür düşüş olmuştur (Köroğlu, 2004: 6).

Turizm sektörünün, krize karşı yüksek düzeyde duyarlı olmasına karşın, krizlere yönelik olması gereken tüm çabaları disiplin altına toplayan kriz yönetiminin turizm işletmelerinde geniş bir şekilde ele alınmadığı görülmektedir (Yılmaz, 2004: 71).

Turizmle alakalı krizlerinin özellikleri şöyle sıralanabilir (Topuz, 2009: 66):

- Birincil ve ikincil sebeplere sahiptirler,
- Ekonomik sebeplere dayanmasalar da sonuçları ekonomik olur,
- Belirli birikimler neticesinde meydana gelirler,
- Zaman içerisinde tekrar yaşanabilirler,
- Yapının tamamı üzerinde, etkili olurlar,
- İç ve dış nedenli oluşabilirler,
- Belirtilerin öngörüldüğü sürece (kriz öncesi), belirtilerin etkili olduğu sürece (kriz sırası) ve sonuçların giderek azaldığı sürece (kriz sonrası) sahiptirler,
- Çözümleri ve etkileri bakımından kısa, orta ve uzun zamanlı olabilirler.

Turizmde oluşan krizlerin daha sonra yaşanması mümkündür gerek aynı bölgede olsun gerekirse diğer bölgelerde yaşandığı görülmektedir. Savaş durumu olsun, terörizm olsun ve doğal afetler tekrarlanan turizm krizine örnek verilebilir.

2.2.1. Deprem ve Diğer Doğal Afetlerin Turizm Sektörüne Etkileri

Volkanik patlamalar, sel, hortum gibi doğal afetlere insanların yapabilecekleri sınırlıdır. Doğal afetlerin yarattığı etkiler farklı bölgelerde etkisini şiddetli şekilde gösterebilir.

Doğal felaketler turistik destinasyonlarının imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Bölgedeki işletmelerin doğal felaket öncesi duruma geçmesi için birkaç yıl geçebilir (Köroğlu, 2004: 18).

Doğal felaketlerin en geniş boyutlu olanı depremlerdir. Depremler krizlerin en önemli doğal kaynağıdır. Etkisi diğer doğal felaketlerden daha kapsamlı ve uzun sürelidir. Doğal afetlerin sebep olduğu krizi diğer krizlerden ayıran en önemli fark bu tür krizlerin belirtilerinin çok az olması ve doğal olarak örgütlerin erken uyarı sistemlerinin çok etkin bir şekilde işe yaramamasıdır (Tutar, 2007: 28).

Doğal afete dayalı krizler kısa dönemde ekonomik sorunları beraberinde getirebildiği gibi, orta dönemde başta inşaat olmak üzere bazı sektörlerde canlanmaya neden olmuştur. Ancak turizm sektörünün bölgede tekrar canlanma süreci, inşaat sektörüne oranla daha uzundur (Küçükaltan, Tükeltürk, Çiftçi, 2015: 27).

Demir'e göre turistlerin ziyaret esnasında deprem olayına maruz kalması, silahlı saldırı veya diğer doğal afetlere maruz kalmasına nazaran daha düşük bir olasılıktır. Bir turizm noktasının turistlerin güvenliğini sağlaması için yapacaklarını şöyle sıralayabiliriz:

- Deprem gerçeğini kabullenip, alınan önlemleri ortaya koymak,
- Turistlerin bir konaklama tesisine girmeleriyle birlikte olası deprem olayı ile karşılaşmaları durumunda yapması gerekenleri yazılı bir şekilde verilmelidir,
 - Su kesintisi nedeni ile oluşabilecek salgın hastalıklar açısından turistleri bölgeden uzaklaştırılmalı,
 - Turizm faaliyetinde süreklilik esastır. Bu nedenden dolayı rezervasyonu olan turistleri ikna edici bir çalışmalar gereklidir.

2.2.2. Terörizm ve Savaşın Turizm Sektörüne Etkileri

Genellikle politik amaçlı olup masum vatandaşları hedef alan şiddet içeren bu tür olaylara terörizm diye adlandırılır.

Terör kavramı; genel olarak, “insanları yıldırma, korkutma yoluyla, onlara belli düşünce ve davranış şekillerini benimsetmek için zor kullanma etkeni” olarak açıklamaktadır (Yılmaz, Yılmaz, 2005: 41).

Turizm ve turistik faaliyetlerin terörizm amaçlarına yönelik olarak seçilmelerinin farklı sebepleri vardır. Turistler kolay hedeftir, politiktir ve muhtemel saldırıların sonuçları teröristler için memnun edicidir. Ekonomisi turizme dayalı ülkeler bu eylemlerden ciddi şekilde zararlar görecektir. Terörizm eylemlerinin ayrıca, gerçekleştirildikleri ülkelerin siyasi ve politik kararlarına karşı tepki olarak da yapılabilir. Oluşan terörizm eylemlerinin fikri ve ideolojisi, medyanın da aracılığı ile dünya çapında bilinmiş olur (Topuz, 2009: 70).

Turistik tüketiciler ve bölgelerin hedef alındığı terör eylemleri sonucunda tüketiciler açısından verilen ilk tepkinin bölgeye yönelik seyahat kararının ertelenmesi ya da iptal edilmesi olduğu kabul edilmektedir. Bunun sonucunda, turizm gelirlerinin düşmesi başta ülke ekonomisi olmak üzere turizm sektörü içinde yer alan turizm işletmelerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Feichtinger, 2001: 284).

Terörizm, kendi politik amaçlarına ulaşmak için sistematik olarak şiddet içermektedir ve terörizmin amacı, güç elde etmek, toplumu korkutmak ve normal işleyen bir politik, ekonomik süreci kendi politikaları lehine güçsüzleştirmek ve avantajlımış gibi algılanmasını sağlamaktır (Yeşiltaş, Öztürk, Türkmen, 2008: 3).

Terör kaynaklı krizler dünya turizm sektörü üzerinde oldukça etkili olmakla birlikte tehdit altında olan ülkeler ekonomik krize sürüklenmektedir. Aynı zaman da terörizm riski turizm işletmelerinin varlığını sonlandırabilir (Yılmaz, 2004: 76).

Terörizmin turizm üzerindeki etkisini üç ana başlık altında söylemek mümkündür:

- Turizm gelirindeki düşmeler,
- Gidilmesi planlanan destinasyonlarda güvenlik nedeni ile yapılan değişiklik,
- Ülke çapında yatırımlarda gerileme yaşanması.

Terörist bir faaliyet sonrası ilk yapılacak olan rezervasyon iptalleri olur. Terörist eylemlerinin olduğu ülke, transit ülke konumunda olsa bile, gidecekleri noktaya ulaşım için belirlenen güzergahlarda değişmeler meydana gelir. Terörist eylemlerinin gerçekleştiği ülke şayet belirlenen noktaysa, turistler, oluşan faaliyetin etkilerinin durmasını beklemeden, daha güvenli gördükleri bir noktaya ziyaret etmeyi tercih ederler (Dallaryan, 2006: 31).

Terör saldırıları planlanırken terörist gruplarının hedef aldıkları bölge ya da ülkeye yönelik olarak üç amacı vardır. Bunlar amacın tanıtılması, siyasi istikrarsızlık ve ekonomiye verilecek zarar (Serin, 2008: 42).

Günümüzde Türkiye'nin de aralarında bulunduğu birçok ülke terörle iç içe yaşamaktadır. Terör olayları yüzünden, turizm sektörü de olmak üzere ülke ekonomileri ağır darbe görmektedir. Türkiye de turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyen olayların başında gelen terörizm hareketleri geçtiğimiz yıllarda da sektör üzerindeki etkisini göstermiştir.

2.2.3. Salgın Hastalıkların Turizm Sektörü Olumsuz Etkileri

Herhangi bir ülkede yaşanan salgın hastalıklar uluslararası seyahatin akış açısını kolaylıkla etkileyebilir. 2003 yılında SARS virüsü sebebiyle, uluslararası seyahatler olumsuz şekilde etkilenmiş, Hong Kong, Singapur gibi uzak doğu ülkelere olan turlar iptal edilmiştir. Yalnızca Endonezya'da SARS virüsü sebebiyle bir ay gibi kısa sürede hava yolu taşımacılığında %20 düşmeler olmuştur (Dallaryan, 2006: 33).

Yine uzak doğu başta olmak üzere, değişik beslenme alışkanlıkları veya teknolojik hatalar ekseninde besin zehirlenmelerinden meydana gelen hastalıklar, turizmde krizin yaşanmasına sebep olmaktadır. Haberleşmenin iyi sağlanması besin zehirlenmelerinde, başka beklenmedik olaylarla karşılaştırıldığında iletişim olanağı hayat kurtaran bir araç haline dönmektedir (Topuz, 2009: 76).

2.2.4. Ekonomik ve Finansal Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri

Krizin ekonomiye dolaylı etkisi, ihracat fiyatlarının azalması, krizin olduğu ülkelerle dünya pazarlarında fiyat çatışması gücünün azalması, kriz sebebi ile dünya ekonomilerinde talep azalması, uluslararası finans kurumlarının güvensizlikleri sebebiyle kaynak bulunamaması veya fazla maliyetlerle az miktarlarda kaynak

bulunabilmesi nedeniyle üretimin teşvik edilememesi veya üretim maliyetlerinin artması olarak söylenebilir (Dallaryan, 2009: 33).

Küresel, ülke veya bölgesel seviyedeki farklı büyük ekonomik tablolarda oluşan milli gelir, kişi başına düşen harcanabilir gelir, gelir dağılımı, enflasyon durumunu, faiz oranlarını, istihdam seviyesi gibi değişiklikler ve belirsizlikler diğer sektörlerde olduğu gibi turizm alanını etkileyen kriz sebeplerindedir. 2000 yılında meydana gelen ulusal ekonomik kriz ve 2008 yılının son zamanlarında meydana gelen ve 2010 yılı itibarıyla etkisini hala sürdüren küresel ekonomik kriz, bütün sektörlerde olduğu gibi turizmi de kötü şekilde etki göstermiştir (Akıncı, 2010: 225).

İşletmede arz ve talebin azalışı veya artışı, kaynak bulmada yaşanan sorunlar, güçlü rekabet, hukuki ve iş şartlarında meydana gelen değişimler konaklama işletmelerinin krize girmelerine neden olmaktadır (Aydın, 2010: 67).

2.3. Turizm Alanında Kriz Yönetimi Uygulamaları

Dünya nüfusunda meydana gelen artış, insan konaklamalarında ve şehirleşmede meydana gelen kontrol dışı artış ve teknolojiye yüksek seviyede bağımlılık, bu sebepten ötürü kriz ortamlarını oluşturacak faktörleri de peşinden getirmektedir. Politik, siyasi, ekonomik, sosyal ve teknoloji alanlarında oluşan büyük gelişmeler ve değişimler yaşayan ülkelerde, turizm işletme yönetici ekibinin krizle nasıl baş etmesi gerektiğini öğrenmesini zorunlu hale getirmiştir. Dünya gittikçe birbirine daha çok bağımlı ülkelerden oluşan bir bütün olma yolunda hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Bunun yanında, piyasa değeri turizm sektöründen elde edeceği gelire bağlı ülkeler, yaşanacak krizin gerek turizm sektörünü gerekse sosyal hayatı bütünüyle korumakla yükümlüdür. Kriz ortamı veya ortamlarının oluşabileceği kesin gözüyle bakılırken, özellikle turizm alanında, krizin zamanını, nasıl geleceği ve ne ölçüde gerçekleşeceğini bilmek yüksek derecede önem taşımaktadır (Dallaryan, 2006: 34-35).

Kriz yönetimi; birden bire meydana gelen, bir kuruluşun, alanın ya da ülkenin imajını olumsuz yönde etkileyen ve sonucunda ekonomik ve sosyal çökuşlere yol açan olaylar dizisinin sonuçlarını ortadan yok etmek için yapılan bilgi toplama,

yorumlama ve eylem planlaması gibi eylemleri kapsamaktadır (Perçin, Özgül, 2013:435).

2.3.1. Turizmde Seyahat Acentesi ve Kriz Yönetimi

Turizm sektörünü harekete geçiren güç olarak kabul edilen seyahat acenteleri da krizlerden etkilenen işletmeler arasında bulunur.

Seyahat acentelerinin krize neden olan en önemlisi olarak ekonomik faktörler göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra, doğal afetler, yasal ve politik kurallar krize neden olan diğer önemli faktörlerdir (Tüfekci, 2010: 90).

1991 yılı Körfez Savaşı, 1993–1999 yılları arasında Türkiye’de yaşanan terör eylemleri, 1994 yılında oluşan ekonomik kriz, 1997–1998 yıllarında Asya ülkeleri ve Rusya’da beliren ekonomik krizler, 1999 yılında terör elebaşının yakalanmasının peşinden gelen kriz, 1999 yılında yaşanan iki büyük deprem ve Kasım 2000 / Şubat 2001 tarihlerinde meydana gelen ekonomik krizler 11 Eylül saldırıları ve 2008 yılında Amerika’da başlayarak tüm Dünya’yı etkileyen finans krizi, Ayrıca Meksika’da ortaya çıkan H1N1 virüsü 2000’li yıllardan itibaren Türk turizm sektörünün yaşadığı krizlerin en önemlileri arasında yer bulmaktadır (Topuz, 2009: 81).

Seyahat acentelerin de krize sebep olan dışsal ve içsel sebeplerden dolayı fırsatların ve tehlikelerin ortaya çıkması. Bu sebepten dolayı seyahat acenteleri buldukları ülkeye uyum sağlamaları gerekir. Krizlerin yok edici etkileri dikkate alındığında seyahat acenteleri yöneticileri krize yönelik yaptırımları yaşamsal bir öneme sahiptir.

Krizlere neden olan etkenler seyahat acentelerinin mevcut risklerinin bir uzantısı olarak bu risklere yönelik önlemlerin zamanında alınmaması seyahat acentelerinin krizlerle karşı karşıya kalma olasılıklarını yükseltmektedir. Ancak dışsal etkenler açısından bakıldığında seyahat acenteleri yönetimlerinin bu riskleri krize dönüşmesini engellemesi her zaman mümkün değildir. Bu bakımdan dışsal krizlerin seyahat acenteleri üzerindeki etkileri dolaylı etkiler olmaktadır. Turistik bölgeye olan turist sayısının azalması turizm gelirlerinin azalması turistik bölge imajının bozulması gibi etkiler dolaylı etkiler olarak yaşanır (Yılmaz, 2004: 90).

Seyahat acenteleri, hava yolu şirketleri kadar seyahat etmek isteyen kişilerin vereceği kararlar üzerinde de etkilidir. Sonuçta, seyahat etmek isteyen kişiler için en önemli bilgi kaynağı, internetin hızlı gelişimine rağmen, halen seyahat acenteleridir. Seyahat acentelerinin sağladığı bilgi ve görüş, seyahat edeceklerin karar verme aşamasında ön planda tutulmaktadır. Buna rağmen, özellikle sağlıkla ilgili konularda seyahat acenteleri ziyaret edilecek bölgeler ile ilgili eksik bilgiler verebilmektedir. Bu durumun en önemli nedeni deneyimsiz personel çalıştırılmasıdır (Dallaryan, 2006: 44).

2.3.2. Turizmde Konaklama İşletmeleri ve Kriz Yönetimi

14/10/1993 tarih ve 21728 sayılı Resmi Gazete de yayınlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin” 60. maddesinde otel tanı şöyle yapılmıştır: Oteller, asli faktörleri müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanı sıra, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılama için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Öztaş, Karabulut, 2006: 79).

Geçmişten günümüze insanlar tarihin her aşamasında çeşitli amaçlarla seyahat etmeleri ve bu nedenden dolayı konaklama ihtiyaçları doğmuştur ve bu gereksinime cevap verecek işletmelerin ortaya çıktığı bilinir.

Konaklama; insanların kendi konaklama ihtiyaçlarını karşıladıkları alan dışında değişik sebeplerle yaptıkları seyahatlerde, birincil olarak geçici konaklama, ikinci planda ise yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üreten, ticari nitelikteki işletmeler olarak ifade etmektedir (Topuz, 2009: 83).

Olalı 'ya göre; otel, yolcuların ücret karşılığında konakladıkları ve ihtiyaçlarını giderdikleri işletmelerdir.

Otel işletmelerinin ilk amacı gelen misafirlerin konaklama ihtiyaçlarını gidermektir. Fakat bunun yanı sıra otelin sınıflandırılmasına bağlı olarak verdikleri hizmetler farklılık göstermektedir (Küçükaltan, Tükeltürk, Çiftçi, 2015: 43).

Otel, yapısı, teknik donanımı ve bakım koşulları gibi sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi uygar bir insanın geçici konaklama ve kısmen zorunlu

ihtiyaçlarını bir fiyat karşılığında sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir (Olalı, 1973: 24).

Otel işletmelerinin yönetim yapısı ve modeli, işletmedeki faaliyet birimleri gibi örgütsel özellikler yenilik çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Bu bağlamda insan kaynağının etkin kullanıla bilmesi için dört temel unsur tanımlanmıştır (Demir, Demir, 2015: 45):

- Bütünleşme
- Çalışan bağlılığı
- Esneklik
- Kalite

Konaklama işletmeleri turizm işletmeleri içinde var olan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlaya bilen varlıkları turizm olgusuna bağlı olarak ortaya çıkan ve biçimlenen işletmeler olarak kabul edilir (Yılmaz, 2004: 92).

Kriz yönetim kavramı birçok yazar tarafından tanımlanmaktadır. Genel olarak; örgütün işletmecilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen işletmenin mal varlığına ve imajına zarar veren ve güvenliğı tehdit eden eylemleri azaltma yolunda giden aniden ortaya çıkan olaylara karşı plan yapabilme organizasyonu (Pheng, Ho and Ann, 1999: 231).

Konaklama işletmelerinin yaşadıkları ekonomik krizlerden çıkarabilecekleri sonuçların ilki, yaşanan krizlerin konaklama işletmelerine uzun vadede bazı fırsatlar sunabileceğidir. Fakat bu fırsatlar aynı zamanda işletme etrafından gelen ve yaptırım gücü olan birer zorlayıcı etken olarak da bilinmelidir. Bir diğere sonuç ise, ekonomik krizin uzun vadede konaklama işletmelerine önemli derce de bazı olumsuzluklar ve tehditleri beraberinde getireceğinden, gerekli önlem ve tedbirlerin alınması zorunluluğudur. Aksi takdir de, uzun vadeli olumsuz etkiler zamanla kriz ortamının neden olduğı olumlu gelişmeleri geride bırakacaktır (Dallaryan, 2006: 45).

Wilks ve Moore turizmde kriz yönetimi tanımını dört “R” ile yapmaktadır:

Reduction: Erken uyarı sisteminin geliştirilmesi

Readiness: Planların hazırlanması ve denenmesi

Reponse: Operasyon ve iletişim planlarının oluşturulması ve yönetilmesi

Recovery: Kriz sonrasında işletmenin normal işleyişine dönmesi

Reduction (Daraltma)	Kriz farkındalığı Politik farkındalık Standart operasyon prosedürleri
Readiness (Hazırlık)	Kriz yönetim planı Turizm planı Sağlık ve güvenlik önlemleri
Response (Müdahale)	Acil durum prosedürleri Araştırma ve gözlem Aile desteği İletişim
Recovery (İyileşme)	İş devamlılık planı İnsan kaynakları Görev raporu

Tablo 2.2: Kriz Yönetiminin Dört “R” si

Kaynak: Küçükaltan, Tükeltürk, Çiftçi, 2015: 47

Konaklama sektörünün krizlere hazırlıklı olabilmeleri ve başa çıkabilmeleri için özellikle kriz öncesinde yapmaları gereken faaliyetler şu şekilde ifade edilebilir (Dallaryan, 2006: 46):

- Devamlı iç ve dış çevre incelemesi yaparak, çevredeki değişimlere ayak uydurabilmek
- Erken uyarı sistemlerini genişletmek ve geliştirmek,
- Kriz yönetim planı hazırlamak ve en iyi şekilde geliştirmek,
- Olması mümkün kriz senaryoları hazırlamak,
- İşletme elemanlarına kriz yönetimi konusunda eğitimlere önem vermek.

Konaklama işletmeleri bakımından kriz yönetimi konaklama işletmelerinde bulunan turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, konaklama işletmesi varlıklarının devamı ve işletmeye çevreden meydana gelecek zararların engellenmesi, konaklama sektöründe kriz yönetimi kavramını oluşturmaktadır. Otel

işletmelerinde kriz yönetimini üç bölümde incelemek mümkündür (Çiftçi, Tükeltürk ve Küçükaltan, 2015: 48):

- Krize hazırlık dönemi yöntemi
- Kriz dönemi yönetimi
- Kriz sonrası yönetim

2.4. Konaklama Sektöründe Kriz Çeşitleri ve Sonuçları

Konaklama, işletme yapıları, birincil ve ikincil ihtiyaçlar, ürettikleri ve sundukları ürünler nedeni ile hem iç kaynaklı hem de dış kaynaklı krizlere açık işletmeler arasında bulunmaktadır. Konaklama sektörünün karşı karşıya kalabileceği krizler konusunda yapılan incelemelerde, özellikle işletmenin krizin içinde bulunduğu olaylar ön plana gelmektedir (Akıncı, 2010: 221).

Corporate Travel Dergisi'nin konaklama işletmelerindeki krizlere dair yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinin sıkça karşılaştıkları krizler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Barton, 1994: 61):

- Deprem, sel, fırtına gibi doğal felaketler,
- Zararlı gaz veya kimyasal maddeler,
- Konaklama sektörü çalışanlarına veya tüketicilerine karşı yapılan cinayet, tecavüz ve benzeri olaylar,
- İşletmede çalışan elemanların, uyuşturucu kullanımı gibi yasal olmayan kötü faaliyetler yapması sonucu tutuklanması,
- Konaklama sektörünü hedef alan terörist faaliyetleri,
- İşletme bakımından özel verilerin ikincil kişilere verilmesi,
- Telif hakkı ve patent ihlali,
- İşletmede bilgisayar sistemlerinin zarar görme sonucu bilgi kaybı,
- Ana noktalardaki görevliler veya işletme bakımından değerli personelin hastalanması, yıllık izine ayrılması, işten ayrılması ya da ölmesi,
- İşletme içerisinde hırsızlık olayları,
- İşletme hakkında medyada yer bulan olumsuz dedikodular,
- İşletme hakkında ummadık bir anda açılan davalar,
- Tazminat dilekçeleri.

Değişik uzmanlarca, yukarıda belirtilen kriz türlerine daha fazla eklemeler yapılmaktadır. Fakat belirtilen kriz türleri, konaklama işletmelerinin karşılaşılabilecekleri krizler hakkında genel bir kanı vermektedir. Kriz uzmanları, konaklama işletmelerinde krizlere sebep olan faktörleri; terör saldırıları, ülkenin politik ve ekonomik durumu, doğal afetler ve benzeri dışsal etkenler ve işletme içinde yaşanan krizler, hizmette ortaya çıkan sorunlar ve örgütsel yapı gibi içsel faktörler olarak iki grupta ele almaktadır (Lee ve Harrald, 1999: 184).

Konaklama işletmelerinde krize neden olan içsel ve dışsal faktörleri aşağıda ayrıntılı şekilde incelenecektir.

2.4.1. Krize Neden Olan Dışsal Nedenler

Konaklama işletmelerinde dışsal kaynaklı krizlere neden olan faktörler; uluslararası çevre, ekonomik koşullar, teknolojik koşullar, yasal ve hukuki düzenlemeler, aracılardan kaynaklanan sorunlar olarak karşımıza geliyor. Krizlerin yaşanmasına sebep olan bu krizlere “makro krizler” olarak da bilinir.

2.4.1.1. Uluslararası Çevre

Uluslararası platformda meydana gelebilecek savaş, uluslararası sorunlar veya çatışmalar, konaklama alanını yakından ilgilendiriyor. Örnek verecek olursak; konaklama tesislerinin bulunduğu alanda savaş tehdidinin olması; tüketiciler ve işletmeler açısından risk faktörüdür. Böyle zamanlarda turistler o bölgelerdeki konaklama tesislerini tercih etmemektedir. Bunun sonucunda da, konaklama işletmeleri; gerek turistik tüketici talebi, gerekse işletmede çalışan personel temininde sıkıntıya düşmektedir (Topuz, 2009: 89-90).

Son yıllarda dünyada meydana gelen küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları bulmayı gerekli kılıyor. Bu zamanlarda ülkeler arasında ekonomik, kültürel ve politik sorunlar ticaret ve sermaye konusunda uluslar arası sorunları teşkil etmektedir (Drucker, 1999: 63).

Uluslararası çevre koşulları özellikle büyük şirketlerde önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda meydana gelen değişimler, arz talep değişiklikleri bunları analiz etmekte geç kalan işletmeler kriz ortamını oluşturur. İşletmeler artık kendi

faaliyet alanlarını ulusal çevre alanında değil dünya çapında tanımlamak zorundadırlar (Akgöl, 2010: 11).

2.4.1.2. Ekonomik Sebepler

İşletme ürünlerinin arz talep durumu pazar durumu, ülkenin parasal yönden değişimi, işsizlik oranı gibi benzeri değişiklikler (Perçin, Özgül, 2013: 433).

Ekonomik alanda meydana gelen değişikliklerin ve kargaşanın turizm sektörünü de yakından etkilemektedir. Turizm sektörü bakımından doğrudan bir kriz nedeni olabilmektedir. Turizm stratejisinde ekonomik çevre, turizm arzları ve talepleri, gelirleri ve giderleri, rakiplerin işletmelerin elinde bulundurdukları olanaklar, yatırımların küçük ve büyük düzeyde sonuçları ve finansal olanakları içermektedir (Demir, 2010: 39).

Ekonomik kaynaklı krizler turizmin temel karakteristiklerindedir. Ülkelerdeki ekonomik uygulamalar kararlı bir çizgiyi izlediği sürece destinasyon ülkelerin yapacağı şey yalnız potansiyel talepten giderek artan oranlarda pay almayı kolaylaştıracak koşulları yaratmak olacaktır (Topuz, 2009: 90).

2.4.1.3. Teknolojik Yenilikler

Teknoloji alanında ki değişimler, konaklama sektöründe birden fazla sorunu çözmesinde yardımcı olabildiği gibi başka değişik sorunları da yaşatmaktadır. Başka bir deyişle, getirilen yeni teknoloji onu ilk uygulamaya koyan işletmelere daha verimli bir rekabet avantajı sağlamaktadır diğer açıdan bakıldığında zaman beraberinde farklı yönlerdeki değişimlerden dolayı pek sorunu peşinden getirmektedir. Teknolojik alandaki gelişmeler, ister kullanılsın isterse kullanılsın, her daim konaklama tesislerinde krize sebep olacak bir olgudur (Akıncı, 2010: 227).

Kaynak nedenli krizleri iki kategoride ele almak mümkündür. Bunlar enerji krizi ve sürdürülebilir kaynak krizidir. Enerji krizleri gelişen teknoloji ile birlikte hem üretim hem de kullanım aşamasında enerji tüketimini arttırmıştır. Turizmde gerek duyduğu ileri teknoloji kullanımı nedeniyle bu gelişimden payını almıştır. Enerji fiyatlarının yükselmesi turistik ürünü oluşturan mal ve hizmet fiyatlarını da bu gelişmeye bağlı olarak arttırmakta, böylece turizm giderek pahalı bir etkinliğe dönüşerek, turistik talep miktarında azalışa neden olmaktadır (Topuz, 2009: 90).

2.4.1.4. Yasal ve Hukuki Değişimler

Bir ülkedeki mevcut politik koşullar turistlerin seyahat etmelerini etkileyen önemli bir faktördür. Ülkeler arasında politik tartışmalar, belirli bir alanda savaş çıkması bloklar arası çatışmalar turizm talebini etkileyen ana faktörlerdir. Bu tarz olanların veya politik sorunların olduğu bölgeler için turizm talebinde hızlı gerilemeler görülür (Koroğlu, 2004: 15).

Dışsal etkenlerden bir diğeri olan hukuki etkenler de bazı zamanlarda da konaklama sektörünü krizlere götürmektedir. Buna ekstra olarak, gıda ürünlerinin üretimi ve satılmasına dair yönetmelikler de konaklama işletmelerini ilgilendiren hukuki kurallar içinde yer almaktadır. Örneğin; geçtiğimiz yıllarda gerçekleşen kumarhaneler yasası, yasal düzenlemelerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerine verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (Topuz, 2009: 91).

Yasal etkenler nedeniyle oluşan krizler, genellikle devlet tarafından belirlenen ürün standartlarına uymama, çalışanlara ödenecek ücretlerin yaslara uymaması işletme faaliyetlerinin söz konusu hukuk düzenlemelerine uymaması durumlarının ortaya çıkması (Yılmaz, 2004: 19).

Turizm sektörü hükümetin yaptığı yasal ve politik kısıtlamalara karşı hassastır. Turizm işletmelerinin faaliyet gösterdiği ülkelerde turistik çekim merkezlerine yönelik düzenlemeler turistik işletmelerinin varlığını tehdit edebilir (Kalkan, 2010: 27).

Turizmi etkileyen politik ve yasal risk olayları şöyle sınıflandırabiliriz (Demir, 2010: 42):

- Sivil karışıklıklar,
- Yerli fiyat kontrolleri,
- Ambargo ve boykotlar,
- Dış savaş,
- İdeolojik değişim,
- Hükümetler arası satış politikası,
- Döviz değişimi kontrolleri.

2.4.1.5. Aracıların Sebep Olduğu Sorunlar

Konaklama sektöründe krize sebep olan faktörlerin sonuncusu, aracılarn neden olduğu sorunlar olarak söylenmektedir. Konaklama tesisleri, misafirlerinin büyük bir bölümünü seyahat acenteleri ve tur operatörlerinden sağlamaktadır. Aracıların konaklama sektörleri üzerinde özellikle ücret konusunda baskı yapabilmekte ve fiyat stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. Konaklama sektörü, bu durumlarda, tur operatörleri ve seyahat acentesiyle anlaşma sağlamak istemezse otelin doluluk oranı ve kar oranı düşebilmektedir buda işletmeleri krize sokabilmektedir (Akıncı, 2010: 228).

2.4.2. Krize Sebep Olan İçsel Nedenler

İçsel etmenli krizler konaklama kurumlarının karşılaştıkları işletmeden kaynaklanan krizler olarak bilinir. Hizmette ortaya çıkan sorunlar ve örgütsel sorunlar olarak ele alabiliriz.

2.4.2.1. Hizmet Sırasında Ortaya Çıkan Sorunlar

Konaklama işletmelerinin gereken uygulamaları dikkate alınmaması sonucu işletme çalışanı ve ya müşterilerden kaynaklanan birden fazla sorunla karşılaşabilir. İşletme içerisinde meydana gelen gıda zehirlenmesi, hırsızlık gibi işletme içinde ortaya çıkabilecek ölüm olayları ve ya personel-müşteri çatışmaları işletmelerde yöneticiler tarafından istenilmeyen olaylar olarak görülür. Bu tarz olayların hizmet kalitesini etkilemektedir bunun sonucu bu tür olaylar işletmeyi krize itebilir (Yılmaz, 2004: 100).

Groenenboom ve Jones'a göre 1997 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri (ABD) içinde seyahat eden turistlerin karşılaştıkları ve gördükleri kriz durumlarına yönelik yapılan bir uygulamada; uygulamaya katılan turistlerin % 50'den fazlasının yaptıkları seyahatlerinde konaklama sektörü içinde hırsızlık, ölüm, saldırı ve benzeri bir olayla karşılaştıkları zaman bir sonra ki seferlerinde konaklama tesislerinde yer değiştirme yönünde harekete geçmişlerdir. Aynı araştırmada, konaklama tesislerinde meydana gelen içsel nedenli olaylarda konaklamanın türüne bağlı olup olmadığı da araştırılmış bunun sonucunda işletmenin imaj değerinin

yüksek olduğu tesislerde diğerlerine oranla daha düşük olduğu tespit edilmiş (Akıncı, 2010: 229).

Çağımızda turizm sektörü içinde yer bulan işletmelerin devamlılığını sağlaya bilmek için büyük oranda yönetici ekibinin işletme dışındaki ve işletme içindeki olayları, gelişmeleri yakından takip ederek içinde oldukları duruma paralel çalışmalar yapması gerekmektedir (Demir, 2010: 56).

2.4.2.2. Örgütsel Yapı

Hizmette görülen sorunlardan kaynaklanan krizler yanında konaklama işletmelerinin krizlere yakalanmasında rol oynayan başka bir unsur örgütsel yapıdır.

Konaklama tesisleri güçlü bir çevrede faaliyeti gösteren bu sebepten ötürü çevredeki değişimlere karşı önemli derecede duyarlıdır. Konaklama sektöründe krizlere neden olan örgüt yapısı içerisinde; iletişim ve liderlik gibi faktörleri içine alır. İletişim eksikliğinin sebep olduğu gibi var olan krizin daha etkin bir şekilde derinleşmesine de büyük oranda sebep olur. Bu bakımdan, konaklama tesislerinin krize yakalanmalarında veya krizlerden kurtulmalarında örgütsel yapının büyük oranda etkisi vardır (Akıncı, 2010: 229).

İşletme içinde mutlu ve huzurlu olunmaması tartışmaların, gerilimin ve anlaşmazlıkların artması yükselen iş gücü sebebiyle halsizlik ve hastalıkların olması karar vermede ve uygulamada meydana gelen yavaşlamalar koordinasyon yaşanan sorunlar gibi birçok alanı içerir (Aksoy, 2004: 22).

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde ki krizlerin, çeşitli sebeplerle ve çeşitli şekillerde ortaya çıkması ve bu geniş kriz çevresi içerisinde, konaklama işletmeleri yöneticilerinin hem karlılık düzeylerini hem de müşterilerinin can ve mal güvenliğini korumak zorunda kalmaları; kriz yönetimin gereklerini kapsamlı bir biçimde uygulamalarını gerektirmektedir (Topuz, 2009: 93).

Emek yoğun olması sebebiyle turizm sektöründe insan daha fazla ön plana çıkmalı, krize neden olacak veya krizin çıkmasını engelleyecek yönetici ve çalışanlar olmalıdır (Perçin, Özgül, 2013: 435).

2.5. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de kriz yönetimi süreci planlama ile başlamaktadır. Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi süreci; içsel ve ya dışsal etkenlerden herhangi biri sebebiyle ortaya çıkabilecek kriz durumunu, önceden etkili bir biçimde önlemeye çalışmak, krizin işletme faaliyetlerini aksatmasına engel olmak, işletmenin imajına, finansal durumuna, pazar payına zarar verebilecek krizleri önceden tahmin edebilmek ve bunlara yönelik planların hazırlanması ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bu hazırlık ve uygulama aşamalarının yanı sıra; konaklama işletmelerinde kriz yönetimi sürecinin etkin bir biçimde uygulanması için, işletme yönetiminin, aşağıda belirtilen önlemlerin alınması gerekmektedir (Yılmaz, 2004: 104):

- Krizin tehlikelerine karşı, konaklama işletme yönetiminin işletme çalışanlarına özel eğitimlerin verilmesi,
- İşletme içi iletişim sistemlerinin, kriz dönemlerine yönelik olarak geliştirilmesi,
- İşletmede, kriz dönemlerinde belirli sorumlulukları alacak çalışanlara, doğru bilgilerin doğru zamanda ulaşmasını sağlama olarak üç maddede toplanmaktadır.

2.5.1. Otel İşletmelerinde Kriz Öncesi Çalışmalar

Krizlerin turizm sektörüne etkileri ve çözüm teknikleri, kağıt üzerinde daha çok makro ölçüde çekim merkezlerine, turist sayısı ve turizm karlılığı açısından ele alınmış, ancak mikro boyutta tek tek ürünler ya da işletmeler bakımından etkileri ve çözümler üzerinde pek gidilmemiştir (Topuz, 2009: 95).

Konaklama işletmelerinde krize hazırlık dönemi kriz sinyallerinin çeşitli yollarla alınması sonra bu bilgini üst yönetimlere ulaştırılmasıyla başlamaktadır. Özellikle içsel kaynaklı krizlerin sinyallerinin alınması ve krize hazırlıklı olama açısından önemli bir kriz yönetimi unsuru olarak kabul edilir. Konaklama işletme yönetiminin krize hazırlık dönemlerinde önem vermesi gereken belli başlı unsurlar; kriz yönetim birimlerinin oluşturulması, kriz planının hazırlanması ve kriz

sinyallerinin araştırılması gibi unsurların yanı sıra kriz anında hareket planının belirlenmesi ve iletişim planının da hazırlanması gerekmektedir (Yılmaz, 2004: 105).

Kriz döneminde işletme yönetim ekibinin hızlı karar alabilmesi ve krizin etkilerini azaltabilmesi için, oluşabilecek krizlere karşı hazırlık yapmış olmalıdırlar. Bu çalışmalar, öncelikle krize hazırlıklı örgüt yapısı oluşturmak için erken uyarı sistemlerinin genişletilmesi ve geliştirilmesi, devamlı olarak iç ve dış çevre incelemesi olası bir krizde hızlı harekete geçebilmek için, kriz yönetim planlarının oluşturulması, stratejik yönetimden yararlanma ve personelin eğitimi adı altında incelenecektir (Köroğlu, 2004: 62).

2.5.1.1. Erken Uyarı Sistemi

Konaklama sektöründe oluşan krizler özellikleri sebebiyle meydana gelmeden önce işletmelere çok önemli sinyaller göndermektedirler. Bu işaretlerin bir kısmı işlemin dışından gelirken diğer kısmı işletme içerisinden alınır. Örnek verecek olursak yılın belli dönemlerinde geçen yıla oranla işletmelerde rezervasyonların gerilemesi veya olan rezervasyonların iptalleri söz konusu ise işletme için bu tür sinyaller görülmelidir. Her iki çevreden gelen işaretler önemsenmediği durumlarda bu tür sinyallerin kriz yaratma oranını yükselttiği bilinir. İşletmelerin bu plan dışı gelişmeler ya da değişimler karşısında, olası performansını ve durumunu önceden tahmin etmek ve değerlendirmek için kullandıkları inceleme tekniğine erken uyarı sistemi denir (Topuz, 2009: 96).

Krizleri anlamada veya önlemede etkin bir araç teknik olan erken uyarı sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Köroğlu, 2004: 62):

- Çevredeki olayları iyice netleşmeden saptanması,
- Değişimlerin ve gelişimlerin önem derecesinin saptanması,
- Değişimlerin hızı, süresi ve yönü belirlenerek, iler ki zamana uygulanması,
- Değişime sürükleyen faktörlerin sebeplerinin incelenmesi,
- Sapmaları inceleyerek sinyallerin alınması,

Erken uyan sistemleri aracılığıyla krize ilişkin erken uyarı sinyalleri alan otel işletmeleri yönetimleri aşağıdaki eylemleri sergileyebilmelidirler:

- İşletmede bir kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır,
- İşletme içerisinde kabul edilebilecek mantıklı, yaratıcı ve kapsamlı hazırlıklar yapılmalıdır,
- Geleceğe dair açık ve detaylı işletme stratejileri belirlenmeli,
- Gerekli görülürse karizmatik liderlik gösterebilecek bir profesyonel yöneticinin kabulüne gidilmelidir,
- Yönetimsel eylemlerin bütününe tekrardan örgütlenmesi sağlanmalıdır,

2.5.1.2. İç ve Dış Çevrenin İncelenmesi

Kriz yönetim süresince kabul edilen diğer yöntem iç ve dış çevre analizi olarak kabul edilmektedir. Konaklama işletmelerinin, dinamik yapıya sahip bir çevrede faaliyet göstermeleri, bu iç ve dış çevrede meydana gelebilecek ani değişimler işletmelerde büyük ölçüde etkilenmesine neden olacaktır. İşletme üzerinde kriz etkeni yaratabilecek içsel ve ya dışsal çevrenin etkilerinin işletmelerin yöneticileri tarafından yakından izlenmesi gerekmektedir ve işletme üzerindeki olası etkilerini belirlenmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2004: 129).

Otel ve seyahat işletmelerini buldukları çevre koşullarının değerlendirilmesi için kullanılan en yaygın ve en etkin yöntem SWOT analizidir. SWOT kelimesi dört İngilizce kelime Strengths (Avantajlar-Güçlü Yönler), Weaknesses (Dezavantajlar-Zayıf Yanlar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir SWOT tekniğinde işletmenin güçlü ve zayıf tarafları içsel çevre incelemesi, fırsat ve tehlikeler de dışsal çevre analizi olarak yorumlanmaktadır (Koroğlu, 2004: 65).

Kriz yönetiminde işletmeler mevcut durumlarını değerlendirmekten çok, ileride kendi işletmelerini de etkileyebilecek olan çevre koşullarındaki değişimleri değerlendirmelidir. Örneğin, ekonomik koşullardaki değişiklikler, enflasyon, enerji kıtlığı, yasal düzenlemeler, döviz kurları ve yüksek faiz oranları son yıllarda otel ve seyahat işletmelerini etkileyen başlıca çevre faktörleri olarak kabul edilebilir.

Çevrede meydana gelen değişmeler bazen işletme için olumlu fırsatlar yaratırken, bazen de ciddi tehditler oluşturabilmektedir (Topuz, 2009: 98).

2.5.1.3. Kriz Yönetim Planının Oluşturulması

Kriz yönetim planı; yönetime genel krizlere karşı başarılı olabilmesi için sunulan genel kanı içeren kapsamlı bir doküman olarak tanımlanabilir. Kriz yönetim planının amacı ise kriz ile ilgili bütün senaryoları dikkate alarak, uygulayıcılar tarafından anlaşılır, uygulanabilir ve esnek bir plan geliştirmektir (Topuz, 2009: 100).

Bazı yazarlar, kriz yönetim planı olmayan diğer bir ifadeyle krize hazır olmayan işletmelerin %50sinin kriz sonrası işletme yönetiminde büyük sorunlar yaşanabileceklerini belirtilmektedir. Bir diğer görüşe göre, krize hazırlıklı olmayan işletmelerin olası krizden sonra zorluk çekeceği ve %90 olasılıkla iki yıl içerisinde faaliyetlerini sürdürülemez hale geleceğini savunmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama maliyetlerini ve hazırlanması durumunda katlanmak zorunda kalacağı zararı hesaplamak zorundadır (Köroğlu, 2004: 69).

Konaklama sektörünün hazırlayacakları kriz yönetim planlarının hedeflerini şu şekilde açıklayabiliriz (Akıncı, 2010: 239):

- Birden bire meydana gelecek krizin daha da derinleşmeden önlemek,
- İşletmede krize sebep yaratabilecek değişimleri belirlemek,
- Krizin oluşturacağı karmaşaları daha iyi mücadele edebilmek için çalışmalar,
- Kriz anında işletme kaynaklarının daha verimli şekilde kullanılmasının yolunu göstermek.

Kriz işletmenin tümünde veya bir bölümünde yanan ateşe benzer. İlk tehdit atıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır (Tack, 1998: 27–29).

2.5.1.4. Kriz Yönetim Ekibini Kurmak

Kriz yönetim planını hazırlayan otel üst yönetimi kriz ekibi de oluşturması gerekmektedir. Kriz yönetim ekibin de farklı alanlarda uzmanlaşmış kişilere yer verilmelidir. Kriz yönetim ekibi, kullanılacak kaynakları doğru şekilde kullanılması

gerektiğini ve içinde olunan durumu minimize edebilecek farklı liderlik anlayışı gerekmektedir. Kriz esnasında herhangi bir karmaşa yaşanmaması için kriz ekibinin üyelerinin görev ve yetkilerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir (Koroğlu, 2004: 71).

Krizi önleme ekibi krizin var olduğu zamanda değil de adından da anlaşılacağı gibi, kriz olursa zararını minimum seviyede tutmak ve tekrar kriz yaşanırsa anında karşı tepki verecek şekilde hazırlanmalıdır (Tağraf, Arslan, 2003: 158).

Kriz yönetim ekibi elemanları, işletme kaynakları düzgün, verimli ve rasyonel olarak kullanması gerekmektedir. Bu sebepten dolayı ekip üyeleri öncelikle turizmin yapısını ve işletmenin uzun süreli hedeflerini ve politikalarını bilmesi gerekmektedir. Bu sebeple kriz yönetim ekibi oluşturulurken, ilk olarak kriz yönetiminde karar verecek kişilerden yani üst kademelerden oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Burada ki ana temel hedef kriz yönetiminde karar verme yetkisinin az kişiye olmasıdır. Bunun sonucunda otorite çatışması olmayacak. Ayrıca kriz yönetim ekibi üyelerinin grup çalışmasına yatkın, baskı altında çalışabilen ve bilgileri yorumlayabilen vb. yapıdaki kişilerden oluşturulmasına özen gösterilmelidir (Topuz, 2009: 102).

İyi yönetilen ve iyi motive edilen bir takımın sağlayacağı avantajları şöyle sıralayabiliriz (Küçükaltan, Tükeltürk, Çiftçi, 2015: 52):

- Takım içerisinde fikir ve bilgi çeşitliliği sağlanır.
- Takım içerisinde ve organizasyon içerisinde etkin iletişim sağlanır.
- Bilgiler ve fikirler paylaşılır.
- Engeller ve problemler takım sinerjisi ile aşılar.

Kriz yönetim takımı oluşturulduktan sonra, ilk olarak kriz yönetimi süreçleri ile ilgili yapılacak olan çalışmalarını incelemesi gerekmektedir. Genel ana hatlarıyla bu işlemler; erken uyarı sistemlerinin kurulması, izlenmesi ve geliştirilmesi, iç ve dış çevre incelemelerinin yapılması, muhtemel kriz senaryolarının hazırlanması ve uygulanması, bu çalışmalar doğrultusunda da kriz iletişim planlarının genişletilmesi ve

personelin kriz yönetimi konusunda eğitimlerin artırılması şeklinde söylenebilir (Akıncı, 2010: 244).

2.5.1.5. Kriz İletişim Planının Oluşturulması

Bu metodun amacı, bir taraftan krizle karşılaşmamak için önlemler almak, diğer taraftan beklenmeyen bir sorun karşısında derhal uygulanması gereken işlemlerin belirlenmesini sağlamaktır. Kriz yönetim planları genel rutin planlardan farklı olup acil müdahale gerektiren durumlar için hazırlanmaktadır (Tuna, 1997: 66).

Kriz yönetim takımı, kriz öncesi, kriz anı ve sonrası zamanlarda öncelik hedefi olarak ilgili yerlere bilgi vermek durumunda olduğundan dolayı kriz iletişim planı hazırlamak durumundadır. Hazırlanmış olan kriz iletişim planının içerisinde işletmeye harekete geçirebilecek kriz iletişim kontrol listesi yer almalıdır. Kriz anında işleme konulmalıdır (Akıncı, 2010: 249).

Kriz iletişim kontrol listesinde yer alacak faaliyetler (Köroğlu, 2004: 75):

- Bütün bilgiler toplanmalı hangi tedbirlerin alındığı belirlenmeli,
- Kriz değerlendirme formu doldurulmalı,
- Olağan üstü iletişim sistemi oluşturulmalı,
- Çalışanlara dağıtılmak üzere olağan üstü kart hazırlanmalı,
- Son durum hakkında medya ya demeç verilmeli,
- Müşterileri bilgi verilmeli,
- Medya ile bağlantı kurulmalı,
- Kriz yönetim ekibi toplanıp sonuçlar analiz edilmeli,
- Anahtar kişiler hatırlanıp teşekkür edilmelidir.

2.5.2. Kriz Esnasında Yapılması Gereken Gereksinimler

Bu aşmada kriz yönetim planını aktif hale getirmek gerekir. Yürütme organı durum değerlendirmesi yapması gerekir ve çalışanlar arasında iletişimin sağlanması ve üst yönetimin sürekli bilgilendirilmesi gerekir.

Kriz ortamı gerçekleştiğinde şunları yapmak gerekir (Demir, 2010: 58):

- İletişim düzgün ve açık olunmalı,

- Medya ilişkilerine hiçbir zaman ara vermemek,
- Hızlı hareket etmek,
- Kriz mağdurlarını hatırlamak,
- İç haberleşmeyi sağlamak,
- Gerektiğinde 7/24 telefon bağlantıları kurmak,
- Kriz ortamında rağmen seyahat edenleri tanımak ve geri beslemeyi gerçekleştirmek.

Konaklama işletmeleri tarafından; krizin ilk zamanı ve kriz başladıktan sonraki ilk 24 saatlik zaman dilimi, en önemli zaman dilimi olarak yorumlanmaktadır. Çünkü birden fazla konaklama işletmesi yöneticisi, krizin etkisiyle birlikte, daha sonra düzeltilmesi çok güç olan bazı açıklamaları bu zaman içerisinde yapmakta ve işletmenin imajını zedelemektedir. Aynı biçimde yöneticilerin bu zaman içerisinde suskunluğu ve belirsiz davranması da yanlış uygulamadır. Bu davranış şekli, kamuoyunda; bilgi boşluğu doğurmakta ve yaşanan krizle ilgili gerçek dışı ya da abartılı yorumlar yapılabilmektedir. Bu sebeple, konaklama işletmesi yöneticisinin kriz durumu başlar başlamaz yapacağı ilk açıklama ya da ilk uygulama, işletme imajı üzerinde en belirleyici etkiyi yaratmaktadır (Topuz, 2009: 103-104).

Kriz şartlarında kullanılabilecek karar alma yöntemleri şunlardır (Küçükaltan, Tükeltürk, Çiftçi, 2015: 65):

- **Stratejik düşünme yöntemi;** kriz durumlarında sezilere dayalı karar almak.
- **Beyin fırtınası yöntemi;** kriz anında yönetici bireysel olarak bütün alternatifleri düşünsel olarak araştırarak ve tartışarak kararlar alır. Aynı yöntem grup çalışmasıyla da uygulanabilir.
 - **DELPHI yöntemi;** yazılı karar alma uygulamasıdır. Kriz durumuna yönelik cevaplar, yazılı şekilde sunulur ve ekip lideri cevapları düzenler.
 - **Karar konferans yönetimi;** ekip üyeleri problemin yapısını ortaya çıkarmak için uzmanlık alanlarına göre tartışılır.

2.5.3. Kriz Bittikten Sonra Yapılması Gereken Çalışmalar

Kriz türü ne olursa olsun her işletme üzerinde bir etki bırakmıştır. Bu nedenden dolayı kriz sonrası da krizin boyutlarını belirlemek ve krizin etkilerini inceleyip işletmenin açıklarını kapatmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Kriz dönemi sonrasında kamu ve ya işletme kaynaklarının, ürün geliştirmeye ya da talep yaratıcı özelliği olmayan araçlara değil, kaybedilen pazar payının en kısa zamanda ve en hızlı şekilde kazanılmasına yönelik promosyon etkinliklerine yöneltilmesi de kriz sonrasında alınması gereken önlemler arasında yer almaktadır (Topuz, 2009: 106).

Turizm bakanlığı tarafından hazırlanan rehberde göre kriz sonrası yapılması gerekenler şunlardır (T.C. Turizm bakanlığı, 2005):

- Kriz etkileri; arz, talep, pazar payı, krizden etkilenen bölgeler ve yaşadıkları zarar miktarını tarafsız ve doğru biçimde incelemek.
- Olumsuz sonuçlarını en kısa zamanda giderecek veya hafifletecek önlemler belirlenmeli ve maliyetle dirilmelidir.
- Olası önlemlerin alınması için gereken bütçe hazırlanmalı ve hızlıca kullanılabilir şekilde getirilmelidir.
- Tahsis edilebilen bütçe, ihtiyacın gerisinde ise yeni bütçeler bulmak.
- Kriz yönetimindeki etkinlik ölçülmeli, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarılmalıdır.

Sonuç olarak; konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi kavramı devamlılık gerekmektedir. Kriz öncesi, kriz anında ve sonrası dönemde alınması gereken önlemlere ek olarak, konaklama işletmesi yöneticilerinin iç ve dış faktörlü krizlere karşı kullanılan strateji ve taktikleri de uygulamaları ve geliştirmeleri gerekmektedir.

2.6. Otel İşletmelerinde Kriz Durumunda Kullanılabilecek Stratejiler

Kriz yönetim sürecinde otel işletmeleri muhtemel iç ve dış krize karşı bir takım stratejiler ve taktikler uygulamaktalar ve geliştirmektedirler. Uygulana strateji ve taktikler krizin iç kaynaklı ve dış kaynaklı olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

İşletmeler kriz anına gelmeden önce bazı sinyaller alırlar. Eğer bu sinyaller doğru bir şekilde yorumlanır ve muhtemel önlemler alınır ise işletme ister kriz oluşumun başında isterse krize girmiş olsun krizi fırsata çevirebilecektir (Perçin, Özgül, 2013: 446).

Stratejik yönetim, tekniklerin belirlenmesi için gerekli araştırma, analiz, yorumlama ve planlama, bu stratejilerin yapılabilmesi için işletme içi her türlü yapısal tedbirleri alarak yürürlüğe sokulması, sonrasında stratejilerin uygulanmaya almadan önce ve uygulamadan sonra hedeflere uygunluğu kontrol edilmesini kapsayan üst yönetimi ilgilendiren süreçler toplamıdır. Bu anlamda, strateji sahibi olmayan bir işletme hedeflerini açıkça saptayamaz ve uygulayamaz. Stratejilerin olmadığı işletmelerde kaynaklar düzgün şekilde kullanılmaz. Bu sebepten ötürü piyasada yaşana bilecek en küçük olaydan dahi büyük ölçüde etkilenecektir (Akıncı, 2010: 256).

2.6.1. Dışsal Krizlere Karşı Uygulanılabilecek Stratejiler

Dış faktörlü krizler iç nedenli krizlere oranla daha tehlikelidir çünkü işletmeler dış kaynaklı krizlere pek fazla oranda yapabilecekleri pek bir şey yok.

Dış faktörlü krizlere neden olan sebepler üzerinde işletmelerin krizi kontrol olasılığının düşük olması nedeni ile olası krize müdahalenin gücünü düşürmektedir. Bu bağlamda konaklama tesislerinde dış çevre gelen krizlere karşı uygulayabilecekleri stratejiler şöyle özetlenebilir (Akıncı, 2010: 257).

- **Politik ve hukuki düzenlemelerden kaynaklanan krizler;** bu krizlere işletmenin müdahalesi mümkün olmamakla beraber, düzenlemelere kesinlikle uyum sağlaması gerekmektedir. Bu tarz krizlerde yeni hedefler ve yeni pazar ve ürün çeşitliliği stratejileri kullanılabilir. Örneğin içkinin ve kumarın

yasaklanması durumunda olan ülkelerde kongre turizmi, rafting, safari gibi organizasyonlara yönelmek mümkündür (Tuna, 1997: 739).

- **Ekonomik sebeplerden kaynaklanan krizler;** Uluslararası ekonomi alanındaki dalgalanmalar otel fiyatlarını bazı zamanlar olumsuz etki etmektedir. Euro ve dolar endeksli belirlenen fiyatlar, bu para birimlerinin liret, florin, yen ve sterlin gibi para birimleri karşısında değer kazanması İtalya, Japonya, İngiltere pazarlarına olumsuz yansımaktadır. Kendi ülkesinde %5 enflasyonu çok gören müşteri kitlesine, döviz dalgalanmalarından dolayı %10'luk bir fiyat artışı yapılırsa, bu olay, otel işletmesi üzerinde kriz nedeni olabilir. Bu pazarlara hitap eden acenteler çalışan otellerin, fiyatlarını, hitap ettikleri ülkenin para birimi ile belirlemeleri, fiyatlarda oluşabilecek istikrarsızlığı engelleyebilmektedir Enflasyonun yükselmesi ve döviz fiyatlarındaki ani artışlar yerli halkın alım gücünü düşürmekte, döviz değeri kazanan ülke halklarının alım gücünü ise arttırmaktadır. Bu durumda yerli turistleri kaybetmemek için yerel para birimi endeksli satış yapılabilir. Otel işletmeleri, faaliyetleri sırasında ihtiyaç duydukları nakdi, banka kredileri ile karşılayabilirler (Topuz, 2009: 112).

- **Sosyal ve kültürel etmenlerin neden olduğu krizler;** otel işletmesini pazar farklılaştırılmasına gittiği bir ortamda, müşteri kriterleri yapısal, sosyal ve kültürel farklar, personel/müşteri problemlerine yol açabilir. Aralarında tarihi düşmanlık olan iki ülke milleti otelde konaklaması, otel için bir başka kriz kaynağıdır. Bu yüzden hitap edilecek pazarlar dikkatlice seçilmeli, Almanya ve İsrail gibi birbirine düşman iki ülkeye, aynı anda satış yapılmamalıdır (Tuna, 1997: 74).

- **Pazar yapısı ve rekabetten doğan krizler;** konaklama tesisleri üst yönetimi, harcamaları azaltma yönünde teknikler kullanabilmektedir. İşletme içerisinde kar oranını düşürdüğü birim veya birimlerde personel sayısının denetimi iş faaliyetini değiştirme hatta kapatma gibi stratejiler işletmenin kriz dönemini atlatmasında önemli rol oynar (Akıncı, 2010: 260).

- **Doğal çevrenin neden olduğu krizler;** otel yöneticileri, doğal çevreden gelen yangın, sel, deprem, hava ve su kirliliği gibi olaylardan kaynaklanan birden fazla krizi önleyememektedir. Fakat kriz yöneticileri bu olaylardan en az

zararla atlatmayı hedeflemektedir. Söz konusu doğal afetler, işletmelerde ekonomik yönden etkilerinin yanı sıra, müşteriler ya da personelin can güvenliğini de tehdit etmektedir. Bu tarz krizlerin, işletme içinde, farklı alarm sistemleri ve iyi iletişim yoluyla mümkün olduğunda önceden haberdar olunması, krizleri önleme teknikleri arasında yer bulmaktadır. Otel işletmelerinde yangın merdivenlerinin inşa edilmesi, koridorlara bu merdivenlerin yerini gösteren bilgilendirme uyarılarının asılması, yangın ya da su baskını alarm sistemlerinin kullanılması, itfaiye, polis ve cankurtaran gibi birimlerle zamanında haberleşme sağlanması konaklama işletmeler açısından önemli konular arasında yer almaktadır (Topuz, 2009: 113).

Uluslararası para piyasalarında meydana gelen değişimler otel fiyatlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Enflasyonun artışı ve döviz fiyatlarındaki yükselmeler ülke insanının alım gücünü azaltmakta döviz değeri kazanan ülkenin alım gücünü artırmaktadır (Karadeveci, 2004: 38).

Otel yönetimi üretimde kullanacakları hammadde ve malzemeyi en uygun stok miktarını deposunda bulundurmalıdır. Sürekli alış verişi yapılan satıcıların dışında alternatif satıcılar tespit edilip her an alım yapılacakmış gibi hazırda bekletilmelidir (Tuna, 1997: 76).

2.6.2. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanılabilecek Stratejiler

Otel işletmesi içerisinde kontrolünde bulunan faktörlerden oluşmaktadır. İşletme yöneticilerinin bu krizlere karşı hızlıca müdahale etme ve çözüm bulma yönünden fazla olduğu için krizlerin çözüm stratejilerini artırmaktadır.

- **Yönetimsel etmenlerden kaynaklanan krizler;** çokça rastlanan yönetimsel etmenlerin neden olduğu krizlerin sebebi; yöneticilerin eksikliği, deneyimsizliği ve iletişimi kısıtlayan otokrattık yönetim tarzını benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu aşamada yöneticilerin yapması gereken; iş yapabilme ve yaptırabilme, anlama ve kavramaya yönelik eğitim stratejilerini geliştirmek (Yılmaz, 2004: 124).

- **Örgütsel etmenlerden kaynaklanan krizler;** örgüt içinde çatışmaların görülmesi hizmetlerin aksamasına neden olacağından yönetici tarafından acil müdahale edilmesi gerekmektedir. Bu durumda yönetici krize sebep

olan sorundan çok, krizin nasıl oluştuğunu araştırmalıdır. Böyle durumlarda gerilimin yüksek olması kişilerin üzerine fazla gidilmesi durumlarında daha büyük boyutlara varabilir. Sorun çözümlendikten sonra ekipteki birliğin korunması, yönetici için daha çetin bir sınav olacaktır (Tuna, 1997: 77).

- **Hizmette görülen problemlerden kaynaklanan krizler;** otel işletmelerinde saklama imkanının olmaması, insan etkeninin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle konaklama tesislerinde hizmet esnasında, çalışanlar ve müşteriler arasında sıklıkla istenmeyen durumların olması. Örnek verecek olursak; tesisinde sunmuş olduğu gıda ürünlerinden kaynaklanan besin zehirlenmesi gibi olayların olması hem işletmenin görünümünde hem de işletme üst yönetimi için sorunlara sebep olur. Konaklama işletmesi içerisinde sunulan yiyecek-iceceklerin uzmanlarca kontrolü ve insan sağlığını kötü şekilde etkileyebilecek unsurları denetim altında alması, işletme üst yönetiminin bu tarz olayları yaşamasını minimuma indirmektedir (Topuz, 2009: 261).

Sonuç olarak, otel işletmelerinin örgütsel yapısı, üretimsel özelliği bölgesel imajı gibi özelliklerinden dolayı diğer işletmelere oranla krizlerden kurtulma ve ya krizleri önleyici unsurları ve işletmenin en az etkiyle kurtulması daha zordur. Buna rağmen konaklama işletmeleri kendi içlerinde finansal, halkla ilişkiler ve insan kaynakları gibi faktörlerin bulunması nedeniyle krizle mücadele edebilmektedir. İç ve dış kaynaklı krizlerden özellikle dış kaynaklı krizlerin önleme imkanın az olması nedeniyle otel işletmeleri kendi içlerinde stratejiler ve taktikler uygulayıp bu uyguladıkları taktiklerin geliştirme yönünde büyük çaba göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KRİZ YÖNETİMİ VE TURİZM SEKTÖRÜNE ETKİLERİ (BODRUM BÖLGESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA)

Dünya çapında turizm 1950'den sonra hızlı büyüyen sektörlerden biridir. Ülkemizde ise 1985 yıllarında gelişmeye başladı. Günümüzde ekonomi alanında büyümelerde önemli rol oynayan bir sektör olan turizm zaman zaman içsel ve dışsal sebeplerden dolayı yaşanan krizler turizm sektörünü olumsuz şekilde etkilemektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Muğla ili Bodrum bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri belirlemek ve işletmelerin ellerinde kriz yönetim planının olup olmadığını tespitinin yapılmasıdır. Bu bağlamda tez çalışmadaki amaçları şöyle sıralayabiliriz;

- Tezin ilk iki bölümünde kavramsal tarama ve yorumlanması,
- İşletme yönetiminin kriz konusundaki yaklaşımlarını saptamak,
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde herhangi bir hazırlanmış kriz yönetim planı olup olmadığını belirlemek?
- Kriz yönetim ekibine sahip olup olmadığını belirlemek?
- Üst yönetim ekibinin herhangi bir krizle karşılaşmış karşılaşmadıklarını saptamak,
- İşletme yönetimini en fazla hangi kriz türlerinin etkilediği saptamak.
- Krizin işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini saptamak,

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Bodrum bölgesi sınırları içinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yöneliktir. Dahil olan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle görüşülmüştür. Söz konusu olan işletmelerin seçilmiş olmasında birinci etken bölgenin dünya çapında biliniyor olması ve bu kapsamda otel işletmelerinin uluslararası hizmet standartlarına hizmet vermeleridir. Anket formu 61 işletmeye ulaştırılmış 44 tanesinden geri bildirim alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin krize karşı bakış açılarını değerlendirmek için tüm verilerin ve verilen bilgilerin doğruluk derecesi bilinmediğinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Bir diğer sınırlılık ise bazı işletme yöneticilerinin bilimsel araştırmayı önemsemedikleri için anket formuna gereken önemi göstermeyip hemen bitirip kurtulma yoluna gitmeleri. Buna ek olarak tüm turizm bölgesine ulaşmak zaman ve maddi yönden mümkün olmadığından çalışma sınırlandırılmıştır.

3.4. Araştırma Yöntemleri

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ilgili kurumlardan (üniversite kütüphaneleri, internet kaynakları, yayınlanmış yüksek lisans ve doktora tezleri ve kitaplar) yararlanılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında alan araştırma yöntemi ve istatistiksel analizler teknikleriyle ilgili hesaplamalar yapılabilmesi için anket tekniği ile doğrudan veriler elde edilmiştir. Anketler Bodrum Bölgesi'ndeki 61 otel işletmesine ulaştırılmış olup 44 işletmeden geri bildirim alınmıştır. Kriz yönetimi konusunda önemli rol oynadığı için anket üst yönetim ekipleriyle yapılmıştır. Anketle ilgili soruları Çetin Topuz'un 2009'da yayınlamış olduğu yüksek lisans tezi ve Özgür Devrim Yılmaz'ın 2004 de yayınlamış olduğu yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

3.5. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS 19.0 paket programı kullanılarak yapıldı. Tüm değişkenlerin tanımlayıcı ölçüleri hesaplandı. Anket verilerinin tamamı nominal veya ordinal ölçekle tanımlanmıştı. Ancak beşli Likert tipi sorular için verilen cevaplar 1-5 arası puanlandırılarak hem alt bileşenlere ait hem de genel anket

puanı oluşturuldu. Nominal veya ordinal ölçekli değişkenler sıklık ve yüzde oranları, oransal ölçekli puan değişkenleri ise ortalama±SS kullanılarak tablolar yardımıyla sunuldu. Puan değişkenine ait değerlerin Kolmogorov-Smirnov testi ile normal dağılıma uyup uymadığı analiz edildi ve histogramı oluşturuldu. Normal dağılıma uymadığı anlaşıldığından demografik özelliklere göre yapılan karşılaştırmalarda parametrik olmayan test yöntemleri kullanıldı. İki bağımsız grup durumunda Mann-Whitney U, çoklu grup durumunda Kruskal-Wallis analiz yöntemleri tercih edildi. Anketin güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alpha değeri elde edildi. Kategorik değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için Monte Carlo düzeltilmeli ki-kare analizi, sayısal değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için Spearman's Rho korelasyon analizi kullanıldı. Kriz yöntemi planı olup olmaması durumu bağımlı değişken ve kriz ile ilgili yöneltilen alt bileşenlere verilen cevaplar bağımsız değişken kabul edilerek lojistik regresyon analizi gerçekleştirildi. Anlamli bulunan sonuçlar, ilgili grafikler yardımıyla görselleştirildi. Çalışmanın tamamında tip-I hata değeri %5 alınarak $p < 0,05$ değeri istatistiksel olarak anlamlı kabul edildi.

3.6. Araştırmanın Bulguları

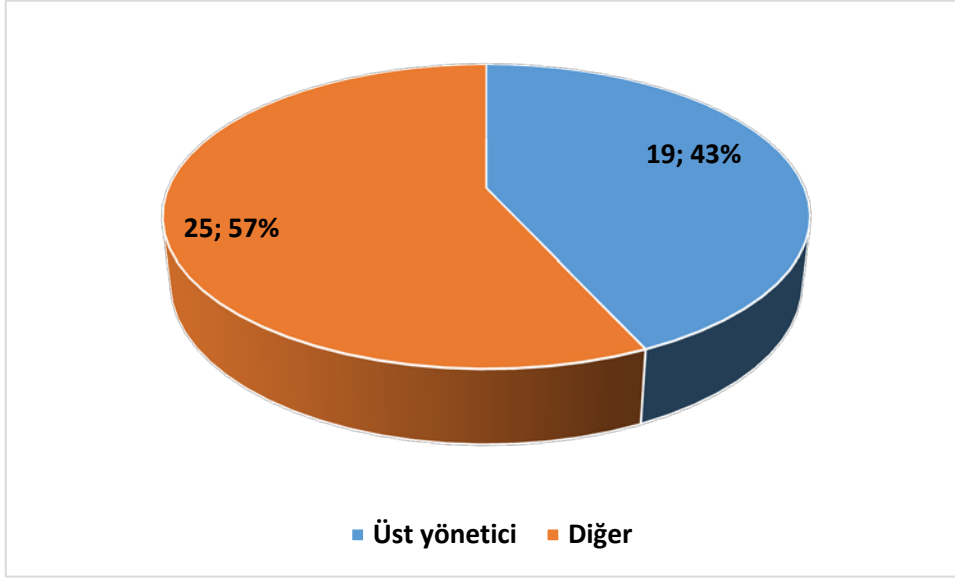
Toplam 44 beş yıldızlı otel ile anket uygulaması yapıldı. Anketi cevaplayanların %43,2'sinin (n=19) üst düzey yönetici olduğu tespit edildi (Şekil 3.1). Oteller oda sayılarına göre sınıflandırıldığında en yüksek oranda (%54,5) 201-300 oda grubu olduğu görüldü. Sonra sırasıyla %25 (n=11) oranında 101-200 oda ve %13,6 (n=6) oranında 301-400 odalı oteller geldi. Yüz oda altında olan iki adet otel ve 400 odanın üzerinde odası bulunan yalnızca bir otel vardı. Otellerin büyük bir kısmı (%81,8; n=36) bağımsız otel sınıfındaydı (Şekil 3.2). Beş otel ulusal zincire bağlı (%11,4), üç otel ise uluslararası zincire (%6,8) bağlı otellerdi. Otellerin yarısının personel sayısı 201-300 arasındaydı. Dörtte birinde ise 101-200 personel vardı. Yüzün altında ve 301-400 personeli olan otel oranları eşitti (%9,1; n=4). Personel sayısı 400 üzerinde olan yalnızca üç otel vardı. Faal oldukları döneme göre ayrıldığında büyük oranda (%93,2; n=41) sezonluk otel oldukları anlaşıldı (Şekil 3.3). Yalnızca üç otel tüm yıl boyunca açıktı. Otellerin tam yarısı 6-10 yıldan beri hizmet vermekteydi. 11-15 yıl arasında hizmet veren otel oranı %22,7 (n=10)

olurken beş otelin eski dönemlerden beri, yedi otelin ise çok daha yakın zamandan beri hizmet verdiği anlaşıldı (Şekil 3.4).

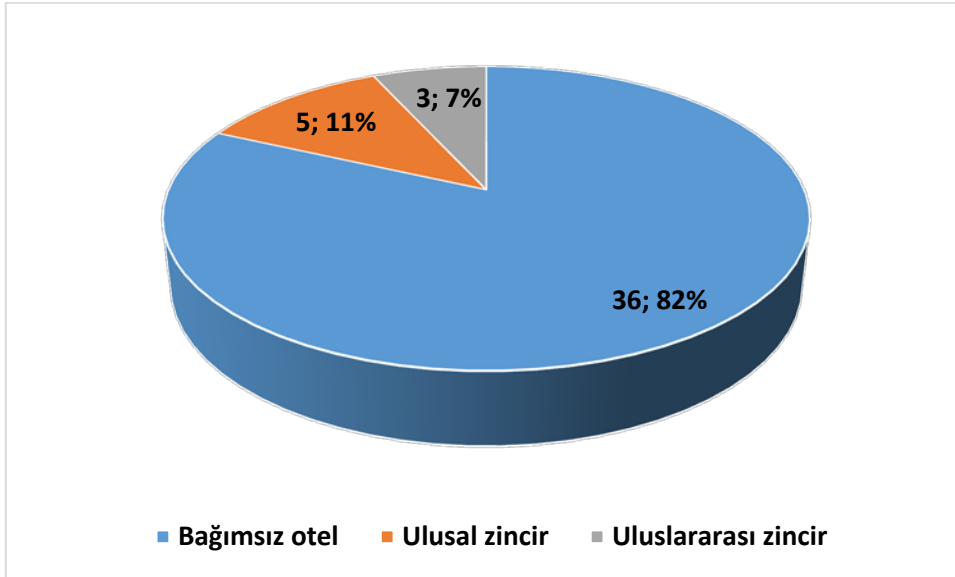
Anketin ana konusu olan kriz yaklaşımı ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendi. Öncelikle kriz planları olup olmadığı soruldu. Cevap veren otellerin %70,5'inin kriz planına sahip olduğu tespit edildi (n=31) sonuç şekil yardımıyla gösterilmiştir (Şekil 3.5). %29,5 oranında ise bir kriz planları olmadığını ifade ettiler. Kriz yönetim planı olan otellerde planı kimin hazırladığı incelendiğinde %57,6 oranında işletme üst yönetimi, %42,4 oranında ise danışmanlık şirketinin hazırladığı görüldü. Otellerin %65,9'unda (n=29) kriz yönetim ekibi olduğu, %34,1 oranında ise olmadığı belirlendi (Şekil 3.6). Kriz ekibinin en yüksek oranda (%36,7) 11-15 kişiden oluştuğu sonra sırasıyla %26,7 oranında 0-10 kişi ve 16-20 kişiden oluştuğu buğulandı. Yalnızca üç otelde (%10) yirmi kişi üzerinde bir kriz ekipleri olduğu ifade edildi. Cevaplayıcıların %13,6'sının (n=6) şimdiye kadar bir krizle karşılaştığı. Geriye kalan büyük oranda otelde ise herhangi bir kriz olayı meydana gelmediği belirlendi(Tablo 3.1).

Tablo 3.1: Anketi Cevaplayan Otellere Ait Genel Özellikler

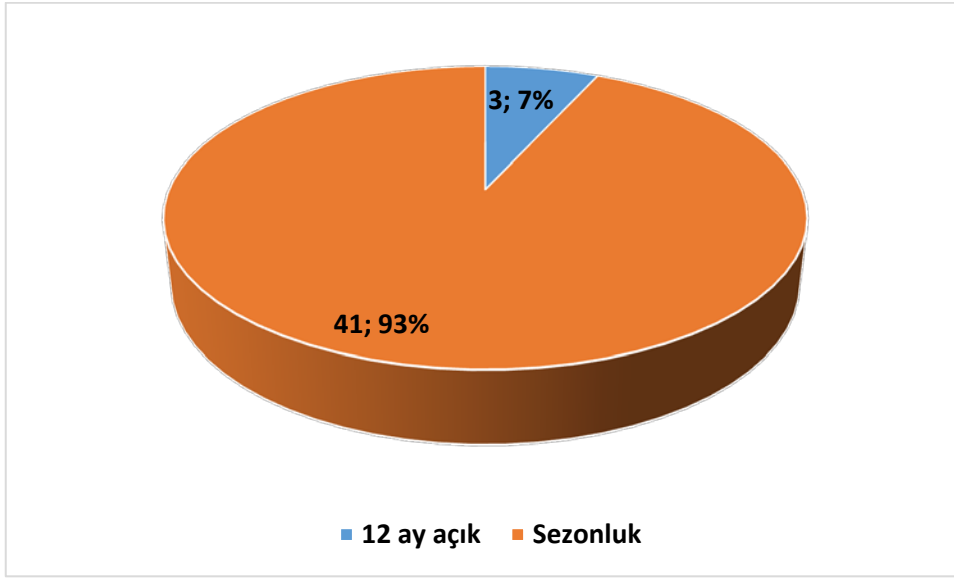
Değişkenler	Kategoriler	N(%)
Cevaplayıcı pozisyonu	Üst düzey yönetici	19 (43,2)
	Diğer	25 (56,8)
Oda sayısı	<100 oda	2 (4,5)
	101-200 oda	11 (25,0)
	201-300 oda	24 (54,5)
	301-400 oda	6 (13,6)
	+401 oda	1 (2,3)
Sahiplik	Bağımsız otel	36 (81,8)
	Ulusal zincire bağlı	5 (11,4)
	Uluslararası zincire bağlı	3 (6,8)
Personel sayısı	<100 personel	4 (9,1)
	101-200 personel	11 (25,0)
	201-300 personel	22 (50,0)
	301-400 personel	4 (9,1)
	+401 personel	3 (6,8)
Faaliyet dönemi	12 ay	3 (6,8)
	Sezonluk	41 (93,2)
Hizmet yılı	5 yıl ve daha az	7 (15,9)
	6-10 yıl	22 (50,0)
	11-15 yıl	10 (22,7)
	16 yıl ve daha fazla	5 (11,4)
Kriz yönetim planı	Evet	31 (70,5)
	Hayır	13 (29,5)
Kriz planını kim hazırladı	İşletme üst yönetimi	19 (57,6)
	Danışmanlık şirketleri	14 (42,4)
Kriz ekibi	Evet	29 (65,9)
	Hayır	15 (34,1)
Kriz ekibi kişi sayısı	0-10 kişi	8 (26,7)
	11-15 kişi	11 (36,7)
	16-20 kişi	8 (26,7)
	+20 kişi	3 (10,0)
2001-2015 yılları arasında krizle karşılaşma	Evet	6 (13,6)
	Hayır	38 (86,4)



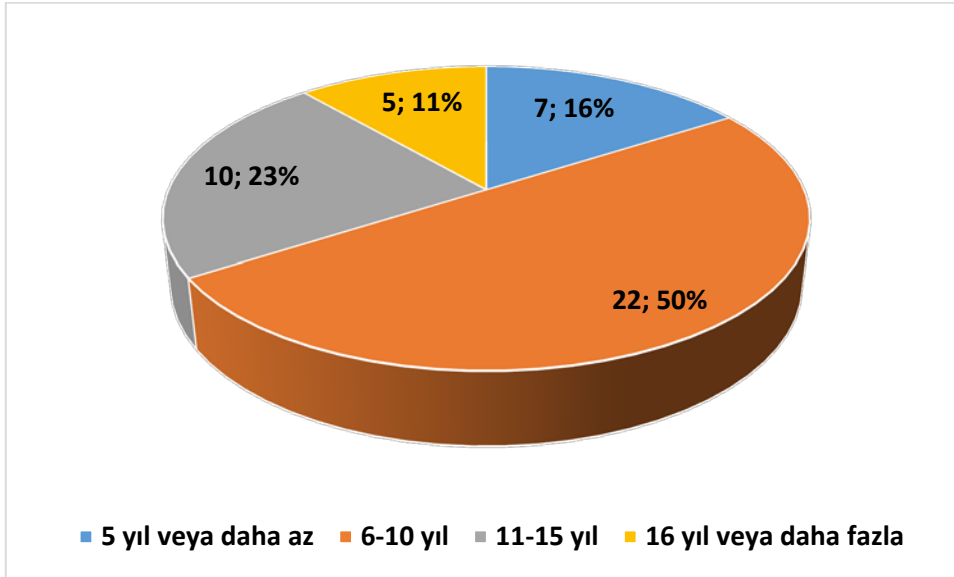
Şekil 3.1: Anketi Cevaplayan Personelin Pozisyon Oranları



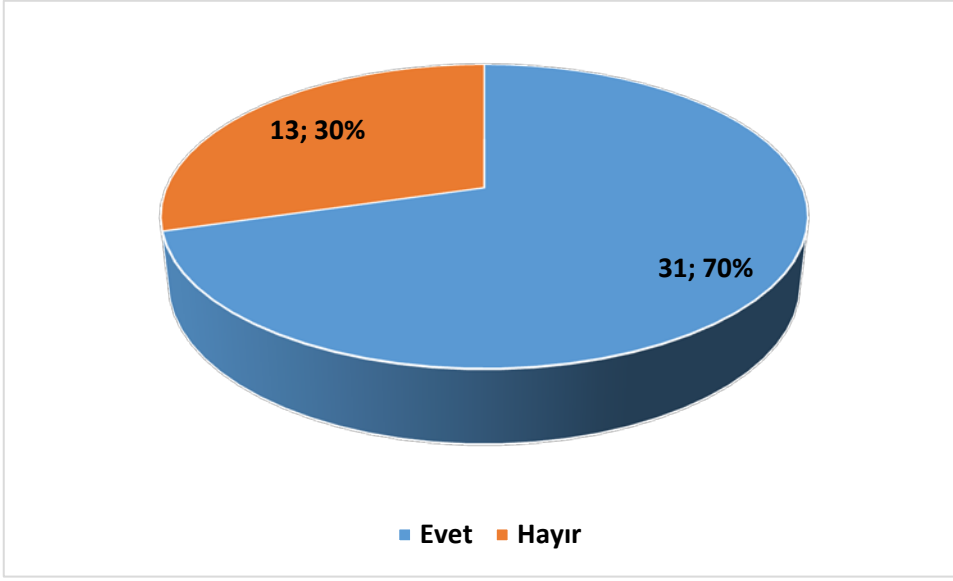
Şekil 3.2: Katılımcıların Otel Sahiplik Bilgileri



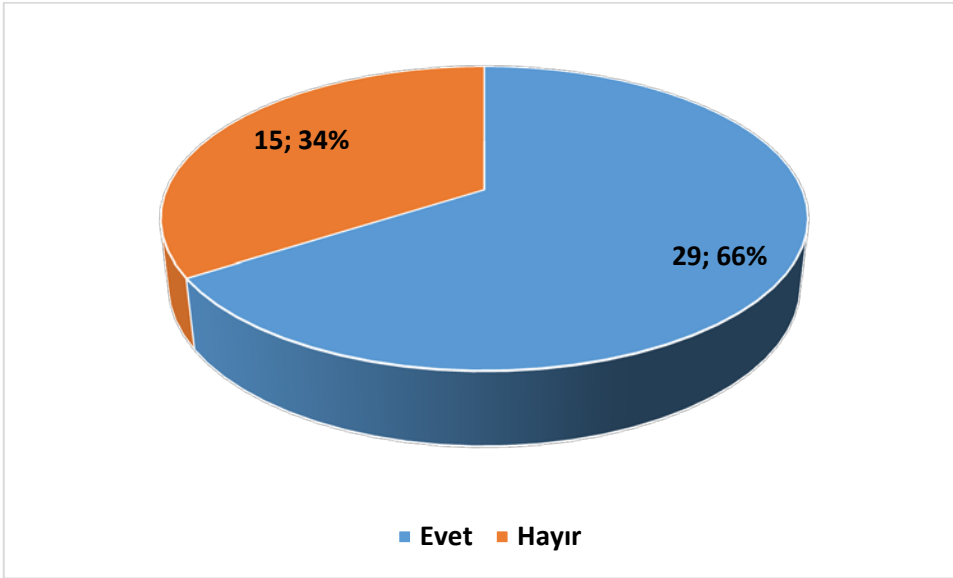
Şekil 3.3: Anketi Cevaplayan Otellerin Yıl İçerisinde Açık Olma Bilgileri



Şekil 3.4: Anketi Cevaplayan Otellerin Hizmet Yılları



Şekil 3.5: Cevaplayıcı Otellerin Kriz Planı Olma Durumu



Şekil 3.6: Cevaplayıcı Otellerin Kriz Ekibi Olma Durumu

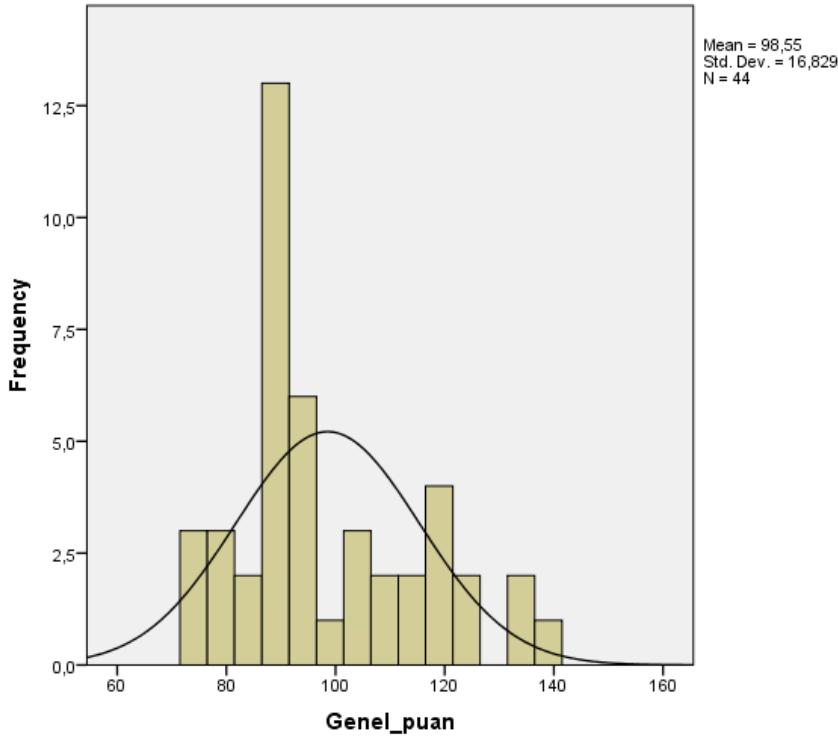
Kriz ile ilgili otellere toplam yedi alt bileşende sorular yöneltildi. İlk bileşendeki sorular otelin kriz yönetimi konusundaki genel düşünceleri ile ilgiliydi ve toplam dört ifadeden oluşuyordu. Alt bileşenlere ve toplam soru sayısına ilişkin genel ifadeler şunlardı:

- Kriz yönetimi konusunda otelinizin düşüncesi nedir? (4 ifade)
- Otelinizde oluşan krizde hangi faktörler önemli olmuştur? (5 ifade)
- Bir otel yöneticisinin kriz anındaki yaklaşımı nasıl olmalıdır? (5 ifade)
- Krizi en az zararla atlatabilmek için neler yapılmalıdır? (4 ifade)
- Oteliniz kriz dönemleri içerisinde nasıl bir strateji izlemiştir? (5 ifade)
- Yaşadığınız krizden ne tür olumlu sonuçlar aldınız? (5 ifade)
- Yaşadığınız krizler nedeniyle ne tür olumsuz sonuçlarla karşılaştınız? (5 ifade)

Bu şekilde toplam 33 ifadeden oluşan ve beşli Likert düzeninde hazırlanmış anket soruları yöneltildi. Verilen ifadeler içerisinde en fazla oranda katılım olan ilk üç soru şunlar olmuştur: “Yaşanılan krizlerden işletme karlılığında ve doluluk oranında düşme olmuştur”, “Oluşan krizde yasal ve politik faktörler etkili olmuştur” ve “Kriz dönemlerinde reklam ve tanıtım için harcamaların artırılması”. Cevap verenlerin en fazla katılmadığı veya önem vermediği ilk üç ifade ise şunlar olmuştur: “Yaşanılan kriz sonucu alınan olumlu sonuç için devletin turizm desteği artmıştır”, “Oluşan krizde teknolojik faktörler önemli olmuştur” ve “kriz anındaki yaklaşımda krizi bütünüyle görmezden gelme”.

Anketin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alpha=0,758 bulundu. Anketin güvenilirliğini olumsuz etkileyen herhangi bir ifadenin olmadığı görüldü. Yalnızca “Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini beklemek” ifadesi silindiği takdirde Cronbach's alpha değerinin 0,814 olacağı anlaşıldı.

Verilen cevaplar 1'den 5'e kadar kodlanarak anket puanları elde edildi. Anket puanı 33-165 arasında değer alıyordu. Ortalama puan d¼zeyi $98,55 \pm 16,82$ olarak hesaplandı. Anket puanına ilişkin normallik testi yapıldı ve dağılımın normal olmadığı gör¼ld¼ (K-S istatistiği=0,22; $p < 0,001$). Dağılıma ait histogram Şekil 3.7'de gör¼lmektedir.



Şekil 3.7: Genel Anket Puanına İlişkin Histogram Grafiği

Elde edilen alt bileşenlere ve genel anket puanına g¼re kurulan hipotezler Şunlardır:

H1: Otelin oda sayısı ile kriz y¼netimi konusundaki d¼ř¼nceleri arasında fark yoktur.

H2: Otelin personel sayısı ile kriz y¼netimi konusundaki d¼ř¼nceleri arasında fark yoktur.

H3: Otelin sahiplik yapısı ile kriz y¼netimi konusundaki d¼ř¼nceleri arasında fark yoktur.

H4: Otelin hizmet yılı ile kriz yönetimi konusundaki düşünceleri arasında fark yoktur.

H5: Otelin kriz yönetim planı varlığı ile kriz yönetimi düşünceleri arasında fark yoktur.

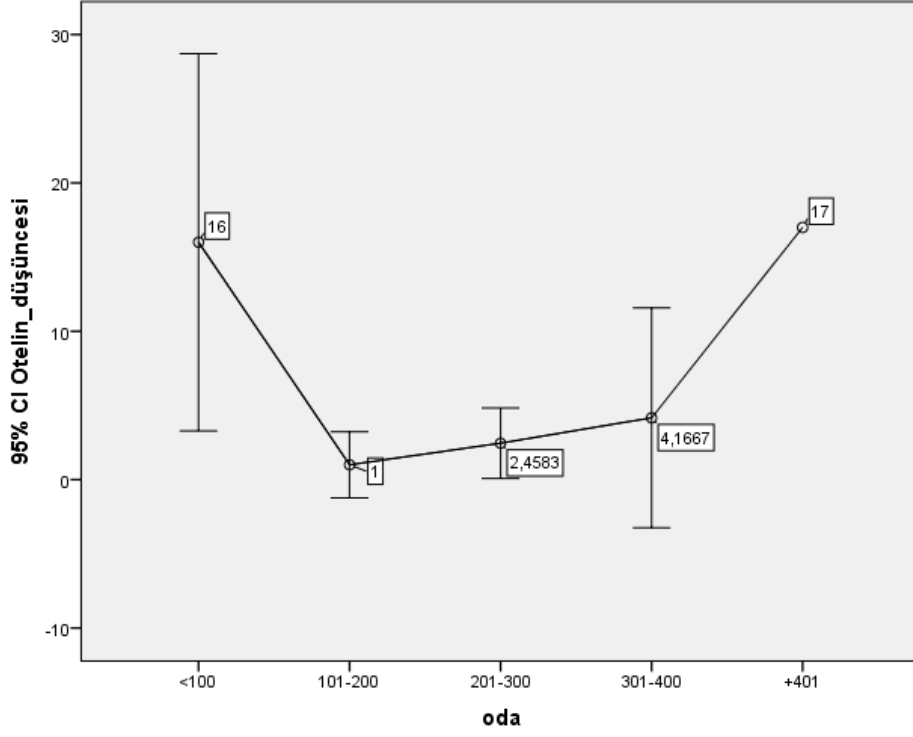
H6: Kriz yönetim planını hazırlayan birim ile kriz yönetimi düşünceleri arasında fark yoktur.

Hipotezlerin test edilmesi için alt faktörler ve genel puan, demografik özelliklerin kategorilerine göre karşılaştırıldı. Yer kısıtı nedeniyle yalnızca genel puana ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tabloda verildi (Tablo 3.2). Kriz yönetimi hakkındaki genel düşünce puanları otelin oda sayısına göre farklı bulunmadı ($p=0,061$). Bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Ancak, alt bileşenler oda sayısına göre karşılaştırıldığında yalnızca kriz yönetimi konusunda otelin düşüncesini etkilediği görüldü ($p=0,005$). Yüzün altında oda sayısı olan ve 400'ün üzerinde oda sayısı olan otellerin puanı 16 ve 17 iken diğer gruplarda alt bileşen puan ortalaması 1; 2,45 ve 4,16 idi (Şekil 3.8). Kriz yönetimi hakkındaki genel düşünce puanları otelin personel sayısı kategorilerine göre farklı bulundu ($p=0,010$). H2 hipotezi reddedildi ve personel sayısı arttıkça otelin kriz yönetimi konusunda olumlu yaklaşımı olduğu görüldü. Otellerin personel sayılarına göre otel düşüncesi ($p=0,028$), krizde önemli olan faktörler ($p=0,019$) ve krizi en az zararla atlama ($p=0,009$) alt bileşen puanları farklı bulundu. Dolayısıyla genel anket puanı da ($p=0,010$) gruplar arasında anlamlı düzeyde farklıydı. Genel olarak personel sayısı arttıkça otelin kriz yönetim konusundaki düşüncesinin daha olumlu olduğu dikkati çekti. Krize sebep olan faktörlerin önem dereceleri 100 oda ve altında olan oteller ile 300 üzeri oda sayısına sahip otellerde yüksek idi. Krizi en az zararla atlama konusunda da aynı ortalamalara sahipti. Kriz yönetimi konusunda genel olarak düşük ve yüksek oda sayısına sahip otellerde daha olumlu düşüncenin olduğu bulgusuna ulaşıldı (Şekil 3.9). Oda sayısının diğer bileşenler üzerinde anlamlı etkisi bulunmadı. Kriz yönetimi hakkındaki genel düşünce puanları otelin sahiplik yapısına göre farklı bulundu ve H3 hipotezi reddedildi ($p=0,011$). Otelin sahipliği kategorilerine göre alt bileşen ve genel anket puanı karşılaştırıldığında otelin düşüncesi ($p=0,011$), krizi en az zararla atlama ($p=0,021$) ve genel puanın ($p=0,011$) anlamlı düzeyde farklı

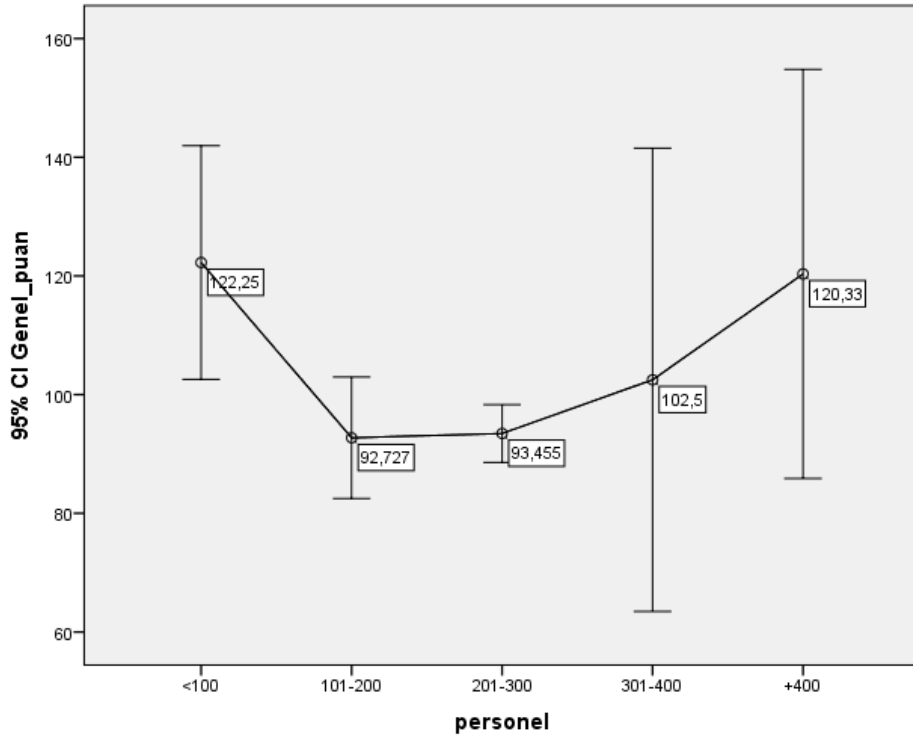
olduğu görüldü. Ulusal zincire sahip otellerin düşüncesi bağımsız otellere göre, uluslararası zincire sahip otellerin kriz yönetimi hakkındaki düşünceleri ise ulusal zincire bağlı otellere göre daha olumluydu (Şekil 3.10). Kriz yönetimi ile ilgili genel olarak aynı şekilde en olumlu düşüncenin uluslararası zincire bağlı otellere ait olduğu anlaşıldı (Şekil 3.11). Krizi en az zararla atlama konusunda uluslararası zincire bağlı otellerin en fazla çaba içerisinde oldukları görüldü (Şekil 3.12). Kriz yönetimi hakkındaki genel düşünce puanları otellerin hizmet yılı kategorilerine göre farklı bulundu ($p=0,036$). H4 hipotezi reddedildi ve hizmet yılı arttıkça kriz yönetimi konusundaki düşünceleri daha olumlu olduğu görüldü (Şekil 3.13). Otelde meydana gelen krizin oluşma faktörleri üzerinde hizmet süresi 16 yıldan fazla olan otellerin verdikleri önem puanı daha yüksekti ($p=0,020$). Ortalama değerler incelendiğinde hizmet yılı arttıkça verilen önemin arttığı izlendi. Krizi en az zararla atlama konusunda ($p=0,020$), krizden olumlu sonuçlar çıkarma ($p=0,014$) ve genel düşünce konusunda hizmet yılı ile doğru orantılı artışlar saptandı. Kriz yönetimi hakkındaki genel düşünce puanları otellerin kriz yönetim planı olup olmamasına göre farklı bulundu ($p=0,013$). H5 hipotezi reddedildi ve kriz yönetim planı olan otellerin olası durumda yaklaşımlarının daha olumlu olduğu görüldü (Şekil 3.14). Alt bileşen puanlarının karşılaştırmaları yapıldığında kriz anında otel yöneticisinin yaklaşımı ($p=0,001$) ve krizi en az zararla atlama ($p=0,002$) konusunda anlamlı fark bulundu. Kriz yönetim planı olan otellerin kriz yaklaşımı, kriz atlama ve genel anket puanlarının daha yüksek olduğu görüldü. Kriz yönetimi hakkındaki genel düşünce puanları otellerin kriz yönetim planını hazırlayan birimlere göre farklı bulunmadı ($p=0,212$). H6 hipotezi kabul edildi. Kriz yönetim planını kimin hazırladığı sorusuna işletme yöneticisi ve danışman şirket cevapları verilmişti. Buna göre, krizi en az zararla atlama ($p=0,032$), kriz döneminde izlenen strateji ($p=0,042$) ve kriz sonrası alınan olumlu sonuç ($p=0,029$) alt bileşen puanları gruplar arasında farklı bulundu. Her üç bileşende de işletme üst yönetimince plan hazırlamış otellerin puan ortalamaları daha yüksekti (Şekil 3.15-17). Bu durum, işletmenin kendisi kriz yönetim planı hazırlamışsa olası bir kriz süreci hakkında daha olumlu düşünüp, daha fazla önem verdiklerini açıklamaktaydı.

Tablo 3.2: Kriz Yönetimi İle İlgili Genel Düşüncenin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

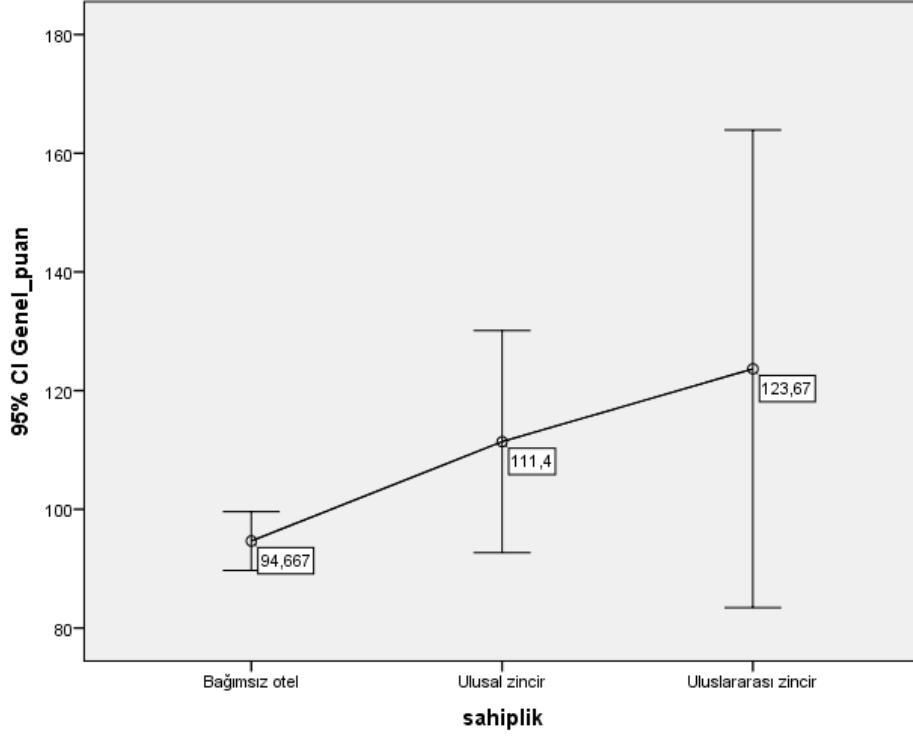
Faktörler	Kategoriler	Genel anket puanı	
		Ortalama±ss	p
Pozisyon	Üst düzey yönetici	99,37±16,35	0,602
	Diğer	97,92±17,48	
Oda sayısı	<100 oda	136,50±3,53	0,061
	101-200 oda	95,73±16,27	
	201-300 oda	94,54±12,81	
	301-400 oda	102,83±18,06	
	+401 oda	124,00	
Sahiplik	Bağımsız otel	94,67±14,26	0,011*
	Ulusal zincire bağlı	111,40±15,07	
Personel sayısı	Uluslararası zincire bağlı	123,67±16,19	
	<100 personel	122,25±12,36	0,010*
	101-200 personel	92,73±15,22	
	201-300 personel	93,45±10,98	
	301-400 personel	102,50±24,52	
Faaliyet dönemi	+401 personel	120,33±13,86	
	12 ay	111,00±19,07	0,299
Hizmet yılı	Sezonluk	97,63±16,54	
	5 yıl ve daha az	98,29±21,68	0,036*
	6-10 yıl	93,68±15,47	
	11-15 yıl	100,60±14,29	
	16 yıl ve daha fazla	116,20±9,62	
Kriz yönetim planı	Evet	102,19±16,81	0,013*
	Hayır	89,95±13,85	
Kriz planını kim hazırladı	İşletme üst yönetimi	105,63±17,98	0,212
	Danışmanlık şirketleri	96,64±14,48	
Kriz ekibi	Evet	99,83±15,72	0,229
	Hayır	96,07±19,11	
Kriz ekibi kişi sayısı	0-10 kişi	100,38±17,84	0,543
	11-15 kişi	99,00±15,85	
	16-20 kişi	97,13±12,58	
	+20 kişi	113,33±18,14	
2001-2015 yılları arasında krizle karşılaşma	Evet	118,33±14,19	0,004*
	Hayır	95,42±15,11	



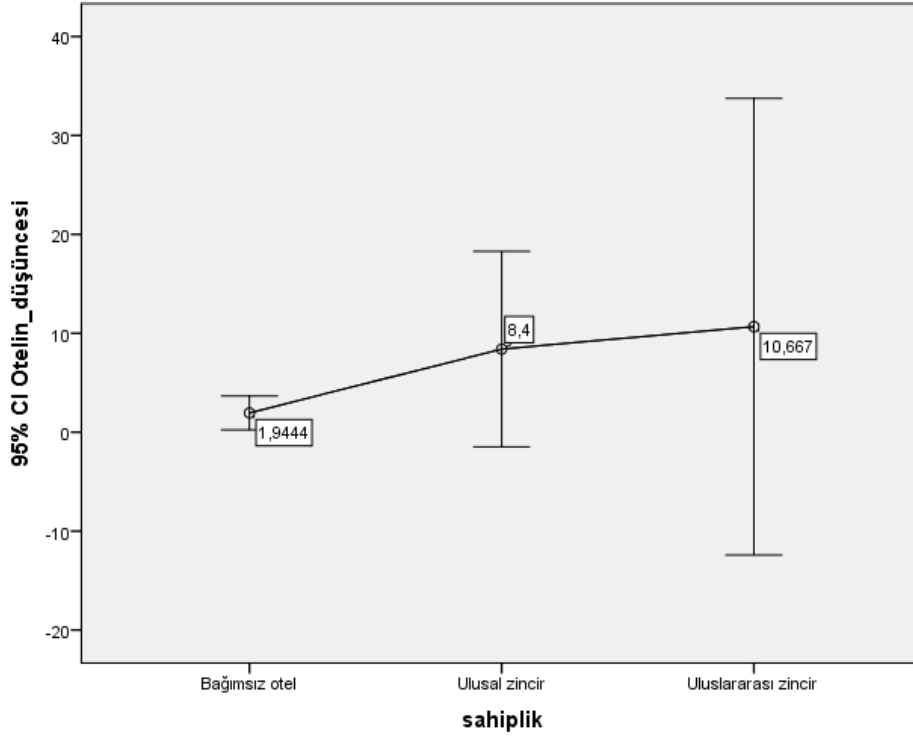
Şekil 3.8: Oda Sayılarına Göre Kriz Yönetimi Düşüncesi Bileşeni Puan Ortalamaları



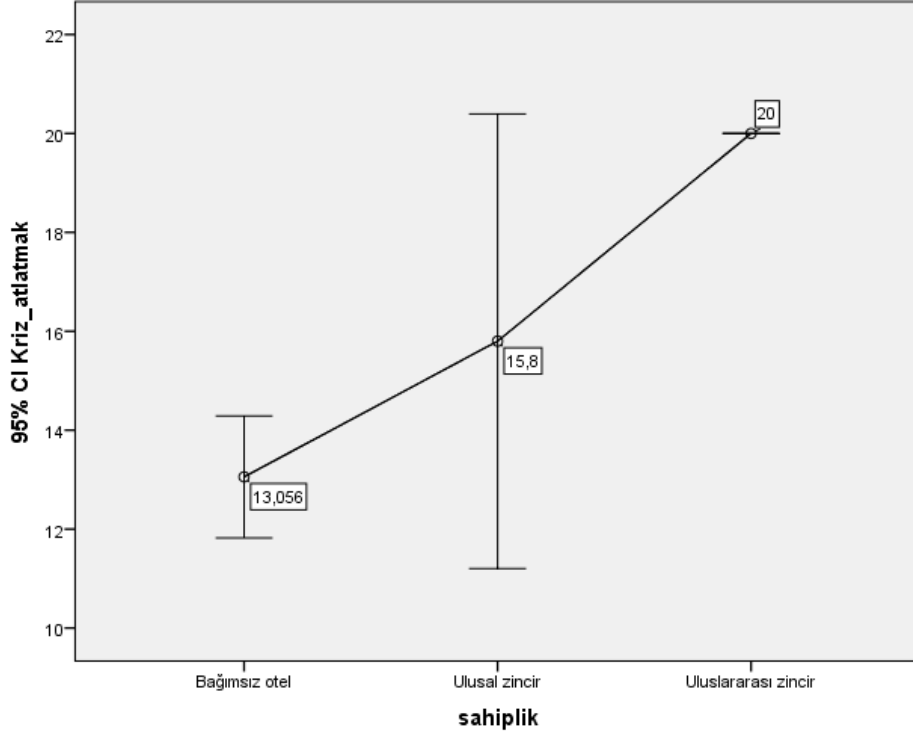
Şekil 3.9: Otellerin Personel Sayısına Göre Genel Anket Puanları



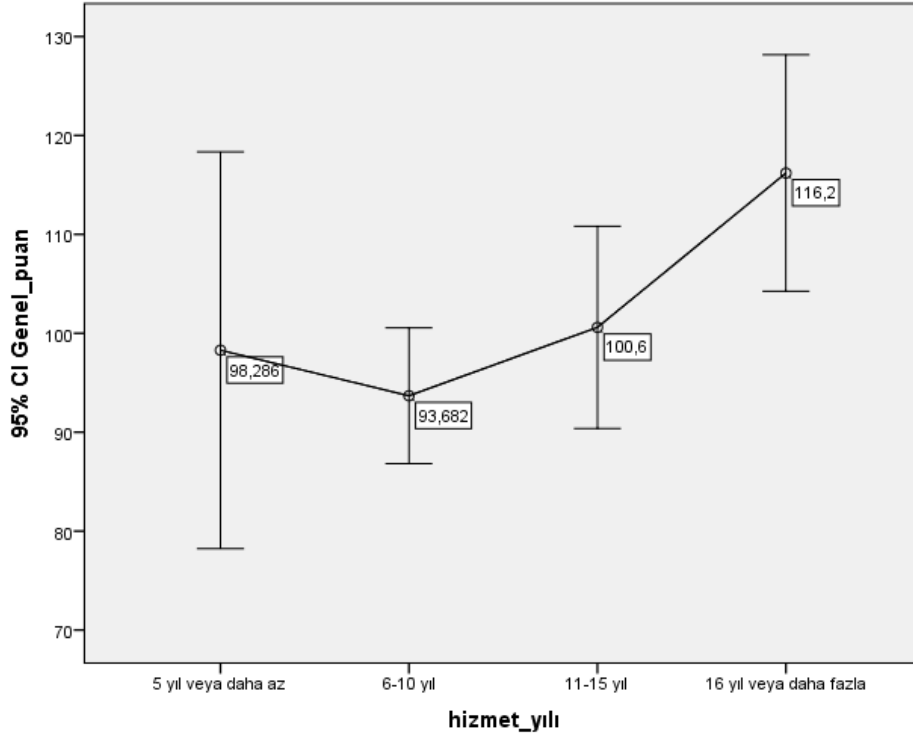
Şekil 3.10: Otellerin Sahipliğine Göre Genel Anket Puanları



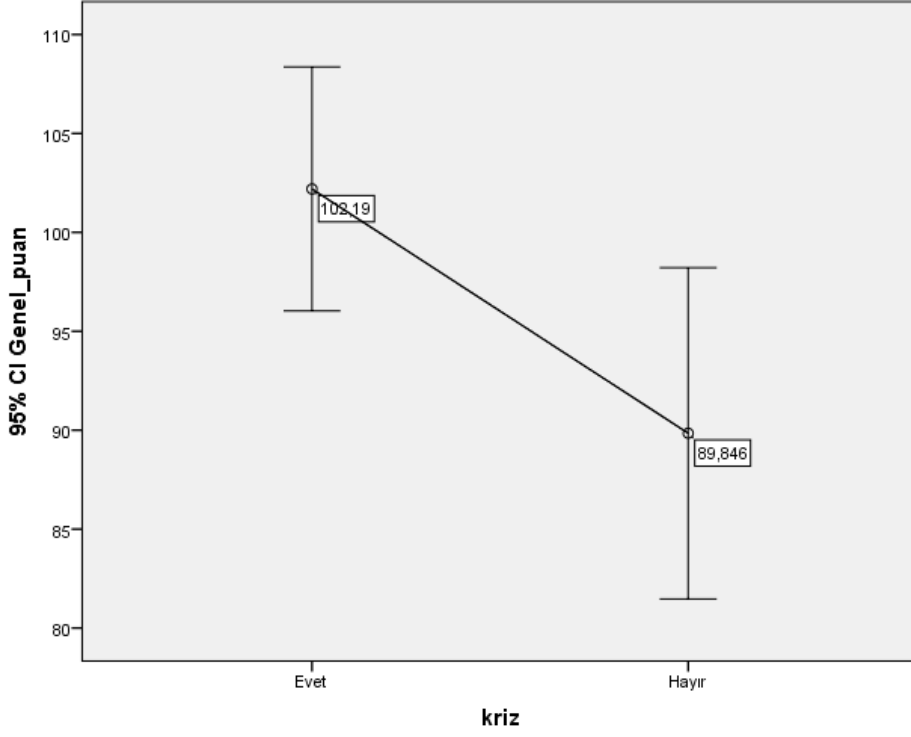
Şekil 3.11: Otellerin Sahipliğine Göre Kriz Yönetimi Düşüncesi Puanları



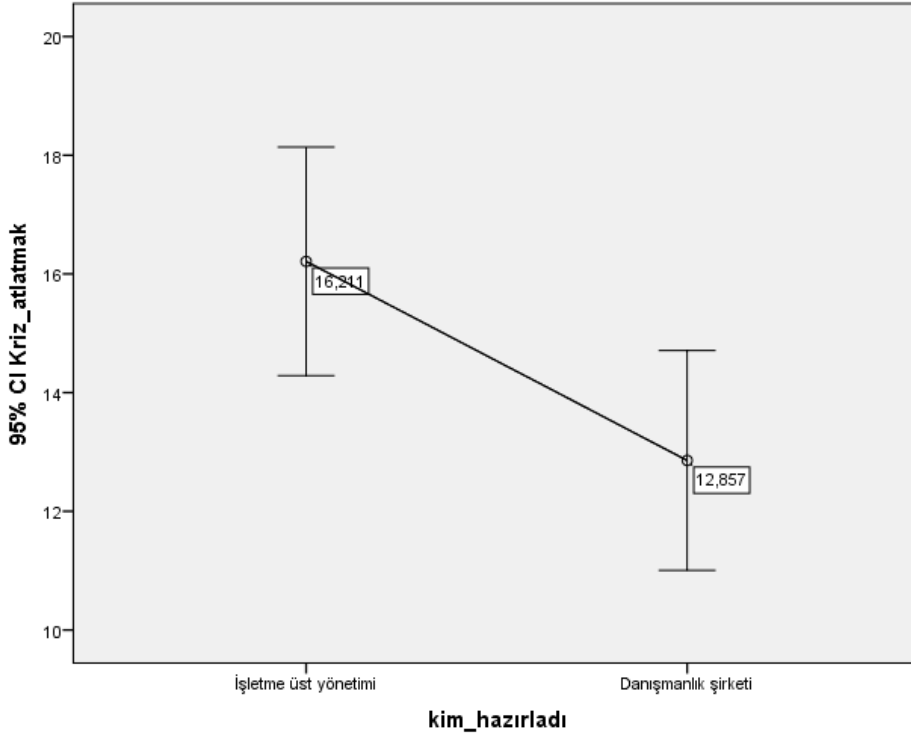
Şekil 3.12: Otellerin Sahipliğine Göre Krizi En Az Zararla Atlama Düşüncesi Puanları



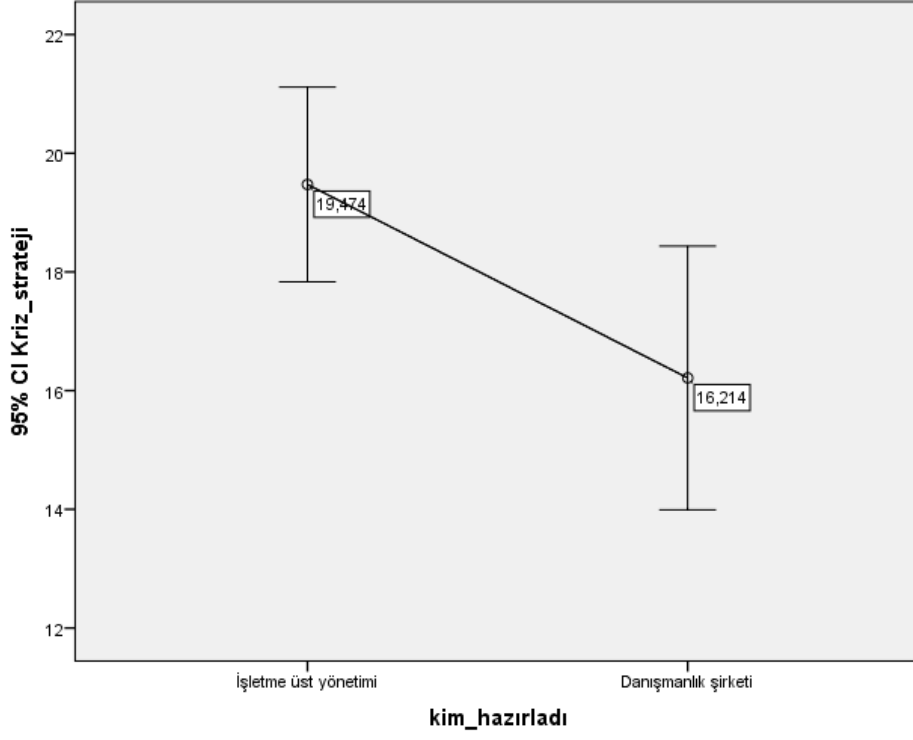
Şekil 3.13: Hizmet Yılına Göre Genel Anket Puanları



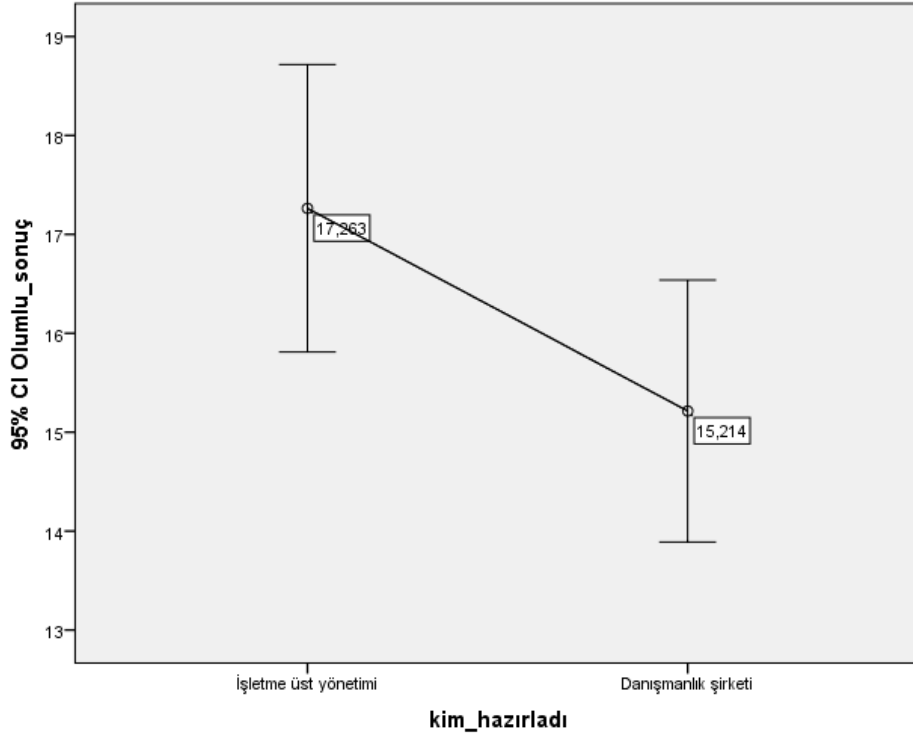
Şekil 3.14: Kriz Yönetim Planı Olma Durumuna Göre Genel Anket Puanları



Şekil 3.15: Kriz Planını Hazırlayan Birime Göre Krizin Atlatılması Puanları

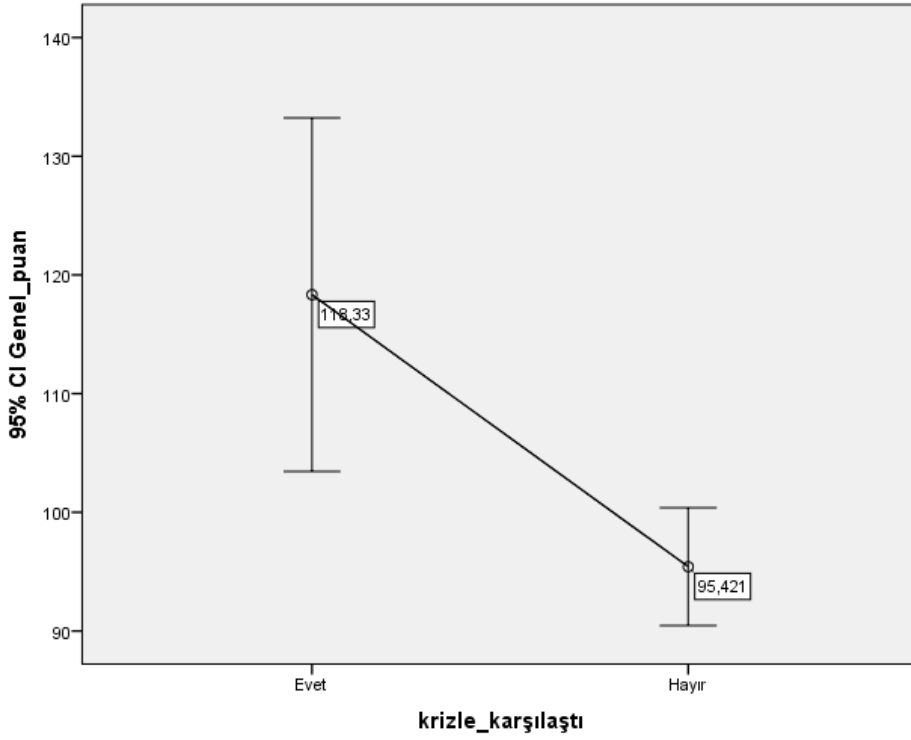


Şekil 3.16: Kriz Planını Hazırlayan Birime Göre Krizde Uygulanacak Strateji Puanları



Şekil 3.17: Kriz Planını Hazırlayan Birime Göre Kriz Sonrası Olumlu Sonuç Çıkarma Puanları

Otellerin faal oldukları döneme ait grupların anket puanı ve alt bileşenleri üzerinde anlamlı etkisi bulunmadı. Ankete cevap veren personelin pozisyonu genel anket puanı ve alt bileşenleri etkilemedi ($p=0,602$). Otelin bir kriz ekibi olup olmamasının ve ekipte bulunan personel sayısının verilen cevaplara etki etmediği anlaşıldı ($p=0,229$). Ancak bir krizle karşılaşan ve karşılaşmayan otellerin genel yaklaşım puanları arasındaki fark anlamlıydı ($p=0,004$). Kriz ile karşılaşan otellerin puan ortalaması 118,33 iken krizle karşılaşmayan otellerin puanı 95,42 dolaylarında kaldı (Şekil 3.18).



Şekil 3.18: Krizle Karşılaşma Durumuna Göre Genel Yaklaşım Puanları

Bir kriz yönetim planı olan otellerin olmayan otellere göre yedi alt bileşenden ne oranda etkilendiklerini belirlemek amacıyla lojistik regresyon analizi uygulandı. 33 ifadeden oluşan genel puan ve yedi alt bileşen puanları bağımsız değişken ve kriz yönetim planı olmama durumu referans alınarak Forward Stepwise yöntemiyle elde edilen modele yalnızca kriz yaklaşımı ($p=0,029$) ve krizi atlama ($p=0,048$) alt bileşenlerinin anlamlı katkı yaptığı hesaplandı ($-2LL=38,25$; Nagelkerke $R^2=0,415$). Daha sonra her bir alt bileşen için verilen cevapların kriz yönetim planı olması

üzerindeki etkileri incelendi. Kriz yönetimi konusunda otelin düşünceleri bileşenine verilen cevap sayısı az olduğundan bu bileşen ile ilgili model oluşturulmadı. Alt bileşenler içerisinde yalnızca otel yöneticisinin kriz anındaki yaklaşımı bileşenine ait “Krizi bütünüyle görmezden gelme ($p=0,043$; $OR(\%95)=15,65$ (0,966-253,64)” ve “Kriz ekibi oluşturmak ($p=0,006$; $OR(\%95)=6,99$ (1,75-27,92)” ifadeleri modele anlamlı katkı yaptı (Tablo 3.3). Bunun yanı sıra diğer alt bileşenler ile ilgili oluşturulan modellerin anlamlı olmadığı anlaşıldı. Uygulanan lojistik regresyon analizinin ki-kare analizi ile karşılaştırmaları yapıldı. Kriz yönetim planı ile ankette sorulan 29 ifade arasındaki ki-kare analizleri gerçekleştirildi. Yalnızca otel yöneticisinin kriz anındaki yaklaşımı faktöründeki “Krizi bütünüyle görmezden gelme ($p=0,019$)” ve “Kriz ekibi oluşturmak ($p=0,001$)” ifadeleri ile kriz döneminde krizi en az zararla atlatma faktöründeki “İşletmenin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi ($p=0,046$)”, “Erken uyarı sistemlerinin kullanılması ($p=0,004$)”, “Olası kriz türleri için kriz ekibinin oluşturulması ($p=0,002$)” ve “İşletmede oluşabilecek olası krizlerin etkilerinin önceden belirlenmesi ($p=0,037$)” ifadeleri kriz yönetim planı olması ile anlamlı ilişki içerisindeydi. İfadelerin tamamında katılma oranının veya önemli görülmesinin oranları planı olan otellerde daha yüksekti.

Tablo 3.3: Anlamalı Bulunan Lojistik Regresyon Modeli

Otel yöneticisinin kriz anındaki yaklaşımı				
Bağımsız	<i>p</i>	OR	%95 CI	
Krizi bütünüyle görmezden gelme	0,043	15,654	0,966	253,646
Krizi en kısa sürede çözme	0,776	1,247	0,272	5,724
Krizin geçmesini beklemek	0,631	0,766	0,258	2,270
Krizi önleyici erken uyarı sistemleri	0,161	0,328	0,069	1,560
Kriz ekibi oluşturmak	0,006	6,991	1,751	27,920
Sabit	0,158	0,005		
Bağımlı: Kriz yönetim planı olması, -2LL=29,83; R ² =0,596				

DEĞERLENDİRME, SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın neticesinde elde edilen verilere göre 2001-2015 zamanları arasında, araştırma alanına dahil olan otel işletmelerinin büyük bir bölümü krizle karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Otel işletme yöneticileri turizmde krizin en önemli faktör olarak yasal ve politik faktörler ikinci olarak ise işletme içi nedenleri göstermişlerdir. Etkisinin en az olduğu etken olarak ise teknolojik faktörleri göstermişlerdir.

Otel işletme yöneticilerinin kriz dönemlerinde karşılaştıkları olumsuz sonuçların en önemlisi otel imajı zarar görmesi ikinci olarak hızlı karar alma sorunu ortaya çıkmıştır ifadelerini belirtmiştir. Olumlu sonuçlar olarak; en önemlisi yeni stratejik modeller geliştirilmiştir. En kötüsü olarak ta devletin turizm desteği artmıştır ifadesi seçilmiştir.

Değerlendirmeye katılan 44 otel işletmelerin 24'ünün oda sayısının 201-300 arası olduğunu belirtmiştir. Otelin oda sayısının alt bileşen puanları içerisinde yalnızca kriz yönetimi konusunda otelin düşüncesini etkilediği görülmüştür. Diğer bileşenler üzerinde anlamlı etkisi olmadığı için otelin oda sayısının otelin genel düşüncesini etkilemediği görülmüştür.

Çalışanlarının sayısı sorulduğunda otel işletmelerinin tam yarısı yani 22 otelin personel sayısı 201-300 arası olduğu saptanmıştır. Otel oda sayısının alt puanları kriz yönetimi konusunda otelin düşüncesini etkilediği görülmüştür fakat yüksek oda sayısına ve düşük oda sayısına sahip otellerin daha olumlu düşüncenin olduğu bulgusuna varıldı. Personel sayısına göre otel düşüncesi krizde önemli faktörler ve krizi en az zararla atlama konusunda anlamlı düzeyde farklılıklar bulundu. Genel olarak personel sayısı artıkça otelin kriz yönetimi konusunda daha olumlu olduğu dikkat çekti.

Ankete katılan otel işletmelerinin sahiplik yapısına göre düşünceleri; ulusal zincire bağlı otellerin bağımsız otellere göre, uluslararası zincire bağlı otellerin ulusal zincire bağlı otellere oranla kriz yönetimi konusunda daha çok çaba harcadıkları görülmüştür. Buda otelin sahiplik yapısı otelin genel düşüncesini etkilediği görülmektedir.

Ankete katılan otellerin hizmet yılına göre kriz yönetimi konusunda anlamlı etkisi vardı. Ortalama değerler incelendiğinde hizmet yılı arttıkça otelin genel düşüncesi konusunda önemin arttığını söyleyebiliriz.

Ankete katılan otellerin kriz yönetim planı olup olmadığı alt bileşen puanları karşılaştırmaları yapıldı. Genel anket puanı ve krizi atlatma konusunda gruplar arasında anlamlı puan farkı bulundu bunun sonucunda kriz yönetim planı olan otellerin olmayan otellere göre daha olumlu katkı yaptığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan otellerin kriz yönetim planını kim hazırladı sorusuna işletme üst yönetimi ve danışmanlık şirketleri cevapları alındı bazı alt bileşen puanları üzerinde anlamlı etkisi olduğu fakat genel düşüncüyü etkilemediği anlaşılmıştır. Anlamlı etkisi bulunan alt bileşen puanlarının hepsinin kriz yönetim planını işletme üst yönetimine hazırlattığı görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında Bodrum bölgesindeki otel işletmelerinin büyük bir kısmı kriz yönetimi konusunda gereken önemi vermedikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak da kriz yönetimi konusunun ülkemizde yeni olması ve dış kaynakların etkisinin fazla olması söylenebilir.

Bu bağlamda otel işletmeleri kriz yönetimi çalışmalarını kriz öncesi kriz sonrası ve kriz anı olarak gruplandırabilirler. Kriz anında karşılaşmaları muhtemel olayları kriz senaryoları yardımı ile ne yapmaları konusunda bilgi sahibi olurlar daha sonra her bir üst yönetici kendi biriminde gerekli inceleme ve çalışmalara yapmaları gerekir. Buda krizi en az zararla atlatma konusunda yöneticilere yön gösterir. Zaten kriz yönetiminin temel amacı olası krizlerin hepsini önlemek değil kriz anında işletmede hızlı kararlar alarak ne yapması gerektiğini bilmesidir.

Kriz anında en büyük tehlike tepki verememek ve tıkanmalar karşısında alternatif geliştirememektir. Buda kriz yönetim planının ne kadar gerektiğini göstermektedir. Kriz yönetim planını sürekli olarak günü şartlarına uygun olarak yenilemeleri gerekmektedir.

Kriz yönetim ekibi oluşturmak lider olarak genel müdür eşliğinde departmanların üst yöneticilerinden oluşturulmalıdır. Ekip üyeleri sürekli olarak

çevrelerini izlemeli ve gelişmeler ve değişmeler hakkında birbirlerini haber vermeleri gerekmektedir.

Kriz anında personel sayısında düşüşe gitmek işletme çalışanları için yüksek derecede motivasyon düşüklüğüne neden olacağı için en son çözüm olarak değerlendirilmesi gerekir. Kriz döneminde yapılması gereken bir diğer çalışma ise pazar alanının genişletilmesi ya da değiştirme yoluna gitmelidir. Bu bağlamda ek gider olarak reklam giderlerini artırmalıdır. Bu gider zarar olarak görülmemelidir uzun vadede işletmenin imajına olumlu katkı yapacağını bilmek gerekir.

Sonuç olarak işletmelerin yaşadıkları her krizin aslında bir başlangıç olduğunu ve yaşanan her olaydan gerekli dersleri alarak gelecekte var olmalarında önemli rol oynayacaktır. Krizlerin olumlu ya da olumsuz sonuçları doğru analiz edilirse işletmelerin rakiplerine karşı devamlılığında avantaj elde edeceğini unutmamak gerekir.

KAYNAKÇA

- ABA**, Emel, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği**, (Harran Üniversitesi Araştırma Makaleleri), Şanlıurfa, 2011.
- AKAT**, Ömer, **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**, Ekin Kitabevi, Bursa, 1997.
- AKGEMCİ**, Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
- AKGÖL**, Alev, **Risk-Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, (Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Muğla, 2010.
- AKINCI**, Zeki, **Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma**, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi), Isparta, 2010.
- AKSOY**, İlke, **Çok Uluslu Şirketlerde Kriz Yönetimi**, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2004.
- AKSU**, Ali, **Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik**, (Journal Of Yaşar University), İzmir, 2009.
- AKSU**, Metin, **Kriz Yönetimi**, Kum saati Yayınları, İstanbul, 2010.
- AKYURT**, Munise, **Kriz Yönetimi**, (Bartın Üniversitesi Makale Çalışması), Bartın, 2015.
- ATAGÜN**, Muhammet Ali, **Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama**, (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2010.
- AYDIN**, Anıl, **İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi**, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2010.
- AYMANKUY**, Şimal Yakut, **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**, (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 6, 2001).
- BALTAŞ**, Zuhale, **Krizde Fırsatları Görmek**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- BARTON**, Laurance, **Crisis Management Preparing For and Managing Disasters**, The Cornell H.R.A. Quarterly, April, 1194.
- BREWTON**, C. **Managing A Crisis: The Comell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, November, 1987.

- COOMBS, W. Timothy, Ongoing Crisis Communication**, California, 1999.
- ÇELİK, Adnan, Kriz ve Stres Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010.
- ÇETİNALP, Hasan, Spor Şirketlerinde Kriz Yönetimi**, (Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim İşletme Programı Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014.
- DALLARYAN, Sezar, Turizm’de Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkileri**, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi), İstanbul, 2006.
- DEMİR, Mahmut ve DEMİR, Şirvan Şen, Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- DEMİR, Emrah Ömer, Turizm Sektöründe Kriz ve Kriz Yönetimi**, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2010.
- DRABEK, T.E, Disaster Responses Whitin The Tourism Industry**, International Journal Of Mass Emergencies and Disasters 13 (1). 1995.
- DRUCKER, Peter. F, Management Challenges For The 21st Century**, Butterworth-Heineman, Oxford, 1999.
- DURGUN, Ayşe, GÖVDERE, Bekir, 2008 Küresel Krizin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkileri Üzerine Bir Analiz**, (Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt/Vol. XXX, Sayı/No. 1), Bursa, 2011.
- ERSÖZ, Yıldız, Ekonomik Krizlerin Hazır Giyim Sektörüne Etkileri ve Kriz Yönetimi**, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Giyim Endüstrisi ve Giyim Sanatları Eğitim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010.
- ERYILDIZ, Meryem Menal, Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma: Agregat İşletmeleri Örneği**, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2010.
- FEICHTINGER, G., F. R. HARTL, M. P. KORT, and A. J. NOVAK, Terrorism Control in the Tourism Industry**, Journal of Optimization Theory and Applications, 108 (2), 2001.
- GARDA, Betül, Macera Turizmi Pazarlaması**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2014.
- GÖÇEN, Sedat, YİRİK, Şevket, YILMAZ, Yusuf, Türkiye’de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri**, (Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 16 Sayı: 2, 2011).
- KADIBEŞEGİL, Salim, Kriz Geliyorum Der**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002.
- KALKAN, İlgi, Turizm İşletmelerinde Kriz Döneminde Pazarlama Stratejileri ve Muğla İli Örneği**, (Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Muğla, 2010.

KARADEVECİ, Zehra Buket, **Kriz Ortamında Turizm İşletmelerinde Risk Yönetimi ve Finansal Kararlar**, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2004.

KARAMAN, Levent, **Turizm Yöneticilerinin El Kitabı**, Nesa Basın Yayın, İstanbul, 2004.

KARLIK, Taylan, **Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Kurumsal Örnekler**, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

KOZAK, Metin, **KOZAK**, Meryem A. ve **KOZAK**, Nazmi, **Genel Turizm (İlkeler ve Kavramlar)**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

KÖROĞLU, Ahmet, **Turizmde Kriz Yönetimi Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama** (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ana bilim dalı Doktora Tezi), Balıkesir, 2004.

KÜÇÜKALTAN, Derman, **TÜKELTÜRK**, Şule A. ve **ÇİFTÇİ**, Gülsel, **Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.

LEE, Y. F. , **HARRALD J. R.** **Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management: Analytical Capability**, Disaster Prevention and Management, 8 (3), 1999.

MESTÇİ, Aytaç, **Tekno Şirketlerde Kriz Yönetimi**, Pusula Yayıncılık, İstanbul, 2013.

MITROFF, I. Ian , **ANAGNOS**, Gus , **Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management**, Amacom: Saranac Lake, New York, 2000.

OLALI, Hasan, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1973.

ONGAN, Serdar, **MENG**, Fang, **Gelişen Çin Turizm Pazarı ve Türkiye**, Nesil Matbaacılık, İstanbul, 2010.

ÖZTAŞ, Kadir ve **KARABULUT**, Tahsin, **Turizm Ekonomisi (Genel Turizm Bilgileri)**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

ÖZTÜRK, Burcu, **Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama**, (Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010.

PATAN, Günseli Nilhan, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi** (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2009.

PERÇİN, Nilüfer Şahin, **ÖZGÜL**, Eda, **Turizm işletmelerinde Kriz Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

PİZZAM, Abraham. **A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations**, Journal of Travel Research. Vol.38, August, 1999.

SEÇİLMİŞ, Cihan, **SARI**, Yaşar, **Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma**, (Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 15 Sayı: 1, 2010).

SERİN, Mehmet, **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi Açısından Terörizmin Turizme Etkisinin Analizi**, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008.

SEZGİN, Ferudun, **Kriz Yönetimi**, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi), Ankara

STEVE, Fink, **Crisis Management Planning For The Inevitable**, New York, Amacom Yayınları, 1986.

SUMER, Haluk ve **PERNSTEINER**, Helmut, **Kriz Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2009.

ŞAHİN, Seda, **Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama**, (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir, 2005.

ŞAPOLYO, Enver Behnan, **Türkiye Turizm Rehberi ve Anıtlar Tarihi**, Kültür Kitabevi, İstanbul, 1971.

ŞEN, Fatih, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Analizi**, (Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim İşletme Programı Dalı Yüksek Lisans Tezi), Karaman, 2011.

ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 2001.

TACK, Philip, **Kriz Zamanı Yönetimi**, ilgi yayınları İstanbul, 1998.

TAĞRAF, Hasan, **ARSLAN**, N. Talat, **Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, (Cumhuriyet Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt: 4 Sayı:1), Sivas, 2003.

T.C. TURİZM BAKANLIĞI, **Turizmde Kriz Yönetimi**, 2005.

TEKİN, Mahmut ve **ZERENLER**, Muammer, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, Günay Matbaacılık, Konya, 2012.

TOPUZ, Çetin, **Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri: Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama**, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi), Konya, 2009.

TUNA, Muharrem, Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1997.

TUTAR, Hasan, Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

TURAN, Çağdaş, Kriz Dönemlerinde Yerli Firma Gıdalarındaki Kriz Yönetimi, (Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

TÜFEKÇİ, Nazlı Deniz, Türkiye’de Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi ve Bu Alanda Bir Uygulama, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010.

TÜZ, Melek Vergiliel, Kriz Yönetimi (Uygulama İçin Temel Adımlar), Bursa, 2008.

TÜZ, Melek Vergiliel, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, Bursa, 2001.

ÜNÜSAN, Çağatay, SEZGİN, Mete, Turizm Pazarlaması, Literatürk Yayıncılık, İstanbul, 2007.

YAVAŞ, Engin, İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmenin Kriz Aşağılığına Olan Etkileri, (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2014.

YEŞİLTAŞ, Murat, ÖZTÜRK, İlker, TÜRKMEN, Fatih, Terör Faaliyetlerinin Turizm Sektörüne Etkilerinin Çözüm Önerileri Perspektifinde Değerlendirilmesi, (Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: X Sayı: 1, Haziran 2008).

YILMAZ, Burcu Selin, YILMAZ, Özgür Devrim, Terörizm ve Terörizm Hedefi Olarak Turizm Endüstrisi, (Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Cilt:4 Sayı: 13, 2005).

YILMAZ, Özgür Devrim, Turizm işletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlgili Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi), İzmir, 2004.

EK-1 ANKET

Sayın yönetici

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalın Yüksek Lisans Tezi için tarafımda yürütülmektedir. Çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinin yaşadıkları krizlere hazırlıklı olma düzeylerini, krizlerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkisini ve işletme yöneticilerinin bakış açılarını değerlendirmektir.

Çalışma sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmada işletme adı geçmeyecektir. Bu sebeple yöneltilen soruları önemseyerek cevaplamanız sonuçların geçerliliği için önem arz etmektedir.

Çalışmaya gösterdiğiniz özen için teşekkürlerimizi sunarız.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Mehmet AŞIK

Turizm İşletmeciliği

ANKET SORULARI

Anketi cevaplayan kişinin oteldeki pozisyonu:

() İşletme sahibi () Üst yönetici () Diğer.....

Otele İlişkin Genel Bilgiler

1. Otel tipi: () 4 yıldız () 5 yıldız () Tatil köyü
2. Otelinizin oda sayısı: () 100'den az () 101-200 () 201-300
() 3001-400 () 401'den fazla
3. Otelin sahiplik yapısı:
() Bağımsız otel () Ulusal zincire bağlı () Uluslararası zincire bağlı
4. Otelinizde personel sayısı: () 100'den az () 101-200 () 201-300
() 301-400 () 400'den fazla
5. Otelinizin faaliyet dönemi: () 12 ay açık () Sezonluk
6. Otelinizin kaç yıldır hizmet vermektedir: () 5 yıl ya da daha az
() 6-10 yıl () 11-15 () 16 yıl ya da daha fazla
7. Otelinizin herhangi bir kriz türü için hazırlanmış kriz yönetim planı var mı? : () Evet () Hayır

Eğer 7. soruya cevabınız **hayır** ise 8. soruyu geçiniz

8. Otelinizin yönetim planını kim ve ya hangi kuruluş hazırlamıştır?
() İşletme üst yönetimi () Danışmanlık şirketleri () Diğer
9. Otelinizde kriz yönetim ekibi oluşturulmuş mudur?
() Evet () Hayır

Eğer 9. soruya cevabınız **hayır** ise 10. soruyu geçiniz

10. Oluşturduğunuz yönetim ekibi kaç kişiden oluşmaktadır? () 0-10

() 11-15 () 16-20 () 20'den fazla

11. 2001-2015 yılları arasında otelinizde, herhangi bir krizle karşılaştınız mı? : () Evet () Hayır

Eğer 11. soruya cevabınız **hayır** ise 12. soruyu geçiniz.

12. **Kriz yönetim konusunda otelinizin düşüncesi nedir?** (Aşağıdaki ifadeler doğrultusunda işletmenizin düşüncesini belirtiniz. Ölçek değerleri: **1-** Kesinlikle katılmıyorum **2-**Katılmıyorum **3-**Kararsızım **4-**Katılıyorum **5-** Kesinlikle katılıyorum).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
Yaşanmış krizler otel işletmelerini kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmayı zorlamaktadır.	1	2	3	4	5
Kriz yönetimi işletmeler için yüksek maliyetli uzmanlık gerektiren lüks olaydır.	1	2	3	4	5
Kriz yönetimi Türkiye'deki otel işletmeleri tarafından tam olarak bilinmeyen yeni bir konudur.	1	2	3	4	5
Turizmde yaşanan her kriz özeldir bu sebeple kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir çalışma gereklidir.	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz)	1	2	3	4	5

13. Otelinizde oluşan krizde hangi faktörler önemli olmuştur? (Önem seviyesine göre cevaplayınız. **1**-Hiç önemli değil **2**-Az önemli **3**-Orta düzeyde önemli **4**-Yüksek düzeyde önemli **5**-Çok önemli).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
Ekonomik faktörler	1	2	3	4	5
Teknolojik faktörler	1	2	3	4	5
Doğal afetler	1	2	3	4	5
İşletme içi nedenler	1	2	3	4	5
Yasal ve politik faktörler	1	2	3	4	5
Diğer nedenler(Lütfen belirtiniz)	1	2	3	4	5

14. Bir otel yöneticisinin kriz anındaki yaklaşımı sizce nasıl olmalıdır? (Aşağıdaki ifadeler doğrultusunda düşüncenizi belirtiniz. Ölçek değerleri: **1**- Kesinlikle katılmıyorum **2**-Katılmıyorum **3**-Kararsızım **4**-Katılıyorum **5**- Kesinlikle katılıyorum).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
Krizi bütünüyle görmezden gelme	1	2	3	4	5
Krizi en kısa sürede çözmek için gerekenleri yapmak	1	2	3	4	5
Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini beklemek	1	2	3	4	5
Krizi önleyecek erken uyarı sistemlerini kullanmak	1	2	3	4	5
Kriz ekibi oluşturmak	1	2	3	4	5
Diğer(Lütfen belirtiniz)	1	2	3	4	5

15. **Kriz dönemi öncesinde krizden korunmak ya da en az zararlarla atlatabilmek için aşağıdakileri önem derecesine göre belirtiniz? (1-Hiç önemli değil 2-Az önemli 3-Orta düzeyde önemli 4-Yüksek düzeyde önemli 5-Çok önemli).**

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
İşletmenin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi	1	2	3	4	5
Erken uyarı sistemlerini kullanarak kriz sinyallerinin fark edilmesi	1	2	3	4	5
Olası kriz türleri için yönetim planı ve kriz ekibinin oluşturulması	1	2	3	4	5
İşletmede oluşabilecek olası krizlerin etkilerini önceden belirlenmesi ve önlemlerin alınması	1	2	3	4	5

16. **Oteliniz kriz dönemleri içerisinde nasıl bir stratejiler izlemiştir? (Aşağıdaki ifadeler doğrultusunda işletmenizin düşüncelerini ölçek değerlerinde belirtiniz. 1-Kesinlikle uygulanmadı 2-Uyhulanmadı 3- Belirsiz 4-Uygulandı 5-Kesinlikle uygulandı).**

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
Personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	1	2	3	4	5
Farklı satış teknik kanallarının kullanılması	1	2	3	4	5
Reklam ve tanıtım için harcamaların arttırılması	1	2	3	4	5
Yeni pazar olanaklarının araştırılması	1	2	3	4	5
Otelde kaynak tüketiminde tasarrufa yönelmesi	1	2	3	4	5
Diğer (Lütfen belirtiniz)	1	2	3	4	5

17. Yaşadığınız krizlerden ne çeşit olumlu sonuçlar aldınız? (Aşağıdaki ifadeler doğrultusunda işletmenizin düşüncesini belirtiniz. Ölçek değerleri: **1**- Kesinlikle katılmıyorum **2**-Katılmıyorum **3**-Kararsızım **4**-Katılıyorum **5**- Kesinlikle katılıyorum).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
Yeni stratejik modeller geliştirilmiştir	1	2	3	4	5
Yeni yatırım olanakları ortaya çıkmıştır	1	2	3	4	5
Devletin turizm desteği artmıştır	1	2	3	4	5
Küçülme stratejisi uygulanmıştır	1	2	3	4	5
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı olma duruma gelinmiştir	1	2	3	4	5
Diğer(Lütfen belirtiniz)	1	2	3	4	5

18. Yaşadığınız krizlerden ne tür olumsuz sonuçlarla karşılaştınız? (Aşağıdaki ifadeler doğrultusunda işletmenizin düşüncesini belirtiniz. Ölçek değerleri: **1**-Kesinlikle katılmıyorum **2**-Katılmıyorum **3**-Kararsızım **4**-Katılıyorum **5**-Kesinlikle katılıyorum).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
Hızlı karar alma sorunu çıkmıştır	1	2	3	4	5
Çalışanların motivasyonu düşmüştür	1	2	3	4	5
Otel imajı zarar görmüştür	1	2	3	4	5
İşletme karlılığında düşüş olmuştur	1	2	3	4	5
Otel doluluk oranında düşüş olmuştur	1	2	3	4	5
Diğer(Lütfen belirtiniz)	1	2	3	4	5