

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2019-YL-011

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: İSTANBUL FATİH İLÇESİ ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
Yunus ÖZHASAR

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Zehra EĞE

AYDIN- 2019

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yunus ÖZHASAR tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği” başlıklı tez, 07/01/2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan:	Dr. Öğr. Üyesi Zehra EĞE	ADÜ	
Üye :	Prof.Dr. Abdullah TANRISEVDİ	ADÜ	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Ali İzzet Yılmaz	Hitit Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarihsayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdür V.

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.././2019

Yunus ÖZHASAR

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI: İSTANBUL FATİH İLÇESİ ÖRNEĞİ

Yunus ÖZHASAR

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zehra EGE

2019, XVI + 125 sayfa

Devletler, kurumlar ve işletmeler yaşam döngülerinin çeşitli aşamalarında birtakım krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Bu krizler kimi zaman krizi yaşayan yapının kendisinden kaynaklanan nedenlerden, kimi zaman ise tamamen kendilerinin dışında gelişen süreçlerden doğabilir. Kriz durumları normal dönemlerde uygulanan yaklaşımların yetersiz kaldığı dönemlerdir. Bu nedenle kriz durumlarında, krizi en az zararla atlattak için, işletmelerin yeni birtakım uygulamaları hayata geçirmesi beklenmektedir. Bu uygulamaların oluşturduğu yönetim, kriz yönetimi olarak adlandırılır.

Kriz yönetimi 3 temel aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi olarak ifade edilebilir. Her bir aşamada birbirinden farklı bazı yöntemler uygulanmalıdır. Etkin bir kriz yönetimi için bu sürecin iyi bir şekilde yürütülmesi gerekir.

2015 yılının Haziran ayı itibariyle Türkiye’de gerçekleştirilen çok sayıda terörist eylemin yanı sıra yaşanan bazı güvenlik problemleri ve politik sorunlar Türkiye turizmini krize sürüklemiştir. Bu kriz diğer turistik bölgeleri olduğu gibi İstanbul’un önemli turistik merkezlerinden biri olan Fatih’i de etkilemiştir. Bu araştırmada Fatih ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin söz konusu kriz döneminde gösterdikleri kriz yönetimi uygulamaları ele alınmıştır. Bu kapsamda maksimum çeşitlilik örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemi ile seçilmiş 3 yıldızlı, 4 yıldızlı, 5 yıldızlı ve özel belgeli tesislerden oluşan 22 konaklama işletmesinin üst düzey yöneticisi ile görüşülmüştür. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanılmıştır ve betimsel analiz yöntemi ile analiz edilip yorumlanmıştır. Yapılan çalışma sonucu krizin bölgedeki konaklama işletmelerine oldukça önemli zararlar verdiği görülmüştür. İşletmelerin kriz yönetimi anlayışlarının büyük oranda birbirine benzediği ve genel olarak kriz öncesi yönetimi

anlayışının başarısız olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin kriz anında giderlerini azaltmak için personel çıkarmak, ücretsiz izinler vermek, borç yapılandırmak, hizmet kalitesini düşürmek gibi yöntemler uyguladığı, gelirlerini arttırmak için ise yeni aracı kuruluşlarla anlaşmalar yaptıkları, internet üzerinden reklam verdikleri, aracı kuruluşlara ödenen komisyonları arttırarak daha fazla rezervasyon almaya çalıştıkları görülmüştür. Krizi diğerlerine göre daha hafif atlatan iki işletmenin ise kriz öncesi dönemde daha başarılı bir yönetim gerçekleştirdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle konaklama işletmeleri için kriz öncesi yönetimini ihmal etmemeleri tavsiye edilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Kriz, Kriz Yönetimi, Terör, Güvenlik Sorunları, Fatih.



ABSTRACT

CRISIS MANAGEMENT PRACTICES IN ACCOMMODATION ENTERPRISES: SAMPLE OF İSTANBUL FATİH DISTRICT

Yunus ÖZHASAR

Master Thesis at Tourism Management

Supervisor: Assist. Prof. Dr Zehra EGE

2019, XVI + 125 Pages

States, institutions and businesses may face some crises at various stages in their life cycle. These crises may sometimes result from the factors arising from the structure of the enterprises itself, or from the processes that develop completely outside of them. Crisis is the period when the methods applied in normal periods are insufficient. For this reason, in case of crisis, the enterprises are expected to implement some new practices in order to overcome the crisis with the least damage. The management of these practices is called crisis management.

Crisis management consists of three basic stages. These stages can be expressed as pre-crisis management, crisis management and post-crisis management. At each stage, different methods should be applied. For an effective crisis management, this process needs to be done well.

As of June 2015, a large number of terrorist acts that took place in Turkey as well as experiencing some security problems and political problems have led to the tourism crisis in Turkey. This crisis has affected a lot of tourist area as well as Fatih, which is one of the major tourist attractions of Istanbul, In this research, the crisis management practices of the accommodation companies operating in Fatih district during the crisis period were discussed. In this context, senior managers of 22 accommodation establishments, consisting of 3-star, 4-star, 5-star and private certificated facilities, selected with maximum diversity sampling and snowball sampling method was interviewed. The data of the study were collected by semi-structured interview method and analyzed and interpreted by descriptive analysis method. As a result of the study, it was observed that the crisis caused considerable damage to the accommodation enterprises in the region. It has been determined that the crisis management approaches of the enterprises are very similar and the understanding of

the pre-crisis management is unsuccessful. It was observed that in the event of a crisis, businesses implemented methods such as destaffing, granting unpaid time offs, debt restructuring and lowering the service quality to reduce their expenses. And to increase their income, they make deals with new intermediary firms, place ads online and try to get more reservations by increasing the commissions given to the intermediary firms. It was understood that the enterprises that managed to overcome the crisis with less damage than others had a more successful management in the pre-crisis period. Parallel to this, it is recommended that enterprises give more importance to pre-crisis management.

KEYWORDS: Crisis, Crisis Management, Terror, Security Problems, Fatih.



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması sürecinde ihtiyaç duyduğum her noktada benden yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanı hocam Dr. Öğr. Üyesi Zehra EGE'ye

Yüksek lisansa başladığım günden tez sunumuna geldiğim güne kadarki tüm süreçlerde benimle fikirlerini, kaynaklarını ve vaktini paylaşan arkadaşım Ecem KÜÇÜKGÜNEY ve aynı süreçte ulaşılması gereken makaleler konusunda sonsuz desteğini aldığım 'kabahatinbuyugukendisindeolanadam' rumuzlu Ekşi Sözlük kullanıcısına ,

Bütün eğitim hayatım boyunca beni koşulsuz destekleyen her zaman benim için en iyisini isteyen annem Makbule ÖZHASAR ve babam Ramazan ÖZHASAR'a, benden maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen abim Yusuf ÖZHASAR ve kardeşlerim Zeynep ÖZHASAR ile Emine ÖZHASAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Yunus ÖZHASAR

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ	xv
KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	7
1. KRİZ YÖNETİMİ	7
1.1. Kriz Kavramı	7
1.2. Krizlerin Nedenleri	10
1.2.1. İçsel Faktörler	10
1.2.1.1. Yönetim.....	11
1.2.1.2. Personel	11
1.2.1.3. Örgüt yapısı	11
1.2.1.4. İşletmenin yaşam döngüsü	12
1.2.1.5. Teknik materyallerden kaynaklanan nedenler.....	12
1.2.1.6. İnternet ve sosyal medyadan kaynaklanan krizler.....	12
1.2.2. Dışsal Faktörler.....	13
1.2.2.1. Ekonomik faktörler	13
1.2.2.2. Politik ve yasal faktörler	14
1.2.2.3. Doğal faktörler	15
1.2.2.4. Uluslararası faktörler.....	15

1.2.2.5. Toplumsal yapı.....	16
1.2.2.6. Teknolojik gelişmeler.....	16
1.3. Krizlerin Evreleri	16
1.3.1. Kriz Öncesi Dönem	16
1.3.2. Kriz Dönemi	17
1.3.3. Kriz Sonrası Dönem	18
1.4. Krizlerin Sonuçları.....	18
1.4.1. Krizlerin Olumsuz Sonuçları	18
1.4.2. Krizin Olumlu Sonuçları.....	19
1.5. Kriz Yönetimi	20
1.5.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri ve Amaçları	21
1.5.2. Kriz Yönetiminin İlkeleri	23
1.5.3. Kriz Yönetim Süreci	23
1.5.4. Kriz Süreçlerinde İşletme Yönetimi	28
1.5.4.1. Kriz Öncesi işletme yönetimi	28
1.5.4.2. Kriz Esnasında İşletme Yönetimi.....	34
1.5.4.3. Kriz sonrası yönetim uygulamaları	39
1.5.5. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	40
1.5.5.1. Proaktif yönetim yaklaşımı	41
1.5.5.2. Reaktif yönetim yaklaşım.....	41
1.5.6. Kriz ve Risk Yönetimi	42
2. BÖLÜM.....	44
2. OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ.....	44
2.1. Turizm Sektörü	45
2.1.1. Turizm Sektörünün Özellikleri	46
2.1.2. Turizm Sektöründe Yaşanan Krizlerin Nedenleri	46
2.1.3. Krizlerin Turizm İşletmeleri Üzerindeki Etkileri	55

2.2. Konaklama İşletmelerinde Kriz ve Yönetimi	56
2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Krize Neden Olan İçsel Faktörler.....	58
2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Krize Neden Olan Dışsal Faktörler	59
2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci.....	63
2.2.3.1. Konaklama işletmelerinde kriz öncesi yönetimi	65
2.2.3.2. Konaklama işletmelerinde kriz anı yönetimi	70
2.2.3.3. Konaklama işletmelerinde kriz sonrası yönetim	73
2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek Stratejiler ..	74
2.2.4.1. Finansal stratejiler	75
2.2.4.2. Pazarlama ve üretim stratejileri.....	76
2.2.4.3. Yönetim ve organizasyon stratejileri.....	77
3. BÖLÜM.....	79
3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI İSTANBUL FATİH ÖRNEĞİ	79
3.1. Araştırmanın Amacı.....	79
3.2. Araştırmanın Yöntemi	79
3.2.1. Araştırmanın Çalışma Sahası ve Çalışma Grubu.....	80
3.2.2. Görüşme Sorularının Hazırlanması	81
3.2.3. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi	81
3.2.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği	82
3.3. Araştırmanın Bulguları	83
3.3.1. İşletmelerin ve Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	84
3.3.2. Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bulgular	86
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	109
5. KAYNAKLAR	116
6. EKLER	123
ÖZGEÇMİŞ	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları	23
Şekil 1.2. Kriz Senaryolarının Hazırlanma Süreci	32
Şekil 1.3. Kriz Barometresi	36
Şekil 3.1. Krizin İşletmede Yarattığı Olumlu Etkiler	100



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Kriz ile Sorun Arasındaki Fark	8
Tablo 1.2. İçsel ve Dışsal Kriz Nedenleri.....	10
Tablo 2.1. Türkiye'ye Gelen Turist Sayıları, Turizm Gelirleri ve Değişim Oranları.....	53
Tablo 2.2. Konaklama İşletmeleri İçin Örnek Kriz Yönetim Planı.....	69
Tablo 3.1. İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	84
Tablo 3.2. İşletmelere Dair Özellikler	85
Tablo 3.3. İşletmelerin 2016 Turizm Yılı'nı Değerlendirmesi	90
Tablo 3.4. Krizin Temel Nedenleri.....	90
Tablo 3.5. Krizi Tahmin Etme Durumu	92
Tablo 3.6. Krize Hazırlık Veya Yönetim Planı Mevcudiyeti	93
Tablo 3.7. Krizin Olumsuz Etkileri	95
Tablo 3.8. Kriz Döneminde Satış Fiyatı ve Doluluklardaki Düşüş	96
Tablo 3.9. Krizin Olumlu Etkileri	100
Tablo 3.10. Kriz Anı Uygulamaları.....	102
Tablo 3.11. Kriz Yönetimi Performans Değerlendirmesi.....	103
Tablo 3.12. Krizin Şu Anki Durumu	105
Tablo 3.13. Kriz Sonrası Uygulamaları.....	106
Tablo 3.14. Kriz Yönetimi Anlayışındaki Değişim.....	107

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Görüşülen Konaklama Tesisleri.....	123
Ek 2. Görüşme Soruları	124



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BP	: British Petroleum
DAEŞ	: Ad Dawlah Al Islamiyah Fil Ash Sham
FDA	: The Food and Drug Administration
HIV	: Human Immunodeficiency Virus
KDV	: Katma Değer Vergisi
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PKK	: Partiya Karkerên Kurdistan
SARS	: Severe Acute Respiratory Syndrome
TAK	: Teyrebazen Azadiye Kurdistan
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliği
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UNWTO	: United Nation World Tourism Organisation
WTTC	: The World Travel and Tourism Council

GİRİŞ

Kriz bir organizasyonun tahmin etme ve engel olma fonksiyonlarını aşan, stratejik hedeflerin ve operasyonel süreçlerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden, meydana gelişıyla yönetim birimleri için sürpriz olan, gerilim dolu bir süreç olarak tanımlanabilir (Pira ve Sohodol, 2012). İşletmeler kimi zaman kendilerinden kaynaklanan nedenlerle kimi zaman da kendi kontrolleri dışında gelişen nedenlerle krizlerle karşı karşıya kalabilirler. İşletmelerin normal işleyişlerine sekte vuran ve birtakım zararlara neden olan krizler söz konusu olduğunda, krizin olmadığı dönemlerdeki gibi hareket etmek hatalı bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle kriz dönemlerinde, krizi en az hasarla atlattıktan bir an önce kriz öncesi düzene dönebilmek için hayata geçirilen bazı stratejiler, yaklaşımlar ve uygulamalar kriz yönetimi olarak ifade edilebilir.

2015 ve 2016 yılları Türkiye’de terör olaylarının yeniden patlak verdiği yıllar olarak tanımlanabilir. 6 Ocak 2015 yılında Sultanahmet Meydanında 1 polis memurunun şehit olması ile sonuçlanan canlı bomba saldırısı, 30 Ocak günü Taksim Meydanı’nda görev yapan polis memurlarına yönelik silahlı saldırı, Mart ayında savcı Mehmet Selim Kiraz’ın makamında suikaste uğraması, 11 Nisan günü bir fidan dikim etkinliğinde PKK ile Türk Silahlı Kuvvetleri arasında yaşanan çatışma, 20 Temmuz Suruç Saldırısı, 10 Ekim’de 103 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan Ankara Garı canlı bomba eylemleri, 2016 yılında da Taksim, Sultanahmet, Atatürk Havalimanı gibi turistik bölgelerde yaşanan terör olayları, 15 Temmuz darbe girişimi, 2016’yı 2017’ye bağlayan yılbaşı gecesinde turistik bir gece kulübünde 39 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan terör eylemleri yaşanmıştır. Bu süreçte birçok terör eylemi daha yaşanmış, aynı zamanda Rusya Federasyonuna ait bir savaş uçağının sınır ihlali yapması sebebiyle Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından düşürülmesi sonucu bir başka güvenlik krizi patlak vermiş, Rusya tarafından uygulanan çeşitli yaptırımlar Türk turizmini oldukça zora sokmuştur.

Yaşanan bu terör olayları toplamda ülke imajıyla ilgili birtakım problemler yaratırken turizm işletmelerini de son derece zorlu bir süreçle baş başa bırakmıştır. Büyük cruise şirketlerinin rotalarını değiştirmeleri, Rusya’nın turizm ambargosu gibi olayların yanı sıra bireysel rezervasyon iptalleri de son derece sıklaşmıştır. Özellikle Taksim, Sultanahmet, Beşiktaş, Reina, Atatürk Havalimanı gibi turistik bölgelerde gerçekleştirilen terör eylemleri Türk turizmine büyük zarar vermiş ve 2016 yılında turizmde yaşananlar Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından turizm krizi olarak nitelenmiştir.

Sultanahmet Camii, Ayasofya Müzesi, Yerebatan Sarnıcı, Kapalıçarşı, Süleymaniye Camii gibi birçok tarihi ve kültürel turistik unsurun yanı sıra yüzlerce konaklama işletmesine de ev sahipliği yapan Fatih ilçesi, turizm krizinin yaşandığı ilçelerden biri olmuştur.

Bu tez çalışmasında, 2015 ve 2017 yılları arasında yaşanan terör eylemlerine bağlı olarak ortaya çıkan kriz ortamının İstanbul'un Fatih ilçesindeki konaklama işletmeleri üzerindeki etkileri ve bu işletmelerin hayata geçirdiği kriz yönetimi uygulamaları açığa çıkarılmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu kriz ve kriz yönetimi kavramları hakkında bilgi vermek ve İstanbul'un Fatih ilçesindeki konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamaların işlerliğinin açığa çıkarılmasını içermektedir.

Bu çalışmanın amacı Fatih'te faaliyet gösteren 3, 4, ve 5 yıldızlı oteller ile özel belgeli konaklama tesislerinin 2015 ve 2017 yılları arasında yaşanan turizm krizinden nasıl etkilendiklerini, krizi atlatabilmek için ne gibi uygulamalarda bulduklarını, krizin etkilerinin hala devam edip etmediğini ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın ileride konaklama işletmelerini etkilemesi muhtemel başka krizler söz konusu olduğunda; krizin öncesinde, esnasında ve sonrasında neler yapılması gerektiğine dair bir kaynak olacağı ve bu bağlamda literatüre katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın Önemi

Günümüze kadar Türk turizmi, terör eylemleri, doğal afetler, politik gerilimler ve ulusal veya uluslararası ekonomik krizler başta olmak üzere farklı yıllarda birçok nedenden kriz yaşamıştır. Ancak Türk turizm tarihi incelendiğinde hiçbirinin 2016 kadar ağır geçmediği görülmektedir. 2016 yılında gelen turist sayısı ve turizm gelirleri açısından bir önceki yıla göre yaklaşık %25'lik bir kayıp yaşanmıştır. Bu veri 2016 yılının Türk turizmi için ne kadar zor geçtiğinin önemli bir göstergesidir.

Öte taraftan barındırdığı onca turistik ürün ve sahip olduğu yüksek miktardaki konaklama işletmeleri ile Fatih ilçesi son derece önemli bir turistik destinasyondur.

Bu çalışma hem Türk turizm tarihinin en büyük krizini ele alıyor olması hem de daha önce benzer konuda hiçbir çalışmanın yapılmadığı Fatih ilçesinde yapılmış olmasıyla önemlidir. Çalışmanın sonunda elde edilecek sonuçların bölgedeki konaklama işletmelerinin ileride yaşanacak muhtemel krizlere daha hazır olmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma Soruları

Çalışmanın yanıtını aradığı araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

- 1) Fatih ilçesindeki konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları nelerdir ve bu uygulamalardan nasıl sonuçlar alınmıştır ?
- 2) Söz konusu işletmelerin kriz yönetimi anlayışı kriz öncesi yönetim, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi şeklinde literatüre paralel olarak gerçekleşmiş midir ?
- 3) Krizden daha az zarar gören işletmeler diğerlerine göre neleri farklı yapmıştır?
- 4) Kriz işletmeler için fırsatlar da yaratmış mıdır ?
- 5) Yaşanan krizden sonra işletmelerin kriz yönetimi bilinci artmış mıdır ?

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

1. Görüşme yapılan katılımcıların cevap verirken dürüst olduğu varsayılmıştır.
2. Krizin görüşme yapılan tüm işletmeleri az veya çok etkilemiş olduğu varsayılmıştır.
3. İşletmelerin kriz ortamında birtakım rutin dışı yönetim yaklaşımları uygulayacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kapsamı İstanbul'un Fatih ilçesinde görüşme yapılan 3, 4, 5 yıldızlı oteller ve özel belgeli konaklama tesislerinin yöneticileri ile sınırlıdır.

Araştırma görüşmeler esnasında sorulan sorulara alınan yanıtlarla ve ilgili yıllara ait resmi istatistiki verilerle sınırlıdır.

Kaynak Özetleri

Literatür incelemesi yapıldığında konaklama işletmelerinde kriz yönetimi konulu çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Köroğlu (2004) Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerle yaptığı çalışmasında, araştırmaya konu olan tüm işletmelerin 1985-2002 yılları arasında bir kriz yaşadığını ve bu krizlerin en fazla yasal ve politik faktörlerden, ikinci olarak da ekonomik faktörlerden doğduğunu ifade etmiştir. Kriz yaşayan otel işletmelerinin kaynak tüketiminde tasarrufa gitme ve örgütsel büyüklüğü yeniden gözden geçirme gibi eylemlerde buldukları belirtilmiştir. Bu işletmelerin krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirmeyi öğrendikleri ve ileride çıkabilecek krizlere karşı daha hazır oldukları krizin olumlu sonuçları olarak, otel doluluklarının düşmesini ve personellerin daha stresli ve huzursuz olmasını ise krizin olumsuz sonuçları olarak ortaya konmuştur.

Şahin (2005) ise Antalya’daki 5 yıldızlı oteller ile 1.sınıf tatil köylerini konu alan araştırmasında, araştırma kapsamında temas edilen işletmelerin büyük bir bölümünün bir şekilde kriz yaşadığı, etkin bir kriz yönetimi uygulayan, sürekli iç ve dış çevre analizleri yapan işletmelerin bu krizleri daha çabuk atlattığı sonucuna ulaşmıştır. Görüşülen işletme yöneticilerinin kriz yönetim ekiplerinin var olduğunu bildirdiği ancak bu ekiplerin yeteri kadar uzman kişilerden oluşmadığının belirtildiği tezde kriz durumlarında işletmelerin genelde krizden korunma, krizden kurtulma veya etkilerini azaltmaya yönelik olarak birtakım uygulamalarda bulunduğu ifade edilmiştir. Bu uygulamaların başında maliyetleri, gerekirse kaliteyi de düşürmek pahasına, azaltmanın ve küçülmeye gitmenin geldiği belirtilmiştir.

2009 ekonomik krizinin İstanbul’daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yarattığı etkiyi kriz yönetimi bağlamında inceleyen Sarı (2010) ise krizlerin en çok ekonomik ve sosyokültürel nedenlerle ortaya çıktığını ifade etmiştir. Krizin otellerde yol açtığı en büyük olumsuz etki olarak dolulukların düşmesini ve buna bağlı olarak karlılıkların azalmasını ortaya koyan Sarı (2010) krize karşı en fazla kullanılan stratejileri sırasıyla maliyetleri azaltma, farklı dağıtım teknikleri/pazarlama kanalları bulma olarak tespit etmiştir. Çalışmaya konu olan işletmelerin büyük bölümünün bir kriz yönetim planının mevcut olduğu ve bu planın büyük

ölçüde üst yönetim tarafından oluşturulduğu, ayrıca bir kriz yönetim ekibinin planlama yapmasının düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Seçilmiş ve Sarı (2010) da konaklama işletmelerinde kriz yönetimi konulu bir çalışma yapmıştır. Çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller ile 1.sınıf ve 2.sınıf tatil köyü işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada kriz durumunun işletmelere verdiği zararlar sırasıyla işletme imajının zayıflaması, kalite düşüşü ve örgüt içi gerilimin artması olarak tespit edilmiştir. Krizin işletmelerde yarattığı olumlu etkiler ise karlılığın artışı, maliyetlerin azalması kalitenin artması olarak belirtilmiştir. Yapılan çalışmada işletmelerin büyük bir çoğunluğunun bir kriz yönetim planına sahip olduğu görülmüş, ancak krizlerin en az kayıpla atlatılmasında çok önemli bir fonksiyonu olan erken uyarı sistemlerinin kurulup kurulmadığına dair soruya % 58,7 oranında hayır cevabı verildiği görülmüştür.

Akıncı (2010) da yararlanılan bir diğer çalışmadır. Alanya’da faaliyet gösteren bakanlık belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellerle gerçekleştirilen çalışmaya katılan işletmelerin yaklaşık %60’ının krizlere hazır olabilmek adına bilimsel iç ve dış çevre analizi yaptıkları ancak buna karşılık işletmelerin %75’inin bir kriz yönetim planına sahip olmadıkları görülmüştür. İşletmelerin %76’sı ise kriz yönetimi konusunda iç veya dış kaynaklardan danışmanlık aldıklarını ifade etmiştir. Krizler söz konusu olduğunda yöneticilerin genel tavrının krizi bir an önce atlatmak için gerekenleri yapmak olduğu saptanmıştır. Konaklama işletmelerini en fazla etkileyen krizlerin sırasıyla terör saldırıları, finansal problemler ve doğal afetlerden doğan krizler olarak tespit edildiği çalışmada kriz esnasında yaşanan en önemli problem likidite sorunu olarak tespit edilmiştir. Maliyetleri düşürmek, personel sayısını gözden geçirmek ve yeni pazar arayışları en sık başvurulan stratejiler olarak öne çıkmıştır. Kriz esnasında insan kaynaklarında ücretsiz izinler vermek, işten çıkarmalar gerçekleştirmek, ücretli izinler vermek uygulanan politikalardan bazıları olarak ortaya konmuştur.

İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin kriz döneminde uyguladığı stratejiler konulu bir çalışma gerçekleştiren Aydın ve Akyol (2013) krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin en fazla otel doluluklarında ve fiyatlarında yaşanan ciddi düşüşler olarak tespit etmiştir. Personel işten çıkarma yoluna gidilmediğini ancak yeni personel alımı veya terfi gibi uygulamaların kriz dönemlerinde durdurulduğunu ortaya koyan çalışmada işletmelerin enerji sarfiyatını da azaltmaya çalıştıkları belirtilmiştir. İşletmelerin büyük

çoğunluğunun reklam ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek doluluk kaybını önlemeye çalıştıkları görülmüştür. Sürekli çalışılan acentelere daha indirimli fiyatlar vermek de uygulanan stratejilerden olmuştur.

Koçhan (2015) ise Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin risk ve kriz dönemlerindeki uygulamaları üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada ekonomik faktörler krize neden olan en büyük etken olarak tespit edilmiş, bunu yasal-politik etkenler ile sosyo-kültürel faktörler izlemiştir. Otel işletmelerinin kriz yönetimi konusunda bilinçli olduğu kriz yönetimi ekiplerinin kurulmasından ve bu ekiplerin etkin çalışabilmeleri için gerekenlerin yapılması sebebiyle ulaşılan sonuçlardan olmuştur. Kurulan ekiplerin genel olarak işletmenin kendi yöneticilerinden oluştuğu dışarıdan alınan danışmanlık gibi hizmetlerin sınırlı olduğu görülmüştür.

1. BÖLÜM

1. KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı

İngilizcedeki “crisis” kelimesinden Türkçeye geçmiş olan kriz kavramı Eski Yunancadaki “krisis” ve Latincedeki “krinein” kelimelerinden türetilmiştir. Kriz kelimesinin kullanım alanları incelendiğinde ilk olarak tıbbi vakaları ve savaş durumlarını ifade etmekte kullanılan bir kelime olduğu görülmüştür. Hippokrates ve Thukydides kriz kavramını, yaşamak ve ölmek, galibiyet ve mağlubiyet arasında kararın verildiği dönüm noktası olarak kullanmışlardır (Koçhan, 2015: 71). Özellikle son 10-15 yıldır üzerinde bol miktarda akademik çalışma yapılan bu kavram yaklaşık 40 yıl önce bilimsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Çitekçi, 2016: 4).

Kriz kelimesi ekonomiden politikaya, turizmden tıp alanına kadar birçok disiplinde kullanılmaktadır ve bunun doğal sonucu olarak hakkında farklı araştırmacılar ve kurumlar tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örneğin tıbbi anlamda kriz “herhangi bir organda birdenbire ortaya çıkan bozukluk” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Politik bağlamdaki kriz kavramı ise bir karar merciinin ana hedeflerinin tehdit edildiği süreç şeklinde ifade edilmiştir (Yılmaz, 2004: 1). Özellikle sosyal bilimler kapsamında getirilen tanımlar söz konusu olduğu zaman, genel kabul gören bir tanımın var olduğunu söylemek zordur. Bunun temel nedenlerinden biri krizin belirsiz bir yapıya sahip olmasıdır (Akıncı, 2010: 39).

Türk Dil Kurumu (TDK) kriz kelimesini “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” şeklinde tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Öte taraftan Dinçer (2013) krizi beklentilerin dışında gelişen ve öngörülemeyen, örgütün uyum sağlama ve önlem alma konusundaki etkisini yetersizleştirerek var olan değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden, çabuk bir şekilde yanıtlanması gereken gerilim durumu olarak tanımlamıştır.

Literatüre geçmiş bir diğer tanımda ise Kovoov Misra vd. (2001) kriz kavramını işletmelerin faaliyetlerinin devam ettirmesine ve amaçlarına erişebilmesine mani olan tehlike ve tehdit unsurları olarak tanımlamıştır. Bir başka tanım ise işletmenin personellerine, imajına veya finansal yapısına zarar verme potansiyeli taşıyan, aniden

meydana gelen veya belli bir zaman zarfında oluşan, vakit kaybetmeden çözülmesi gereken soruna kriz demek de mümkündür şeklindedir (Luecke, 2008: 1).

Pira ve Sohodol (2012) ise krizi bir organizasyonun tahmin etme ve engel olma fonksiyonlarını aşan, stratejik hedeflerin ve pratik süreçlerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden, meydana gelişyle yönetim birimleri için sürpriz olan, gerilim dolu bir süreç olarak ifade etmiştir.

Krizle ilgili yapılmış en kapsamlı tanımlardan birini Güneş ve Beyazıt (2010) şöyle ifade etmiştir; Kriz bir devletin ya da kurumun bütün amaçlarını, çıkarlarını, kültürel ve sosyal yapısını, ekonomisini negatif olarak etkileyen birdenbire meydana gelen, stres yaratan ve hızlıca karar verme baskısına neden olan önceden alınacak önlemlerle şiddeti hafifletilebilecek olsa da tam anlamıyla savuşturmanın zor olduğu, doğru idare edildiği takdirde fırsatlar yaratabilen ve tahribata uğrayan düzeni yeniden işler hale getirmeye yönelik zorlu bir süreçtir.

Alıntılanan tanımlardan hareketle araştırmacıların tanım yaparken ağırlıklı olarak krizin beklenmedik anlarda ortaya çıkmasını, hızlı bir şekilde cevaplanması gerekliliğini öne çıkardıkları ve krizin tehdit ve tahrip edici yönünü ele aldıkları görülmüştür.

Krizlerin Özellikleri

İşletmelerde meydana gelen her türlü problemi kriz olarak tanımlamak yanlış bir yaklaşım olacaktır. İşletmede yaşanan herhangi bir durumun kriz mi yoksa sorun mu olduğu sorusu literatürde kendine yer bulmuştur. Var olan bir durumun kriz mi yoksa sorun mu olduğunu ayırt etmek ve bunu hızlı bir şekilde gerçekleştirmek son derece önemlidir (Yavaş, 2004: 4). Yavaş (2004) bu ayrımı aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

Tablo 1.1. Kriz ile Sorun Arasındaki Fark

Kriz	Sorun
Örgütün hem verimliliğini hem de mevcudiyetini tehdit eder.	Örgütün yalnızca verimliliğini etkiler.
Kriz öncesi, sonrası ve kriz esnasındaki süreçlerde alınacak önlemler, sorunla kıyaslandığında çok daha karmaşıktır.	Hedeflenen durum ile gerçekleşen arasındaki olumsuz farktır.
Kriz yenilenme için fırsat yaratır.	Önlenmesi daha kolaydır.
	Yeterli önlem alınmadığı takdirde krize dönüşebilir.

Kaynak: Yavaş, A. (2004) Körfez Savaşlarının Turizm Ekonomisine Etkilerinin Kriz Yönetimi Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Bu tablodan hareketle, işletmenin varlığını tehdit etmeyen, kolayca önlem alınabilen durumlara kriz denilmemesi gerektiği söylenebilir. Öte taraftan işletme yapısının hantallaşarak yeni koşullara adapte olamamasından kaynaklanan sorunları veya değişen talep karşısında esnekleşememesini de kriz olarak tanımlamak sağlıklı olmayacaktır (Yılmaz, 2004: 5).

Yapılan tanımlar göz önünde bulundurulursa krizlerin en belirgin özelliklerinden birinin beklenmedik zamanlarda aniden ortaya çıkması olduğu söylenebilir. Sorunları tahmin etmek daha kolayken, krizler tamamen sürpriz bir şekilde ortaya çıkabilir. Bu noktada krizlerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Şahin, 2005:6, Köroğlu, 2004; 5, Topuz, 2009: 4, Akıncı, 2010: 45, McMullan, 1997: 5, Özdemir, 1994).

- Krizler işletmenin bütün paydaşlarında gerginliğe yol açmaktadır.
- Ansızın ortaya çıkarlar.
- Derhal harekete geçmeyi gerektirirler.
- Yönetilmesi mümkün bir süreçtir.
- Belirsizlik ve stres ortamı yaratır.
- İşletmenin varlığını, karlılığını ve imajını tehdit eder.
- Karşılaşılan tüm krizleri çözebilecek ortak bir yöntem yoktur.
- Kartopu etkisi yaratabilir.
- Klasik önlemlerle geçirilemezler ve yarattığı ekonomik maliyetler yüksek olur.
- Krizler, olaylar ve etkileri üzerindeki kontrolün azaldığı süreç veya durumlardır.
- Krizler ulaşılabilir bilgi kaynaklarını yetersizleştiren bir süreçtir.
- Krizler aktörler arasındaki tansiyonu yükseltir.
- Hayati bir dönüm noktasıdır.
- Karar mekanizmaları üzerinde gerilime yol açar.
- Krizler hayati hastalıklar gibidir, çok hızlı şekilde mücadele etmeyi gerektirir.
- Krizler genellikle aniden ortaya çıkıyor olsa da bazen de varlığı fark edilmeye başlanmadan uzun zaman önce başlayabilmektedir.

1.2. Krizlerin Nedenleri

Bir işletmenin karşı karşıya gelebileceği çok çeşitli krizden bahsedilebilir ve bu krizlerin de kendi içinde farklı nedenleri olabilmektedir. İşletmelerde krize yol açan nedenlerin yarattığı etkiler farklılık gösterebilir. Kimi sorunlar daha kolay kontrol edilebilirken kimileri ciddi sorunlara neden olabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2012: 27). İşletmelerde meydana gelebilecek krizlerin nedenleri içsel ve dışsal faktörler olarak iki grupta incelenebilir.

Tablo 1.2. İçsel ve Dışsal Kriz Nedenleri

Alan	Dışsal	İçsel
Ekonomik	Durgunluk Döviz Dalgalanmaları Vergiler	Maliyetlerin Yükselmesi Gelir Düşmesi Verimsizlik
Politik	Hükümet Politikaları Uluslararası İlişkiler İstikrarsızlık Terör	
Sosyo-kültürel	Kargaşa Suç	Personel Kadrosu Kültürel Çatışmalar
Çevresel	Doğa Olayları Doğal Afetler Kirlilik Sağlık Korkuları	Aşırı Gelişme Çevresel Bozulma
Teknolojik	Bilgisayar Sistemindeki Hatalar Mekanik Hatalar Dizayn Hataları Yangın Sistemleri	Ulaşım Kazaları
Ticari	Mevzuat Devlet Müdahalesi	Rekabet İşgücü Anlaşmazlıkları Yönetim kararları İnsan Hataları

Kaynak: Henderson, C. J. (2007). *Tourism Crisis: Causes, Consequences and Management*. Butterworth Heinemann Publications.

Henderson (2007) işletmelerin ekonomik, politik, sosyokültürel, çevresel, teknolojik ve ticari alanlarda içten ve dıştan kaynaklı pek çok tehditle karşı karşıya kalabileceğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra yönetim, personel, örgüt yapısı, işletmenin yaşam döngüsü, teknoloji, sosyal medya gibi içsel faktörler yanında ekonomik, politik ve yasal, doğal, uluslararası ortam, toplumsal yapı gibi dışsal faktörler de krizlere neden olabilmektedir.

1.2.1. İçsel Faktörler

Örgütlerde yaşanan krizlerin kaynağı olarak ifade edilebilecek birçok etmen, ilgili örgütün kendi iç dinamikleri arasında yer alan yönetim anlayışı, organizasyon yapısı,

personelin kalifikasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşabilmektedir. Bu faktörler kimi zaman direkt olarak krizlere neden olabileceği gibi, kimi zaman da başka bir nedenden meydana gelen krizlerin etki alanını ve şiddetini artırıcı olabilmektedir. Yani işletmenin kendi iç dinamikleri dış çevresel şartlarla birleşerek örgütte krize neden olabilmekte veya örgütün krizi yönetme kabiliyetini zayıflatmaktadır (Pira ve Sohodol, 2012: 28). Krize neden olan iç çevresel faktörlerden bazıları aşağıdaki gibidir.

1.2.1.1. Yönetim

İşletmelerin kriz yaşamalarının en önemli nedenlerinden biri olarak yönetim gösterilebilir (Yaleze, 2014: 13). Bir krizin sebebi içsel kaynaklı da olsa dışsal kaynaklı da olsa bunu önceden gözlemleyip, gerekli önlemleri alarak savuşturma görevi yöneticilerin sorumluluğudur. Yöneticilerin analizlerinin ve gelecek tahminlerinin yetersiz oluşu, yeniliklere uyum problemi yaşaması, işletmelerin çeşitli kriz durumlarına hazırlıksız yakalanmalarıyla sonuçlanabilir.

1.2.1.2. Personel

İşletme personelinin işin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayışları, kendi aralarında yaşadıkları iletişim problemleri işletme içinde kriz yaşanmasına zemin hazırlayabilir. Bunun yanı sıra çeşitli nedenlerle grev yapan, iş yavaşlatma eylemine giden personeller de işletme içinde krize neden olabilmekte veya var olan krizin etkisini arttırmasına neden olabilmektedir (Yaleze, 2014: 13).

1.2.1.3. Örgüt yapısı

Küreselleşme ve küreselleşmenin beraberinde getirdiği piyasa şartları işletmelerde hızla değişen bu şartlara hemen uyum sağlayabilecek örgüt yapılarını zorunlu kılmaktadır. Örgüt içi bürokrasinin arttırıldığı dikey örgüt yapılarının yeni şartlara uyum sağlamada yavaş kaldığı söylenebilir. Kriz yönetiminde en önemli unsurlardan biri olan hızlı hareket etmenin en ideal işleyeceği örgüt yapısının yatay örgütlenme olduğu ifade edilebilir. Yönetime ulaşmada yaşanacak aksaklıkların krize neden olabileceği veya krizin boyutlarını genişleteceği de söylenebilir (Sarı, 2010: 9).

1.2.1.4. İşletmenin yaşam döngüsü

İşletmeler kuruluşlarından sonra çeşitli evrelerden geçmektedirler. Bu evreler doğuş, büyüme, olgunluk, gerileme ve çöküş olarak birbirinden ayrılmıştır (Sarı, 2010: 9). İşletmenin geçiş yaptığı her bir evrenin kendi içinde personel sayısı, karlılık, paydaşlarla ilişkiler gibi konularda yeni dinamikler barındıracağı ortadadır. Örgütler geçiş yapılan her bir evrede, meydana gelen yeni şartlar doğrultusunda değişim göstermezse çeşitli krizler baş gösterebilir. Örneğin doğuş evresinde iş planı geliştirme, yaratılan planları uygulama, finansman bulma gibi aşamalar işletmeyi bekliyor olacaktır (Yavaş, 2004: 10). Bu aşamalar ağırlıklı olarak yaratıcılık gerektirdiği için işletmelerde liderlik krizi yaratmaktadır. İşletmelerde en fazla krizin yaşandığı evrenin büyüme evresi olduğunu belirten Pira ve Sohodol (2012) bunun sebebini büyüme evresinde işletmenin büyüebilmek ve her türlü fırsattan yararlanabilmek için dış çevreyle çok daha yakın ilişkiler kurup çevresel olumsuzluklar karşısında daha da kırılğanlaşması ve bunun örgüt içine yansıtılması olarak açıklamıştır. Gerileme evresinde ise yaşanan krizler genel olarak korku ve kayıplardan kaynaklanmakta olup işletmenin devamlılığını tehdit eder (Akıncı, 2010: 64). İfade edildiği gibi işletmenin içinde bulunduğu her bir evre kendine has yeni bir durum yaratmakta ve bu durumlara adapte olunmadığı takdirde yeni krizler baş göstermektedir.

1.2.1.5. Teknik materyallerden kaynaklanan nedenler

İşletmelerin fonksiyonlarını sürdürebilmeleri için gereken teknik araç ve gereçlerin eksik veya arızalı olması, ihtiyaç duyulan altyapının yokluğu gibi nedenler işletmenin istenen seviyede verimli çalışmasını engelleyen faktörlerdendir. Meydana gelen teknik aksaklıkların zamanında çözümlenmemesi işletme içi krizlere neden olabilir (Yaleze, 2010: 14). Örneğin bir konaklama tesisinde ısıtma veya soğutma sisteminde yaşanacak bir arızanın derhal çözülmemesi misafir memnuniyetini düşüreceği gibi, bu konunun geribildirimlere yansınmasıyla birlikte daha uzun süreli ve büyük boyutlu bir kriz yaşanabilecektir.

1.2.1.6. İnternet ve sosyal medyadan kaynaklanan krizler

İnternet ve sosyal medya kullanımı günümüzde birey hayatında önemli bir yer tutmaktadır ve bu durum, işletmeler için de ilgili mecraları kullanmayı zorunlu hale getirmiştir. Sosyal medya ve internet kullanımı kriz yönetimi süreçlerinde kullanılabilceği gibi, bu alanların hatalı kullanımı da kriz doğurabilmektedir. Bunun önemli bir örneği olarak Yaşar Holding yönetim kurulu başkanının Twitter'da yaptığı bir paylaşım sonrası

Yaşar Holding'in karşı karşıya kaldığı ekonomik boykot verilebilir. Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanının 16 Nisan 2017'de referandumda en fazla "hayır" oyu veren Karşıyaka ilçesinin spor kulübü olan Karşıyaka ile Pınar (Yaşar Holdinge aittir) arasındaki sponsorluk anlaşmasını gözden geçireceğini sosyal medyada paylaşması, şirketi belli bir grubun hedefi haline getirmiş ve sonrasında holding bir özür mektubu yayınlamak zorunda kalmıştır (Birgün.net, 2017).

Yukarıda anlatılan nedenler ve kimi zaman daha fazlaları işletmelerde kriz süreçlerine yol açabilmekte veya var olan bir krizin etkisini arttırabilmektedir. Bunların dışında krizlere neden olan diğer faktörler ise işletmelerin kendilerinden bağımsız şartlardan dolayı gelişen ve işletmelerde kriz yaratan nedenlerdir.

1.2.2. Dışsal Faktörler

Krizlere neden olan dışsal faktörler içsel faktörlerin aksine, işletmenin üzerinde kontrol sahibi olamayacağı faktörlerdir. Bu faktörlerin sınıflandırılmasında, literatürde çeşitli yaklaşımlar görülsede genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

1.2.2.1. Ekonomik faktörler

Kriz kavramı işletme literatürüne girmeden önce, ekonomi alanında kullanılmıştır (Sarı, 2010: 13). İşletmeler ait oldukları ekonomik sistemler içerisinde yer alan alt sistemlerdir (Yılmaz, 2004: 17). Bununla ilintili olarak işletmenin içinde bulunduğu ekonomik sistemde yaşanacak olan her durumun işletme üzerinde etkisinin olması olasıdır. Enflasyon düzeyi, faiz politikaları, istihdam oranı, kişi başı milli gelir, gelir dağılımı gibi ekonomik sistemin bileşenleri işletmeleri de etkilemektedir (Topuz, 2009: 6). Bazı sektörlerde işletmenin ekonomik çevresini hem yurtiçi hem de yurtdışı ekonomik çevre oluşturabilmektedir. Örneğin turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin gördüğü talep yurtiçi ekonomik faktörlerin etkisiyle değişim gösterebileceği gibi, yurtdışındaki, özellikle hedef pazarlardaki, ekonomik faktörlerle ilişkili olarak da değişiklik gösterebilecektir (Köroğlu, 2004: 13).

Bir işletmeyi krize itebilecek bazı ekonomik durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Topuz, 2009: 6-7).

- İşletmenin ana girdilerindeki daralma ve çarpıcı fiyat artışları.
- Arz talep dengesinin bozulması.
- Ülkenin ödemeler dengesinde meydana gelen bozulmalar.
- Halkın alım gücünde meydana gelen daralma.
- Yüksek enflasyon.

Bunların dışında da asgari ücret, işletmeleri etkileyen önemli bir ekonomik değişken olarak göze çarpmaktadır. Örneğin 2015 yılında 1000 TL olan asgari ücretin 2016'da %30'luk bir artışla 1300 liraya çıkmasının işletmelerin işgücü maliyetlerinin artmasına neden olacağı bunun da yatırımları etkileyeceğini ifade eden pek çok işletmeci olmuştur (Bbctürkçe, 2015). İşletmelerde krize neden olabilecek bir diğer faktör ise döviz kurlarıdır. Özellikle Türkiye gibi cari açık veren ülkelerde döviz kurlarındaki değişkenlik işletmeler için önemli sorunlar doğurabilmektedir. 2018 yılında yaşanan kur artışları dövizle çalışan pek çok işletmeyi olumsuz etkilemiştir. Tabii ki bu noktada işletmenin hangi sektörde faaliyet gösterdiğinin önemli olduğunu da belirtmek gerekir. Zira teknolojik ürün ticareti yapan bir işletme satın alma işlemini dövizle yaptığı için aşırı artış gösteren döviz kurundan olumsuz etkilenecekken, aynı durumda bir turizm işletmesi yüksek döviz kurundan fayda sağlayacaktır. Bunun sebebi ise, alım gücü artan turistlerin ülkeyi tercih etme oranının artacak olmasıdır.

Görüldüğü gibi, işletmelerin kontrol edemediği birtakım ekonomik faktörler işletmeleri direkt olarak etkilemekte ve krize girmesine neden olabilmektedir.

1.2.2.2. Politik ve yasal faktörler

İşletmeler, içinde buldukları toplumun hukuk kurallarıyla paralel olarak ideal değişiklikleri yapmadıkları takdirde, kaçınılmaz olarak krizlerle karşılaşacaklardır (Topuz, 2009: 7). Devlet otoritesinin ekonomik yaklaşımı kimi zaman piyasaya son derece sınırlı bir müdahale şeklinde olabilirken kimi zaman da özel sektörün varlığına bile müsaade etmeyecek şekilde olabilmektedir. İşletmelerin her türlü durumda, faaliyetlerini hukuk sınırları çerçevesinde sürdürmeleri krize girmemek için gereklidir.

Öte taraftan işletmelerin kendi inisiyatiflerinde olmayan ancak kendilerini etkileyen bir diğer konu da politik konjonktürdür. İçinde bulunulan siyasi iklim, dış ülkelerle ilişkiler,

politik algı gibi konular işletmeleri direkt olarak etkiler (Çitekçi, 2016: 19). Bu konuda verilebilecek en yerinde örneklerden bir tanesi Türkiye ile Rusya arasında yaşanan uçak düşürme krizidir. 2015 yılının Kasım ayında, bir Rus askeri uçağının Türkiye sınırını ihlal etmesi dolayısıyla Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından düşürülmesi ile iki ülke arasında başlayan politik kriz ülke ekonomilerini etkilemiştir. Örneğin ilgili olaydan bir yıl önce (2014) Türkiye'ye, Rusya'dan 4.479.049 turist gelirken, olaydan bir yıl sonra (2016) bu sayı 866.256'ya inerek dramatik bir düşüş göstermiştir (TÜRSAB, 2016). Bu düşüş turizm sektöründe varlık gösteren işletmeler başta olmak üzere birçok işletme adına önemli bir kayıp olarak değerlendirilebilir.

1.2.2.3. Doğal faktörler

İşletmelerin kontrolü dışında gelişen sel, tsunami, yangın, kıtlık, deprem benzeri doğal durumlar da kriz durumu yaratma potansiyeli taşımaktadır. Bu noktada işletmelerin, bu tür doğal afetleri, her ne kadar, komple önleyemeyecekleri ortada olsa da önceden alınabilecek tedbirler ile maruz kalınacak zararın boyutunu küçültmesi mümkündür (Topuz, 2009: 6). Doğal afetler sebebiyle yaşanan krizleri diğer kriz nedenlerinden ayıran noktalardan bir tanesi işletmenin pazar kaybetme, fonksiyonlarının zayıflaması gibi durumların yanı sıra insan kaynaklarının ölüm veya sakat kalma gibi sağlık problemleri yaşamasına yol açmasıdır (Yılmaz, 2004: 16). Bu sebeple doğal faktörlerden kaynaklanan krizlerin etkileri daha yoğun olarak hissedilmektedir. 17 Ağustos depremi, 2007-2008 Endonezya'da tsunami felaketleri gibi olaylar sonrasında ilgili bölgelerin turizmi ciddi yara almıştır (Kalpaklıoğlu, 2010: 144).

1.2.2.4. Uluslararası faktörler

Dünyanın küreselleşmesinin doğal sonuçlarından bir tanesi de işletmelerin sadece kendi yakın çevrelerindeki gelişmelerden değil, aynı zamanda dünyadaki gelişmelerden de etkilenmeleridir. Savaşlar, borsa hareketleri, terör olayları gibi olaylar, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin dışında yaşanıyor olsa da işletmeleri etkileyebilmektedir. Örneğin 2003 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin (ABD) Irak'a yönelik gerçekleştirdiği askeri operasyon Irak'a komşu ülkelerin turizmde sorunlar yaşamasına neden olmuştur (Kalpaklıoğlu, 2010: 145).

1.2.2.5. Toplumsal yapı

Bir toplumun değerleri, yaşıyış şekli veya hayata dair beklentilerinde yaşanan köklü değişiklikler de krizlere sebebiyet vermektedir (Tutar, 2016: 25). Bu ve bunun gibi etmenlerin keskin değişiklikler göstermesi, işletmelerin buna adapte olamaması durumunda krizle sonuçlanabilir. Örneğin, internet kullanımının günden güne artış gösterdiği, online satış kanallarının sürekli olarak büyüdüğü, insanların tüketim alışkanlıklarının dönüştüğü 21. yüzyıl dünyasında, bu gerçekliklere sırtını dönen bir işletme kaçınılmaz olarak zarar görecektir.

1.2.2.6. Teknolojik gelişmeler

Teknolojinin sürekli olarak gelişmesi ve gerek üretim gerekse de sunum gibi çeşitli süreçlerde fazlasıyla yer edinmesiyle birlikte işletmelerin teknolojiye olan gereksinimleri artmaktadır. İçinde bulunulan rekabet ortamında bir işletmenin yeni teknolojilere uyum sağlama problemi yaşaması rekabette geri kalmasına neden olacaktır. Yeni teknolojilerin kullanımlarına yönelik eğitimlerin iş görenlere verilmemesi durumunda da işletme benzer problemler yaşayacaktır. Teknolojinin gelişmesi ona adapte olma noktasında yarattığı krizin yanı sıra, örgütün ürettiği ürünlere alternatifler yaratması yönüyle de kriz yaratmaktadır (Pira ve Sohodol, 2012: 44).

1.3. Krizlerin Evreleri

Kriz evreleri, bu konuda çalışma yapan birçok araştırmacı tarafından, çeşitli şekillerle ele alınmıştır. Bu çalışmada en fazla kullanılan sınıflandırma modellerinden biri olan, krizi; kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak 3'e ayıran model kullanılacaktır.

1.3.1. Kriz Öncesi Dönem

Genellikle krize dair belirtilerin kendilerini göstermeye başladıkları ve krizin algılanabilir hale gelmeye başladığı dönemdir (Güneş ve Beyazıt, 2010: 18). Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası kabul edilen bu dönemde krizin sinyalleri gelmeye başlar ve kriz belirtileri kademe kademe güçlenmektedir (Pira ve Sohodol, 2012: 47). Krizin bu evresinde örgütlerin krizin sinyallerini hissetmeleri ve gereken önlemleri almaları krizi henüz başlamadan bertaraf edebilir (Yaleze, 2014; 22). Weitzel ve Jonsson (1989) kriz

öncesi dönemi kendi içinde üç bölüme ayırmışlardır. Bu bölümler: körlük, eylemsizlik ve hatalı eylemlerdir.

Körlük, örgütlerin uzun vadede kendilerinin varoluşlarına yönelik önemli tehdit olabilecek iç ve dış değişiklikleri algılayamama durumu olarak tanımlanmıştır. Her örgüt kimi zaman bu durumda kalabilse de efektif örgütlerin algıları bu süreçte daha açıktır (Weitzel ve Jonsson, 1989: 97).

Eylemsizlik, örgütteki kötüye gitme durumunun işaretlerinin hissedilmesine rağmen örgütte herhangi bir önlemin alınmaması olarak tanımlanmaktadır. Satışlardaki düşüşler, kar oranındaki azalış ve stok fazlalıkları bu aşamada hissedilen kimi belirtilerdir ancak bu belirtiler kriz olarak adlandırılabilir seviyeye ulaşmamıştır. Bu aşamada örgütün tamamen eylemsiz kalması hatalı bir yaklaşımdır (Weitzel ve Jonsson, 1989: 99).

Hatalı eylemler ise krizin etkilerinin iyiden iyiye hissedildiği ancak bu etkilerin bertaraf edilmesi ve sorunun çözülmesi için gereken, doğru, adımların atılmadığı bunun yerine yanlış kararların alınıp uygulandığı dönem olarak ifade edilebilir. Bu dönemde işletmelerde yapılan temel hatalar, karar alırken kriz durumu yokmuş gibi, normal dönemlerde alınacak türde kararlarla durumu idare etmeye çalışmalarıdır (Pira ve Sohodol, 2004: 48).

Kriz öncesi dönemde yöneticilerin tehlikeyi sezinyip doğru hamleleri yapabilmeleri, işletmeyi bir krizden kurtaracak ve önemli katkı sağlayacaktır.

1.3.2. Kriz Dönemi

Kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerin algılanamaması veya algılandığı halde doğru şekilde yönetilememesi sebebiyle içine girilen krizin tam olarak yaşanmaya başladığı dönemdir. Bu dönem çoğunlukla kriz öncesi dönemden sonra gelse de bazen de doğal afetler gibi nedenlerle hiçbir ön işareti gözlemlenmeden, aniden gelebilir (Yaleze, 2014: 23). Kriz dönemini de kendi içinde akut kriz evresi ve kronik kriz evresi olarak ikiye ayırarak incelemek gerekir.

Akut kriz evresi, kriz döneminin birinci aşaması olarak değerlendirilebilir (Göral, 2014: 92). Akut evresi krizin etkilerinin en yoğun olarak yaşandığı, işletmede meydana gelen her türlü sorunun uç noktaları zorladığı evredir (Akıncı, 2010: 69). Bu aşamada yönetimin yapabileceği şey yalnızca meydana gelen hasarı kontrol altında tutmaya çalışmak

olacaktır. Kayıpların telafisi mümkün değildir (Yavaş, 2004: 17). Akut evresi dahilinde işletmelerde görülen en temel değişimler denetimin merkezileşmesi, korku ve panik halinin yaşanması, karar alma sürecinin bozulmasıdır (Sarı, 2010:15). Kriz dönemlerinde, kararların hızlıca alınması gerekliliği, bilgi kaynaklarına ulaşımı zayıflatmakta bunun sonucu olarak da alınan kararların niteliğinin yeterli olmadığı görülmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 51). Aynı zamanda işletme ile bir ilişki içerisinde olan diğer kurum ve kuruluşların, bu evrede ilişkileri gevşettiği görülmektedir (Tüz, 2014: 18).

Kronik kriz evresi ise krize dair belirtilerin net olarak bilindiği ancak bu belirtilerin şiddetinin azalmaya başladığı evre olarak değerlendirilmektedir (Göral, 2014: 92). Kronik kriz evresi bir nevi dönüm noktası olarak kabul edilebilir. Akut evresi ve kronik kriz evresinin doğru yönetildiği durumlarda kriz yavaş yavaş çözülmeye başlayacak, aksi durumda işletme için çökme süreci başlayacaktır (Yavaş, 2004: 17).

1.3.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin sona erdiği ancak etkilerinin hissedilmeye devam ettiği süreçtir. Bu aşamada krizin geride bıraktığı hasarların her yönüyle tespit edilmesi önemlidir (Yaleze, 2014: 24). Bunun sonrasında ise yönetim eski standartları yakalayabilecek yeniden yapılanma sürecini planlamalıdır. Bu evrede örgütün yapısı, paydaşlarla ilişkiler gibi konularda radikal değişiklikler gözlenebilir (Pira ve Sohodol, 2004: 53).

1.4. Krizlerin Sonuçları

Krizler işletmelerin işleyişlerini ciddi oranda değiştiren beklenmedik süreçlerdir. Bu süreçlerin bazı sonuçlar doğurması da kaçınılmazdır. Bu sonuçlar aşağıda incelenmiştir.

1.4.1. Krizlerin Olumsuz Sonuçları

Krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan olumsuz durumlar çoğunlukla krizin şiddeti, işletmenin organizasyonel yapısı gibi etkenlere bağlı olarak değişim gösterirler (Topuz, 2009: 17). Bu olumsuz sonuçlardan başlıcaları şunlardır (Tutar, 2016: 47, Güleriyüz, 2015: 25 2016: 18, Çitekeçi, 2016: 31, Akıncı, 2010: 76).

- İşletmelerin reflekslerinin zayıflaması ve bilgi kanallarının sağlıklı çalışmaması sebebiyle işletme içi bürokrasi artabilir.
- Hızlı karar alma ihtiyacı sebebiyle işletmedeki demokratik yapı kaybolur ve merkezileşme artabilir.
- Alınan kararların niteliğinde bozulmalar oluşabilir.
- İçinde bulunulan gergin ortam stres ve örgüt içi çatışmayı artırır.
- Yönetimde otoriter eğilimler artış gösterebilir.
- Örgüt içi iletişimde kopmalar meydana gelebilir.
- İşletmenin imajı zarar görebilir.
- Personelde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar gözlenebilir.
- Pazar kaybı ve satışlarda düşüş gibi nedenlerle finansal problemler baş gösterir.
- İşletmenin tam kapasiteyle çalışmaması sonucu işgücü devir hızı yükselir.

Görüldüğü üzere krizler işletmeleri ciddi olarak zorda bırakacak birçok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Kimi zaman bu olumsuz sonuçların bazıları gözlenebilirken kimi zaman tamamı görülebilir.

1.4.2. Krizin Olumlu Sonuçları

Krizler işletmeler için olumsuz sonuçlara neden oldukları gibi olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Topuz (2009) ve Şahin (2005) bu sonuçlardan bazılarını aşağıdaki gibi dile getirmiştir.

- Örgütlerin zayıf noktalarının tespitini kolaylaştırabilir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik faydalar için fırsat yaratabilir.
- Maliyetler kontrol altına alınabilir.
- Örgütün tüm bileşenleriyle yeniden yapılanarak daha da güçlenmesine imkan tanır.
- Yeni liderlerin kendini göstermesine zemin hazırlar.
- Yaratıcılığı artırır.

Görüldüğü gibi krizlerin örgütler üzerinde birtakım olumlu katkıları da vardır. Bu katkıların varlığı işletmelerin kriz yönetimini daha fazla önemsemesine yol açabilir.

1.5. Kriz Yönetimi

Günümüzde, işletmelerin çok daha geniş pazarlara ulaşabilmesinin doğal sonuçlarından biri de çok geniş coğrafyalarda yaşanan herhangi bir problemden etkilenebiliyor oluşudur. Bu problemler kimi zaman büyüyerek krizlere yol açmakta ve doğru şekilde yönetilmediği takdirde işletmelerde ciddi hasarlara yol açabilmektedir. Bu krizlerden en az zararla çıkmak doğru bir kriz yönetimi sürecinin sonucudur. Tıpkı kriz kavramının tanımlanmasında olduğu gibi kriz yönetimi kavramına dair de kabul edilmiş tek bir tanımın varlığından söz etmek mümkün değildir. Konuya dair çalışmalar yapan araştırmacılar belli sınırlar içerisinde çeşitli tanımlar getirmişlerdir.

Örneğin Aymankuy (2001) kriz yönetimi kavramını açıklarken devletler ya da işletmeler tarafından kontrol edilemeyen bazı faktörlerden veya hatalı politikalar ile yönetimce yapılan yanlışlardan doğan, işletmelere büyük zarar veren ve kimi zaman iflasa doğru sürükleyen sorunların yol açtığı zararları, en hafif şekilde bertaraf etmeyi sağlayacak, doğru politika uygulayıp önlemleri alarak geçirilen süreç ifadelerini kullanmıştır.

Kriz yönetimi, karşılaşılan bir kriz durumunda krizin sinyallerinin tespit edilip değerlendirilmesi ve işletmenin bu süreçten en az zararla çıkması için gerekli tedbirlerin alınması ile yürütülen bir yönetsel süreçtir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 504). Aynı kavrama dair getirilen bir diğer tanımsa “*bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir*” şeklindedir (Dinçer, 2013: 383). Pheng, Ho ve Ann (1999) ise kriz yönetimini işletmenin rutin eylemlerini olumsuz olarak etkileyen, insan sağlığını ve güvenliği tehdit eden durumlarla hızlı etkili ve verimli bir şekilde baş etme kabiliyeti olarak tanımlarken, Pira ve Sohodol (2012) ise bir kriz durumunun atlatılmasını sağlamak amacıyla uygulanan sistematik ve rasyonel eylemler bütünüdür ifadeleriyle yalın bir şekilde tanımlamıştır.

Kriz olarak ifade edilen durumun atlatılması amacıyla uygulanan planlı, sistemli ve rasyonel eylemler bütününe kriz yönetimi denir (Küçükaltan v.d. 2015:44). Yaşlıoğlu ve Temelli (2017) kriz yönetimini, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma

sürecidir şeklinde tanımlamıştır. Burada dikkat çeken nokta diğer tanımların aksine kriz yönetiminin krizden önce başlayacağını işaret edilmesidir.

Bir krizin yaşanacağına dair emarelerin görülüp önlemlerin alınması ve benzer krizlerin tekrar yaşanmaması adına kriz çözüldükten sonra gerçekleştirilen değerlendirme süreci de kriz yönetimi kavramı içinde değerlendirilmektedir (Yaleze, 2014: 24). Kriz yönetimi, var olan krizlerin çözülmesi veya negatif sonuçların giderilmeye çalışılması kadar potansiyel krizlere yönelik hazırlıkların yapılmasını da kapsamaktadır (Şahin, 2005: 56).

Bütün bu tanımlar göz önünde bulundurularak kriz yönetimi kavramı bir işletmenin yaşamakta olduğu veya yaşaması olası krizleri en az zararla atlatıp normal işleyişe dönmek ve hatta krizden fırsat yaratmak amacıyla, akılcı bir planlama süreci çerçevesinde aldığı önlemleri, gerçekleştirdiği eylemleri ve çıkardığı dersleri kapsayan yönetimsel bir süreç olarak tanımlanabilir.

Kriz yönetimi kavramı araştırmacıların ilgisini son yıllarda çekmeye başladıysa da çeşitli uygulamalarına kavramın kendisinin bilinmediği dönemlerde de rastlanabilmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) Pennsylvania eyaleti demiryollarında 1902 ve 1906 yıllarında yaşanan ve 150 bin işçinin katıldığı grevlerin sonuçlandırılması olayı önemli kriz yönetimi uygulamalarından biri olarak kabul edilir (Yaleze, 2014: 25). 1902 yılında grev sürecinde işçi sendikaları basınla fazlaca temas halindeyken maden işletmesi yöneticilerinin bu konuda eksik ve pasif kalması sürecin grev yapan işçilerin zaferiyle sonuçlandırmıştır, Ancak 4 yıl sonra tekrar patlak veren grevde bu defa Ivy Lee maden işletmeleri adına süreci yönetmiş ve gerçekleştirdiği uygulamalar kriz yönetimi adına önemli örnekler haline gelmiştir.

1.5.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri ve Amaçları

Kriz yönetiminin ayırt edici birtakım özellikleri aşağıdaki gibidir (Yaleze, 2014, Yavaş, 2004, Murat ve Mısırlı, 2005, Şahin, 2005, Topuz, 2009, Güneş ve Beyazıt, 2010.)

- Kriz yönetimi stratejik yönetimin bir bileşenidir.
- Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç temel aşamada gerçekleştirilen ve içinde çok sayıda bileşen barındıran karmaşık bir süreçtir.
- İşletmenin niteliklerine göre değişiklik göstermektedir.

- Karşılaşılan krize göre farklı çözümler getirmeyi ve bu bağlamda çeşitli disiplinlerin uzmanlıklarını gerektirebilir.
- İşletmelerin olası kriz dönemlerine daha hazır girmesini sağlar.
- Başarıyla sonuçlanan kriz yönetimi süreci işletme yöneticilerinin kendilerine olan güvenlerini arttıracaktır.
- Başı veya sonu olmayan, daimi olarak sürdürülmesi gereken bir süreçtir.
- İşletmelerin mevcudiyetini riske atacak veya tamamen imkansız bırakacak durumlara yöneliktir.
- İşletmenin içyapısında yaşanacak ihtilafları da engellemektedir.
- Kriz yönetimi bir hazırlanma olayıdır. İşletmenin kendisinden kaynaklanan nedenlerden doğacak krizleri önleme, dış unsurlardan kaynaklanacak krizlerin de etkisini azaltma esasına dayanır.

Kriz yönetimi kavramının tanımlarından ve özelliklerinden hareketle amaçları hakkında fikir sahibi olunabilir ancak yine de bu amaçların ne olduğunu ifade etmek gerekirse en temel amaç kriz sürecinin en az hasarla atlatılmasının sağlanmasıdır (Şahin, 2005: 60). Bir diğer önemli amaçsa kriz atlatıldıktan sonra işleyişi yeniden normale döndürme aşamasında ihtiyaç duyulan planlamayı ve kaynak tahsisini gerçekleştirmektir (Yaleze, 2014: 29). Bunun dışında çalışmanın önceki bölümlerinde değinilmemiş birtakım amaçları da belirtmekte fayda vardır. Örneğin Çağlar (2002) bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- İçinde bulunulan kriz aşaması ile ilgili bilgi sahibi olmak.
- Krizin yöneticiler tarafından tanınıp değerlendirilebilmesine imkan sağlamak.
- Krizlerden en az kayıpla çıkma yolunda yöneticilerin alternatif teknikler üretebilmesini sağlamak.
- İşletmeleri daimi olarak krizlerle mücadele etmeye hazır bir yapıya kavuşturmak.
- Yöneticilerin krizle mücadele yeteneklerini geliştirmek.

Yukarıda ve çalışmanın daha önceki bölümlerinde ifade edilen amaçların önemi de göz önünde bulundurulduğunda günümüz koşullarında işletmelerin kriz yönetimine dair bir hazırlık sahibi olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

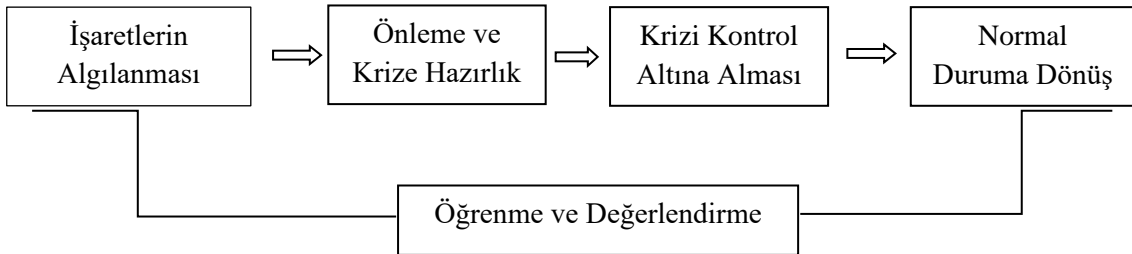
1.5.2. Kriz Yönetiminin İlkeleri

Kriz yönetimlerinde en temel ilke kriz anında etkin bir çözüm süreci yaratmaktan öte krizlerin var olmasına fırsat vermemektir (Akıncı, 2010: 91). Bu yönüyle kriz yönetimi ortada bir kriz yokken de gerçekleştirilmektedir. Kriz yönetimi süreçlerinde dikkat edilecek ilkeler genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir.

- En kötü olasılıkların yaşanacağı kabul edilerek planların buna göre yapılması, bu doğrultuda stratejilerin geliştirilmesi.
- Muhtemel müttefiklerin tespit edilip gerektiğinde onlarla işbirliğine gidilmesi. Yani destek gruplarının belirlenmesi ve ittifak çalışmalarına önem verilmesi.
- Detaylı bir kriz eylem planının tasarlanması.
- Kriz yönetimi ekibinin çeşitli zamanlarda kriz varmışçasına provalar gerçekleştirmesi.
- Kriz yönetimi iş bölümünün yapılması. Örneğin basına verilecek demeçleri sadece seçilen sözcülerin vermesi.

1.5.3. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi içinde birçok aşamayı ve bileşeni barındıran, titizlik isteyen bir süreçtir. Bir krizi henüz ortaya çıkmadan engellemeyi veya patlak vermiş krizlerin zararlı etkilerini en aza indirmeyi hedefleyen bu kavram ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, kriz yönetimi sürecinin ağırlıklı olarak iki farklı şekilde aşamalandırıldığı görülmektedir. Bunlardan biri kriz yönetimi sürecini kriz öncesi yönetim, kriz anı yönetim ve kriz sonrası yönetim olmak üzere üç aşamada ele alırken daha sık kullanılmakta olan diğer yaklaşımın modellenmesi aşağıdaki gibidir.



Kaynak: Köroğlu, A. (2004). *Turizmde kriz yönetimi (otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında bir uygulama)*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.)

Şekil 1.1. Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Şekilde belirtilen aşamaları tek tek incelemek faydalı olacaktır.

a) İşaretlerin Algılanması

Bazı krizler patlak vermeden önce birtakım uyarıcı nitelikte sinyaller göndermektedir. Bu sinyallerden hareketle krizin niteliği ve şiddetli gibi konularda fikir sahibi olunabilmektedir (Topuz, 2009: 28). Bu nedenle kriz işaretlerinin algılanması son derece önemlidir. İşletmelerin etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirebilmesi adına yapmaları gereken önemli çalışmalardan biri etkili çalışan bir erken uyarı sistemi oluşturmaktır (Sarı, 2010: 20). Özellikle birden patlak vermeyen krizlerde bu sistemlerin etkin çalışmaları işletmelere krize hazırlanmak için zaman kazandıracaktır. Burada belirtilmesi gereken hususlardan biri ise işletme yöneticilerinin kriz yönetimi anlayışıdır Güçlü bir proaktif yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, krizin sinyallerini dikkate alıp fırsata çevirmeye çalışırken, proaktif çabanın gösterilmediği durumlarda ise işaretlerin algılanması gerçekleşmez ve krizle mücadele reaktif bir anlayışla kriz başladıktan sonra gerçekleştirilir (Yavaş, 2004: 34).

Basitçe ifade etmek gerekirse benzer durumları sağlık problemlerinde görmek de mümkündür. Hayati önem taşıyan bir hastalık tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan evvel çeşitli belirtilerle kendini hissettirir. Bu belirtilerin ciddiye alınıp hastalığın tespit edilmesi, tedavi sürecinin başarılı olması olasılığını arttır (Şahin, 2005: 67). Dolayısıyla krizin belirtilerinin de tespit edilmesi, işletmenin ölümcül bir hastalığın pençesine düşmesi olasılığını azaltır.

b) Önleme ve Krize Hazırlık

Kriz yönetimi bir hazırlık eylemidir (Koçhan, 2015: 120). Kriz yönetimi sürecinin bir diğer basamağı olan bu aşama, algılanan sinyaller sonucunda bir krizin gelmekte olduğunun farkına vararak birlikte krizden dolayı yaşanacak olumsuzlukların etkilerini en aza indirmeyi hedeflemektedir. Bu hazırlık ve korunma aşaması başarılı bir şekilde gerçekleştirilirse işletmenin krize hiç yakalanmaması bile ihtimal dahilindedir (Topuz, 2009: 29).

Bu aşama kendi içinde iki bölümden oluşmaktadır. İlki krizi önlemek, ikincisi krizin önlenememesi durumunda hazırlıklı olmayı kapsar. Bu aşamada gerçekleştirilebilecek bazı faaliyetler aşağıda listelenmiştir (Koroğlu, 2004: 41, Sarı, 2010: 22, Seçilmiş ve Sarı, 2010: 505, Şahin, 2005: 70, Yavaş, 2005: 35).

- Kriz yönetimine yönelik pozitif bir yaklaşım göstermek.
- İşletmenin krize yakalanmasını engellemek için politikalar ve yazılı planlar geliştirmek.
- Medya ile iyi ilişkiler geliştirmek.
- Kriz yönetim takımı kurmak.
- Muhtemel kriz senaryoları üzerinde çalışmak.
- Planlar yazılı olarak yapılmalı ve defalarca test edilmelidir
- Kriz esnasında doğacak fırsatları değerlendirmek için tetikte olmak.
- Kriz tatbikatları yapmak.
- Etkili iletişim kanalları oluşturmak.

Önleme ve krize hazırlık aşaması her ne kadar kriz yönetimi uygulamalarının kalbi olarak nitelendirilse de, nispeten daha maliyetsiz yapısına rağmen, en fazla ihmal edilen aşamalardandır (Şahin, 2005: 71).

c) Krizin Kontrol Altına Alınması

Erken uyarı sistemlerinin yetersiz kaldığı, krizden kaçınma ve krizi önleme çalışmalarının başarı göstermediği durumlarda kriz potansiyeli, yerini krizin kendisine bırakmaktadır (Sarı, 2010: 22). Bu nedenle erken uyarı sistemleri periyodik olarak test edilmeli ve güncel tutulmalıdır. Aksi takdirde krize dair sinyallerin tespiti olasılıksız hale gelmekte ve krizi önleme veya krize hazırlıklı hale gelme ihtimali zayıflamakta, krizin kontrol altına alınması evresinde de işler zorlaşmaktadır (Yavaş, 2004: 36). Yine de bilinmesi gereken noktalardan biri kriz yönetimi sürecinin ilk iki aşaması olan işaretlerin algılanması ile önleme ve hazırlık aşamalarında doğru bir yönetim sergilense dahi krizin önlenememesi gibi durumların söz konusu olduğudur (Topuz, 2009:30). Krizin açığa çıkmasının önlenemediği bu gibi durumlarda kriz yönetiminde üçüncü evre olan krizi kontrol altına alma aşamasında birtakım yönetsel faaliyetler gerçekleştirilecektir. Bu faaliyetlerin temel amacı krizi en az zararla atlattık suretiyle bir an önce yok etmektir (Şahin, 2005: 71).

Krizin kontrol altına alınması aşamasında en önemli nokta krizin nedenlerinin tespitinin doğru ve hızlı bir şekilde yapılması ve krizin yol açabileceği zararlara dair en kötü

senaryoların kurgulanmasıdır (Sarı, 2010: 23). Bu sayede hem krize neden olan nedenlerin tespiti yapılmış hem de içinde bulunulan durumun ne denli riskli olduğu daha net şekilde anlaşılmış olacaktır. Hemen her yönetsel süreçte olduğu gibi krizin kontrol altına alınmasında da uygulanması faydalı olan birtakım eylemler vardır. Bunları Yavaş (2004) aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- Kısa vadeli ve esnek krizi kontrol altına alma planları oluşturmak.
- İşletmeyi krizden kurtarmaya yönelik verilere nasıl ulaşılabileceğinin çalışmasını yapmak ve bu verileri toplamak adına bir modelleme geliştirmek.
- Elde edilen verilerin amaca yönelik işlenmesini sağlayacak sistemleri kurmak veya bu sistem zaten varsa daha efektif hale getirmek.
- Belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için gereken yeniden yapılanmanın altyapısını kurmak.
- Bilgi akışını ve iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmek.
- Bir kriz yönetim ekibi kurmak.
- Kriz yönetimi olgusunu bir bütün olarak ele almak ve kriz yönetim ekibinin istenen yeteneklere sahip olup olmadığı, yeniliklere açıklığı vb. konularda emin olmak.
- En nihayetinde bir durum değerlendirmesi yaparak gerçekleştirilen eylemlerin işlerliğini tespit etmek.

d) Normal Duruma Dönüş

Farklı araştırmacılar tarafından “denge durumuna dönüş”, “iyileştirme”, “krizin dondurulması” vb. şekillerde de adlandırılan bu aşama, işletmenin kriz öncesi ve hatta daha iyi duruma gelebilmesini amaçlayan, bu amaç doğrultusunda çeşitli eylemlerin gerçekleştirildiği süreci kapsamaktadır. Krizler örgüt üzerinde finansal yapının bozulması, personel arasında psikolojik ve fiziksel yıpranma örgüt içi güven ortamının bozulması gibi birçok konuda olumsuz etki bırakmaktadır. Bu olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması sonrasında işletmenin normal işleyişine dönebilmesi uzun bir zaman alabilir (Köroğlu, 2004:42).

Krizin kendine has olağanüstü şartları ile olağan şartlar arasında yönetsel anlamda bazı farklılıklar olabilir. Normal duruma dönüş sırasında gerçekleştirilmesi gereken

düzenlemelerin en önemlilerinden biri krizin şartları gereği meydana gelen merkezileşme ve otoriterleşme eğilimlerinin terk edilmesidir. Bunun sonucunda yaratılacak yeni yönetim modeli, örgüt kültür ve iklimi, örgütün fiziksel şartları gibi yenilikler çalışanları motive edici nitelikte olmalıdır (Yavaş, 2004: 38). Kriz yönetiminin bu aşamasında gerçekleştirilmesinde fayda görülen eylemlerden bazılarını Tutar (2016) aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- Tüm personelin dahil edileceği, etkili bir eğitim süreci başlatılmalıdır.
- Liderlerin kendilerini geliştirebilmesi için programlar yapılmalıdır.
- Çalışılan alanların şartları iyileştirilmelidir.
- Başarılı performans gösteren personel ödüllendirilerek motivasyonu diri tutulmalıdır.
- Atlatılan kriz süreciyle ilgili çok boyutlu analizler yapılmalıdır.
- Kriz yönetim ekipleri örgüt geliştirme ekibine dönüştürülerek eğitimlerine devam edilmelidir.
- Personellerin yeni yetenekler kazanmasına ve bu yeteneklerini sergilemelerine uygun ortam yaratılmalıdır.
- Uzun vadede etkin ve verimli olabilmek adına vizyon ve misyon bildirileri hazırlanmalıdır.

İfade edilen eylemlerin gerçekleştirilmesi işletmelerin olağan pozisyonlarına geri dönüşlerini hızlandıracaktır. Bunlarla birlikte kriz denetim altına alındıktan sonra işletme dış dünyaya iyi odaklanmalı ve değişimlere ve gelişimlere entegre olmayı ihmal etmemelidir.

e) Öğrenme

Krizlerin sona ermesi ile kriz yönetim sürecinin de sona erdiğini düşünmek hatalı bir davranış biçimi olacaktır. Her ne kadar kriz yönetimi sürecinin son basamağında yer alıyor olsa da esas kriz yönetiminin bu aşamada başladığı söylenebilir (Şahin, 2005: 73). Bu evrede atlatılan krizden dersler çıkararak işletmenin gelecekte yaşaması muhtemel krizlere yönelik hazırlıklı olması amaçlanmaktadır. Nasıl ki bir birey yaptığı hataları tekrarlamamak için hatalarından ders çıkarmalıysa aynı durum işletmeler için de geçerlidir. Unutulmaması gereken önemli bir detay ise işletmelerin bu öğrenme sürecini sadece kendi deneyimlerinden

değil aynı zamanda krize maruz kalmış diğer işletmelerin deneyimlerinden hareketle yürüteceğidir (Akıncı, 2010: 170). Bu nedenle yalnızca içeriye yönelerek gerçekleştirilecek bir öğrenme sürecindense daha geniş kapsamlı analizler yapmak faydalı olacaktır. Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi dışsal nedenlerden kaynaklanan krizleri engellemek çoğunlukla mümkün olmasa da krizin şiddetini hafifletmek mümkündür ve bu da krize hazırlıklı olmayı gerektirir.

Bu aşamada işletmenin yöneticileri ve liderleri krizin bittiğini tüm işletme paydaşlarına duyurmalı, süreçte nelerin hangi nedenlerle yaşandığını açıkça belirtmeli, hangi çözüm yöntemlerinin kullanıldığı ve bu yöntemlerden elde edilen sonuçları anlatmalıdır. İçinde bulunulan aşama açıklıkla ortaya koyulmalı görev tanımlamaları mevcut duruma göre revize edilmeli, personel motivasyonunu arttıracak cesaretlendirici söylemlerde bulunulmalıdır (Sarı, 2010: 23).

Bu aşamanın başarısı örgütü öğrenen organizasyon konumuna getirecektir. Öğrenen organizasyonlar da sistematik kriz çözme, sektörel çevrede yaşananlardan en iyi sonuçları çıkararak fayda sağlama, örgüt içinde hızlı ve verimli bir bilgi akışı sağlayabilme gibi noktalarda geleneksel organizasyonlardan ayrılarak kendisini avantajlı konuma sokacaktır (Yaleze, 2014: 49). Özet olarak ifade etmek gerekirse bir işletmenin atlattığı krizi iyi analiz edip anlayarak gerekli dersleri çıkarması, kendi geleceği için faydalı olacak, gelecekte yaşanması muhtemel krizlerde daha güçlü bir savunma yapabilmeye imkan tanıyacaktır.

1.5.4. Kriz Süreçlerinde İşletme Yönetimi

Çalışmanın önceki bölümlerinde kriz durumunun kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak üç aşamada incelendiği ifade edilmişti. Bu bölümde ise krizin aşamalarının yaşandığı dönemlerde işletme yönetiminin nasıl olması gerektiği konusu açıklanacaktır.

1.5.4.1. Kriz Öncesi işletme yönetimi

Krizlerle ilgili genel düşünce krizlerin işletme yöneticilerinin kontrolünde olmayan ekonomik durumlar (vergi oranları, teşvik, hibe vs.), doğal nedenler, hukuki kısıtlamalar gibi çeşitli nedenlerle gerçekleştiği şeklindedir. Fakat bu görüşün doğrulanabilmesi için kriz durumlarında her işletmenin mutlaka zarar görebilmesi gerekmektedirken bunun aksini

gösteren birçok örnek göstermek mümkündür (Dallaryan, 2006: 12). Yine de kriz yönetimi kavramının genel ve yönetilebilir krizleri kapsadığını bilmek önemlidir. Çünkü işletmelerin potansiyel her krize tam olarak hazır olması gerçekçi bir beklenti değildir (Tutar, 2016: 57).

Krize hazırlanırken Hz. Nuh'un, gemisini tufandan önce yapmaya başladığını hatırlamak gerekir (Temir, 2014: 20). Bir kriz geldiği zaman daha öncesinde yapılmış hiçbir hazırlık yoksa kriz sürecinin epey hasar vereceğini tahmin etmek zor değildir. Bir krizin yönetiminin planı, krizle birlikte yapılıyorsa örgüt ciddi problemler yaşayacaktır (Pira ve Sohodol, 2012: 188). Kriz yönetiminde en büyük öneme sahip olan aşama kriz öncesi yönetim aşamasıdır zira kriz yönetiminin temel amacı kriz henüz ortaya çıkmadan engellemek veya krizi en az hasarla atlattır. Bu da kriz sinyallerinin önceden tespit edilerek her türlü önlemin alınması ile mümkündür (Güleryüz, 2015: 47). Etkili bir kriz öncesi yönetimini sadece muhtemel zararları en aza indirmesi yönünde ele almamak gerekir çünkü etkili bir yönetim aynı zamanda fırsatları da maksimize edebilmeye yarar (Akıncı, 2010: 112).

Kriz öncesi işletme yönetimlerinde uygulanabilecek bazı etkili yöntemler kriz yönetim planları yapmak, kriz yönetim ekipleri oluşturma, kriz senaryoları yazmak ve erken uyarı sistemleri kurmak şeklinde sıralanabilir.

Kriz Yönetim Planları

Kriz yönetiminin doğru şekilde gerçekleştirilebilmesinin en temel öğelerinden biri tüm yönetim sürecinin bir plandan hareketle sürdürülmesidir. Yapısı ve bileşenlerinin ne olduğundan bağımsız olarak yalnızca bir kriz planının varlığı dahi, işletmenin krizle mücadeleyi ciddiye aldığını göstermektedir (Yaleze, 2014: 30). Kriz, plan yapmadan sadece tahminlemelerle yönetilebilecek bir süreç değildir (Pira ve Sohodol, 2012: 194). Bu nedenle her işletmenin bir kriz yönetim planına sahip olması çok önemlidir. Kriz yönetim planları kriz durumlarında işletmenin nelere ihtiyaç duyacağı, bu ihtiyaçların nerelerden temin edileceği gibi konularda işletme yöneticilerine fikir verecek şekilde düzenlenerek kriz anlarında yöneticilere önemli ölçüde zaman kazandırır (Akıncı, 2010: 114).

Geleceği tahminlemek zor ve yetenek gerektiren bir eylemken, bir belirsizlik ortamı olan kriz süreçlerine dair tahminlerde bulunup planlamalar yapmak daha da ciddi bir çaba harcamayı gerektirir. Bütün işletmeler için kullanılacak ortak bir kriz yönetim planının varlığından bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle işletmeler kendi planlamalarını çok

fazla ayrıntıda boğulmadan ana hatlarıyla şekillendirmelidir (Güleryüz, 2015: 56). Hatta Tutar (2016) bu konuda, belirsizlik katsayısının üst seviyede olduğu kriz gibi durumlarda planlar ne kadar detaylı ve uzun dönemli hazırlanırsa, ihtiyaçlara cevap verme oranı o kadar düşer diye fikir belirtmiştir. Bir kriz yönetim planının aşağıdaki temel noktalara sahip olması gerekir (Pira ve Sohodol, 2012: 195).

- Krize sebebiyet verebilecek içsel ve dışsal durumların, işletmede daha önceden yaşanmış ve yeniden yaşanabilecek krizlerin, sektördeki diğer firmaların yaşadığı krizlerin analiz edilerek işletmede meydana gelebilecek kriz türlerine dair senaryolara sahip olması.
- Kriz kontrol ve risk denetleme birimlerinin kurulması.
- Krizleri yönetebilmek için çeşitli tekniklerin geliştirilmesi.
- Kriz durumlarında ihtiyaç duyulabilecek kaynakların tespit edilmesi ve tedarik imkanlarının yaratılması.
- Kimin, neyi, ne zaman yapacağını mutlaka belirlenip iş tanımlarının ayrıntılı olacak şekilde düzenlenmesi.
- Kamuoyuna bilgi akışının daha önceden belirlenmiş tek bir üst düzey sorumlu tarafından gerçekleştirilmesi için şirket sözcüsünün seçilmesi.
- Halkla ilişkiler faaliyetlerinin üst düzey titizlikle gerçekleştirilmesi.
- Planın yazılı hale getirilip üst düzey yöneticilere ulaştırılarak zaman zaman tatbikatlar yapmak suretiyle işlerliğinin test edilmesi.

Bunların dışında bazı ek maddeler yazılabileceği gibi, bu maddeler içerisinde bir başka araştırmacının itiraz edebileceği bölümlerin olması da ihtimal dahilindedir. Yine de bir kriz yönetim planlaması neleri kapsaması gerektiği hususunda genel bir çerçeve bu şekilde çizilebilir.

Kriz Yönetim Ekipleri

Kriz süreçlerinden en hızlı ve en az zararla kurtulabilmek için kriz öncesi dönemde yapılması gereken şeylerden biri de kriz yönetimi ekibi kurmaktır. Bu ekibin en asli görevi krizin yaşanmasını engellemekken, bu görevin başarısız olması durumunda riskleri minimum seviyede tutmak, kurumun imajına dair ciddi olumsuz yargıların oluşmasını

engellemek ve süreçten örgüt kültürünün olumlu yönde etkilenmesini sağlamak gibi diğer görevleri de vardır (Tüz, 2014: 63). Bu ekip üst seviye yöneticilerden oluşan ve işletmedeki işleyişin sürdürülmesini sağlama, hedef kitleye verilecek mesajların muhtevasını onaylama, yasal ilişkileri sürdürme, bütçeleri onaylama, bakan milletvekili bürokrat gibi üst düzey kişilerle iletişim kurma gibi amaçları gerçekleştirmeye çalışan **çekirdek ekip**, çekirdek ekip tarafından alınan kararların alanda uygulanmasını sağlayacak ve alandan aldıkları taze bilgiyi çekirdek ekibe raporlayacak olan **kriz kontrol ekibi** ve bilginin toplanıp dağıtımının yapılmasından ve kriz dönemindeki her türlü iletişim faaliyetinin kusursuz yürütülmesi için mesai harcayan **kriz iletişim ekibi** isminde üç alt birimden meydana gelir (Pira ve Sohodol 2012: 207).

Bu ekibin periyodik olarak bir araya gelerek iç ve dış çevreyle ilgili yeni gelişmeleri değerlendirerek muhtemel kriz planlarını revize etmesi işletme adına gereklidir (Tüfekçi, 2010: 89). Ek olarak ekip üyeleri seçilirken her üye için bir de yedek üyenin belirlenmesi olası bir sağlık problemi veya benzeri durumda ekibin çalışmalarının sekteye uğramamasını sağlayacaktır (Topuz, 2009:40).

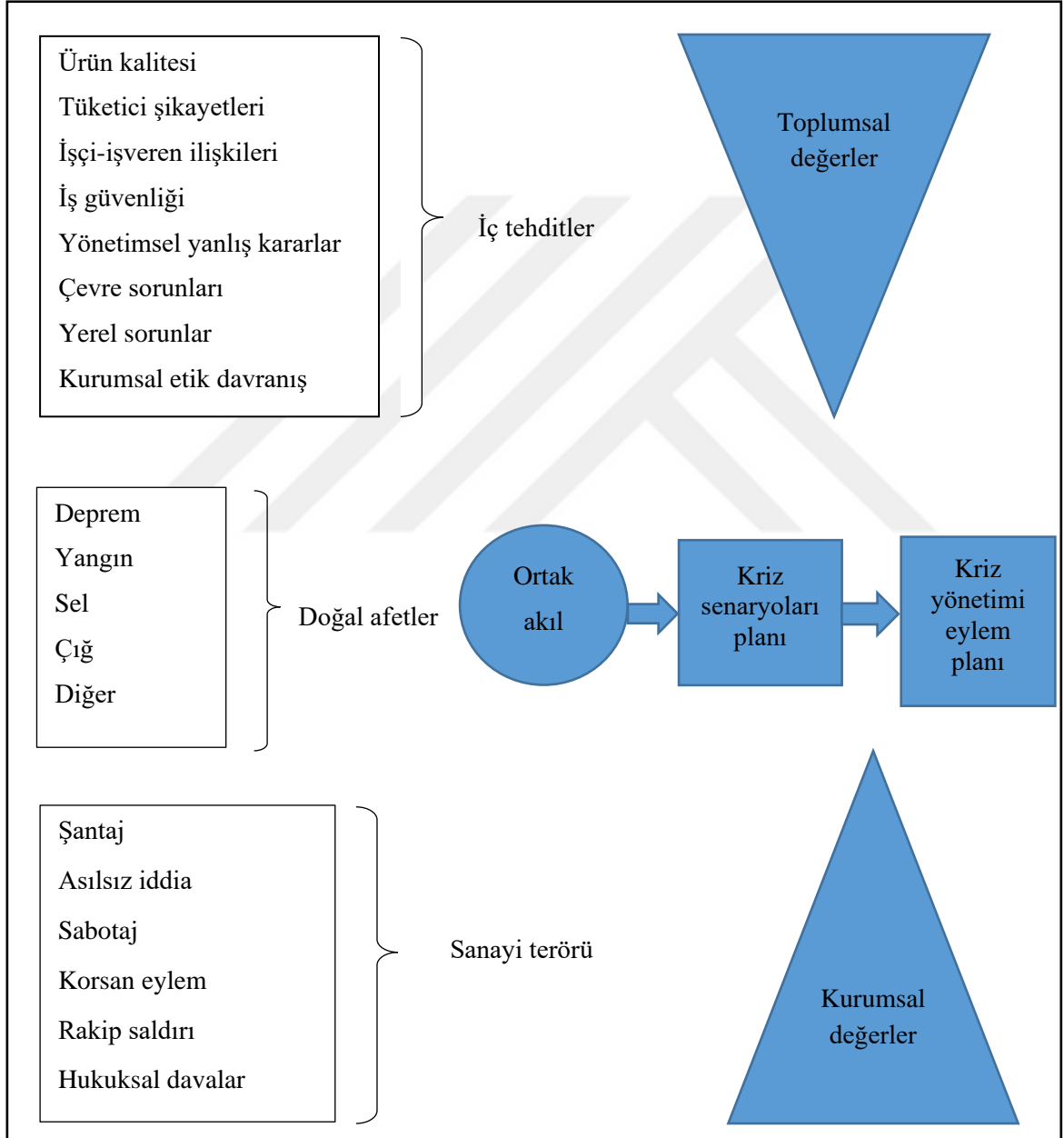
Kriz Senaryoları

Senaryolar önceden belirlenmiş nihai bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimleridir. Ayrıca, senaryo neden-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal dizisidir. Senaryo analizi, ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatifler, çözümler hakkında düşünmeyi gerektirmektedir (Murat ve Mısırlı, 2005: 9). Nasıl ki krizler birçok şekilde meydana gelebiliyorsa kriz senaryoları da birçok muhtemel krize yönelik hazırlanmalıdır (Akıncı, 2010: 129). İşletmenin kriz senaryolarına dahil edebileceği bazı istenmeyen durumlar Pira ve Sohodol (2004) tarafından aşağıdaki gibi örneklendirilmiştir.

- Ceo'nun vefat etmesi.
- İşletmeyi hedef alan terör eylemleri.
- Medyada çıkacak olumsuz içerikli haberler.
- Önemli bir pazar payı kaybı.

- İşçi grevi veya sendikal eylemler.

Bunun yanı sıra senaryolar hazırlanırken geçmişte edinilen tecrübeler göz önünde bulundurulmalıdır (Sapriel, 2003'ten aktaran Tüfekçi, 2010: 89). Son olarak kriz senaryoları tasarlanıp, kriz durumlarında gerçekleştirilecek eylemler belirlendikten sonra bu eylemlerin uygulanabilirliği testlere tabii tutulmalıdır (Yaleze, 2014: 36). Kriz senaryolarının hazırlanma sürecinde Şekil 1.2'de görülmektedir.



Kaynak: Yaleze, H. D. (2014). *Kriz yönetiminde sosyal medya kullanımı üzerine bir analiz: Taksim Gezi Parkı olaylar örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şekil 1.2. Kriz Senaryolarının Hazırlanma Süreci

Şekilde görüldüğü gibi işletmelerin karşı karşıya kalabileceği problemler üç başlıkta incelenmiştir. Bunlar iç tehditler, doğal afetler, sanayi terörüdür. Bu başlıkların altındaki çeşitli maddeler olası problemlere işaret etmektedir. Kriz senaryoları oluşturulurken bu maddelerle karşılaşılabileceği akılda tutulmalı ve toplumsal hassasiyetlerle birlikte işletmenin kendi kurumsal kişiliği ve değerleri göz önünde bulundurularak ortak bir akıl üretilmelidir. Bu ortak akıl ise kriz yönetimi eylem planının önemli basamaklarından biri olan kriz senaryolarını üretmelidir.

Erken Uyarı Sistemleri

Erken uyarı sistemi işletmenin çevresindeki yenilik ve değişimlerin herkesçe fark edilmeden yakalanması, bu değişimin ivmesinin ve yönünün belirlenerek geleceğe yansıtılması ve değişime neden olan faktörlerin incelenerek aradaki etkileşimin çözümlenmesi amacıyla geliştirilen bir analiz tekniğidir (Tutar, 2016: 59-60). Bu teknik aracılığıyla işletmenin mevcut hali ile kriz dönemlerindeki muhtemel durumları nicelik yönünde kıyaslanabilir ve işletmenin krize hazırlıklı olması sağlanabilir (Topuz, 2009: 45). Nitekim erken uyarı sistemlerinin nihai amacı da işletmeye etki eden iç ve dış faktörleri doğru bir şekilde inceleyerek edinilen izlenimler ışığında krizleri engellemeye çalışmaktır (Akıncı, 2010: 128).

Erken uyarı sistemleri aşağıdaki gibi dört aşamada incelenebilir (Arslan, 2013: 67).

- Birinci aşamada, sektörel çevredeki işletmeler incelenerek analizleri yapılır ve bu işletmeler başarılı veya başarısız olacak şekilde sınıflandırılır. Bu sınıflandırma yapılırken seçilecek işletmelerin niteliksel ve niceliksel özelliklerinin birbirine benzer olmasına dikkat edilmelidir.
- İkinci aşamada, ele alınan işletmelerin geriye yönelik 5'er yıllık finansal rasyoları hesaplanır.
- Üçüncü aşamada, işletmelerin yıllara göre oran ortalamalarının grafikleri çıkarılarak bu oranların başarısız ve başarılı işletmelerde ne tür bir değişim gösterdiği incelenir.
- Dördüncü aşamaya gelindiğinde ise işletmeler arasındaki farklılaşma nedenleriyle birlikte detaylı olarak ele alınır ve işletmenin nasıl bir gelişim gösterdiği yorumlanır.

Erken uyarı sistemlerinde yalnızca somut veriler değil, hislere de yer verilmelidir. Kimi zaman işletmenin mali bilançolarında hiçbir sıkıntı söz konusu değilken ve görünürde

de herhangi bir sorun yokken yakalanması gereken bazı sinyaller olabilir. Örneğin bir departman müdürü astı seviyesindeki bir personelle konuşurken bu personelin “içimde kötü bir his var” demesi basit bir his deyip geçilmemeli, üstüne gidilerek dikkate alınmalıdır. Zira bu hissin sebebi işyeri ortamındaki henüz göze batmamış bir problem olabilir ve buna karşı önlem alınmalıdır (Tutar, 2016: 60).

1.5.4.2. Kriz Esnasında İşletme Yönetimi

Bir işletmede kriz öncesi sinyaller fark edilmemiş veya fark edildiyse de krizi engellemeye yönelik çalışmalar yapılmamış ya da eksik yapılmışsa işletmenin krizle yüzleşmesi kaçınılmaz olacaktır. Kriz henüz patlak vermeden önce sinyallerini yavaş yavaş göndermeye başlamış olabilmekle birlikte kimi zaman da doğal afetler, sabotajlar gibi nedenlerle işletmenin krize hazırlık yapamamış olması mümkündür (Yaleze, 2014: 23). Her iki durumda da kriz kavramı tanım gereği olağanüstü ve beklenmedik durumlara işaret ettiği için bir işletmenin normal işleyişi sırasında uyguladığı yönetim teknikleriyle krizleri yönetebilmesi oldukça zordur. Bu nedenle işletmeler kriz dönemlerini yönetmede başarısız olmamak için normal rutinlerinin dışına çıkacak bazı uygulamalara başvurmalıdır (Arslan, 2013:67).

Kriz dönemi kriz yönetim ekibinin, kriz senaryolarından hareketle hazırlanmış kriz yönetim planlarını uygulamaya geçmesi gereken süreçtir. Bu süreçte birinci öncelik ikincil krizlerin fitilinin ateşlenmemesi için can ve mal kayıplarını minimumda tutma, altyapıyı tekrar kurmak veya tamir etmek ve mali hasarları en alt seviyede tutmaya çalışmaktır (Temir, 2014: 23). Geniş bir ölçekte incelenebilecek olan kriz esnasında işletme yönetiminde aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

Sorunun Doğru Tespit Edilmesi

Kriz yönetimi esnasında en fazla yapılan yanlışların başında yanlış soruna odaklanmak gelmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi için sorunu doğru tespit etmek hayati öneme sahiptir. Sorunu doğru tespit etmenin en şeffaf yollarından bir tanesi aşağıdaki soruları yanıtlamaktır (Tüz, 2014:85).

- Ne oldu ve ne zaman oldu?
- Sorun ne kadar ciddi?

- Durumun aciliyeti var mı?
- Sorun kaç kişiyi etkiledi?
- Sorunun çözümünde hangi verilere ihtiyaç duyuyoruz?
- Sorunu anlamak için yapılabilecek şeyler nelerdir?
- Durumu anlamada kimlere ihtiyacımız olabilir?
- Sorunun önemini belirlemede kimlerin üstünde inceleme yapılması gerekir?

Bu soruların doğru yanıtlanması sorunun kaynağına inmeyi, sorunu doğru belirlemeyi ve doğru mücadele yönteminin geliştirilmesini sağlayacaktır.

Krizin Boyutlarını Belirlemek

Bir kriz durumu baş gösterdiği zaman yapılması gereken en temel şeylerden bir tanesi krizin sorumlusunu aramak gibi zaman kaybettirici eylemlerden öte durumu nitelik ve nicelik yönünden inceleyerek krizin boyutlarını belirlemektir (Güleryüz, 2015: 63). Krizin boyutlarını belirleme işlemi iki aşamadan oluşur. Bu aşamalar krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresi hazırlamaktır (Şen, 2011: 53).

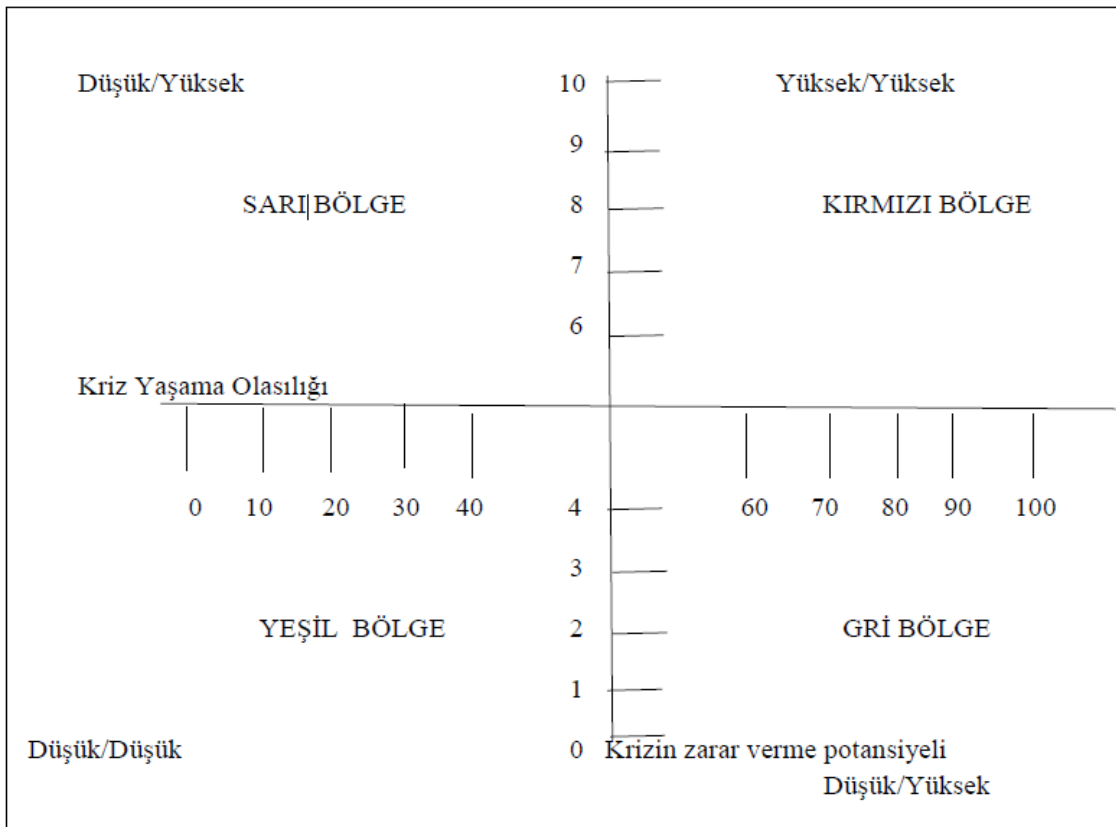
a) Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Krizin etki değeri yaşanabilecek en olumsuz senaryo düşünülerek hesaplanır. Aşağıda belirtilen 5 soru sıfır ile on arasında değerler verilerek yanıtlanır. Burada sıfır en düşük değeri, 10 en yüksek değeri ifade etmektedir. Verilen yanıtlardaki rakam değerleri toplanarak soru sayısı olan 5'e bölünür ve buradan elde edilen değer krizin işletmeye olan etkisini ifade eder. Sorulması gereken 5 soru şunlardır (Tüz, 2014: 88).

- Krizin şiddeti artış göstererek yükseliyorsa bu şiddete ne kadar dayanılabilir?
- Medya, devlet veya konuyla ilgili kuruluşlar krizle ne denli ilgilenecektir?
- Kriz, normal gündelik işleyişi ne oranda kesintiye uğratmaktadır?
- Kamuoyu nezdindeki işletme imajı ne denli tehdit altındadır?
- Yatırımlar, krediler, kar oranları gibi parametreler düşünüldüğünde kriz işletmeye ne ölçüde zarar verir?

b) Kriz Barometresi Hazırlamak

Şekil 1.3'te dikey olarak gösterilen kriz etki ölçeğine yatay olarak eklenen bir doğru ile elde edilen kriz barometresinin yatay düzleminde, farklı faktörler göz önünde bulundurulduğunda kriz durumunun oluşması ihtimali yine 0 ile 100 arası sayısal değerlerle işaretlenir. Daha önce işaretlemesi yapılan kriz etki ölçeği ile barometreden elde edilen olasılık biriminin kesişim noktası krizin rengini, başka bir deyişle önemini ve sorun yaratabilme gücünü, gösterecektir (Tüz, 2014: 90).



Kaynak: Tüz, V. M. (2014). *Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar* (Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Şekil 1.3. Kriz Barometresi

Şekilde yeşil bölge olarak ifade edilen bölge, bir krizin gerçekleşme olasılığının ve gerçekleşse dahi etki düzeyinin azlığını ifade etmektedir. Kriz boyutu belirlenirken sonuçlar işletmenin yeşil bölgede konumlandığına işaret ediyorsa endişe edecek bir durum yoktur. Sarı bölge, krizin gerçekleşme olasılığının düşük olduğunu, ancak gerçekleşirse işletmeye vereceği zararın büyük boyutta olacağını gösterir. Bu tarz durumlarda ilave önlemlerle muhtemel krizin etkileri minimize edilmeye çalışılmalıdır. Gri bölgede işletmede bir krizin patlak vermesi olasılığı yüksek olmasına karşın bu krizin yol açacağı hasarın çok büyük

olmadığı belirtilmekte olup bu gibi durumlarda krizin, düşük zararlı da olsa, gerçekleşmemesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Kırmızı bölge ise işletme için alarm zillerinin çaldığını, büyük olasılıkla bir krizin gelmekte olduğunu ve bu krizin oldukça yıkıcı olacağını göstermektedir. İşletme derhal harekete geçmeli ve kriz daha başlamadan savuşturabilmek için her türlü önlemi almalıdır.

Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak

Bir işletmede veya sektörde kriz durumu hakimken böyle bir gerçek yokmuşçasına yürütme gerçekleştirmeye devam etmek işletme açısından faydalı olmayacaktır. Zira olağanüstü şartlar olağanüstü eylemleri gerektirmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde, işletmenin normal işleyişinin biraz dışına çıkılabilmektedir. Tüz (2014) kriz anında gerçekleştirilecek değişimlerden bazılarını aşağıdaki gibi açıklamıştır.

a. Merkezi Karar Alma: Kriz döneminde karar alma mekanizmalarını hızlandırmak ve daha işlevsel bir yapıya sahip olmak için merkezi bir yapıya geçilmesi yürütmeyi kolaylaştırma adına faydalı olacaktır. Burada ifade edilmek istenen şey yetki devirlerinin sınırlandırılması suretiyle otoritenin üst yönetimin elinde toplanmasıdır. Krizlerin en dikkat çekici özelliklerinden biri kanser hücreleri gibi hızlı yayılmasıdır. Bu hızlı yayılmaya karşı koyabilmek için stratejik kararlar da bir o kadar hızlı alınmalıdır. Aksi durumda içine girilen açmaz sürekli olarak yoğunluk kazanacaktır. Bununla birlikte kriz dönemlerinde alt seviyelerde çalışan personeller, etrafında kümelenecekleri yetenekli ve etkileyici bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar.

b. Basamak Atlamak: Kriz döneminde emir komuta zincirine tam bir sadakat şart değildir. Krizle mücadelede öncelik, daha öncede hazırlanmış olan planlar dahilinde gerçekleştirilecek bir sisteme bağlı kalmayı esas alsın da krizlerin yapısı gereği bir elastikiyeti ve öngörülemezliği mevcuttur. Kriz yönetimi planı bir rehber niteliği görmektedir. Ancak planda hesap edilemeyen bir durumun ortaya çıkması halinde yeni kararlar hızlıca alınabilip uygulamaya geçilebilmelidir. Bu noktada emir komuta zinciri dahilinde iletişim kurmaktansa basamak atlayarak direkt ilgili kişiye/birime durumu iletme gerekir.

c. Kıyaslama: Kriz döneminde yürütme esnasında dikkate alınması gereken bir diğer unsur da kıyaslama yapmaktır. Bu şekilde krizin sadece ilgili işletmede mi yoksa daha genel olarak sektörde mi görüldüğüne dair fikir edinilebilir. Diğer işletmelerin hatalarına

bakarak dersler çıkarılabilir ve daha etkin yürütme metotları tespit edilebilir. Kıyaslama yalnızca kriz dönemlerini kapsayacak şekilde değil, geçmişe yönelik de yapılmalıdır. Örneğin 2 Ocak 1988 günü Ashland Petrol Şirketine ait bir petrol tankerinin batması sonucu 4.2 milyon litre hammadde Mononghela Nehrine dökülmüştür. Ertesi yıl ise (24 Mart 1989) Exxon Valdez'e ait bir tanker okyanusta seyrederken bir buzulun üzerine oturmuş ve 42 milyon litre ham petrol okyanusa dökülmüştür (Pira ve Sohodol, 2004: 267). Görüldüğü üzere aynı sektörde faaliyet gösteren iki işletme birer yıl arayla benzer konularda problem yaşamıştır. Dolayısıyla işletmelerin bu tarz durumlara kayıtsız kalmaması gerekmektedir. Zira her ne kadar bazı farklar olsa da genel itibariyle karşılaşılan krizler ve çözüm teknikleri birbirine benzer olacaktır.

d. Kayıt: Bir işletme krizin içindeyken alınan kararlardan yapılan toplantılara, işletmedeki örgüt ikliminden raporlara kadar her şeyin kayıt altına alınması, sonraki dönemlerde kriz analizi yapabilmek adına önemli bir aşama olacaktır. Bununla birlikte hazırlanmış planla uygulama arasında farkların tespit edilip sapmaların ortaya konması adına da kayıt tutmak son derece gereklidir. Ortaya konan sapmalardan hareketle de planlar revize edilebilir veya sahada aksayan yerlere hemen müdahale edilebilir.

Bunların dışında kriz döneminde başarılı bir yürütme için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar şunlardır (Akıncı, 2010: 161).

- Bireyleri suçlayarak motivasyonlarını bozmaktan ziyade onların morallerini yüksek tutmak amaçlanmalıdır.
- Stresin yoğun olduğu dönemlerde karar verebilme yeteneği geliştirilmelidir.
- Medya ile ilişkiler yeniden değerlendirilmeli gerekiyorsa revizyonlar yapılmalıdır.
- Kriz anında işletmeden ayrılmak isteyen personellerle uğraşmak yerine gitmeleri yönünde kolaylık sağlamak tercih edilmelidir.

Ek olarak her bir bireyin birbirlerinden farklı karakteristik yapıda olabileceği unutulmamalıdır. Bazı personeller adanmışlık duygusuyla kriz döneminde daha büyük bir özveri, gösterirken bir diğer personel yönetimin zorda olmasını fırsat bilerek kendi bireysel çıkarlarını önceleyebilmektedir. Bu gibi durumlarda her bireye eşit davranmaktansa bireylerin karakteristik özelliklerine göre bir davranış modeli geliştirmek önemlidir (Akıncı, 2010: 161).

1.5.4.3. Kriz sonrası yönetim uygulamaları

İşletmeler tarafından en fazla ihmal edilen kriz yönetimi evresi, kriz sonrası yönetim uygulamaları evresidir. Krizin atlatılmış olmasının getirdiği rehavet duygusu yönetimi atalete sürükleyebilir. Altı çizilmesi gereken nokta ise bir krizin sona ermesi, yeniden patlak vermeyeceğinin veya bir başka krizin gelmeyeceğinin garantisi değildir. Dolayısıyla kriz atlatılmış dahi olsa kriz sonrası dönemde uyulması gereken birtakım unsurlar vardır. Bunların en önde geleni krizde maruz kalınan toplam zarar seviyesinin tespiti ve bu zararın en hızlı şekilde nasıl giderilebileceğinin, kriz öncesi duruma nasıl dönülebileceğinin belirlenmesidir. Bunun dışında krize neden olan olgular belirlenip düzenlenmeli, yeniden yapılanma sürecine dahil edilecek yeni bileşenler örgüt kültürüne adapte edilmeli, zarar gören kurumsal imaj güçlendirilmeye çalışılmalıdır (Temir, 2014: 27). Kriz sonrası dönemde durum analizi yapmak, kriz öncesi yönetim yapısına dönmek ve örgütsel öğrenme gibi çalışmalar yapılmalıdır.

Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrasında yapılması gereken ilk iş işletmenin içinde bulunduğu durumu her yönüyle ortaya koyan bir analiz yapmaktır (Arslan, 2013: 71). Bu analiz yalnızca içinde bulunulan evreyi değil, gelecekle birlikte geçmişi de değerlendirmeye almalı, özellikle işletmenin krizi yönetme noktasındaki performansını ortaya koymalıdır. Kriz öncesi dönemde alınan tedbirlerin işlerliği, kriz senaryoları ile reel durum arasındaki tutarlılık, kriz anında personel performansı vb. gibi çok çeşitli açılardan yapılacak analizden sonra işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeği ve amacı belirlenmelidir (Topuz, 2009: 58). Burada örgütün küçülme, büyüme, faaliyet alanını değiştirme, ürün ve hizmet yelpazesini geliştirme, yeni pazarlara açılıp açılmama, ortaklık fikri gibi durumlar değerlendirilip karara bağlanmalıdır (Pira ve Sohodol, 2012: 252).

Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Krizin tamamen atlatıldığından emin olunduğu zaman yapılması gerekenlerden biri de yönetim yapısı olarak kriz öncesi döneme dönmektir. Burada merkezi karar alma mekanizması yerini yeniden yerinden yönetime bırakmalı, geniş katılımlı kararların alınmasına öncelik verilmelidir (Topuz, 2009: 58). Bunun yanı sıra takım çalışmaları arttırılmalı ve denetimlerin yoğunlukları azaltılarak, yaratıcılığı köreltmeyen daha esnek bir

ortam sağlanmalıdır. Bunların dışında sağlanması gereken diğer kriz öncesi şartları şu şekilde sıralanabilir (Tüz, 2014: 118).

- Kriz ekibi kurmak: Kriz sürecinde kendini kanıtlamış bireylerden oluşacak yeni bir kriz ekibi kurmak.
- Erken uyarı sistemi kurmak: Çevredeki, sektördeki, yan sanayideki gelişmeler ışığında erken uyarı sistemlerini yeniden tesis etmek.
- Planlı değişim yapmak: Karı sürekli arttırabilmek için ihtiyaç duyulan tedbirleri almak ve zamanlamada geç kalmayacak şekilde değişimlere ayak uydurmaya çalışmak.
- Eğitim: Yaşanabilecek bir diğer krizde daha iyi yönetim sergileyebilmek amacıyla personellerin kalifikasyonlarını yükseltmeye yönelik eğitimler gerçekleştirmek.

Bu gibi adımlar sayesinde işletmeler kriz öncesi yönetim yapısına en hızlı ve sağlıklı şekilde ulaşabileceklerdir.

Öğrenme

Kriz sonrası yönetim sürecinin en son aşaması örgütün gerek kendi tecrübelerinden gerekse de diğer örgütlerin tecrübelerinden dersler çıkararak öğrenmesi aşamasıdır (Akıncı, 2010: 170). Burada kast edilen öğrenmenin bireysel bir öğrenmeden öte örgütsel bir öğrenme olduğuna dikkat etmek gerekir. Zira bireylerin tek başlarına kendilerini geliştirmeleriyle elde edilecek fayda, kurumsal bir örgütsel bir öğrenmeden elde edilecek faydanın gerisinde kalacaktır. Örgütsel öğrenme bir örgütün kendi geleceğini belirleme yeteneğinin devamlı olarak gelişmesidir (Tutar, 2016: 120).

Öğrenme aşamasının edinimleri sayesinde örgütler bir sonraki muhtemel krizi çok daha hazırlıklı karşılayabilir. Her ne kadar özellikle dış çevreden kaynaklı krizlerden kaçınmak çok mümkün olmasa da bu tür krizlerden görülecek zararı asgari seviyede tutabilmek için işletmenin sürekli olarak öğrenmeye devam etmesi gerekmektedir.

1.5.5. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetiminin iki temel amacından ilki, alınan önlemler sayesinde, krizi henüz varlık göstermeden savuşturmakken, bir diğeri ilk amacın gerçekleştirilemeyip krizin patlak verdiği durumlarda, krizle en etkin mücadeleyi vererek bir an önce işletmeyi normal

şartlarına, en az hasarla, döndürmektir (Topuz, 2009: 33-34). Bu iki amaç birbirini tamamlar vaziyette olsa da işletmelerin kriz yönetimine olan yaklaşımlarını belirleyen ayırım noktası krizle mücadeleye hangi noktada başladıklarıdır denebilir.

Literatüre geçmiş birbirinden farklı kriz yönetim türleri görmek mümkündür. Birçok araştırmacı çeşitli yaklaşımlar ve başlıklar kullanmıştır. Ancak en yoğun yapılan sınıflandırmalardan biri proaktif ve reaktif yönetim yaklaşımlarıdır (Glaesser, 2005: 11).

1.5.5.1. Proaktif yönetim yaklaşımı

Proaktif yönetim anlayışı temel olarak kriz henüz ortaya çıkmadan önce alınacak önlemlerle tehlikeyi savuşturmayı hedefleyen, bu bağlamda erken uyarı sinyallerini takip etmenin hayati önem taşıdığı bir yönetim anlayışıdır (Yaleze, 2014: 26). Bu yaklaşımda muhtemel krizlerin bilinmeyenleriyle mücadele etmek ve olası riskleri ele alabilmek için stratejik düşünüp bu doğrultuda planlamalar yapmak büyük öneme sahiptir (Güleryüz, 2015: 44). Önleyici nitelikte olan bu yaklaşımda başarılı olabilmek çok kolay değildir. Başarılı olabilmek için en başta işletmenin gereksinimlerini tespit etmek ve yönetim tarafından belirlenecek değerleri net şekilde tanımlamak gerekmektedir, amaçların belirlenmesi safhasında bu gereksinimler ve değerler dikkate alınmalıdır (Topuz, 2009: 34).

İşletmenin organizasyonel yapısının ve örgüt ikliminin dış çevreyi devamlı izleyecek, ileriye dair niteliksel ve niceliksel durumları tahmin etme yeteneklerini geliştirecek, problemleri hızlıca tanımlayıp alternatifli çözümler üretebilecek şekilde dizayn edilmesi de proaktif yaklaşımın başarıya ulaşabilmesi için önemlidir (Topuz, 2009: 34). Bu yaklaşımın, krizlere yakalanmayarak, işletmenin zarara uğramasını engellemek gibi bir avantajı olduğu söylenebilir. Bu nedenle tercih edilmektedir ancak öte taraftan krizlerin aynı zamanda içinde fırsatları barındırıyor olması, kriz dönemlerinde yaratıcılığın artması ve yöneticilerin asli yeteneklerinin kriz durumlarında ortaya çıkması gibi nedenlerle, proaktif yaklaşım tarzının bu avantajları elde edememek gibi eksiklikleri de vardır (Sarı, 2010: 25).

1.5.5.2. Reaktif yönetim yaklaşım

Reaktif kriz yönetimi anlayışı genelde proaktif yönetiminin yetersiz kaldığı veya bir şekilde krizin yaşanmaya başladığı durumlarda krizin etkilerini en aza indirme hedefiyle gerçekleştirilen eylemlerden oluşan sorun çözen, tepkisel bir metottur (Yaleze, 2014: 26).

Kriz temelde işletmelerin karşı karşıya kalmak istemeyecekleri, negatif bir durum olsa da işletme yöneticilerini gelişim ve değişim bağlamında baskı altına alması sebebiyle çeşitli faydalar da türetebilmekte, işletmenin zayıf taraflarının anlaşılabilmesine yardım etmektedir (Akıncı, 2010: 95). Bu nedenle reaktif yönetim anlayışı söz konusu olduğunda işletmenin krizle yüzleşerek bu gibi avantajları elde etmesi söz konusu olabilir.

Krizle, daha çok kriz anında mücadele etmeyi öngören bu anlayışta başarılı olabilmek için, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükûnetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir (Akıncı, 2010:95).

1.5.6. Kriz ve Risk Yönetimi

Risk yönetimi kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilebilir. Bazı araştırmacılar risk yönetimini yalnızca riski azaltmak olarak açıklarken daha fazla karşılaşılan yaklaşım risk yönetiminin örgütsel faaliyetleri güçlendirici ve önünü açıcı stratejik bir tarafı da olan eylemler olarak değerlendirilmesidir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde risk yönetimi aslında riskin tanımlanmasından, analizine, değerlendirilmesine, izlenmesine ve mücadele edilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi, prosedürlerin uygulanması amacıyla yapılan yönetim faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (İnal, 2018: 51). Risk yönetimi örgütün güvenlik ihtiyaçlarına göre yönetilebilir risk oranını belirler ve buna bağlı olarak uygun önlemlerin alınması sürecidir (Pira ve Sohodol, 2012: 148). Bu önlemlerin alınması çeşitli maliyetler yaratmaktadır. Bu noktada bu önlemlerin alınmasının yaratacağı maliyetle alınmaması durumunda görülecek zarar kıyas edilir ve bu doğrultuda bir yaklaşım sergilenir. Risk yönetimindeki başlıca hedef risklerden doğacak olan zararların en aza indirilmesi veya alınan riskle birlikte elde edilecek muhtemel faydanın en üst seviyeye çıkarılmasıdır. Akıncı (2010) risk yönetiminde dikkat edilecek başlıca unsurları aşağıdaki gibi açıklamıştır.

- Riski azaltmak amacıyla şeffaf bir yönetim sergilenmelidir.
- Risk yönetiminde deneyim son derece önemlidir. Bu sebeple deneyimli yöneticilerle çalışılmalıdır.

- Risk yönetiminde en önemli ilkelerden biri de nelerin bilinmediğini iyi tespit etmektir. Her teknik ve modelin bazı varsayımlardan hareketle meydana geldiği unutulmamalı ve bu varsayımların sorgulanması ihmal edilmemelidir.
- Denetim mekanizmalarının işlerliğinin kontrolünün düzenli olarak sağlanmasına dikkat edilmelidir
- Riskle birlikte getirilerin de ölçülenmesine dikkat edilmelidir.

Riskin yönetilebilmesi kriz olasılığını veya krizden doğması olağan zararları en alt seviyeye indirmede işletmelere yardımcı olacaktır. Bu sebeple tahmin edilmesi güç olan kriz olgusunun daha verimli yönetilebilmesi için etkin bir risk yönetimi süreci işletmeler için son derece faydalı olacaktır.



2. BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

Kimi yazarlar günümüzde artış gösteren felaketlerin ve krizlerin içinde bulunduğumuz zamanın şartlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu düşünmektedir. İçinde yaşadığımız çevrenin günden günde kalabalıklaşması, artan nüfus baskısı sonucu doğan kentleşmenin yol açtığı doğa tahribatı ve teknolojiye duyulan bağımlılığın şiddetini her geçen gün arttırması gibi nedenler dünya üzerindeki kriz ve felaketlerin sayısını arttırıcı nitelikte olgulardır. Pazar payını ve karlılığı arttırmak amacıyla sınırları aşarak küreselleşen turizm endüstrisi de bu genişlemenin sonucu olarak daha geniş ölçekte ekonomik, sosyal, politik ve güvenlik gibi risk ve tehlike unsurlarından etkilenmeye başlamıştır (Ritche, 2004). Faulkner (2001) krizleri veya felaketleri aniden ortaya çıkıp işletmelerin “üstesinden gelme” yeteneklerini test eden zorluklar olarak tanımlamıştır. Turizm krizi kavramını ise Tüfekçi (2010) “Turizm sektörünün olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistlerin ve diğer unsurların olumsuz düşünce içine girmelerine ve sonuç olarak o bölgeye talebin azalması, turist sayısı ve gelirinde azalmaya ve işletmelerin faaliyetlerinin devam edememesine yol açan durum” şeklinde tanımlamıştır.

Turizm, yarattığı ekonomik hacim, farklı milletlerden insanları bir araya getirmesi, sosyokültürel çevre ve doğayla iç içe bir arz sunması sebebiyle de çevresel etkilere sahip önemli bir sektördür (Koçhan, 2015: 124). Sektörün bu çok yönlü ve sınırları aşan yapısı birçok olaydan da direkt olarak etkilenmesine zemin hazırlamaktadır. Hatta kimi zaman bir destinasyonun kendisiyle ilgili olmayan sorunlar dahi destinasyondaki turizmi etkileyebilmektedir. Bunun ilk akla gelen örnekleri 1991 yılında yaşanan Körfez Savaşı ile 2003'te Irak'ta başlayan istikrarsızlık ortamıdır (Ritchie, 2004: 670). Körfez Savaşına hiç dahil olmayan, ancak bulunduğu coğrafya itibariyle savaş bölgesine yakın olan Türkiye'de, 1990 yılında, çarpan etkisi de hesaba katıldığında, turizmden elde edilen 6.3 milyar dolarlık gelir körfez savaşının etkisiyle 1.1 milyar dolarlık bir erime göstererek 1991 yılında 5.2 milyar dolara inmiştir (Yavaş, 2004). 2005 yılında New Orleans'ta yaşanan Katrina Kasırgası, 2008 yılının kasım ayında Mumbai'de gerçekleştirilen terörist saldırı, yine 2008 yılında patlak veren küresel ekonomik kriz direkt olarak turizmle ilgili olmadığı halde turizm sektörünü ciddi şekilde etkilemiş bazı örneklerdir (Racherla and Hu, 2009).

Bu tarz büyük ölçekli krizlerin yol açtığı zararlar altyapı, imaj gibi çeşitli başlıklarda ele alınabilir. Bunun yanı sıra bir otel lobisinde ayağı kaydığı için düşüp sakatlanan bir insan da daha düşük yoğunluk seviyesinde olsa da turizm krizine yol açabilmektedir. Fakat bir savaşın yarattığı turizm krizi ile bir restoranda servis edilen yemeğin bozuk çıkmasının yaratacağı turizm krizi yarattığı sorunlar yumağı bakımından eşit olmayacaktır. Pizam (2002) turistik talepteki değişimlerden hareketle turizm krizlerini analiz etmiş ve bu krizlerin alanı, şiddeti ve süresi bakımından birbirinden ayrıştığını belirtmiştir. Turizm krizleri yarattığı şiddete göre sınıflandırıldığında etkisiz, hafif şiddetli, şiddetli, çok şiddetli şekilde ayrıştırılabileceği gibi turizm faaliyetlerini tamamen durduracak seviyede şiddetli olarak da kategorize edilebilir (Sarı, 2010). Bu noktada turistik bir destinasyonda meydana gelen savaş veya deprem gibi büyük olayların turizm faaliyetlerini tamamen durdurabilecek seviyede olduğu söylenebileceken, bir restorandaki halkla ilişkiler kaynaklı problemin daha küçük çapta krize yol açacağı söylenebilir. Tüm bu büyük veya küçük çapta krizlerin turizm sektörünü veya turizm işletmelerini en alt seviyede etkilemesi için normal rutinlerin dışında birtakım yönetim uygulamaları gerçekleştirilmelidir. Bu uygulamalara kriz yönetimi adı verilmektedir.

2.1. Turizm Sektörü

Turizm, dünyada en hızlı gelişen sektörlerin başında gelmektedir. Dünya Turizm Örgütü'nün tahminlerine göre 2020 yılında dünya turizm gelirinin 2 trilyon dolara ulaşması beklenmektedir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere tüm ülkeler turizm yatırımlarına verdiği önemi günden güne arttırmaktadır. Ülkeler, gelişmişlik seviyelerine bağlı olarak turizmden çeşitli faydalar sağlama amacı güdebilmektedir. Gelişmiş ülkeler genel olarak turizmin gelir yaratıcı etkisinden faydalanmak isterken, gelişmekte olan ülkeler turizmin döviz getirici ve istihdam yaratma etkisinden faydalanmayı hedefleyebilmektedir (Yıldız, 2011:54).

Turizm üç temel yapıtaşından oluşmaktadır. Bunlar seyahatin başlangıç ve bitiş noktası olan, üzerinde çok sayıda aktif veya potansiyel turist barındıran turist gönderen bölge, seyahat edecek olan turistin bir bölgeye gidip geri dönmesini sağlayan ulaşım ve turistlerin tatilini geçirdikleri, yerel halk ve istatistikler tarafından “turist” olarak tanımlandıkları yer olan turist kabul eden bölgedir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2017: 65).

2.1.1. Turizm Sektörünün Özellikleri

Turizm kavramının çok yönlü ve karmaşık yapısına paralel olarak turizm sektörü de benzer karmaşık özelliği göstermektedir. Bu karmaşık yapı turizm sektörüne kendine has bazı özellikler yüklemiştir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2017: 66)

- Genellikle yılın tamamında kesintisiz şekilde bütün faaliyet sunulur.
- Bazı durumlarda mal üretimi söz konusu olsa da turizmin temelini hizmet üretimi ve sunumu oluşturmaktadır.
- Turist tercihlerinin değişim hızı yüksektir.
- Turizm emek yoğun bir sektör olup otomasyon imkanları sınırlıdır.
- Hizmet üretiminin bir sonucu olarak eş zamanlı üretim ve tüketim söz konusudur.
- Dağıtım tüketicinin ürüne doğru gelmesiyle geleneksel dağıtımın tersine işler.
- Turizm talebi, kendisini etkileyen birçok faktörün varlığı sebebiyle esnektir.
- Turizm arzı kısa dönemde arttırılamaz.
- Turizm sektöründe yatırım maliyetleri yüksektir.

Genel yapısı yukarıdaki gibi ifade edilebilen turizm sektörü yatırım maliyetlerinin yüksekliği, turist tercihlerinin değişim hızının yüksek oluşu gibi nedenlerle krizlere daha fazla duyarlıdır.

2.1.2. Turizm Sektöründe Yaşanan Krizlerin Nedenleri

Daha önce de ifade edildiği gibi turizmin gerek birçok farklı sektörle yakın ilişkide oluşu gerekse de sınırlarının her geçen gün büyümesi maruz kalacağı krizlerin hacmini büyütülmektedir. Turizmde yaşanan krizler genel olarak doğal afetler, ekonomik krizler, güvenlik problemleri ve salgın hastalıklar olarak 4 grupta sınıflandırılabilir (Sarı, 2010: 33).

1. Doğal Afetler

Doğal afet denince akla gelen ilk olaylar deprem, sel, tsunami, yanardağ patlaması gibi olaylardır. Bu tür olaylar artan nüfus, değişen iklim düzeni ve çevresel deformasyonlar sebebiyle her geçen yıl daha sık gözlenmekte hem maddi hem de manevi olarak daha

önemli kayıplara yol açmaktadır. Örneğin 2008 yılında deprem, sel, volkanik patlama, fırtına gibi doğal afetlerden kaynaklı meydana gelen maddi hasarın 180 milyar dolar seviyesinde olduğu tespit edilmiştir (Reuters, 2009). Yaşanan bu afetler ulaşım, iletişim ve altyapı sistemlerine dahi ciddi zararlar vermektedir. Bunun doğal sonucu olarak da bu afetler turizm sektörünü de direkt olarak etkilemektedir. Örneğin, basitçe, yer kabuğunda yaşanan hareketlerden doğan enerjinin yeryüzüne etkisi olarak açıklanabilecek deprem turizm bölgeleriyle yakından ilgilidir (Dallaryan, 2006:28). Akdeniz, Orta Doğu, Çin, Karayipler gibi turizm potansiyeli ile ön plana çıkan birçok bölge, deprem kuşağında yer almaktadır (Topuz, 2009: 67).

Dünya turizminde doğal afetlerden kaynaklı olarak meydana gelen krizler incelendiğinde bugüne kadarki en büyük krizlerden birinin Aralık 2004'te Sumatra Adasında su altında meydana gelen depremin yarattığı tsunami olduğu söylenebilir (Sarı, 2010: 33). Yaşanan bu felaket sonucu başta Endonezya olmak üzere Hint Okyanusunda bulunan 12 farklı ülke ciddi zarar görmüştür. Birleşmiş Milletler Afet Koordinasyon Bürosunun açıkladığı verilere göre yaklaşık 131 bin insan hayatını kaybetmiş ve 37 bin kişiden tekrar haber alınamamıştır. Bununla birlikte 80 bin civarında ev ciddi hasar göyerek kullanılamaz hale gelmiş ve 500 bin kişi yaşam alanlarından olmuştur. Hasar gören çok sayıda yol, köprü, hastane ve kamu hizmet binaları da dramın bir başka boyutunu oluşturmaktadır (Cluff, 2008: 12-13). Yaşanan bu felaketten turizmin de kendi payını aldığını söylemek gerekir. 2004 yılının Ocak ayında Tayland'ı 1 milyon 200 bin kişi ziyaret ederken 2005 yılında 800 bin civarlarına düşmüş Phuket şehrinde ise konaklama işletmelerinin doluluk oranları %66'lardan % 27 seviyelerine gerilemiştir (Birkkan vd., 2005)

Turizm sektörünü doğrudan etkileyen bir diğer büyük olay ise 14 Nisan 2010 tarihinde İzlanda'da bulunan Eyyafyallayöküll isimli yanardağda meydana gelen volkanik patlamadır. Bu patlama sonucu oluşan kül bulutları Avrupa'da havacılık trafiğini ciddi şekilde engellemiştir. Patlamanın üstünden geçen yalnızca altı günde havayolu şirketlerinin kaybı 1.7 milyar dolar seviyelerine ulaşmış, patlama sebebiyle global hava taşımacılığında %29'luk bir aksama yaşanarak 1.2 milyon yolcu seyahatlerine katılamamıştır. Doğal afetlerden kaynaklanan krizler söz konusu olduğunda erken uyarı sistemlerinin yetersizliği ve meydana gelişlerinin engellenemez olması bu konuda alınabilecek önlemleri, beşeri kaynaklı krizlere oranla daha sınırlı tutmaktadır. Buna karşın doğal afetlerden kaynaklı

krizlerin yaşattığı imaj problemlerinin telafisinin beşeri kaynaklı krizlere göre daha kolay olduğu söylenebilir (Sarı, 2010: 33). Öte taraftan her ne kadar önleme şansı olmasa da çeşitli önlemlerin alınabileceği gerçektir. Örneğin sismologların yaptığı çalışmalardan hareketle otel, okul, hastane gibi binaların inşa edileceği yerlerde toprağın yapısı, fay hatlarının yoğunluğu gibi kriterler düşünülerek uygun ve dayanıklı yapı malzemeleri kullanılabilir (Dallaryan, 2006: 29). Ayrıca teknolojinin gelişmesiyle birlikte bazı doğal afetlerden korunmak mümkün olabilmektedir.

Örneğin 500 yıl önce yaklaşan bir kasırgayı tahmin etmek imkansızken günümüzde bu mümkün hale gelmiştir. Son örneği ise 2017 yılında Amerika’da meydana gelen Irma kasırgası çok önceden tahmin edilmiş, Florida gibi, kasırganın şiddetli şekilde vuracağı bölgelerdeki insanlar tahliye edilmiş ve görülecek zarar minimize edilmiştir (BBC, 2017).

2. Ekonomik Krizler

Turizm küresel ekonominin en büyük sektörlerinden biri olup son yıllarda görülen ekonomik büyümenin temel faktörlerinden biridir (Balan and Birsan, 2010: 110). Turizm sektörü genel ekonomi ile bu kadar yakın ilişkili olmasının doğal sonucu olarak diğer birçok sektörde olduğu gibi genel ekonomik durumdan fazlaca etkilenmektedir. Krizin genel ekonomi üzerindeki etkilerinden bazıları ihracat fiyatlarındaki düşüş, krizde olan ülkelerle dünya pazarlarında fiyat rekabeti gücünün azalması, dünya ekonomilerindeki talep daralması, uluslararası finans kuruluşlarının güvensizlikleri nedeniyle kaynak bulunamaması ya da yüksek maliyetlerle yetersiz miktarlarda kaynak bulunabilmesi nedeniyle üretimin teşvik edilememesi ya da üretim maliyetlerinin artması olarak özetlenebilir (Dallaryan, 2006: 33). Bu şartlar söz konusu olduğu zaman da turizm sektörünün de etkilenmesi kaçınılmazdır. Ekonomik krizler, kişilerin harcanabilir gelirini de azaltacaktır ve gelirin azalmasının sonucu olarak turizme olan talebin de düşüşü söz konusu olacaktır. (Kozak ve Bahar, 2015: 115).

Ekonomik krizlerin turizme olan etkisini incelerken krizin meydana geldiği ülkeyi iç turizm ve dış turizm anlamında ayrı ayrı incelemek gerekir. Zira ekonomik krizin meydana geldiği bir ülkede yerel paranın döviz karşısında değer kaybetmesi, dövizlerin alım gücünü artırır ve bu durum turistlerin söz konusu ülkeyi ziyaret etmelerine neden olabilir. Örneğin Güneydoğu Asya’da başlayan ve Asya’nın tamamını etkileyen 1997 ekonomik krizi,

krizden etkilenmeyen ülkelerden bu bölgeye turist akışı gerçekleşmesine neden olmuştur (Sarı, 2010: 37).

Bir tek ülkenin kendi içinde ekonomik kriz yaşamasıyla krizin uluslararası boyutta gerçekleşmesi arasında da fark vardır. Sadece Asya ülkelerinin yoğun olarak etkilendiği 1997 krizinin aksine son küresel ekonomik kriz olan 2009 krizi turizm hareketlerini azaltıcı etki göstermiştir. İçinde bulunan ekonomik istikrarsızlık nedeniyle yıl boyunca tüm dünyada %2 ile %10 aralığında düşüşler gözlenmiştir. Uluslararası turist sayılarında da %4'lük bir azalma meydana gelmiştir (Sarı, 2010: 37).

Özetlemek gerekirse bir ekonomik krizin varlığının diğer tüm ekonomik sektörler üzerinde olduğu gibi turizm sektörü üzerinde de birtakım etkileri vardır. Bu etkiler krizin yaşandığı ülke, uygulanan politikalar, krizin boyutları vb. gibi nedenlere bağlı olarak olumlu ya da olumsuz gelişebilir. Turizmin temel bir ihtiyaç olmaması sebebiyle, krizin etkili olduğu bir ülkenin vatandaşları turizme katılmayarak tasarruf gösterebilir. Bu tercih turizm üzerinde olumsuz etki gösterirken krize maruz kalan ülkede hükümetlerin politikaları da turizmi pozitif olarak etkileyebilir. Örneğin yakın zamanda ekonomik sıkıntılar yaşayan İspanya, İtalya, Yunanistan gibi ülkelerde hükümetler turizme güçlendirme çalışmalarıyla krizle mücadele etmeye çalışmış ve bu da turizme olumlu etki etmiştir. Bunlara ek olarak ekonomik krizler turizm gelirleri, turist sayısı gibi verilerin dışında, yarattığı güvensizlik ortamı, nakit akışı sıkıntıları gibi nedenlerle turistik yatırımların azalması veya durması gibi daha kalıcı sorunlara yol açabilir (Sarı, 2010:37)

3. Salgın Hastalıklar

İnsanların seyahat etmedeki temel motivasyonları eğlenmek, dinlenmek, keyifli vakit geçirmek vb. olgulardır. Kişinin sağlığının tehdit altında olduğu bir ortamda ise bu sayılan olguları tam anlamıyla yaşayabilmek pek mümkün değildir. Bir turistik destinasyonda gözlemlenen salgın hastalıkların ilgili bölgeye olan talebi düşürdüğü görülmektedir (Dallaryan, 2006: 33). İlk defa Cohen tarafından 1988 yılında incelenen bu konuda Cossens ve Gin 1994'te yüksek oranda HIV virüsü varlığı bilgisinin turist tercihlerine etkisi konusunda bir çalışma yapmış ve çalışma sonunda turistlerin %15'inin tercihlerinin HIV virüsü tehdidinden etkilendiği ortaya konmuştur (Dolnicar, 2007). Bunun dışında bilinen en önemli örneklerden biri de Severe acute respiratory syndrome (SARS) virüsüdür. 2002 yılının sonu ile 2003 yılı boyunca dünya kamuoyunu meşgul eden uzak doğu çıkışlı bu virüs

tüm dünyaya yayılmış ve 29 farklı ülkede 774 kişinin ölümüne neden olmuştur (Sarı, 2010: 33). SARS krizi havayolu şirketlerini de fazlaca etkilemiştir. Yapılan birçok tur organizasyonu iptal edilmiş ve ilgili bölgeye uçuşlarda bir ayda %20 düşüş gerçekleşmiştir (Dallaryan, 2006: 77).

Bu konuda verilebilecek bir diğer örnek ise 2009 yılında Meksika'dan dünyaya yayılan domuz gribidir. İnsanlar arası bulaşma riski taşıyan hastalıklar da değişim hareketlerini sınırlandırarak turizme negatif etki etmektedir (Topuz, 2009: 76). Salgın hastalıklar yalnızca bölgeye ziyarette bulunan insanları tehdit etmekte kalmayıp, bu insanlar aracılığıyla farklı coğrafyalara da yayılabilirler. Bu nedenle kimi zaman devletler kendi vatandaşlarını bu tarz durumlara karşı uyarmaktadır. Örneğin Türkiye Cumhuriyeti Devleti <http://www.seyahatsagligi.gov.tr/> adresinde güncel olarak dünyanın çeşitli bölgelerindeki sağlığı tehdit edici durumları paylaşmaktadır.

4. Güvenlik Problemleri ve Terör

Turistik bir seyahate çıkma düşüncesindeki bireylerin, bu kararı vermeden önce dikkate aldığı birçok kriter söz konusudur. Bu kriterlerin en önemlilerinden biri destinasyonun güvenlik durumudur (Koçhan, 2015:149). Birçok turist destinasyon tercihini yalnızca fiyat ve destinasyonun imajına bakarak yapmamakta bunların yanında emniyet ve güvenlik durumuna da dikkat etmektedir (Gönen, 2012:69). Bunun temel sebebi ise insanların karar verme aşamalarında güvenlik ve risk faktörlerini ön planda tutuyor olmalarıdır (Özcan ve Özmen, 2016). İnsanların güvenlik algısı savaş, terör, hırsızlık, iç karışıklıklar vb durumlardan etkilenir. Hırsızlık, adam yaralama gibi az rastlanan ve nispeten önemsiz kabul edilebilecek suçlar, yoğun olarak tekrar etmedikçe turizm talebinde kısa süreli düşüşler dışında bir probleme yol açmamaktadır. Fakat güvenlik algısını etkileyen olgunun savaş, terörizm gibi daha uzun süreli ve büyük boyutta olması turizme olan talebi tamamen durma noktasına dahi getirebilir (Koçhan, 2015: 149). Terörizmin turizm üzerindeki tek etkisi talebi daraltmak değildir. Bunun dışında da terörle mücadele halinde olan bir ülkede maddi kaynakların önemli bir bölümü güvenlik ihtiyaçlarını gidermeye yönelik kullanılacaktır (Karagöz, 2016: 6). Bu durumda da turistik yatırımlar için kullanılabilir olan finansmanda küçülme görülecektir. Terör faaliyetlerinin artış göstermesinin yarattığı sonuçlardan bir diğeri de güvensizlik ortamı sebebiyle işletmenin maliyetlerini yükseltecek olmasıdır (Yılmaz ve Yılmaz, 2005:43).

Terörizmin turizm sektörünü hedef almasının altında yatan bazı nedenlerden söz edilebilir. Turistlerin kolay hedef olması eylemlerin muhtemel sonuçları teröristler için daha faydalı olacaktır (Topuz, 2009:70). Zira bir terörist eylemin hedef kitlesinin yerel halktan öte turistler olması, bu eylemin medyada haber olma şekli ve yoğunluğunu dahi değiştirebilir. Baker (2014) turistlerin öldürülmesi veya alıkonulması, medya tarafından hızlı bir şekilde dramatize edilerek teröristlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olunur şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca uluslararası medyanın konuya ilgi göstermesi, terörist unsurların kendi düşüncelerini daha geniş kitlelere yayabilmek adına gördükleri bir fırsattır (Topuz, 2009:70). Yine aynı şekilde bir turist grubuna yönelik olarak gerçekleştirilen terör eyleminin etkisi de uluslararası düzeyde olmaktadır. Bunun sebebi terör endişesi ve güvenlik problemlerinin potansiyel turistlerin de kararlarını etkilemesidir. Potansiyel turistler öncelikle seyahat ya da başka bir aktivite konusunda karar verirler. Tercihlerini seyahatten yana kullanan turistler önce gidilecek destinasyona sonra da gidilecek işletmeyi seçmektedirler. Bu kararlar verilirken ulaşım, zaman, maliyet gibi faktörlerin yanı sıra terörizm, hastalık, güvenlik problemleri gibi faktörleri de dikkate alırlar (Unur, 2000:172). Anlaşılacağı üzere terör algısı potansiyel turistlerin turizme katılma kararını değiştirebileceği gibi tercih edilecek destinasyon ve işletme konularında da etkilidir. Bunların dışında terörün turizmi kendisine hedef seçme nedenleri Yılmaz ve Yılmaz (2005) tarafından şu şekilde aktarılmıştır.

- Bir ülkenin turistik bir bölgesine yapılacak saldırılar ülke ekonomisinin tamamında ve hatta dünyanın çeşitli bölgelerinde olumsuz sonuçlar doğurma gücüne sahiptir. Örneğin 11 Eylül saldırıları akabinde yalnızca Amerikan turizmi zarar görmeye kalmamıştır, havacılık sektörüne olan güvenin kırılması sonucu havayolu taşımacılığında önemli bir talep daralması yaşanmıştır.
- Turizmin ülke ekonomileri içindeki yerinin hayli önemli olması turizmi devletler için son derece önemli kılar. Bu nedenle turizme vurulacak olan darbenin devletler nezdindeki karşılığı büyük olacaktır. Bu paralelde düşünen terör örgütleri için turizm önemli bir hedef haline gelmektedir.
- Turistlere yönelik gerçekleşen terör faaliyetleri uluslararası medyada kendisine sık ve detaylı şekilde yer bulmaktadır. Bu durum da terörist oluşumların ideolojilerini dünyaya duyurmalarını kolaylaştırır.

- Turistik bölgelerde alınacak yoğun güvenlik önlemleri turistleri psikolojik olarak rahatsız hissettireceğinden bu bölgelerde güvenlik zafiyetleri doğmaktadır.
- Kökten dinci radikal grupların turizmi bir batıcılık faaliyeti olarak algılamaları ve yozlaşma ile bağdaştırmaları turistik bölgeleri hedef haline getirmektedir.

Bu sayılan nedenlerden dolayı Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne zarar vermek isteyen birçok terör örgütü defalarca turizmi ve turistleri hedef alan eylemlerde bulunmuşlardır. Bu eylemlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Unur, 2000, Yeşiltaş ve Diğerleri, 2008, www.hurriyet.com.tr)

- İstanbul Ticaret Odası binasına çanta içindeki saatli bomba bırakıldı. Bombanın patlaması sonucu 1 kişi öldü, 16 kişi yaralandı (1992).
- İstanbul'da Galleria İş Merkezi ve Kapalıçarşı'ya bombalı saldırılar düzenlendi, 1 kişi öldü, 18 kişi yaralandı (1992).
- Antalya'da gerçekleştirilen iki ayrı bombalama eylemi sonucunda 7'si yabancı turist olmak üzere 24 kişi yaralandı (1993).
- Bitlis, Erzurum ve Ağrı'da gerçekleştirilen 4 farklı eylemde 12 yabancı turist kaçırıldı (1993).
- Sultanahmet meydanında gerçekleştirilen bombalama eylemi ve 1 Alman, 1 Hollandalı ve 1 İspanyol olmak üzere 3 turistin yaralanması (1994).
- Kapalıçarşı'ya konulan bombanın patlaması sonucu 1 İspanyol, 1 Belçikalı olmak üzere 2 turist hayatını kaybetti, 17 kişi yaralandı (1994).
- Marmaris ve Fethiye'de gerçekleştirilen bombalama eylemleri sonucu 1 turist hayatını kaybetti, 10 turist ise yaralandı (1994).
- Sultanahmet meydanında gerçekleştirilen bombalama eylemi sonucunda 3 yabancı turist ve 4 Türk vatandaşı yaralandı (1998).
- PKK liderinin yakalanması sonucu yabancı basında yer alan ve turistleri hedef gösteren tehdit eylemleri (1999).
- İstanbul'da bulunan New Şalom Sinagogu ve Şişli Sinagoguna bombalama eylemleri düzenlendi (2003).
- Kuşadası'nda gerçekleştirilen bombalı saldırı sonucunda 1 polis şehit oldu (2004).

- Kuşadası'nda gerçekleştirilen bombalama eylemi sonucunda 5 kişi hayatını kaybetti, 13 kişi yaralandı (2005).
- Ankara Ulus'ta bulunan Anafartalar Çarşısı'nda meydana gelen patlamada 6 kişi hayatını kaybetti, 60'tan fazla kişi de yaralandı (2007).
- İstanbul Güngören ilçesinde iki ayrı bombanın patlaması sonucu 18 kişi hayatını kaybetti, 154 kişi yaralandı (2008).
- Hatay Reyhanlı'da düzenlenen iki ayrı bombalı terör saldırısında 52 kişi hayatını kaybetti, 146 kişi yaralandı (2013).
- Sabiha Gökçen Havaalanına gerçekleştirilen havan toplu saldırı sonucu 1 kişi hayatını kaybetti, 1 kişi yaralandı (2015).
- Sultanahmet Meydanında Alman turist grubuna yönelik bombalı saldırı sonucu 13 kişi hayatını kaybetti (2016).
- Taksim'de bulunan balo sokakta düzenlenen bombalı saldırı sonucu 5 kişi hayatını kaybetti 37 kişi yaralandı (2016).

Tüm bu eylemlerin turizm üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Aşağıdaki 2.2 nolu tabloda da Türkiye'ye gelen turistlerin yıllara göre değişen sayıları incelenmiş ve terör bağlamında değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 2.1. Türkiye'ye Gelen Turist Sayıları, Turizm Gelirleri ve Değişim Oranları

Yıllar	Turist Sayısı (000)	Değişim (%)	Turizm Geliri (Milyon \$)	Değişim (%)
1990	5.389.308	-	-	-
1991	5517891	2,38	-	-
1992	7076096	28,2	-	-
1993	6500638	-8,13	-	-
1994	6670618	2,61	-	-
1995	7726886	15,83	-	-
1996	8614085	11,48	-	-
1997	9689004	12,47	-	-
1998	9752697	0,65	-	-
1999	7487285	-23,2	-	-
2000	10428153	39,2	-	-
2001	11618969	11,4	-	-
2002	13256028	14,0	-	-
2003	14029558	5,8	13.854.866	-
2004	17516908	24,8	17.076.606	23,3
2005	21124886	20,5	20.322.112	19,0
2006	19819833	-6,1	18.593.951	-8,5
2007	23340911	17,7	20.942.500	12,6

Tablo 2.1. Türkiye'ye Gelen Turist Sayıları, Turizm Gelirleri ve Değişim Oranları (Devamı)

Yıllar	Turist Sayısı (000)	Değişim (%)	Turizm Geliri (Milyon \$)	Değişim (%)
2008	26336677	12,8	25.415.067	21,4
2009	27077114	2,8	25.064.482	-1,4
2010	28632204	5,7	24.930.997	-0,5
2011	31456076	9,8	28.115.692	12,8
2012	31.782.832	1,0	29.007.003	3,2
2013	34.910.098	9,8	32.308.424	11,4
2014	36.837.900	5,5	34.305.904	6,1
2015	36.244.632	-1,6	31.464.777	-8,2
2016	25.352.213	-30,0	22.107.440	-29,7
2017	32.410.134	27,8	26.283.656	18,8

Kaynak: https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-2017-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html, https://www.tursab.org.tr/dosya/69/010696380357693394459-1695259327695341805695650619695068482-3695132825-1695917726-169391169-1696492632-1695763643695779721-1_69_3980219.xls

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Türkiye turizminin genel olarak büyüme eğiliminde olduğu ancak çeşitli yıllarda turizm gelirlerinde ve turist sayılarında azalma yaşandığı görülmektedir. Bazı yıllarda da turizm gelirinin artış miktarının azaldığı izlenmektedir. Örneğin 1999 yılında yaşanan %33'lük dramatik düşüşün nedenlerinden bir tanesi Gölçük depremiyle birlikte bölücü terör örgütü lideri Abdullah Öcalan'ın yakalanması ve idam cezası alması sonucu örgüt sempatanlarınca, yurtdışında başlatılan karalama kampanyalarıdır. Bu dönemde birçok Avrupa ülkesi tarafından Türkiye seyahat etmek için riskli bir ülke olarak işaret edilmiştir (Karagöz, 2016:9). Benzer şekilde Türkiye tarihinin en fazla terör eylemine sahne olan yılı 2016'da turizm gelirleri ve turist sayıları bakımından %30 gerileme yaşanmıştır.

Bu konuda verilebilecek önemli bir başka örnek de 11 Eylül 2001'de Amerika Birleşik Devletlerinin maruz kaldığı terörist saldırılar sonrası Amerikan turizminin durumudur. Bu dönemden sonraki ilk 3 ayda Amerika'da kişisel rezervasyonların %20'si ile %50'si arasında iptaller gerçekleşmiş, grup rezervasyonları ve tatil şirketlerinin rezervasyonlarının tamamı iptal edilmiştir. Kongre, seminer, fuar gibi aktivitelerin tamamı ya iptal edilmiş ya da ileri bir tarihe ertelenmiştir. Bu dönemde Amerikan turizminin yaklaşık 2 milyar dolar civarında bir kayıp yaşadığı düşünülürken, süreci telafi etmek adına birçok indirim ve promosyon gerçekleştirilmiştir (Goodrich, 2002: 1-2).

Görüldüğü üzere terör eylemlerinde görülen artış turizm sektörünü turist sayısı ve gelirleri bakımından direkt olarak etkilemektedir. Ancak bu eylemlerin tekrar etmemesi durumunda zararların telafi edilme süreci hızlıdır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere 1999

yılındaki deprem sonrası %33'lük düşüş 2000 yılında yerini %46'lık bir artışa bırakarak önemli bir toparlanma örneği göstermiştir. Serçek ve Serçek (2016) bu durumu “bir yerde gerçekleşen terör olayları 6 aydan 1 yıla kadar tekrar etmediği takdirde sektör kendini tam olarak yenileyebilir duruma gelmektedir” şeklinde ifade etmiştir. Bu yenilenme sürecini hızlandırmak için çeşitli kampanyaların düzenlenmesi, tanıtım ve imaj çalışmalarının güçlendirilmesi önemli olacaktır (Karagöz, 2016: 10).

2.1.3. Krizlerin Turizm İşletmeleri Üzerindeki Etkileri

Bu noktada, meydana gelen krizlerin turizm sektörü üzerinde yaratmış olduğu çıktıları ele almakta fayda görülmüştür. Turizm Bakanlığı (2002) turizm sektörünün krizlerden ötürü maruz kaldığı önemli sorunları aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelere olan talepte daralmaların görülmesi
- Olağan talep artışının beklentisinin gerçekleştirilememesi
- Turistik işletmelere olan talepte alt gelir grubunun oranının artış göstermesi
- Turistik gelirlerin ve uluslararası arenada elde edilen turistik hacmin kaybedilmesi
- Turistik işletmelerinin karlılıklarının azalması, bunun sonucunda birtakım iflasların veya el değişikliklerinin görülmesi
- Turistik işletmeler arasında fiyat düşürme yarışının görülmesi
- Yerli ve yabancı sermayenin sektöre olan yatırımlarının azalması
- Kriz yarattığı sonuçlara paralel olarak sektörde hizmet kalitesinde düşüş görülmesi, istihdamda daralma yaşanması ve bu durumun sosyolojik olarak da huzursuzluklara yol açması

Görüldüğü üzere turizm sektöründe yaşanacak bir kriz karlılıkların azalması, işletmelerin iflas etmesi, istihdamın düşmesi, hizmet kalitesinin bozulması, yatırımların azalması gibi birçok sorunun yaşanmasına zemin hazırlayacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı bir destinasyonda turizmin işlerliğini başarılı ve sürdürülebilir kılmak adına kriz yönetimi planlarının mevcudiyeti hayati önem taşımaktadır. Bu planlar yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan bir tanesi kriz yönetiminin yalnızca krizin başladığı

andan sonrasına dair gerçekleştirilen bir süreç olmadığıdır (Akıncı, 2010: 217). Kriz yönetimi planları krizin meydana gelmeden önceki aşamalarını da içermelidir.

Turizm sektörünün birçok faaliyet alanıyla sıkı ilişki içerisinde olması, dinamik yapısı ve çeşitli işletmelerin birbirlerine endeksli olarak faaliyet göstermeleri sebebiyle sektörde yaşanabilecek krizlerin sayısı ve boyutu da çeşitlilik göstermektedir (Sarı, 2010: 38, Topuz, 2009: 78). Yaşanan bu kriz çeşitliliğinden en fazla etkilenen işletmeler yiyecek içecek işletmeleri ve konaklama işletmeleridir. Bu işletmelerden herhangi birinden kaynaklanan krizler sadece ilgili işletmeyi etkileyebileceği gibi turizm sektörünü komple etkisi altına da alabilir.

2.2. Konaklama İşletmelerinde Kriz ve Yönetimi

Sürekli olarak yaşanan yerden geçici bir süre için ayrılan kişilerin en önemli ihtiyaçlarından bir tanesi konaklamadır. Bu ihtiyacın giderilmesine yönelik hizmet veren tüm ticari işletmeler konaklama işletmesi olarak nitelendirilebilir (Keskin, 2013:28). Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler müşterilerinin talep ve beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir. Otel, tatil köyü, hostel, pansiyon, motel gibi yapısal olarak birbirinden ayrılan işletmeler konaklama sektörünün bileşenlerini oluşturur (Topuz, 2009:84).

Doğal felaketler, endüstriyel kazalar veya çeşitli diğer krizler işletmelerin işlevlerini yerine getirmesini ve mevcudiyetlerini sürdürmesini etkilemektedir. Bu durum konaklama işletmeleri için de geçerlidir (Racherla ve Hu:2009:561). Konaklama işletmeleri yapıları, ürettikleri ve sunumları itibarıyla iç ve dış kaynaklı krizlere maruz kalabilen işletmelerdendir (Akıncı, 2010: 221). Konaklama işletmelerinde sıklıkla yaşanan krizlerin başında hırsızlık olayları gelmektedir. Corporate travel isimli derginin yaptığı bir araştırma sonucu katılımcıların en büyük endişesinin %64.7'lik oranla hırsızlık olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra aynı araştırmada katılımcıların %43.1'i en az bir kere otelde yenilen yemekten kaynaklı olarak hastalandığını belirtmiştir. Bunların dışında konaklama işletmelerinde görülmesi muhtemel krizler de araştırma da aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Barton, 1994: 61).

- Yangın, sel, deprem, kasırga gibi doğal afetler.
- Otel binalarındaki endüstriyel kazalar.
- Misafirlere yönelik gerçekleştirilecek cinayet, tecavüz yaralama gibi suçlar.

- Bombalanma, kurşunlanma gibi savaş bağlantılı ya da terörist olaylar.
- Gaz veya diğer kimyevi sızıntılar.
- İşletme ile ilgili yapılan olumsuz haberler.
- Kritik konumda çalışan kişilerin istifaları veya ölümleri.
- Çalışanların uyuşturucu kullanımı gibi suç teşkil eden eylemleri.
- Hijyen kurallarının aksatılması sonucu doğacak bakteriyel enfeksiyonlar.
- İşletme müdürü veya yöneticisine yönelik cinsel taciz suçlaması.
- Misafirlere veya işletmeye yönelik gerçekleşecek büyük çaplı hırsızlıklar.
- Gizli kalması gereken kişisel bilgilerin sabote edilerek afişe edilmesi.

Görüldüğü üzere konaklama işletmelerinde yaşanabilecek birçok kriz söz konusudur. Yaşanabilecek bu krizlerin genel olarak ülkemizde yol açtığı sorunlar aşağıdaki gibidir (Akıncı: 2010: 223).

- Geçmiş yıla oranla talepte daralma.
- Olağan talep artışının sekteye uğraması.
- Düşük gelir grubunun talep içindeki oranının artması.
- Turizm gelirlerinin düşmesi ve buna bağlı olarak uluslararası turizmde Türkiye'nin ağırlığının azalması.
- Turizm işletmelerinin karlılığının azalması dolayısıyla borç ödemelerinde sıkıntıların yaşanması.
- İşletmelerin kapatılması veya devredilmesi.
- Fiyat rekabetinin ve müşteri istismarının artması.
- Krizin etkisini hafifletmek için devletin teşvik paketlerine veya çeşitli sübvansiyonlara bütçe ayırmak durumunda kalması.
- Yatırımların azalması veya tamamen durması.
- Ürün ve hizmet kalitesinde düşüş yaşanması.
- İstihdamın düşmesi ve buna bağlı olarak sosyal maliyetlerin artış göstermesi.

Konaklama işletmeciliği turizm sektörü içerisinde yer alan önemli faaliyet kollarından biridir. Bu nedenle turizmi genel olarak etkileyen faktörlerin konaklama işletmeciliğini de etkilediği gözlemlenmektedir. Özellikle dışsal kaynaklı krizler olarak adlandırılan, işletmelerin kendi iç süreçlerinden kaynaklanmayan sorunlar hemen hemen sektörün tüm bileşenlerini etkilemektedir. Örneğin, yoğun olarak güvenlik sorunlarıyla anılan bir bölgede turizmin istenilen seviyede icra edilmesi pek gerçekçi bir beklenti olmayacaktır. Bununla birlikte aynı durum seyahat acentelerinde, konaklama işletmelerinde ve turistik yiyecek içecek işletmelerinde de soruna yol açacaktır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde görülen krizlerin nedenleri içsel ve dışsal olmak üzere iki başlıkta incelenebilir.

2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Krize Neden Olan İçsel Faktörler

Konaklama işletmeleri dışsal faktörler sebebiyle kriz yaşadığı gibi içsel faktörler sebebiyle de kriz yaşayabilirler. Bu içsel faktörleri işletmenin kendisinden kaynaklanan nedenler olarak da tanımlamak mümkündür (Bulgan ve Aktel, 2017:210). Bu tür krizlerin kontrol edilebilmesi veya önlenmesi dışsal krizlere göre daha kolay olmasına rağmen yöneticiler tarafından yeterince ciddiye alınmadığı ve içsel faktörlerden kaynaklanan krizlerin genelinde kriz yönetimi kapsamında uygulanması gereken birçok sürecin uygulanmadığı ve krizin aşamalarının belgelendirilmediği görülmektedir (Akıncı, 2010:228). İçsel faktörlerden doğan krizlerin iki temel sebebi olduğu söylenebilir. Bunlar örgütsel sorunlar ile hizmette ortaya çıkan sorunlardır (Yılmaz, 2004: 100).

a. Örgütsel Sorunlar: Konaklama işletmeleri değişimin son derece hızlı olduğu bir sektörde faaliyet göstermekte olup varlıklarını sürdürebilmeleri için esnek örgüt yapılarına ihtiyaç duyan işletmelerdir (Akıncı, 2010:229). Bu işletmelerde, yönetim son derece önemli bir unsurdur ve yönetimin önemli sorumluluklarından biri krizleri önceden görerek tedbirler almak veya mevcut kriz durumunu atlatmaktır (Koçhan, 2015: 168). Yönetim erki bu sorumluluklarını yerine getiremediği veya eksik getirdiği takdirde işletmenin çeşitli şekillerde krizler yaşaması muhtemeldir. Örgütsel sorunlardan doğabilecek krizlerin bazı somut nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Koçhan, 2015).

- Yöneticilerin değişen durumlara uyum sağlamada yetersiz kalması.
- Yöneticilerin işletmeyi etkilemesi muhtemel olayları öngörmede zayıf olması.

- Yöneticilerin karşılaştıkları sorunların kriz yaratacak seviyede olduğunu fark edememesi.
- Yöneticilerin problemler arasındaki nüansları algılayamayıp bunları modern yöntemler yerine geleneksel yöntemlerle çözmeye çalışması.
- Yöneticilerin gelişen süreçlere dair sağlıklı veri toplamada yetersiz kalması.
- Yöneticilerin beklenmedik şekilde işi bırakmaları.

b. Hizmette Ortaya Çıkan Sorunlar: Konaklama işletmelerinde krizlere neden olan içsel faktörlerden bir diğeri hizmette ortaya çıkan sorunlardır. Gıda zehirlenmeleri, hırsızlık, adam yaralama, ölümler, personeller ile müşteriler arası çıkacak tartışmalar vb istenmeyen durumlar, işletmenin hizmet kalitesinin bozulmasına yol açacaktır. Bu bozulmalara gereken müdahale zamanında yapılmazsa kriz durumlarının yaşanması söz konusu olabilir (Yılmaz, 2004: 100). Örneğin 1985 yılında Amerika'nın Colorado eyaletinde faaliyet gösteren bir konaklama işletmesi, yaşı 18'den küçük olan müşterilerine alkol satışı gerçekleştirmiş ve sonrasında bu müşterinin alkollü araç kullanarak ölümlü kazaya neden olması sonucu otel yönetimi 15.4 milyon dolarlık tazminat ödemek durumunda kalmıştır (Topuz, 2009: 94).

2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Krize Neden Olan Dışsal Faktörler

Konaklama işletmelerinin kendi inisiyatiflerinin dışında geliştiği halde etkilendiği, zarar gördüğü durumlar dışsal etkenleri oluşturur. Bu etkenleri Akıncı (2010) uluslararası çevre, doğal çevre, politik ve ekonomik koşullar, yasal ve hukuki düzenlemeler, sosyo-kültürel faktörler ve araçlardan kaynaklanan sorunlar şeklinde ifade etmiştir. Ryan (1993) dışsal kaynaklı krizleri makro krizler olarak nitelendirmiş ve bunların çözümü için makro planlar yapılması gerektiğini belirtmiştir.

a. Uluslararası çevre: Konaklama işletmelerinde krize yol açan dış kaynaklı etkenlerden biri uluslararası çevredir. Uluslararası arenada yaşanan sürtüşmeler, ikili anlaşmazlıklar, savaş gibi durumlar konaklama işletmelerini doğrudan etkiler (Akıncı, 2010:224). Kamuoyunda Mavi Marmara olayı olarak bilinen olayın turizme yansımaları bu konuya örnek verilebilir. 27 Mayıs 2010 gecesi Türkiye'den hareket eden ve Türk vatandaşlarını taşıyan Mavi Marmara isimli geminin İsrail donanması tarafından durdurulması ve 10 kişinin öldürülmesi iki ülke arasında krize yol açmıştır. Türkiye

Cumhuriyeti İsrail büyükelçisini geri çekmiştir. Bu süreç Türkiye'ye gelen İsraili turist sayısını dramatik şekilde düşürmüştür. Haziran 2009'da 27 bin İsrail vatandaşı Türkiye'yi ziyaret ederken aynı veri 2010 yılında 2600 olarak tespit edilmiştir (ntv.com.tr). Benzer şekilde 2015 yılında Rus savaş uçağının düşürülmesi sonucunda 2015 yılında 3 milyon 649 bin 3 olan Rus turist sayısı, yaşanan siyasi gerilimlerin sonrasında 2016 yılında %76'lık bir düşüşle 866 bin 256 seviyesine gerilemiştir(TÜRSAB.com.tr).

Bir ülkenin taraf olduğu krizlerin yanı sıra ülkenin sınırları ve iradesi dışında yaşanan uluslararası krizler de ülkede olumsuz etkiler göstermektedir (Göçen vd., 2011: 500). Örneğin birinci körfez savaşı, savaşa dahil olmayan Türkiye turizmini olumsuz olarak etkilemiştir. Sınır komşuları arasında gerçekleşen bu savaş sonucu Türkiye turizmi bir önceki yıla göre %17.7 gelir kaybı yaşamıştır. Turist başına düşen harcama ise 1990 yılında 598 dolarken 1991'de 481 dolara gerilemiştir (Yavaş, 2004: 116).

b. Doğal Çevre: Diğer bir dışsal etken olan doğal çevre diğer birçok işletmeyi olduğu gibi konaklama işletmelerini de etkilemektedir. İşletmenin doğal çevresinde gerçekleşen beklenmedik değişimler işletmelerde krize neden olabilir (Tüz, 2014:5). Deprem, fırtına, hava ve su kirliliği durumları turistlerin tercihlerini etkilemektedir. Ancak doğal çevredeki olumsuz değişimlerden kaynaklanan krizler talebi etkilemekle kalmayıp konaklama işletmeleri için büyük öneme sahip olan altyapı ve üstyapı unsurlarını da tahrip edebilmektedir. Bu tür durumlarda da turizm endüstrisi ve konaklama işletmelerinin toparlanma süreleri uzamakta ve zararın boyutları yükselmektedir (www.theconversation.com).

c. Politik ve Ekonomik Koşullar: Uluslararası, ulusal ya da bölgesel makro ekonomik göstergelerde meydana gelen beklenmedik değişimler de turizmi, dolayısıyla konaklama işletmelerini, etkilemektedir. Kişi başına düşen milli gelir, vergi oranları, gini katsayısı, enflasyon, döviz kurları, işsizlik oranları vb birçok veri turizme etki eden makro ekonomik göstergelerden bazılarıdır. 2001 ve 2002 yılları arasında Türkiye'de, 2008 yılının sonlarında ise hemen hemen tüm dünyada yaşanan ekonomik kriz konaklama işletmelerini olumsuz olarak etkilemiştir (Akıncı, 2010: 225).

Öte taraftan politik koşulların, siyasi şiddetin, insan hakları ihlallerinin ve diğer politik şiddet olaylarının da turizm gelirleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Öyle ki politik durumun turist tercihlerini etkilemesi için somut olayların

yaşanmasına dahi gerek olmayabilir. Otokratik rejimler şiddete başvurmasalar dahi kendilerine oranla daha demokratik rejimler karşısında turizm anlamında daha dezavantajlı konuma sahiptir. Politik krizlerin turist hareketlerine olan etkilerinin somut şekilde hissedilmesi kimi zaman 3 ile 9 ay sürebilmektedir. Bunun, yapılmış olan planların iptal edilmek istenmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Aynı zamanda turistler bir destinasyonun negatif imajının zamanla düzelmesine de duyarlıdır. Kriz döneminin ve medyadaki olumsuz etkinin ne kadar sürdüğüne bağlı olarak, turizmin bir önceki seviyesine yeniden kavuşması yıllar alabilir (Bayramov ve Abdullayev, 2018: 165).

d. Yasal Düzenlemeler: Egemen güç olan devlet tarafından uygulanan hukuk sistemi işletmelerin etkileyen dışsal faktörlerin en önemlilerinden biridir. Gerçekleştirilen hukuki düzenlemeler işletmeleri olumlu veya olumsuz anlamda etkileyebilir(Koçhan, 2015:93). Türkiye turizmi ele alınacak olursa 2007 yılında turizm sektörüne dair gerçekleştirilen katma değer vergisi (KDV) indiriminin konaklama işletmelerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir Öyle ki bu KDV indirimin etkisi 2008’de de sürmüş, küresel ekonomik krize rağmen turizm yara almadan yola devam eden 4 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ülkesinden biri olmuştur (Çelikkaya, 2011: 173). Aynı yıl Türkiye’nin ağırladığı turist sayısı 27.2 milyondan 30.9 milyona yükselmiştir (TÜRSAB, 2018). Buna paralel olarak verilebilecek bir başka örneğe İrlanda’dır. 1980’li yıllarda konaklama işletmelerine %10 olarak uygulanan KDV’nin %23’e yükseltilmesi ülkedeki otelciliği ciddi olarak etkilemiş ve otellerin %10’luk kadar bölümünü kapanmayla yüzyüze getirmiştir (Çelikkaya, 2011:17).

Asgari ücret düzenlemeleri bu konuda verilebilecek bir başka örnek olabilir. 2016 yılında uygulanmak üzere 2015’te asgari ücrete yapılan yaklaşık %30’luk zam konaklama işletmelerini de yeniden pozisyon almaya sevk etmiştir. Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) başkanı Timur Bayındır’ın yaptığı açıklamada personel giderlerinin otel işletmelerinde yaklaşık %30’luk bir yer tuttuğunu ve asgari ücrete gelecek olan %30’luk zammın bir sonraki sezonda oda fiyatlarında %10’luk artışa neden olacağını belirtmiştir (www.haberturk.com)

e. Sosyokültürel Faktörler: Kültür toplumu oluşturan bireyler tarafından kabul edilen ortak inançlar, davranış tarzlar ve geleneklerden meydana gelen sosyal bir olgudur. Bu bireylerle iletişim durumunda olan örgütlerin de faaliyetlerini sürdürürken bu olguyla uyum içerisinde olmaları gerekir. Ters durumda, toplumun sosyokültürel hassasiyetlerini

ciddiye almayan bir işletmenin bu nedenle kriz yaşaması muhtemeldir (Koçhan, 2015:93). Konaklama işletmelerini krizle yüz yüze bırakabilecek olan sosyokültürel problemler 4 farklı çatışmadan doğabilir. Bu çatışmalar turizm sektörü ile konaklama işletmeleri arasında, turistler ile konaklama işletmeleri arasında, turistlerle turistler arasında ve konaklama işletmeleri ile konaklama işletmeleri arasında gerçekleşebilir (Emerald Insight, 2016:25). Bu konuda önemli bir örnek Feng (2008) tarafından verilmiştir. 2001 yılının sonlarına doğru Çin'in Fenghuang isimli yerleşim birimindeki yerel idari birim tarafından 8 büyük turizm alanının yönetim hakları 50 yıllığına, yaklaşık 102 milyon dolarlık bir bedelle satılmıştır. Daha sonra bu bölgeye hızla yatırımlar yapılmış ve turistik canlılık sağlanmıştır. Ancak zaman içerisinde yerel yönetim ve işletmeler arasında, yerel yönetim ve bölge sakinleri arasında, işletmeler ve bölge sakinleri arasında çeşitli gerginlikler meydana gelmiştir. Bu gerginlikler ise ekonomik fayda temelli gerçekleşmiştir. Turizm her ne kadar gelir getirici etkiye sahipse de bu gelirin dağılımında yaşanacak sorunlar toplumu ve bölgeyi olumsuz etkileyerek bir kriz durumu yaratabilir.

f. Teknolojik Faktörler: Mobil cihazlar başta olmak üzere günümüzde teknolojinin kullanım alanları her geçen gün artmakta, teknoloji gerek gündelik hayatta gerekse iş hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Cep telefonu ve mobil uygulamaların kullanımı turistlerin davranışlarını etkileyen önemli unsurlardandır. Bu nedenle bu unsurların nitelikli kullanımı işletmelere avantaj sağlayacaktır (Reverte vd.. 2018:1). Konaklama işletmeleri de faaliyetlerini sürdürürken belli ölçüde teknoloji kullanımı gerçekleştirmektedir. Bu kullanım esnasında yapılan hatalar işletmelerde krize neden olabilmektedir. Teknoloji günden güne gelişmekte ve her geçen gün hayatımıza giren yeni teknolojik ürünler, yeni kullanım bilgisi gerektirmektedir. Teknolojinin doğru kullanımı için gerekli olan bu niteliklerin sağlanamaması işletmeye yarardan çok zarar verecektir. Teknoloji onu kullanan insanların yetenekleri ölçüsünde faydalıdır. Turizm işletmeleri genelde eldeki teknolojiyi kullanmada yetersiz kalacak kişileri istihdam etmekte ve bu da çeşitli krizlere neden olmaktadır (tourismreview.com). Örneğin Litvanya'nın online turizm tanıtımlarını yaptığı sosyal medya hesabı "Lithuania Real is beautiful"da Finlandiya ve Slovakya'dan bazı fotoğrafları Litvanya'daymış gibi paylaşması bir krize yol açmış ve sonuç olarak turizm departmanı Şefi Jurgita Kazlauskienė istifa etmiştir (www.bbc.com).

g. Terör Eylemleri ve Çatışma Ortamı: Turizm hem talebin hem de arzın terörizm veya politik şiddet gibi durumlara oldukça duyarlı olduğu bir sektördür. Terör veya şiddetin

yokluğu turistik destinasyonların gelişebilmesi için kabul edilmiş bir ön şarttır. Bununla birlikte turizm endüstrisi son yıllarda sıklıkla terör eylemlerinin hedefi olmaya başlamıştır. Terörizmin turistlerin genel beklentisi olan huzurlu ve barışçıl ortamları bozması terörizme maruz kalan bölgelerin turistik gelişimi için önemli bir engel oluşturmaktadır (Arana ve Leon, 2008:300). Turizmin yara almasının doğal sonucu olarak konaklama işletmeleri de zarar görmektedir. Terörizmin turist talebi üzerinde direkt etkisi vardır. Bu yargıyı destekleyici birçok örnek verilebilir. Örneğin 1985 yılında 6 milyon Amerikalı Avrupa kıtasını ziyaret etmiştir ve yapılan tahminler bunun 1986 yılında 7 milyon olacağı yönündedir. Ancak bu dönemde artış gösteren terör eylemleri sonrası Amerikalıların %54'ü rezervasyonlarını iptal etmiş %79'u ise deniz aşırı bölgelere tatile gitmekten kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Aynı yıl içerisinde Dünya Turizm Örgütüne (UNWTO) göre terörizmin turizme faturası 105 milyar dolar olmuştur (Baker, 2014: 62). Terör eylemlerinin turizme verdiği zarar sadece talebin düşmesi de değildir. Bunun yanı sıra devletler güvenliği sağlayabilmek için ilave harcamalar yapmakta ve bu harcamalar dolayısıyla turizm yatırımlarına ayrılacak bütçe düşebilmektedir.

h. Aracılardan Kaynaklanan Sorunlar: Konaklama işletmelerinde yaşanan krizlerin bir başka sebebi ise araçlarla yaşanan sorunlardır. Konaklama işletmeleri genellikle seyahat acenteleri, tur operatörleri, online rezervasyon siteleri üzerinden satışlarını gerçekleştirmektedir. Bu anlamda konaklama işletmelerinin aracı kuruluşlara bağımlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle ilgili aracı kuruluşlarla yaşanacak sorunlar satış ve doluluklara direkt olarak yansiyabilir ve bu durum kriz yaratabilir (Akıncı, 2010:228). Benzer şekilde aracı kuruluşun yaşayacağı iflas benzeri durumların da konaklama işletmelerini olumsuz etkileyeceği ifade edilebilir.

2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci

Günümüz dünyasında turizm gerek içsel gerekse de dışsal faktörlerden doğan olumsuz durumlar sonucunda önemli sorunlarla uğraşmak zorunda kalan bir sektör haline gelmiştir. Bu olumsuz durumlar kimi zaman basitçe aşılabilsen de kimi zaman krize dönüşebilir (Tüfekçi, 2016: 86). Turizmin önemli unsurlarından biri olan konaklama işletmeleri de kimi zaman kendisinden bağımsız kimi zaman da kendisinden kaynaklı nedenlerle kriz yaşayabilir. Konaklama işletmelerin misafirlerine karşı en temel sorumlulukları misafirlerin konaklamaları boyunca can ve mal güvenliğinin sağlanmasiyken, kendilerine karşı sorumlulukları ise işletmenin varlıklarının korunması ile

çevreden gelebilecek zararların engellenmesidir. Bu nedenle konaklama işletmeciliğinde kriz yönetimi bu sorumluluklar çerçevesinde şekillenmektedir (Yılmaz, 2004:95, Koçhan, 2015: 155). Diğer işletmelerle benzer olarak konaklama işletmelerinde de kriz yönetimi süreci planlama ile başlamaktadır. Yapılan planlamalar ile içsel veya dışsal faktörlerden biri veya birkaçı sebebiyle meydana gelebilecek krizleri daha başlamadan engellemeye çalışmak, kriz durumunun işletmenin fonksiyonlarını durdurmasını önlemek, işletmenin imajına, finansal yapısına, pazar payına gelebilecek zararları bertaraf etmek konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kavramının temelini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2004: 104).

Konaklama işletmeciliğinde kriz yönetimi literatürü son yıllarda önemli bir gelişme göstermiştir. Konaklama işletmelerinin dünyanın birçok yerinde çeşitli nedenlerle krize girmesi bu konuyu araştırmacılar gözünde önemli hale getirmiştir (İsraeli, Mohsin ve Kumar: 2011). Yapılan araştırmalar 1980 ve 1991 yılları arasındaki 11 yıllık süreçte gözlenen krizlerin %8'lik bir kısmının konaklama işletmelerinde gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bu oran konaklama işletmelerinin krize açıklığı konusunda fikir vermektedir (Akıncı, 2010: 231). Yaşanması muhtemel bu krizlerden korunabilmek ve kriz dönemlerinde hızlı karar alarak krizin etkilerini en aza indirmek için konaklama işletmelerinin krize hazırlıklı olması gerekmektedir (Köroğlu, 2004: 62). Konaklama işletmelerinde etkili bir kriz yönetimi sürecinin uygulanabilmesi için aşağıdaki adımlar önemlidir (Akıncı, 2010:235).

- Kriz olasılığına karşı personele gerekli özel eğitimleri vermek
- Kriz süreçlerinde alınacak kararların kriz yöneticileri tarafından alınmasını sağlamak, işletme içindeki iletişim kanallarını bu şekilde kurmak
- Krizlere karşı ezbere yönetim anlayışı yerine duruma göre değerlendirmeyi esas alan yönetim gerçekleştirmek
- Kriz yönetimi sürecinde aktif rol alacak personellere doğru bilgiyi doğru zamanda temin etmek

Daha ayrıntılı olarak ele almak gerekirse tıpkı diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kriz yönetimi sürecini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak üç aşamada inceleyebiliriz.

2.2.3.1. Konaklama işletmelerinde kriz öncesi yönetimi

Kriz öncesi yönetimi çeşitli kaynaklarda krize hazırlık dönemi olarak da adlandırılmaktadır. Krizler daha meydana gelmeden önlem alarak engellemeyi amaçlayan, bunun için de krizin ipuçlarının araştırıldığı, kriz yönetim birimlerinin oluşturulduğu, kriz planlarının geliştirildiği süreç olarak ifade edilebilir (Yılmaz, 2004: 105). Kriz döneminde işletmelerin tedbir alabilmek için kısıtlı vaktinin olması, bu dönemde ve sonrasında yaşanan panik ve şok hali sebebiyle kriz öncesi yönetimi bir gerekliliktir (Tüfekçi, 2010: 87). Konaklama işletmelerinin kriz yönetimi sürecini başarıyla gerçekleştirebilmeleri için kriz öncesi dönemde yerine getirmeleri gereken bazı unsurlar aşağıdaki gibidir (Dallaryan, 2006: 46, Köroğlu, 2004:62).

- Erken uyarı sistemleri kurmak
- İç ve dış çevreyi sürekli gözlem altında tutmak ve buradaki değişiklikleri takip etmek
- Kriz durumunda uygulanacak bir yönetim planı hazırlama
- Muhtemel kriz senaryoları üzerinde çalışmak
- İstihdam edilen çalışanları kriz yönetimiyle ilgili eğitmek

Yukarıda ifade edilen maddelerin temel amacı işletmeleri krizlere hazır hale getirmektir

1. Erken Uyarı Sistemleri

Konaklama işletmelerinde gözlemlenen krizler yapıları gereği, henüz meydana gelmeden önce çeşitli sinyaller göndermektedir. Bu sinyallerin bir kısmı dış çevreden edinilebilirken, bir kısmı da işletmenin içindeki durumları gözlemek yoluyla elde edilebilir. Bir konaklama işletmesinin almış olduğu rezervasyonlar geçmiş yılın aynı dönemine göre ciddi bir azalma gösteriyorsa bunu bir uyarı olarak almak mümkündür (Köroğlu, 2004:62). Yine aynı şekilde son kullanıcıların tecrübelerini aktarıp değerlendirme yaptıkları booking.com, tripadvisor.com, airbnb.com gibi internet sitelerinde elde edilen puanlamada görülen düşüşler uyarı olarak kabul edilebilir. İşletmenin içinden ve dışarıdan elde ettiği sinyaller özellikleri bakımından birbirlerinden farklı olsalar da çıktıkları bakımından benzerlik taşımaktadır (Topuz, 2009:96). Her iki durumda da bu planlanmayan

gelişmeleri haber veren sinyallerin algılanması işletmeler için kriz yönetiminde son derece önemlidir. Bu sinyallerin dikkate alınmaması durumunda kriz durumunun yaşanması kaçınılmazdır.

Erken uyarı sistemlerinin şu gibi amaçları gidermede yardımcı olması beklenmektedir (Köroğlu,2004:62).

- Çevresel değişimlerin tam olarak netleşmeden fark edilmesi
- Değişimlerin önemlilik derecelerinin tespit edilmesi
- Değişimlerin hızının ve yönünün belirlenip geleceğe uyarlanması
- Değişime neden olan unsurların nedenlerinin ve bağlantılarının incelenmesi
- Sapmaların tespit edilerek sinyallerin alınması
- Tespit edilen sapmalara karşılık etkili stratejilerin üretilmesi

Değişimlerin ve yeniliklerin sıklıkla yaşandığı günümüz toplumunda işletme yönetimlerinin en temel gereksinimlerinden biri, içinde bulunulan tüm çevrelere dair nitelikli bilgi edinmektir. Bu bilgi yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyolojik, politik, demografik birçok farklı alana dair olmalıdır (Topuz,2009:97). Erken uyarı sistemlerinin kurulup takip edilmesi işletmeler için yalnızca krizlerden kurtulmak için değil aynı zamanda yeni fırsatları yakalamak için de önemlidir (Akıncı, 2010:245). İşletme yöneticilerinin krizi gerçekleşmesini bekleyip daha sonra duruma göre konumlanma gibi bir lükse sahip olmadığı ifade edilebilir. Bu gibi durumlarda en faydalı yaklaşım uyarı sinyallerini erken tespit ederek bu sinyallerden geçmişten gelen verilerden hareketle gelecekte yaşanabilecekleri tahminleyerek bu doğrultudan pozisyon almaktır (Richardson, 1994:60).

2. İç ve Dış Çevrenin Gözlemlenmesi

Kriz öncesi süreçte uygulanan ve krizlerin tespiti için önem arz eden metotlardan biri çevresel analizlerin yapılmasıdır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, büyümek ve gelişmek için ait oldukları çevreyle uyumlu hareket etmeleri şarttır. Bu uyumun sağlanması için de düzenli olarak iç ve dış çevre analizinin yapılması gerekmektedir (Akıncı,2010:246). Bu çevre analizi ilk olarak işletme için öneme sahip ülkeleri ve bu ülkelerde meydana gelen gelişmeleri gözlemlemekle başlar. Söz konusu ülkelerdeki köklü değişimler, bu değişimlerin

perde arkasında yaşananlar incelenerek gelecek tahminlemesi yapılır (Tüz, 2014:70). Örneğin bir konaklama işletmesi ağırladığı misafirlerin önemli bir kısmının ikamet ettiği ülkede yaşanan ekonomik kriz dikkate alınmalıdır. Zira çalışmanın önceki aşamalarında da ifade edildiği gibi ekonomik kriz durumlarında insanların tatile çıkma, seyahat etme eğilimleri azalmaktadır. Bu durum işletmenin doluluklarını etkileyeceği için alternatif pazarlara yönelme sinyali olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte işletme yöneticileri personel ilişkilerinden hizmet kalitesine kadar mümkün olan her iç faktörü gözlemlemeli ve olağan durumların bozulması halinde müdahalede bulunmalıdır.

Konaklama işletmelerinde iç ve dış çevre analizi yapmak için en yaygın olarak kullanılan analiz SWOT analizidir. Bu analiz İngilizcede güçlü yönler(strength), zayıf yönler (weakness), fırsatlar (opportunity) ve tehdit (threat) olarak ele alınmaktadır. Bu analiz işletmenin iç çevresiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini dış çevresiyle ilgili olarak da tehdit ve fırsatları ortaya koymak için yapılır. Bir konaklama işletmesi kendisiyle ilgili swot analizi yapmadan önce içinde bulunduğu turizm bölgesine dair bir analiz yapmalıdır. Zira turizme elverişli şartlara sahip olmayan bir destinasyonda her şeyi doğru yapan konaklama işletmeleri de istenen başarıyı gösteremeyecektir (Köroğlu, 2004:65).

3. Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetim planını, genel kriz durumlarında başarılı bir yönetim sergileyebilmek için kullanılan içinde temel metodolojik bilgileri barındıran detaylı bir uygulama rehberi şeklinde tanımlamak mümkündür (Topuz, 2009: 100). Krizlere dair muhtemel tüm olasılıkların işletme yöneticileri tarafından dikkate alınıp, uygulayıcılarca da anlaşılıp uygulanması amacıyla oluşturulan kriz yönetim planlarının konaklama işletmelerindeki diğer bazı işlevleri de işletmeyi her çeşit krizlere karşı hazır tutması ve kriz durumunda bir rehber işlevi görmesidir (Koçhan, 2015:175).

Kriz yönetim planı kriz durumlarında izlenmesi gereken stratejilerin aşama aşama ortaya konduğu proaktif bir unsurdur. İşletmeler çeşitli nedenlerle kriz yönetim planlarına ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenler temel olarak kriz durumunda işletmelerin önlem almak için yeterli vaktinin olmayışı ve aynı dönemde karar süreçlerinde kendini gösteren panik hali ile yöneticilerin şok durumunda olmalarıdır (Köroğlu, 2004:69). Herhangi bir nedenle ortaya çıkan kriz durumunda önceden hazırlanmış bir rehberin varlığı, krizle mücadelede etkin karar almada faydalı olup, zaman avantajı sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle önceden

hazırlanmış bir kriz yönetim planı, kriz yönetiminin en önemli unsurudur (Akıncı, 2010:239). Kimi araştırmacılar kriz yönetim planına sahip olmayan işletmelerin yarısının krizden sonraki yönetim sürecinde de önemli sorunlarla yüz yüze kalacağını ifade etmiştir (Spillan ve Hough, 2003:400). Bu yönüyle kriz yönetimi planı yalnızca kriz öncesi için değil dolaylı olarak kriz sonrası yönetim için de önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi 3 temel unsur üzerinde şekillenmektedir. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2004:107).

- Kriz yönetim planını tasarlayacak kişilerin tespiti.
- Muhtemel kriz çeşitleri ile çevresel durumdaki olumsuz değişimlerin takibi.
- Alınmış önlemlerin işlevselliğinin denetlenip, gerekli durumlarda yeni önlemler alınması.

Burada önemli noktalardan biri gerek önlemlerin gerekse de planın kendisinin yeterliliğinin zaman zaman denetlenerek ihtiyaç duyulması halinde güncellenmesidir. Kriz yönetim planının bir kez hazırlanıp sonrasında ortaya çıkabilecek değişikliklere göre güncellenmemesi istenen sonuçların alınmasını engelleyecektir.

Öte taraftan kriz yönetim planının amaçlarını somut olarak ortaya koymak gerekirse bu amaçlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Haşit, 2000:87).

- Beklenmedik şekilde meydana gelen krizleri daha da ciddileşmeden engellemek.
- İşletmelerde kriz yaratabilecek gelişmeleri tespit etmek.
- Kriz ortamında şiddetlenen belirsizlik atmosferine karşı daha iyi yönetim sergilemek.
- Kriz sürecinde işletmenin sahip olduğu varlık ve kaynakları daha verimli şekilde kullanmak.

Örnek bir kriz yönetimi planı aşağıdaki gibi tablolştırılabilir.

Tablo 2.2. Konaklama İşletmeleri İçin Örnek Kriz Yönetim Planı

Personelin eğitimi	Kriz dönemlerinde acil durum prosedürleri konusunda işletme personelinin eğitiminden genel müdür sorumludur.
Acil durum kaynakları	İşletmede meydana gelebilecek herhangi bir kriz durumunda bir takım şirket ya da acentelerden işletme ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması istenebilmektedir. Bu tür işletmelerin bir listesinin hazırlanması ve listede işletmelerin verecekleri hizmet türleri belirtilmelidir.
Yerel otoritelerle ilişkiler	Herhangi bir acil durum karşısında işletmeye yardım edecek ya da işletmenin güvenliğinin sağlanmasında yardımcı olabilecek belediye ya da devlet görevlilerinin isimlerinin listelenmesi gerekmektedir.
Acil durum kontrol listeleri	Her departman müdürü, acil durum karşısında yapılması gerekenleri içeren kontrol listeleri oluşturmalıdır.
Tatbikat ve değerlendirmeler	Konaklama işletmesinde acil durum tatbikatları her vardiyada ayda bir kez yapılmalıdır. Bu tatbikatlar sırasında üst yönetim yanıtları değerlendirmeli ve gerekli kontrolleri yapmalıdır.
Acil durum çantası	Çantada; kriz nedeniyle zarar görenlerin yerlerini belirlemek amacıyla müşteri belirleme rozeti, belirleme bayrakları ve resmi evraklar bulunmalıdır.
İlk yardım eğitimi	Kriz yönetimi planlaması ve ilk yardım konusunda personel eğitimi verilmeli ve işletmede ana ilk yardım malzemeleri bulundurulmasına önem verilmelidir.
Ulaştırma planı	Olası bir kriz durumunda, işletme binasının kullanılamaz hale gelmesi olasılığı göz önünde bulundurularak, müşterilerin işletmeden çıkarılması ve daha güvenli bir yere yerleştirilmesi için yeterli ulaşım planları hazırlanmalıdır.
Barındırma	Herhangi bir kriz durumu karşısında, konaklama işletmesinden çıkarılan müşterilerin, konaklama ihtiyaçlarının karşılanması konusunda çeşitli işletmelerle önceden görüşülmelidir.
Acil plan tekrarı	İşletmenin zarar önleme komisyonu tarafından yapılan plan ve tatbikatlar, sık sık gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Kaynak: Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Bu noktada her krizin kendi iç dinamiklerinin farklı olabileceği ve bu farklılıklar doğrultusunda kriz yönetim planlarında esnemeler olabileceği unutulmamalıdır. Fakat bu tablonun dikkate alınabilecek, faydalı bir şablon olduğu unutulmamalıdır.

Kriz yönetim planları yapılırken yöneticilerin edinmesi gereken bilgiler konusunda uzmanlar iki temel verinin gerekliliği konusunda uzlaşma sağlamıştır. Bu verilerden birincisi işletmenin fiziki olarak konumlandığı bölgedeki ve ülkedeki kriz tehditlerinin neler olduğu yönünde geçmişe yönelik bir incelemeyle olası kriz durumlarının tahminlenmesi ikincisi ise insan, donanım veya finansman gibi kaynakların durumunun değerlendirilmesidir (Yılmaz, 2004: 109-110). Elde edilen bu veriler ışığında daha nitelikli kriz yönetim planları yapılabilir.

4. Kriz Senaryolarının Hazırlanması

Kriz yönetimi planı yapılırken, daha faydalı çalışmalar gerçekleştirebilmek için ne gibi krizlerle karşı karşıya kalılabileceği bilinmelidir. Bu bilginin edinimi ise hangi tür

krizlerin ne zaman yaşanabileceği, nasıl patlak vereceği gibi sorular yoluyla senaryolaştırılarak bir sistematığe oturtulmaktadır (Akıncı, 2010: 247). Kriz senaryoları kriz yönetim ekibi tarafından hazırlanır. Ekibin lideri tarafından belirlenen kişiler liderin verdiği görevleri yerine getirir. Senaryo hazırlıklarında geçmişte meydana gelen krizlerden faydalanılır (Sapriel, 2003:353). Konaklama işletmeleri kriz yönetimi senaryoları oluştururken sistematığını aşağıdaki maddeler üzerine şekillendirebilir (Kash ve Darling, 1998: 183).

- En iyi ve en kötü olasılıklar düşünülerek senaryoların üretilmesi.
- Olaylar karşısında uygulanacak aktivitelerin listelenmesi.
- Çeşitli stratejilerinin, olası sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi.
- Aynı prosedürün hem en iyi hem de kötü olasılıklar için tekrar edilmesi.

Bu maddeler ışığında yazılacak kriz senaryoları krizleri tahmin edip önlemede veya en az hasarla atlama faydalı olacaktır. Kriz senaryolarının başarısı, kriz durumu ile senaryoların örtüşmesi üzerinden ölçülebilir.

5. Personel Eğitimi

Konaklama işletmelerinde yönetim birimleri kriz yaşamadan önce personeline kriz yönetimine dair gerekli eğitimi vermelidir (Tüfekçi, 2010: 90). Kaliteli eğitim, her türlü insan aktivitesi için vazgeçilmez bir ön koşuldur (Mayerova, 2016: 849). Bu nedenle etkin bir kriz yönetimi süreci için bilinçli ve eğitilmiş personele sahip olmak önemlidir. Bir konaklama işletmesinde personel öncelikle olası krizlerle ilgili içsel veya dışsal faktörlerden gelecek uyarı sinyallerini algılamaya yönelik olarak eğitilmelidir. Sonrasında ise personeller bir kriz durumunda üzerlerine düşen sorumlulukla ilgili bilgilendirilmelidir (Akıncı, 2010: 251). İşletme personelinin eğitimi kriz yönetim ekibinin sorumluluğundadır. Ancak yönetici seviyesindeki çalışanların eğitimi için işletme dışından danışmanlardan faydalanılabilir. Bu eğitim süreçlerinde toplantı, senaryo analizi, uygulamalı eğitimler gibi yöntemlerden faydalanılabilir (Topuz, 2009: 42).

2.2.3.2. Konaklama işletmelerinde kriz anı yönetimi

Kriz durumu ihtimaline karşı alınan önlemlerin yetersiz kaldığı durumlarda konaklama işletmelerinde kriz yönetimi sürecinin aktif hale getirilmesi bir gereklilik halini

almaktadır (Sarı, 2010:51). İşletmelerin verimli bir kriz anı yönetimi performansı gösterebilmeleri, kriz öncesi dönemde yaptıkları hazırlıkların yeterliliği ile ilişkilidir (Köroğlu, 2004:80). Konaklama işletmelerinde kriz durumu baş gösterdiğinde gerçekleştirilmesi gereken ilk uygulama kriz yönetim planını hayata geçirmek olmalıdır (Parsons, 1996: 27). Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli konuların başında krizle birlikte ortaya çıkması beklenen panik durumunun kontrol altına alınması gelmektedir. Aksi takdirde gerek müşterilerde gerekse de personelde görülecek, kontrol edilemeyen, panik durumu kriz öncesi dönemde yapılan hazırlıkların hayata geçirilmesine engelleyebilir (Yılmaz, 2004: 115-116).

Konaklama işletmeleri için kriz yönetiminde önemli evrelerden biri krizin meydana geldiği ilk 24 saattir. Bu süreçte işletme yöneticilerinin daha sonra telafi edilmesi oldukça zor beyanatlar verdiği sıklıkla görülmektedir. Aynı zamanda bu aşama kriz durumuna yönelik herhangi bir reaksiyonun gösterilmemesi de yapılan yanlışlardandır (Yılmaz, 2004: 116). Kriz durumlarındaki yönetim uygulamaları normal dönemlerdeki yönetim uygulamalarından farklı olmak durumundadır. Buna önem vermeyen, krizle mücadeleye has yönetim teknikleri kullanmayan işletmelerin başarısız olmaları güçlü bir olasılıktır (Topuz, 2009: 46).

Kriz dönemlerinde yöneticilerin krizin kaynağını ve krizin boyutlarını doğru tespit etme gibi iki kritik görevi vardır (Tüz, 2014: 85-88). Bunların dışında kriz durumlarında konaklama işletmelerinin uygulayabilecekleri önlemlerden bazıları aşağıda ifade edilmiştir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 507-508).

- Aracılardan kaynaklanan kriz durumlarına yönelik olarak alternatif araçlarla da anlaşma
- Yatay veya dikey bütünleşme
- Belirli bir süre için faaliyetleri askıya alma
- Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini başta bölgesel bazda olmak üzere yoğunlaştırma
- İçsel sorunlardan kaynaklanan krizlerin etkisini azaltmaya dönük örgüt kültürü yaratma

- Geçmişten gelen borçları yapılandırma, yeni borçlanmaların uzun vadeli olmasına dikkat etme
- Satış fiyatlarını yükseltme
- Ürün çeşitlendirme
- Yeni pazarlara açılma ve pazara nüfuz etme
- Tasarrufa yönelme ve maliyetleri düşürme
- Döviz kurlarındaki değişimlere karşı yerli turiste yerli para birimi ile satış gerçekleştirme
- Personel çıkartma
- ARGE faaliyetlerine önem verme
- Personel maaşlarında indirim yapma
- Yeni yatırımlarda bulunma
- Likit kalma
- Riski dağıtma
- Katma değeri olmayan ürün ve hizmetleri tasfiye etme
- Mali durumu sürekli inceleme

Bu önlemlerin bir kısmı veya tamamı kullanılabilceği gibi bunların tamamen dışında yeni bir yaklaşım da benimsenebilir. Uygulanacak önlem belirlenirken krizin ne aşamada olduğu, örgütün durumu gibi değişkenler dikkate alınmalıdır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 507). Öyle ki kimi zaman aynı strateji farklı işletmelerde farklı sonuçlar verebilir.

Kriz dönemlerinde alınması gereken önlemlerin yanı sıra benimsenmesi gereken bazı davranış türleri de vardır. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Yılmaz, 2004).

- Kriz durumuyla ilgili kamuoyuna açıklama yapacak olan kişinin krizin sebebi, gelişimi, mevcut durumu ve muhtemel sonuçlarıyla ilgili kesin bir bilgi edinmeden açıklama yapmaması.

- Yalnızca önceden belirlenmiş, bu konuda gerekli eğitimi almış kişilerin basına ve kamuoyuna yönelik açıklama yapması.
- Kriz durumlarında yaşanan şiddetli stres ve panik haliyle üçüncü kişileri suçlayıcı ifadelerden kaçınılması.
- Günü kurtarmaya yönelik kısa vadeli stratejilerden ziyade işletmenin geleceği düşünülerek uzun vadeli çıkarların ön planda tutulması.
- Ulusal boyuttaki krizlerde medyanın etik kurallara uymada hassas davranması.

Bunun dışında sorunların kaynağına yönelip çözülmeye çalışılması son derece önemlidir. Örneğin can güvenliği gibi bir sorunla uğraşan bir konaklama işletmesinin odalarının eşsiz dizaynının anlatıldığı reklam filmlerini kullanması istenen sonucu vermeyecektir.

2.2.3.3. Konaklama işletmelerinde kriz sonrası yönetim

Konaklama işletmelerinde yaşanan bir krizin sona ermiş olması kriz yönetim sürecinin bitmiş olduğunu göstermemektedir. Krizler sona erip normale dönüş sürecine başladığı zaman işletme yöneticilerinin kriz yönetim sürecini bir bütün olarak gözden geçirip süreç değerlendirmesi yapması ve gerektiği takdirde çeşitli değişiklikleri hayata geçirmesi gerekir (Çitekçi, 2016: 97). Kriz bittikten sonra gerçekleştirilen bu değerlendirme sürecine gözden geçirme aşaması denir. Bu aşamada yaşanmış olan krizin neden ortaya çıktığına, ileride benzer krizlerin yaşanması durumunda neler yapılabileceğine dair fikir edinmek amaçlanır. Fakat bu değerlendirmeleri yaparken bir suçlu arama hissiyatı yaratılmamalı, krizin gerçek nedenlerine yoğunlaşılmalıdır (Akıncı, 2010: 262).

Krizin yarattığı zararlı etkilerin ve boyutlarının tespiti kriz sonrası yönetim sürecinin temellerini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2004:118). Öte taraftan bu süreçteki amaçlardan bir diğeri de krizin tekrar etmemesi, tekrar etse dahi daha organize önlemlerin neler olabileceği yönünde veriler elde etmektir (Köroğlu, 2004: 109). Konaklama işletmelerinde kriz sonrası dönemde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki gibidir (Topuz, 2009:106-107).

- Yaşanan krizin konaklama işletmesi üzerindeki etkisi talep, gelir, pazar payı, krizden etkilenen bölümler ve uğranan zarar oranı gibi çok yönlü ve objektif şekilde incelenip hesaplanmalıdır.

- Krizden doğan zararları en hızlı şekilde telafi etmek üzere alınacak önlemler belirlenip maliyetleri tespit edilmeli ve bu doğrultuda kullanılacak iletişim stratejileri gözden geçirilerek gerekli durumda hedef pazarların özellikleri de dikkate alınarak revize edilmelidir.
- İfade edilen önlemlerin alınabilmesi için gereken bütçe konaklama işletmesi tarafından oluşturulmalıdır.
- Etkin kriz yönetimi değerlendirmesi yalnızca üst düzey yöneticiler ile sınırlandırılmayıp kriz birimlerinin de fikirleri alınarak değerlendirilmeli, yazıya dökülmeli ve edinilen kazanımlar gelecekte kullanılmak üzere kaydedilmelidir.

Tüm bu analizlerin, önlemlerin ve değerlendirmelerin temel amacı işletmeyi kriz öncesindeki normal şartlara taşıyabilmektir. Bu dönem ise iyileşme süreci olarak adlandırılır. İyileşme sürecinde konaklama işletmesinin kullanıma sunduğu mal ve hizmetteki bozulmalar restore edilip daha iyi seviyeye getirilmeli, pazarlama ve promosyon eylemlerine yüksek seviyede önem verilip girişimci davranış sergilenmelidir (Sarı, 2010: 53).

Kriz sonrası ve kriz öncesi aşamalar birbirlerine benzer özellik taşımaktadır. Krizlerin arka arkaya ortaya çıkışı ve her kriz sonrası dönemin muhtemel bir krize gebe olması bu benzerliğin temelini oluşturur. Bu nedenle konaklama işletmeleri kriz sonrası dönemleri aynı zamanda yeni bir krizin öncesi gibi kabul edip titizlikle değerlendirmelidir. Kriz kavramı, konaklama işletmelerinde, bir sonuçtan öte süreç olarak ele alınmalı ve krizden korunmak veya krizi en az hasarla atlattak için, öncesinden sonrasına kadar tüm kriz süreci en iyi şekilde yönetilmeye çalışılmalıdır (Akıncı, 2010: 265).

2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek Stratejiler

Konaklama işletmelerinde kriz dönemlerinde uygulanabilecek stratejiler literatürde değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Kimi araştırmacılar bu stratejileri “dış kaynaklı krizlere karşı kullanılabilir stratejiler” ve “iç kaynaklı krizlere karşı kullanılabilir stratejiler” olarak ayırmışken, kimileri de “pazarlama stratejileri, finansal stratejiler, üretim stratejileri, yönetim ve organizasyon stratejileri” gibi çeşitli başlıklarda sınıflandırmıştır. Bu çalışmada, çalışmanın yapısına daha uygun olması sebebiyle finansal stratejiler, üretim ve pazarlama stratejileri ve yönetim ve organizasyon stratejileri şeklinde bir sınıflama yapılmıştır.

2.2.4.1. Finansal stratejiler

Finans, belirsiz koşullar altında para tahsis etmeyi de içeren karar verme süreçlerinde ekonomik ilkelerin uygulanması olarak ifade edilebilir. Finansal yönetim ise yatırım kararları, finansman kararları ve hem yatırım hem finansman kararları olarak üç grupta finansla ilgili kararların alındığı alandır (Drake ve Fabozzi, 2009: 3-5). Konaklama işletmeleri kriz dönemlerinde finansal durumlarında bazı sorunlar yaşayabilir ve maddi sorumluluklarını gerçekleştirmede yetersiz kalabilmektedir. Bu dönemlerde konaklama işletmeleri borç-alacak ilişkilerini paraya çevirerek nakit akışını kontrolde tutmalıdır. Nakit akış durumları pozitif olan ve kısa veya uzun vadeli borçları bulunmayan konaklama işletmeleri kriz durumlarını daha kolay atlatacaktır (Köroğlu, 2004: 80).

Finansal stratejiler konaklama işletmelerinin yaşam evrelerini etkileyen en önemli faktörlerinden olup kriz dönemlerinde etkileri daha da artmaktadır. Uygun seçilen finansal stratejiler işletme için önemli rekabet avantajları sağlarken bu konuda yapılacak hatalar, alınacak yanlış kararlar iflas veya küçülmeye gitme gibi sonuçlar yaratabilecektir (Sarı, 2010: 54). Bu ve bu gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istemeyen konaklama işletmelerinin uygulayabileceği finansal stratejilerden bazıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Köroğlu, 2004: 81).

- Kısa vadeli borçlanmadan kaçınma ve mevcut borçların vadelerini uzatma
- Holdinge bağlı kuruluşların mali destek alması
- Etkili bir bütçe kontrol sistemi oluşturma
- Güçlü bir mali denetim sistemi kurma
- Yatırım projelerini erteleme
- Yatırımları azaltma ve tasfiye
- Stratejik işbirlikleri kurma

Bu ve bu benzerdeki stratejik hamleleri yaparak konaklama işletmelerinin kriz ortamından en az zararla kurtulması sağlanabilir.

2.2.4.2. Pazarlama ve üretim stratejileri

Bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen mal, hizmet ve fikirlerin üretilmesi, fiyatlandırılması tutundurulması ve dağıtılması sürecine ve bu sürecin planlanmasına pazarlama denir (AMA, 2018). Nitelikli bir pazarlama süreci kriz durumlarında konaklama işletmelerinin önemli bir avantajı olabilmektedir (Sarı, 2010:54) Krizin etkisi ile düşüş gösteren talebi arttırabilmek için pazarlama çalışmaları önemlidir. Kriz durumlarında pazarlamanın öncelikli hedefleri pazar payını kaybetmemek, yeni pazarlara girmek, potansiyel durumdaki talebi gerçek talebe dönüştürmek olarak sıralanabilir(Köroğlu, 2004: 90).

Pazarlama kavramının tanımında da ifade edildiği gibi planlama bu sürecin önemli bir unsurudur. Pazarlama planları yapılırken duruma göre esneyebilecek, anlık ihtiyaçlara da cevap verebilecek şekilde plan yapmak gerekmektedir. Pazarlama faaliyetleri kriz durumlarında da o dönemin ihtiyaçlarına yanıt verebilmelidir (Mansfeld, 1999).

Konaklama işletmeleri pazarlama planlarını yaparken olası kriz durumlarında ne gibi stratejiler uygulayacaklarını da hesap etmelidir. Fakat kriz durumunun kendine has özellikleriyle mücadele edebilmek için de bu planlarda esneme payı olmalıdır. Konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde uygulayabileceği pazarlama stratejilerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Köroğlu, 2004:91).

- Tur operatörleri ile uzun vadeli anlaşmalar yapmak.
- Yeni pazarlara açılmak.
- Halkla ilişkiler, tanıtım ve imaj çalışmalarına özel önem vermek (güvenlik kaynaklı krizler dışında).
- Satış geliştirme ve promosyon çalışmalarını arttırmak.
- Yerli turizme önem vermek.

Bunların yanı sıra kriz dönemlerinde pazarlama ve tanıtım bütçelerinin arttırılması da bir yöntem olarak kullanılabilir. Örneğin Mısır Devleti'nin 1991 yılı için pazarlama bütçesi 586.000 dolarken 1992 ve 1993 yılları arasında yaşanan sorunlar sonrasında öncelikle 815.000 dolara daha sonra ise 1995 yılında 21 milyon dolara

ulaşmıştır. Bütçelemeye gerçekleştirilen bu revizyon da Mısır turizmini olumlu yönde etkilemiştir (Glaesser, 2005: 196).

Öte taraftan bir konaklama işletmesinin kriz dönemlerinde uygulayabileceği bir takım üretim stratejileri de mevcuttur. Bunları stokların minimizasyonu, tam zamanında üretim, giderlerin kontrol altına alınması, yeni üretim metotları olarak ifade etmek mümkündür. Örneğin, normal dönemlerde yarım pansiyon ya da tam pansiyon hizmet veren bir konaklama işletmesi kriz dönemlerinde talepte gerileme yaşamamak için her şey dahil sisteme geçebilir. Bunun dışında her ne kadar konaklama işletmelerinde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi sebebiyle stok durumundan çok fazla söz edilemeyecek olsa da malzeme ve yarı mamul stokları kriz dönemlerinde eritilip yalnızca ihtiyaç ölçüsünde harcamalarda bulunulabilir. Bu giderlerin eritilmesi ile de harcanacak nakit para daha öncelikli konulara kanalize edilebilir (Koroğlu, 2004:103).

2.2.4.3. Yönetim ve organizasyon stratejileri

Konaklama işletmelerinin kriz durumlarını başarıyla yönetebilmeleri için sağlıklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada yönetim kavramını örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çeşitli eylemlerin gerçekleştirildiği bilinçli bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Koroğlu, 2004: 104).

Kriz dönemlerinde veya kriz sonrası dönemde diğer birçok işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de görülen iki yönetsel yaklaşım küçülme (downsizing) ve yeniden yapılanmadır (restructuring) (Sarı,2010:57).

Küçülme: Personel giderleri konaklama işletmelerindeki en büyük gider kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Geçmişte personel giderinin işletme bütçesinin %30'u kadarken 2018 yılı itibariyle %50 seviyelerinde olduğu düşünülmektedir (www.gmdergi.com). Bu şartlar altında kriz durumuyla birlikte azalan talep göz önünde bulundurularak işletmelerde işten çıkarma yapmak suretiyle küçülmeye gidildiği görülebilir. Bu küçülmeler gerçekleştirilirken genel olarak emekliliğine yaklaşmış personel tercih edilmektedir. Ancak bu seviyedeki tecrübeli personellerin işten çıkarılması kurumsal hafızanın kaybedilmesi, iş süreçlerinin bozulması gibi sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle işten çıkarmalar gerçekleştirilmeden önce işten çıkarılması düşünülen personelden elde edilen verimin, geride kalacaklardan da elde edilebileceğinden emin olunmalıdır (Sarı, 2010: 57).

Yeniden yapılanma: Literatürde değişim mühendisliği olarak da isimlendirilmektedir. Burada ana hedef işletmenin performansını sürdürülebilir şekilde arttırmaktır. Bu hedefe ulaşmak için de maliyet, kalite, hız, hizmet gibi önemli performans ölçütlerinde radikal değişiklikler yapılması hedeflenir (Sarı, 2010: 57). Değişim mühendisliğini çağdaş bilgi ve teknolojilerin ışığında faaliyet süreçlerinin tekrar tasarlanması olarak açıklamak mümkündür (Dixon ve diğerleri, 1994:94). Gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarının işletmelere zaman kazandırması ve maliyetleri düşürmesi beklenmektedir. Bu noktada konaklama işletmelerinin de yoğun rekabet şartlarında karlılıklarını kaybetmemek için kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorunda olduğu söylenebilir. Gerçekleştirilecek yeniden yapılanma çalışmaları rekabet avantajı sağladığı gibi personellerin memnuniyetini de etkileyecektir (Şahin ve diğerleri, 2011:579).



3. BÖLÜM

3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI İSTANBUL FATİH ÖRNEĞİ

Turizm gerek kültürel yakınlaşma gerek ekonomik fayda yaratma gerekse de çevresel bilinç aşılama bağlamında günden güne önem kazanan bir sektördür. Çok sayıda sektör üzerinde de etkileri bulunan turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden bir tanesi konaklama işletmeleridir. Bu işletmeler günümüzde birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Kimi zaman bu sorunlar daha da büyüyerek krizlere neden olabilmektedir. Bu krizler işletmenin kendi içsel kaynaklarından doğabildiği gibi kimi zaman da üzerinde kontrol gücünün olmadığı veya çok sınırlı olduğu dışsal kaynaklardan doğabilir. 2014 yılında gerek turizm gelirleri, gerek gelen turist sayısı gerekse de turist başına düşen ortalama harcamada son 10 yılın zirvesini gören (TUİK,2015) Türkiye turizmi 2015 yılının ikinci yarısı itibariyle çeşitli makro sorunlarla karşı karşıya kalmış ve 2016 yılı ciddi bir kriz yılı olarak geçmiştir. Bu çalışmada bu krizin İstanbul'un önemli turistik ilçelerinden bir tanesi olan Fatih'teki yansımaları konaklama işletmeleri özelinde ele alınmıştır. Bu bölümde yapılan araştırmanın materyal ve yöntemine, çalışma grubuna, görüşme sorularının hazırlanmasına, veri toplama sürecine ve elde edilen bulgulara dair bilgiler verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı İstanbul'un Fatih ilçesindeki 3, 4, 5 yıldızlı oteller ve özel belgeli tesislerin kriz dönemlerinde gösterdikleri yönetim yaklaşımlarını açığa çıkarmak, söz konusu konaklama işletmelerinin kriz yönetimi anlayışlarını ortaya koymak ve uygulanan kriz yönetimi yaklaşımlarının ne tür sonuçlar verdiğine dair bilgi edinmektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma nitel bir araştırma özelliği göstermektedir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak bir nitel araştırma yöntemi olan sözlü soru sorma, görüşme, kullanılmıştır. Görüşme sosyal bilimlerde en fazla kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir (Şimşek ve Yıldırım, 2016: 129). Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formatında gerçekleştirilmiş olup katılımcıların sözlü izinleri doğrultusunda ses kayıt cihazı ile daha sonra yazıya dökülmek üzere kaydedilmiştir. Yalnızca bir katılımcı görüşmenin kaydedilmesini istemediği için ilgili görüşme not tutmak suretiyle tamamlanmıştır. Görüşmeler toplamda 16

gün sürmüştür ve 92 sayfa ham veri elde edilmiştir. Kimi katılımcılar kimlik bilgilerinin açıklanmamasını talep ederken kimileri açıklanmasında bir mahsur olmadığını beyan etmiştir. Bu nedenle katılımcılar K1, K2, K3 şeklinde kodlanmıştır.

Yapılan 22 görüşmenin 21 tanesi genel müdürler ile yapılırken kalan bir tanesi ise araştırmaya konu olan dönemdeki genel müdür ile mevcut genel müdürün farklı olması sebebiyle departman müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme, konuşmacılara ve işletmelere dair genel bilgilerin edinildiği 16 soruluk bir anket ile 10 soru barındıran görüşme sorularından hareketle 2 bölümden oluşmuştur. Bu sorular yarı yapılandırılmış görüşmenin doğası gereği her görüşmede aynı sırayla ve aynı kelimelerle sorulmamıştır. Elde edilen cevaplar sonucu betimsel analiz gerçekleştirilmiştir. Betimsel analizlerde amaç elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239). Bu analiz esnasında MAXQDA 2018 isimli nitel veri analizi programı, kolaylık sağlaması açısından, kullanılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Çalışma Sahası ve Çalışma Grubu

Nicel çalışmalarda evren olarak adlandırılan araştırmanın çalışma sahasını İstanbul ilinin Fatih ilçesinde faaliyet gösteren 175 adet turizm belgeli 3, 4, 5, yıldızlı otel ve özel belgeli konaklama tesisleri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma sahasının net olarak belirlenebilmesi için İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 25 Haziran 2018 tarihinde güncelleyerek yayınladığı “turizm belgeli tesisler” listesi referans alınmıştır. Edinilen listeye göre ilgili bölgede 11 adet beş yıldızlı, 49 adet dört yıldızlı, 55 adet üç yıldızlı otel ile birlikte 60 adet de özel belgeli konaklama tesisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak yapılan detaylı araştırma sonucu 1 adet beş yıldızlı otele dair herhangi bir bilgi bulanamamıştır. Fatih ilçesinin çalışma sahası olarak seçilmesinin sebebi ilgili bölgenin büyük turistik potansiyeline ve arzına rağmen bugüne kadar bölgede yapılmış turizmle ilgili bir kriz yönetimi çalışmasının olmayışdır. Aynı zamanda Sultanahmet Meydanı, Vezneciler gibi Fatih ilçesi sınırlarında yer alan bölgelerde yaşanan terör eylemlerinin bölgedeki turizm işletmeleri üzerinde bir etkisinin olduğu tahmini de çalışma sahasının seçimi noktasında belirleyici bir unsur olmuştur.

“Nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü veya küçüklüğünden ziyade gereksinim duyulan bilgi miktarının karşılanıp karşılanmadığı önemlidir bu nedenle örneklem seçimi temsiliyet yerine amaca yönelik gerçekleştirilmelidir” diyen Lincoln ve Guba (1985) ile

birlikte “betimsel araştırmalarda minimum %10 örnekleme alınır” diyen Arlı ve Nazik (2010)’in görüşleri doğrultusunda çalışma grubunun büyüklüğü belirlenmiştir. Bu nedenle minimum %10 şartını sağlamakla birlikte araştırmanın doyuma ulaşması da ayrıca beklenmiş ve 22. görüşme itibariyle süreç tamamlanmıştır. Çalışmaya konu her konaklama tesisi kategorisinde minimum %10 şartının sağlanması için 3 adet beş yıldızlı otel, 6 adet dört yıldızlı otel, 7 adet üç yıldızlı otel ve 6 adet özel belgeli tesis yöneticisi ile görüşülmüştür. Turizmde kriz yönetimi literatürü incelendiğinde bu alandaki çalışmaların genel olarak 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapıldığı görülmüştür. Buna karşın Fatih ilçesinde yer alan özel belgeli tesis ve üç yıldızlı otel işletmelerinin oransal fazlalığı göz önünde bulundurulup, bölgedeki turizm işletmelerindeki kriz yönetimi uygulamalarının daha iyi açıklanabilmesi adına özel belgeli tesisler ve üç yıldızlı oteller de çalışma grubuna dahil edilmiştir.

Yöneticileri ile görüşmelerin yapılacağı işletmeler seçilirken maksimum çeşitlilik örnekleme, kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Görüşme yapılan otellerin listesi Ek.1’de verilmiştir.

3.2.2. Görüşme Sorularının Hazırlanması

Görüşmeler esnasında sorulan sorular hazırlanırken Koçhan (2015), Topuz (2009), Köroğlu (2004) gibi araştırmacıların çalışmalarından faydalanılmıştır. Bunun yanı sıra soruların oluşturulmasında yapılan literatür okumalarının toplamından edinilen fikirler de etkili olup konunun uzmanı kişilerin onayı alınarak sorulacak sorular listesine dahil edilmiştir. Görüşme sürecinde sorulacak soruların anlaşılabilirliği ve amaca uygunluğu bağlamında alınan görüşler sonrasında sorular üzerinde anlaşılabilirliği arttırmak amacıyla düzenlemeler yapılmış, tez danışmanının da katkı ve onayıyla sorulara son hali verilmiştir. Bu sorular EK.2’de açıklanmıştır.

3.2.3. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Araştırılan konuya dair oluşturulan görüşme formunun pilot çalışması 2018 yılının mayıs ayında İstanbul’un Fatih ilçesinde yer alan 4 adet konaklama işletmesi ile yapılmış ve elde edilen verilerin analizleri yapıldıktan sonra turizm eğitimi alan 2 doktora 2 yüksek lisans öğrencisine sunulmuştur. Anlaşılabilirlik ve amaca uygunluktan emin olunduktan sonra asıl uygulama sürecine geçilmiştir. Görüşme randevuları öncelikle elektronik posta yoluyla talep edilmiş ancak hiçbir olumlu veya olumsuz dönüş alınamamıştır. Daha sonra işletmeler

gezilmiş, randevular talep edilmiş ve bu şekilde kabul alınmıştır. Daha sonra, görüşme yapılan yöneticilerin referanslarıyla da diğer randevular alınmıştır. Bu süreçte yapılan görüşmeler 28 Haziran 2018'de başlayıp 13 Temmuz 2018'de bitirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların onayı alınarak daha sonra yazıya dökülmek üzere ses kayıt cihazı ile yöneticilerin odalarında, gerçekleştirilerek kaydedilmiştir. Kayda alınan görüşmeler nihayetinde toplamda 92 sayfa ham veri elde edilmiştir. Elde edilen ham verilerin analizi Ongun'un (2015) çalışması incelenerek ve MAXQDA 2018 isimli nitel veri analizi programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizler yapılırken turizmde kriz yönetimi literatüründen hareketle temalar oluşturulmuştur ve yapılan görüşmelerden alınan yanıtlardan yola çıkarak da bu temalar altında işlenebilecek gelirleri yükseltme, maliyet kısma, güvenlik faktörleri, kriz sürpriz oldu vs. gibi kodlar belirlenmiştir. Bu kodların sıklıkları ve yüzdeleri tablolandırılmış ve verilen yanıtlar kimi zaman direkt olarak alıntılandıktan sonra yorumlanmıştır. Bu noktada sayıların ve rakamların genel olarak nicel araştırmalarda kullanıldığı bilinse de kimi durumlarda nitel araştırmalarda da belli bir düzeyde verilerin sayısallaştırılabileceğinin Yıldırım ve Şimşek (2016) tarafından ifade edildiğini bu yaklaşımın hatalı olmadığını belirtmekte fayda vardır. Bu sayısallaştırmada amaç nesnel sonuçlara ulaşmak değil yorumlamayı kolaylaştırmaktır.

3.2.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Nitel araştırmaların nicel araştırmalardan en önemli farklarından biri geçerlik ve güvenirlilik ölçümleridir. Bu ölçümler nicel araştırmalarda sayısal algoritmalar sayesinde yapılırken nitel araştırmada alternatif bazı yaklaşımlar söz konusudur. Bu çerçevede nicel araştırmalarda kullanılan iç geçerlik kavramı yerine inandırıcılık, dış geçerlik kavramı yerine aktarılabilirlik, iç güvenirlilik kavramı yerine tutarlık, dış güvenirlilik yerine de teyit edilebilirlik kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 276). Bu çalışmada inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik şartlarının sağlanması için aşağıda maddeler uygulanmıştır.

- Yapılan görüşmelerin araştırmanın amacına hizmet etmesi adına elde edilen veriler sürekli karşılaştırma ve yorumlamaya tabii tutulmuş, derinlik odaklı bir veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir (inandırıcılık).
- Gerek demografik özellikleri gerekse de işletme yapıları bakımından farklı özelliklere sahip katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi sağlanmıştır (inandırıcılık).

- Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip uzmanlardan araştırma sürecine dair görüş alınmıştır (teyit edilebilirlik).
- Kimi zaman istenilen yanıtlar alınsa dahi aynı veya benzer sorular çeşitli şekillerde tekrar sorulmuştur (tutarlık).
- Görüşme sonunda alınan notlar katılımcıya kısaca özet geçilmiş ve söylemek istediklerinin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı teyit edilmiştir (inandırıcılık).
- Elde edilen ham verileri olduğu gibi aktararak ayrıntılı bir betimleme yöntemi kullanılmıştır (aktarılabilirlik).
- Araştırmanın sonuçlarının ham verilerle tutarlık içinde olup olmadığı tekrarlayan okumalarla test edilmiştir (tutarlık).
- Tamamlanan her görüşme sonrası görüşmenin kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir (tutarlık).
- Ham verilerden ve kriz yönetimi literatüründen hareketle oluşturulan kodlar bir uzmanın görüşüne sunulurak onayı alınmıştır (inandırıcılık).
- Görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri adına onların belirlediği yerlerde gerçekleştirilmiştir (inandırıcılık).
- Görüşmelerin tamamı gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir (inandırıcılık).

Bunların dışında görüşme verileri 2 farklı kodlayıcı tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve bu kodların arasındaki uyum $\text{güvenirlik} = (\text{uyuşan kod sayısı}) / (\text{toplam kod sayısı}) * 100$ formülüyle incelenmiş ve oluşturulan toplam 25 kodun 23'ünün uyumlu olduğu görülmüş ve %92'lik bir oran yakalanmıştır. Bu oranın güvenilirlik için yeterli olduğu söylenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016)

3.3. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde çalışmanın saha araştırması sürecinde elde edilen bulgular açıklanmıştır. Ulaşılan bulgular işletmelerin ve yöneticilerin demografik özelliklerine yönelik bulgular ile konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarına yönelik bulgular olarak iki başlıkta ele alınmıştır.

3.3.1. İşletmelerin ve Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Görüşmelere konu olan işletmelerin ve yöneticilerin demografik bilgileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Yöneticilerin medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, turizm eğitimi alıp almama durumu, işletmedeki görevi ve deneyim yılına dair frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1. İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Kategori	Seçenekler	Frekans	%
Yaş	30 ve altı	0	0
	31-35	8	36.4
	36-40	7	31.8
	41-50	7	31.8
	51 ve üstü	0	0
Cinsiyet	Erkek	20	90.9
	Kadın	2	9.1
Medeni durum	Evli	16	72.72
	Bekar	6	27.27
	Diğer	0	0
Eğitim düzeyi	İlköğretim	0	0
	Ortaöğretim	3	13.6
	MYO	5	22.7
	Fakülte	14	63.6
	Lisansüstü	0	0
Turizm eğitimi alma durumu	Turizm meslek lisesi	2	9.1
	Turizm MYO	2	9.1
	Turizm Fakültesi	8	36.4
	Turizmde lisansüstü	0	0
	Turizm eğitimi almadım	10	45.5
İşletmedeki görevi	Genel Müdür	21	95.5
	Genel Müdür Yardımcısı	0	0
	Departman Müdürü	1	4.5
Yöneticilikte deneyim yılı	1-5	4	18.2
	6-10	6	27.3
	11-15	4	18.2
	16 yıl ve üzeri	8	36.4

Tabloya göre görüşme yapılan yöneticilerin tamamı 30 yaşından büyükken %36.4'ü 31-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %90.9'u erkek, %9.1 ise kadındır. Bu noktada erkek yönetici oranı ile kadın yönetici oranı arasında ciddi bir fark olduğu söylenebilir. Katılımcıların %72.72'si evli, 27.27'si ise bekarıdır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %63.6'sının fakülte mezunu olduğu görülürken ilköğretim mezunu veya lisansüstü mezunu ise bulunmamaktadır. Öte taraftan aldıkları eğitimin turizm alanında olup olmadığı incelendiğinde ise katılımcıların %45.5'inin turizm eğitimi almadığı görülürken, %54.5'inin ise turizm eğitimi aldığı görülmüştür. Katılımcıların %95.5'i genel müdür

pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların yöneticilikteki deneyim yılları incelendiğinde %36.4'ünün 16 ve üzeri yıldır yönetici olarak çalıştıkları görülmüştür.

İşletmelerin sahiplik durumu, sektördeki hizmet yılı, statüsü, hizmet verdiği pazar, sınıfı, oda ve personel sayısı aşağıdaki işletmelere dair özellikler tablosunda gösterilmiştir.

Tablo 3.2. İşletmelere Dair Özellikler

Kategori	Seçenekler	Frekans	%
Sahiplik durumu	İşletmeye ait	19	86.3
	Kiralanmış	2	9.1
	Ciro veya kar payı anlaşması	1	4.5
Hizmet yılı	1-5	1	4.5
	6-10	5	22.7
	11-15	6	27.3
	16 yıl ve üzeri	10	45.5
Statü	Bağımsız otel işletmesi	18	81.8
	Uluslararası zincir otel işletmesi	2	9.1
	Ulusal zincir otel işletmesi	2	9.1
Hizmet verilen Pazar	İç Pazar	0	0
	Dış Pazar	0	0
	İç ve dış Pazar	22	100
İşletme sınıfı	5 yıldızlı otel	3	13.6
	4 yıldızlı otel	5	22.7
	3 yıldızlı otel	7	31.8
	Özel tesis	7	31.8
		7	31.8
Oda sayısı	15 ve altı	0	0
	16-30	6	27.3
	31-50	4	18.2
	51-80	5	22.7
	81 ve üstü	7	31.8
Personel sayısı	1-5	1	4.5
	6-15	8	36.4
	16-35	7	31.8
	36-70	3	13.6
	71 ve üstü	3	13.6

Tablo incelendiğinde çalışma grubunu oluşturan işletmelerin %86.3'ünün mülk sahipleri tarafından işletildiği görülmektedir. Bu işletmelerin %45.5'i 16 ve üzerinde yıldır turizm sektörüne hizmet verdiği görülmüştür. Görüşme sağlanan işletmelerin %81.8'i bağımsız otel işletmesi iken, %9.1'i uluslararası bir otel zincirine bağlı olarak faaliyet göstermekte kalan %9.1 ise ulusal bir otel zincirine bağlı hizmet vermektedir. Görüşülen işletmelerin tamamının hem iç hem de dış pazara yönelik hizmet verdiği görülmektedir. Çalışma grubunu oluşturan işletmelerden %13.6'sı 5 yıldızlı otel, %22.7'si 4 yıldızlı otel, %31.8'i 3 yıldızlı otelken %31.8'i ise özel belgeli konaklama tesislerinden oluşmaktadır. Bu konaklama işletmelerinin %31.8'i 81 ve üzeri odaya sahiptir. Personel sayısı incelendiğinde

ise otellerin %36.4'ünün 6-15 aralığında, %31.8'inin 16 ile 35 aralığında, personel çalıştırdığı görülmektedir.

3.3.2. Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışmanın çalışma grubunu oluşturan konaklama işletmelerinin yöneticileriyle kriz yönetimi uygulamaları kapsamında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular ifade edilecektir. Yapılan görüşmelerden önce yöneticilere araştırmanın hangi amaçla yapıldığı, hangi sorulara yanıt aradığı konusunda bilgi verilmiş, kafalarında soru işareti olmadığından emin olunduktan sonra görüşmelere geçilmiştir. İlk olarak “2015 yılının haziran ayından 2017 yılına kadar olan süreçte işletmenizde bir kriz yaşandığını düşünüyor musunuz” şeklinde bir soru sorulmuştur. Bu zaman aralığı Türkiye’de terör olaylarının zirveye ulaştığı süreç olması sebebiyle vurgulanmıştır. Bu süreçte yaşanan ve hem toplumu hem de Türkiye turizmini etkileyen terör eylemleri ile güvenlik sorunları kronolojik olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir(www.hurriyet.com.tr, www.onedio.com.tr)

5 Haziran 2015 HDP Mitingi Saldırısı: 7 Haziran 2015 genel seçimlerinin propaganda çalışmaları kapsamında Diyarbakır’da Halkların Demokratik Partisi (HDP) tarafından düzenlenen mitinge terör örgütü DAESH tarafından gerçekleştirilen ve 5 kişinin hayatını kaybedip 400’den fazla kişinin yaralanmasıyla sonuçlanan saldırıdır.

20 Temmuz 2015 Suruç Saldırısı: Kamuoyunda Kobani olarak da bilinen, Suriye’nin Ayn-el Arab isimli bölgesine yardım göndermek isteyen 300 kadar aktivistin hedef alındığı saldırıdır. Söz konusu aktivistler Amara Kültür Merkezi’nin bahçesinde bulunurken DAESH tarafından bir canlı bomba saldırısı düzenlenmiş ve 34 kişi hayatını kaybederken 104 kişi yaralanmıştır.

10 Ağustos 2015 Sultanbeyli Saldırısı: İstanbul’un Sultanbeyli ilçesinde bulunan bir polis karakoluna bomba yüklü araçla gerçekleştirilen saldırıdır. Saldırı sonucu 1 polis memuru şehit olmuş 10 kişi de yaralanmıştır. Resmi bir açıklama söz konusu olmasa da saldırının terör örgütü PKK tarafından gerçekleştirildiği haber sitelerine yansımıştır.

10 Ekim 2015 Ankara Gar Saldırısı: Kamuoyunda Barış Mitingi olarak bilinen miting esnasında 2 canlı bombanın patlamasıyla gerçekleştirilen saldırıdır ve DAESH tarafından üstlenilmiştir. 109 kişinin hayatını kaybettiği, 500’den fazla kişinin de yaralandığı saldırı Türkiye tarihinin en kanlı terör eylemlerinden biri olarak bilinmektedir.

24 Kasım 2015 Rus Savaş Uçağının Düşürülmesi: Rusya Federasyonuna ait bir savaş uçağının Türkiye sınırını ihlali sonucu Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) tarafından düşürülmesi olayıdır. Bu olay sonucu 2 Rus savaş pilotu hayatını kaybetmiş ve Türkiye-Rusya ilişkileri hayli gerilmiştir.

23 Aralık 2015 Sabiha Gökçen Saldırısı: Sabiha Gökçen Havaalanına havan topu atılarak gerçekleştirilen saldırıdır. Saldırı sonucu 1 temizlik görevlisi hayatını kaybetmiş ve 1 kişi de yaralanmıştır. Saldırı terör örgütü TAK tarafından üstlenilmiştir.

12 Ocak 2016 Sultanahmet Saldırısı: İstanbul'un en önemli turistik merkezlerinden biri olan Sultanahmet Meydanında gerçekleştirilen saldırıdır. Saldırıda Alman bir turist grubu hedef alınmıştır. Saldırgan dahil 13 kişinin hayatını kaybettiği saldırı DAESH tarafından gerçekleştirilmiştir.

13 Ocak 2016 Diyarbakır Saldırısı: Diyarbakır'ın Çınar İlçesindeki Emniyet Müdürlüğüne gerçekleştirilen saldırıdır. Terör örgütü PKK tarafından gerçekleştirilen saldırı sonucu 6 kişi hayatını kaybetmiştir.

17 Şubat 2016 Ankara Merasim Sokak Saldırısı: Askeri servis aracına yönelik gerçekleştirilen bir saldırıdır. Sivil ve askerlerden oluşan 29 kişinin hayatını kaybettiği saldırıda 61 kişi yaralanmıştır. Saldırıyı terör örgütü TAK üstlenmiştir.

13 Mart 2016 Kızılay Saldırısı: Ankara'nın en önemli merkezlerinden biri olan Kızılay'da gerçekleştirilen saldırıdır. Bomba yüklü bir aracın infilak etmesi sonucu gerçekleşen saldırıda 38 kişi hayatını kaybetmiş, 125 kişi yaralanmıştır. Saldırı TAK isimli terör örgütü tarafından üstlenilmiştir.

19 Mart 2016 Beyoğlu Saldırısı: Beyoğlu'nda bulunan Balo Sokakta canlı bombanın patlaması sonucu gerçekleştirilen saldırıdır. Saldırı terör örgütü DAESH tarafından gerçekleştirilmiş olup 5 kişinin hayatını kaybedip 37 kişinin de yaralanması ile sonuçlanmıştır.

27 Mart 2016 Bursa Saldırısı: Bursa şehrinin önemli turistik merkezlerinden biri olan Ulu Camii yakınlarında TAK mensubu bir terörist tarafından gerçekleştirilen canlı bomba saldırısıdır. Saldırıda canlı bomba dışında ölen olmazken 13 kişi yaralanmıştır.

31 Mart 2016 Diyarbakır Saldırısı: Diyarbakır otogarı yakınlarında polis memurlarını taşıyan servis aracına yönelik gerçekleştirilen saldırıdır. Saldırıda 7 polis şehit olurken polis ve sivil olmak üzere toplam 27 kişi de yaralanmıştır. Saldırı terör örgütü PKK tarafından gerçekleştirilmiştir.

1 Nisan 2016 Mardin Saldırısı: Mardin'in Kızıltepe ilçesinde gerçekleştirilen ve 1 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan saldırıdır. Saldırının faili ile ilgili bir bilgi paylaşılmamıştır.

1 Mayıs 2016 Gaziantep Saldırısı: Terör örgütü DAESH tarafından bomba yüklü aracın Gaziantep Emniyet Genel Müdürlüğü önünde patlatılmasıyla gerçekleştirilen saldırıdır. Saldırı sonucu 3 polis memuru şehit olurken 22 kişi de yaralanmıştır.

10 Mayıs 2016 Diyarbakır Bağlar Saldırısı: Diyarbakır şehir merkezinde zırhlı bir polis aracına gerçekleştirilen bombalı saldırıdır. Saldırı sonucu 3 kişi hayatını kaybederken 45 kişi de yaralanmıştır. Saldırıyı terör örgütü PKK üstlenmiştir.

12 Mayıs 2016 Diyarbakır Patlaması: Terör örgütü PKK'ya ait bir kamyonun içindeki 15 ton patlayıcıyla patlaması sonucu gerçekleşmiştir. 4 kişinin hayatını kaybettiği patlamada 23 kişi de yaralanmıştır.

24 Mayıs 2016 Çaldıran Saldırısı: Van'ın çaldıran ilçesinde görev yapan askeri birliklerin geçiş güzergahına PKK tarafından yerleştirilen bombanın patlaması sonucu gerçekleşmiştir. Patlama sonucu 6 asker şehit olurken 2 asker de yaralanmıştır.

7 Haziran 2016 Vezneciler Saldırısı: İstanbul'un Vezneciler semtinde bulunan Emniyet Müdürlüğü yakınlarında patlatılan bomba yüklü araçla gerçekleştirilen saldırıdır. TAK tarafından gerçekleştirilen saldırı sonucu 11 kişi hayatını kaybederken 36 kişi yaralanmıştır.

28 Haziran 2016 Atatürk Havalimanı Saldırısı: İstanbul Atatürk Havalimanında birden fazla canlı bombanın kendilerini patlatarak gerçekleştirdiği saldırıdır. DAESH tarafından gerçekleştirilen saldırı sonucu 44 kişi hayatını kaybederken 237 kişi de yaralandı.

15 Temmuz 2016 Darbe Girişimi: Fethullahçı Terör Örgütü (FETÖ) tarafından ülke yönetimini ele geçirmek üzere gerçekleştirilmiştir. Halkın ve güvenlik kuvvetlerinin

direnişini sonucu püskürtülen bu kalkışma esnasında yaşanan çatışmalarda 248 kişi şehit olurken 2196 kişi de yaralandı.

1 Ağustos 2016 Bingöl Saldırısı: PKK'lı teröristler tarafından yola tuzaklanan bombanın patlaması sonucu gerçekleştirilen saldırıdır. Saldırı sonucu 7 polis memuru şehit olmuştur.

20 Ağustos 2016 Gaziantep Saldırısı: Gaziantep'te gerçekleştirilen bir sokak düğünü esnasında DAEŞ militanı bir kişinin kendini patlatmasıyla gerçekleştirilen saldırıdır. Saldırı sonucu çoğu çocuk 54 kişi hayatını kaybederken 91 kişi de yaralanmıştır.

26 Ağustos 2016 Cizre Saldırısı: Şırnak'ın Cizre ilçesinde Emniyet Müdürlüğüne gerçekleştirilen bombalı saldırıdır. PKK tarafından üstlenilen saldırı sonucu 11 polis memuru şehit olurken 78 kişi de yaralanmıştır.

9 Ekim 2016 Şemdinli Saldırısı: Hakkari'nin Şemdinli ilçesindeki bir karakola gerçekleştirilen bombalı saldırıdır. PKK tarafından gerçekleştirilen saldırı sonucu 15 kişi hayatını kaybederken 26 kişi de yaralanmıştır.

4 Kasım 2016 Diyarbakır Emniyet Saldırısı: Diyarbakır'ın Bağlar ilçesindeki ek emniyet binası önünde bombalı aracın patlatılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Saldırını hem DAEŞ hem de TAK isimli terör örgütleri üstlenmiştir. Saldırı sonucu 10 kişi hayatını kaybederken 100 kişi de yaralanmıştır.

24 Kasım 2016 Adana Valiliği Saldırısı: Terör örgütü TAK tarafından gerçekleştirilen bombalı saldırıdır. Adana Valiliği otoparkında gerçekleştirilen saldırı sonucu 2 kişi hayatını kaybederken 33 kişi yaralanmıştır.

10 Aralık 2016 Beşiktaş Saldırısı: Beşiktaş Vodafone Park Stadı yakınlarında gerçekleştirilen çifte bombalı saldırıdır. Saldırı sonucu 44 kişi hayatını kaybederken 155 kişi yaralanmıştır.

1 Ocak 2017 Reina Saldırısı: Bir eğlence mekanı olan Reina'da 2017 yılının yılbaşı gecesi gerçekleştirilen saldırıdır. 39 kişinin hayatını kaybedip 71 kişinin yaralandığı saldırı DAEŞ tarafından gerçekleştirilmiştir.

Tüm bu yaşananlar ışığında sorulan soruya verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.3. İşletmelerin 2016 Turizm Yılıını Değerlendirmesi

Kod	Yanıtlar	Frekans	Yüzde
Kriz Yaşandı	Evet, bir kriz yaşadık (K1,K3,K4,K12,K15, K17,K18,K21). Kesinlikle bir kriz yaşadık (K5,K10) Büyük bir kriz yaşadık (K2,K20,K22,K17) Tabii kriz yaşandığımı düşünüyorum (K6,K7,K9, K11,K13,K14,K16,K19).	21	%95.5
Kriz Yaşanmadı	Tam olarak kriz yaşadık diyemeyiz(K8)	1	%4.5

Katılımcıların %95.5'i çeşitli ifadelerle 2016 yılında işletmelerinde bir krizin yaşandığını belirtmiştir. Bu ifadelerden bazıları şöyledir.

“Evet, çok büyük, derin bir kriz yani eee cumhuriyet tarihinin en önemli turizm krizlerinden birini yaşadık 2016’da” (K17).

“Tabii ki düşünüyorum. Ne yazık ki 2016’da güvenlik problemleri olarak ifade edebileceğimiz arka arkaya patlayan bombalar, özellikle Sultanahmet’teki patlamanın Almanlara yönelik olması o bizi çok ciddi anlamda etkiledi” (K14).

“Eee şöyle, tam olarak kriz gibi demeyelim. giderlerin karşılanamadığı ufak bir dönem oldu ama sonrasında atlatıldı. Kazancımız da biraz düştü ama kriz diyecek boyutta değildi” (K8).

Bu ifadelerden hareketle 2016 yılının Fatih ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda kriz yılı olarak geçtiği söylenebilir.

Katılımcılar birinci soruyu yanıtladıktan sonra birinci sorunun devamı niteliğinde krizin nedenlerine dair fikirleri sorulmuştur. Yanıtlar aşağıdaki şekilde tablolaştırılmıştır.

Tablo 3.4. Krizin Temel Nedenleri

Kod	Yanıtlar	Frekans	Yüzde
Güvenlik Faktörleri	Stratejik noktalara yapılan Terör saldırıları (K1,K2,K4, K5,K6, K8, K9,K12,K13,K17,K19,K20 ,K21,K22) Ülkedeki kaos ortamı (K14) Arka arkaya patlayan bombalar (K7,K10) İç güvenliğin olmaması (K16,K21) Alman turistlere yönelik saldırı (K11). Darbe girişimi (K8,K17)	22	%71
Politik Faktörler	Hatalı dış politikalar(K9) Rus uçağının düşürülmesi (K6,K8,K12,K22) Siyasi atmosferdeki gerginlik (K15,K18) Dış devletlerle yaşanan politik sorunlar (K14)	8	%26
Medyanın abartılı yayınları.	Batı medyasının Türkiye’deki olayları büyüterek yansıtması (K13)	1	%3.22

Katılımcılara sorulan “yaşandığını düşündüğünüz krizin nedenleri sizce nelerdir” şeklindeki soruya verilen yanıtlar güvenlik problemleri ve terör eylemleri, hatalı politikalar, medyanın abartılı yayınları olarak 3 başlıkta toplanmıştır. Katılımcıların bir kısmı tek bir yanıt verse de bir kısmı birden fazla neden belirtmiştir. Bu nedenle frekans ve yüzde oranları toplam yanıt sayısı olan 31 üzerinden belirlenmiştir. Verilen yanıtların %71’i güvenlik faktörleri kodunda birleşirken %26’sı politik faktörleri işaret etmektedir. %3’lük bir dilim ise batı medyasını işaret ederek yapılan abartılı yayınların krizi doğuran etmenlerden biri olduğu ifade edilmiştir.

Verilen yanıtlar incelendiğinde en sık tekrar edilen ifadenin “stratejik noktalara yapılan terör saldırıları” olduğu görülmüştür. Katılımcıların verdiği yanıtlardan bazıları şunlardır.

“2016 yılındaki krizin asıl sebepleri 2015 senesindeki İstanbul’da yaşanan bombalama eylemleri, ki içlerinde işte havaalanı, Sultanahmet bölgesi, taksim meydanı gibi stratejik olarak kritik noktaların bu eylemlere sahne olması” (K19).

“2016 yılında sektör olarak çok büyük bir kriz atlattık. Yaşanmasının tek nedeni bombalar, stratejik yerlerin bombalanması”(K20).

“2015 Rus uçağının düşürülmesiyle birlikte de dibe doğru hızlı bir iniş yaptık. Kriz aslında 2015’te başladı” (K8).

“Aynı dönemde Fransa’da, Almanya’da, Belçika’da da terör olayları oldu ama batı medyası bizdeki saldırıları daha fazla gündemde tuttu ve abartarak tuttu. Ne bileyim Ankara’da yaşanan saldırıyı sanki İstanbul’da olmuş gibi yansıttı mesela” (K13).

Verilen tüm yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda bütün katılımcıların krizin dış kaynaklardan doğan bir kriz olduğu konusunda hemfikir olduğu görülmüştür. Bu noktada yaşanan onlarca terör eyleminin yarattığı güvensizlik ortamı, Rusya Federasyonu’nun uyguladığı turizm ambargosu gibi durumlar da düşünüldüğünde krizin temelini işletmelerin kontrolü dışında gelişen dış faktörlerin oluşturduğu söylenebilir.

Kriz yönetimi kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi olarak üç temel basamakta incelenmektedir (Yaleze, 2015:29). İşletmelerin kriz öncesi dönemde bir kriz yönetimi gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin anlaşılabilmesi adına “böyle veya

benzer bir krizin yaşanacağını herhangi bir şekilde tahmin ediyor muydunuz” şeklinde bir soru sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki gibi tablolastırılmıştır.

Tablo 3.5. Krizi Tahmin Etme Durumu

Kod	Yanıtlar	Frekans	Yüzde
Tahmin etmiştik	Bir tahminimiz vardı, bekliyorduk açıkçası(K18)	1	%4.5
Sürpriz oldu	Hiçbir şekilde tahmin etmedik (K4,K5,K9, K11, K16,K22) Böyle bir şeyi beklemiyorduk (K1,K3) Kriz beklentimiz yoktu (K2,K10) Hiç ihtimal vermedik (K6,K7,K13,K14,K19) Rahat değildik ama kriz de beklemiyorduk (K17,K20,K21)	18	%81.8
Kısmen tahmin etmiştik	Uçak krizi ile birlikte olabilir demiştik.(K12,K15,K8)	3	%13.6

Katılımcıların verdiği yanıtlara paralel olarak 3 kod oluşturulmuştur. Bu kodlar “tahmin etmiştik”, “sürpriz oldu” ve “kısmen tahmin etmiştik” şeklindedir. Katılımcıların %4.5’i tahmin etmiştik, %13.6’sı kısmen tahmin etmiştik şeklinde yanıt verirken, geriye kalan %81.8’lik dilimin yanıtı sürpriz oldu şeklinde olmuştur. Krizler meydana gelmeden onları tespit etmenin en işlevsel yollarından bir tanesi çevre analizleridir. Krizi tespit etmek, engellemek veya etkisini en aza indirmek için düzenli olarak iç ve dış çevre analizleri yapılmalıdır (Akıncı, 2010:246). Verilen yanıtlardan edinilen bilgiye göre katılımcıların büyük çoğunluğu için sürpriz niteliğinde bir kriz yaşanmıştır. Buradan dış çevre analizinin yapılmadığı sonucu çıkarılabileceği gibi çözüm süreci kapsamında durma noktasına gelen terör eylemlerinin birkaç ay içinde büyük artış göstermesinin bir otel yöneticisi tarafından tahmin edilememesi doğal karşılanabilir yorumu da yapılabilir. Zira terör konusunda uzmanlığı olmayan bir bireyin, dış çevre analizi yapsa dahi bu durumu tahmin edememesi ihtimal dahilindedir. Alınan yanıtlardan bazıları şöyledir.

“Hayır hayır hiçbir şekilde tahmin etmedik, tamamen spontane gelişen bir şey. Bombalamalarla başlayan bir şey. Bir sabah Zeytinburnu’ndan gelmiş biri kafasına göre şey yapıyor, nasıl tahmin edeceğim bunu, öngöremezsin yani. Mümkün değil. Benden kaynaklanan, benim bilebileceğim bir şey değil bu” (K16).

“Bu boyutta bir krizi tahmin etmiyordum hiçbir şekilde. Çünkü tahmin etmem için bir sebep yoktu, mümkün değildi” (K4).

“Açıkçası ilk olaydan, yani uçak olayından sonra, sıkıntılı bir senenin bizi beklediğini tahmin ettik ama bu kadar yoğun bir kriz olacağını biz de beklemiyorduk” (K15).

“Bir tahminimiz vardı, bekliyorduk açıkçası. Ülkenin siyasi gidişatının öngörülemez olduğunu düşünüyorduk. O yüzden de turizmde bir geriye gidiş yaşanabilir diye bekliyorduk ancak beklediğimizden daha erken gelen ve daha sert geçen bir kriz oldu” (K18).

Dış kaynaklardan doğan bir kriz olması sebebiyle, yöneticilerin genel olarak bu krizi tahmin etmede güçlük yaşadığı, krizin sinyallerini alamadığı, dış çevre analizlerinin yetersiz olduğu söylenebilir.

Bu sorudan alınan yanıtlar akabinde sorunun devamı niteliğinde olan ve proaktif bir kriz yönetimi anlayışı olup olmadığını açığa çıkarmak amacıyla “bir kriz yönetim planınız veya hazırlığınız var mıydı” sorusu sorulmuştur ve verilen cevaplar aşağıdaki gibi tablolastırılmıştır.

Tablo 3.6. Krize Hazırlık Veya Yönetim Planı Mevcudiyeti

Kod	Yanıtlar	Frekans	Yüzde
Evet, vardı.	Fiyatlarımızı ona göre düzenledik ve yeni acentelerle anlaşmalar yaptık (K18).	1	4.5
Hayır, yoktu.	Kriz yönetimiyle alakalı bir plan yapmadık (K1,K12,K16,). Bir hazırlığımız yoktu (K8,K22). Hazırlıksız yakalandık (K3,K4,K5,K6,K7,K11, K13,K14,K17,K19). Krizi önleyebilecek bir hazırlığımız yoktu (K2, K9,K10,K15,K20,K21).	21	%95.5

Elde edilen yanıtlar işletmelerin ortada bir kriz yokken dahi, kriz ihtimalini düşünerek hazırlıklarını yapması olarak özetlenebilecek proaktif yaklaşımın (Akıncı,2010:96) katılımcılar tarafından %95.5 oranında göz ardı edildiğini işaret etmektedir. Yalnızca %4.5’lik bir dilime karşılık gelen 18 numaralı katılımcı krize yönelik hazırlıklarının olduğunu “kriz olacağını tahmin ettiğimiz için fiyatlarımızı ona göre düzenlemiştik, biraz indirim ve bazı promosyonlar hayata geçirmiştik, kadroyu da minimum seviyeye indirmiştik” sözleriyle ifade etmiştir.

Verilen diğler yanıtlardan bazıları şöyledir.

“Maalesef hazırlıksız yakalandık, hatta krizden önce biz işlerin ivmeleneneğini düşünüyorduk. Hazırlıklarımızı da bu artışa göre yapıyorduk. Sonra ise çöküş sürecine girdik zaten” (K5)

“Bizim işletme olarak bir hazırlığımız yoktu aksine yatırımlarımız devam ediyordu.” (K9).

Çalışmadan elde edilen en net verilerden biri görüşme yapılan işletmelerin büyük çoğunluğunun kriz yönetim planı hazırlama veya proaktif yaklaşım gösterme konularında yetersiz olduğudur. Bu noktada 20 numaralı katılımcının krizden önce hayata geçirdiklerini ifade ettiği bazı uygulamaların olduğunu belirtmek gerekir. Fakat K20'nin kendi ifadesiyle *“Bu uygulamaları bir kriz olur diye gerçekleştirmemiştik, ihtiyaçtan ve şartlardan kaynaklanmıştı ama kriz döneminde fazlasıyla işimize yaradı”*

Kriz durumunun işletmelerde yarattığı olumsuz etkileri tespit etmek amacıyla yöneticilere “krizin işletmede yarattığı olumsuz etkiler nelerdi” sorusu sorulmuştur. Bu sorunun yanıtında yalnızca olumsuz etkiler sıralandığı için sıklık ve yüzde hesaplamaları verilen toplam yanıt sayısı üzerinden hesaplanmıştır. Yani aynı olumsuz etkiyi sayan 5 farklı işletme varsa bu olumsuz etki 1 defa değil 5 defa hesaba katılmıştır. Bunun sebebi en sık gözlenen olumsuz etkilerin neler olduğunu daha net görebilmeyi kolaylaştırmaktır. Alınan yanıtlar aşağıdaki gibi tablolştırılmıştır.

Tablo 3.7. Krizin Olumsuz Etkileri

Kod	Tanım	Frekans	Yüzde
Olumsuz Etkiler	Oda satış fiyatlarımız düştü (K1,K2,K3,K4,K5,K6,K7, K8,K9,K10, K11,K12,K13,K14,K15,K16, K17,K18,K19,K20, K21, K22).	22	%22
	Otel doluluklarımız düştü (K1,K2,K3,K5,K6,K7,K9,K10,K11, K13,K14,K15, K16,K17,K18,K20,K21,K22)	18	%18
	Müşteri profili değişti (K1,K2,K6,K7,K9,K15,K17,K22)	8	%8
	Hizmet kalitemiz düştü (K6,K9, K13,K19)	4	%4
	Kalifiye personeli kaybettik(K6,K11,K13,K16,K17,K21)	6	%6
	Müşteri memnuniyeti azaldı(K2,K5,K7,K9,K15)	5	%5
	Yatırım planlarımızı erteledik(K1)	1	%1
	Önümüzü göremez olduk (K1,K2,K3,K4,K5,K6,K7, K8,K9,K10, K11,K12,K13,K14,K15,K16,K17,K18,K19, K20,K21,K22)	22	%22
	Rezervasyon iptalleri aldık (K3,K12)	2	%2
	Personellerin verimi düştü (K7,K13,K19)	3	%3
	Huzursuz şekilde çalışıyorduk (K4,K16,K17)	3	%3
	İş kaybetme korkusu vardı (K7,K9)	2	%2
	Departman yapısı bozuldu (K11,K3)	2	%2
	Amortisman giderleri arttı (K10,K17).	2	%2

Oluşturulan tablo incelendiği zaman kriz durumunun işletmede yarattığı olumsuz etkilerin 14 farklı başlıkta toplandığı söylenebilir. “Oda satış fiyatlarımız düştü” ve “önümüzü göremez olduk” başlıkları bütün yöneticilerin üzerinde hem fikir olduğu konulardır. Katılımcıların bu soruya verdiği yanıtlardan bazıları şunlardır.

“Fakat doluluklarla ilgili de şöyle bir durum var, biz bu bölgede doluluklarla ilgili en az sıkıntı yaşayan oteldik belki ama bizim de oteli doldurmamız rahat ettirmiyordu. Çünkü nasıl dolduruyorduk? Son 1-2 günde. Yani o ‘acaba otel dolacak mı fiyatları düşürsek mi’ gibi stresler hep vardı” (K4).

“Eskiden nisan ayının başında ben forecast’ıma bakarken ağustos ayına kadar endişe etmiyordum önümü görüyordum ama şimdi 15 gün sonrası için bile net konuşamıyorum. 15 gün sonra belki shorta düşeceğim ama bugün baktığım zaman %55 olarak görüyorum doluluğumu, hep son dakikaya döndü iş” (K20).

“%70 civarında fiyatlarda geriye gittik” (K21)

“Arap-Ortadoğu dediğimiz portföy İstanbul’a geldi ve hala da devam etmekte. Ortadoğulu misafir gelmeseydi İstanbul’un yüzde 40 oteli kapanırdı o kadar söyleyeyim. Ve Amerika ilk önce giden pazardı. Asla gelmediler. Sonra da Avrupalılar gitti. Ortadoğulu misafire bakıldığında da onlarda da üst gelir grubu yerine orta ve alt gelir grubu gelmeye başladı. Yani talep hem milliyetlerine göre hem de gelir grubu bağlamında yapı değiştirdi”

(K6). Koroğlu (2004)'nin bu konudaki "talep yapısındaki alt gelir grubu payının artması" ifadesinin bu görüşle örtüştüğünün altını çizmekte fayda vardır.

"Eee kalifiye personel maalesef sektör çok kan kaybına uğradı. Hala onun acısını çekiyor sektör, çok ciddi bir konu bu. Yani şuanda kalifiye eleman bulamıyoruz. 2016'nın etkisi bu konuda hala devam ediyor yani. O süreçte işletmeler yeterli zamları yapamadı, personelleri işten çıkarma yoluna gitti falan derken sektör değiştirdi birçok kalifiye personel ve geri de dönmediler. Şuan ciddi bi kalifiye personel arayışı var" (K17).

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda kriz durumunun işletmelerde çeşitli olumsuz etkiler yarattığını ve bu etkilerin bir kısmının hala devam ettiğini söylemek mümkündür. Yöneticilere oda satış fiyatlarının ve dolulukların ne oranda düştüğü sorusuna karşılık verilen yanıtlar aşağıdaki gibi olmuştur.

Tablo 3.8. Kriz Döneminde Satış Fiyatı ve Doluluklardaki Düşüş

Katılımcı	Tesis Türü	Fiyat Düşüş Oranı	Doluluk Düşüş Oranı
K1	5 Yıldızlı Otel	%60	%30
K2	3 Yıldızlı Otel	%60	%40
K3	Özel Belgeli Tesis	%70	%70
K4	3 Yıldızlı Otel	%25	%0
K5	Özel Belgeli Tesis	%70	%70
K6	5 Yıldızlı Otel	%50	%50
K7	4 Yıldızlı Otel	%60	%50
K8	Özel Belgeli Tesis	%40	%40
K9	3 Yıldızlı Otel	%70	%70
K10	3 Yıldızlı Otel	%65	%40
K11	3 Yıldızlı Otel	%70	%60
K12	3 Yıldızlı Otel	%50	%35
K13	4 Yıldızlı Otel	%60	%35
K14	5 Yıldızlı Otel	%25	%45
K15	3 Yıldızlı Otel	%50	%50
K16	Özel Belgeli Tesis	%45	%35
K17	4 Yıldızlı Otel	%50	%50
K18	Özel Belgeli Tesis	%40	%60
K19	Özel Belgeli Tesis	%35	%0
K20	4 Yıldızlı Otel	%60	%30
K21	4 Yıldızlı Otel	%70	%80
K22	4 Yıldızlı Otel	%35	%20
Medyan		%55	%42,50

Tablo incelendiğinde krizin işletmeler üzerinde ciddi etkileri olduğu görülmektedir. Tüm işletmelerden alınan verilerin medyan hesaplaması yapıldığında oda satış fiyatında yaklaşık %55, doluluk oranlarında ise yaklaşık %42,50 gerileme olduğu görülmektedir. Bu verilerinden kimi işletmelerde fiyat ve doluluklarda yaşanan düşüşlerin çok daha yüksek seviyelerde olduğu görülürken kimilerinde daha düşük seviyelerin söz konusu olduğu

anlaşılmaktadır. Örneğin 21 numaralı katılımcının yöneticisi olduğu otelde fiyatlarda %70, doluluklarda %80 geriye gidiş görülürken 4 numaralı katılımcının yöneticisi olduğu otelde fiyatlar %25 gerilerken doluluklarda herhangi bir düşüşün olmadığı görülmüştür. Bu durumun nedeni ilgili işletmelerin yöneticilerine sorulmuştur. Alınan yanıtlar şöyledir.

“Aslında bu noktada bi kafa karışıklığı olmasın diye baştan almak gerekiyor belki. Ben fiyatlarımız %25 civarında düştü dedim ama bunu 2015’e kıyasla söyledim. Şayet 2011’e kıyasla söyleyecek olursak çok daha ciddi bir düşüşten söz edebiliriz. Ben 4 kişilik aile odasını 2011’de 109 euroya satıyordum. 2014’te bu 79’a inmişti zaten krizle birlikte de 59’a indi. Yani %25’i doğru algılamak gerek. Ama yine de piyasa şartlarına göre daha iyi atlattım diyebilirim. Bunu da birkaç sebebe bağlıyorum ben. Öncelikle kriz öncesi hizmet performansımız etkili olmalı bunda. Çünkü benim puanım booking.com üzerinde hiçbir zaman 9.2’nin altına düşmedi mesela. Trip advisor’da keza hep üst sıralardaydım. Yorumlarım her zaman iyiydi Allah’a şükür. İkinci olarak ben otelimi yeniledim. Dediğim gibi kriz durumu başlamadan önce almış olduğum bir renovasyon kararı vardı. Kriz hissedilmeye başlandığında benim otelimde kırma dökme tadilat işleri zaten hayata geçmişti. Bunun iki avantajı oldu. Birincisi ben tadilat dönemini zaten oda satışı yapmadan geçireceğimi düşündüğüm için buna göre bi bütçe planı yapmıştım. Örneğin x bi otel aynı dönemde aylık 60-70 bin lira kar elde etmeyi bekliyor olsa kriz döneminde bundan çok uzak kalacağı için planlarından kopabilir ama aynı dönemi ben zaten müşteri almadan geçirmeyi planladığım için ilk aşamada bi zarar görmedim. İkinci olarak da otelim yenilendi. Yani hizmet kalitemiz hep iyiydi ama otel fiziksel olarak yıpranmaya başlamıştı. Bu renovasyonla birlikte hem online kanallarda iyi yorumlar, iyi puanlama hem de son derece şık bir dizayn, konsept derken turistlerin öncelikli tercihi olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü fiyatlar zaten düşük. Yani örneğin normal şartlarda ederinin 90-100 euro olduğu görülen bir yerde müşteri 60 eurodan kalacağını biliyor. Bu noktada 60 değil de 45 vereyim daha düşük standartlı bi yere gideyim demiyor. Fiyat performans oranı açısından kendisine en karlı olanın burası olduğunu düşünüp geliyor. Bunun dışında şunu söyleyebilirim. Ben bu bölgenin ilk airbnb (rezervasyon sitesi) kullanıcılarından biriyim. Otel konseptli bir yer olsam da odalarımı tek tek airbnb’de tanımlamıştım 2014 senesinde. Ve kriz dönemine gelene kadar “superhost” denilen etiketi çok ciddi yorum sayısı ile edinmiştim. İşletme misafire güven veriyordu. Airbnb’nin şöyle de bir güzelliği var genel bir istatistik elimde yok ama kendi otelimden hareketle söyleyecek olursam kullanıcı kitlesi Avrupalı-Amerikalı ağırlıklı ve bu milletlerin de alım gücü biraz daha yüksek açıkçası. Evet o dönemde oransal

olarak batılı müşteri yine çok azdı fakat baktığınız zaman miktar açısından illa ki gelen vardı. Örneğin 2011'de 5 milyon batılı geliyordu diyelim, bu 2016'da 1 milyona inse %80'lik devasa bir kayıptan söz edebiliriz. Fakat öte taraftan 1 milyonun da ciddi bir rakam olduğunu unutmamak gerek. Bu gelen 1 milyona ulaşabilmek onları alabilmek önemliydi. Bence onlara ulaşmak için en efektif platform airbnb'ydi. Ben airbnb üzerinden ciddi bir batılı müşteri potansiyeline ulaştım. Bu da hem doluluklarımı yukarıda tuttu hem fiyatlarımı daha az düşürdü. Ayrıca airbnb'de rezervasyon öncesi ve sonrası müşteri ile iletişim kurmanın daha kolay olması iptallerimi azalttı. Örneğin bir müşterinin rezervasyon talebine ön onay verdikten sonra gerçekleşen bir terör eylemi sonrası o müşteriye durumu izah edebilme şansım oluyordu. Bu eylem bizim lokasyonumuzla tamamen alakasız bir yerde olmuştur, ne bileyim ankara'da yaşanmıştır vs gibi bilgilendirme yapabiliyordum ama benzer şey diğer online servislerde yok. Ben booking müşterisini rezervasyon yapmasıyla birlikte tanıyorum ve daha resmi bi platform. Airbnb ise bir sosyal medya aracı gibi. Profil resimleri, kişilerin kendini tanıtıcı yazılar yazması, mesajlaşma paneli vs gibi şeyler var. Çok daha samimi bir ağ. Hepsiyle birlikte gerçekten müşteri memnuniyeti esaslı çalışan bir işletmeyiz. Elbette kar etmek bizim için de önemli fakat çok defa misafirlerimizi mutlu etmek için karımızdan kısmi feragatlerde bulunduk. Tüm bunlar bir araya gelince pozitif bir sonuç aldık diyebilirim” (K4).

“Bunu ben şöyle açıklıyorum. Dışarıdaki otelcilerin ben gözlemlediğini düşünmüyorum. Online kanalların içinde bir dönem yer aldığım için bir şekilde misafir alışkanlıklarını ve rezervasyon dinamiklerini daha iyi kavradığımı düşünüyorum. Rezervasyon trendlerine bakıyorum örnek veriyorum işte bölgedeki tesisleri incelerken en çok hangi tarihte rezervasyon yığılması var veya örnek veriyorum hangi günlerde tesisler daha fazla rezervasyon alıyor gibi.. Misafir tercihlerini gözlemlediğinizde bunu biraz daha hani kendi lehinize bi şekilde yontabiliyor olmak kolaylaşıyor. Bi şekilde mesela bakıyorum pazartesi Salı günleri tesisler daha fazla rezervasyon alıyor, ben de o günlere örnek veriyorum promosyon yaparak çarpan etkisini kullanarak hem fiyatımı avantajlı hale getiriyorum hem tabii bu benim biraz kişisel tecrübemle alakalı. Ayrıca bu her tesiste işleyecek diye bir şey de yok. Bu ürünle alakalı biraz da. Ama bu bizim otelimizin avantajı da ortaya çıkıyor bu noktada. Bizim odalarımız bölge ortalamasından biraz daha büyük. Dolayısıyla hani fiyat anlamında eee belli bir hani fedakarlık yapabildiğiniz zaman bu metrekare avantajınız, üstüne ekleniyor ve belki düşük fiyata ama diğer o düşük fiyatı verene göre daha iyi satma avantajına sahip oluyorsunuz. Bunun dışında konumumuz çok

merkezi. Sultanahmet, Ayasofya gibi hemen hemen her turistin gitmek istediği yerlere 1-2 dakika yürüme mesafesinde. Dekorasyon olarak daha iyi olduğumuzu düşünüyorum bizim grubumuzdaki otellerden ve günümüzde turistlerin otel rezervasyonu yaparken en fazla dikkat ettiği şey olan yorumlarım ve puanlarım iyi seviyelerde. Adam bakıyor tesisle ilgili 500 yorum yapılmış ve yorumlar çok iyi. Güveniyor buraya. Kafası rahat ediyor. 5-10 euro fark için 25-30 yorum üzerinden 7.5 puan ortalaması yakalamış bir yeri seçmiyor mesela. Yani işletmenin avantajını ben hani kendi tecrübemle o anlamda şey yaptım. Çünkü bölgemizin özelliği yüzde 70-80 online acentalarla doluyor. Bu talep de son dakika şekillendiği için hani resmi iyi görebiliyorsunuz. Dolayısıyla daha az zararlanabiliyorsunuz” (K19).

Krizi daha az zararlanabileceği düşünülen K4 ve K19 numaralı katılımcıların aksine krizden daha fazla zarar gördüğü düşünülen K21 nolu katılımcı ise durumun muhtemel sebeplerini şöyle açıklamıştır.

“Biz son birkaç senedir THY ile ve yabancı bir havayolu şirketi ile yaptığımız bir anlaşma sonucu neredeyse otelin tamamını aktarmalı uçuş yapan misafirlerle dolduruyorduk. Bu ilk aşamada krizden daha az etkilenmemize de sebep oldu aslında. Çünkü yaşanan terör olayları sebebiyle İstanbul tatilini iptal eden çok kişi olmasına rağmen aktarmalı uçuşunu değiştiren pek de kimse olmuyordu. Adam zaten iniyor, havaalanında servise biniyor, gelip otelde uyuyup sabah geri gidiyor. Riski pek az yani. Fakat haziran ayıydı sanırım. O dönemde yaşanan Atatürk Havalimanı Saldırısı ve sonrasında yaşadığımız hain darbe girişimi ile birlikte bu anlaşmalar iptal edildi. Dolayısıyla aktarmalı uçuşlardan misafir alamaz olduk. Dediğim gibi son 3-4 yıldır bu şekilde çalıştığımız için booking olsun, Expedia olsun oralarda güçlü bir profilimiz yoktu. Acentalarla da keza sınırlı bir iletişimimiz vardı. Çünkü bu anlaşmalar bize fazla fazla yetiyordu. Bunun yanlış bir strateji olduğunu 15 Temmuzla birlikte anladık. Yaklaşık 4-5 ay boyunca %5-10 gibi doluluklarda kaldık neredeyse. Ağustos gibi bir ayda 100 odalı otelin komple boş geçirdiği geceler oldu. Sene ortalamasında da %80 dolaylarında doluluk kaybı yaşadık. O süreçte otelin mülkiyeti bizde olmamış olsaydı şuan bu röportajı yapamayabilirdik” (K21).

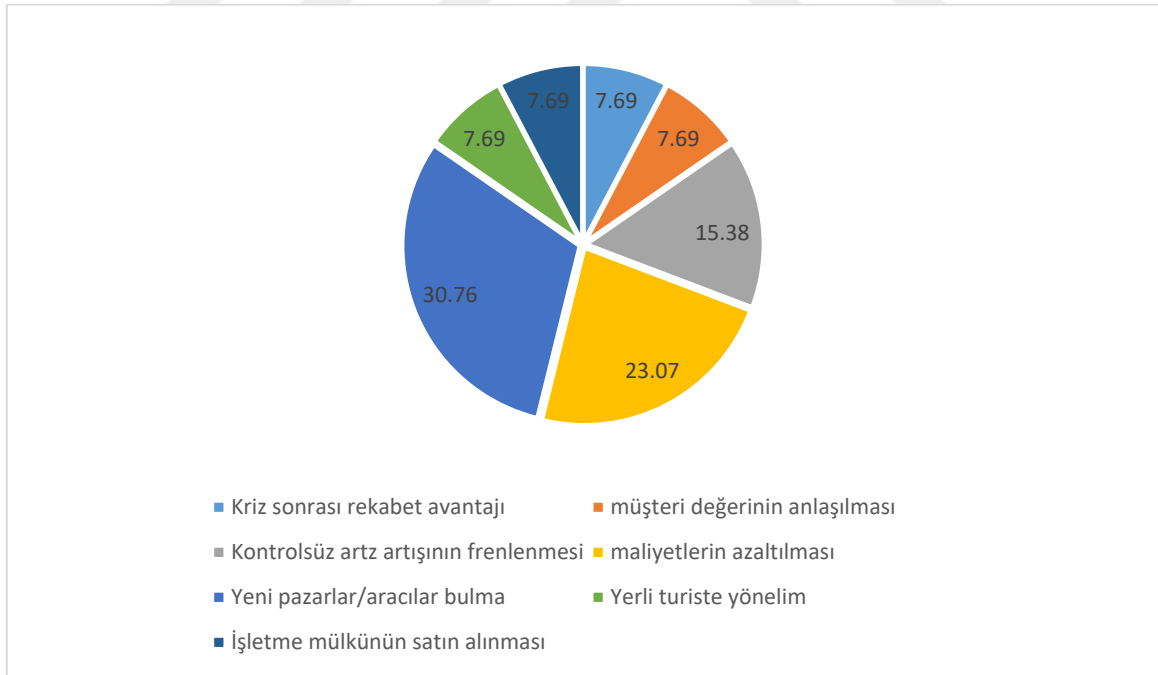
Kriz yönetimi literatüründen hareketle bir sonraki soruda krizin işletmelerde yarattığı olumlu bir etkinin olup olmadığını varsa bunların neler olduğunu öğrenmek amacıyla “krizin işletmenizde yarattığı olumlu bir etki var mıydı? Varsa nelerdi?” şeklinde bir soru sorulmuştur ve verilen cevapları aşağıdaki gibi olmuştur.

Tablo 3.9. Krizin Olumlu Etkileri

Kod	Tanım	Frekans	Yüzde
Krizin olumlu etkileri de vardı.	Krizin hafiflemesiyle birlikte rekabet avantajı sağladı (K4). Müşterinin değerini anladık (K4). Kontrolsüz büyüyen arz artışı azaldı (K4,K21) Maliyetleri azalttık (K6,K7,K13) Yeni pazarlar/aracılar aramayı öğrendik (K10,K16, K19,K20) Yerli turiste yöneldik(K8). İşletme binasını satın aldık(K12).	11	%50
Krizin olumlu bir etkisi yoktu.	Krizin olumlu bir etkisini göremedik (K1,K2. K5,K18) Krizin olumlu bir yönünü gördüğümü söyleyemeyeceğim (K9, K11, K22, K14) Hayır, ifade edebileceğim olumlu bir taraf yoktu (K3,K15,K17)	11	%50

Alınan yanıtlardan hareketle elde edilen tabloya bakıldığında katılımcıların %50'sinin krizin olumlu etkilerinin de olduğunu düşündüğü görülmektedir. Diğer %50 ise çeşitli ifadelerle krizin olumlu bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Yöneticilerin krizin olumlu etkilerine dair kullandığı ifadeler aşağıdaki grafikte ifade edilmiştir.



Şekil 3.1. Krizin İşletmede Yarattığı Olumlu Etkiler

Oluşturulan grafik incelendiğinde krizin yarattığı olumlu etkilerden en sık telaffuz edileninin %30,76'lık oranla yeni pazarlar/aracılar bulma seçeneği olduğu görülmüştür. Katılımcıların bu konuda verdiği cevapların bazıları şunlardır

“Şöyle bir tanımım var eskiden balık tutmak için yani misafir bulmak için İstanbul’daki otelciler hiçbir zaman çaba sarf etmiyordu yani oturuyorlardı. Şöyle söyleyeyim balık tutmaya gittiniz balıklar tekneye atlıyordu. Hiçbir şey yapmanıza gerek yoktu. Hiçbir şey yapmayanlar bile balık tutuyordu. Zaten bu durum karşısında tekstilcisinden madencisine kadar herkes otel açtı İstanbul’da. Ama şimdi misafir bulmak için, müşteri bulmak için biraz mücadele etmek zorundayız bunlar da turizmin çalışmayan kaslarıydı ve bunları çalıştırmaya başladık, otel doluluklarımızı iyi seviyelerde tutabilmek için daha önce hiç görüşmediğimiz acentelerle anlaşmalar yaptık, normalde olsa böyle bir arayışa girmeyecektik” (K6).

“Bu krizde maliyetlerimizi kısmayı öğrendik diyebilirim, enerjiden temizliğe kadar tüm giderlerimizi yeniden gözden geçirip kısılabilecek şeyleri kısıttık” (K7).

“Öte taraftan dolaylı olarak bi olumlu etkisi oldu benim işletmeme ama bu genel olarak turizm için pek olumlu değildi. Az önce dediğim gibi çok kontrolsüz büyüyen bir arz vardı. İşi herhangi bi şekilde turizm olmayan insanlar otelciliğin iyi kazandırdığını düşünüp çok iştahlı şekilde sektöre giriyorlardı. Bu ister istemez hem fiyatları düşürüyor hem de turizmi çok da bilmeyen turizmciler yaratıyordu. Bu dönemde böyle bir doğal fren mekanizması hayata geçti. Yeni yatırımlar ciddi bi kesintiye uğradığı gibi mevcutta faaliyet gösteren birçok yer de kapatmak zorunda kaldı. Bu benim işletmem de dahil, diğer ayakta kalan işletmelere ileride bi rekabet avantaj sağladı diyebilirim” (K4).

“O süreçte otel binalarının fiyatları çok fazla düştü ve bizim patronumuz da otelin mülkiyetini, normalde alacağından çok daha uygun fiyata satın aldı” (K12). Bu ifadeler Şahin(2005)’in “durum iyi olduğunda hiç kimsenin elden çıkarmayı düşünmediği şirketlere, ancak kriz anlarında sahip olabilmek imkanı doğabilmektedir” ifadesiyle paralellik göstermektedir.

Bir sonraki soruda işletmelerin kriz anı yönetiminde ne gibi yöntemler uyguladığını öğrenebilmek amacıyla “krizi kontrol altına alabilmek için herhangi bir uygulamanız oldu mu” şeklinde sorulmuştur. Verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Kriz Anı Uygulamaları

Kod	Yanıt	Frekans	Yüzde
Maliyetleri kısma	Personel işten çıkardık (K2,K4,K6,K9,K10,K11,K12,K13,K14, K17,K20, K21,K22). Kat kapattık (K9,K14,K15,K17,K20). Enerji tasarrufuna gittik (K5,K9,K12,K15,K16,K17K19,K20, K22). Kiraları öteledik (K4,K9). Kira indirimini talep ettik(K4). Tedarikçilerden ödemeleri öteleme talep ettik (K4). Çarşaf değiştirme sıklığını azalttık (K19) Kahvaltıda çeşit sayısını azalttık (K6,K7,K8,K19). Vergi ve SGK'ları öteledik (K9,K16) Ücretsiz izinler verdik (K20)	39	67.24
Gelirleri Yükseltme	Reklamlar verdik (K18) Yeni acentelerle anlaşmalar yaptık (K1,K5,K12,K17,K20). Fiyat indirerek talebi arttırmaya çalıştık (K1,K14,K12,K17). Promosyonlar yaptık (K17,K18,K20) Hizmet kalitemizi koruduk (K1,K4,K17) Yerli turiste yönelik çalıştık (K8). Online acentelere ödenen komisyonları arttırdık (K17). Misafirhanelerin müşterileri ile görüştük (K20).	19	32.75

Sorulan soruya verilen yanıtların iki temel başlıkta toplandığı görülmüştür. Bunlar maliyetleri kısma ve gelirleri yükseltme olarak ifade edilebilir. Tablodan anlaşılacağı gibi işletmelerin krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek için öncelikli refleksi %67.24'lük bir oranda maliyetleri kısma olmuştur. Maliyetleri azaltma noktasında ise en fazla kullanılan yaklaşım personel işten çıkarmadır. Diğer taraftan görüşülen işletmelerin kriz anında uyguladığı yöntemlerin %37.25'inin geliri arttırmaya yönelik olduğu görülmüştür. Bu yöntemlerin en sık uygulananın yeni acentalarla anlaşmalar yapmak olduğu söylenebilir. Katılımcıların bu soruya verdiği yanıtlardan bazıları şunlardır.

“En büyük giderimiz işletmelerde hizmet ürettiğimiz için personel giderlerimizdir sonrasında da enerji giderlerimizdir. Diğerleri ondan sonra gelir. Tabii personel gideri yüksek olunca birçok işletme önce personel azaltma yoluna gitti, gidenlerin yerine yenisini almadı” (K20).

“Müşteri sayısına paralel olarak otel içi biz de bir şeyler yaptık. Katları kapattık mesela. Özellikle ısınma maliyetlerini azaltıcı etkisi oldu bunun” (K17).

“O dönemde eee bütün oradaki otel yöneticileri, arkadaşlarımızın da belirtmiş olduğu üzere, Türkiye'ye şuan kimi getirmemiz lazım ve Türkiye'ye şuan kim gelir? Avrupalı gelmez. Tepkili ve terörden korkuyor. Bu sebepten ötürü kendi ülkesinde bu tür şeylere alışkın ya da daha rigid karaktere sahip milletleri biz buraya davet etmeliyiz. Yani

biz şuanda gidip, o dönemden bahsediyorum, İtalya'da Almanya'da İngiltere'de bu tür fuarlara katılsak bile elimiz boş dönücez diyorduk. Hakkaten de öyle oldu. Çünkü o dönem özellikle hani Türkiye'ye olan tepkinin haricinde terör olaylarının yüksek yoğunlukta yaşanmasından ötürü, onlar tabii ki bizim kadar ya da bir Ortadoğulu kadar rigid karaktere sahip değil, çekincelerinden ötürü bizi tercih etmediler. O yüzden satış ve pazarlamadan ötürü öyle tercihlere yönelmiş olduk” (K1).

“Mesela ben şunu ortaya koydum, ben kime nereye saldırmalıyım. Oradan şu cevabı buldum. Benim yakınımıdaki bölgede hangi kurumların misafirhanesi var. Onlar belliydi zaten ben direkt olarak o kurumlara saldırdım. Yani uzun süreli konaklamalarda o kurumlarda kalan harcırahi olan misafirlerin konaklaması en azından sabit maliyetlerin bir bölümünü çıkartayım diye öyle bir farklı bir kanal yarattım kendime” (K20).

Bir sonraki soruda işletmelerin kendilerinin kriz yönetim performanslarını değerlendirmeleri amacıyla “kendinizi kriz yönetmede başarılı buluyor musunuz” şeklinde bir soru sorulmuştur. Verilen cevaplar aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 3.11. Kriz Yönetimi Performans Değerlendirmesi

Kod	Tanım	Frekans	Yüzde
Evet başarılıydık	Evet, krizi iyi yönettik(K1,K12) Bu süreçte başarılı olduğumuzu düşünüyorum (K4,K5,K8,K9) Başarılıydık (K10,K13,K17,K22) İyi atlattığımızı düşünüyorum (K7,K15,K16,K19, K20)	15	68.18
Hayır başarılı değildik	Başarılı olduk diyemem (K2,K11) Başarılı olamadık (K3) Başarılı bir şekilde yönetemedik (K21) Kimse başarılıydık diyemez, biz de dahil (K6)	5	22.72
Ne başarılıydık ne başarısızdık.	Ortalama bir performans gösterdik (K14) Çok kar da etmedik zarar da etmedik (K18)	2	9.09

Tablo incelendiğinde alınan cevapların “Evet başarılıydık”, “Hayır başarılı değildik” ve “Ne başarılıydık ne başarısızdık” şeklinde 3 başlıkta toplandığı görülmüştür. Verilen yanıtların yüzdelik oranları aşağıdaki gibidir. Katılımcıların %68.18’inin krizi başarılı yönettiklerini düşündüğü, %22.72’sinin başarısız bir performans gösterdiklerini düşündüğünü görebiliriz. Bununla birlikte ne başarılı ne de başarısız bir performans gösterdiğini düşünenlerin oranı ise %9.09 olarak ifade edilebilir. Fakat bu noktada yöneticilerin başarılı olmaktan kasıtlarının birbirlerinden farklı olduğu söylenebilir. Zira kimi katılımcı hizmet kalitesini düşürmeden faaliyetlerini sürdürmeyi başarı olarak ifade

ederken kimisi personel işten çıkarmamayı ifade etmiştir. Bu soruya verilen yanıtlardan bazıları şunlardır.

“Ben bu işletmede kiracıyım, tam da krizin işaret fişeği diyebileceğimiz uçak krizi patlamadan önce oteli tadilata aldım. Ciddi bir borçlandım orada. Yani yüklü ödemelerim vardı. Tüm o süreci birtakım ödemelerimi ertelemek suretiyle de olsa zarar etmeden, müşteriye verdiğim hizmetin kalitesini düşürmeden, tadilat sürecinde girmiş olduğum borçları ödeyerek atlattım. Bölgede dolulukları en iyi olan işletmelerdendim, hiç doluluk kaybetmedim. Tüm bunları düşününce başarılı olduğumu düşünüyorum” (K4).

“Sürecin elbette büyük zararlarını gördük ama nihayetinde personellerimizi işten atmadan işletmeyi ayakta tutmuş olabilmek bizim için sevindirici bir sonuçtu” (K5).

“Başarılıyız diyemeyiz. İşletmemiz kirada olsaydı mesela şuanda kapatmak zorunda bile kalmış olabilirdik” (K2).

“Başarılı olduk. Şöyle olduk ben kriz dönemindeki giderleri ve krizden önceki iyi çalıştığımız dönemdeki giderleri hesapladım. Ben muhasebe kökenli, finans kökenli biriyimdir ben baktığımda hemen hemen 350 bin civarında yıl bazında giderlerimde kısıtlamaya gitmişim. Yıl bazında büyük bi rakam” (K13).

“Başarılı bir şekilde yönetemedik. Benim müdürü olduğum bir otel varken işletmecisi olduğum bir yer daha vardı. İşletmesini yaptığım oteli kapatmak zorunda kaldım, burada ise bankalardan çekilen kredilerle ayakta durduk. Hala da o kredileri öduyoruz” (K3).

“Öncelikle krize hazırlıksız yakalanmış olmak bir başarısızlıktı bizim için, bazı ipuçlarını görebilmeliydik, bunun sonucunda büyük yaralar da aldık ama toparlama kısmı da hızlı oldu. Bi kere fiyatları dramatik boyutlarda kırmadık. Maliyet azaltma önlemlerimiz sonuç verdi, yani krizi tahmin edemesek de kriz esnası yönetimimiz iyiydi. Bu sebeple ne başarılı ne de başarısız olduk diyebilirim” (K14).

Bir diğer soruda yöneticilere “işletme bugün krizin etkilerini tamamen atlattı mı” şeklinde bir soru sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç kriz sonrası aşamaya geçilip geçilmediğine dair fikir edinmektir.

Tablo 3.12. Krizin Şu Anki Durumu

Kod	Tanım	Frekans	Yüzde
Evet krizi atlatıldı.	Krizin etkilerini atlattık (K21,K10) Krizi atlattık, şuan her şey iyi gidiyor (K16,K12).	4	18.18
Hayır kriz hala devam ediyor.	Kriz hala sürüyor, ileriye göremiyorum (K2,K3). Yok hayır kesinlikle atlamadık (K13) İşletmede kriz atlatılmadı (K17)	4	18.18
Kriz kısmen atlatıldı.	Kriz tam olarak atlatılmış değil (K1. Kademeli bir iyileşme var sadece (K15. Kısmi bir düzelme var (K5. K19 İyileşme var ama her şey eskisi gibi değil (K4, K6, K20 2013 seviyesinden de 2016 seviyesinden de uzağız (K7. Bazı sıkıntılar hala sürüyor (K8,K22)	14	63.63
	Kötünün iyisini yaşıyoruz (K9. Kriz %40 atlatıldı (K11. Güçlü düzelme emareleri var ama tam olarak bitmedi (K14 2016'ya göre daha iyi durumdayız (18		

Sorulan soruya yöneticilerin verdiği yanıtların 3 başlıkta kümelendiği görülmüştür. Tabloda görüldüğü üzere görüşme yapılan yöneticilerin %63,63'ü krizin etkilerinin hala devam ettiğini söylemiştir. Görüşülen yöneticilerin %18,18'i ise krizin atlatıldığını ifade ederken krizin kısmen atlatıldığını düşünen yöneticilerin oranı da %18.18 olarak tespit edilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlardan bazıları şunlardır.

“Kısmen bi düzelme var diyebilirim. 2017 ortası itibariyle düzelmeler başlamıştı. Bu yıl da 2017'ye göre daha umut verici devam ediyor. Yeni yeni düzelme sinyalleri geliyor fakat doyurucu mu ? hayır. Zaten bakanlığa vs gönderdiğimiz raporlarda da bu görülüyor.” (K5).

“Güçlü düzelme emareleri var ama tam olarak bitmedi. Doluluklar bağlamında evet kriz öncesi döneme dönmüş durumdayız, fiyatları da toparlamaya başladık ama müşteri profili hala çok Ortadoğu endeksli. Bizim batılı müşterileri geri kazanmamamız şart” (K14).

“2016'ya göre daha iyi durumdayız ama tam olarak kriz öncesine dönemedik. Doluluklar düzeldi, evet. Şuan %85-90'ları konuşuyoruz ama nasıl ? Son dakikada. Her şey son dakika. Otel hangi fiyat seviyesinde dolacak bilemiyorsun, ona göre aksiyon alamıyorsun” (K18).

“Evet çok sancılı bir kriz süreci yaşadık ama artık atlatıldı çok şükür. Gün itibariyle turizm sektöründeki kriz bitmiştir. Ben bunu işletmemde hissediyorum. İleriye dair 2016 karamsarlığını yaşamıyorum” (K21).

“Yok, hayır kesinlikle atlatmadık. Sadece kriz öncesine dönmüş doluluklardan bahsedebiliyoruz burada. Kalifiye personel sıkıntısı var mı? Var. Avrupalı müşteri döndü mü? Hayır. Otel fiyatları kriz öncesi seviyelerde mi? Hayır. Tamam 2016’dan iyi ama 2012’nin yanından geçmez mesela. Bir tek doluluklar düzeldi. Onu da ayın sonunda baktığında düzeldi diyebiliyorsun. Temmuzun birinde baktığında temmuz doluluğunun %30 görünüyor. Ay bittiğinde %100 ile kapatmış oluyorsun. İleriyi göremiyorsun. Bu manzarada krizin bittiğini nasıl söyleyebilirim?” (K13).

Krizin hala devam ettiğini düşündüğünü ifade eden yöneticilerin dahi en azından bazı konularda düzelmelerin olduğunu söylemesi üzerine işletmelerin kriz sonrası yönetimde neler yaptığını açığa çıkarmak adına “krizin olumsuz etkilerinin daha az hissedilmesiyle birlikte kriz öncesi döneme dönmek için uygulamalarda buldunuz mu/bulunuyor musunuz” şeklinde bir soru sorulmuştur. Verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.13. Kriz Sonrası Uygulamaları

Kod	Tanım	Frekans	Yüzde
Evet, uyguluyoruz.	Hizmet kalitemizi yukarı çekmeye çalışıyoruz (K6,K9,K13K19) Kalifiye personeli yeniden kazanmaya çalışıyoruz (K6,K11,K3,K17). Ortalama satış fiyatlarını yükseltmeye çalışıyoruz (K1,K2,K3,K4,K5,K6,K9,K11,K14,K15,K17,K18,K19,K20,K21,K22). Batılı müşteriye ulaşmaya çalışıyoruz (K7,K8,K10,K12, K13, K16).	22	100
Hayır Uygulamıyoruz		0	0

Verilen yanıtlar incelendiğinde görüşme yapılan yöneticilerin tamamının krizin olumsuz etkilerinin şiddetinin azalmaya başlamasıyla kriz öncesi döneme dönüş yapabilmek için birtakım çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu soruya verilen yanıtlardan biri şudur.

“Krizi tahmin etme noktasında bir başarısızlığımız söz konusuydu maalesef belki kriz anında da yeteri kadar etkin bir yönetim sergileyemedik. Çünkü her şey çok fazla üst üste gelince reflekslerimiz körelmişti. Fakat tabiri caizse o ateşin harı sönmeye başlayınca durduk bi nefeslendik daha akılcı yaklaşımlar geliştirmeye başladık. Bunların da ilki fiyatlarımızı yükseltmeye çalışmak tabii. Bunun için de alım gücü yüksek turist profilini

otelimize kazandırmamız gerek. Bunun için hizmet kalitemizi yükseltmemiz gerek. İyi hizmet de iyi personelle verilir, bu yüzden kriz döneminde yolları ayırmak zorunda kaldığımız kalifiye personelleri geri getirmeye çalıştık çalışıyoruz. Bir kısmı geri döndü, dönmeyenlerin yerine de en az onlar kadar kalifiye arkadaşlar bulmaya çalışıyoruz. Aşama aşama eski günlere döneceğiz inşallah” (K20).

Yapılan görüşmeler esnasında işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğunun kriz öncesi dönemde herhangi bir kriz yönetim planlarının olmadığı gözlemlendikten sonra soru formuna “yaşanan bu süreçten sonra kriz yönetimine bakış açınız değişti mi ? İleride yaşanacak muhtemel bir krize daha hazırlıklı mısınız evetse ne gibi yenilikler söz konusu” şeklinde son bir soru eklenmiştir. Alınan cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.14. Kriz Yönetimi Anlayışındaki Değişim

Kod	Tanım	Frekans	Yüzde
Daha hazırlıklıyız	Krizden gereken dersleri çıkardık (K1,K10,K11, K20,K21). Krizin öğrettikleri oldu (K4,K22). Daha bilinçli yaklaşacağımızı düşünüyorum (K5,K13). Tabii tecrübeler edindik, daha bilinçliyiz (K7,K17). Önlemlerimizi alıyoruz (K16). Daha ihtiyatlıyız (K14).	13	59,09
Değişen bir şey yok	Krize sebep olan biz değiliz, bizim değiştirmemiz gereken bir şey yok (K2,K15). Kimse ders falan çıkarmadı(K3,K12). Bir şeylerin değişeceğini düşünmüyorum (K6,K18, K19). Bizim yapabileceğimiz bir şey yok, her şey aynı (K8). Konu işletmemizi aşan bir şey, biz eskisi gibiyiz sorun bizden doğmamıştı ki değişelim (K9).	9	40.91

Verilen cevaplar incelendiğinde bu cevapların iki başlıkta toplandığı görülmüştür. Katılımcıların %40.91’i yaşanan süreçlerden sonra işletmelerinde kriz öncesi yönetimi anlayışında herhangi bir değişikliğin olmadığını belirtirken %59.09’u ise birtakım dersler aldıklarını ve eskiye oranla daha hazırlıklı olduklarını belirtmiştir. Fakat bu soruya daha hazırlıklıyız şeklinde cevap veren yöneticilere devam sorusu niteliğinde sorulan “ne gibi farklılıklar var” sorusuna çok net cevapların alındığı söylenemez. “Değişen bir şey yok” şeklinde cevap veren yöneticilerin ise söylemlerinde dikkate alınacak önemli noktalardan bir tanesi dış kaynaklardan doğan bir kriz söz konusu olunca yapılacak hiçbir şeyin olmadığı düşüncesidir. Bu soruya verilen yanıtlardan bazıları şunlardır.

“Önlemlerimizi alıyoruz, oluşturmayı düşündüğümüz bir ihtiyat akçesi fonu var işletmede bununla birlikte bir de kadro planlamasını yaparken daha dikkatli olmamız gerektiğini idrak ettik. Gereksiz personel alımı olmamasına dikkat edeceğiz” (K16).

“Dediğim gibi, krizin bize öğrettikleri oldu, ben bu krizi en az zararla atlatan işletmelerden biriyim. Bunu da kriz öncesi dönemde çizdiğim profile borçlu olduğumu düşünüyorum. Evet yaptığım hiçbir şey ‘yarın kriz olur ona göre davranayım’ diye düşünülerek yapılmamıştı ama yine de doğru hamlelerdi bence. Bunun sonucu olarak da krizi daha hafif atlattım. Şimdi de bu şekilde devam etmeyi düşünüyorum. Tek bir acentaya bağlı kalmama, işletme yapısında esnek olabilme, müşteri memnuniyetini yeri geldiğinde kar etmenin önünde tutma gibi konulardaki düşüncelerim perçinlendi. Bundan sonra bu şekilde hareket edeceğimi düşünüyorum” (K4).

“Şuanda Türkiye’nin yaşadığı turizm krizinin siyasi olduğunu düşünüyorum bunun çözülebilmesi tamamen siyasilerle ilgili, yani bizim yapabileceğimiz hiçbir şey yok. Krize sebep olan biz değiliz, bizim değiştirecek bir şeyimiz yok. Ne yaptıysak aynılarını yaparız yine” (K2).

“Konu işletmemizi aşan bir şey, biz eskisi gibiyiz sorun bizden doğmamıştı ki değişelim. Yani ben bazı hatalar yapsam işletme olarak o yüzden bir kriz doğsa tamam diyeceğim değişeyim ama benim hiçbir kabahatimin olmadığı bir durumda bir şeyleri değiştirirsem o zaman gereksiz olur yani” (K9).

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İstanbul'un Fatih ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları konulu bu çalışmada yapılan görüşmeler sonucunda varılan sonuçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Çalışmadan çıkan sonuçlardan birincisi 2015 yılının ikinci yarısı itibariyle bölgedeki konaklama işletmelerinin dışsal faktörlerden doğan bir kriz yaşadığı yönündedir. Bu krizin en temel sebebinin artan terör olayları ve güvenlik problemleri olduğu söylenebilir. Bunun dışında ilgili dönemde ve sonrasında yaşanan bazı politik gerilimlerin krizin bir diğer sebebi olduğu ifade edilebilir.

Çalışmadan çıkan sonuçlardan bir diğeri krizin bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için bir sürpriz olduğu ve işletmelerin genel olarak kriz öncesi yönetimi konusunda gerekli uygulamalarda bulunmadığı şeklindedir. İşletme yöneticilerinin muhtemel kriz senaryoları üzerinde çalışmak, kriz yönetim planı hazırlamak gibi çalışmalarının olmadığı görülmektedir. Bu sonuç Alanya'da faaliyet gösteren konaklama tesislerinde kriz yönetimi konulu bir çalışma yapan Akıncı (2010)'nın bulgularıyla örtüşmektedir. Öte taraftan kriz anında krizi yönetmesi için aktif rol alacak ekiplerin de bulunmadığı görülmüştür. Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları konulu bir çalışma yapan Seçilmiş ve Sarı (2010) da araştırmalarına konu olan işletmelerde bir kriz yönetim ekibinin bulunmadığı sonucuna ulaşmış ve bunun işletmelerin kriz yönetimi performansını zedeleyeceği görüşünü ifade etmişlerdir.

Çalışmadan çıkan bir diğer sonuç ise işletmelerin kriz anı yönetimi uygulamalarının daha etkin olduğu yönündedir. İşletmelerin bu dönemde gerçekleştirdiği uygulamaların maliyetleri azaltmak ve gelirleri arttırmak olarak iki başlıkta toplandığı görülmektedir. İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin kriz dönemlerindeki pazarlama uygulamalarını konu alan çalışmalarında, Aydın ve Akyol (2013) da kriz anında işletmelerin ilk olarak maliyet düşürmek ve gelir arttırmak yönünde çalışmalar yaptığını ortaya koymuştur. İşletmelerin maliyetleri azaltmak için gerçekleştirdiği eylemler, personeli işten çıkarmak, kat kapatmak, tasarruflu ampuller kullanmaya başlamak, tedarikçilere yapılması gereken bazı ödemeleri ertelemek, kirada indirim talep etmek, çarşaf değiştirme sıklığını azaltmak, ücretsiz izinler vermek, yiyecek içecek departmanında çeşit sayısını azaltmak olarak göze çarpmaktadır. Maliyet azaltmak için gerçekleştirilen uygulamaların kimi zaman hizmet kalitesini düşürme

pahasına gerçekleştiği de söylenebilir. Bu durum Antalya'daki 5 yıldıztlı oteller ile 1.sınıf tatil köylerini konu alan şahin (2005)'in çalışmasıyla paralellik göstermektedir. İşletmelerin kriz anında gelirleri artırmak için hayata geçirdiği uygulamalara örnek olarak yeni acentelerle yapılan anlaşmalar, verilen internet reklamları, gerçekleştirilen promosyonlar, online rezervasyon kanallarındaki sıralamayı ve görünürlüğü arttırmak için ödenen komisyonlarda yapılan artış, hizmet kalitesinin korunması gibi örnekler verilebilir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda görüşülen işletmelerde reaktif kriz yönetimi anlayışının proaktif kriz yönetimi anlayışına oranla daha fazla görüldüğü söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise işletmelerin kriz sonrası yönetim yaklaşımlarının kriz öncesi yönetim yaklaşımlarından başarılı olduğu yönündedir. Görüşülen yöneticilerin tamamı krizin etkilerinin hafiflemesiyle birlikte geçmişe yönelik bir değerlendirme yaptıklarını belirtmiş ve kriz öncesi döneme dönebilmek için satış fiyatlarını yükseltmeye, hizmet kalitesine arttırmaya, kalifiye personeli yeniden kazanmaya, batılı müşterilere ulaşmaya çalıştıklarını ve ileride yaşanması muhtemel bir diğer krize daha hazırlıklı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç Antalya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıztlı otellerde kriz yönetimi konulu bir çalışma yapan Köroğlu (2004)'nun bulguları ile benzerlik taşımaktadır

Çalışmanın sonuçlarından bir diğeri krizin işletmeler üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratmış olması şeklinde ifade edilebilir. Bu etkilerden en göze çarpanı ortalama oda satış fiyatları ile doluluk oranlarında meydana gelen gerilemelerdir. Bunun yanı sıra kalifiye personelin turizm sektöründen ayrılması, mevcut personelin işten çıkarılma korkusuyla motivasyonlarını kaybetmesi, hizmet kalitesinin düşmesi, krizin bazı olumsuz etkileri olarak ifade edilebilir. Bu sonuçlar Dinçer (2013) ve Tz (2014)'n çalışmalarıyla benzerlik taşımaktadır. Bununla birlikte krizden günümüze kadar süregelen süreçte işletmelerin müşteri profilinin de büyük oranda değerim gösterdiği anlaşılmıştır. Batılı olarak tabir edilebilecek Avrupalı ve Amerikalı müşterilerin yerini Orta Doğulu ve Kuzey Afrikalı müşteriler, ekonomik olarak st grupta yer alan müşterilerin yerini ise orta ve alt grupta yer alan müşterilerin aldığı, bunun sonucu olarak da işletmelerin amortisman giderlerinin arttığı görülmüştür. Aydın ve Akyol'un (2013) alışmasında ise kriz döneminde müşteri kalitelerinin arttığı yönünde bir veri bulunmaktadır. Bunun sebebi Aydın ve Akyol'un çalışmasına konu olan krizin ekonomik tabanlı olması olabilir. Bu çalışmaya konu olan kriz ise terör ve güvenlik problemleri kaynaklıdır. st gelir grubu turistlerin ekonomik etkenlerle

seyahat planlarını ertelememesi veya iptal etmemesi fakat güvenlik kaygıları ile iptal etmesi anlaşılabilir bir durum olacaktır. En dikkat çeken olumsuz etkilerden biri ise gelecek tahminlemelerinin yapılmasında yaşanan güçlüklerdir denebilir. Görüşülen yöneticilerin neredeyse tamamı işletmelerinin artık son dakikalarda dolduğunu ifade etmiştir. Kriz öncesi dönemde en az 3 aylık periyotlarda doluluklarının ne seviyede seyredeceğini bilebildiklerini ancak krizin etkisiyle birlikte herhangi bir ay %100 dolulukla kapatılsa dahi bunun ayın bitimiyle ortaya çıktığını söylemeleri dikkate değerdir. Bu durumun sebebi Türkiye'ye tatile gelmeyi düşünen turistlerin son ana kadar güvenlik durumunu takip edip rezervasyonlarını son dakikada yapmaları olabilir. Bunun sonucu olarak satışların istenilen fiyat seviyelerinden gerçekleştirilemediği de söylenebilir.

Krizin işletmelerde olumlu etki yaratıp yaratmadığı konusunda oluşan fikir ayrılığını çalışmanın bir diğer sonucu olarak ifade edilebilir. Katılımcıların yarısı “olumlu bir etkiden söz edemeyiz” derken, diğer yarısı çeşitli olumlu etkilerin olduğunu belirtmiştir. Bu noktada, bu fikir ayrılığına rağmen krizin işletmelerde çeşitli olumlu etkiler yarattığını söylemek mümkündür. Zira krizin olumlu bir etkisinin görülmediğini ifade eden yöneticilerin bir diğer soruda kriz döneminde yeni pazarlar aradıklarını, rekabet gücünü arttırdıklarını, maliyetlerini düşürmeye çalıştıklarını vs. ifade ettikleri görülmüştür. Her ne kadar kişisel olarak yeni pazarlar bulmayı veya maliyetlerin düşürülmesini olumlu bir sonuç olarak ifade etmemiş olsalar da bu durumun olumlu bir nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. İfade edilen olumlu sonuçlar Belek bölgesindeki otellerde bir kriz yönetimi çalışması yapan Topuz (2009)'un bulguları ile aynı doğrultudadır.

Yapılan görüşmelerden çıkan sonuçlardan bir tanesi de bir kısım yöneticinin dış kaynaklardan doğan krizler karşısında kriz yönetiminin çok etkin olamayacağı görüşünde buluşmasıdır. Benzer bir sonuca dış kaynaklı bir kriz olan 2009 küresel ekonomik krizini konaklama işletmeleri bağlamında ele alan Sarı'nın (2010) çalışmasında da rastlanmıştır. Bu yaklaşımın kriz yönetimi kavramı ile çok bağdaşmadığını söylemek mümkündür. Zira aynı dönemde, aynı bölgede, aynı şartları yaşayan işletmelerden kimisinin krizi diğerlerine göre daha hafif atlamış olmasının birtakım sebepleri olabilir. Bulgular kısmında tablo 3.20'de de görüldüğü üzere bir işletme krizde doluluklarının %70'ini, kaybeder, oda satış fiyatlarında %80 gerilerken bir diğer işletmenin doluluklarını hiç kaybetmemiş oda satış fiyatlarında ise %25'lik bir düşüş yaşamıştır. Aradaki farkı yaratan birtakım sebeplerin olması gerektiği ortadadır. İşletmelerin kriz esnasında hemen hemen aynı uygulamalarda

bulunduğu dikkate alındığında aradaki farkın sebebini kriz öncesi dönemde aramak gerektiği açığa çıkmaktadır. Bunu bir deprem metaforuyla açıklamak gerekirse bir yapının depremde yıkılmaması deprem anında değil deprem anından önce alınan önlemlerle mümkündür denebilir. Tıpkı bu tezde ele alınan kriz gibi depremler de dışsal faktörlerden doğan bir durumdur. Bu sebeple ‘‘depremin sebebi biz değiliz, kendini değiştirmesi gereken de biz değiliz’’ gibi bir yaklaşımın kriz yönetimindeki karşılığı olabilecek ve çalışma sürecinde de karşılaşılan ‘‘krize sebep olan biz değiliz bu yüzden ders çıkarması gereken de biz değiliz’’ şeklindeki bir yaklaşımın son derece hatalı olacağını söylemek mümkündür. Bu yaklaşımdan hareketle kriz öncesi yönetiminin son derece önemli olduğu, ihmal edilmemesi gerektiği söylenebilir. Süreci en az zararla atlattmış görünen iki işletmede de kriz öncesi durumun diğerlerine göre daha iyi olması bu yargıyı desteklemektedir. Kaldı ki kriz öncesinde daha iyi durumda bulunan bu iki işletmenin nispeten daha iyi durumda olmasının bir ‘‘kriz yönetimi’’ bilinciyle gerçekleştirilmediği görülse dahi kriz döneminde işletmelere rekabet avantajı yarattığı ortadadır. Bununla birlikte kriz yönetimi bilincinin de olması durumunda daha da parlak bir süreçten söz edilebileceği iddia edilebilir.

Öte taraftan yaşanan kriz sonrası sektör temsilcilerinin kriz yönetimine verdikleri önemin krizden önceye göre daha fazla olduğu ifade edilebilir.

Tüm bunlardan hareketle aşağıdaki çıkarımlar yapılabilir.

- Fatih ilçesindeki konaklama işletmelerinin genel olarak bir kriz yönetim planları yoktur.
- Fatih ilçesindeki konaklama işletmelerinin genel olarak kriz öncesi yönetimi konusunda bilinçsiz ve başarısız olduğu söylenebilir.
- Bölgedeki herhangi bir konaklama işletmesinde ihtiyat akçesi birikimi yapmak gibi bir yaklaşımın olmadığı görülmüştür.
- Kriz durumunun bölgedeki konaklama işletmelerinde yarattığı olumsuz sonuçlar genel olarak oda satış fiyatlarının düşmesi, otel doluluklarının azalması, müşteri profilinin değişmesi, kalifiye personelin elde tutulamaması, hizmet kalitesinin ve personel motivasyonunun düşmesi, talebin tahmin edilemez yapıya bürünmesi sebebiyle ileriye yönelik planların sağlıklı yapılamaması olarak sıralanabilir.
- Kriz durumunun bölgedeki konaklama işletmeleri üzerinde birtakım olumlu etkilerinin de olduğunu söylemek mümkündür. Bunları maliyetlerin düşürülmesi,

yeni pazarlara ulaşabilmek için anlaşmalar yapma, yerli turiste yönelik çalışma gibi ifade edebilmek mümkündür. Bununla birlikte krizin bölgede kontrolsüz büyüyen arzı frenlediği, krizi atlatabilen işletmeler için rekabet avantajı sağladığı söylenebilir.

- İşletmeler kriz döneminde krizi en az hasarla atlatabilmek için çeşitli reaksiyonlar göstermiştir. Bunlar personelle yolları ayırma, kat kapatma, tasarruflu ampuller kullanma, çarşafaların değiştirilme sıklığını azaltma, yiyecek içecek departmanında sunulan yemek ve kahvaltılık çeşitlerini sınırlandırma, bazı ödemeleri erteleme, paydaşlardan bazı indirimler talep etme, her ne kadar etik olmasa da vergi vs sgk ödemelerini erteleme gibi maliyet düşürücü uygulamaların yanı sıra internet üzerinden reklam verme, online rezervasyon sitelerinde sıralama arttırabilmek için ilave komisyon ödeme, yeni sehayat acentalarıyla anlaşmalar yapma, çeşitli satış arttırıcı promosyonlar düzenleme gibi gelirleri yükseltmeye yönelik uygulamalar olarak ifade edilebilir.
- İşletmelerin dışarıdan danışmanlık almak, kriz yönetim ekipleri kurmak, kriz yönetimi eğitimleri vermek gibi yöntemleri uygulamadığı görülmüştür.
- Krizin etkilerinin hafiflemeye başlamasıyla birlikte işletmelerin kriz öncesi döneme dönmeye çalıştıkları söylenebilir.
- İşletme yöneticileri genel olarak kriz yönetimi performanslarını başarılı bulduklarını ifade etse de bu konu tartışmaya açıktır.
- İşletme yöneticileri edindikleri tecrübe sonrası kriz yönetimi konusunda daha bilinçli olduklarını ifade etmiştir.
- Fatih ilçesindeki konaklama işletmelerinde krizin etkilerinin azalmaya başladığı ama tamamen sona ermediği yorumu yapılabilir.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarını da dikkate alarak kriz yönetiminde başarılı olabilmek için alınması gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir.

1) Bu sonuçlar ışığında sektör temsilcilerine yönelik olarak kriz öncesi yönetimini ihmal etmemeleri önerilecek ilk madde olarak ifade edilebilir.

2) Sınırlı sayıda aracı kuruluşla ilişkide olmak yerine mümkün olduğu kadar çok sayıda aracı kuruluşla temasta olmaları da bir diğer tavsiyedir.

3) Kriz veya benzeri durumlarda kullanılmak üzere bir miktar ihtiyat akçesinin temin edilmesi faydalı bir diğer uygulama olacaktır.

4) İşletmenin yaşam eğrisi üzerindeki gözlemlerin yapılması, gerektiği takdirde hizmet kalitesini arttırabilmek adına yeniden yapılandırma, örgüt geliştirme gibi çalışmalardan kaçınılmaması önerilebilir.

5) Kriz öncesi dönemde edinilen itibarın kriz döneminde faydalı olduğu unutulmamalıdır. Bu hem paydaşlarla ilişkiler anlamında kolaylıklar sağlayabilirken hem de online rezervasyon kanallarında iyi yorumlar, iyi puan ve iyi sıralama olarak dönebilecek, işletmenin görünürlüğünü arttıracak ve kriz döneminde avantaj sağlayacaktır.

6) Kriz dönemlerinde personel işten çıkarmak düşünülmesi gereken son çözümlerden olmalıdır. Bir personelin yetişmesinin, kalifiye duruma gelmesinin zorluğu gözden çıkarılmamalıdır. Şayet personel çıkarmak bir zorunluluk haline geldiyse de yerini doldurmanın daha kolay olduğu personellerle yolu ayırmak tavsiye edilebilir.

7) Kriz döneminde hizmet kalitesinin düşürülmesi de talebin zaten düşüş gösterdiği bir dönemde hatalı bir yaklaşım olacaktır. Bunun yerine personellere kriz yönetimi konulu eğitimlerin verilmesi, kriz döneminde hizmet kalitesinin arttırmanın önemini ayrıca vurgulanması gerekir.

8) Kriz yönetiminin krizden önce başlayıp sonrasında da devam eden bir süreç olduğu unutulmamalı sürecin tüm aşamalarına dair bir hazırlık planı her zaman bulunmalı, gerektiği takdirde kriz yönetimi konusunda uzmanlaşmış kişi veya kurumlardan danışmanlık alınmalıdır.

Yapılan literatür taramasında Fatih ilçesinin önemli bir turizm destinasyonu olmasına rağmen kriz yönetimi konulu hiçbir çalışmaya konu olmadığı görülmüştür. Bu nedenle bundan sonraki araştırmacılara bu bölgedeki konaklama işletmeleriyle nicel bir çalışma yapmaları önerilebilir. Yapılan görüşmeler sonucunda oda satış fiyatlarının yaklaşık %50 oranında düştüğü anlaşılmıştır. Bakanlık verileri ise 2016 yılında turistlerin kişi başı harcamalarının bir önceki yıla göre %7 oranında düştüğünü göstermektedir. Aradaki fark turizmin konaklama işletmeleri dışındaki paydaşlarına gelir olarak yansımış olabilir. Yani konaklama için ayrılan bütçeden arta kalan paranın hediyelik eşya dükkanları, hamamlar, restoranlar gibi yerlerde tüketilmiş olması mümkündür. Bu nedenle, krizin bölgedeki

seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri ve diğer turizm bileşenlerine yansımalarını açığa çıkarmak üzere bu işletme gruplarıyla da çalışmaların yapılması tavsiye edilebilir.

Tüm bunların yanında yapılan tüm görüşmelerin kriz dönemini bir şekilde atlattmış, faaliyet göstermeye devam eden işletmelerle yapıldığı unutulmamalıdır. Aynı dönemde Fatih bölgesinde faaliyetlerine ara veren veya son veren konaklama işletmelerinin varlığı da bilinmektedir. Bu işletmelerin yöneticilerine ulaşamamış olmak, çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu işletme yöneticileriyle görüşebilmek krizin ve kriz yönetiminin bir başka boyutuna ışık tutabilecektir, dolayısıyla diğer araştırmacılar için bir çalışma konusu olabilir.



5. KAYNAKLAR

Kitaplar ve Kitap Bölümleri

- Arlı, M., Nazik, H. (2010). *Bilimsel Araştırmaya Giriş* (Dördüncü Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bahar, O., ve Kozak, M. (2015). *Turizm Ekonomisi* (Yedinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Diñer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Dokuzuncu baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Emerald Insight (2016) *Social Conflict and Harmony: Tourism in China's Multi-Ethnic Communities*. Yang, J, Zhang, L., ve Ryan, C., (Editörler). *Social Conflict And Tourism Development* içinde (13-28). Emerald Group Publishing.
- Glaesser, D.(2005). *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*. (Çev: Ahıska, A. B.) İstanbul: Set-Systems Tercümanlık ve Yayıncılık (Eserin Orijinali 2003'te yayımlandı).
- Gönen, İ. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi (Krizler ve Stratejik Yaklaşımlar)* (birinci baskı). Ankara: Kriter Yayınları.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.
- Henderson, C. J. (2007). *Tourism Crisis: Causes, Consequences and Management*. Butterworth Heinemann Publications.
- Kozak, N., Kozak, A. M., ve Kozak, M. (2017). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar* (ondokuzuncu baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükaltan, D., Tükeltürk, A. Ş., ve Çiftçi, G. (2015). *Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park. CA: Sage Publications
- Luecke, R. (2009). *Kriz Yönetimi*, (Çev. Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul (Eserin orijinali 2004'te yayınlandı).
- Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Yayınevi.
- Pira, A., ve Sohodol, Ç. (2012). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme* (Dördüncü baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Turizm Bakanlığı (2002). *Turizmde Kriz Yönetimi*. Ankara: Nokta Ofset.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve Stres Yönetimi* (Dördüncü baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tüz, V. M.(2014). *Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar* (Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016).*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Onuncu Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Makaleler ve Bildiriler

- Arana, E. J., Leo, J.C. (2007). The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 35 (2), 299-315.
- Aymankuy, Y. Ş. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 105-118.
- Bakar, A.D. (2014). The effects of terrorism on the travel and yourism industry. *İnternational Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 2(1), 58-67.
- Baker, D. (2014). The effects of terrorism on the travel and tourism industry. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 2(1), 57-67.
- Balan, A., & Birsan, B. (2010). İmpact of economic crisis on the tourism industry in romania: An econometric analysis of overnight stays. *Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration*, 10, 110-116.
- Barokas, K. S. (1997). Halkla ilişkiler = reklam ya da halkla ilişkiler ≠ reklam ya da halkla ilişkiler + reklam. *İletişim Fakültesi Dergisi*, (147), 207-217.
- Barton, L. (1994). crisis management: preparing for and managing disaster. *Hotel Marketing*, 56-65.
- Bayramov, E., & Abdullayev, A. (2018, Mart). Effects of political conflict and terrorism on tourism: How crisis has challenged Turkey's tourism development. Yazılı Bildiri, *Challenges in National and İnternational Economic Policies*, Szeged, 160-175.
- Birklan, A.T., Herabat, P., Little, G. R., &Wallace, A. W. (2005). The impact of the december 2004 Indian ocean tsunami on tourism in Thailand. *The Professional Journal Of The Earthquake Engineering Research İnstitute*, 22(3), 889-900.
- Brockner, J., & James, H. E. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115.
- Bulgan, G. ve Aktel, M. (2017). Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde kriz yönetimine yönelik bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(2), 205-232.
- Cluff, S.L. (2008). Effects of the 2004 Sumatra-Andaman earthquake and Indian Ocean tsunami in Aceh province. *National Academy Of Engineering*, 37(1), 12-17.
- Cohen, B. (1988) Tourism and AIDS in Thailand. *Annals of Tourism Research*, 15, 467-495.
- Cossens, J., Gin, S. (1994) Tourism and AIDS: The Perceived Risk of HIV Infection on Destination Choice. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 3(4), 1-20.

- Çağlar, İ. (2002). İşletmelerde kriz yönetimi etkileri, sonuçları, çözüm önerileri üzerine Çorum kobilerinde bir araştırma. *Standart Dergisi*, (485), 45-59.
- Çelikkaya, A. (2011). Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerde konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti sunan turizm işletmelerinde katma değer vergisi uygulamalarının karşılaştırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 167-182.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Feng, X. (2008). Who benefits?: tourism development in fenghuang county, china. *Human Organization*, 67(2), 207-220.
- Goodrich, N. J. (2002). September 11, 2001 attack on america: Impact on tourism security. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(4), 1-12.
- Göçen, S., Yirik, Ş. ve Yılmaz, Y. (2011). Türkiye'deki krizler ve krizlerin turizm sektörüne etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 493-509.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 89-101.
- Güneş, M., ve Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 15-33.
- İsraili, A.A., Mohsin, A., ve Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: The case of indian luxury hotel. *International Journal Of Hospitality Management*, 30, 367-374.
- Kalpaklıoğlu, N. Ü. (2010). Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (44), 139-155.
- Karagöz, H. (2016). Terörizmin Türkiye'de turistler ve turizm gelirleri üzerine etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü*. 1-13.
- Kash, J. T., ve Darling, R. J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-189.
- Kılıçdere, S. ve Çolakoğlu, E. O. (2017). Seyahat acentalarında kriz yönetimi kapsamında 2016 turizm sezonunun değerlendirilmesi. *Adnan Menderes University Journal of Travel and Tourism Research*, (12), 19-45.
- Kovoor-Mistra, S., Clarir, J., & Bettenhusen, K. (2001). Clarifying the attributes of organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91.
- Masfeld, Y. (1999). Cycles of war, terror, and peace: Determinants and management of crisis and recovery of the israeli tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38, 30-36.

- Mayerová, H. S. (2016, Ekim). Education and Training in Crisis Management, Yazılı Bildiri, *The European Proceedings Of Social & Behavioural Sciences*, Rhodes. 849-856.
- McMullan, K.C. (1997). Crisis: Crisis: When does a molehill become a mountain?. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 6(1), 4-10.
- Muradlidharan, S., Dillistone, K., & Shin, H. J. (2011). The gulf coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum. *Public Relations Review*, 37, 226-232.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Özcan, C.C. ve Özmen, İ. (2016). Terör ve turizm ilişkisinin karşılaştırmalı bir örneği: AB ve Mena örneği. *Ömer Halisdemir İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 69-83.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- Pheng, S. L., Ho, K. D., & Ann, S. Y. (1999). Crisis management: a survey of property development firms. *Property Management*, 17(3), 231-25.
- Pizam, A. ve Fleischer, A. (2002). Severity vs frequency of acts of terrorism: Which has a larger impact on tourism demand. *The Center For Agricultural Economic Research*, ss.yok.
- Racherla, P., & Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 561-577.
- Revertei G. F., Luque, D. P., Lopez, G.M.J., vd. (2018). Tourists' risk perception and the use of mobile devices in beach tourism destinations. *Sustainability*, 10(413), 1-21.
- Richardson, B. (1994). Crisis Management and management strategy-Time to "loop the loop. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 3(3), 59-80.
- Ritchie, W. B. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 669-683.
- Ryan, C. (1993). Crime, violence, terrorism and tourism an accidental or intrinsic relationship. *Tourism Management*. 173-183.
- Sapriel, C. (2003). Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 348-355.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-40
- Serçek, Ö.G., ve Serçek, S. (2016). Turizm sektörünün gelişmesi önündeki engel: Terörizm. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (42), 431-444.

- Spillan, J., ve Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: Importance, impetus and indifference. *European Management Journal*. 21(3), 398-407.
- Unur, K. (2000). Turizm-terörizm ilişkisi ve Türkiye örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 169-177.
- Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Sage Publications*, 34(1), 91-109.
- Wolf, D.D., & Mejri, M. (2013). Crisis communication failures: The BP case study. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2), 48-56.
- Yaşlıoğlu, T.D. ve Temelli, E. U. (2017). Kriz yönetimi ve Türkiye'deki işletmelerin kriz yönetimi örnekleri üzerine bir inceleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (51), 233-244.
- Yeşiltaş, M., Öztürk, İ., ve Türkmen, F. (2008). Terör faaliyetlerinin turizm sektörüne etkilerinin çözüm önerileri perspektifinde değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, X(10), 176-189.
- Yılmaz, B.S. ve Yılmaz, Ö.D. (2005). Terörizm ve terörizmin hedefi olarak turizm endüstrisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13), 39-58.

Tezler

- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Arslan, G. (2013). *Liderliğin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çitekci, M. (2016). *İşletmelerin kriz yönetiminde halkla ilişkilerle etkileşim*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dallaryan, S. (2006). *Turizm'de kriz yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde kriz yönetiminin ülke turizminin gelişimine etkileri*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güleryüz, İ. (2015). *Kriz yönetimi süreci örnek bir vaka incelemesi: Soma faciası*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karasu, A. (2013). *Türkiye'de izlenen turizm politikaları: Mardin turizmine Yansımaları*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Keskin, M. (2013). *Konaklama işletmelerinde işgörenlerin hizmet kalitesi algulamaları: Sinop ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderese Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Koçhan, M. (2015). *Risk ve kriz dönemlerinde otel işletmelerine yönelik bir araştırma: otel işletmelerinde risk ve kriz yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Koroğlu, A. (2004). *Turizmde kriz yönetimi (otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında bir uygulama)*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ongun, B. (2014). *Turizm ve sağlık turizmi(Denizli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı, D. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi:2009 küresel ekonomik krizine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Temir, E. (2014). *Kriz yönetimi ve hermeneutik*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz yönetimi ve turizm sektörüne etkileri: Belek bölgesindeki otel işletmelerine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tüfekçi, N.D. (2010). *Türkiye’de turizm sektöründe kriz yönetimi ve bu alanda bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaleze, H. D. (2014). *Kriz yönetiminde sosyal medya kullanımı üzerine bir analiz: Taksim Gezi Parkı olaylar örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, Ö.D. (2004) *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

İnternet Kaynakları

- Alsop, H. (2013) World's Best Restaurant Noma Gives 70 Customers Food Poisoning. 14 Nisan 2018 günü 20.32’de <https://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/9918694/Worlds-best-restaurant-Noma-gives-70-customers-food-poisoning.html> adresinden alınmıştır.
- Ersoy, M(2015). Asgari Ücret Otelde Maliyeti Şaşırttı. 1 Haziran 2017 günü 18.56’da <https://www.haberturk.com/ekonomi/turizm/haber/1150300-asgari-ucret-otelde-maliyeti-sasirtti#> adresinden alınmıştır.
- Halkla İlişkiler (2011). BP Krizi Nasıl Yönetti?. 20 Mayıs 2017 günü 23.55’te http://www.halklailiskiler.com.tr/BP_Krizi_Nasil_Yonetti..php adresinden alınmıştır.

- Holmes, P. (1993). How the Pepsi Syringe Hoax Fizzled. 20 mayıs 2017 günü 23.11'de <https://www.holmesreport.com/latest/article/how-the-pepsi-syringe-hoax-fizzled-> (1993) adresinden alınmıştır.
- Newsweek Staff (1993). The Great Pepsi Panic. 20 mayıs 2018 günü 20.55'te <https://www.newsweek.com/great-pepsi-panic-193794> adresinden alınmıştır.
- Şenerdem, E. (2011). Asgari Ücret Yılbaşında 1300 TL: İşveren Tedirgin, Sendikalar Temkinli. 4 Mart 2018 tarihi saat: 23.11'de https://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2015/11/151111_asgari_ucret_1300 adresinden alınmıştır.
- Tourismreview(2018). Tourism İndustry Benefits Greatly From Big Data. 4 mayıs 2018 günü <https://www.tourism-review.com/tourism-industry-relies-more-on-the-big-data- news 10492> adresinden alınmıştır.
- BBC(2017). Lithuania Tourism Advert Used Fake Photos. 11 nisan 2018 günü 14.17'de <https://www.bbc.com/news/world-europe-38928864> adresinden alınmıştır.
- NTV(2010). İsraili Turistler Gelmez oldu. 1 temmuz 2017 günü 11.07'de https://www.ntv.com.tr/turkiye/israili-turistler-gelmez-oldu,E7P_0duAOUi-Ax_GuP5pOw adresinden alınmıştır.
- Travel And Tourism Economic İmpact 2018 World. 19 Aralık 2018 günü 11:38'de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf> adresinden alınmıştır.
- TDK (2006). Kriz. 20 Mayıs 2017 günü 13.42'de http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=kriz adresinden alınmıştır.
- BBC(2017). İrma Kasırgası: Florida'da 5.6 milyon kişiye tahliye. 2Nisann 2018 günü 15.20'de <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-41208692> adresinden alınmıştır.
- Birgün(2017). Hayırcıların Boykotu Yaşar Holdini Korkuttu. 25 Haziran 2017 günü 22.44'te <https://www.birgun.net/haber-detay/hayircilarin-boykotu-yasar-holding-i-korkuttu-156082.html> adresinden alınmıştır.

6. EKLER

Ek 1. Görüşülen Konaklama Tesisleri

Tesis Adı	Tesis Türü	Tesisin Konumu
Akgün Hotel	5 Yıldızlı Otel	Topkapı/ Fatih
Dosso Dossi Hotel	5 Yıldızlı Otel	Topkapı/ Fatih
Double Tree By Hilton İstanbul Old Town Hotel	5 Yıldızlı Otel	Aksaray/ Fatih
Grand Yavuz Hotel	4 Yıldızlı Otel	Sultanahmet/ Fatih
Dosso Dossi Hotel	4 Yıldızlı Otel	Sultanahmet/ Fatih
Grand Hilarium Hotel	4 Yıldızlı Otel	Aksaray/ Fatih
Orka Royal Hotel	4 Yıldızlı Otel	Sultanahmet/ Fatih
Double Tree By Hilton İstanbul-Sirkeci	4 Yıldızlı Otel	Sirkeci/Fatih
Golden Horn Hotel	4 Yıldızlı Otel	Sirkeci/ Fatih
Grand Liza Hotel	3 Yıldızlı Otel	Aksaray/ Fatih
Gedikpaşa Hotel	3 Yıldızlı Otel	Gedikpaşa/ Fatih
Grand Ant Hotel	3 Yıldızlı Otel	Aksaray/ Fatih
Barın Hotel	3 Yıldızlı Otel	Aksaray/ Fatih
Grand Emin Hotel	3 Yıldızlı Otel	Aksaray/ Fatih
Maya Hotel	3 Yıldızlı Otel	Gedikpaşa/ Fatih
Santa Sophia Hotel	3 Yıldızlı Otel	Sultanahmet/ Fatih
Antis Hotel	Özel Belgeli Tesis	Gedikpaşa/ Fatih
Faros Hotel	Özel Belgeli Tesis	Sultanahmet/ Fatih
Daphne Hotel	Özel Belgeli Tesis	Sultanahmet/ Fatih
Best Western Empire Palace	Özel Belgeli Tesis	Sultanahmet/Fatih
Nowy Efendi Hotel	Özel Belgeli Tesis	Sultanahmet/ Fatih
Sokullu Hotel	Özel Belgeli Tesis	Sultanahmet/ Fatih

Ek 2. Görüşme Soruları

- 1) 2015 yılının ortasından günümüze kadar olan süreçte turizm sektöründe bir kriz yaşandığını düşünüyor musunuz ? Görüşünüzün sebebi nedir ?
- 2) Böyle bir krizin yaşanabileceğini herhangi bir şekilde tahmin ediyordunuz mu ?
- 3) Kriz yaşanmadan önce işletmenizde bir kriz yönetim planınız var mıydı ?
- 4) Krizin işletmede yarattığı olumsuz etkiler var mıydı ? Varsa nelerdi ve ne kadar şiddetliydi ?
- 5) Krizin işletmenizde yarattığı olumlu bir etki var mıydı ? Varsa nelerdi ?
- 6) Krizi kontrol altına alabilmek için ne gibi yöntemler uyguladınız?
- 7) Krizle mücadele başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz ?
- 8) Krizin bugünkü durumu nedir ? Hala devam ettiğini düşünüyor musunuz ?
- 9) Yaşanan krizin kriz yönetme becerilerinizi arttırdığını düşünüyor musunuz ?
- 10) Krizin etkisinin hafiflemesiyle kriz öncesi duruma dönebilmek için herhangi rutin dışı uygulamalarınız oluyor mu ?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yunus ÖZHASAR

Doğum Yeri ve Tarih : Sultanbeyli, 1992

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : T.C. Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Resepsiyonist (2017-2018) Serdivan Apart Otel

Araştırma Görevlisi (2018- Halen) Osmangazi Üniversitesi Turizm Fakültesi

İletişim

e-posta Adresi : yozhasar@ogu.edu.tr

Tarih :