

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**KRİZ YÖNETİMİ VE TURİZM SEKTÖRÜNE
ETKİLERİ (BELEK BÖLGESİNDEKİ OTEL
İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA)**

Çetin TOPUZ

YÜKSEKLİSANS

**Danışman
Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ**

KONYA – 2009

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
BİLİMSEL ETİK YAZISI.....	vii
TEZ KABUL FORMU	viii
ÖNSÖZ.....	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KRİZİN TANIMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI

1.1. Krizin Tanımı Ve Özellikleri.....	3
1.2. Krizin Kaynakları	5
1.2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	5
1.2.2. Örgüt İçi Faktörler Ve Başarısız Yönetim	8
1.2.3. İç Ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	11
1.2.4. Krizlere Yol Açabilecek Diğer Faktörler.....	11
1.3. Kriz süreci.....	12
1.3.1. Örgütsel Körelme Ve Gizli Kriz Aşaması	13
1.3.2. Harekete Geçmeme Ve Krizi Yalanlama Aşaması	13
1.3.3. Hatalı Karar Ve Çözüm Bulamama Hatası	14
1.3.4. Kriz Aşaması.....	15
1.3.5. Dağılma, Örgütün Çökmesi Ya Da Krizden Çıkış Aşaması.....	16
1.3.6. Krizlerin Sonuçları.....	16
1.3.6.1.Kriz Dönemlerinde Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması..	18
1.3.6.2.Karar Verme Zorlukları Ve Kontrolün Merkezileşmesi	19
1.3.6.3.Örgütsel Çatışmanın Artması.....	20
1.3.6.4.Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması	21
1.3.6.5.Rasyonel Karar Verme Çabukluğunun Zayıflaması	22
1.3.6.6.Üst Yönetimde Otoriterleşme Eğilimi	23
1.3.6.7.Zamanın Daralması Ve Stres Yönetiminin Gerekli Hale Gelmesi	
.....	24
1.4. Kriz Yönetimi	25
1.4.1. Kriz Yönetimi Ve Özellikleri.....	25
1.4.2. Kriz Yönetim Süreci Ve Aşamaları	28
1.4.2.1.Kriz Sinyalinin Alınması	28
1.4.2.2.Krize Hazırlık Ve Korunma	29
1.4.2.3.Krizi Denetim Altına Alma.....	30
1.4.2.4.Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması.....	31
1.4.2.5.Kriz Sonrası Uyum Süreci	32
1.4.3. Kriz Yönetim Yaklaşımları.....	33
1.4.3.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı	34
1.4.3.2.Krizi Çözme Ve Krizle Yaşama Yaklaşımı	34

1.4.4. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi.....	36
1.4.4.1.Krize Karşı Planlama Yapmak.....	37
1.4.4.2. Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek.....	38
1.4.4.3.Kriz Rehberi Hazırlamak	39
1.4.4.4.Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak	39
1.4.4.5.Kriz Öncesi Eğitim Ve Motivasyon.....	41
1.4.4.6.Sürekli İç Ve Dış Çevre Analizi	41
1.4.4.7.Erken Uyarı Sistemi	44
1.4.5. Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi.....	46
1.4.5.1.Krizin Boyutlarını Tespit Etmek.....	48
1.4.5.2.Kriz Yönetim Planı Oluşturmak	49
1.4.5.3.Kriz Dönemlerinde Personel Politikası Geliştirmek.....	53
1.4.5.4.Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak.....	54
1.4.5.5.Kriz Dönemlerinde İletişim Ve Halkla İlişkiler.....	55
1.4.5.5.1. Kriz Odası Ve Acil Bilgi Merkezi Oluşturmak	56
1.4.5.5.2. Halkla İlişkilerden Yararlanmak.....	56
1.4.6. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi.....	57
1.4.6.1.Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak.....	58
1.4.6.2.Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeği Ve Yeni Amaç Belirlemek	58
1.4.6.3.Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek	59

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ VE OTEL İŞLETMELERİNİN KRİZLERE KARŞI UYGULADIKLARI STRATEJİLER

2.1. Turizm Sektörünün Tanımı, Yapısı Ve Özellikleri.....	60
2.2. Turizm Sektöründe Kriz Kavramı Ve Kriz Ortamlarının Oluşumu	63
2.2.1. Deprem Ve Diğer Doğal Afetlerin Turizm Sektöründe Yarattığı Krizler	66
2.2.2. Terörizm Ve Savaşın Turizm Sektörü Üzerinde Yarattığı Etkiler.....	69
2.2.3. Salgın Hastalıkların Turizm Sektörü Üzerinde Yarattığı Etkiler.....	75
2.2.4. Genel Ekonomik-Finansal Krizlerin Turizm Sektörüne Yansımaları....	76
2.3. Krizlerden Etkilenen Başlıca Turizm İşletmeleri.....	77
2.3.1. Havayolu İşletmelerinde Krizlerin Etkileri.....	78
2.3.2. Seyahat Acentalarında Krizlerin Etkileri	81
2.3.3. Otel İşletmelerinde Krizlerin Etkileri	83
2.4. Turizmde Otel İşletmeleri Ve Kriz Yönetimi	85
2.4.1. Otel İşletmelerinde Yönetim.....	86
2.4.1.1. Yönetimin Özellikleri	86
2.4.1.2. Yönetimin Fonksiyonları	87
2.5. Otel İşletmelerinde Kriz Türleri.....	87
2.5.1. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan Dışsal Faktörler.....	89
2.5.2. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan İçsel Faktörler	92
2.6. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci.....	95
2.6.1. Otel İşletmelerinde Kriz Öncesi Çalışmalar	95

2.6.1.1. Erken Uyarı Sistemi	96
2.6.1.2. İç Ve Dış Çevre Analizi	98
2.6.1.3. Esnek Ve Yaratıcı Örgüt Yapısı	99
2.6.1.4. Kriz Yönetim Planı	100
2.6.1.4.1. Kriz Planlama Sürecinin Analizi	100
2.6.1.4.2. Kriz Yönetim Planlarının Yapısı Ve İçeriği	100
2.6.1.5. Kriz Yönetim Ekibi	102
2.6.2. Kriz Esnasında Yapılması Gereken Çalışmalar(Uygulama Aşaması)	103
2.6.3. Kriz Sonrası Yapılan Çalışmalar (Normale Dönüş Aşaması)	105
2.7. Otele İşletmelerinde Kriz İletişimi Ve Medya İlişkileri	107
2.8. Otel İşletmelerinde Krizlere Yönelik Uygulanan Stratejiler	111
2.8.1. Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Kullanılabilecek Stratejiler	111
2.8.2. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Kullanılabilecek Stratejiler	114

III. BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ VE TURİZM SEKTÖRÜNE ETKİLERİ (BELEK BÖLGESİNDEKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNE VE 1. SINIF TATİL KÖYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA)

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Varsayımları	117
3.1.1. Araştırmanın Amacı	117
3.1.2. Araştırmanın Varsayımları	118
3.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi	118
3.2.1. Araştırmanın Kapsamı	118
3.2.2. Araştırmanın Yöntemi	119
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	120
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	121
3.5. Araştırma Bulguları	122
3.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler	123
3.5.2. Konaklama İşletmelerinin 1991-2008 Yılları Arasında Krizle Karşılaşma Durumlarına İlişkin Bilgiler	125
3.5.3. İşletme Yöneticilerinin Krizle İlgili Yaklaşımları Ve İşletme Stratejileri	128
3.5.4. Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi	133
DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKÇA	145
EKLER	152
EK-1 ANKET	152
ÖZGEÇMİŞ	157

TABLolar LİSTESİ	Sayfa No
Tablo-1.1: Kriz Dönemi Önlemleri	47
Tablo 2.1: Havayolu İşletmelerinde Yaşanmış Kriz Örnekleri.....	79
Tablo 2.2: Geçmiş Yıllarda ABD’ deki Konaklama İşletmelerinin Karşılaştıkları Bazı İçsel ve Dışsal Kaynaklı Kriz Örnekleri	94
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türü	122
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Tesislerin İşletme Şekli	123
Tablo 3.3. İşletmelerin Oda Sayılarına İlişkin Bilgiler.....	123
Tablo 3.4. Çalışan Personel Sayısına İlişkin Bilgiler.....	124
Tablo 3.5. İşletmelerin Faaliyet Dönemine İlişkin Bilgiler	124
Tablo 3.6. Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine İlişkin Bilgiler	125
Tablo 3.7. 1991–2008 Yılları Arasında Krizle Karşılaşma Durumları.....	126
Tablo 3.8. İşletmelerin Yaşadıkları Krizlerde Etkili Olan Faktörler	126
Tablo 3.9. Kriz Oluşumunda Etkili Olan Faktörlere İlişkin Varsayımlar.....	127
Tablo 3.10. İşletme Türüne Göre Krize Neden Olan Faktörler	128
Tablo 3.11. İşletme Yöneticilerinin Krizle İlgili Yaklaşımları	129
Tablo 3.12. İşletmelerin Kriz Döneminde İzlediği Stratejiler	130
Tablo 3.13. İşletme Türüne Göre Kriz Dönemlerinde İzlenen Stratejiler	131
Tablo 3.14. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştığı Olumlu Sonuçlar.....	132
Tablo 3.15. İşletmelerinin Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumsuz Sonuçlar	133
Tablo 3.16. İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri	134
Tablo 3.17. İşletmelerinin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmaların Dağılımı	135
Tablo 3.18. İşletme Türüne Göre Krizi Önlemeye Yönelik Çalışmalar	136
Tablo 3.19. Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasına ilişkin Bilgiler	136
Tablo 3.20. Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Birimler	137
Tablo 3.21. İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Sürelerinin Dağılımı	137
Tablo 3.22. İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri.....	138
Tablo 3.23. İşletmelerinin Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Uygulanma Dağılımı	138
Tablo 3.25. Kriz Yönetim Ekibine İlişkin Bilgiler	139
Tablo 3.26. İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibinde Görev Alanların Sayıları	139
Tablo 3.27. İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı	140

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil: 1.1. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları	28
Şekil 3.1. Araştırmada Uygulanan Yöntem	120
Şekil.3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türü	122
Şekil.3.3.Araştırmaya Katılan Tesislerin İşletme Şekli	123

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

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

Öğrencinin
Adı Soyadı
(İmza)


Çetin TOPUZ



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Çetin TOPUZ tarafından hazırlanan Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama) başlıklı bu çalışma 03/07/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	Başkan	İmza
Prof.Dr. Tahir AKGEMCİ	Üye	İmza
Doç.Dr. Muammer ZERENLER	Üye	İmza

ÖNSÖZ

1982'de turizmi teşvik kanununun yürürlüğe girmesiyle birlikte gelişmeye başlayan Türk turizmi, 1990'lı yıllarda oluşan küresel, bölgesel ve yerel krizlerden oldukça etkilenmiştir. Birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkan krizler, turizm işletmelerini olumsuz etkilemektedirler. Kriz durumunda otel ve tatil köyü işletmelerini yönetmek zorlaşmakta ve krizlere karşı özel önlemlerin alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde alınan doğru ve uygulanabilir çözümler, krizlerin etkilerini azaltmada önemli rol oynarken, yapılacak hatalar işletmenin faaliyetinin sona ermesine gidecek kadar geri dönüşü olmayan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedirler. Krize karşı önlem almak için kriz ortaya çıkmadan önce başlayan kriz yönetimi stratejileri uygulanmalı ve işletmenin yapısına göre önlem alınmalıdır.

Türkiye'de turizm alanında mikro düzeyde (turizm işletmeleri) kriz yönetimine ilişkin teorik ve uygulamalı çalışmalar yeterli değildir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı da araştırmacılara ve işletme yöneticilerine turizmde kriz yönetimiyle ilgili faydalı bilgiler sunmaktır.

Bu çalışmada beni yönlendiren, bilgi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ'e; tez aşamasında yardımlarını esirgemeyen eşime sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bununla birlikte; anket çalışmasına yardımcı olan otel işletmelerinin ve tatil köyü işletmelerinin yöneticileri ile çalışanlarına ve bu çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak yardımları olan çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Konya, 2009

Çetin TOPUZ

ÖZET

Otel işletmelerinin ve Tatil köylerinin yaşamlarını devam ettirmelerinde önemli bir konu haline gelen krizlerin önlenmesi veya en az zararla atlatılması için kriz yönetim stratejilerini sunmayı amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde kuramsal görüşlere yer verilirken, üçüncü bölümde ilk iki bölümde savunulan kuramsal görüşlerin sınanmasına yönelik uygulama araştırmasına yer verilmiştir.

Birinci bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramları ile turizm işletmelerinde krize neden olabilecek etmenler, ikinci bölümde otel işletmelerinin ve Tatil köylerinin yönetim yapıları ile birlikte kriz öncesi ve kriz durumlarında uygulayacakları stratejiler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerine ve Tatil köyelerine yönelik anket uygulaması yer almaktadır. Bu uygulama çalışması ile turizm işletmelerinin kriz durumlarında uyguladıkları kriz yönetim stratejileri ve kriz yönetimi konusundaki düşünceleri araştırılmıştır. Aynı zamanda bu bölümde uygulama çalışmasının sonuçları ve yapılan öneriler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Otel İşletmeleri, Kriz Planı, Turizm

SUMMARY

This study that aims at offering crisis management strategies' which becomes very important subject in the continuing of the lives of the hotel establishments and holiday village to prevent or to minimize crisis effects is formed of three chapters. The first two chapters have made theoretical analyses while the third chapter has a field study based on a survey.

in the first chapter, not only the definitions of crisis and crisis management but also factors that may cause crisis in tourism establishments have been examined.

in the second chapter, the management structures of hotel establishments and holiday village and also strategies which have been taken place pre-crisis and crisis period have been examined.

in the third chapter, investigations made on five stars hotels and holiday village that have "A" license in Turkey are included. The aim of the field study is to investigate tourism establishments' strategies that put into practice in crisis period and opinions about crisis management. At the same time, the results of the field study and suggestions have been given in this chapter.

Key Words: Cris, Cris Management, Hotels companies, Crisis Plan, Tourism

GİRİŞ

Günümüzde turizm sektörü 1945 yılından itibaren dünya’da hızlı bir gelişim göstermiştir. Türkiye’de ise 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren turizm sektörü hızlı bir büyüme göstermiştir. Turizm sektöründeki bu büyüme bu alanda faaliyette bulunan turizm işletmelerinin sayısında da artışa neden olmuştur. Özellikle, 1982 yılında TBMM tarafından çıkarılan 2634 sayılı turizmi teşvik kanunu turizme yatırım yapma arzusunda olan iş adamlarını teşvik edici şekilde idi. Buna bağlı olarak Türkiye’de Antalya başta olmak üzere birçok ilimizde Turizm merkezleri oluşmaya başlamıştır.1990 yılında Antalya turizmde hızla büyüyen bir merkez haline geldi. Belek bölgesi Turizm Bakanlığı tarafından yatırıma açılarak ulusal ve uluslararası birçok işletme bölgede yatırım yaparak yatak kapasitesini arttırmıştır. Ancak son yıllarda meydana gelen gerek küresel ölçekte ve gerekse yerel ölçekteki krizler turizm alanında faaliyet gösteren işletmeleri etkilemiştir. Krizler, çok çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve işletmeleri olumsuz etkilemektedirler.

Kriz, işletme yönetimini zora sokan ani bir gelişmedir. Bu durumda işletmeyi yönetmek zorlaşmaktadır. Kriz dönemlerinde krizlere karşı özel önlemlerin alınması bir zorunluluktur. Kriz dönemlerinde oluşan kriz türlerine göre etkili ve doğru stratejilerin uygulanması, krizlerin etkilerini minimize etmede önemli rol oynamaktadır. Olumsuz bir durumla karşılaşmamak için, kriz ortaya çıkmadan önce krize yol açabilecek unsurlar belirlenmeli ve analiz edilerek önlem alınmalıdır.

Turizm sektörü yapısı itibari ile hassas bir sektör olmasından dolayı olası her tür krize karşı hazırlıklı olmak mümkün değildir. Kriz hazırlık çalışmaları belirli bir maliyet gerektiren çalışmalardır. Maliyetini göz önünde tutarak krize yönelik hazırlık yapmayan işletmeler kriz oluşumunda çok daha fazla mali kayıplara uğrayabileceklerdir. Son yıllarda sıklıkla karşılaşılan küresel krizler nedeniyle diğer işletmeler gibi turizm işletmelerinin de kriz yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri kaçınılmazdır.

Bu tez çalışmasında söz konusu nedene dayalı olarak turizmde kriz ve kriz yönetimine ilişkin teorik bilgiler sunulmuştur. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramları ve krize neden olan etmenler incelenmiştir.

İkinci bölümde turizm işletmeleri, turizmde kriz türleri, krizden etkilenen turistik

işletmeleri, konaklama işletmelerinin 6zelliklerini, krizi 6nlemeye y6nelik 6alışmalarını ve kriz d6nemlerinde uyguladıkları stratejiler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise, Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerine ve Tatil köylerine y6nelik uygulanan anket 6alışması değerlendirilmektedir. Bu uygulama 6alışması ile turizm işletmelerinin kriz durumlarında uyguladıkları kriz y6netim stratejileri ve kriz y6netimi konusundaki d6şünceleri araştırılmıştır. Aynı zamanda bu bölümde uygulama 6alışmasının sonuçları ve geliştirilen 6neriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZİN TANIMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI

1.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Kelime anlamı itibariyle kriz “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an”, “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum” demektir (Doğan, 1982: 128,609). Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırta ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Irvine,1987,36–37). Yine kriz, “önemli bir değişme ve gelişme karşısında iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir (Dinçer, 1998:383).

İşletme yönetimi açısından kriz kavramıyla ilgili genel bir tanım yapmak zor olmaktadır. Kriz yönetimi uzmanları kriz kavramını farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazı yazarlar krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak, kriz kavramını “tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalma” olarak tanımlarken, bazı yazarlar da (Koçel, 1993) “beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliğini ve ivediliği” üzerinde durarak açıklamaya çalışmışlardır.

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye atan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütle gerilim yaratan bir durumdur. (Can,1997:312) Daha geniş bir tanımla kriz, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen ancak cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur. (Dinçer,1998:385) Verilen tanımlarda üzerinde durulan ortak nokta, kriz ortamlarının gerilim

yaratması nedeniyle, kriz yönetiminin aynı zamanda stres yönetimini de gerekli kılmasıdır. (Tutar, 2000,16)

Buraya kadar krizin tanımı ve kapsamı açıklanmıştır. Tüm bu tanım ve kapsamlardan hareketle krizin temel özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Akgemci, 2008,430).

- Krizlerin nedeni, işletmelerin farklı birimlerinde ve değişik zamanlarında oluşan birbirine bağlı birçok olaylara dayanır. Dolayısıyla ortaya çıkan olaylar, zincirleme bir reaksiyon olarak birbirine etki edebilmekte ve krizlerin etkisini arttırabilmektedir.
- Kriz durumlarında en çok boşluk yaratan, örgüt üst yönetimini gerilim içine iten, karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel olan olayları ve belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır.
- İşletmelerin karşılaştıkları her tür kriz için önerilebilecek ortak bir çözüm yoktur.
- İşletmeler açısından krizler, oldukça kritik durumlar olup, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu bağlamda krize verilen cevap etkili, ölçütü aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır.
- Krizler, işletmelerin çevresel değişimleri algılama yeteneklerini bozduğundan, ortaya çıkan problem karşısında işletmeleri ya hiç bir şey yapmamaya ya da uygunsuz davranışlar sergilemeye yöneltmektedir.
- Krizin üstesinden gelinmesi ve kriz ortamında izlenmesi gereken yolların karşılaştırılması için yeterli bilginin ve zamanın bulunması güçtür. Dolayısıyla kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.
- Kriz, önceden sezilemeyen ani bir değişikliği ifade ettiğinden meydana gelebilecek değişimler örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit edebilir.

1.2. Krizin Kaynakları

Örgütlerde krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden krizin kaynaklarıyla ilgili olduğu düşünülen üç kavramın üzerinde durmak yararlı olacaktır. Bu kavramlar “değişim”, “mevcut durum” ve “istikrar” kavramlarıdır. Değişim örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyen yapı, süreç ve anlayışlarda farklılaşmayı ifade eder. Değişime uyum sağlanabildiği ölçüde istikrar sağlanır. İstikrar değişen şartlara ve mevcut duruma uyum yeteneğidir. Örgütsel ve yönetsel etkinlikler, değişim koşullarını takip ettiği oranda istikrar vardır. Bu arada belli bir zaman diliminde var olan ve süregelen fiili ve yapısal durumu ifade eden kavram ise statükodur. Statükoyu korumada istikrar yoktur. Bu durum en iyi açıklayan söz belki de Konfüçyüs’ün “değişim rüzgârları estiği zaman akıllılar yel değirmeni yapar, aptallar (statükocu) duvar örer” sözüdür. Sürekli ve kesintisiz değişimin olduğu bir ortamda istikrar ancak, konjonktürün getirdiği koşullara uymakla sağlanabilir. (Tutar,2000:21).

Krizin kaynakları üç grup halinde değerlendirilebilir. Bunlar; dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim ve iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimidir.

1.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Kriz yaratan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkânsız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz ihtimalide artmaktadır (Dinçer,1998:386).

Dış çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo - kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinden oluşur ve bu faktörlerle, işletme arasındaki ilişkileri belirlemek için işletmenin çevresini analiz etmesi gerekir (Robbins,1984:146).

Örgütleri de krize düşmesinde en önemli etken dış çevresel faktörlerdir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu örgütlerde karmaşıklık

ve belirsizliklere neden olur. Değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak onu kriz ortamına sürükler (Tutar,1998:386).

İşletmelerde krize yol açan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer,1998:386).

I- Doğal Felaketler: Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak örgütsel başarısızlığın nedenlerinden biridir. Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkilemektedir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır (Genç, 2005:340).

Doğal olarak ortaya çıkan deprem, sel, toprak kayması vb. gibi felaketler işletmenin denetimi dışında meydana gelen olaylardır. İşletmeleri büyük ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alan bu faktörler işletmelerin kriz ortamına girmesine neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle doğal felaketlerden kaynaklanan krizler işletmenin kontrol altına alamadığı ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir (Demir, 2008:12).

1999 yılı Ağustos ayında yaşanan deprem felaketi ve ardından tüm Türkiye’de büyük bir karmaşa yaşanmış, işletmelerin çoğu maddi hasar yaşamasa bile genel krizden olumsuz etkilenmiştir. Yine ülkemizde yaşanan sel felaketleri gerek tarımsal üretim yapan işletmelerin ürünleri gerekse işyerleri su altında kalmakta, maddi hasar gören işletmeler krize sürüklenebilmektedir.

II- Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar: Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyini ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörleri oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Örgütler ekonomik sistemin bir alt sistemidir ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu onları olumsuz yönde etkiler. Bir ekonomik istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şöyle sıralanabilir (Douglas v.d. 1974: 133).

- İşletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık ve büyük fiyat değişiklikleri,

- Mal ve hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,
- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
- Yüksek oranda enflasyon,
- Grev, lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması,

III- Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler: Örgütün kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise bu durum örgütün faaliyetlerini etkiler, krizin ortaya çıkmasında teknolojiye bağımlılık oranı önemli ölçüde etki edecektir. Özellikle yeni teknoloji örgütün sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmazdır. (Akat v.d. 1997: 149).

IV- Hukuki ve Politik Düzenlemeler: Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara örgütler uymak zorundadır. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları kaçınılmazdır. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği gibi örgütler tarafından yerine getirilmemesi durumunda kriz ortaya çıkabilir

V- Sosyal-Kültürel Faktörler: Toplumun değer beklentileri ve yaşam tarzındaki köklü değişimler, krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır. Zorunlu kültür değişmelerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç dengesizlik ve kararsızlıktır. Yani bir kriz halidir. Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşteri ilgisinin azalması, sosyal karışıklıklar ve huzursuzluklar işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir (Dinçer,1998: 387).

VI- Yoğun Rekabet: Büyük ve güçlü rakiplerin mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine

girmeleri işletmeyi krizle baş başa bırakabilir (Dinçer,1998:387). Bunun için işletmenin güçlü bir rekabet stratejisi izlemesi ve pazardaki rekabete ayak uydurabilmesi gerekir.

VII- Uluslararası Çevre: Özellikle büyük işletmeler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş vb. olaylar arz-talep değişiklikleri, bunları izlemekte başarısız kalan örgütlere kriz ortamı hazırlar. Son yıllarda dünyada yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Örgütler kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tanımlayamazlar. Bunu dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çevresinde tanımlamak zorundadırlar (Drucker,1999:63).

1.2.2. Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüme ve gelişmeyi sağlamaları üst yönetimin örgütü zayıf düşüren faktörlerden korumasına ve örgütün fırsatlarından ve değişimin getirdiği avantajlardan maksimum düzeyde yararlanmasına bağlıdır. Etkin bir iş stratejisi fırsat ve risklerin başarılı bir biçimde yönetilmesi sayesinde gerçekleştirilebilir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir. Bu bakımdan işletmelerde krizin ortaya çıkış sebebinin iç çevre yetersizlikleri ve başarısız yönetim olduğunu söylemek doğru olur. Örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte örgütün krize girmesini kolaylaştırır.

İşletmeleri krize iten iç çevre faktörleri altı grupta ele alınabilir (Dinçer,1998:387).

1. Tepe yöneticilerinin yetersizliği: İşletmenin üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri krize yol açabilir. Örgütler her ne kadar sistem olmanın bir gereği olarak ele alınıp örgüt yönetimi bir ekip işi olarak kabul edilse de başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir. “Yönetici bu günün problemlerini

günün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır” (Tutar,2000:36). Bu bağlamda; Üst kademe yöneticilerinin yetersiz olma sebepleri aşağıda ki şekilde özetlenebilir (Dinçer,1998:387:388).

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma sistemi kusurlu bulma
- Krizi inkâr etme ve taktikleri tehir etme
- Kişilik
- Tepe yöneticinin rolünü algılayışı

2. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik: Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık ve yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin temel şartı ise bilgidir. Krizden ancak doğru kararlar vererek çıkılabilir. Bu nedenle doğru karar vermek için toplanacak ve değerlendirilecek bilginin bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Bunlar; doğruluk, zamanlılık, tamlık, kısalık, yerindelik ya da ilgililik gibi özelliklerdir (Tutar, 2000: 41). Toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri karar süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanma becerisinin gösterilmemesi gerçekte bir yöneticilik problemidir. Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak krize yol açmaktadır. Bu durum açıkça ya ihmal, ya bilgi toplama ya da tecrübesizlikle ilgilidir.

3. Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları: Krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Özellikle sürekli değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları uyum sağlamada önemli rol oynar (Dincer,1998:388).

4. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri: Mevcut durumu anlamada geçmiş önemlidir. İşletmeler eski durumu ve mevcut süreçleri koruma

eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümler, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır. Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir.

5.İşletmenin Hayat Safhası: Bir işletmenin yaşam evresi, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Tüz, 2001: 8). Her bir aşama, kendine özgü özellikleri dolayısıyla, farklı kriz olasılıklarını barındırmaktadır.

Greiner tarafından 1972’de ileri sürülen görüşe göre, işletmeler yaşam süreleri boyunca, her gelişme evresi sonunda çeşitli kriz durumlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu görüşe göre, işletmenin ilk kuruluş aşamasında liderlik krizleri, gelişme aşamasında yetki devri krizleri, olgunlaşma aşamasında bürokrasi krizleri, gerileme aşamasında ise yeniden canlanma ihtiyacından doğan krizler yaşanmaktadır. İşletmeler bu aşamada, detaylı analizler yaparak, yeniden canlanmayı gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır. Bu noktada işletme; küçülme, sürekli olgunluk ve çöküş olmak üzere üç seçenikle karşı karşıya kalmaktadır (Uzun 2001: 41).

İşletmelerin büyüme dönemlerinde gerekli önlemler alınmadan belli sınırların aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak, işletme dengesini bozucu özellikler göstermektedir. Bununla birlikte, işletmenin pazar talebinden daha fazla bir büyüme göstermesi, satışların birden bire arttırılması ya da işletme satış ve karlarının birden azalma gösterdiği ortamlar krizlere zemin hazırlamaktadır (Tüz 2001: 8). Bu nedenle, özellikle üst düzey yöneticiler, işletmenin bulunduğu yaşam evresini, bu evrenin özelliklerini ve ortaya çıkabilecek krizleri iyi analiz etmelidirler.

6.İşletmenin Diğer Özellikleri: Yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin çeşitliliği, yapı esnekliği, bilgi akışı ve karar verme gibi özellikleridir.

1.2.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerin Etkileşimi

İşletmelerin gelişme ve olgunlaşma durumları iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşiminin sonucunda ortaya çıkar. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Dinçer,1998:389).

- İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: İşletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
- Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir
- İşletmenin değişiklere karşı hassasiyeti: Düşük veya yüksek olabilir.

1.2.4. Krizlere Yol Açabilecek Diğer Faktörler

İşletmelerin kriz ortamlarına girmesinde etkili olan işletme içi ve dışı faktörlerin dışında, işletmelerin yapı olarak esnek bir durumda olması da önemlidir. İşletmelerin yapısal esnekliği; yönetim yapısının ve diğer birimlerin değişik fikirlere, politikalara, oluşumlara, değişime açık olup olmama derecesi olarak tanımlanabilir(Tekin ve Zerenler, 2008:73).

Krizlerin şiddeti arttıkça, işletmelerin kriz durumlarına cevap vermesi daha belirsiz hale gelmektedir. Dolayısıyla, işletmenin dış çevre ile işletme üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve esnekliğinin düşüklüğü, krizlerin derecesini önemli derecede arttırmaktadır.(Tekin ve Zerenler a.e: 73).

İşletme yöneticilerinin klasik yönetim anlayışı geleneksel tutum ve davranışları işletme yapısının esnek olmamasına neden olmaktadır. Ayrıca dış çevreden gelen bilgi yetersizlikleri ve iş yapma biçimlerinde formelleşme derecesinin yüksek olması, işletme yönetiminde karar esnekliğinin azalmasına neden olmaktadır.

1.3. Kriz Süreci

Krizin, her ne kadar ani olarak ortaya çıktığı düşünülse de deprem, sel ve yangın gibi doğal felaketlerle oluşan krizler dışında diğer kaynaklara (çevresel, yönetsel ve yapısal faktörlere) bağlı olarak oluşan krizlerin tamamının oluşum sürecinde bazı sinyaller söz konusudur. Ancak bu sinyallerin alınamaması, yeterince dikkate alınmaması veya sinyallerin krize ait olduğunun bilinmemesi sonucu işletmeler krizle karşı karşıya kalırlar (Akgemci ve Güleş 2009: 214).

Kriz süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç kısımda incelenebilir. Kriz öncesi ortamda, muhtemel bir kriz önceden hissedilebilmeli, önleyici çalışmalar yapılabilmesi ve krizden korunulabilinmelidir. Kriz aşamasında, kriz ortamının dayattığı şartlara uyum sağlayabilmek ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için hızla olumsuzluğu giderici kararların alınması, bunların krizi ortadan kaldırmaya yönde uygulamaya konulması ve krizin aşılabilmesi önem kazanmaktadır. Kriz sonrası aşamada ise olası gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir örgüt yapısının oluşturulmasını hedefleyen ve örgüt kültüründe yapılabilecek kimi değişiklikleri içeren çalışmalar söz konusudur (Akgemci ve Güleş, a.e: 214).

Kriz sürecini oluşturan aşamaların her birinin kendine özgü birtakım belirtileri bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler kriz aşamasına gelmeden önce mutlaka bazı kriz sinyalleri alırlar. Eğer bu sinyaller zamanında alınır gerekli tedbirler uygulanabilirse işletmeler mevcut durumdan avantajlı bir şekilde çıkmanın yolunu bulacaktır. Kriz sinyallerinin alınmasında ve önleyici tedbirlerin uygulanmasında işletme yöneticilerinin sahip olduğu bilgi, deneyim ve tecrübe oldukça önemlidir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında işletmelerde karşılaşılan krizlerin oluşum süreci aşamaları şu şekilde belirtilebilir (Akgemci ve Güleş, a.e: 214):

- Örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması,
- Harekete geçmeme ve krizi yalanlama aşaması,

- Hatalı karar ve çözüm bulamama hatası,
- Kriz aşaması,
- Dağılma, örgütün çökmesi ya da krizden çıkış aşaması

1.3.1. Örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması

Bu safha işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalması safhasıdır. Önceden olayları sezme ve tahmin etmek zorlaşır. Bu aşamada kalifiye olmayan eleman sayısının artışı, eskimiş yönetim süreçleri, şekille içeriğin yer değiştirmesi, amaçların açıkça tanımlanmaması, haberleşme ve iletişimdeki engeller, koşullara uyup doğru işler yapma yerine kurallara uyup işleri doğru yapma gibi sonuçsuz çabalar, güvensizlik sonucu örgütsel değerlerin düzenleyici vasfının kalmaması gibi bazı sorunlar görülür (Tutar, 200: 55).

Bu aşamada işletmenin sahip olduğu bilgi alma sistemleri krize ilişkin uyarıları almakta geç kalır ve önlemlerin alınması için gerekli olan bilgiyi yönetim kademesine iletmede etkisiz kalırsa, üst düzey yöneticiler yaklaşan kriz için önlem almakta yeterince etkin ve dinamik olamayacaktır (Akgemici ve Güleş, a.e: 215).

Bu aşamada daha çok işletmenin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekir. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gereklidir.

1.3.2. Harekete geçmeme ve krizi yalanlama aşaması

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safha, başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmamasıdır. Beklenmedik olaylar karşısında işletmeler mutlak faaliyetlerinin dışına çıkmazlar yani faaliyetlere yönelme ihtiyacını hissetmezler. Bunun üç önemli sebebi vardır (Kupperman v.d.1998:391):

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliklerin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi,

Ancak zaman geçtikçe yönetim başarısızlığı fark etmeye başlar. Çünkü işletme çevredeki değişiklikler sebebiyle zorlanma ve gerilim içine düşmeye başlamıştır. Bu zorlanma giderek masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelir. Artık bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Tepe yönetimi hemen harekete geçerek uygun faaliyetleri uygulamaya koymalıdır. Ayrıca problemler teşhis edildikten sonra gerekli değişiklikler hemen yapılmalıdır.

Krizle birlikte organizasyonlarda hiçbir faaliyet, önceki istikrar dönemlerinde olduğu gibi yolunda gitmediği halde, her şey yolundaymış gibi bir tutum takınıp harekete geçmeme, yönetebilir bir krizi yönetilmeyen bir kriz haline getirir.

1.3.3. Hatalı karar ve çözüm bulamama hatası

İşletmenin hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın yönetici konumunda olan birinin, vazgeçemeyeceği en önemli faaliyet karar vermektir. Olağan dönemlerde ve kriz durumlarında kararsızlığın asıl nedeni, yetersiz bilgi sebebiyle, karar alternatiflerinin oluşturulamamasıdır. Bu tür bir tıkanmaya karşı verilecek en doğru cevap, bilgi kaynaklarının geliştirilerek uygun bir karar destek sisteminin kurulmasıdır.

İşletmelerin üst yönetimi kriz sürecinde, artan baskı ve gerilim ortamı nedeniyle sağlıklı kararlar verememektedir. Örgüt içi karar grupları, merkezileşmenin artmasından ve gizliliğe ihtiyaç görülmesinden dolayı küçülme eğilimi göstermekte ve sıkı bütçe uygulamaları (giderleri azaltmak, ödemelerde

kesintiler yapmak gibi) gündeme gelmektedir (Tekin ve Zerenler, a.e: 80).

İşletme yöneticileri bir yandan işletme içinde meydana gelen bu tür huzursuzlukları ve çalışanlarının motivasyon eksiklerini gidermeye çalışırken diğer yandan da krizi aşma yolunda kullanılacak bir takım plan ve programları uygulamaya çalışmaktadır. Fakat bu planlar, çoğu zaman beklentileri karşılamaktan uzak olabilmektedir (Akgemci, 2008: 443).

1.3.4. Kriz aşaması

Bazen işletmeler daha önceki üç safhayı geçmeden ve beklenmedik bir şekilde dördüncü safhayla karşılaşabilir. Ancak birçok işletme krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir. İlk üç safhada problemler başarılı bir şekilde cevaplandırılmamış ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa, kriz ortaya çıkar ve yönetimde kızgınlık ve telaş başlar. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmeye ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlar. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez (Summers,1998:396).

Kriz safhasında problemler işletmeyi sosyal alanda da aşındırır. Müşteriler, çalışanlar, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya veya gevşetmeye başlar. Bu safhada verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon yapmaktır. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerle devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. İşletmenin mevcut değerleri, amaçlar, varsayımları, gözden geçirilmeli, kısaca örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmelidir. Ayrıca daha esnek ve modüler bir yapı oluşturulmalıdır.

Kriz dönemlerinde tepe yöneticilerini değiştirmek sıkça başvurulan bir yöntemdir. Üst kademe yöneticilerindeki zihni ve karar alma yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için bu yöntem faydalı olabilir. Bu safhada ayrıca yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir. Bir örgütün kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar üç ana sınıfta toplanabilir. Bunlar; denetimin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulmasıdır.

1.3.5. Dağılma, örgütün çökmesi ya da krizden çıkış aşaması

Kriz sürecinin bu son aşamasında işletmeler; çevreleriyle olan ilişkilerinin bozulması, müşteri şikâyetlerinin artması, kredi olanaklarının azalması, sermaye miktarında meydana gelen azalmalar, pazar kaybı, imaj kaybı, yetenekli ve tecrübeli çalışanların işten ayrılması ya da çıkarılması gibi birçok önemli problemlerle karşı karşıya kalınmaktadır (Akgemici ve Güleş, a.e,215).

İşletmenin içine düştüğü krizi çözmek için iç ve dış kaynaklardan yararlanıldığı, son çarelere başvurulduğu en son aşamadır. Krizi çözmek amacıyla yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz ortamına uygun stratejiler seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişiklikler başlatılmalıdır. Önceki aşamalardan da anlaşılacağı gibi her aşamada problemleri çözmek ve değişiklik yapmak imkânı vardır. Başlangıç aşamasından, kriz durumuna kadar, problemler her aşamada çözülemeyecek olursa, kriz gittikçe büyür, derinleşir ve çözümler daha da zorlaşır.

Son safhada da krize uygun cevaplar verilmezse örgüt içi problemlerin çözülme şansı kalmaz ve zamanla derisini değiştirmeyen yılanın ölmesi gibi çöküş kaçınılmaz olur. İşletmede sermaye yetersizliği pazar payında düşme, tecrübeli ve ehil elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık işletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözülemeyecek kadar büyümüştür. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar (Dinçer,1998:397).

1.3.6. Krizlerin Sonuçları

Plansız değişme krizin beklenilmeyen boyutunun bir fonksiyonudur. İç ve dış çevrede oluşan beklenilmedik değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Ayrıca yönetimin rasyonel ve etkili bir şekilde cevap verebilecek kadar zamanı da olmaz. Bu sebeple kriz plansız değişiklikler yapmayı, programlanmamış faaliyetleri ve yeni kabiliyetler geliştirmeyi zorunlu kılar (Tutar, 2000: 65).

İşletmeler açısından krizler birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmakla birlikte krizin olumsuz sonuçları yanında olumlu sonuçlarının da olabileceği

unutulmamalıdır. Krizin olası olumsuz sonuçlarının yaratacağı etkiler hem işletmelerin büyüklüğü hem de krizin şiddeti ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda krizlerin işletmeler açısından çıkarabileceği olumsuz sonuçlar şu şekilde belirtilebilir(Akgemci ve Güleş, a.e: 218):

- İşletmeler ciddi nakit sıkıntısına girebilir.
- İşletme içi iletişim bozulabilir.
- Karar sürecinde aksaklıkların oluşması.
- Çalışanlarda motivasyon eksikliğinin oluşması.
- Hedeflere ulaşma güçleşir.
- İşletmelerde küçülme eğiliminin ortaya çıkması.
- Örgütsel imajın zayıflaması
- İşletme de stres artar.

Krizlerin işletmeler üzerinde oldukça önemli olumsuz etkiler yarattığı söylenebilir. Ancak bütün bu olumsuz etkilere rağmen krizler işletmeler üzerinde olumlu etkilerde yaratabilir. Bu bağlamda krizin işletmeler üzerinde yaratabileceği bazı olumlu etkiler şu şekilde belirtilebilir (Akgemci ve Güleş, a.e: 215):

- Örgütsel sorunların tespit edilmesi,
- Değişimlere karşı uyum yeteneğinin yeniden kazanılması,
- Yönetim tekniklerinde değişim sağlanması,
- Örgütsel düzeyde işbirliği ve ekip çalışması ruhunun yakalanması,
- Yeni liderlerin ortaya çıkması
- Yeni rekabetçi yetenekler kazanılması,
- Erken uyarı sistemlerine duyulan gerekliliğin belirlenmesi,

Krizin ve plan dışı değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkisi, onların problemlerin sıkıntısını başka alanlara kaydırması şeklinde ortaya çıkar. Bunlar geçici çözümlerdir. Oysa kalıcı olmayan çözümler sadece sorunların ertelenmesine yarar ama altta kalan problem hiç değişmeden kalır. Bu problem

gittikçe kötüleşir. Bu arada sistem temeldeki problemi çözmek için sahip olduğu yetenek ve enerjisi de önemli ölçüde kaybeder (Senge,1993: 31).

1.3.6.1. Kriz Dönemlerinde Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması

Krize uygun cevabın hemen verilmesi gereğinin meydana getirdiği telaş, sınırlı bilgi ve kaynaklarla çevreye uyum sağlama çabası, tepe yönetiminde ve zamanla tüm çalışanlarda bir gerginlik yaratacaktır. Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarından güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar tatmin edilemez, örgüte gerilimli bir hava egemen olur. Bu dönemde örgüt üyeleri çoğu kez geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim ve hizmetin kalitesi düşer, işe karşı gösterilen motivasyon azalır ve iş tatmini zayıflar.

Kriz örgütte kriz öncesinde bastırılan gerilim kaynaklarını açığa çıkarır ve örgütsel çatışma başlar. Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik ve korku yaratır. Çalışanlarda daha çok zihinsel yorgunluk görülmeye başlar (Can,1997:316). Zihinsel yorgunlukla birlikte hataların artmaya başladığı görülür. Hatalardaki artışla kısa sürede daha çok iş yapma ihtiyacı, yeni hataları ortaya çıkarır. Sonuçta bir faaliyet için olağan durumlarda yeterli olandan daha fazla zamana ihtiyaç duyulur ve verimlilik düşer.

Yapılan araştırmalar insanların gerilim altında iken ortaya çıkan problemlerin çözümü için normal dönemlerde gerekli olandan beş kat daha fazla zamana ihtiyaç duyduklarını göstermiştir. Henry Ford teknik personelini, enerji sınırlarını zorlayacak kadar çok çalıştırdıktan sonra şöyle demek zorunda kalmıştır. “Eğer mühendislerime pazar günleri çalışmayı yasaklamış olsaydım “A” modeli otomobilinizin imalatı, altı ay önce yapılabilirdi. Dinlenmeleri gereken günde yaptıkları yanlışları düzeltmek, bütün bir haftamızı aldı”(Tutar, 2000: 67)

1.3.6.2. Karar Verme Zorlukları ve Kontrolün Merkezileşmesi

Özellikle kriz dönemlerinin karmaşık ortamlarında, yoğun olarak, bir arada yaşanan ve yöneticilerin etkin zihinsel süreçlerde bulunmasını ve başarılı olmasını

engelleyen önemli faktörler vardır. Bu faktörler aynı zamanda insanlarda yaşamın etkili ve verimli olmasını önleyen eksikliklerdir. Bu eksiklikler şunlardır; (Cüceloğlu, 1996:298):

- Öncelik verme yeteneğinin azalması,
- Önceliklere dayanarak organize etme yeteneğinin ya da isteğinin olmaması,
- Verilen kararları uygulayacak iradenin olmamasıdır.

Kriz süresince kişiler gerilim altında kaldığı ve kısa zamanda karar alınması gerektiği için üyelerde zihni süreçlerin kullanımında daralmalar görülür. Karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde rahatsızlık ortaya çıkar.. Şiddetli krizler yöneticileri önemli ama daha az muhtemel kararlar almaya yöneltir. Özellikle krize cevap vermede muhtemel başarısızlığın sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabulleneceği çözümler bulma sonucunu doğurur. Bu durum ise genellikle kararların niteliğinin bozulması sonucunu doğurmaktadır. Böylece; (Dinçer,1998:399)

- Yanlış problemin çözümlenmesi
- Problemin yanlış teşhis edilmesi
- Probleme yanlış çözümlerin uygulanması
- Doğru problemin çok geç çözüme kavuşturulması gibi muhtemel sonuçlardan birisiyle karşılaşılır. Bu alanlarda yapılabilecek yanlışlıklar, krize uygun cevapların verilmesini büyük ölçüde engeller.

Kriz dönemlerinde kararların nasıl ve hangi yöntemlerle alınacağı konusunda çeşitli problemlerle karşılaşılabilir. Önemli konularla ilgili alanlarda çalışanların düşüncelerinin alınması zaman darlığından dolayı imkânsız hale gelebilir. Bu durumda, astların görüşü alınmadan, kararlara onların güçlü bir motivasyonla katılmaları mümkün olmayacaktır. Zaman baskısı da büyük olasılıkla kriz dönemlerinde yöneticilerin üzerlerinde en çok hissettikleri baskıdır. Yöneticiler, bir kararın alınmasında titiz davrandıkları ve acele ettikleri oranda,

karara başkalarını katmada zorluk çekeceklerdir. Acil kararlar hızlı bilgi akışını, departmanlar arasındaki etkin iletişimi, yatay, dikey ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Örgütlerde bireyler arasında, gruplar arasında veya bireyle grup arasında yaşanan çatışmalar, bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engeller (Tutar,2000: 69).

Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluklarından kurtulmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için yöneticiler, örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğer taraftan da çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlar.

1.3.6.3. Örgütsel Çatışmanın Artması

Örgütlerde her şeyin yolunda gittiği dönemlerde neşeli bir hava hakimdir. Kriz anlarında ise gerilimli bir iklim örgütü kuşatır. Örgüte farklı iklimleri yaşatanlar çevresel koşulların yanında, tepe yöneticisinden alt kademe yöneticisine kadar bütün çalışanlardır. Örgütsel ve yönetsel faaliyetler bir ekip işidir ve bunlar birbirlerine bir zincirin halkaları gibi bağımlı durumdadırlar. Örgütsel bir etkinlik elde edilmek isteniyorsa, bu bağımlılık nedeniyle, bir zincirin gücünün, en zayıf halkasının gücü kadar olduğu gerçeği ile hareket edilmelidir.

Organizasyonlarda çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma türleri şunlardır (Eren,2000:452).

- **Bireysel Çatışmalar:** Bu çatışma sebebiyle örgütte bireyler bazı konularda karar veremezler, dengesiz ve çelişkili davranışlar içerisinde bulunurlar. Bireyler-arası çatışma ise iki veya daha fazla bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok görülen bireyler-arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay yöneticiler arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.
- **Gruplar-arası Çatışmalar:** İki grubun birbirleriyle olan çatışmasıdır. Bu çatışmalar aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların, birbirleriyle

mücadeleye girmelerinden doğar.

- **Bölümler-arası Çatışmalar:** Örgüt içerisinde temel işlevleri yerine getirmek üzere kurulan muhasebe ve finansman, üretim, pazarlama, arge, personel gibi departmanlar arasında görev, yetki ve sorumluluk bakımından çatışmalar çıkabilir.
- **Örgütler-arası Çatışmalar:** Bu tür çatışmalar da bir örgütün kendi dışında kalan başka örgütlerle çatışmalarıdır.

Çatışmaların giderilmesini kolaylaştırmak için çatışmaları ortaya çıkaran sebepleri bilmek gerekir. Bu sebepler ; (Koçel,1993:463)

- İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık,
- Belirli ve ortak kaynakları paylaşılması,
- Amaç ve algılama farklılıkları,
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler,
- Haberleşme noksanlıkları,
- Statü, çıkar ve kişilik farklılıkları,
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- Yöneten ve yönetilenler arasındaki kutuplaşmalar,
- Örgüt içi güç mücadeleleri

1.3.6.4. Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması

Krizin şiddeti ve süresi arttıkça örgütün iç ve dış değişikliklere uyum yeteneği önemli ölçüde zayıflar. Yöneticilerin iç ve dış değişikliklere uyum yeteneğinin güçlenmesi, sistemler, değişkenler, özellikle de parametreler konusunda yeterli bilgi sahibi olmalarına bağlıdır.

Çevresel değişimlere uyum sağlayabilen organizasyonlar karar, ilke, çerçeve ve diğer mekanizmalarında değişiklik yapabilen, değişik şartlara ilişkin

bilgiler toplayıp, onları değerlendirebilen organizasyonlardır. Örgütlerin çevrelerini saran çevresel unsurların yarattığı belirsizlikleri azaltarak, faaliyetlerini kontrol edebilir bir düzeyde yürütmeleri gerekir. Bunun başarılabilmesi çevresel unsurları çeşitli yönlerden ele alan stratejiler geliştirilmesine bağlıdır (Koçel,1993:256).

Çevresel faktörleri analiz ederek, örgütlere çevre uyum politikalarına uygun bir yapı kazandırma, yönetimin önemli görevlerinden biridir. Yöneticilerin örgütü, iç ve dış değişimlere uyumlu hale getirmek, dış çevre faktörlerindeki değişmelerle ilgili bilgi ve verileri, sisteme aktararak, karar vermek gibi önemli bir fonksiyonu vardır. Yöneticiler bu fonksiyonları, ancak etkin bir bilgi sistemi kurmakla başarabilirler. Bilgi sistemi, bir taraftan “değişkenlerin”, diğer taraftan da “parametrelerin” özelliklerini işleyerek, yöneticinin karar alternatifleri oluşturmasını sağlayacaktır. Örgütlerin iç ve dış değişimlere uyum yeteneğini zayıflatan faktörler parametreler ve değişkenlerdir. Örgütü içerdiren etkileyen değişkenlerin ve dışarıdan etkileyen parametrelerin yeterince algılanamaması ve gerekli önlemlerin alınamaması, örgütlerin iç ve dış değişimlere uyum yeteneğini zayıflatır (Tutar,2000:76).

1.3.6.5. Rasyonel Karar Verme Çabukluğunun Zayıflaması

Rasyonel ve çabuk karar alma ihtiyacı yöneticilerin yoğun bir şekilde çalışmasını gerektirir. Bedeni ve zihni aşırı çaba, bıkkınlık ve yorgunluk doğuracaktır. Ayrıca yöneticilerde heyecan ve telaş vardır. Acil karar alma zorunluluğu, yeteri kadar bilgi toplama imkanı vermez. Normal olarak sağlıklı bir karar için bilgi toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejiler seçmeye yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez. Bunun sonucu olarak, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda kalınır. Hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirir. Ayrıca kişi veya gruplar arasındaki gayri-resmi ilişkilerin niteliğinin bozulmasına, güvensizlik ve anlaşmazlıklara sebep olur. Bu

durumda bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engeller (Dinçer,1998:398).

Kriz gibi ani ve plansız değişimler yöneticileri düşünmedikleri ve hazır olmadıkları alanlarda hızlı karar vermeye zorlar. Değişimin hızlı, koşulların yeni olması, karar vermenin yapısı açısından devrimsel nitelikte değişimleri gereksiz kılabilir. Kriz durumlarında merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, statükocu bireylerden oluşur ve otoriter vasıfları öne çıkan bireyler tarafından yönetilir. Kriz uzadıkça ve derinleştikçe üst kademe yöneticiler daha fazla risk ve sorumluluk gerektiren kararlar alma durumunda kalırlar. Sorumluluklarını tek başına yerine getirme ihtiyacı otoriter tavırlara girmelerine neden olur.

Psikolojik sorunların türü ne olursa olsun, bu sorunlar şüphesiz, çabuk karar alma için gerekli olan zihinsel dinçliğin ve diriliğin önündeki engellerdir. Karar vermek şüphesiz yöneticiliğin özündedir veya yöneticilik bir karar verme işidir. Özellikle birçok sınırlılığın üst üste geldiği kriz dönemlerinde çabuk karar vermek kadar, verilen kararların niteliği de önemlidir (Drucker, 1999:153). Bu bağlamda nitelikli bir kararın unsurları aşağıdaki gibi olmalıdır

- Kriz problemin genel bir nitelik taşıdığıının ve ancak bir kural, bir ilke getiren bir karar yoluyla çözümlenebileceğinin açıkça anlaşılması,
- Krizin çözümlenebilmesi için gerekli, karakteristiklerin, yani “sınır koşullarının” tanımlanması,
- Krizin karakteristiklerini tamamıyla karşılayan bir çözümün bulunması,
- Olayların gerçek gidişatına karşı, kararın geçerliliğinin ve etkinliğinin sınanmasını sağlayan, “geri beslemeyi” içermesi gerekir.

1.3.6.6. Üst Yönetimde Otoriterleşme Eğilimi

Kriz durumlarının önemli bir özelliği de kontrolün önemli ölçüde merkezileşmesidir. Bunda, kriz durumlarında, ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zamanın olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu nedeniyle, otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasının önemli payı vardır. Yönetimsel faaliyetlerde standardizasyona gitmek de kriz sürecinin özellikleri arasındadır.

Belirtilen gerekçelerle, yönetici, yapı ve denetim alanını genişleterek ve daha otoriter yaklaşımlarla krizi yönetme yolunu seçebilir (Tutar, 2000:79).

Ancak unutulmaması gereken bir husus otorite kullanımının kriz yönetim sürecinde boyutlarının iyi ayarlanmasıdır. Demokratik veya otoriter her yönetim anlayışı için uygun bir zamanın seçimi önemlidir. Buna göre yönetim anlayışını içinde bulunan koşullar, yani zaman belirleyecektir. Yalnızca gayret sarf etmekle yetinen ve her şartta astları üzerinde otoritesini öne çıkaran bir yönetici, hangi mevkide olursa olsun, kendisi bir ast olmaktan kurtulamaz. Oysa görevinin getirdikleri niteliklere sahip karizmatik bilgi gücü olan biri, hangi mevkide olursa olsun gerçek anlamda lider sayılır. Yöneticinin başarısızlığının en bilinen nedeni yeni bir konumun gereklerine göre kendini değiştirmedeki yetersizliği ya da isteksizliğidir.

Yönetsel faaliyetlerde standardizasyona gitme ve kurumsal kontrolün artışı, yönetim katmanlarının sayısının fazlaşması, prosedür, kural, otoriterleşmeyi ortaya çıkarır. Yakın denetim, kendi kendini yönetme becerisi olan nitelikli ve profesyonel elemanlar üzerinde önemli bir stres etmeni olur. Yöneticilerin otoriter tutum ve davranışlarında krizin uzamasına ve derinleşmesine paralel olarak artma gözlenir ve bu durum, krizi daha çok derinleştirir.

1.3.6.7. Zamanın Daralması ve Stres Yönetiminin Gerekliği

Yöneticiler kendilerini yönetme becerilerini, içinde buldukları zamanı ve koşulları yaşayarak gösterirler. Yöneticilerin hedeflerine ulaşmaları konusunda kendileri için gerekli olan gücün kaynağı, içinde buldukları zamandır. Kriz dönemleri hayallerin ve geçmiş başarılarla tatmin olmanın zamanı değildir. Örgütün özellikle üst düzey yönetimi kriz dönemlerinde önemli görevleri kısa sürede yerine getirmek durumundadır. İçinde bulunulan koşul ne olursa olsun, bütün dönemlerde işlerin öncelik sıralaması vardır. Yaşamsal öneme sahip işlerin yanında, ikinci derecede önemli olan yani ertelenebilir nitelikte işler de vardır. Burada yöneticinin göstereceği yetenek, özellikle kriz dönemlerinde yaşamsal

önemi olmayan ve “zamanı eriten” işlerden sıyrılarak, yaşamsal önemi olan işlere yönelmektir (Tutar, 2000:80).

Üzerinde zamanın yoğun baskısını hisseden yönetici, hayatını denetleyenin, zaman mı, takvim mi, yoksa kendisi mi olduğu konusunda kuşkuya düşer. Özellikle kriz dönemlerinde bu soruların cevabını bulmak hiç de kolay değildir. Bireyi strese sokan durum, bu soruya anlamlı bir cevap bulamama durumudur. Sadece karar vermenin zorluğu bireyi ümitsizliğe düşürüp, işi bırakmaya veya ortaya çıkan sorunu mümkün olabildiğince ileri bir tarihe ertelemeye götürebilir. Yönetici sadece mecburiyet durumunda, kesin karar vermeye ve kararın muhtemel olumsuz sonuçlarını göz önünde bulundurmadan, karar alma riskini üstlenmelidir. Bütün bu zorluklar başarılı bir stres yönetimi ile aşılabılır.

1.4. Kriz Yönetimi

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte hem uluslar arası hem de bölgesel piyasalarda artan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin çok çeşitli nedenlerle krizlerle karşı karşıya kaldıkları gözlenmektedir.

1.4.1. Kriz Yönetimi ve Özellikleri

İşletmelerin bütün kriz türleri için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu sebeple kavramsal açıdan “kriz yönetimi” ifadesi genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder. Kriz yönetimi, kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir biçimde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar. Kriz yönetimi, Bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Dinçer,1998:400).

Kriz yönetimi, krizlerin neden olacağı zararları en aza indirmek amacıyla bir plan oluşturma, olası kriz durumlarına yönelik sinyallerin önceden

belirlenmesi ve krizin mümkün olan en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli alınması ve uygulanması sürecidir (Akgemci, 2008: 448). Başka bir açıdan kriz yönetimi; işletmelerin gelecekte karşılaşılabilecekleri olası kriz ve doğal afetleri önceden tahmin ederek, gerçekleşmeleri halinde kriz ve afetlerin etkilerini azaltmak, denetim altına almak veya mümkün olan en az kayıpla atlatabilmek için kullanabilecekleri iletişim yöntemlerinin planlanması olarak tanımlanabilir. Buraya kadar yapılan tanımlar çerçevesinde kriz yönetim faaliyetlerinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Akgemci, 2008: 448).

- Kriz yönetimi, işletmelerin olası krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, birden fazla aşamadan oluşan kompleks bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerde krizin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterir.

Hangi kriz türü olursa olsun içinde bulunulan durumun özellikleri değişmez, rutin cevaplar yetersiz kalır, örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği vardır, çabuk karar verme zorunluluğuna karşılık yönetim kendi amaçlarını bile tanımlamakta güçlük çekmektedir, yönetim bu şansı daha çok nitelik yönünden ele almakta ve dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır. Bu şartlar altında krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için iki önemli yaklaşım vardır; krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımı. Gerçekten de yönetim, çok nadir olarak krizin ortaya çıkışını ve aciliyetini kontrol edemez. Ancak krizin karşılanmasını ve çözümünü kontrol edebilir. Çünkü bütün krizler, tamamıyla beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkmaz. Aksine önceden birçok kez ikaz eder. Etkili kriz yönetimi, korku ve kayıp krizlerini fırsat ve kazanç krizlerine dönüştürmekle başarılabilir.

Örgütlerde krizi önlemek ve yönetmek için personel ve örgütsel yapının hemen değiştirilmesi gerekir. İdeal bir kriz yönetimi programının; stratejik

faaliyetleri, teknik ve yapısal faaliyetleri, iletişimle ilgili faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetleri içeren bir yapısının olması gerekir. Bu faaliyetler kriz yönetimi programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Kriz yönetimi, kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun, hazırlayacağı kriz programında krizi fırsat ve kazanç krizine dönüştürmenin yollarını göstermelidir. Kriz yönetimi ile ilgili stratejik faaliyetler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Tutar, 2000,84) ;

- Örgüt felsefesinde köklü bir değişiklik yapılır.
- Kriz yönetimi misyonuna uygun, mükemmel bir işbirliği düşüncesi oluşturulur.
- Kriz yönetimi sistematik planlamayla bütünleştirilir.
- Kriz yönetimi simülasyonları yardımıyla seminer ve eğitim faaliyetleri sürdürülür.
- Yeni örgütsel vizyona uygun, görev stratejileri oluşturulur.

Kriz yönetiminde başarıya ulaşabilmek için yapılması gereken bazı teknik ve yapısal faaliyetler vardır. Örgütlerin teknik ve yapısal faaliyetlerde, öncelikli olarak bir kriz yönetim takımı oluşturmalarında fayda vardır. Kriz yönetimi takımının birincil fonksiyonu, kriz ortamında hızlı ve rasyonel karar vermeyi sağlayacak güçlü bir yapı oluşturmaktır. Kriz yönetiminde üzerinde dikkatle durulması gereken hususlardan biri de organizasyonel öğrenme sürecini geliştirmek ve kriz olasılığını azaltmaya çalışmaktır. Kriz yönetimi ile ilgili olarak önerilen bazı faaliyetler şunlardır (Mitroft ve Pearson,1993:114):

- Kriz yönetimi için yeterli bütçenin oluşturulması,
- Sürekli değişme ve gelişim için politika ve programların oluşturulması,
- Örgüte, çalışanlara ve ürünlere ait bilgilerin kompüterize edilmesi,
- Krizi çözmeye yardımcı olacak hazırlıkların yapılması ve “ stratejik acil durum odasının oluşturulması”,
- Ürün, hizmet ve üretim sürecinin risklerinin azaltılması,

Başarılı bir kriz yönetimi programı için iletişim faaliyetleri ile ilgili olarak da bazı çalışmalar yapılmalıdır. Bu gruptaki faaliyetler, krizle ilgili kesimlerle iletişimin iyileştirilmesi ve toplanan bilgilerin ve iletişimin nasıl yönetileceği gibi faaliyetleri içerir. Kriz dönemlerinde medyanın bilgilendirilmesi ve halkla ilişkilere dönük çalışmalar oldukça önemlidir.

1.4.2. Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Kriz yönetim süreci genel olarak beş temel adımı içerir, bu adımlar aşağıdaki gibi gösterilebilir (Can, 1997:300–302).

Şekil 1.1. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Can, 1997: 302.

1.4.2.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz durumu, tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticiler bu sinyallere karşı duyarlı olmalıdır. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi, doğru şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesine bağlıdır (Akat v.d.; 1997:352).

Örgütlerin erken uyarı sistemleri aracılığı ile yakaladıkları verileri

kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurmaları gerekir. Kurulacak olan önleme ve koruma mekanizmaları, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verir. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için, erken uyarı sinyallerinin etkili bir biçimde izlenmesi zorunludur (Can, 1997:317).

Kriz yönetiminin ilkeleri, diğer stratejik planlama yöntemlerine benzer. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen sinyalleri dinlemek gibidir. Kriz sinyallerinin alınabilmesi, çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin kurulması gerekir.

1.4.2.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Krize hazırlık ve korunma aşaması, krizin ortaya çıkaracağı zararı önlemek amacıyla, örgütün birimlerini, departmanlarını ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir. Yöneticinin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer yönetici muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösterebiliyorsa, krize düşmeden, krizden kaçınmak mümkün olabilir.

Kriz yönetiminde “korunma yaklaşımı”, arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Özellikle tehlikeye yönelik krizlerde onun denge durumunun korunmasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır. Krizi önlemek için her şeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarla bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir (Dinçer, 1998:401).

Krize hazırlık ve korunma bir bakıma, potansiyel kriz durumlarından kaçmaktır. Krizden kaçmak için, dış çevreyi sürekli takip ve analiz etmek gerekir. Dış çevrenin analizi, çevresel şartları, örgütün kaynaklarının karşılayıp karşılamayacağını araştırılmasını gerektirir. Krizden kaçınmanın en etkin

yollarından biri, örgütün, istikrarlı denge politikalarının ve çevresel şartlara uyumunun sürdürülmesini sağlamaktır. Bu ancak gerekli input-output (girdi-cıktı yaklaşımı) akımını kolaylaştıran bir örgütsel yapıyla, açık sistem olarak örgütlenmekle başarılabilir (Tutar, 2000: 92).

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür; (Regester, 1989: 92).

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak,
- Örgütün krize girmesini önleyici politikalar geliştirmek, planlar yapmak,
- Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,
- Olası kriz durumlarından etkilenecek olanları belirlemek,
- Örgütün adıma gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,
- Tüm bu faaliyetleri test etmek, yine test etmek ve tekrar test etmek

1.4.2.3. Krizi Denetim Altına Alma

Erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği korunma mekanizmaları, yönetime, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlayacaktır. Erken uyarı sistemleri ile korunma mekanizmalarının uyumlu biçimde kullanılması ve bunların sağladıkları verilere uygun davranılması halinde orta vadede krizin denetim altına alınması olasılığı büyük ölçüde yükselecektir (Şimşek, 2001:320).

Bu aşamada üst yönetim gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemek üzere harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da krizden tamamen kurtulmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle, üst yönetim, kriz yönetiminin ilk aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır (Akat v.d.;

1997:353).

Krizi denetim altına alma aşaması, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını hem de krizi denetim altına almak amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmazsa, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkansız hale gelir. Krizi denetim altına alma, ancak denetlenebilir ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir kriz için mümkündür. Bunun mümkün olabilmesi için kriz yönetimi ekibinin gerekli eğitim düzeyinde olması gerekir. Kriz yönetimi için eğitim (Tutar, 2000: 90-92);

- Karar vericilerin, krizin gelişim ve sonuç aşamaları için neler yapacakları konusunda bilgili olmaları,
- Belirtiler, performans durumları ve belli kriterlerin kullanılması yoluyla, krizin tanınmasına yardımcı olmak,
- Krizden kaçmak için planlama teknikleri geliştirmek,
- Mümkün olabildiğince en iyi kriz yönetimi için yöneticilere gerekli beceriyi kazandırma tekniklerini içermek gibi çıkarılara hizmet etmelidir.

1.4.2.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması

Bir krizde hem aşılması gerekli zorluklar, hem de bu gerginlik ve güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar vardır (Batlaş, 1999: 65). Kriz durumları her zaman örgütsel amaçları ve hedefleri tehdit etmez. Bazı krizler, örgütsel değişme ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunar. Her kriz durumu, hem fırsat hem de tehdit unsurlarıyla birlikte oluşur. Yönetici tehdidi fırsata dönüştürerek, krizi örgüt için yararlı hale getirebilir. Bu bakımdan kriz, yetenekli yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden inşa etmesine imkân sağlar. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat krizi olarak görüp krizden yararlanmanın yollarını aramaktır. Bu bağlamda Krizin örgüt açısından olası yararları şunlardır (Tutar, 2000: 95).

- Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına imkan verir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur.
- Örgütün bütün unsurlarının yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerinin alınmasına imkan sağlar.
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.
- Krizler aynı zamanda, yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılmasını sağlar.

Krizlerin olumlu yönlerini tespit ederek kriz dönemlerinden fırsatlar yakalanabilir. Fırsatlar işletme lehine değerlendirilebilirse stratejik anlamda güç kazanacaktır.

1.4.2.5. Kriz Sonrası Uyum Süreci

Bu aşamada örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, organizasyonun yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden dizayn edilmesi, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir.

Krizin denetim altına alınması ve krizin derinleşme riskinin ortadan kaldırılmasından sonra bu kez örgüt, kriz öncesi istikrar durumuna hatta ondan daha iyi bir duruma getirilmeye çalışılır. Kriz süresince, örgütün kriz yönetimine göre oluşan iklimi, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir. Her şeyden önce, kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme ve otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekir. Kriz sonrası iyileştirme, örgütün tüm

yapı süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre bir yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir.

Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir (Tutar, 2000: 99):

- Tüm personeli kapsayacak biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilir ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılır.
- Liderler için geliştirme programları yapılır.
- Çalışma ortamı iyileştirilir, benchmarking yapılır.
- Başarılı personel, performanslarından dolayı ödüllendirilir.
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılır.
- “Kriz çözme ekipleri” “örgüt geliştirme gruplarına” dönüştürülür ve bunların eğitimleri sürdürülür.
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatlarının verilmesi sağlanır.
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

Kriz denetim altına alındıktan sonra, kriz sonrası duruma uyumlu olabilmek için çevresel, teknolojik meydana gelen bütün değişimleri almak gerekmektedir. Bu bağlamda meydana gelen değişimlerle ilgili olarak üst düzey yöneticiler ve çalışanlar bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir.

1.4.3. Kriz Yönetim Yaklaşımları

Kriz belirtilerinin ortaya çıkması ya da tespit edilmesi durumundan krize neden olan faktörlerin kaldırılması veya kriz ortamının bütünüyle engellenmesi işletmelerin kriz yönetim sürecindeki temel önceliklerinden birisidir. Dolayısıyla kriz durumlarında bir işletmenin temel amacının mümkünse kriz ortamına hiç

girilmemiş olmasıdır. Ancak alınan bütün tedbirlere rağmen kriz ortamına girilmişse, işletmenin krizi çözme yaklaşımı içerisinde bulunması ve kriz ortamından mümkün olan en az kayıpla çıkmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmesi beklenir (Akgemci, 2008: 454). Bu bağlamda, işletmelerin kriz yönetim faaliyetlerini krizden kaçma ve krizi çözme olmak üzere iki kısımda incelemek mümkündür.

1.4.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşım, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumaya yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.

Krizi önlemek için her şeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımayı mümkün olduğunca etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir (Dinçer, 1998:400).

Kısaca krizden kaçma yaklaşımında yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz süresince gerilim kaynakları azaltılmaya çalışılmalıdır.

1.4.3.2. Krizi Çözme ve Krizle Yaşama Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı

sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılanmalıdır.

Ayrıca; etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılarıyla teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir (Kupperman, 1975:1105).

Bu noktada önemli olan merkezileşmenin, yeni düşünceleri körelttiğini fark ederek, gerekli bilgi toplama ve karar alanlarını genişletmektir.

Kriz dönemleri, yöneticilerin yönetim becerilerine en fazla gerek duyulduğu dönemlerin başında gelir. Yönetici kriz zamanlarında, yönetim becerilerinin tümünü ortaya koyacak bir fırsat yakalar. Tüm örgütsel faaliyetlerde olduğu gibi, krizi çözme faaliyetleri de bir süreci izler. Krizi çözmek, her şeyden önce, örgütü krize iten nedenlerin tespit edilmesiyle başlar. Kriz nedenleri bütün yönleriyle tespit ve teşhis edildikten sonra, bunlar ortadan kaldırılarak, örgüt önceki istikrar durumuna kavuşturulur. Örgütü önceki istikrar dönemine kavuşturmak için kullanılacak çeşitli yöntemler takip edilebilir. Bunlardan bazıları şunlardır (Tutar,2000:96):

- Kısa süreli, esnek bir kriz çözüm planı oluşturmak,
- Örgütte krizin çözümü için, gerekli enformasyona nasıl ulaşılacağı konusunda çalışmalar yapmak, örgütü krizden çıkaracak verileri toplamak için model oluşturmak,
- Toplanan verileri işleyerek, sonuç almaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurmak, varsa sistemi yeni duruma göre geliştirmek,
- Süreçler arasındaki ilişkileri yeniden gözden geçirmek ve varsa aksaklıkları gidermek, reorganizasyon için altyapı oluşturmak,
- Süreçleri modülerize etmek, süreçler arasındaki bilgi akışı ve iletişimi kolaylaştırmaya çalışmak,
- Üst yönetime yardımcı olmak amacıyla görev ve sorumluluk

devretmeye hazır, yeterli ve yetenekli elemanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak,

- Kriz çözüm planını bir bütün olarak uygulamak ve yeni yönetimin ve yapının, enformasyon ve değişime açık olup olmadığını, beklenmeyecek gelişmelere uyum sağlayacak ölçüde esnek olup olmadığını kontrol etmek,
- Son olarak, uygulanan tedbirlerin genel bir değerlendirmesini yaparak, örgütü istikrar durumuna kavuşturmak amacıyla geliştirilen tedbirlerin uygulanmasından önceki durumla, uygulama sonrası durum arasında bir karşılaştırma yapmaktır.

Bir krize önceden hazırlıklı olmanın ve onu çözenin yollarından biri, kriz merkezleri kurmak, ihtiyat planları ve bütçeleri oluşturmak, gerektiğinde uygulamaya konacak yedek düzenlemeler oluşturmaktır. Kriz senaryoları oluşturarak, krize karşı erken uyarı sistemlerinin fonksiyonelliğini test etmek, krize karşı önceden hazırlıklı olmayı sağlar. Ayrıca kriz senaryolarıyla, kriz önleme ve kriz yönetme mekanizmaları üzerinde değerlendirmeler yapılarak, varsa eksiklikler ve aksaklıklar giderilmeye çalışılır (Öztürk, 2003:35).

Kriz yönetimi, yukarıda özellikleri üzerinde kısaca durulan örgütsel koşullar ve yüksek performanslı çalışanlar yanında, daha çok etkin bir liderlik anlayışı sayesinde başarılabilir. Etkin bir liderlik, liderliğin bireye ait bir nitelik olduğunu görmekten çok, örgüt içerisinde diğer fonksiyonlar gibi, bir fonksiyon olarak görmek ve buna uygun davranmakla mümkün olabilir. Lider, yönetsel ve örgütsel anlamda herhangi bir problemi veya krizi çözmeden önce, örgütün bütün unsurlarını kapsayan etkin bir örgüt içi analiz yapmalıdır. Bu sayede, lider problemin veya krizin kaynağının sistem mi, yoksa çalışanlar mı olduğunu anlayacaktır (Deming,1996:55). Krizin kaynağı belirlendikten sonra, bazı riskleri de göze alarak, gerekli kriz çözüm planları ve stratejileri oluşturmak, krizi çözenin ikinci adımını oluşturur.

1.4.4. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı etkili önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toparlayan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır.

İşletmeler için öncelikli olan krize maruz kalındığında krizi atlatmanın ve geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz ortamına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, krizi *fırsata* dönüştürebilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim ve kadro yapısının hazırlanmış olması önemlidir. Bununla birlikte, krize karşı planlama yapmak, krizden kaçışa yönelik amaç belirlemek, kriz rehberi hazırlamak ve krizi sezme yöntemlerini sağlıklı ve etkili bir şekilde kullanabilmek de kriz öncesi işletme yönetiminin kapsamı içerisinde ele alınmalıdır.

1.4.4.1. Krize Karşı Planlama Yapmak

"Yönetim geleceğe bakmaktır" sözü, iş dünyasında planlamaya verilen önemin derecesini belirtmektedir. Gerçekten, planlama yönetimin tümü değilse de onun en önemli yönünü oluşturmaktadır. Değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde yaklaşım değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın başarısı ile bağlantılıdır (Öztürk, 2003: 36).

Normal şartlar altında gelecek belirsizdir. Belirsiz geleceği tümüyle planlamaya kalkmak, planlamanın ruhuna aykırıdır. Kriz gibi belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda planlar ne kadar kapsamlı ve uzun süreli olursa, planın kendisinden beklenen yararı karşılama oranı o ölçüde azalır. Geleceğin tüm yönleriyle ortaya konamaması, planlamada esnekliği zorunlu kılar. Bu nedenle planlama yapılırken, hazırlanan planın organik bir sistem yaklaşımını esas alarak, planın uygulama süresince, koşulları karşılayabilecek ölçüde esnekliğe izin vermesine dikkat edilmelidir (Tutar, 2000:113).

Krizle karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek önemli bir avantajdır. Strateji tespit edilirken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir. Ayrıca, her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülür bir duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar belirli duruma dönüşürler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, gerekli olan noktalarda daha hassas belirlemeler yapılabilir. Buna rağmen bilinmeyenler kalıyorsa, bunlar da tecrübelerle yenilir (Qinn,1985: 83).

1.4.4.2. Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek

İşletmeler krizleri fırsata dönüştürebilmeleri veya krizlerden en az hasarla çıkabilmeleri için her şeyden önce içinde buldukları durumu belirlemelidirler. Yapılan iş, öncelikle neden yapılmaktadır? Ürün gruplarına göre pazar hedefleri, karlılık, pazar payı, istikrar ve işletmenin yaşamını sürekli kılmak gibi amaçların hangisi ya da hangileri önceliklidir (Ekonomik Trend, 1994,31).

İşletmelerin kriz şartlarında avantajlı olabilmeleri için öncelikle yaşamı devamlı kılma amacını edinmeleri gerekir. Öte yandan değer artışı, karlılık ve istikrar amaçları ile yaşamı sürekli kılma amacı arasında optimum bir denge sağlanmalıdır. Krizin en önemli nedenlerinden birisi denge bozukluğudur. Tek amaca yönelmek hatalıdır (Edward, 1996, 6).

İşletmeler kriz şartlarında avantajlı olabilmek için amaç belirlerken şu kriterleri göz önüne almalıdırlar (Öztürk.2003,38):

- Amaçların en önemlisi tüketici tatmini değil, tüketici beklentilerinin ötesine geçerek İhtiyaç yaratmak olmalıdır.
- Yatırımlarda bilgi ve tecrübenin en yüksek olduğu endüstri kolları tercih edilmeli, tecrübe sahibi olunmayan alanlardan uzaklaşılmalıdır.
- Büyüme politikası dengeli olmalıdır.
- İç talebe güvenmekten vazgeçilip, ihracat amaçlanmalıdır. Bu amaçla büyüme eğilimi olan ürünleri ve pazarları sürekli izleyerek, fırsatları değerlendirilmelidir.

- Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi yönü olanlar tercih edilmelidir.
- Satış artırma amacı yerine, üretim amacı ele alınmalıdır. Üretimde maliyet ve kalite yönünden iyileştirme amaçlanmalıdır.
- Global pazarlara girişte teknoloji yoğun üretim avantaj sağlayabilir, ancak teknoloji yoğun üretimin sabit maliyetleri artırıcı etkisi vardır. Rekabette avantaj sağlayabilmek ve kriz şartlarından az etkilenmek için, sabit maliyetlerin önemli bir kısmını değişken maliyete dönüştürmek gerekir. Özellikle şartların çok sık değiştiği dönemlerde teknoloji ağırlıklı bir yatırım söz konusu ise, sabit maliyetler azaltılamaz. İnsana yatırım değişken maliyettir. Satışların azaldığı kriz dönemlerinde malzeme maliyetlerini düşürerek, ücretleri ve çalışma saatlerini azaltarak, toplam maliyetleri aşağı çekip kan artırmak mümkündür. Uluslararası şirketler, teknoloji yoğun çalışmak yerine, işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere yatırımlarını kaydırarak küresel pazarlarda avantaj elde etmektedirler.

1.4.4.3. Kriz Rehberi Hazırlamak

İşletmelerin krizle karşılaştıkları zaman, aceleyle gelişigüzel hareket etmeleri yerine, kriz olmadan krize karşı acil önlem rehberi hazırlamalarında yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Kopyaları işyerinde, evde, arabada sürekli bulundurulur. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur (Tüz, 2001: 21).

- **Eylem planı:** Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içerisinde sürekli bulundurulur.
- **Telefon rehberi:** Telefon rehberinde işletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları, konuya göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları, medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefon

numaralan bulunur.

- **Telefon hattı:** **Kriz** döneminde kullanılmak üzere direkt telefon hattı hazırlanır. Bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.
- **İletişim:** **İletişim** için hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

1.4.4.4. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak

Krize yönelik oluşturulacak kriz yönetim ekibi (KYE) krizin yönetim ve kontrolünü yürütebilecek kişilerden oluşur. Kriz ekibi oluşturulurken, riski göze alabilecek, bilgili, sebatkâr ve çalışkan elemanların alınmasına özen gösterilmelidir. Kriz ekibinin başkanı örgütün en üst düzey yöneticisidir. Diğer üyeler ise bölüm yöneticileridir. Ekip başı olan yönetici gerekli görürse örgüt dışından kişilere de ekipte yer verebilir. Ayrıca her bir ekip üyesi için bir yedek belirlenmesi kriz anında bir takım terslik ve sürprizlere hazırlıklı olmak açısından gereklidir. Kriz ekibinde yer alacak kişilerin birçok alanda bilgi toplayabilme kapasitesine sahip olmaları gerekir. Bu alanlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Güneri, 1998, 252):

- Teknik uzmanlık, makine ve kaynaklar üzerinde tam bilgi.
- Satış ve müşteri ilişkileri, krizin etkileri ve pazarlamaya yansımaları.
- Örgütsel yönetim, çeşitli gruplar ve işlemlerin etkileşimleri.
- İnsan kaynakları, kimler, sonuç için önemli olacak hangi bilgi ve tekniklere sahiptir.

Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir. Kriz yönetimi için taktikler, kriz kontrol takımının oluşumunda belirlenir ve kriz yönetim ekibi her kriz durumunun taktiksel gerekliliklerini karşılamak için eğitilir. Kriz yönetim

ekibinin rolü şu şekilde ifade edilebilir (Öztürk,2003:39):

- Tüm kriz durumlarının çok yönlü öngörümlemesini yapmak,
- Kriz ile ilgili stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Prosedürleri ve politikaları uygulamak ve onları test etmek,
- Kriz süresince geniş kapsamlı yönlendirme temkinlerinde bulunmak.

Kriz yönetim ekibini oluşturan bireylerin aynı amaç ve hedefe tam olarak odaklanması gerekir. Bunu başarabilmek için de ekibin taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar (Tutar, 2000:157) ;

- KYE' nin görev ve amaçları, açık bir şekilde tespit edilmelidir. Çalışma atmosferi informal ve rahat olmalıdır.
- KYE'nin lideri, üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
- Ekip kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir. Ekip üyelerine verilen görevler, açık ve anlaşılır olmalı, görev, verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.
- Kararlarda konsensüsün sağlanmasına önem verilmelidir.
- Ekip, organizasyonda çeşitli birimlerle işbirliği içinde çalışmalıdır.
-

1.4.4.5. Kriz Öncesi Eğitim ve Motivasyon

Kriz bir değişimdir ve ilk aşamada önemli olan örgüt üyelerini bu değişime hazırlamaktır. Bu hazırlama faaliyeti işletme içinde personele, krizin nedenlerini, ne tür davranışlarla hangi sonuçlara ulaşılacağını ve ekip olarak hareket etmenin önemini açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmak şeklinde sağlanabilir. Ayrıca değişime yönelik olarak örgüt üyelerinin, pazarlama, üretim, ar-ge, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon ve iletişim konularında sürekli eğitilmeleri önerilmektedir.

İkinci aşamada krizle yakından ilgili olabilecek kişiler krize karşı hazırlanmalıdır. Kriz ekibinde bulunan kişilerin fiziksel, beyinsel ve psikolojik olarak özel eğitimlerle devamlı olarak olası bir krize karşı hazır tutulmaları

gerekir. Kriz ekibinin eğitimi için işletme dışı danışman ve psikologlardan yararlanılabilir. Eğitim yöntemi olarak, tartışma, uygulamalı grup eğitimi, toplantı, senaryo analizi gibi yöntemler kullanılabilir. Bunların dışında kriz anında iletişim yönünden kilit noktada bulunacak ve kamuoyuyla bağlantı kuracak kişilerin iletişim, insan ilişkileri, medyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler konularında önceden eğitilmiş olmalarında fayda vardır (ztrk, 2003: 41).

1.4.4.6. Sürekli İ ve Dış vre Analizi

İşletmelerin sürekli etkileşim halinde olduğu çeşitli i ve dış vre unsurları vardır. İşletmenin mal ve hizmetlerinden yararlanan tüketicisi ve müşterileri, işletmeye kaynak sağlayan hissedarlar ve ortaklar, aynı alanda faaliyet gösteren rakipler, bazı hükümet ve meslek kuruluşları ile dernek ve sendikalardan oluşan düzenleyici ve denetleyiciler ve bayiler işletmenin dış vresini oluşturur. Her türlü krizde olay yerine çok hızlı bir Şekilde ulaşma özelliklerini kimseye kaptırmayan medya da günümüzde işletmelerin ve örgütlerin etkileşim halinde olabilecekleri dış vre unsurları arasında gösterilebilir. İşletmenin alışanları ve iş görenleri ise işletmenin i vresini oluşturur.

İşletmenin sürekli analiz etmesi gereken bir de uluslararası vre vardır. Uluslararası vre analizinde dünyada işletmeyi ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmeler yakından takip edilir. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe dönük tahminler yapılır (Regester, 1989: 21).

Bu anlamda Batı toplumlarının büyük lde ABD' deki gelişmelerden etkilendikleri ne sürülmektedir. ABD ekonomisinde her on yılda en az bir durgunluk, otuz ya da altmış yıl arayla da büyük bunalım olmaktadır. Eğer nc on yılda ekonomi bunalımdan kurtulabilmişe, altıncı on yılda birikim nedeniyle çok büyük bir felaket yaşanmaktadır. Örneğin 1770'lerde bunalım olmuş, 1810'larda olmamıştır. Otuz yıl sonra 1840'larda ekonomi daha önce görülmemiş Şiddette bir kriz geçirmiştir. 1870'lerde yine büyük bir bunalım yaşamış ama 1910'larda böyle bir Şey olmamıştır. 1930'larda ise tarihin en büyük bunalımı meydana gelmiştir (Tz, 2001: 68). Benzer gelişmelerin Türkiye'de de yaşandığı

görülmüştür.

Her işletme çevresi ile interaktif bir ilişki içerisindedir ve varlığını sürdürmek için çevresindekilere yapılan etkinlikleri, üretilen yeni mal ve hizmetleri, işletmenin başarıları ve sorunları hakkında bilgi verilmelidir. Ayrıca, bu çevrenin beklentileri, şikâyet ve dilekleri ile kendi faaliyetlerinin paralel olmasına özen göstermelidir. İşletmenin başarısının ve başarısızlığını belirleyecek olan bu çevrelerin saptanması ve onlarla iletişimde olunması işletmenin varlığını sürdürmesi açısından oldukça önemlidir (Varol, 1993: 214).

İşletmelerin, faaliyetlerini dış kaynaklardan bağımsız olarak yerine getirmeleri mümkün değildir. Kaynak ihtiyacı, işletmeleri çevrelerine karşı bağımlı hale getirir. Yöneticilerin söz konusu bağımlılık derecesini ortaya çıkarması, dış çevre analizlerinde başvuracağı öncelikli faaliyetlerden biridir. Ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ayrı ayrı analizini yaparak, krizi önleme izleme ve yönetme konusunda, iç ve dış çevre analizlerinde yapılması gereken önemli işler arasındadır.

Gelecekteki bütün değişim ve gelişmeler bütünüyle tahmin edilemez. Çünkü gelecek belirsizdir. Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler sistematik biçimde bunları analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu değişimler beraberinde büyüme ve gelişme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri kısıtlama, sınırlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükleri de getirir. Sistematik bir biçimde çevresel analiz yapan örgütler, bu fonksiyonun önemini anlayamayanlara göre daha etkin ve verimlidirler. Ayrıca örgütler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi geliştirerek tehlikeleri zamanında önleyecek veya erken uyarı sistemlerinden elde edilecek veriler sayesinde korku ve kayıp krizlerini fırsat krizlerine dönüştürecek strateji ve politikalar geliştirebileceklerdir.

İşletmelerin yapmaları gereken dış çevre analizleri; ekonomik çevre faktörlerinin analizi, hukuki ve politik çevre faktörlerinin analizi ve teknolojik çevre faktörlerinin analizi olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir;

Ekonomik Çevre Faktörlerinin Analizi: Örgütün ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alanlardaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün

durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturur. Ekonomik çevre faktörleri analiz edilirken, milli gelirin yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, istihdam ve işsizlik oranları, ekonominin gelişme devresi, hükümetin ekonomik politikaları, fon ve kaynak kullanımı, dış ticaret ve ödemeler dengesi, makro ve mikro ekonomik göstergeler dikkatle incelenmelidir.

Hukuki ve Politik Çevre Faktörlerinin Analizi: Devletin ekonomik faaliyetlerin içerisinde yer alıp almaması veya ekonomik olaylara müdahale biçimi ve yoğunluğu, örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bir örgütün verimli ve karlı çalışma yeteneğine ters etki yapabilecek hükümet politikalarında bir değişikliğin riski, yatırımı caydırıcı bir etki yapar. Daha düşük bir politik riskin olduğu ortamlar, yatırımcının söz konusu ortamlarda yatırım yapmasına ilave bir katkı sağlar. Bu nedenle, iş ve vergi kanunları sendika ve toplu pazarlık, grev ve lokavt hakları, sosyal güvenlik düzenlemeleri, devletin teşvik ve destekleme politikaları, uluslararası ekonomik anlaşmalar, devletin ekonomik ve mali politikaları düzenleme şekli, çevreyle ilgili hukuki düzenlemeler gibi faaliyetler, hukuki ve politik çevre faktörlerinde yapılması gereken analiz alanlarıdır (Eren, 2000: 133).

Teknolojik Çevre Faktörlerinin Analizi: Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme ve değişimler, örgütler üzerinde örgütsel değişim için güçlü baskı yapan ve analiz edilmesi gereken bir çevresel faktördür. Örgütlerin etkin ve verimli çalışmaları kullandıkları teknoloji ile yakından ilgilidir. İşletmelerin kullandıkları veya kullanacakları teknolojilerin, bunların organizasyon yapılarını nasıl etkileyeceği, belirli teknoloji türleri için ne tür organizasyon yapı ve süreçlerinin daha uygun olacağı hususları, hızlı değişim sürecinde özellikle üst kademe yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken konulardır.

Değişimin en hızlı yaşandığı alan olan teknolojik faktörlerin analizi yeni üretim yöntem ve kalıplarını yalından takip etmeyi zorunlu kılmaktadır. Söz konusu koşullara adapte olamayan örgütler teknolojik çevre koşullarına uygun olmayan yapı ve süreçlerle çalışmak durumunda kalacaklar ve krizi önleme ve yönetmede başarısız olacaklardır (Tutar, 2000: 110).

1.4.4.7. Erken Uyarı Sistemi

Erken uyarı sistemi, örgütlerin plansız değişmeler karşısında, olası performansını ve başarı durumunu önceden tahmin edebilmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem sayesinde, işletmelerin mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yapılarak, muhtemel krizler için işletmeler hazır hale getirilir. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları oluşturarak, işletmeleri krize düşüren faktörlere karşı duyarlı hale getirerek, krizi önleme mekanizmaları geliştirmelerine yardımcı olur. Bu ise kriz karşısında işletmelere önemli bir avantaj kazandırır. İşletmenin erken uyarı sistemleri vasıtasıyla yakalanan kriz sinyalleri, "krizi önleme" ve "krizden korunma" mekanizmalarını harekete geçirir. Tepe yönetim, alınan sinyalleri anlamlı bir şekilde değerlendirerek, krizi önlemeye yönelik amaçları belirler. Alınan önlemlerin krizin etkilerini karşılamada yeterli olmadığı görülürse, zaman kaybetmeden yeni önlemler dizisi hayata geçirilmelidir (Tutar, 2000: 112). Bu bağlamda erken uyan sisteminin amaçları şunlardır (Bozkurt,1998, 115):

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşiminin incelenmesi.

Erken uyan sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate almak yerine, başarılı -başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir. Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu dört işlemin uygulanışı kısaca şöyledir (Keskin ve Özselçuk,1984:5-6);

- Aynı sektördeki işletmeler başarılı-başarısız olmak üzere gruplandırılır.
- Seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerindeki mali oranlarındaki gelişmelere bakılarak, işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarısız, hem de bunlara eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir.
- Her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonucunda, başarılı ve başarısız işletmeler arasında, başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren farklılaşmaya başladığı tespit edilir.
- Bu farklılaşmaların sebepleri, ayrıntısıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama gelecek krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda da yardımcı olacaktır.

Küçük problemlerin büyük krizlere dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne ve küçüklüğüne aldırmadan, onu erken bir uyan sistemi sonucu olarak görüp, hemen ortadan kaldırmak gerekir

1.4.5. Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, sistematik olarak adım adım verilecek kararlar, bu kararları uygulayabilecek ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlarda uygulanan yönetim politikalarının kriz dönemlerinde de uygulanabilmesi zordur ve rasyonel değildir. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısızlığa mahkûmdur (Tüz, 2001: 70).

Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı

bir şekilde uygulanması da önemlidir. Bir İngiliz çalışma grubu, kriz döneminde alınan önlemlere bakılmadan işletmelerin basanlarını karşılaştırmıştır. Aşağıdaki tabloda verilen bu karşılaştırma, aynı önlemlerle bazı işletmelerin başarılı, bazılarının ise başarısız olduklarını göstermektedir (Birsell, 1994: 6).

Tablo 1.1. Kriz Dönemi Önlemleri

İşletmenin Mücadele Yöntemi	Başarılı (%)	Başarısız (%)
Varlıklarını azaltmak	93	50
Yönetimi değiştirmek	87	60
Mali kontrolü sıkılaştırmak	70	50
Maliyeti düşürmek	63	90
Borçları yeniden düzenlemek	53	20
Pazar geliştirmek	50	50
Örgütsel değişikliğe gitmek	47	20
Ürün ve Pazar geliştirmek	40	30
Başka şirket satın almak	30	10
Yeni yatırımlara girmek	30	10

Tablodaki sonuçlara bakıldığı zaman varlıklarını azaltma yoluna giden işletmelerin %93 oranında başarılı olduğu görülürken, maliyeti düşürme faaliyetlerinin %90 başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir.

Krizin işletmeye etkileri olumlu yönde olup, örgüte hız kazandırabileceği gibi, olumsuz yönde olup işletmenin hayatını sona da erdirebilir. Yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu etkileri şu şekilde belirlenmiştir (Tüz, 2001: 71).

- Yeni pazar arayışları yaratır ve dış pazarlara açılma gereği doğurur.
- Kara geçme düşüncesi ağırlık kazanır.
- Maliyetlerde tasarrufun önemini ortaya çıkarır.
- Dış çevreyle iletişim artar.
- Öz kaynaklar önemli duruma gelir.
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar.
- Kriz deneyimi kazanılır.
- Ekip çalışması güçlenir.

- AR-GE ön plana çıkar.
- Yönetici ve iş gören arasında yakınlaşma sağlanır.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- İş gören işin ve işyerinin önemini daha iyi anlar.

Krizin olumsuz etkileri ise yine bu araştırmaya göre şunlardır;

- Kararların etkinliği bozulur.
- Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür.
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
- Yan sanayinin ilave yükleri artar.
- Finansal problemler yaşanır.
- İşten çıkarılma korkusuyla çalışanların motivasyonu azalır.
- Üretim planlaması yapılamaz, üretim tekniklerindeki iyileşme durur.
- Firma imajı zayıflar.
- Yatırımlar yarım kalır.
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur.

Kriz döneminde krizlerin olumlu sonuçlarından faydalanmak olumsuz sonuçlarından ise en az kayıpla sıyrılmak gerekir.

1.4.5.1. Krizin Boyutlarını Tespit Etmek

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Suçun ve suçlunun belirlenmesi için uğraşmak hiçbir zaman olumlu bir yaklaşım değildir. Sorumlu mercilerin saptanması daha ilerideki aşamalarda, durumun analizi ve gereken önlemleri tartışma zamanı geldiğinde geçerli bir davranış olabilir. Böyle anlarda bir suçlu aranması yalnızca zaman kaybına yol açmakla kalmaz, bunalımın kökeni ne olursa olsun, sorun çözümlendikten sonra bile kalıcı kişisel huzursuzluklar yaratırlar. Kişiler kendilerini koruma içgüdüleriyle tepki gösterirler, başkalarını suçlarlar. Sakin

zamanlarda söylenmeyecek sözler bu gerilimli ve heyecanlı anda sarf edilebilir. Krizin patlak verdiği ilk anlarda değerlendirme yapabilmek, çözümde önemli rol oynayabileceği gibi, ileride çıkabilecek insan sorunlarını da büyük ölçüde önleyebilir. "Sorumlu kim?"yanlış bir yaklaşımdır. "Nasıl oldu?"ise temel etkeni bulmaya yardımcı olduğu oranda, yararlı bir sorudur. Sonuca gitmede yararlı olacak sorulardan bazıları şunlardır (Tack, 1998: 20):

- Durum ne kadar kötü?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana etkeni ne?
- Seçenekler neler?
- Elimizdeki seçeneklerin hangileri aynı anda geçerlidir?

1.4.5.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

İşletmeler planlama ve yönetme konusunda tecrübe sahibi olmakla beraber, planlar yerle bir olduğunda ortaya çıkacak kargaşaya alışkın değillerdir. Amerika'da en büyük 500 kuruluşun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin %89'u krizin ölüm ve vergi gibi kaçınılmaz bir olgu olduğunu kabul etmektedirler. Ancak %50'si hazırlanmış bir kriz planı bulunmadığını belirtmektedir. Kriz planı olan işletmelerin kriz sürecinin, kriz planı olmayan işletmelerden daha kısa sürdüğü ortaya konmuştur. Kriz planı olmayanlarda süre, kriz planı olanlarınkinden 2–2,5 kat daha uzundur(Fink, 2001: 95).

Kriz planı hazırlarken şu konuların analizi yapılmalıdır (Tuz, 2001:144–145).

- Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülere ışığında çalışmalıdır.
- Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir önkoşuldur.

- Krizin erken uyanlarına aldırmama eğilimi, "kriz bize dokunmaz" sendromu kötü bir son hazırlayacaktır.
- Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir.
- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi, bölücü de olabilir.
- Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Altın çağını yaşayan organizasyonların kriz çekimine girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk safhaları hissedilmez. Dikkatli olunmalıdır.
- Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir.

Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde yanan ateşe benzer. İlk tehdit atıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır. Kırtan fazla şirket üzerinde yapılan araştırmaların sonucunda bir kriz yönetim planının temel olarak şu kısımlardan oluşacağı saptanmıştır (Tack, 1998:27–29).

Kriz Ekibi: Kriz yönetim planında problemler ve yöntemler tartışılmadan önce kriz ekibinin tüm üyeleri listelenmelidir. Bu çok önemlidir, çünkü bazı krizlerde problem çözülmeden, karar alınmadan önce etkili bir iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Öncelikle, kriz anında kimin karar vereceği konusundaki karışıklığı ortadan kaldırmak için, sorumlu olan alan ve departmanların belirtilmesi gerekir, ikinci olarak, yedek personelin listesi önem derecesine göre yapılır. Daha sonra da ekibin geriye kalan kısmı listelenir. Bir kriz oluştuğunda kriz yönetim lideri, hangi aktiviteyle, kimin ne zaman sorumlu olacağına dair bir belge hazırlamalıdır. Lider işleri vardiyalı olarak parçalayarak bu baskıyı azaltmalıdır. Özellikle çok uluslu organizasyonlarda oluşan krizlerde bu çok önemlidir. Dünya çevresindeki ilgili bölümlerden çağrılar gündüz ve gece herhangi bir saatte gelebilir. Birçok kriz yönetim planında hangi bölgede, kiminle iletişim kurulacağı belirlenmiştir.

Kriz Değerlendirmesi: Kriz yönetim planının kriz değerlendirme bölümü fazla detaylı değildir. Bu bölümde örgütün başına gelebilecek kriz çeşitleri tartışılır. Kriz yönetim planının yazarı (ya da yazarları), olabilecek bütün kriz çeşitlerini (endüstriyel sabotaj, doğal afet, kimyasal sızıntı vb.) gözden

geçirmelidir. Özellikle de gerçekleşme olasılığı fazla görülen krizlere ağırlık verilmelidir. Bu şekilde hazırlanacak bir liste, gelecek yöneticilerin ya da kriz planına sonradan katılan kişilerin eğitiminde faydalı olacaktır.

Özel Bilgiler: Kriz yönetim planında, kriz ekibindeki yöneticilere bazı bilgilerin gizliliği ve bu bilgilerin CEO'nun izni dışında hiç kimseye açıklanmayacağı hatırlatılmalıdır. Güvenilir yöneticilerin, araştırmacı ya da habercilere yardım etmekte hevesli tavırlarda, kriz anında acele bilgiler verdiği ve daha sonra bu bilgilerin yanlış olduğu öğrenildiği birçok durum olmuştur.

Hareket Adımları: Kriz yönetim planı kriz boyunca tüm ekip üyelerinin cevaplayacakları şu soruların içermelidir;

- Şirket CEO'su ya da yetkilisi ile kontak kuruldu mu?
- İlk 48 saat içinde medya ile kimler ilgilenecek? Bu görev için 2. kişi belirlenmeli ve 20 saatlik periyotlarla değişmelidirler. Şirket için ne kadar az sayıda kişi konuşursa o kadar iyi olur. Böylece basit ve bütün açıklamalar yapılmış olur. Çok sayıda yöneticinin konuşup, farklı fikirler beyan ederek, farklı bakış açıları sunduğunda, şirketin imajı zedelenebilir.
- Hangi noktada şirket avukatı aranmalıdır?
- Kriz nedeniyle oluşabilecek ani bir kampanya veya işten çıkarma durumunda oluşabilecek protestolara karşı sendika yöneticileri ile kontak kuruldu mu? Basın toplantısı gerekli mi?
- Mağdur olan kişinin (yahut kişilerin) ailesi ile kontak kuruldu mu? Birçok durumda aile fertleri kaza haberini şirket yerine televizyon ya da radyodan öğrenmektedirler. Kriz yönetim ekibi, mağdur ailelerin evlerini ziyaret edecek şirketi temsilcisini seçmekte hızlı davranmalıdır.
- Çalışma alanının herhangi bir bölgesini ya da parçasını kullanıma kapatmak gerekli mi?
- Mobil bir ofis veya kriz iletişim merkezi kurmak gerekli mi?

- Zararın boyutu ve miktarı nedir?
- Şirket için önemli pozisyonlardaki kişilerle kontak kuruldu mu?

Bu bilgilerin ve prosedürlerin bulunduğu bir kriz yönetim planı hazırlamakla kriz anında en etkili şekilde durum kontrol altına alınır. Kriz anında kaybedilecek en ufak bir zaman şirketin kaderinde önemli bir rol oynar.

Medya İlişkileri: Daha önce de bahsedildiği gibi, kriz boyunca bir kişi medya ile görüşme yapmalıdır. Kriz yönetim planında, medya ilişkileri aşağıdaki hususlar doğrultusunda önem taşımaktadır.

Kriz yönetim planında medyadan gelen görüşme isteklerinin halkla ilişkiler direktörüne iletilmesi gerektiği açıkça belirtilmelidir. Medya ile sıkça görüşme yapacak olan halkla ilişkiler direktörü, öncelikle üst yönetimin danışmanlığında şirket adına yapacağı açıklamaları belirlemelidir.

- Krizle ilgili gazetelerde, dergilerde ve televizyonlarda çıkan tüm haber kupürleri ya da kayıtları toplanmalıdır
- Halkla ilişkiler sözcüsü her zaman iki yönlü bir bilgi akışı sağlamaya çalışmalıdır. Birçok durumda, haberciler, yerel ve özel kuruluşlarla ya da rakip şirketlerle irtibat kurmuşlardır. Bu nedenle, sözcü de habercilere konuyla ilgili ne tür bilgiler elde ettiklerini sormalıdır. Bu tür bir yaklaşım uygun olur.
- Kriz yönetim planında, basın görüşmesinde şirketle ilgili hangi yazılı belgelerin gösterileceği belirtilmelidir. Bu belgeler şirketin yıllık raporu, üst yönetimin biyografisi, krizin çözümü ve yapısı hakkında açıklamaları içerebilir. Kriz yönetim planında tüm kriz ekibine ve medyayla görüşen sözcüye tüm demeçlerde ve basın görüşmelerinde her zaman olumlu konuşmaları gerekliliği vurgulanmaktadır.
- Kriz yönetim planında sözcünün kriz boyunca şirketi etkili biçimde temsil edebilmek için yararlanacağı kaynaklar detaylandırılmalıdır.

Finansal ve Yasal Hususlar: Kriz yönetim planı, şirketin karlılığı ve geleceğini tehlikeye atabilecek ciddi bir terslik olduğunda, şirketin önünde ne gibi

seçenekler olduğunu belirtmelidir. Kriz yönetim planının finansal ve yasal bölümü ayrıntılı bir biçimde ele alınmalıdır ve yasal danışmanlar tarafından tasdik edilmelidir.

1.4.5.3. Kriz Dönemlerinde Personel Politikası Geliştirmek

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir, mevcut yönetici işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi ya da danışmanı atamak daha uygundur (Tuz, 2001,98).

Kriz dönemi politikasında ilk akla gelen uygulama kadro yapısını küçültme yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. Bu nedenle Volkswagen'de işten çıkarma yerine çalışma günlerini azaltmak ve buna paralel olarak ücretlerde indirim gitmek yolu uygulanmıştır. General Motors ise kriz olan ülkeden, olmayan ülkeye elemanlarının bir kısmını kaydırma kararı almıştır. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülebilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir (Tuz, 2001: 99);

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.

- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirilmesi sonuçlarına göre çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmalarına özen gösterilmelidir.

1.4.5.4. Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak

Kriz dönemlerinde emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybına yol açabilir. Acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişilerle görüşülebilir. İşletmelerde, kriz dönemlerinde karar mekanizmasının hızlı işlenmesini sağlamak ve yürütmeyi kolaylaştırmak için merkezi bir yapılanmaya gidilmesi yani yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaşmasında fayda vardır(Sabuncuoğlu; 1994, 36). Krizlerin en önde gelen özelliklerinden birisi, dallanıp budaklanmaları ve genellikle işin tam bir çıkmaza sürüklenmesidir. Böyle dönemlerde astlar, işin başında ne yaptığım bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar.

Kriz dönemlerinde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önemlidir (Öztürk, 2003: 48);

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir. Umulmayı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağı düşünerek hareket edilmelidir.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olunmalıdır.
- Medya ile ilişkilerin güncelleştirilmesine önem verilmelidir.
- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşılmamak, gitmelerine izin verilmelidir.

Yürütmede dikkate alınacak bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu bir krizin, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de söz konusu olabileceğidir. Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek

değerlendirmek, aynı hataların yapılmamasını ya da onların hatalarının fırsata dönüştürülmesini sağlayacaktır (Tüz; 2001:101).

Kriz dönemlerinde yürütmeyi sağlamada, karar destek sisteminden de yararlanmakta fayda vardır. Karar destek sistemi, üst düzey yöneticiye ya da birden fazla yöneticiden oluşan gruba, (bu grup kriz yönetim ekibi olabilir) özellikle yan yapısal nitelikteki sorunların çözümünde, bilgi ve öneriler sağlayarak destekleyen sistemdir. Karar destek sistemi, karar vericinin yerini almaz; sadece yapısal olmayan ve yarı yapısal kararlarda ona destek sağlar. Karar destek sistemlerinin kararların alınmasını destekleme yöntemleri üç aşamalı olarak ele alınabilir (Tutar, 2001:122.).

- Sorunun tespit edilmesi,
- Çözüm önerileri geliştirme ve test etme,
- En iyi çözümün seçimi ve uygulanmayışı,
- Karar destek sistemi, özellikle kriz ortamlarında zamanı değerli ve kıt olan yöneticiye, sorunların çözümünde en uygun kararları alabilmesinde, matematiksel modeller sunarak, onu destekler.

1.4.5.5. Kriz Dönemlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler

Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısızlığa mahkûmdur. Bundan dolayı normal dönemlerin şartları ile kriz dönemlerinin getirdiği şartlar iyi ayırt edebilmeli, kriz ortamlarının ve beraberindeki iletişimin yönetilmesine özen gösterilmelidir. Dünya tarihinin yaşadığı en büyük felaketlerden biri olan 11 Eylül saldırılarının ardından tanık olunan ve dünyada yönetim konusunda ekol olarak gösterilen ABD'de yaşanan bir olay bu hususa hala yeterince özen gösterilmediğini ortaya koyan küçük bir örnektir;

“Olaya göre; 11 Eylül saldırılarından bir gün sonra, merkezi Los Angeles'da olan büyük bir şirketin genel müdürü, yıkılan ikiz kulelerdeki New York ofisi çalışanlarına gönderdiği mesajda, "Bir önceki gün tanık olunan vahim olayın herkeste derin izler bıraktığını, o ofisteki şirket çalışanları ve yakınları için

de durumu böyle kabul ettiklerini" bildirirken, "New York ofisi çalışanlarının ertesi gün izinli olabileceklerini, ancak bu izinlerinin yıllık izinlerinden düşüleceğini" belirtmeyi ihmal etmiyordu”!

İletişimci gözü ile bakıldığı zaman, krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerekir. Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi krizle ilgili olabilecek gruplar (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, ikincisi de çalışanları bilgilendirmektir. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır.

1.4.5.5.1. Kriz Odası ve Acil Bilgi Merkezi Oluşturmak

Kriz odası, işletmenin tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme ve karar verme amacıyla bir araya getirilmesini sembolize eder. Kriz odası bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş karar analiz programlar, tepegöz, video, slayt, tahta, yazım için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni ile birlikte daima hazır olmalıdır. Kriz durumlarında, konu ile ilgili kriz ekibi bu odada toplanır. Krizle ilgili tüm bilgiler buraya akar, bu bilgiler hemen değerlendirilerek gerekli kararlar verilip stratejiler geliştirilir. Kriz odası yöntemi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişi ile birlikte hemen karar verilip uygulamaya geçilmesini sağlayarak yürütmeyi hızlandırıcı etkisi vardır (Öztürk, 2003: 51).

Kriz dönemlerinde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olan çeşitli gruplarla iletişimin kurulduğu, kriz odası bünyesinde acil bilgi merkezi adında bir iletişim merkezi oluşturulmalıdır. Bu merkezde işletme dışından gelen bilgiler değerlendirilerek, kriz odasının sözcüsüne veya halkla ilişkiler temsilcisine iletilir. Kriz odasından gelen bilgiler de aynı kişiyle, bilgi merkezine gönderilir. Bilgi merkezinden medya, tüketiciler, devlet gibi ilgili kesimlere gerekli olan yazılı ve

sözlü açıklamalar yapılır. Bu şekilde kriz ekibinin doğrudan bilgi alışverişiyle zaman kaybetmesi önlenmiş olur.

1.4.5.5.2. Halkla İlişkilerden Yararlanmak

Halkla ilişkiler politikası işletmeyi yakın çevresine, ülkeye ve ekonomiye katkıları açısından tanıtan, karşı propagandayı bastıran ve onlara fırsat tanımayan işletmeye sempati ve itibar kazandırma faaliyetlerini içerir. Halkla ilişkiler tekniğinden kriz dönemlerinde yararlanmak için başta çalışanlar olmak üzere, ortaklara, tüketicilere, sendikalara, satıcılara, bayilere ve tüm kamuoyuna basın yayın aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ile alınması düşünülen önlemler hakkında doyurucu, doğru ve net bilgilerin verilmesi yoluyla onların desteğini kazanma yoluna gidilmesi gerekir.

Kriz döneminde sesini duyuramayan, ortalıktan kaybolan veya felaket tellallığı yapan bir işletmeye hiç kimse güvenmez. Bu dönemlerde, geleceğini planlayan, mevcut kriz ortamına rağmen ürün ve hizmetine güvenerek misyonunun arkasında duran işletmeler görülmek istenir. Bu aşamada halkla ilişkilere çok önemli görevler düşmektedir. Ekonomik kriz ortamlarında alternatif iletişim araçları kullanılmalı, ekonomik krizle bağlantılı işletme imajını güçlendirici mesajların verilmesini sağlayacak yaratıcı fikirler geliştirilmeli ve bunların içi doldurulmalıdır. İçinde bulunulan durumdan çok farklı mesajlar vererek gündemi meşgul eder ve verilen mesajlarla çelişkili hareket tarzları belirlenirse, kalıcı olumsuz imaj yerleştirmesine neden olunabilir.

Yeni ekonomi dünyasının gereği olarak ekonomik kriz dönemlerinde zamanın, dikkatin, enerjinin ve paranın %70'ini "harika müşteri deneyimleri" yaratmak, %30'unu da bunları duyurmak için harcanmalıdır. Harika müşteri deneyimi yaratmak ve fısıltı gazetesini çalıştırmak, bu dönemde yapılacak en güzel halkla ilişkiler çalışması örneğidir. Bu çalışmaların, toplumun kaynaşmasına yönelik sponsorluk çalışmaları, ürün veya hizmetin kesintisiz devam ettiğini yansıtacak reklam çalışmaları, hedef kitlelere yönelik gelecek planlarının aktarılması gibi aynı paralelde yürütülen çalışmalarla desteklenirse kriz sonrası,

işletme hayal edilmesi güç noktalara ulaşabilir.

1.4.6. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısı, kriz sonrası işletme yönetim yapışım oluşturur. Bir taraftan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer taraftan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar tespit edilir. Her zaman krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek mümkün olmayabilir. Bundan dolayı gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesi, yeni krizlerden olumsuz etkilenmemek açısından önemlidir.

1.4.6.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası yapılacak ilk iş, durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. Kriz boyunca ekip yorucu bir tecrübe geçirmiştir. Bazıları bundan büyük yararlar sağlamışlardır. Gerginlik anında sakin kalabildiklerini ve etkin olabildiklerini görmüşlerdir. Zorluğa göğüs gerip onu yenmenin verdiği huzur içindedirler. Başarılı olan meslektaşlarına karşı saygıları ve hayranlıkları artmıştır. Ekiple daha fazla kaynaştıklarını hissetmektedirler. Bu doğrultuda krizin çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin saptanması ve olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmalıdır.

1.4.6.2. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeği ve Yeni Amaç Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığı koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir.

Karşılıklı güveni sarsıcı bir kriz döneminden sonra, önceden belirlenen

hedefleri daraltmak sık rastlanan bir tutumdur, iyimserlik azalır. Bir zamanlar gerçekleşmesi mümkün gibi görünen hedefler, imkansız gibi sayılır. Yöneticiler hedeflerinin bazılarını katı bir biçimde terk ederken bazılarını da iyice küçültürler. Bu son derece yanlış ve zararlı bir tutum olabilir. Kriz sonrası durum analizi yapıp, faaliyet ölçeğinin belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Hedeflerin zorluk dereceleri kademeli olarak artırılmalı, gerçekleştirmeleri giderek uzun vadede ve daha fazla çaba gerektirecek şekilde planlanmalıdır. Uzun vadeli hedefler, varılması zor ve uzak gibi görülebilirler. Bu yüzden yapılacak şey, ana hedefe yönelik alt hedefler saptama olmalıdır. Belirlenen hedefler, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanmalı, izleyen zaman dilimlerinde amaçlanan alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır.

1.4.6.3. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Krizin aşıldığından emin olduktan sonra kriz öncesi yönetim yapısına dönmelidir. Bu çerçevede merkezi yapılanma terk edilerek yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım genişletilmelidir. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalı, denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalı ve uygulanmalıdır.

Kriz öncesi yönetim yapısına dönülürken yukarıda belirtilenlerin dışında şu faktörler de sağlanmalıdır;

- Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış olanlardan yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- Çevredeki, sektördeki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere erken uyan sistemi yeniden kurulmalıdır.
- Değişimin zamanlamasını kaçırmadan planlı değişim yapılarak, kan sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Bir sonraki muhtemel krize kadar, personelin düzeyini yükseltmek amacıyla, eğitime yatırım yapılmalıdır.

Sonuç olarak, kriz işletmelerin ani gelişen olaylar karşısında tepkisiz kalma durumlarıdır. İşletmeler krizlere neden olan iç ve dış kaynaklı faktörleri iyi analiz ederek kriz sürecini değerlendirmelidirler. Kriz dönemlerine uygun kriz yönetim planları oluşturularak krizler fırsata dönüştürülmelidir. Ayrıca, kriz dönemlerinde medya ilişkileri etkin kullanılarak işletmenin imajı düzeltilmelidir ve örgüt kriz sonrası oluşan yeni düzene hızla uyumlaştırılmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ VE OTEL İŞLETMELERİNİN KRİZLERE KARŞI UYGULADIKLARI STRATEJİLER

Bu bölümde; turizm sektörünün yapısı ve özellikleri, turizm işletmelerinin tanımı, turizm işletmelerinde kriz kavramı, etkileri ve konaklama işletmeleri açısından kriz kavramı ve kriz yönetimi konuları üzerinde durulacaktır.

2.1 Turizm Sektörünün Tanımı, Yapısı ve Özellikleri

Turizm kavramı, eğer yalnızca seyahat olayı olarak kabul edilecek olursa, bu olayın geçmişinin belki de insanlığın geçmişi kadar eski dönemlere uzandığı söylenebilir. Bir endüstri ve toplumsal olay olarak kabul edildiğinde ise, turizm olgusunun 20. yüzyılın başlarında bugünkü anlamı ile ortaya çıkmış olduğunu belirtmek gerekmektedir (İçöz, v.d, 2002: 1).

Turizm ve seyahat kavramının ilk tanımı, 1905 yılında E.Guyar-Freuler tarafından yapılmıştır. Seyahat kavramını ‘gittikçe artan dinlenme ihtiyacının, ticaretin ve endüstrinin gelişmesinin ve ulaşım araçlarının artmasının sonucu olarak insan topluluklarının çeşitli ilişkiler kurmalarına dayanan önemli bir olay’ şeklinde tanımlayan Freuler’den günümüze turizm kavramının değişik tanımları yapılmıştır.

Turizm, insanların birtakım ihtiyaçlarını karşılamak üzere en az 24 saat bir gece konaklamanın gerekli olduğu bir yer değişim hareketidir.

Diğer bir tanımda ise turizm; insan psikolojisinin sonucu olarak ortaya çıkan yer değiştirme, değişiklik, kaçma ya da uzaklaşma olayıdır (Akat, 2000:3).

Bu bağlamda Turizm sektörü kısaca, seyahate çıkan insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretilen mal ve hizmete ilişkin özel yatırıma veya kamuya ait işletmelerin bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle turizm sektörü; konaklama, ulaşım, yeme-içme, biletleme, tur satış hizmeti, alışveriş, araç

kiralama (rent a car), enformasyon ve v.b ihtiyaçları sunan işletmelerden oluşmaktadır.

Günümüzde büyük kitleleri ilgilendiren bir olgu haline gelen turizm sektörünün yarattığı ekonomik, toplumsal, kültürel ve politik etkiler; gerek ülkelerin kendi bünyeleri gerekse uluslararası ekonomik ve politik ilişkiler açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Uluslararası turizm sektörünün değişik kesimleri birbirleriyle bütünleşmekte, sektörün sahiplik yapısı değişmekte, çok uluslu dev turizm şirketlerinin pazara egemen olduğu bir sektör yapısı yaratılmaktadır (Gee 1994: 6-7).

Turizm sektörü, II. Dünya Savaşı'ndan sonra özellikle seyahat sektöründeki gelişmelere bağlı olarak hızla gelişmiş, turizmde merkezi rezervasyon (CRS) sisteminin yaygın olarak kullanılması ile daha geniş halk kitlelerine ve uzak mesafelere yayılmıştır. Sektörde yaşanan yatay ve dikey birleşmeler Ulusal ve uluslararası düzeyde birçok yatırımcının iş hacmini geliştiren, ülkeye döviz kazandıran, istihdama katkısı olan bu etkilerin sonucunda; ülkelerin dikkati bu ekonomik faaliyet üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.

Endüstrinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, insanların serbestçe kullanabilecekleri boş zamanlarının çoğalması, turizm sektörüne, tarihte insanların ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir şekil vermiş ve yaşadığımız yüzyılın sosyal ve ekonomik olayı niteliğini kazanmıştır (Olahı ve Timur 1988, 17).

Turizm sektörü; Türkiye açısından, ekonominin giderek önemli bir sektörü haline gelmiştir. Ülkede yarattığı ekonomik gelir, istihdam ve yatırım olanakları ile doğrudan ve dolaylı olarak Türkiye ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, turizm sektörünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Yılmaz, 2004: 66):

- Turizm sektörü büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde otomasyon, ancak belirli bir ölçüde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, turizm sektörünün ilk özelliği 'emek-yoğun' bir sektör olmasıdır.

- Turizm sektörü son derece çeşitli ve büyük boyutlu yatırımların yoğun olduğu bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Bu yatırımlar genellikle, çok amaçlı alt yapı yatırımları, doğrudan doğruya turizm amaçlı alt yapı yatırımları, üst yapı yatırımları ve tamamlayıcı yan turistik yatırımlar olarak sınıflandırılmaktadır.
- Turizm sektöründeki bütün yatırımların boyutları, sektöre ağır bir endüstri özeliği verdiği gibi, alt ve üst yapı ile yan hizmet yatırımlarının kapsamı, sektöre aynı zamanda bütünleşmiş bir endüstri özelliği kazandırmaktadır. Diğer bir deyişle, sektörün başarısı, böyle bir bütünleşmeyi gerektirmektedir. Sektörde statik unsuru oluşturan konaklama, yiyecek, içecek, eğlence ve tamamlayıcı hizmet sunanlar gibi yatırımcı elemanlarla, dinamik unsuru oluşturan turizm araçları arasında sıkı bir bağın kurulması gerekmektedir
- Turizm sektöründe hizmet üretilmektedir. Hizmet üretimi de, kendisine özgü bir takım özellikler taşımaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi fark edilebilir
- Öncelikle hizmetin soyut bir özeliği bulunmaktadır ve turistik tüketiciye sunulan hizmetin sağladığı tatmin de soyut olmaktadır. Bu durum, hizmet sunumunun standartlaştırmasını zorlaştırmaktadır. Herhangi bir ürüne sahip olmanın sağladığı fayda ürünün fiziksel özelliklerinden kaynaklanırken; hizmetin sağladığı fayda, hizmet sunulurken gösterilen performansın niteliğinden kaynaklanmaktadır.

a) Sektörde üretilen hizmetlerin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Bir turistik ürün olarak hizmetin, üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu bulunmaktadır. Hizmet üretimi, insanlar arasında karşılıklı ilişkiler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Endüstri ürünlerinin üretimi sırasında kalite kontrolü yapılabilirken, hizmet ürünlerinde bu kontrolü yapmak olanaksızdır. Ayrıca, hizmet ürünlerinin üretimi sırasında, tüketiciler üretim sürecinin bizzat içinde yer aldıklarından, üretim sırasında meydana gelen aksaklıkların giderilmesi zordur

b) Sektörde üretilen hizmet ürünlerinin üretildiği anda satılması zorunlu olduğundan, hizmet ürünü bekletilemez ya da stoklanamaz bir özellik taşımaktadır.

- Turizm sektörünün bir diğer özelliği, turistik tüketicilerin satın almayı istedikleri ürün ya da hizmeti önceden görme ya da deneme şansına sahip olmamalarıdır. Hizmet ürünlerine karşı tüketicilerin talebi, bireylerin ya da yakınlarının daha önceki deneyimlerine, tavsiyelerine ve tanıtımın etkisine bağlı olmaktadır.
- Turizm sektöründe arz, kısa dönemde elastik olmayan bir özelliğe sahiptir. Bunun nedeni, turizm işletmelerinin ‘sermaye-yoğun’ bir özellik göstermesidir.
- Sektör, turizm talebinin esnek olması ve öngörülenmesi son derece güç olan ekonomik, politik koşullara bağlı olması nedeniyle, talep dalgalanmalarından anında etkilenmekte ve bu durum da sektörün risk düzeyini yükseltmektedir.
- Diğer sektörlerde üretilen temel mal ve hizmetler tüketiciler tarafından çoğunlukla gereksinimlere göre oluşan mantıksal ve rasyonel davranışlarla satın alınmakta, ancak turizm sektöründe; turistik mal ve hizmetlerin genellikle insanlar için lüks tüketim olarak algılanması nedeniyle, gösteriş, statü, marka imajı ve modaın etkisi gibi irrasyonel davranışlarla satın alma daha ağır basmaktadır.
- Diğer sektörlerde malların fiziksel olarak dağıtımı ve taşınması söz konusu iken, turizm sektöründe endüstriyel ürünlerin tersine bir dağıtım akışı söz konusudur. Diğer bir deyişle, tüketici hizmetin üretildiği yere taşınmak zorundadır.
- Turizm sektörü, günümüzde, gelişmekte olan ülke ekonomileri açısından ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisi durumundadır.

2.2. Turizm Sektöründe Kriz Kavramı ve Kriz Ortamlarının Oluşumu

Kriz kavramının tanımı, turizm sektöründe kapsadığı alan ve yarattığı etkiler nedeniyle yapılan genel tanımlamalardan farklılık göstermektedir. Turizm sektöründe krizler en çok ürüne olan talebi olumsuz bir biçimde etkilemektedir.

Bu açıdan ele alındığında, turizm sektöründe yaşanan krizlerin şiddetini anlayabilmek için farklı açılardan incelemek gerekmektedir. Bunlar; krizin turizm talebi üzerindeki etkisinin şiddeti, coğrafi alan üzerine yayılma ve etkisinin süresi şeklinde sayılabilir (Pizzam, 1999:34).

Turistik destinasyonlarda gerçekleşen kriz ortamları talep üzerinde farklı etkiler yaratabilmektedir. Nadir görünen ve önemsiz kabul edilebilecek suçlar talep üzerinde geçici düşüşler yaşanmasına neden olabilmektedir. Ancak olay sürekli bir hal aldığına (terör ya da savaş gibi) talep tamamen ortadan kalkabilmektedir.

Coğrafi alan üzerine yayılma açısından baktığımızda, yerel gerçekleşen bir olayın uluslararası etkilerinin gerçekleşebilmesi söz konusudur. Örneğin, 11 Eylül 2001 tarihinde Amerika'da gerçekleşen İkiz Kuleler saldırısı sonucunda tüm dünyada hava yolu şirketlerine karşı bir güvensizlik ortamı oluşmuş, uçak rezervasyonlarında ve biletlerinde yoğun iptaller gerçekleşmiştir. Önemli olan krizin etki süresinin uzun ya da kısa oluşu değil, gerçekleşme sıklığıdır. İsrail, Kıbrıs, Eski Yugoslavya, Irak gibi bölgelerde genel istikrar sağlanamadıkça, turizm hareketlerinin de normale dönebilmesi olanaksızdır (Dallaryan, 2006: 25).

Kriz ortamının turizm talebi üzerindeki etkisine kısaca değindikten sonra turizm sektöründe kriz kavramının tanımı şu şekilde yapılabilir.

Turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getiremedikleri ya da varlıklarını devam ettiremedikleri, turizm talebinin ve bölgesel ekonomik canlanmanın azalmasına neden olan olaylardır (Hacıoğlu v.d, 2004: 42).

Turizm sektöründe krizler birincil nedenlere yani sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklanan nedenlere dayalı gerçekleştiği gibi, ikincil nedenlere yani sektör dışında gerçekleşen olaylara bağlı olarak da oluşabilmektedir. Ayrıca, yine turizm sektöründeki yapısal farklılıktan kaynaklanan bir başka unsur da yaşanan krizlerin tekrarlanma olasılığının yüksek oluşudur.

Terör, savaş ya da doğal felaketler, dünyanın farklı yerlerinde farklı zamanlarda tekrar tekrar gerçekleşebilmektedir. Turizm sektöründe çarpan etkisinin yüksek olması, kriz ortamlarında alt sektörler daha fazla olumsuzluk olarak yansımaktadır. Örneğin, uluslararası bir tur operatörünün yaşadığı ekonomik sıkıntı, turist gönderdiği ülkede yerel hizmetleri sağlayan seyahat acentesini, konaklama yapılan otel işletmesini, ulaşım için seçtiği havayollarını etkileyebilmektedir (Dallaryan, 2006: 26).

Turizm krizlerinin özellikleri aşağıda gösterildiği şekilde sıralanabilir (Özkuş, 2001: 47) .

- Birincil ve ikincil (bazen) nedenlere sahiptirler,
- Ekonomik nedenlere dayanmasalar da sonuçları ekonomik değer taşır,
- Belirli birikimler sonucu ortaya çıkarlar,
- Zaman içerisinde tekrarlayabilirler,
- Yapının tümü üzerinde, yapısal işleyişi oluşturan sistemler yoluyla etkili olurlar,
- İç ve dış kaynaklı gerçekleşebilirler,
- Belirtilerin sergilendiği bir ön sürece (kriz öncesi), sonuçların etkili olduğu bir işlerlik sürecine (kriz sırası) ve etkilerin giderek azaldığı bir son sürece (kriz sonrası) sahiptirler,
- Çözümleri ve etkileri yönünden kısa, orta ve uzun dönemli olabilirler.

Ülkemizde 1999 yılı şubat ayında bölücü örgüt liderinin yakalanmasıyla birlikte, yurt içinde ve dışında ülkemizi hedef alan terör olayları ve protestolar gerçekleştirilmiştir. Bu olaylardan ülke turizmimiz olumsuz etkilenmiştir. 1999 yılında ülkemizi ziyaret eden turist sayısında, bir önceki yıla göre %23'lük bir azalma gerçekleşmiştir. Özellikle bölücü örgüt liderinin ele geçirildiği İtalya'ya karşı gösterilen olumsuz milli politika/tavır sonucunda, 1998 yılında ülkemize gelen İtalyan turistlerin sayısı 259.000 seviyelerindeyken, 1999 yılında 79.000 seviyesine gerilemiştir (Turizm İstatistikleri Bülteni, 1993: 16).

27 Haziran 1993 tarihinde Antalya'da gerçekleştirilen bombalama eylemi

sonrasında, rezervasyonlarda toplam %20 ila %40 arasında azalma yaşanmıştır. Özellikle bölgeyi yoğun olarak tatil amaçlı ziyaret eden Alman turistlerin sayısında düşüş yaşanmıştır. 1993 yılı Mayıs ayında bölgeye gelen Alman turist sayısı 191.145'ken, aynı yıl bombalama olayının gerçekleştiği Haziran ayında bu rakam 146.857, Temmuz ayında ise 127.156'ya gerilemiştir (Turizm İstatistikleri Bülteni, 1993: 16).

Turist sayısının en çok olduğu Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında bölgede artış beklenirken tam tersine düşüş yaşanmıştır. Terör ya da savaş olaylarından farklı gibi gözüke de politik krizler de turizm sektörü üzerinde yıkıcı etkiye sahiptir. 1997 yılında ülkemizde talih oyunu salonlarının kapatılması sadece bu işletmelerde çalışan personeli zor durumda bırakmış, başta İsrail olmak üzere ülkemizi anılan faaliyete katılım amaçlı ziyaret eden turistlerin oluşturduğu talebi de ortadan kaldırmıştır. Yasal statü değişikliğinin yol açtığı bir kriz olarak kabul edilebilecek bu durum, aslında dönemin hükümetinin sergilediği genel tutumun ve siyasi görüşün sonucudur (Dallaryan, 2006: 27).

Turizm sektöründe yaşanan kriz ortamlarının oluşmasında en çok etkili olan unsurları şu şekilde sırlayabilmek mümkün olabilir: Başta deprem olmak üzere, doğal afetler, terörizm – savaş, hastalıklar (zehirlenmeler) ve ekonomik – finansal krizler.

2.2.1. Deprem ve Diğer Doğal Afetlerin Turizm Sektöründe Yarattığı Krizler

Sel, çığ, hortum, volkanik hareketler gibi doğal afetler karşısında insanoğlunun yapabilecekleri sınırlıdır. Doğal afetler olduğu veya yaşandığı mekanlar, tümüyle doğal bölgelerde veya insan elinin değdiği her yerde değişik şiddette yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir.

Dünyada turistik açıdan önem taşıyan bir çok destinasyon deprem bölgesi üzeri veya yakınında konumlanmıştır. Akdeniz, Orta Doğu, Çin, Japonya, Karayipler, Yeni Zellanda, Amerika'nın bazı bölgeleri gibi. Bilimsel açıdan ifade etmek gerekirse, deprem, yer kabuğunda yaşanan hareketlerin doğurduğu enerjinin yeryüzüne olan etkisidir. Depremi ölçümünde kullanılan Richter ölçeği,

oluşan enerjinin yeryüzüne olan etkisinin şiddetini gösteren bir ölçüm ifadesidir. Deprem etkisinin ilişkili olduğu konuları şöyle saymak mümkündür: hareketin yeryüzüne olan mesafesi, toprağın yapısı, binaların kalitesi ve kullanılan malzeme. Dünya, sürekli hareket halindedir. Ancak bu hareketler sadece özel aletler yardımıyla ölçülebilmektedir. Örneğin, İngiltere'deki Uluslararası Sismoloji Merkezi'nin verilerine göre, dünyada her ay yaklaşık 3000 irili ufaklı deprem olmaktadır. Bunun başka bir ifade edilişi de her 15 dakikada bir, bir deprem olmasıdır. 8 şiddetinde depremler senede bir kez kayda geçmektedir (WTO, 1998: 15-28).

Gerekli önlemler alındığı sürece, depremin yarattığı yıkıcı etkiyi azaltmak mümkündür. Ayrıca terörizm faaliyetlerine kıyasla depremin turizm üzerinde yarattığı etki daha azdır. Depremin önüne geçmek, sıfır kayıpla kurtulabilmek mümkün değildir. Bununla beraber, sismologlar yaptıkları ölçümler aracılığıyla, depremin yıkıcı etkilerini azaltacak bazı tahminler yapmaya çalışmaktadır. Bu tahminler, coğrafik olarak depremin oluşabileceği yerleri, toprağın yapısı nedeniyle oluşabilecek hasarı kapsamaktadır. Toprak kullanımı depremin etkileri açısından önemlidir. Risk taşıyan bölgelere yapılan otel, hastane ve benzeri yapılar, toprağın yapısından kaynaklanan olumsuz özellikler de gözetilmemesinde, deprem sonucu oluşacak hasar asla sürpriz değildir. Yeni binaların yapım şartları belirli standartlara oturtulmalı, eski binalarda ise gerekli olan tamiratlar yapılmalı, sağlamlaştırıcı önlemler alınmalıdır. Binaların yapımında simetri ve kullanılabilirlik ön planda olmalıdır. Ayrıca, bodrum katı, garaj ya da havalandırma merkezi gibi nedenlerle kullanılmamalıdır (WTO, 1998: 45).

Turistin ziyareti sırasında deprem olayına maruz kalması, saldırı ve diğer doğal afetlerle karşı karşıya kalmasına kıyasla daha düşük bir ihtimaldir. Bir turizm destinasyonunun turistin güvenliğini sağlama amaçlı yapabileceklerini şöyle sayabiliriz (Dallaryan, 2006: 29):

- Deprem gerçeğini kabullenip, alınan önlemleri ortaya koymak,
- Turistlerin bir konaklama tesisine girişiyle birlikte, olası bir deprem dahilinde yapması gerekenler yazılı olarak verilmelidir,

- Deprem sonrası turistleri artçı depremlerin olasılığı hakkında bilgilendirmek gereklidir,
- Su kesintisi gibi nedenlerden ötürü oluşabilecek salgın hastalıklar açısından, turistler bölgeden uzaklaştırılmalıdır,
- Turizm faaliyetinde süreklilik esastır. Bu nedenle, olası bir deprem sonrası, önceden rezervasyon yapmış turistlerin seyahat etmeleri konusunda ikna edici çalışmalar gereklidir. Coğrafi açıdan ülke hakkında tam bir bilgiye sahip olmayan turist, ülkenin bir ucunda olan depremi, kendi seyahat edeceği çok uzak bir noktaya yakın olduğunu düşünebilir.

Volkanik püskürmeler insanı ve ekonomik etkinlikleri açısından ve turizmi etkileyebilme gücü açısından önemli bir doğal afettir. Ancak diğer doğal afetlere göre oluşum zamanının daha önceden tahmin edilmesi ve günümüzde sık karşılaştığımız bir doğal afet olmaması ve büyük turist kitlelerini etkilememesi açısından zayıf kalmaktadır.

Yukarıda değinmiş olduğumuz doğal afetlerin dışında, orman yangınları (özellikle turizm bölgelerinde çıkarılan yangınlar bodrum ve Antalya orman yangınları), fırtınalar, sel felaketleri ve toprak kaymalarının da birçok açıdan turizme yansadığını söylemek mümkündür. Etki alanları deprem felaketlerine göre sınırlıda olsa bazı ülkelerin bu tür felaketlerle sık sık karşılaşması turizm içinde bir risk oluşturmaktadır (Soykan, 2001: 189).

Benzer bir uygulama da ülkemizde aynı yıl yaşanan deprem sonrasında gerçekleştirilmiştir. Depremin ardından ülkemize gelen turist sayısında büyük düşüş yaşanmış, ard arda gelen iptaller yüzünden turizm sektörü yara almıştır. Hükümet, özellikle Kuzey Amerika'ya yönelik kampanyalar düzenleyerek Türkiye'nin dünya tarihinin merkezi ve güvenli bir yer olduğu konuları işlenmiştir. 2000 yılı itibariyle, ülkemize gelen Amerikalı turist sayısında deprem öncesi seviyeye (yıllık 2,5 milyon kişi) yaklaşım gerçekleşmiştir.

2.2.2. Terörizm ve Savaşın Turizm Sektörü Üzerinde Yarattığı Etkiler

Planlı ve politik amaçlı, genellikle silahsız ve masum insanları hedef alan,

şiddet içeren olayların bütünü terörizm olarak adlandırılır (Sönmez, 1999: 416).

Turizm ve turistik aktivitelerin terörizm faaliyetlerine araç olarak seçilmelerinin çeşitli nedenleri vardır. Turistler kolay hedeftir ve olası saldırıların sonuçları teröristler için memnuniyet verici olacaktır. Ekonomisi turizme dayalı ülkeler bu saldırılardan ciddi hasarlar alacaklardır. Terörizm faaliyetleri ayrıca, gerçekleştirildikleri ülkelerin politik kararlarına bir tepki olarak da oluşabilir. Gerçekleşen terörizm faaliyetinin fikri ve ideolojisi, medyanın da yardımıyla dünya çapında tanınmış olur (Pizam, 1995: 8-10).

Turizm sektöründe, kısa dönemde esnek olmayan bir turizm arzı ve esnek bir talep profili bulunmaktadır. Bu durum; turizm sektörünün konjonktürel dalgalanmalara karşı hassasiyetini ortaya koymakta ve turistik talebin esnekliği, terör hareketleri için uygun ortam yaratmaktadır. Turistik bölgede gerçekleştirilen herhangi bir terör eylemi, turistik talebi önemli ölçüde olumsuz yönde etkileyebilecek bir özellik taşımaktadır (Küçükaltan ve Oğuzhan, 1998: 59).

Günümüzde Türkiye'nin de aralarında bulunduğu birçok ülke terörizm ile iç içe yaşamaktadır. Terör olayları yüzünden, turizm sektörü de dahil olmak üzere ülke ekonomileri ağır hasar görmektedir.

Son yıllarda en hızlı büyüyen sektör konumuna gelen turizm sektörü; bunalımlara, terör ve şiddet olaylarına yüksek derecede duyarlı bir yapıya sahip olması nedeniyle terör eylemleri ve eylemcilerinin belli başlı hedefi haline gelmektedir. Turistik tüketicilerin serbestçe hareket etmelerinin sağlanmasına yönelik bir ortamın verdiği rahatlık nedeniyle terör eylemleri; hem kolaylıkla ve yakalanma riski çok düşük olarak sürdürülmekte, hem de medyanın yoğun ilgisini çekmektedir. Bunların yanı sıra; terör eylemlerinin özellikle turistik bölgelere ve turistik tüketicilere yönelmesinin diğer nedenleri arasında aşağıdaki maddeler sayılmaktadır (Tarlow 2002, 49; Brunt vd. 2000, 418; Unur 2000, 171).

- Bir ülkede bulunan herhangi bir turistik bölge ya da merkeze yapılan saldırılar, tüm ülke ekonomisini olumsuz yönde etkileyebilecek güce sahiptir. Örneğin: 11 Eylül sonrası dönemde, havayolu ile seyahat etmenin turistik tüketiciler tarafından riskli olarak görülmeye başlaması; sadece

ABD havayolu şirketlerini değil, yerel ekonominin tümünü olumsuz yönde etkilemiştir.

- Turizm sektörünün gelişmesi için, devletin ve ülke yönetiminin çok sayıda önlem alması ve bu yolla sektörden oldukça yüksek gelir elde etmesi nedeniyle, terör eylemlerinde turistik tüketicilerin ya da turistik bölgelerin hedef alınması; terör eylemcileri için, bir anlamda devletin hedef alınması olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, turizm sektörünü hedef alan her saldırı aslında devlete yöneltilmiş bir saldırı olarak kabul edilmektedir.
- Turistik tüketicilere yönelik terör eylemleri sözlü ve yazılı basında sıkça ve detaylı biçimde yer aldığından çok kısa sürede çok geniş halk kitlelerine ulaşabilmekte ve teröristler tarafından verilmek istenen mesaj yerine kolaylıkla ulaşmaktadır.
- Turistik bölgelerde, turistik tüketicilerin rahatlığı açısından, güvenlik önlemlerinin çok sıkı olmayacağı düşüncesi, terör eylemcilerini bu mekanlara itmektir. Eylemcilerin, turistik tüketiciler arasında dikkat çekmeden gizlenebilmesi, sektörü terörist saldırılar için açık bir hedef haline getirmektedir.
- Bir ülke ya da bölgenin tarihi geçmişini yansıtan müze, tarihi yerler ve doğal güzelliklerin terör yoluyla zarara uğratılması, eylemi gerçekleştirenler açısından, ilgi toplamanın en kolay yolu olarak görülmektedir.
- Özellikle kökten dinci terörizm için, uluslararası turistik tüketicilerin batıyı ve yozlaşmayı temsil etmesi, terör eylemlerinde öncelikli olarak bu kitlenin hedef alınmasına neden olmaktadır.

Ülkelerin ulusal imajları üzerinde siyasal imajlarının da etkinliği bulunmaktadır. Bu çerçevede; ekonomik, toplumsal ve siyasal içerikli bunalımların, terörizm ve şiddet eylemlerinin olumsuz etkilerini Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülke yaşamaktadır. Terörün turizm sektörü üzerindeki etkileri çeşitli ülkelerin deneyimlerinden örneklerle açıklanabilmektedir (Yılmaz, 2004:79).

Mısır: 17 Ekim 1997 tarihinde Krallar Vadisi'nde radikal terör saldırısı sonucu çoğu turist 58 kişinin yaşamını yitirdiği Luxor Katliamı'nın Mısır ekonomisine etkileri

5 Nisan 1998 tarihli TRIBUNE gazetesinde aşağıdaki sonuçlar dahilinde değerlendirilmiştir(Yılmaz, 2004: 80).

a) Dört milyar dolar gelir elde eden turizm sektörü, en az iki milyar dolarlık zarara uğramıştır.

b) Turizm sektöründe istihdam edilen 700.000 kişi doğrudan; tahminen bunun on katı kadar yerel halk ise bu saldırıdan dolayı olarak etkilenmiştir.

c) Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin çoğunun, önceki yıl fiyatlarına oranla % 50'ye varan yüksek indirimler yapmasına karşın, doluluk oranları %25' i aşamamıştır.

Terör saldırılarını önlemek ve turizm sektörünü yeniden canlandırmak için Mısır hükümeti güvenlik önlemlerini arttırmaya başlamış ve turist harcamalarındaki azalmayı engellemeye çalışmıştır. Mısır'da sadece 1992 yılında meydana gelen terör eylemleri, ülkenin turizm gelirlerinde yaklaşık %43 oranında azalmaya neden olmuştur (Yılmaz, 2004: 80).

İspanya: ETA örgütünün 1980'li yıllardan beri yabancı turistleri hedef alan eylemleri günümüzde de devam etmektedir. Ancak, son dönemlerde ETA'ya olan halk desteğinin giderek azalmaya başladığı da gözlenmektedir. Konuyla ilgili yapılmış bir araştırmada, bu ülkede meydana gelen tipik bir uluslararası terörizm olayının, ülkeye gelen turist sayısında 140.000'in üzerinde azalmaya yol açtığı ve bu düşüşün üç ay süreyle devam ettiği belirlenmiştir(Yılmaz, 2004: 81).

İrlanda: Avrupa'daki en ağır terör eylemlerine sahne olması nedeniyle, yirmi yılı aşkın bir süreden beri dünya çapında olumsuz tanıtıma hedef olan Kuzey İrlanda, son yıllarda turizm endüstrisini canlandırma yolunda büyük çaba göstermektedir. 1996 yılında Canary Wharf'taki bombalama eylemi ve aynı yıl içinde IRA'nın ateşkesi bozması, İrlanda turizm sektöründe duraklamaya yol açmıştır. Günümüzde İrlanda turizm sektörünün potansiyelini düşüren başlıca engel, şiddet ve terör hareketlerinin yeniden başlamasının oluşturduğu tehdit olarak kabul edilmektedir(Yılmaz, 2004: 81).

İsrail: İsrail turizm sektörü de 1967'den itibaren önemli bir gelişme göstermiştir. Bununla birlikte gerek dünyadaki gelişmeler (örneğin: 1991 Körfez

Krizi) gerekse Filistin’le yillardır süren savaş, turizm sektörünün çok sık aralıklarla krize girmesine neden olmuştur.1992-1995 yılları arasında ülkede terör eylemlerinin baş göstermesi, İsrail turizm endüstrisinin krizlere cevap vermede yavaş olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Terör krizlerinin yaşanmaya başlamasından yaklaşık onsekiz ay sonra Turizm Bakanlığı yirmisekiz milyon dolar tanıtım harcaması yaparak, İsrail turizm sektörünü canlandırmaya çalışmış ancak beklenen başarı sağlanamamıştır(Yılmaz, 2004: 81).

11 Eylül 2001 tarihinde, ABD’ de Dünya Ticaret Merkezi ve ABD Savunma Bakanlığı Binası Pentagon’da gerçekleştirilen tarihin en büyük terörist saldırısı ve devamında ortaya çıkan şarbon (Antrax) krizleri, sonuçları itibariyle incelendiğinde; dünya turizmini, dünya siyasetini ve dolayısıyla dünya ekonomisinde terör eylemlerinin ne denli etkili olabildiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Bu olaylar sonucunda, ABD turizm sektörü başta olmak üzere, birçok Avrupa ülkesinde de turizm talebi düşüş göstermiş ve ülkelerin turizmden elde ettikleri gelirler hızla azalmaya başlamıştır. Binlerce kişinin ölümüyle sonuçlanan bu terör eylemi, dünya turizmini yeni bir krizin içerisine sokmuş, dünya çapında birçok turistik bölge imajı sarsılmış ve turizm işletmelerinin satışları düşmüştür.

Terör eylemlerinden oldukça etkilenen bir diğer ülke ise Türkiye’dir. İstanbul’da Beth İsrail ve Neve Şalom sinagoglarına yönelik saldırılar (15 Kasım 2003) ile bu olaylardan beş gün sonra Levent’ te bulunan HSBC Bank ve Beyoğlu’ ndaki İngiltere Başkonsoloslugu önünde gerçekleştirilen bombalı intihar saldırıları (20 Kasım 2003); turizm sektörünü olduğu kadar bölgesel imajı da etkilemiştir. Terör eylemlerine sahne olan İstanbul’da yüzlerce kişinin ölümü ve yaralanmasıyla sonuçlanan bu olaylar, dünya ülkelerinin yeniden terörle mücadele için birlik olmaları gerektiği düşüncesini yoğunlaştırmıştır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın tatil edilmesi, havaalanlarındaki ve büyük şehirlerdeki önlemlerin arttırılması ile saldırıların maddi ve manevi kayıpları önlenmeye çalışılmıştır (Hürriyet Gazetesi, 21/11/2003).

Terör saldırılarının can ve mal kaybına neden olmasının yanısıra, turizm sektörü açısından ele alındığında; turistik tüketiciler açısından ülkenin güvensiz bir ortam içinde bulunduğunun düşünülmesi ve daha geniş bir boyutta, ülkedeki

saldırıların devam edeceği endişesiyle turistik talebin azalması ya da ülkenin ‘kara listeye alınması gibi olumsuz sonuçlar doğurması, Türkiye turizm sektörünü ve sektör içinde yer alan işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilecek etkenler arasında yer almaktadır (Milliyet Gazetesi, 21/11/2003).

Türkiye turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyen olayların başında gelen terörizm hareketleri geçtiğimiz yıllarda da sektör üzerindeki etkisini hissettirmiştir. Türkiye’de terör hareketlerinin doruk noktasına ulaştığı dönem olan Ekim 1998’de, sağladığı desteği çekmesi amacıyla Türk Hükümeti tarafından Suriye’nin uyarılmasıyla başlayan (Tunçsiper ve Gönen 2001, 11) ve Şubat 1999’da terörist başının yakalanmasıyla devam eden zaman diliminde, özellikle turizm sektörü olumsuz sonuçlar elde etmiştir. Terörist örgüt başının, Kasım 1998’de İtalya’da yakalanıp gözetim altına alınmasıyla birlikte, çeşitli ülkelerde, doğrudan Türk turizm sektörünü hedef alan boykot kampanyaları gerçekleştirilmiş, terörist başının Kenya’da yakalanıp 17 Şubat 1999’da Türkiye’ye getirilmesinin ardından da yabancı kamuoyunda ülkeye yönelik tepkiler gözlenmiştir (Yılmaz, 2004: 83).

1999 yılının ilk iki ayında Türkiye turizm talebinde bir artış yakalanmasına rağmen, Şubat ayının ikinci yarısından itibaren rezervasyonlarda ciddi oranlarda düşüşler görülmüştür. Batı kamuoyu ve medyanın söz konusu terör örgütünün Türk turizm sektörünü karalamaya yönelik kampanyalara açık destek vermesi nedeniyle, bazı ülkelerde %50’ ye varan rezervasyon iptalleri yaşanmıştır. (Almanya’ da yaklaşık %40-50, Fransa’ da %25, Belçika’ da %30)

Özellikle Avrupa ülkelerinde olmak üzere, bu ülkelerin Dışişleri Bakanlıkları tarafından ülke vatandaşları için hazırlanan seyahat öneri bültenlerinde, Türkiye riskli bir ülke olarak gösterilmiş ve turist kabul eden Yunanistan ve İspanya gibi ülkeler tarafından açıkça desteklenen tüm bu kampanyalar sonucu Türk turizmi dar bir boğaza girmiştir. Devamında 15 Mart 1999 tarihinde, terör örgütü tarafından, turistik bölgeler de dahil olmak üzere tüm Türkiye’nin savaş alanı ilan edilerek, ülkeye gelmeyi düşünenlerin rezervasyonlarını iptal etmelerinin açıkça istenmesi ve bu açıklamaların yabancı kamuoyunda destek bulması sonucunda, Türkiye’ ye olan turizm talebinde büyük

bir durgunluk dönemine girilmiştir. Kaldı ki bu tehditler sözde kalmamış ve 13 Mart 1999 tarihinde 13 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan İstanbul Mavi Çarşı' ya yönelik bir saldırı gerçekleştirilmiştir. Terörist başının yargılanma süreciyle birlikte, Haziran sonunda verilen idam kararının ardından tekrarlanan eylemler, turizm sezonu içinde Türkiye' ye gelmeyi planlayan turistik tüketicilerin bu kararlarını olumsuz yönde etkilemiştir (Tunçsiper ve Gönen, 2001: 12).

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

Terörizmin turizm üzerindeki etkisini üç ana başlık altında sıralamak mümkündür (Dallaryan, 2006: 31).

- Turizm gelirindeki azalma,
- Ziyaret edilmesi planlanan destinasyonda güvenlik nedeniyle yapılan değişiklik,
- Ülke genelinde yatırımlarda düşüş yaşanması.

Terörist bir faaliyet sonrası ilk olarak rezervasyon iptalleri gerçekleşir. Terörist faaliyetin gerçekleştiği ülke, transit ülke konumunda bile olsa, destinasyona ulaşım için belirlenen rota (güzergah) değiştirilir. Terörist faaliyetin gerçekleştiği ülke şayet belirlenen destinasyon ise, ziyaretçiler, anılan faaliyetin etkilerinin durulmasını beklemeden, daha güvenli gördükleri bir destinasyona seyahat etmeyi tercih ederler.

Ziyaretçilerin hafızaları terörizm faaliyetlerini untabilmektedir. Ancak yatırımcılar söz konusu destinasyonda yaşanan bu olayları unutmamakta ve yatırım kararlarına da bu düşünce hakim olmaktadır.

1996 yılında Dünya Turizm Örgütü (World Tourism Association - WTO) turistlerin güvenliğine yönelik bir kitap yayımlayarak, konunun ne denli önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Kitaba göre, seyahat etme özgürlüğü, saldırı ve benzer

atakların tehdidi altında sekteye uğrayabilmektedir. Bu, bütün dünyada yaygın bir şekilde görülebilmektedir. Bu tehlikelerden turistleri uzak tutabilmek için bazı kararların uygulamaya konması zorunludur. Buna göre; turizm girişimcilerinin ve personelinin eğitimi, farklı ortaklıkların bir araya gelmesi, acil yardım ekiplerinin uygulamaya konması, geliştirilmesi ve benzeri faaliyetler bir başlangıç oluşturması açısından önemlidir. Ayrıca kitapta, terörist saldırılarla karşı karşıya kalan ülkelerin de yapması gerekenler açısından verilen bilgiler de yer almaktadır (WTO, 1996, 16–21).

2.2.3. Salgın Hastalıkların Turizm Sektörü Üzerinde Yarattığı Etkiler

Herhangi bir ülkede görülen salgın hastalıklar uluslararası seyahatin akış yönünü kolaylıkla etkileyebilmektedir. 2003 yılında SARS virüsü nedeniyle, uluslararası seyahatler olumsuz etkilenmiş, Hong Kong, Singapur gibi uzak doğu odaklı turlar iptal edilmiştir. Anılan noktalara yapılan uçuşlar iptal edilmiş, yalnızca Endonezya’da SARS virüsü nedeniyle bir ayda hava yolu taşımacılığında %20 gerileme yaşanmıştır (Dallaryan, 2006: 33).

Yine uzak doğu ülkeleri başta olmak üzere, farklı beslenme alışkanlıklar ya da teknolojik hatalar sonucunda besin zehirlenmelerinden kaynaklanan hastalıklar, turizmde kriz ortamı yaşanmasına neden olmaktadır. İletişimin iyi sağlanması bir klişe halini alsa da; besin zehirlenmelerinde, diğer beklenmedik olaylarla karşılaştırıldığında iletişim olanağı yaşam kurtaran bir araç haline dönüşmektedir. Özellikle bio-terörizmin yaygın olarak gerçekleştiği yüzyılımızda iletişim daha fazla anlam ve yaptırımlar içerebilmektedir.

Yine 2002 yılında ülkemizin özellikle güney bölgelerinde yaşanan Lejyoner Hastalığı olarak adlandırılan salgın hastalık, ülkemize gelen turist sayısında azalma yaşanmasına neden olmuştur. Konaklama işletmelerinin havalandırma sistemlerinde oluşan bu virüs kısa sürede ölümle sonuçlanan bir salgın dolayısıyla kriz ortamı yaratmıştır.

2009 Nisan ayı içinde Meksika’da ortaya çıkan domuz virüsü vakası da hızla orta ve güney Amerika’da yayılmış Avrupa’ya da sıçrayarak tüm insanlığı tehdit altına almıştır. Bu tür salgın ve insandan insana geçen virüsler turistlerin

yer değişim hareketlerini sınırlandırarak turizm faaliyetlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

2.2.4. Genel Ekonomik-Finansal Krizlerin Turizm Sektörüne Yansımaları

Krizin ekonomi üzerinde dolaylı etkileri, ihracat fiyatlarının düşmesi, krizi yaşayan ülkelerle dünya pazarlarında fiyat rekabeti gücünün azalması, kriz nedeniyle dünya ekonomilerinde 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.

Türkiye, yakın sayılabilecek bir dönemde, Uzak Doğu Asya krizinden ve daha da önemlisi Rusya krizinden olumsuz yönde etkilenmiştir. Bunun yanı sıra, Türkiye’de yaşanan siyasi ve ekonomik istikrarsızlık dışarıdan kaynaklanan olumsuzlukların etkisinin daha uzun süreli ve derin bir şekilde hissedilmesine neden olmuştur. Rusya Federasyonu ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri ile olan ticaret hacmi düşmüş, bu ülkelerle yapılan sınır ve bavul ticareti hacim olarak azalmış, ayrıca ihraç malı fiyatlarındaki düşme nedeniyle ihracat gelirlerinin azalmasının yanı sıra, tüm dünyada yaşanan ekonomik daralma nedeniyle navlun ve sigorta gelirlerinde azalma şeklinde yaşanmıştır (WTO, 2009: 12-21).

1999’lı yıllarda özellikle Rusya ve Bağımsız Devletler Federasyonu ile bavul ticareti adı altında gerçekleştirilen faaliyetler, turizm sektörü üzerinde de olumlu etkilere neden olmuştur. Ancak, gözlenen negatif gelişmeler, ekonomi çevrelerinden beklenen ilginin görülememesi gibi Türkiye’den kaynaklanan olumsuzlukların yanı sıra ticaret yapılan ülkelerin getirdiği, "turist-ithalatçı belgesi" alma zorunluluğu gibi, kısıtlayıcı önlemler nedenleriyle zaten azalma trendine giren bavul ticareti yeniden canlandırılmaya çalışılırken bu seferde ticaret yapılan ülkelerde yaşanan ekonomik kriz nedeniyle istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Sonuçta, 1998 yılında bavul ticareti yaklaşık %37 azalarak 5.849 milyon dolardan 3.689 milyon dolara gerilemiştir.

2.3. Krizlerden Etkilenen Başlıca Turizm İşletmeleri

Turizm sektöründe birçok işletmenin birbirine bağlı olarak faaliyet göstermesi nedeniyle herhangi bir turizm işletmesinde yaşanan kriz dönemi ya da kriz durumu, diğer turizm işletmelerini de etkilemektedir. Değişik nedenlerle ortaya çıkan kriz dönemlerinden en çok etkilenen turizm işletmeleri; havayolu işletmeleri, seyahat acentaları ve konaklama işletmeleri olmak üzere üç bölümde incelenmektedir (Yılmaz, 2004: 85).

2.3.1. Havayolu İşletmelerinde Krizlerin Etkileri

Dünya havacılık sektörü başlangıçtan günümüze sayısız kriz atlatmış, ancak havacılığın gelişimi hiçbir zaman gölgelenmemiş ve teknolojiye paralel olarak hep daha iyisi, daha hızlısı, daha büyüğü hedeflenmiştir.

Günümüzde havayolu işletmeleri, krizlerden ciddi bir biçimde etkilenebilen işletmeler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, dünya çapında tüm havayolu işletmeleri olası kriz durumlarını önleyebilmek ya da aniden gelişen krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak için kriz yönetimi konusu üzerinde durmaktadır.

Havayolu işletmelerinde yaşanan kriz durumları üzerinde yapılan araştırmalarda; havayolu yönetimlerinin, çeşitli hizmet aksaklıkları ve havayolu araçlarının kazalarıyla ortaya çıkan kriz durumlarını önlemek için değişik stratejiler uyguladıkları görülmektedir. Bu stratejilerin yoğunlaşması ve kriz yönetimi kavramının havayolu işletmelerinde önem kazanmasının nedeninin, havayolu ile sayahat eden bireylerin özellikle yaşanan uçak kazalarına bakış açısından kaynaklandığı öngörülmektedir (Yılmaz, 2004, 85).

Geçmişten günümüze, birçok büyük ölçekli havayolu işletmesi, meydana gelen uçak kazaları nedeniyle kriz dönemlerini yaşamış ve krizin olumsuz sonuçlarından etkilenmiştir. Bu konuda literatürde sıkça karşılaşılan örnekler arasında USAir, TWA, Swiss Air ve Air India işletmeleri yer almaktadır. Bu işletmelerin yanısıra birçok havayolu işletmesinde de kazalar ya da terörist

eylemler nedeniyle yaşanmış kriz durumları bulunmaktadır. Bu örnekler Tablo 2.1’de sıralanmaktadır

Tablo 2.1. Havayolu İşletmelerinde Yaşanmış Kriz Örnekleri

YIL	İŞLETME	OLAY	SONUÇ
1985	Air India	Toronto’den havalanan ve turist grubunu taşıyan uçağın Kuzey Atlantik üzerinde bombalı saldırıya uğraması	Olayda uçakta bulunan 329 turist ve mürettebatın ölümü ile işletme ani bir kriz dönemini yaşamıştır.
1986	TWA	Atina’den Roma’ya gitmek üzere havalanan uçağa bombalı saldırının düzenlenmesi	Uçakta bulunan 4 kişinin hayatını kaybetmesi ve çok sayıda kişinin yaralanması nedeniyle işletme imajının sarsılması.
1986	Air Lanka Tristar	İşletmeye ait bir uçağın kalkıştan hemen önce Kolombo Havaalanı’nda bombalanması	Uçakta bulunan 17 kişinin hayatını kaybetmesi.
1986	Pan American Airways	İşletmeye ait uçağın seyir halinde kaçırılması	Uçakta bulunan 20 kişinin hayatını kaybetmesi ile işletmenin ani kriz dönemi yaşaması.
1987	Korean Air	Uçağın bombalı saldırıya uğraması	Uçakta bulunan 115 yolcu ve mürettebatın öldürülmesi.
1988	Pan American Airways	Uçağın İskoçya yakınlarında düşmesi	Uçaktaki 270 kişinin hayatını kaybetmesi.
1991	USAirways	Uçağın Los Angeles üzerinde düşmesi	34 kişinin hayatını kaybetmesi (işletmenin kriz anına girdiği ilk olay).
1994	China Airlines	Uçağın Japonya yakınlarında düşmesi	262 kişinin hayatını kaybetmesi.
1994	USAirways	Charlotte yakınlarında uçak kazası	26 kişinin hayatını kaybetmesi
1994	USAirways	Pittsburgh yakınlarında uçak kazası	132 kişinin hayatını kaybetmesi.
1995	American Airlines	Kolombiya’da uçak kazası	160 kişinin hayatını kaybetmesi.
1996	ValueJet	Florida yakınlarında uçağın düşmesi	110 kişinin hayatını kaybetmesi.
1996	TWA	New York’da uçak kazası	230 kişinin hayatını kaybetmesi.
1998	Swissair	Atlantik Okyanusu üzerinde uçağın düşmesi	215 kişinin hayatını kaybetmesi
1999	Egypt Air	Massachusetts yakınlarında uçağın düşmesi	217 kişinin hayatını kaybetmesi.
2000	Alaska Airlines	Pasifik Okyanusu üzerinde uçak kazası	88 kişinin hayatını kaybetmesi (işletmenin ilk kazası).
2000	Air France	Paris üzerinde uçağın düşmesi	113 kişinin hayatını kaybetmesi.
2000	SingaporeAirlins	Tayvan üzerinde uçak kazası	80 kişinin hayatını kaybetmesi.

Kaynak: Yılmaz, 2004.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi, birçok havayolu işletmesi kazalar ve terör eylemleri nedeniyle kriz dönemlerinden geçmiştir. Ancak, kriz yönetimi planı uygulayan Air France ve American Airlines gibi işletmeler krizin olumsuz sonuçlarını daha az yaşamalarına rağmen; UsAirways ve Swissair gibi işletmeler kriz dönemlerinin olumsuz sonuçlarını uzun süre yaşamışlardır (Turkish Daily News, 2003).

Havayolu işletmeleri ve kriz konusu dahilinde literatürde sıkça rastlanan örneklerden biri olan USAirways işletmesinin, beş yılda ard arda beş uçak kazası yapması ve bu kazaların ağır olumsuz sonuçlarını uzun süre yaşaması konuya verilecek örnekler arasında yer almaktadır.

USAirways' in 1990 yılından bu yana yaşadığı kriz dönemlerinin temelini beş yıl içinde ard arda yaşadığı beş uçak kazası oluşturmaktadır. Bu uçak kazalarının temel nedeninin, işletmenin maliyetleri düşürmek için yeterli uçak yakıtı almadan havalanması ve uçakların kalkış öncesi gerekli bakım ve kontrollerden geçmemesi olarak netleşmesine karşın, yönetimin konu ile ilgili farklı görüşleri savunması, işletmenin ani bir kriz dönemine girmesine neden olmuştur. USAir yöneticilerinden Seth Schafiel' in bu kazaların birbirinden bağımsız nedenlerle ortaya çıktığını ve USAir işletmesinin olaylarda sorumluluğu kabul etmediği yönündeki açıklamalarının The New York Times Gazetesi' nde gündeme gelmesiyle birlikte, işletme ağır kayıplara uğramıştır. İşletmenin bu olaylar sonucu girdiği kriz dönemini atlatması için yönetimce verilen çabalar da sonuçsuz kalmış; hatta olayın olumsuz sonuçları giderek artmıştır (Mitroff ve Anagnos; 2000: 88).

Buna karşın, Air France, 24 Temmuz 2000 günü yaşadığı kazanın olumsuz etkilerini kriz yönetimi planıyla aşmayı başaran işletmeler arasında yer almaktadır. Uçağın kanat bölümündeki bir çatlamadan kaynaklanan kaza sonrası, işletme ani bir kriz dönemine sürüklenmiştir. Hızlı bir şekilde kriz yönetimi planlarını uygulamaya başlayan Air France, olaydan hemen sonra kazanın nedenlerini açıklamış ve tüm uçuşlarında daha fazla güvenlik önlemi alınacağını sözünü vererek kamuoyunda olumlu imaj toplamayı başarmıştır. Açıklamalardan hemen sonra, uçağın kanat ve tekerleklerinin kontrolünü sağlayan kamera

sistemleri ve uçak motorunun yanısıra, yakıt tanklarına da yangın dedektörleri tüm uçaklara eklenmiştir. Özellikle medyanın olumlu desteğini sağlayan Air France işletmesi, kriz planları dahilinde de bazı değişimler yaparak, imajını korumayı başaran işletmeler arasında yer almıştır (Turkish Daily News, 2003).

Hava taşımacılığına; personeli, servisi ve modern araçları ile hizmet veren Singapore Airlines, 2000 yılında yaşadığı kriz dönemi nedeniyle, literatürde sıkça rastlanan örnekler arasında yer almaktadır. Kriz döneminde medya ve kamuoyuyla kurulan iletişime verdiği önem, konu ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen net cevaplar, kazada hayatını kaybedenlerin yakınlarına ödenmesi gereken tazminatların hazırlanması ve kazadan kurtulanlara gösterilen ilgi ile Singapore Airlines, kriz planı dahilindeki bu uygulamalarının sonucunda, kriz dönemini kolayca aşabilmiştir (Henderson 2003, 284–285).

Havayolu işletmelerinde yaşanan kriz durumlarının önlenmesi ya da mevcut kriz dönemlerinin daha az zararlı aşılmalarını sağlamak amacıyla IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) birlikte yer alan üyelerine, özellikle kriz yönetimi uygulamaları konusunda, belli yaptırımlar uygulamaktadır (IATA,2003). Bunların yanısıra, her havayolu işletmesi de, kendi kriz yönetimi kurallarını belirleyebilmekte ve değişik uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Özellikle 11 Eylül saldırısının hemen ardından kendine özgü bir acil kriz planı ile göndeme gelen Lufthansa Havayolları, konuya verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (Hatty and Hollmeier 2003, 52–53).

2.3.2. Seyahat Acentalarında Krizlerin Etkileri

Turizm sektörünü harekete geçiren bir güç olarak kabul edilen seyahat acentaları da krizlerden etkilenen işletmeler arasında yer almaktadır.

1991 yılı Körfez Savaşı, 1993–1999 yılları arasında Türkiye’de gerçekleşen terör olayları, 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz, 1997–1998 yıllarında Asya ülkeleri ve Rusya’da oluşan ekonomik krizler, 1999 yılında terör başının yakalanmasının ardından gelen kriz, 1999 yılında meydana gelen iki büyük deprem ve Kasım 2000 / Şubat 2001 tarihlerinde ortaya çıkan ekonomik krizler 11 Eylül saldırıları ve 2008 yılın da Amerika’da başlayarak tüm dünya’yı

etkileyen finans krizi, Ayrıca Meksika’da ortaya çıkan H1N1 virüsü 2000’li yıllardan itibaren Türk turizm sektörünün karşılaştığı krizlerin en önemlileri arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2004: 89).

Seyahat acentaları da bu krizlerden dolayı ve dolaysız yönde etkilenebilmektedirler. Güvenlik, ekonomik, politik ve çevresel etkenler gibi dış etkenler ile turizm sektörünün kendi yapısından kaynaklanan etkenler seyahat acentalarını dolaylı yönden etkilerken; seyahat acentalarının içyapılarından kaynaklanan etkenler ise, bu işletmeleri dolaysız yönden etkilemektedir. Seyahat acentalarının yaşadıkları dışsal krizlerin neden olduğu dolaylı etkiler, genellikle turist sayısındaki düşüslere bağılı olarak kendini belli etmektedir. Bu etkiler; maliyetlerin artması, çalışanların stres düzeyinin yükselmesi, ticari ilişkilerin bozulması şeklinde de yaşanabilmektedir. Önlem alınabildiğı taktirde kontrol edilmeleri daha kolay hale gelen içsel krizlerin yol açtığı etkiler ise farklı türlerde ortaya çıkabilmekte ve her seyahat acentasında farklı şekillerde hissedilmektedir (Tanrısevdi, 2002: 4).

Seyahat acentalarında krizlere yol açan dışsal ve içsel etkenlerin sürekli şekilde değışerek tehlike ve fırsatları ortaya çıkarması, açık bir sistem çerçevesinde amaçların gerçekleştirilmesini ve faaliyet yaşamlarının sürdürülmesini bazı unsurlara bağlamaktadır. Bu nedenle seyahat acentaları, içinde bulunduğu çevreye uyum göstermeli, faaliyetlerini çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirmeli ve alt sistemlerin etkileşimlerinin düzenlenmesine önem vermelidir. Bu bakımdan, krizlerin yıkıcı etkileri dikkate alındığında, seyahat acentaları yöneticilerinin krizlere yönelik yaklaşımları örgütsel açıdan yaşamsal bir öneme sahiptir (Tanrısevdi, 2002: 53).

Krizlere neden olan etkenler seyahat acentalarının mevcut risklerinin birer uzantısı olduğu için, bu risklere yönelik önlemlerin zamanında alınmaması seyahat acentalarının kriz etkileri ile karşı karşıya kalma olasılıklarını yükseltebilmektedir. Ancak; dışsal etkenler açısından bakıldığında, seyahat acentesi yönetimlerinin bu risklerin krizlere dönüşmesini engellemeleri her zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü bu tür krizler seyahat acentelerinin dış çevrelerinde oluşmaktadır. Bu bakımdan dışsal krizlerin seyahat acenteleri

üzerindeki etkileri dolaylı etkiler olmaktadır (Yılmaz, 2004: 90).

Turistik bölgeye yönelen turist sayısının azalması, turizm gelirlerinin düşmesi, turistik bölge imajının bozulması ve hedeflerden uzaklaşılması gibi etkiler, seyahat acentelerinde dolaylı etkiler olarak yaşanmaktadır (Tanrısevdi 2002: 54-55).

Turistik bölge ile ilgili krizlerin seyahat acentaları açısından taşıdığı önem, özellikle karşılayıcı seyahat hizmetleri sunan seyahat acentaları üzerinde daha fazla hissedilmektedir. Çünkü karşılayıcı hizmetlerde yoğunlaşan seyahat acentalarının gelirleri, söz konusu turistik bölgeye yönelik turist sayısındaki azalmalara bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin; bir turistik bölgede güvenlik kaynaklı bir kriz ortaya çıktığında, bu kriz, dış talepte azalma ve daralmalar yaratmakta ve bununla bağlantılı olarak karşılayıcı seyahat acentalarının hem hizmet sundukları yabancı konuk sayısı hem de bu hizmetlerden elde edilen gelirlerde azalmalar meydana gelmektedir (Tanrısevdi, 2002: 57-58).

2.3.3. Otel İşletmelerinde Krizlerin Etkileri

Geçmişten günümüze, insanların, tarihin her devrinde değişik amaçlarla seyahat etmeleri ve bu seyahatler süresince zorunlu olarak konaklama gereksinimi duymaları ile birlikte, bu gereksinime cevap verecek işletmelerin ortaya çıktığı kabul edilmektedir.

Otel sektörü; “insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde, birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu gereksinimlerinin karşılanması için hammadde ya da yarı-mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten, ticari nitelikteki işletme faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır (Olalı ve Korzay. 1993: 7).

Otel işletmeleri, genel olarak, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, dinlenme, eğlence gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik olarak yapılandırılmış; personeli, mimarisi, uygulamaları ve turistik tüketicilerle olan bütün ilişkileri belli kural ve standartlara bağlı olan işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Denizer vd., 1995: 2).

Otel işletmeleri, turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmeler olarak kabul edilmektedir (Usta, 2001: 180).

Barutçugil (1984: 38); otel işletmelerini, “geçici bir süre için konaklama amacıyla kurulmuş ve belirli standartlarla düzenlenmiş işletmeler” olarak tanımlamaktadır.

Konaklama sektöründe yer alan işletmeler; seyahat eden bireylerin farklı istek ve beklentilerine göre çeşitlenmektedir. Otel, motel, tatil köyü, oberj, kamping, hostel ya da pansiyon gibi birbirinden farklı yapıdaki birçok işletme, konaklama sektörü içinde yer almaktadır. Sunulan hizmetin türü, işletmenin kuruluş yeri, işletmenin büyüklüğü ya da işletmenin çalışma süresi gibi ölçütlere bağlı olarak değişik isimlerdeki bu işletmelerin ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yılmaz, 2004: 93; Olalı ve Korzay, 1993: 10):

- Konaklama işletmelerinin kuruluşunda ve faaliyetlerinin devamında, büyük oranda sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.
- Konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürekliliğini sağlanmasında bina, donatım ve ekipman gibi yatırım araçları önemli bir yer tutmaktadır.
- Turizm sektöründe talebin, önceden kesin biçimde tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik faktörlerle yakından ilişkili olması, konaklama işletmelerinin risk olasılığının yüksek olması sonucunu doğurmaktadır.
- Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği, hizmet üretiminden doğmaktadır.
- Konaklama işletmeleri, çok sayıda kişiyi istihdam edebilme kapasitesine sahip olduğundan, ulusal ekonomilerde istihdam yaratma oranı yüksek işletmeler arasında yer almaktadır.
- Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin satışı; ulusal ve uluslararası turizm piyasalarını kapsamaktadır.
- Konaklama işletmelerinin doluş oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belirli

bir sınıra kadar indirilmesi ve işletmenin optimum kapasiteden faydalanma olanağı bulunmaktadır.

- Konaklama işletmelerinde belirli bilgisayar teknolojilerinin kullanılmasının dışında, üretilen hizmetlerin çoğunda emek-yoğun bir çalışma söz konusudur.
- Konaklama işletmelerinde hizmet üretiminde otomasyona ancak belirli ölçüde yer verilebilmektedir.
- Konaklama işletmelerinde istihdam edilen personel sayısının oldukça fazla olması ve üretilen hizmetin çoğunlukla insan ilişkilerine bağlı olarak gelişmesi, bazı toplumsal sorunların ön planda yer alması sonucunu doğurmaktadır.
- Diğer hiçbir endüstri kolu; konaklama işletmelerinde olduğu kadar, istihdam edilen personel arasında işbirliğini zorunlu kılmamaktadır. Çünkü; konaklama işletmelerinde üretilen tüm hizmetlerde, işletme personelinin uyumlu ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin yukarıda sıralanan özelliklerinin yanı sıra, söz konusu işletmeleri, diğer endüstri işletmelerinden ayıran ve turizm sektörünün genel özelliklerinden kaynaklanan bazı farkları da bulunmaktadır. Bu farklar; üretim, çalışanlar, muhasebe, pazarlama ve yatırım bakımından farklar olarak belirtilebilir. Kendine has özellikleri nedeniyle diğer endüstri işletmelerinden farklı bir yapıya sahip olan konaklama işletmeleri bu yönüyle ele alındığında, kriz yönetimi uygulamaları çerçevesinde de bir takım farklı uygulamaların olacağı açıktır.

Turizm sektörünün önemli bir parçası olarak kabul edilen konaklama işletmeleri yapıları gereği krize yatkın olan işletmeler arasında yer almaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde kriz kavramı ve yönetimi, bu işletmelerin karşılaşabileceği kriz türleri, bu krizlerin nedenleri ve kriz anında yapılması gerekenler konaklama işletmelerinin tanımı ve özelliklerine değinilerek detaylı biçimde ele alınacaktır.

2.4. Turizmde Otel İşletmeleri ve Kriz Yönetimi

Otel işletmelerinin yaşadıkları ekonomik krizlerden çıkarabilecekleri sonuçların ilki, yaşanan krizlerin konaklama işletmelerine uzun vadede bazı fırsatlar sunabileceğidir. Ancak, bu fırsatlar aynı zamanda işletme çevresinden gelen ve yaptırım gücü olan birer zorlama olarak da algılanmalıdır. Bir diğer sonuç ise, ekonomik krizin uzun vadede konaklama işletmelerine önemli sayılabilecek bazı olumsuzluklar ve tehditleri beraberinde getireceğinden, gerekli önlem ve tedbirlerin alınması zorunluluğudur. Aksi takdirde, uzun vadeli olumsuz etkiler zamanla kriz ortamının neden olduğu olumlu gelişmeleri geride bırakacaktır.

2.4.1. Otel İşletmelerinde Yönetim

Yönetim, "belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır"(Eren, 1991:3). Bu süreçler bir takım faaliyeti içerir. Yönetim fonksiyonları (işlevleri) olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde tekrarlanan bu faaliyetler karar verme-planlama, örgütleme, yürütme-yönelme, koordine etme ve kontrol şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 1999:8).

2.4.1.1 Yönetimin Özellikleri

Otel ve seyahat işletmelerinin son derece karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olması ve hizmet sunması nedeniyle yönetim faaliyetlerinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Köroğlu,2004: 54).

- Yönetim bir amaca ulaşmak için belirtilen hedefleri gerçekleştirme veya gerçekleştirmeye çalışmak için yapılan faaliyetlerdir. Yönetimin başarısı bu amaçlara ulaşım ile doğru orantılıdır.

- Yönetim faaliyeti birden fazla kişilerin olduğu durumlarda gerçekleşir. Tek kişinin amaçlarına ulaşma faaliyeti ekonomik fayda sağlamaya yönelik bir faaliyettir. Bu nedenle yönetim bir gurup faaliyetidir.
- Yönetimde, insanın insanla olan ilişkileri söz konusudur. Otel ve seyahat işletmelerinde yöneten de, yönetilen de insandır. Yönetim hem çalışanlarla hem de müşterilerle yakından ilgilenmek durumundadır.
- Yönetimde örgütsel faaliyetler, çalışanların bilgi ve becerilerine göre bölümlenerek verimlilik artırılmış olur. İnsanların farklı özelliklerde olması nedeniyle bir iş bölümünün yapılması da kaçınılmazdır. Yönetimde çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bölümler arasında koordinasyonun kurulmuş olması gerekmektedir. Otel ve seyahat işletmelerinde ortak amaçlara ulaşmak, eylem birliğinin sağlanması ile mümkün olacaktır.
- İşletmede görev yapan çalışanların kendi istekleriyle uyumlu bir şekilde çalışmaları güç olduğu için, yöneticiler bu konuda çalışanları isteklendirmek ve yetki kullanmak durumundadır. Bu nedenle yönetim, yetki ve sorumluluk faaliyetidir.

2.4.1.2 Yönetim Fonksiyonları

Yönetim bir bütün olup belirli işlevlerin bir arada fakat düzenli işleyişi ile gerçekleşir. Bu işleyiş içerisinde yöneticiler planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinden oluşan yönetim fonksiyonlarının yerine getirmektedirler. Otel ve seyahat işletmelerinde yönetsel işlevlerin doğru şekilde uygulanışının krizi çözmede ya da etkilerini asgari düzeye indirgemedede etkili olacağı muhakkaktır.

2.5. Otel İşletmelerinde Kriz Türleri

Konaklama işletmeleri yapıları gereği hem içsel hem de dışsal kaynaklı krizlere açık bulunan işletmeler arasında yer almaktadır.

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

- Yangın, sel, fırtına ve deprem gibi doğal felaketler,
- Konaklama işletmesinin inşasında hatalar sonucu meydana gelen kaza ve yıkımlar,
- Zehirli gaz ya da kimyasal madde sızıntısı,
- Konaklama işletmesi personeline ya da tüketicilerine karşı işlenen cinayet, tecavüz ve benzeri suçlar,
- Yanlış hijyen uygulamaları ya da hijyen standartlarına uyulmaması sonucu oluşan bakteri enfeksiyonları,
- İşletmede çalışan personelin, uyuşturucu madde kullanımı gibi yasal olmayan faaliyetlerde bulunması sonucu tutuklanması,
- Konaklama işletmelerini hedef alan terörist eylemler,
- İşletme açısından gizli tutulması gereken özel verilerin sabote edilmesi,
- Patent ya da telif hakkı ihlali,
- İşletmede bilgisayar sistemlerinin arızalanmasıyla birlikte veri kayıplarının oluşması,
- İşletme içinde ya da dışında gelişen boykot ve grevler,
- Kilit noktada görevli ya da işletme açısından önemli personelin hastalanması, işten ayrılması ya da ölmesi,
- İşletme içinde hırsızlık olayları,
- İşletme hakkında medyada yer alan olumsuz haberler,
- İşletme hakkında beklenmedik bir anda açılan davalar,
- Tazminat talepleri.

Değişik yazarlarca, yukarıda sıralanan kriz türlerine daha fazla sayıda madde de eklenmektedir. Ancak; belirtilen kriz türleri, konaklama işletmelerinin

karşı karşıya kalabilecekleri krizler hakkında genel bir fikir vermektedir. Kriz uzmanları, konaklama işletmelerinde krizlere neden olan etkenleri; terör saldırıları, ülkenin politik ve ekonomik durumu, doğal afetler ve benzeri dışsal etkenler ve işletme içinde yaşanan krizler, hizmette ortaya çıkan sorunlar gibi içsel etkenler olarak iki grupta incelemektedir (Lee ve Harrald, 1999: 184).

Konaklama işletmelerinde krize neden olan içsel ve dışsal etkenler bu bölümde ayrıntıları ile ele alınacaktır.

2.5.1. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan Dışsal Etkenler

Dış kaynaklı krizler önemli bir konjonktürel değişimin sonucu olarak ortaya çıkarlar ve etkileri, giderek küreselleşen bir dünyada, hemen her ülkedeki sektörlerde görülür. Bunları; sırasıyla Dünya siyasi sıcak bölge krizleri, kaynak nedenli krizler uluslar arası çevre etkeni, ekonomik ya da finansal krizler, politik yada siyasi durum, dünya çapında terörist hareketler, rekabete dayalı krizler ve doğal afete ilişkin krizler olarak saymak mümkündür.

Genel siyasi konjonktüre bağlı krizler: Dünyanın bir çok bölgesi soğuk yada sıcak çatışmaların yaşandığı bir güvensizlik durumu sergilemektedir. Balkanlar ve Yugoslavya, Kıbrıs, Kore, Pakistan sınırı, Ortadoğu buna örnek olarak gösterilebilir. Bu duruma bloklar arasındaki çatışmalarda eklendiğinde turizmi etkileyebilecek genel siyasi tablonun azımsanacak boyutlarda olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tür krizlerde, karmaşa bölgesine uzaklık önemli bir etken olarak görülmektedir. Kriz bölgesine daha yakın destinasyonlar krizden yoğun bir şekilde etkilenirken uzak olan destinasyonlar için durum böyle değildir. Ülkede yaşanan siyasi kararsızlıklarda krizlerin yaşanmasında etkendir. Örneğin Romanya yıkılan rejimden sonra girdiği ekonomik kriz ve iç kararsızlıklar nedeniyle kriz yaşamış bir ülkedir (Özkul, 2001: 86-87).

Konaklama işletmeleri açısından krizlere neden olan dışsal etkenlerin başında, uluslararası çevre etkeni yer almaktadır. Uluslararası platformda ortaya çıkabilecek savaş, ülkelerarası sorunlar ya da anlaşmazlıklar gibi olaylar, konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Örneğin; konaklama işletmesinin bulunduğu bölgede savaş tehdidinin olması; hem turistik tüketiciler,

hem de işletmeciler açısından risk unsuru yaratan durumlar olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir durumda, turistik tüketiciler, konaklama işletmesinin güvenli olmadığını düşünebilmekte ve bu bölgedeki işletmeleri tercih etmemektedir. Bunun sonucunda da, konaklama işletmeleri; gerek turistik tüketici talebi, gerekse işletmede çalışan personel temininde sıkıntıya düşmektedir (Uzun, 2001: 77).

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

Sürdürülebilir kaynaklı krizleri turizm doğal ve çevresel kaynakların kullanımına ilişkin bir etkidir. Bu kaynakların kalite düzeylerinde meydana gelecek herhangi bir değişim turizm talebini etkilemekte, bu etkileme ülkede kriz yaratacak boyutlara ulaşabilmektedir. Örneğin; Zimbabwe'deki bilinçsiz hayvan öldürmeleri, fildişi ticareti gibi uygulamalar global turizm hareketlerini etkilemektedir (Özkul, 2001: 88).

Ekonomik ya da finansal kaynaklı krizler turizmin temel karakteristiklerindedir. Ülkelerdeki ekonomik uygulamalar kararlı bir çizgiyi izlediği sürece destinasyon ülkelerin yapacağı şey sadece potansiyel talepten giderek artan oranlarda pay almayı kolaylaştıracak koşulları yaratmak olacaktır.

Krizlere neden olan bir diğer etken olan, politik ve ekonomik durum da konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Ülke yönetimine egemen olan politik görüş ve buna bağlı olarak gelişen politik durum, konaklama işletmeleri yönetimi açısından önemli olarak kabul edilmektedir. Yeni yasalar ve devlet yaptırımları, konaklama işletmelerini krizlere sürükleyebilmektedir. Diğer yandan, ekonomik sistemdeki istihdam, fiyat ve para politikaları ile faiz oranları gibi değişkenler, konaklama işletmesi yöneticilerinin kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilmekte ve ülkenin ekonomik istikrarsızlığı, konaklama işletmelerinin

kriz dönemlerine girmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Uzun, 2001: 77).

Global terörist hareketler, bir amaca gündem kazandırmak için bilinen ya da bilinmeyen yöntemlerle yerel ya da global yankıları olabilecek şiddet hareketleri üretimi olarak anlaşılabilir. Bu bağlamda terör yeri, zamanı ve savaşım şekli önceden belirli olmayan, olayla ilgili ya da ilgisiz kişileri hedef alarak gündem oluşturan bir hareket olarak nitelenebilir.

Terör olayları turizmi iki temel bağlamda etkilemektedir (Özkuş, 2001: 89). Bunlar:

- Turist çeken ülkede, turizmin gereksindiği barış ve güven ortamını yok edip bu ülkeye olan turizm talebini düşürmektedir.
- Turizm için harcanabilecek kaynakların başka alanlara kaymasına neden olup gelişim hızını azaltmaktadır.

Bu etkiler bazen ülkenin imajında giderilmesi güç olumsuzluklar oluşturmakta, bu ülkedeki turizm etkinlikleri olağanüstü boyutlarda etkilenmektedir.

Dışsal etkenlerden bir diğeri olan hukuki etkenler de kimi zaman konaklama işletmelerini kriz dönemlerine sürüklemektedir. Toplumdaki tüm birey ve kuruluşların uyması gereken hukuki kurallar bütünü zaman içinde değişime uğramaktadır. Tüm hukuk kuralları, kanun, tüzük ve yönetmelikler diğeri işletmeleri olduğu gibi, konaklama işletmelerini de yakından ilgilendirmektedir. Örneğin; asgari ücret kanunu, konaklama işletmelerini işçi-işveren ilişkileri açısından ilgilendirmektedir. Bunun yanı sıra, gıda maddelerinin üretimi ve satılmasına dair yönetmelikler de konaklama işletmelerini ilgilendiren hukuki kurallar içinde yer almaktadır. Örneğin; geçtiğimiz yıllarda gerçekleşen kumarhaneler yasası, yasal düzenlemelerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerine verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2004: 99).

Diğeri bir kriz türü de rekabete bağlanabilen krizlerdir. Rekabete bağlanan krizler aynı destinasyon bölgesinde birbirine rakip olan ülkelerin yarattığı krizler olup buna Yunanistan'ın ege denizinde yarattığı krizi örnek olarak gösterebiliriz. Bir ülke turizm talebini kendi kaynaklarına yöneltebilmek için aşağıdaki türden

kriz ortamlarını oluşturabilmektedir.

- Rakip ülkeyi ziyaret etmek isteyen turistlere kendi ülkelerinde zorluk çıkarmak,
- Rakip ülkede ortaya çıkan bir çevresel olayı propaganda malzemesi yaparak pazarlama çalışmalarında kullanmak,
- Ülke turizmini olumsuz etkileyebilecek fiziksel hareketlerde bulunmak.

Konaklama işletmeleri açısından krizlere neden olan dışsal etkenlerden bir diğeri olan sosyo-kültürel etkenler; toplumun değer yargıları, nüfusu, eğitim düzeyi, tercihleri ve ilgi alanları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu unsurlardaki değişimler, konaklama işletmeleri için hem fırsat hem de tehdit oluşturabilmekte; bu nedenle de konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Son yıllarda giderek artan çevre bilinci, konaklama işletmelerinin göz önünde bulundurması gereken bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2004: 99).

Krize neden olan dışsal faktörlerden sonuncusu, araçlardan kaynaklanan sorunlar olarak belirtilmektedir. Konaklama işletmeleri müşterilerinin büyük bir çoğunluğunu, genellikle, tur operatörleri ve seyahat acenteleri gibi araçlar yardımıyla sağlamaktadırlar. Dolayısıyla bu araçlar; zaman zaman, konaklama işletmeleri üzerinde baskı unsuru oluşturabilmekte ve böylece konaklama işletmelerinin fiyat politikaları üzerinde etkili olabilmektedirler. Konaklama işletmesinin bu durumlarda, tur operatörü ya da seyahat acentesiyle anlaşamaması durumunda ise, işletmenin doluluk oranları düşmekte ya da işletmenin tanıtım düzeyi azalmakta ve işletme kriz dönemine girebilmektedir.

2.5.2 Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan İçsel Etkenler

İçsel etkenlerden kaynaklanan krizler; konaklama işletmelerinin karşılaştıkları işletme kaynaklı krizler olarak tanımlanmaktadır. İçsel etkenlerden kaynaklanan krizler şunlardır:

- Kaynaklara ilişkin krizler,
- Ekonomik nedene dayalı krizler,

- Siyasal nedene dayalı krizler,
- Toplumsal nedenlere dayalı krizler,
- Etnikliğe dayalı krizler,
- Yanlış turizm politikalarının neden olduğu krizler.

Kaynaklar turistik ürünün temel bileşenlerindedir. Doğal çevrenin korunması, kaynakların sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda kullanımı giderek tüketicinin bilinçlenmesi ile önemli bir faktör haline gelmiştir. Çevre örgütlerinin (green peace) kurumsallaştığı çağımızda artık çevre duyarlı olmayan turizm ve enerji kullanım politikaları tepki çekmekte, bu yaklaşımı sergilemeyen ülkede turizm talebi ciddi şekilde düşüş göstermektedir.

Turizme etkileri bakımından ciddi sonuçlar üreten krizlerin başında ekonomik nedenlere dayalı krizler gelmektedir. Ekonomik krizler ülkesel ve küresel ölçekte (Asya krizi) olabilirken turizm etkinliği bundan turizm talebinin düşmesi şeklinde etkilenmektedir.

Hizmette görülen sorunlardan kaynaklanan krizler dışında; konaklama işletmelerinin krizlere yakalanmasında rol oynayan başka bir etken örgütsel yapıdır.

Konaklama işletmeleri, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren, değişimlere karşı son derece duyarlı ve bu nedenle de, ancak esnek bir örgüt yapısı sayesinde ayakta kalabilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Uzun, 2001: 79).

Yapılan araştırmalar da, 1980 – 1991 yılları arasında gelişen krizlerin %8'i konaklama işletmelerinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu yüksek oran, konaklama işletmelerinin çok sayıda kriz nedenine açık bir sistem içinde olan turizm sektörünün özelliklerinden birisi olarak görülmektedir (Barton, 1994: 60; Brewton, 1987: 12).

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde krizlerin, çeşitli nedenlerle ve çeşitli şekillerde ortaya çıkması ve bu geniş kriz yelpazesi içerisinde, konaklama işletmeleri yöneticilerinin hem karlılık düzeylerini hem de müşterilerinin can ve mal güvenliğini korumak zorunda kalmaları; kriz yönetimin gereklerini detaylı bir biçimde uygulamalarını gerektirmektedir.

Tablo 2.2’ de verilen örneklere göre; işletme içerisinde meydana gelen üretim kaynaklı (yemek zehirlenmeleri) krizler, hukuki düzenlemelere uyulmaması(küçük yaşta ki çocuklara içki satışı), terörist faaliyetler ve tesiste meydana gelen göçük nedeniyle işletmeler krizden etkilenebilmektedir. Turizm sektörü ve konaklama işletmelerinde krizlere neden olan etkenlerin çokluğu, bu işletmelerde kriz yönetimi için farklı uygulamaların oluşturulmasını gerektirmektedir.

Tablo 2.2: Geçmiş Yıllarda ABD’ deki Konaklama İşletmelerinin Karşılaştıkları Bazı İçsel ve Dışsal Kaynaklı Kriz Örnekleri

YIL	KONAKLAMA İŞLETMESİ	YAŞANAN KRİZ
1976	Philadelphia – Bellevue Stanford Otel	Konaklama işletmesi içinde müşterilerin lejyoner hastalığına (<i>Legionella pneumophila</i> olarak adlandırılan bakterinin neden olduğu bir tür akciğer enfeksiyonu) yakalanması.
1980	Las Vegas – MGM Grand Otel	İşletmede çıkan yangında 85 turistin hayatını kaybetmesi.
1981	Kansas – Hyatt Regency Otel	Konaklama işletmesi içindeki köprünün lobi üzerine yıkılması sonucu 114 turistin hayatını kaybetmesi.
1985	Kolorado	Konaklama işletmesi yönetiminin 18 yaşından küçük müşterilerine içki satışı yapması ve sonucunda yaşanan ölümlü trafik kazası sonucu 15,4 milyon dolar tazminat ödemek zorunda kalması.
1987	Florida Bölgesindeki Konaklama işletmelerine Karşı boykot düzenlenmesi	Hükümetin reklam harcamalarına koyduğu %5’ lik vergiyi boykot etmek amacıyla, medya şirketlerinin bölge otellerindeki tüm rezervasyonlarını iptal etmeleri.(Bölge otellerinin yaklaşık 30 milyar dolar civarında zarara uğraması.
1991	Texas Luby’ s Restoran	23 turistin öldürülmesi.
1993	Wisconsin - Jack in the Box Restoran	300 turistin, yedikleri yemekte bulunan e-coli virüsünden dolayı zehirlenmesi.
1993	Dana Point- Ritz-Carlton Oteli	İşletmede yaşanan büyük hırsızlık olayı.

Kaynak: Uzun, 2001: 73-74.

2.6. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci

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

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

2.6.1. Otel İşletmelerinde Kriz Öncesi Çalışmalar

Krizlerin turizme etkileri ve çözüm stratejileri, literatürde daha çok makro boyutta çekim yerlerine yönelik turist sayısı ve turizm gelirleri açısından ele alınmış, ancak mikro boyutta tek tek ürünler ya da işletmeler açısından etkileri ve çözümler üzerinde pek durulmamıştır (Tanrısevdi, 2002: 330). Bu çalışmada, otel ve seyahat işletmelerinin krizlere karşı alacakları tedbirler, olası bir krizde uygulayacakları stratejiler incelenecektir. Kriz dönemlerinde yönetimlerin yapması gereken ilk iş; ayakta kalabilmek ve krizlere karşı koyabilmek için başında bulunduğu kurumun kapasitesi, yapısal gücü ve dayanıklılığı konusunda gerekli önlemleri almak; ani değişimlere ayak uydurmak ve yem fırsatlardan yararlanmaktır (Drucker, 1998: 11).

Bu bağlamda, bu çalışmada stratejiler genel olarak verilecektir çünkü kriz türlerine ve işletme şekline göre belirtilen stratejiler farklılıklar gösterecektir. Verilen stratejilerin dışında krizlere karşı işletmelerin kendilerine özgü çözümleri de üretmeleri kaçınılmazdır. Bunun nedeni krizlere karşı tek bir çözümün olmamasından kaynaklanmaktadır.

Kriz döneminde işletme yönetiminin hızlı karar verebilmesi ve krizin etkilerini minimize edebilmesi için, olası krizlere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Bu çalışmalar, öncelikle krize hazırlıklı örgüt yaratmak için erken uyan sistemlerinin geliştirilmesi, sürekli iç ve dış çevre analizi, esnek ve yaratıcı örgüt yapısı oluşturulması ile olası bir krizde hızlı hareket edebilmek için, kriz yönetim planlarının hazırlanması, stratejik yönetimden yararlanma ve personelin eğitimi adı altında incelenecektir (Köroğlu, 2004: 62).

2.6.1.1. Erken Uyarı Sistemi

Otel ve Tatil köyü işletmelerinde oluşan krizler özellikleri gereği ortaya çıkmalarından çok önce işletmelere önemli sinyaller göndermektedir. Bu sinyallerin bir bölümü işletme içinden gelirken diğer bir bölümü de işletme dışından gelmektedir. Otel ve seyahat işletmelerinde belirli dönemlerde yapılan rezervasyonların bir önceki yıla oranla gerilemesi ya da mevcut rezervasyonların iptal edilmesi buna örnek verilebilir. İşletme içi ve işletme dışından gelen bu sinyaller nitelikleri yönünden farklı özellikler göstermelerine rağmen ortaya çıkardıkları sonuçlar açısından önemli benzerlikler göstermektedir. Her iki çevreden gelen sinyaller de dikkate alınmadıklarında kriz yaratma potansiyeline sahiptir. İşletmelerin bu plan dışı gelişmeler ya da değişimler karşısında, muhtemel performansını ve basan durumunu önceden tahmin etmek için kullandıkları analiz tekniğine erken uyan sistemi denir (Köroğlu, 2004, 62).

Krizleri önlemede etkin bir araç olan erken uyan sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Köroğlu, 2004: 62):

- Çevredeki değişimlerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişimlerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Değişimlerin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişim yaratan faktörlerin nedenleri ve bağlantılarının incelenmesi,

- Sapmaların belirlenerek sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalara yönelik olarak tepki stratejilerinin geliştirilmesi.

Değişiklerle sarsılan bir toplumda işletme yönetiminin en kritik ihtiyacı faaliyette bulunulan çevre hakkında daha hassas bilgi edinmektir. Bu bilgi ekonominin de ötesinde olmalıdır. İşletme yöneticilerinin toplumsal baskılar, olası krizler, nüfus ve aile yapısındaki değişiklikler ile beraber politik kargaşayı bilmesi ve uygun karar vermesi için bunları çok erken sezmesi önem taşımaktadır (Tofler, 1989:191–201). Bu bağlamda, erken uyarı sistemi bilgi sisteminin özel bir türü olarak da değerlendirilebilir. Erken uyan sistemi sadece tehlikeleri değil aynı zamanda fırsatları da ortaya koymaya yönelik olup, stratejik radar olarak da adlandırılmaktadır. Krize karşı ayrıntılı ve karmaşık önlemler tavsiye edilmemesine karşın, işletme yöneticisi her şeyin iyi gitmediğini işaret edecek yöntemleri işler halde tutmalıdır. Bilgi verme yolları ayrıntılı ve ağır raporlardan daha çok, basit ve gerçekten işe yarayacak verileri içermeli, daha da önemlisi, sezgileri de ön planda tutmalıdır.

Erken uyan sistemleri yardımıyla krize ilişkin erken uyan sinyalleri alan otel işletmeleri yönetimleri aşağıdaki eylemleri sergileyebilmelidirler

- İşletme içinde bir kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.
- Ortaklarca kabul edilebilecek mantıklı, güncel ve kapsamlı hazırlıklar yapılmalıdır.
- Geleceğe yönelik açık ve detaylı işletme stratejileri saptanmalıdır.
- İşletmenin hisse senetlerinin etkin yönetimi gerçekleştirilmelidir.
- Gerekli görülürse karizmatik liderlik sergileyebilecek bir profesyonel yöneticinin istihdamına gidilmelidir.
- Yatay ve dikey bütünleşme yolları ve fırsatları aranmalıdır.
- Yönetimsel eylemlerin tümünün yeniden örgütlenmesi sağlanmalıdır.
- Örgütsel yaşamın devamı yolunda yeni savunma arayışlarına yönelip, turizm işletmeleri veya çevresel unsurlar ile yakın ilişkiler içine girilebilmelidir.

2.6.1.2. İç ve Dış Çevre Analizi

Krizi sezme yöntemlerinden birisi çevre analizidir. Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmelerden yola çıkılır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır. Çevre analizinin ikinci aşamasını ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur.

Turizm talebinin düzeyi ve özellikleri, turizm arzı, rekabet, turizmin etkileri ve turizmin gelişim süreci, sisteminin kendi kontrolü dışındaki çevre faktörleri tarafından belirlenmektedir. Örgütlerin içinde yaşadıkları çevreye sağladıkları uyum ölçüsünde; varlıklarını sürdürme, büyüme ve gelişme olanaklarına sahip olmaları, sürekli iç ve dış çevre analizini zorunlu kılmaktadır. Otel işletmeleri için, turizm sisteminin çevresini oluşturan ekonomik, sosyo-kültürel, politik, teknolojik ve ekolojik faktörler, çevre analizinde incelenmesi gereken başlıca faktörlerdir. Bu faktörlerin ışığında mevcut ve potansiyel pazarların analizi ve pazardaki rakiplerin değerlendirilmesi yoluyla fırsatlar ve tehditler de belirlenebilir (Koroğlu, 2004: 64).

Otel işletmelerinde kriz yönetimindeki çevresel analiz kavramı ile bu işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ve işletmeler için oluşabilecek fırsatlar ve tehditler tanımlanır. Çevresel analiz; kriz yönetimi stratejilerinin oluşturulmasına zemin hazırlayacağı için, analiz edilen çevrenin sürekli değiştiği ve planlama sürecine sadece bir zemin oluşturduğu için, sürekli incelenmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çevresel analizin temelinde dışsal tehditler ve fırsatların, içsel güçlü ve zayıf yönler ile ilişkili duruma getirilmesi yatmaktadır.

Kriz yönetiminde işletmeler mevcut durumlarını değerlendirmekten çok, ileride kendi işletmelerini de etkileyebilecek olan çevre koşullarındaki değişimleri değerlendirmelidir. Örneğin, ekonomik koşullardaki değişiklikler, enflasyon, enerji kıtlığı, yasal düzenlemeler, döviz kurları ve yüksek faiz oranları son yıllarda otel ve seyahat işletmelerini etkileyen başlıca çevre faktörleri olarak kabul edilebilir. Çevrede meydana gelen değişimler bazen işletme için olumlu fırsatlar yaratırken, bazen de ciddi tehditler oluşturabilmektedir.

Otel işletmelerinin bulunduğu çevre koşullarının değerlendirilmesi için

kullanılan en yaygın yöntem SWOT analizidir. SWOT kelimesi dört İngilizce kelime Strengths (Avantajlar-Güçlü Yönler), Weaknesses (Dezavantajlar-Zayıf Yanlar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir. SWOT tekniğinde güçlü ve zayıf yönler içsel çevre analizi, fırsat ve tehlikeler de dışsal çevre analizi olarak değerlendirilmektedir(Kotler, 1999: 86).

Otel işletmeleri çevre koşullarını değerlendirmek için SWOT analizini öncelikle ülke için yapmak zorundadırlar. Eğer ülkeye yönelik uluslar arası turizm talebinde sorun mevcut ise işletme bazında değerlendirme yapmak rasyonel olmayacaktır.

2.6.1.3. Esnek ve Yaratıcı Örgüt Yapısı

Çevresel öğelerin karmaşık ve dinamik olduğu ortamlarda çalışan otel ve seyahat işletmelerinin, çevredeki değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için esnek bir örgüt yapısının olması gerekmektedir. Esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı çevrede oluşan değişim ve gelişmeleri önceden algılayarak, muhtemel krizleri önlemede etkili olmaktadır (Koroğlu, 2004: 65).

Esnek ve yaratıcı örgüt yapısı, hiyerarşiden olabildiğince uzaklaşmış yatay bir yapı, dinamik ve sürekli öğrenen bir organizasyon, ekip çalışması, grup içinde işbölümü ve görev tanımı, yatay koordinasyon, kolektif dayanışma, yeni geliştirilen metotlar, basit esneklik temelinde iş esaslarına dayalı çalışma yöntemlerini içeren bir yapıdır.

Esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulabilmesinde geçici çalışma grupları ve benzeri uygulamalar önemli bir araçtır. Geçici ve hatta bağımsız çalışma grupları, değişik bölümlerdeki yöneticilerin geçici olarak birbirleriyle işbirliği yapmaları sürecidir. Bu gruplar, hasta yapıyı veya belirli bir problemi çözmeye çalışırlar. Kriz durumlarında bağımsız bir kriz grubunun oluşturulması, daha etkili bir çözüme ulaşmada yararlı olacaktır (Dinçer, 1998: 404).

2.6.1.4. Kriz Yönetim Planı

Bazı yazarlar, kriz yönetim planı olmayan bir diğer deyişle krizlere hazırlıklı olmayan işletmelerin %50'sinin kriz sonrası işletme yönetiminde büyük

sorunlar yaşayabileceklerini belirtilmektedir. Bir diğer görüşe göre ise, krize hazırlıklı olmayan işletmelerin olası bir krizden sonra zorluk çekeceği ve %90 olasılıkla iki yıl içerisinde faaliyetlerini sürdüremez hale geleceği savunulmaktadır. Yapılan tahminlerin örgütün yapısına ve oluşan krizin boyutlarına göre değişiklikler göstermesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama maliyetlerini ve hazırlanmaması durumunda katlanmak zorunda kalacağı zararı da hesaplamak durumundadır (Spillan, Hough, 2003: 404).

Kriz yönetim planı; yönetime genel krizlere karşı başarılı olabilmesi için sunulan genel metodoloji içeren detaylı bir doküman olarak tanımlanabilir. Kriz yönetim planının amacı ise kriz ile ilgili bütün senaryoları dikkate alarak, uygulayıcılar tarafından anlaşılır, uygulanabilir ve esnek bir plan geliştirmektir.

2.6.1.4.1 Kriz Planlama Sürecinin Analizi

Kriz planlamasında, her şey sakın ve düzenliyken krizin süreçlerini kontrol altına alabilmek için önlem alınması söz konusudur. Bu hazırlık aşaması öncelikle krizin gelişme dönemine geçmeden atlatılmasını hedeflerken, kaçınılmaz olarak krizin ortaya çıktığı durumda, işletmenin içinde bulunduğu kriz durumunu normal hale getirmeyi amaçlamaktadır.

İşletmelerde kriz planlarına olan ihtiyaç, bir takım faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler; kriz sonrası işletmenin önlem alabilmesi için yeterince zamanının olmaması ve kriz sonrası dönemde karar verme aşamasında yaşanan panik ve yöneticilerin şok olma riskidir.

2.6.1.4.2. Kriz Yönetim Planlarının Yapısı ve İçeriği

Otel işletmelerinin içeriği, şekli ne ve nasıl olursa olsun kriz planları olmalıdır. Bunun anlamı işletmelerin "krizleri yönetmeye" kararlı olduğunu göstermektir. Her bir otel ve seyahat işletmesi üretim, pazarlama ve yönetim biçimleriyle özeldir ve başkasına benzemez. Bu nedenle, kriz planları için belli bir şablonla hareket etmek çok da doğru değildir fakat işletmeler kendilerine özgü kriz yönetim planları hazırlamalıdır. Otel işletmeleri kriz yönetim planlarını hazırlarken sadece kendi

sistemlerini değerlendirmesi de yeterli değildir. İşletme çevresinde bulunan kurum ve kişileri de dikkate almak zorundadır.

Otel işletmelerinin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının amalan şunlardır (Köroğlu, 2004: 70).

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak

Her ne kadar planlar işletmeden işletmeye farklılıklar gösterse de bir kriz yönetimi planında olması gereken alt başlıklar şunlar olmalıdır.

- Kriz yönetiminin uygulama kararının otel ve seyahat işletmelerinin hangi kademeleri tarafından alınacağı tespit edilmelidir.
- Kriz yönetim ekibi kimlerden oluşacaktır, yetkileri neler olacaktır, kurum içinden veya kurum dışından komiteye kimler katılacaktır? Plan, bu konularda yönetimin alacağı kararlara yol gösterici bir yaklaşım getirmelidir.
- Kriz yönetim ekibi fiziki koşulların nerede oluşturacaktır? Hangi şartlarda nasıl toplanacaktır? Plan bu konuda da yol gösterici olmalıdır.
- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemlerin kullanılacağı ve zarar durumunda yapılacak işlemler kriz planında bulunmalıdır.
- İşletmenin iş ortakları ve müttefikleri ve olumsuz koşullarda işletmenin yanında olabilecek kurumlar belirtilmelidir. Krizle ilgili bilgi alınabilecek kişi ve kurumların güncel bilgileri kriz planına ilave edilmelidir.
- Kriz sırasında finansal kararların alınması büyük önem taşımaktadır. Daha önceden hazırlanan planlar ertelenmeli ve alınan kararlar radikal olmalıdır. Bu kararlara yönelik yetki ve sorumlulukların paylaşımı kriz planlarında belirtilmelidir.

- Kriz durumunda sözcülerin kimler olacağı ve elde bulunan bilgilerin nasıl enformasyona dönüştürecekleri ile dokümantasyonun nasıl yapılacağı planda yer almalıdır.
- Kriz oluştuğunda ilk yapılması gerekenler ve onu izleyen çalışmaların nasıl sürdürüleceği kriz planında ayrı bir bölüm olarak yer almalıdır.

2.6.1.5 Kriz Yönetim Ekibi

Kriz yönetim planı hazırlayan otel ve seyahat işletmeleri, kriz yönetim ekibini de belirlemelidir. Kriz yönetim ekibinde farklı uzmanlık alanlarından kişiler yer almalıdır. Kriz yönetim ekibi, kaynakları yönlendirecek ve içinde bulunulan durumdan kurtulmayı sağlayacak farklı bir liderlik anlayışı gerektirmektedir (Gültekin, 2002: 46). Kriz anında herhangi bir karmaşanın yaşanmaması için kriz yönetim ekibi üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmelidir. Kriz yönetim ekibi, krizlerin özelliklerine ve işletmenin yapısına göre farklılıklar göstermesine rağmen otel işletmelerindeki kriz yönetim ekibinde genel müdür başkanlığında, finans uzmanı, halkla ilişkiler uzmanı, hukuk danışmanı, insan kaynakları yöneticisi, pazarlama uzmanı, üretim yöneticisi ve teknik uzman yer almalıdır.

Kriz yönetim ekibi üyeleri, işletme kaynaklarını verimli ve rasyonel olarak kullanmalıdır. Bunun için ekip üyelerinin turizm sektörünün yapısını, işletmenin uzun dönem hedeflerini ve politikalarını bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kriz yönetim ekibi belirlenirken, ilk aşamada kriz yönetiminde karar verecek kişilerden oluşmasına dikkat edilmelidir. Burada amaç kriz yönetiminde karar verme yetkisinin az sayıda toplanmasıdır. Böylece otorite karmaşası ve bu karmaşanın yaratabileceği problemler engellenmiş olacaktır. Ayrıca kriz yönetim ekibi üyelerinin grup çalışmasına yatkın, baskı altında çalışabilen ve bilgileri yorumlayabilen vb. yapıdaki kişilerden oluşturulmasına özen gösterilmelidir.

Kriz yönetim ekibi belirli aralıklarla toplanıp, değişen çevre koşulları hakkında görüş bildirmelidir. Olası bir değişime karşı kriz yönetim planları gözden geçirilerek yenilenmelidir.

2.6.2. Kriz Esnasında Yapılması Gereken Çalışmalar(Uygulama Aşaması)

Bu aşamada; Kriz Yönetim Planı uygulamaya konulmalı, yürütme komitesi durum değerlendirmesi yapmalı iletişim kanalları açık tutulmalı ve üst yönetim sürekli bilgilendirilmelidir.

Kriz esnasında panik yaşanmaması ve planın etkili uygulanabilmesi için; giriş çıkış noktalarının açık tutulması ve yönlendirme tabelalarının bulunması gerekmektedir. Ayrıca, planın uygulanmasında görevli personelin moral ve malzeme desteği sağlaması, soğukkanlı olması son derece önemlidir.

Konaklama işletmeleri açısından kriz anında yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Turizm Bakanlığı, 2003):

- Konaklama işletmelerinde; herhangi bir kriz durumunun ortaya çıkmasının ardından ilk yapılması gereken iş; krizin nedeni, meydana geliş şekli, sonuçları, etkilediği alan, can ve mal kaybı olup olmadığı (varsa boyutları), ölen ve yaralananların kimlikleri, yapılan tıbbi müdahaleler, alınan ilk önlemler vb. konularda güvenilir kaynaklardan bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve bilgi talebinde bulunanlara aktarılması olmaktadır. Bunun için; krizin ortaya çıktığı yere en yakın birim tarafından, konuyla birinci derecede ilgili resmi ve özel kuruluşlarla temasa geçilmesi ve beraberinde işletme içinde merkez, taşra ya da yurtdışı birimler arasında etkin bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir.
- Bu ağ içerisinde hızlı ve doğru bilgi iletimini sağlamak için; kriz yönetim birimine bilgi akışı merkezileştirilmeli, işletme içi ve dışına yönelik bilgilendirme kontrol altında tutulmalıdır.
- İşletmenin kriz anında da devam eden reklam kampanyalarına ikinci bir talimata kadar, yeni yer rezervasyonlarının yapılmaması reklam ajanslarına bildirilmeli ve aynı zamanda kriz sonrası reklam çalışmaları içinde hazırlık yapılmaya başlanması gerekmektedir.

Konaklama işletmeleri açısından; krizin ilk anları ve krizin başlamasından sonraki ilk 24 saatlik süre, en kritik zaman diimi olarak yorumlanmaktadır. Çünkü

birçok konaklama işletmesi yöneticisi, olayın etkisiyle birlikte, daha sonra onarılması çok zor olan bazı açıklamaları bu zaman diliminde yapmakta ve işletmenin imajını zedelemektedir. Aynı şekilde, yöneticilerin bu zaman diliminde eylemsizliği ya da suskunluğu tercih etmeleri de yanlış uygulamalar arasında yer almaktadır. Bu davranış biçimi, kamuoyunda; bilgi boşluğu doğurmakta ve yaşanan krizle ilgili gerçek dışı ya da abartılı yorumlar yapılabilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmesi yöneticisinin kriz durumu başlar başlamaz yapacağı ilk açıklama ya da ilk uygulama, işletme imajı üzerinde en belirleyici etkiyi yaratmaktadır.

Kriz anında işletme yönetiminin önemle üzerinde durması gereken uygulamaların yanısıra, kriz anında dikkat edilmesi gereken bazı davranış biçimleri de bulunmaktadır. Herhangi bir konaklama işletmesi kriz durumunu ani biçimde yaşamaya başladığı andan itibaren; işletme yönetiminin dikkat etmesi gereken bazı konular aşağıda sıralanmaktadır (Turizm Bakanlığı, 2003):

- Konaklama işletmesinde meydana gelen ani kriz durumu sonrasında, kamuoyuna açıklama yapmakla sorumlu yetkililerin, krizin nedeni, gelişimi ya da sonuçları hakkında bilgi sahibi olmadan açıklama yapmaması gerekmektedir.
- Krizle ilgili olarak; işletme yönetimi tarafından önceden belirlenen, eğitilmiş kriz sözcüleri dışında hiç kimsenin açıklama yapmaması gerekmektedir.
- İşletme yönetiminin, eylemsizlik ya da suskunluk gibi pasif bir yaklaşım benimsemesinin, kamuoyunun işletmede yaşanan kriz durumuna ilgisini daha fazla arttıracığı unutulmamalıdır.
- İşletmenin ani kriz yaşaması durumunda; çok kısa bir sürede ve büyük stres altında karar verme ya da kriz planı hazırlama zorunda kalan yöneticilerin; üçüncü taraflara yönelik olarak, daha sonra sıkıntı yaratabilecek suçlamalarda bulunması önlenmelidir.
- İşletmede ortaya çıkan sorun ya da sorunlar bastırılmamalı; krizin kapsamını coğrafi olarak sınırlanmalıdır.
- İşletmenin kısa vadeli çıkarları göz önünde bulundurulmamalı, kriz anında

uzun vadeli hedefler gözetilerek davranılması gerekmektedir.

- Krizin boyutuna bağlı olarak; ülke imajı söz konusu olduğunda, ulusal medyanın iç denetim mekanizmaları harekete geçirilmeli; haber alma ve verme özgürlüğünde toplumsal sorumluluk ve basın etiğine uymayan davranışlar sergilemekten kaçınılmalıdır.

Konaklama işletmelerinde; turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğini tehdit eden (sıcak savaş, salgın hastalık, terör saldırıları vb.) yoğun bir krizle karşılaşıldığında hedef kitlelerin reklama duyarlılığı en düşük düzeye inmiş olacağından, işletme hakkında yürütülen reklam kampanyaları durdurulmalı ve işletme yönetimi imaj onarımı sağlayıcı halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermelidir. Kriz uzmanları; hızlı imaj kaybını önlemeye çalışırken ya da imaj onarıcı önlemler alırken, işletme yönetiminin yabancı ve yerli sivil kuruluşlar ile temas kurmasının kriz anında önemli bir etken olduğunu savunmaktadır.

Krizin işletme üzerindeki etkisinin azaldığı ya da krizin şiddetinin hafiflediği dönemlerden sonra işletmeler, kriz sonrası yönetime geçiş yapmaktadırlar. Her işletmede olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de yaşanan kriz durumu ya da dönemi ne kadar iyi yönetilmiş olursa olsun, konaklama işletmelerinin ağır bir krizi hiç zarara uğramadan atlatmaları mümkün değildir. Dolayısıyla; işletmede yaşanan kriz nedeniyle kayba uğramış olanların eleştirisi, yakınma ya da destek taleplerine hazır olabilmek için, işletme yönetiminin kriz sonrası dönemde gerçekleştireceği faaliyetleri de belirlemesi gerekmektedir.

2.6.3. Kriz Sonrası Yapılan Çalışmalar (Normale Dönüş Aşaması)

Krizin türüne olursa olsun herkes üzerinde bir etki bırakacağı kaçınılmazdır. Bu nedenle, kriz sonrasında krizin boyutları ve etkileri tespit edilmeli ve işletmenin eksik yönleri ortaya konulmalıdır.

Otel Sektörü için Kriz sonrası eylem:

- Krizin bitmesinden sonra otele ilişkin bir durum tespiti yapılmalı ve oluşan hasarları içeren yazılı bir taslak raporun kriz yönetim merkezine ulaştırılması gerekmektedir.

- Kriz sonrası otel misafirlerinin kalabilecekleri güvenli ve emniyetli yerler acilen belirlenmelidir.
- Oteller arasında kriz sonrası ortaya çıkabilecek su, yiyecek, vb. ihtiyaçların karşılanması amacıyla iletişim sağlanmalıdır.
- Durumun değerlendirilmesinden sonra süratli bir şekilde hasar gören hizmetler restore edilmelidir.
- Son durum hakkında bilgilendirme yapılmalıdır.
- Fiziksel ve psikolojik olarak zarar görenlere tedavi olanağı sağlanmalıdır.
- Kıymetli evrak ve kişisel eşyalar belli bir yerde kontrol altına alınmalıdır.
- Planın Uygulama aşamaları değerlendirilmelidir.
- Gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Normal şartlara dönüşün sağlanmasına çalışılmalıdır.

Kriz dönemi sonrasında kamu ya da işletme kaynaklarının, ürün geliştirmeye ya da talep yaratıcı özelliği olmayan araçlara değil, kaybedilen pazar payının en kısa zamanda ve en hızlı şekilde kazanılmasına yönelik promosyon etkinliklerine yöneltmesi de kriz sonrasında alınması gereken önlemler arasında yer almaktadır (Turizm Bakanlığı, 2003).

Yukarıda değinilen genel ilkeler doğrultusunda, kriz sonrası dönemde işletme tarafından yapılması gereken diğer uygulamalar ana başlıklar bakımından aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- Yaşanan kriz döneminin konaklama işletmesi üzerindeki etkileri; talep, gelir, pazar payı, krizden etkilenen kesimler ve uğradıkları zarar miktarı boyutlarıyla tarafsız ve doğru bir biçimde hesaplanmalıdır.
- Krizin olumsuz etkilerini en kısa zamanda ortadan kaldırmak ya da hafifletmek için, alınması gereken önlemlerin maliyetleri hesaplanmalı ve bu önlemler kapsamında yapılacaklardan en önemlisi olan iletişim

stratejilerinin gözden geçirilmesi ve hedef kitleler hızla gerekli uyarılmalardan geçirilmelidir.

- Söz konusu önlemlerin alınması için, konaklama işletmesinin hazırladığı bütçe, hızla kullanılabilir hale getirilmelidir.
- Kriz yönetiminde etkinlik ölçümü sadece üst yönetimin değerlendirmeleriyle sınırlı tutulmamalı, kriz birimlerinin katılımıyla değerlendirilmeli, yazılı hale getirilmeli ve elde edilen kazanımlar geleceğe aktarılmalıdır.

Sonuç olarak; konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi kavramı süreklilik göstermekte, kriz öncesi dönemden başlayarak kriz durumunun sona ermesinden sonraki dönemde de devam eden bir yapıya sahiptir. Kriz öncesi, kriz anında ve sonrası dönemde alınması gereken önlemlerin yanısıra, konaklama işletmesi yöneticilerinin iç ve dış kaynaklı krizlere karşı kullanılan strateji ve taktikleri de uygulamaları gerekmektedir.

2.7. Otel İşletmelerinde Kriz İletişimi ve Medya ile İlişkiler

İletişim kavramı en genel tanımıyla; “mesaj, gönderici ve mesajı alan olmak üzere üç önemli unsur olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü ya da sesin iletilmesi ve işlenmesi süreci” olarak açıklanmaktadır. Kriz iletişimi kavramı ise; “kriz anı ve sonrasına ait bilgilerin, işletme yönetimlerine, medyaya ve konuyla ilgili kişilere ulaştırılması olarak tanımlanabilmektedir (Darrell, 2003: 11). Bu süreç; diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de büyük bir öneme sahiptir.

Otel işletmelerinin, işletme içi ve dışıyla kurdukları iletişim ağı, özellikle kriz dönemlerinde kendini göstermektedir. İşletme içinde oluşturulan etkin iletişim ağı; özellikle, konaklama işletmelerinde aniden gelişen doğal afetler, patlamalar, yangınlar, işletmede bulunan tüketicilere yönelik saldırılar v.b. krizlerde, işletmenin sahip olması gereken en önemli unsurlardan biri olarak gösterilmektedir.

Turizm sektörünün hassas yapısı nedeniyle, yaşanan krizin türü, süresi ya

da etkisi ne olursa olsun, sektör içinde yer alan tüm işletmelerin ve makro boyutta tüm ülke turizminin gelişen kriz durumuyla birlikte olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceği açıktır. Sektörün önemli bir yapı taşı olan konaklama işletmeleri açısından da, ortaya çıkan herhangi bir krizin, işletmeye yönelik talebi etkileyeceği bilinmektedir. Bu nedenle; konaklama işletmesi yöneticilerinin kriz iletişim ağının oluşturulması ve işlerlikli olarak sürdürülmesi gibi konulara ağırlık vermeleri gerekmektedir.

Televizyon ve radyo kanalları, gazete ve dergiler genel olarak medyayı oluşturmaktadır. Yaşanan kriz durumu, tahmin edilemeyen ya da yönetilemeyen bir kriz olsa dahi, yazılı ve görsel basın mutlaka kriz durumunu ayrıntıları ile öğrenmek istemekte ve kriz anında zaten gerilim içinde bulunan işletme yönetimine ulaşmaya çalışmaktadır. Kriz durumunun haber değeri çok düşük olsa bile medya, olayın gizli tutulmasından hoşlanmamaktadır. (Zerman, 1995: 25).

Otel işletmelerinde herhangi bir krizin ortaya çıkmasını takiben etkin bir iletişim ağı yardımıyla işletme yönetiminin ilk işi; krizin nedeni, ortaya çıkış şekli, sonuçları, etkilediği alan, kriz nedeniyle can ve mal kaybı olup olmadığının anlaşılması, kayıp varsa boyutlarının belirlenmesi, ölen ya da yaralananların kimliklerine ulaşılması, alınan ilk önlemler vb. konularda güvenilir kaynaklardan doğru bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve bilgi talebinde bulunanlara iletilmesi şeklinde gelişmektedir.

Gerekli bu bilgilere ulaşılması için; önce olayın meydana geldiği yere en yakın birim tarafından konuyla birinci derecede ilgili resmi ve özel kuruluşlarla temasa geçilmeli ve beraberinde işletme içinde merkez, taşra ve varsa yurtdışı birimler arasında etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır. Ayrıca, bu ağ içerisinde hızlı ve doğru bilgi iletiminin sağlanması için, konaklama işletmesinde bulunan kriz ekibine yönelen bilgi akışı merkezileştirilmeli, işletme içine ve dışına yönelik bilgilendirme bu yolla denetim altında tutulmalıdır (Turizm Bakanlığı, 2003).

Konaklama işletmeleri de dahil olmak üzere işletmelerin kriz dönemlerinde sağlıklı medya ilişkileri kurmalarını sağlamak ve işletme imajının zedelenmesini önlemek amacıyla bir “kriz sözcüsü” belirlemeleri de gerekmektedir. Oluşturulacak kriz ekibinde yer alan kriz sözcüsü; ortaya çıkan

kriz durumunu açıklamakla görevli tek kişi olmaktadır. Konaklama işletmelerinde gelişebilecek bir krizde, kriz sözcüsünün medya ilişkileri kurarken dikkat etmesi gereken bazı noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir

- Otel işletmesinin belirlediği kriz sözcüsü dışında hiç kimse yazılı ya da görsel basına açıklama yapmamalıdır.
- İşletme imajının zarar göreceği yanlış ya da abartılı açıklamalar yapılmamalıdır.
- İşletmede yaşanan kriz durumunun nedenleri, etkileri, boyutları ya da sonuçları kesinleşmeden yapılan açıklamaların işletmenin gelecekteki faaliyetlerine zarar vereceği unutulmamalıdır.
- Yaşanmakta olan kriz eğer açık ve net olarak işletme dışından anlaşılmışsa, krizi inkar etmek, çözüm olarak görülmemelidir.
- Kriz esnasında, açıklama bekleyen baskı gruplarına karşı sessiz kalmak ve açıklama yapmaktan kaçınmak, daha çok ilgi çekmekte ve medya olayı ortaya çıkarabilmek için daha çok baskı uygulamaktadır. Bu nedenle, derhal kriz ile ilgili kısa bir açıklama yapılmalıdır.
- Kriz ekibi tarafından kriz sözcüsüne, açıklama yapılmadan önce, krizin hangi nedenlerle ortaya çıktığı net olarak belirtilmelidir. Otel işletmelerinde yaşanan kriz durumları göz önüne alındığında bu nedenleri; insan hataları, teknik sorunlar, yanlış uygulamalar, yönetim yetersizliği, kontrol yetersizliği, doğal nedenlerle ortaya çıkan durumlar olarak gruplandırmak mümkündür.
- Yazılı ve görsel basın mensuplarıyla kayıt dışında konuşma ya da röportaj yapılmamalıdır.
- Kriz anında baskı grupları ve özellikle medyadan kaçmak ya da açıklama yapmamaya çalışmak olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Tam tersine, az ancak yeterli açıklamalar yapılmalı ve medya gücünün işletme tarafına çekilmesi sağlanmalıdır.
- Medya mensupları ve diğer baskı gruplarının belli bir düzen içinde

toplanabileceği bir bölüm hazırlanması, bir kriz yaşanmış olsa dahi, işletmenin krize rağmen durumu kontrol altında tutabildiği imajını vermektedir.

- İşletmede yaşanan kriz durumunun ardından gerekli görüldüğü hallerde yazılı açıklamaların yapılması daha uygundur. Bu durum özellikle; işletmedeki kriz durumu sonrasında, krizin nedenlerinin tam olarak anlaşılamadığı ya da krizden etkilenenlerin durumlarının bilinmediği (açıklanmak istemediği) dönemler için uygundur. Otel işletmesi yöneticisinin olası kriz durumlarına yönelik önceden hazırlayabileceği bu örnek basın duyuruları, özellikle kriz anında açıklama bekleyen kişiler açısından önemli bir unsurdur

Otel işletmesi ve medya arasında kriz dönemlerinde kurulan iletişimde dikkat edilmesi gereken diğer konular aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Brewton, 1987: 14; Ellis ve Stipanuk, 1999: 316-317).

- Medya kuruluşları; otel işletmesindeki gelişmelerden düzenli olarak haberdar edilmelidir.
- İşletmenin kriz anı ve sonrasındaki durumu hakkında açıklamalar yapılırken ayaküstü görüşmelerden kaçınılmalı; yönetimin yer ve zamanını belirleyeceği görüşmeler düzenlenmelidir.
- Kimi krizlerin konaklama işletmeleri üzerinde ağır olumsuz sonuçlar yaratabildiği bilindiğinden; bu gibi durumlarda, basın toplantısı yapılması işletme yönetimini zor durumda bırakabilmektedir. Bu nedenle; özellikle büyük krizlerde medya kuruluşları ile teker teker görüşmek daha etkili sonuçlar doğurmaktadır.
- İşletmede yaşanan kriz durumu hakkında elde edilen bilgiler, ayırım yapılmaksızın talepte bulunan tüm medya kuruluşlarına ulaştırılmalıdır.
- Otel işletmesi yöneticileri açısından unutulmaması gereken konu, kriz dönemlerinde işletmenin medya ile kurduğu ilişkilerinde sergilediği tutumun; kamuoyu tarafından işletmenin krize karşı olan tutumu olarak algılanmasıdır. Bu nedenle; işletme yönetiminin, medyaya yönelik akılcı

taktikler geliştirmesi ve kriz dönemlerinde medya ile iyi iletişim kurulması, işletmenin kriz dönemini daha az olumsuz etkiyle aşmasında önemli bir yer tutmaktadır.

2.8. Otel İşletmelerinde Krizlere Yönelik Uygulanan Stratejiler

Kriz yönetimi süreci dahilinde, otel işletmeleri, olası iç ve dış kaynaklı krizlere karşı bir takım strateji ve taktikler geliştirmektedir. İşletmede yaşanan krizlerin içsel ya da dışsal kaynaklı oluşuna; krizin tahmini süresine ve etki derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilen bu strateji ve taktikler iki ana bölümde incelenmektedir.

2.8.1. Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Kullanılabilecek Stratejiler

Dış kaynaklı krizler, iç kaynaklı krizlere oranla, konaklama işletmeleri açısından daha büyük bir tehlike unsuru olarak kabul edilmektedir. Dış kaynaklı krizlere yol açan etkenler üzerinde işletmelerin kontrol düzeyinin düşük olması, bu etkenlerin ortaya çıktığı dönemde de işletmenin krizi kontrol etme olasılığını düşürmektedir. Konaklama işletmelerinde dış kaynaklı krizlere karşı uygulanabilecek stratejileri aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Tuna, 1997: 72-76).

Savaş, terör ve uluslar arası etmenlerden kaynaklanan krizler: Ülke içinde bu tip istenmeyen olayların yaşanması, müşteri ve personelin can ve mal güvenliğinin sağlanmasıdır. Bu sebeple sığınaklar inşa edilmeli, ilk yardım personeli hazır bulundurulmalıdır. Muhtemel bomba ihbarları halinde, ihbarı alan kişinin sergilemesi gereken davranışların belirtildiği formlar hazırlanmalıdır.

Bu tip krizler de anında iletişim çok büyük önem taşıdığı için polis, ambulans, itfaiye gibi gerekli birimlerle kısa zamanda irtibatın sağlanacağı ortam sağlanmalıdır. Eğer savaş, terör ve ülkelerarası gerginlikler otelin bulunduğu bölgeyi tehdit etmiyorsa, bu durum yoğun halkla ilişkiler ve reklâm kampanyalarıyla hedef kitleye duyurulmalıdır.

Ekonomik etmenlerden kaynaklanan krizler: Uluslararası para piyasalarındaki dalgalanmalar otel fiyatlarını zaman zaman olumsuz etkilemektedir. Avro ve dolar bazlı belirlenen fiyatlar, bu para birimlerinin liret, florin, yen ve sterlin

gibi para birimleri karşısında değer kazanması İtalya, Japonya, İngiltere pazarlarına olumsuz yansımaktadır. Kendi ülkesinde %5 enflasyonu çok gören müşteri kitlesine, döviz dalgalanmalarından dolayı %10'luk bir fiyat artışı yapılırsa, bu olay, otel işletmesi üzerinde kriz yaratabilir. Bu pazarlara hitap eden acentalarla çalışan otellerin, fiyatlarını, hitap ettikleri ülkenin para birimi ile belirlemeleri, fiyatlarda oluşabilecek istikrarsızlığı engelleyebilmektedir.

Enflasyonun yükselmesi ve döviz fiyatlarındaki ani artışlar yerli halkın alım gücünü düşürmekte, döviz değeri kazanan ülke halklarının alım gücünü ise arttırmaktadır. Bu durumda yerli turistleri kaybetmemek için yerel para birimi bazlı satış yapılabilir. Otel işletmeleri, faaliyetleri sırasında ihtiyaç duydukları nakdi, banka kredileri ilke karşılayabilirler.

Politik ve hukuksal etkenlerden kaynaklanan krizler: Bu krizlere örgütün müdahalesi mümkün olmamakla birlikte, düzenlemelere kesinlikle uyum sağlanması gerekir. Bu tip krizlerde yeni ideoloji ve düzenlemelerin gerektirdiği pazar ve ürün farklılaştırması stratejileri kullanılabilir. İçki satışının yasaklanması durumunda müslüman ülke pazarlarına, kumarhanelerin kapatılması durumunda ise kongre turizmi, rafting, safari, tracking, golf gibi organizasyonlara yönelmek mümkündür.

Sosyal ve kültürel etmenlerden kaynaklanan krizler: Otel işletmesinin pazar farklılaştırmasına gittiği bir dönemde, müşteri kitleleri arasındaki sosyal ve kültürel farklar ya da personel-müşteri çatışmaları, sosyal ve kültürel etkenlerden kaynaklanan krizlere yol açmaktadır. Örneğin; hedef pazarı Alman turistler olan bir konaklama işletmesinin, Japon pazarına dönüş yapması durumunda, iki ülke arasındaki dil, inanç ve alışkanlık farklarından kaynaklanan uyum sorunlarının krize dönüşmesi; mevcut personelin gerek dil, gerekse kültür farklılıkları açısından eğitilmesi yönünde bir strateji ile önlenmektedir. Bunun yanı sıra; kamuoyunda turistik açıdan moda olan merkezler dışında kalan bölgelerde yer alan konaklama işletmelerinin doluluk oranlarını arttırmak için, bölge otelleriyle bir araya gelme ve fon oluşturularak bölgesel tanıtım yapma stratejileri de, olası krizleri önlemektedir.

Teknolojik etmenlerden kaynaklanan krizler: Teknolojinin gelişmesiyle birlikte; üretimde yeni ekipmanların ve bazı yeni sistemlerin kullanılması konaklama işletmeleri için zorunlu hale gelmektedir. Son yıllarda, hemen hemen tüm otel

işletmelerinde, çeşitli bilgisayar sistemleri kullanılmaktadır. Mal ve hizmet üretimini kolaylaştıran, yeni araç-gereç ve bilgisayar sistemlerinin işletmelerde kullanılması ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilecek biçimde tutulması için gereken stratejilerin hazırlanması, işletmeyi teknolojik etkenlerden kaynaklanabilecek olası bir krizden kurtarmaktadır.

Doğal çevreden kaynaklanan krizler: Otel yöneticileri, doğal çevreden kaynaklanan yangın, deprem, sel, hava ve su kirliliği gibi olayların neden olduğu birçok krizi önleyememektedir. Ancak işletme yöneticileri; alacakları önlemlerle bu olaylardan en az zararla kurtulmayı hedeflemektedir. Söz konusu doğal etkenlerin, işletmede maddi hasarlara neden olmasının yanısıra, müşteriler ya da personelin can güvenliğini de tehdit eder biçimde gerçekleşmesi, birçok konaklama işletmesini kriz dönemlerine itmektir. Bu tür krizlerin, işletme içinde, çeşitli alarm sistemleri ve etkin haberleşme yoluyla mümkün olduğunca önceden haber alınması, krizleri önleme stratejileri arasında yer almaktadır. Otel işletmelerinde yangın merdivenlerinin inşaa edilmesi, koridorlara bu merdivenlerin yerini gösteren bilgilendirme uyarılarının asılması, yangın ya da su baskını alarm sistemlerinin kullanılması, itfaiye, polis ve cankurtaran gibi birimlerle zamanında haberleşme sağlanması konaklama işletmeleri açısından önemli konular arasında yer almaktadır.

Sendikalardan kaynaklanan krizler: Sendikalar işletme personelinin ekonomik ve sosyal haklarını korumak için yönetim üzerinde baskı kurmaktadırlar. Yöneticiler mümkün olduğunca sendikalarla uzlaşma yoluna gitmeli, anlaşamadığı taktirde otel faaliyetlerine geçici olarak son verme, yani lokavt kullanabileceğini hissettirmelidir.

Pazar yapısı ve rekabetten kaynaklanan krizler: Konaklama işletmesi yönetimi, maliyetlerini düşürme stratejisi uygulamaktadır. İşletme içinde karlılığı büyük oranda azalttığı düşünülen ve yeterli geliri elde edemeyen birimlerin kapatılması, yeni birimler eklenmesi, talebin az olduğu dönemlerde personel sayısını azaltma, bazı katları hizmete kapatma ve personele ücretsiz izin verme gibi stratejilerin kullanılması, işletmeyi kriz dönemine girmekten kurtaran faaliyetler arasında yer almaktadır.

Aracılardan kaynaklanan krizler: Otel işletmelerinin sürekli çalıştığı acentalar ve tur operatörleri ile sorunlar yaşamaları da, aracılardan kaynaklanan krizler bölümünde yer almaktadır. Çıkabilecek sorunları göz önünde bulundurarak, işletme yönetimi, araçlardaki olası bir sorundan kaynaklanabilecek bir krize karşı, bağlantıya geçebilecekleri farklı acenta ve tur operatörlerini önceden belirlemektedir. Aracılarla sözleşmeli çalışma ve olası bir sorundan kaynaklanan zararın karşılanması konularında anlaşma sağlamaları, bu tür krizleri önlemektedir.

Otel işletmelerinin üretimde kullanacağı hammadde ve malzemeyi en uygun stok miktarına göre bulundurması gerekmektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesi ve hizmetin sürekliliğinin sağlanması amacıyla yönetim, hammadde ve malzeme satıcılarının yanısıra, alternatif satıcıları da belirleyerek, olası hammadde aksaklıklarını çözebilmektedir.

Bu dış kaynaklı krizlerin yanısıra, konaklama işletmelerinde içsel nedenlerden kaynaklanan krizleri önlemek için de bazı stratejiler kullanılmaktadır.

2.8.2. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Kullanılabilecek Stratejiler

İç kaynaklı krizlerin; otel işletmesinin kontrolü dahilinde bulunması ve işletme yöneticilerinin bu krizlere kolayca hızlı bir biçimde çözüm bulabilecek olması, içsel krizlerin çözüm stratejilerini arttırmaktadır.

İçsel kaynaklı krizlere karşı kullanılabilecek bazı stratejileri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Tuna, 1997: 81).

Yönetimsel etkenlerden kaynaklanan krizler: Otel işletmelerinde sıkça karşılaşılan yönetimsel etkenlerden kaynaklanan krizlerin nedeni, yöneticilerin yetersizliği, deneyimsizliği ve iletişimi kısıtlayan otokratik yönetim tarzını benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu aşamada kullanılacak yapılması gereken, yöneticilerin; iş yapabilme ve yaptırabilme, anlama ve kavramları kullanabilme yeteneğini geliştirmeye yönelik eğitim stratejileri geliştirilmesidir.

Örgüt içi çatışmalardan kaynaklanan krizler: Otel işletmelerinde örgüt içi çatışmaların görülmesi de, içsel krizler arasında yer almaktadır. Çatışmalar, hizmetlerin aksamasına neden olduğundan, bu konu ile ilgili üst düzey yönetim

tarafından acilen gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Çatışma durumunda gerilimin yüksek olması, hem işletmenin faaliyetlerini hem de çalışanları etkilemektedir. Bu durumda, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi konular dahilinde geliştirilecek stratejiler sayesinde, örgütsel etkenlerden kaynaklanan içsel krizlerin aşılması kolaylaşmaktadır.

Üretimden kaynaklanan krizler: Otel işletmelerinde seri üretime geçilememesi, insan etkeninin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle otel işletmelerindeki faaliyetler sırasında, müşteri ve çalışanlar ya da müşteriler arasında istenmeyen durumlarla sık sık karşı karşıya kalınmaktadır. Örneğin; otel işletmesinde sunulan yiyecek içecek hizmetleri sonrasında ölümle sonuçlanan gıda zehirlenmesi gibi olayların yaşanması hem işletmenin imajını hem de yönetimi zor durumda bırakmaktadır. Hizmet sunumunda görülen sorunlardan kaynaklanan bu krizlerde, yönetimin sıkı denetimi ve eğitim stratejileri, kriz dönemlerinin rahatça aşılmasını sağlamaktadır.

Otel işletmesi bünyesinde sunulan yiyecek ve içeceklerin diyet uzmanlarınca kontrolü, güvenlik biriminin insan sağlığını tehdit edebilecek unsurları denetim altında tutması, deniz kenarında bulunan otel işletmelerinde deniz kazalarına karşı cankurtaran hizmetlerinin sağlanması, işletme yönetiminin bu olaylarla karşılaşma olasılığını azaltmaktadır. Bu önlemler alınmadığında, olası bir krizde, işletme imajının kamuoyu üzerinde olumsuz bir izlenim yaratmasından dolayı, işletme faaliyetleri aksamakta ve zamanla hizmet sorunlarından doğan bir kriz, finansal krize dönüşebilmektedir.

Otel işletmelerinin içsel ve dışsal kaynaklı krizlere hazırlıklı olması, olası kriz dönemlerini önceden tahmin ederek gerekli stratejileri ve hareket planlarını belirlemesi, işletmelerin kriz dönemlerini en az zarar ve olumsuz etkiyle aşmalarına yardımcı olmaktadır.

Krizlere yönelik uygulanabilecek stratejiler genel olarak ele alındığında; her otel işletmesinin yapı itibarıyla diğerlerinden farklı olması, kriz döneminde uygulanabilecek stratejilerin de farklılaşabileceğini göstermektedir. Bu bakımdan; otel işletmesi yönetimi, işletme yapısına en uygun olan stratejileri belirlemeden önce, durum analizi yaparak stratejilere yön vermelidir.

Sonuç olarak; otel işletmelerinde krizleri yönetebilmek ve krizlerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilmek için, hazır ve her durumda kullanılabilir formüllerin net olarak bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak; yukarıda belirtilen stratejilerin yanısıra, konaklama işletmelerinde kriz döneminde, ürün çeşitlendirme, yoğun tanıtım, küçülme ya da işletme faaliyetlerini geçici bir süre durdurma stratejileri de kullanılabilir. İşletmelerin bütün krizleri tamamen önleme şansına sahip olmaması, ancak; olası tüm kriz etkilerinin önceden hesaplanması, gerekli önlemlerin alınması, kriz stratejilerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamak açısından belirtilmelidir.

III. BÖLÜM
TURİZM SEKTÖRÜNÜN KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ
(BELEK MERKEZİNDE BULUNAN 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNE VE 1. SINIF TATİL KÖYLERİNE YÖNELİK
ARAŞTIRMA)

Günümüzde ülke ekonomilerinin gelişiminde önemli bir rol üstlenen turizm sektörü; zaman zaman değişik iç ve dış etkenlerden kaynaklanan krizler ve bu krizlerin olumsuz sonuçları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Dolayısıyla krizler, turizm sektörünü oluşturan işletmeleri farklı şekillerde etkileyebilmektedir.

Turizm sektörü, krizlere karşı yüksek düzeyde duyarlı bir endüstridir. Bu bağlamda bu çalışmada, krizlere yönelik gerçekleştirilmesi gereken tüm çabaları bir disiplin altında toplayan kriz yönetiminin, turizm işletmelerinde kapsamlı bir şekilde ele alınıp alınmadığı araştırılacaktır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Varsayımları

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Antalya ili Belek beldesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri ile Tatil köylerinin kriz dönemlerinde (kriz öncesi ve kriz anı) uyguladıkları kriz yönetim stratejilerinin tespit edilmesidir. Bu amaçla, araştırma kapsamına alınan işletmelerin genel özellikleri ve faaliyet alanları konusunda bulgular değerlendirilecektir. Böylece faaliyet alanlarına göre kriz yönetim stratejilerinde farklılıklar olup olmadığı tartışılacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Otel işletmelerinde ve tatil köylerinde kriz yönetiminin ne derece yaygın olup olmadığını saptanması,
- Kriz öncesi otellerin ve tatil köylerinde krizleri önlemeye yönelik stratejilerinin belirlenmesi,

- Kriz anında otel ve tatil köylerinin uyguladıkları stratejilerin geliştirilmesi,
- Otel ve Tatil köyü işletmelerinde hangi nedenlerin krize sebebiyet verdiğinin araştırılması,
- İşletmelerin kriz dönemlerinde karşılaştıkları olumlu veya olumsuz sonuçların değerlendirilmesi,
- Kriz yönetim planlarının herhangi bir kriz döneminde uygulanıp uygulanmadığı araştırılacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Yukarıda belirtilen amaçlar çerçevesinde araştırmayla ilgili geliştirilen varsayımları şu şekilde belirtmek mümkündür.

Varsayım 1. Ekonomik faktörler kriz oluşumunda önemli bir etkidir.

Varsayım 2. Doğal felaketler kriz oluşumunda önemli bir etkidir.

Varsayım 3. Terör olayları kriz oluşumunda önemli bir etkidir.

Varsayım 4. İşletme içi nedenler kriz oluşumunda önemli bir etkidir.

Varsayım 5. İşletme türüne göre krize neden olan faktörlerde bir farklılık yoktur.

Varsayım 6. İşletme türüne göre kriz döneminde izlenen stratejilerde bir farklılık yoktur.

Varsayım 7. İşletme türüne göre krizi önlemeye yönelik faaliyetlerde bir farklılık yoktur.

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma; Belek turizm merkezi sınırları içerisinde yer alan 5 yıldızlı oteller ile 1.sınıf tatil köylerini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında; söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür.

5 yıldızlı oteller ile 1. sınıf tatil köylerinin tercih edilme sebebi; bu işletmelerin uluslararası standartlarda hizmet veren işletmeler olmalarının yanı sıra, oturmuş bir örgüt yapısına ve profesyonel yönetici ve yönetim kadrolarına sahip olmalarıdır. Bu husus araştırma sonuçlarının sağlam bir temele oturtulması konusunda önem taşımaktadır.

Uygulama sırasında Belek bölgesinde faaliyet göstermekte olan 46 konaklama işletmesinden bilgi alınmıştır. Belek bölgesinin uygulama için tercih edilmesinin sebebi ise; bu bölgedeki işletmelerin coğrafi olarak kuruluş yeri özellikleri, müşteri potansiyelleri ve yukarıda sayılan yönetim yapılarına sahip olmalarıdır. İşletmelerdeki süreçlerin ve bu süreçlerde görev alan insan kaynaklarının yaptıkları görevleri bilinçli olarak yerine getirdiklerinin düşünülmesi, yapılanmış insan kaynakları departmanlarının bulunması temel etkenlerdir.

Bu balamda Araştırma, Betuyab'a (Belek Turizm Yatırımcıları Birliği) kayıtlı işletmelere anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket soruları; Mart ayı içinde bölgede sezonluk ve tüm yıl faaliyet gösteren işletmelere uygulanmıştır.

Araştırma kapsamına 2001–2008 yıllarını kapsayan dönemin seçilmesi rastlantısal olmayıp, bu dönem Belek turizm merkezinin faaliyete geçtiği yılın başlangıcı ve içersisinde yaşanan krizlerin fazlalılığı neden olmuştur. Araştırma bulgularının bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde bazı genellemelere de olanak verebileceği düşünülmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmaya dahil edilen işletmelerin seçilmesi, anket formlarının hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemler şematik olarak gösterilecektir. Bu bağlamda araştırmada izlenen yöntem Şekil 3.1'deki gibi gösterilebilir. Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır. Anket soruları, anket formu hazırlanmasında dikkat edilecek hususlar

çerçevesinde hazırlanmıştır. Anketi oluşturan sorular belirlendikten sonra araştırmanın amaçları ve varsayımları ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde anket sorularının araştırmanın amacına ve varsayımları ile uyumlu olup olmadığı belirlenmiştir.

Şekil 3.1. Araştırmada Uygulanan Yöntem



3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sürecinde bir takım zorluklarla karşılaşılması doğal bir süreçtir. Bu bağlamda bu çalışmada karşılaşılan zorluklar/kısıtlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Konaklama işletmesi yöneticilerinin krizlere bakış açılarını

değerlendirmek amacıyla gereken tüm verilerin elde edilmesi mümkün olmadığından, krizlere ilişkin bazı sorulara anket formunda yer verilememiştir.

- Araştırma kapsamında Türkiye’de yer alan tüm konaklama işletmeleri yöneticileri ile yüz yüze görüşme olanağı bulunmadığından, özellikle sezonluk işletmelerdeki yöneticilere değişik yollarla ulaşmada zorluklar yaşanmıştır.
- Araştırma Türkiye’nin en önemli turizm merkezi olan Belek turizm merkezi ile sınırlandırılmıştır.
- Her turizm bölgesine ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından çalışma sınırlandırılmıştır.
- Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, yapılan öngörüşmelerde bazı işletme yöneticilerinin bilimsel çalışmayı önemsememeleri ve anket kavramının yarattığı önyargı ile anketi bir an önce sonuçlandırmak için, gerekli özeni göstermemeleri nedeniyle yaşanan zorluklardır.
- Öte yandan da; görüşülen bazı yöneticilerin güvenlik gerekçesi ya da işletmenin bazı yetersizliklerinin ön plana çıkmasını istememeleri nedeniyle, krizlere ilişkin bir kaç soruyu yanıtlamaktan kaçınmaları, yanlış yanıtlamaları ve kasıtlı olarak yanlış cevap vermeleri gibi anket sonuçlarını ve anketin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyebilecek bazı davranışlarda buldukları gözlenmiştir. Zaman zaman da, özellikle uluslararası zincire bağlı bulunan konaklama işletmeleri yöneticilerinden bazıları, krizlere ilişkin bilgi ve yaklaşımların verilmesinin yetkileri dışında kalacağını öne sürmüş ve bu yöndeki sorulara cevap vermek istememiştir.

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Yapılan araştırmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleriyle ilgili çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla anket yöntemi uygulanacaktır. Anket çalışması, kriz yönetim stratejilerinde üst yönetimin önemli rol oynadığı düşüncesiyle örneklem grubunu oluşturan işletmelerin üst düzey

yöneticileriyle yapılacaktır

Hazırlanan anket formları araştırmanın örnekleme grubunu oluşturan işletmelere yüz yüze görüşme yöntemi ile posta yönteminden yararlanılacaktır. Dağıtılan anket formlarının geri gönderilmesi için işletmeye geri dönüş zarfları ile birlikte araştırmanın amaçlarını açıklayan bir yazıda anket formuna eklenmiştir.

Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak " SPSS (Statistical Package for Social Sciences - Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) / Windows 13.0 Sürümü" ile analiz edilmiştir. SPSS; sosyal bilimlere ilişkin araştırma sonuçlarının analizinde yaygın bir şekilde kullanılmakta olup, kapsamlı istatistiksel analiz tekniklerini içermektedir. Buna ilave olarak Excel sürüm 7.0 gerekli durumlarda verilerin analizinde ve grafik olarak sunulmasında kullanılmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları

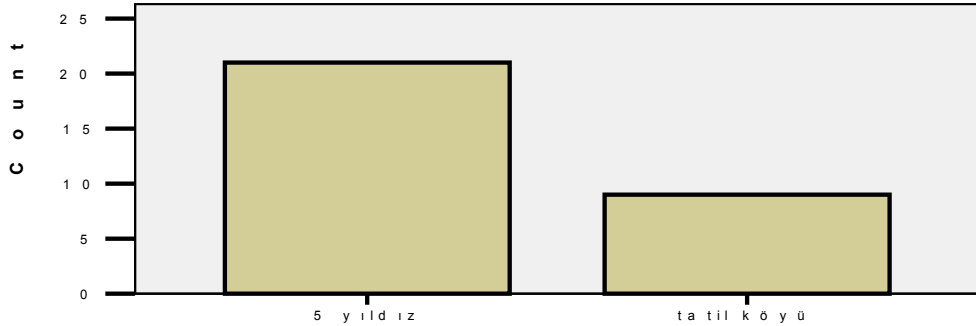
3.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin türlerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türü

İŞLETME TÜRÜ	Sayı	Yüzde
5 yıldızlı otel	21	70,0
Tatil köyü	9	30,0
Toplam	30	100,0

Şekil.3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türü



s 1

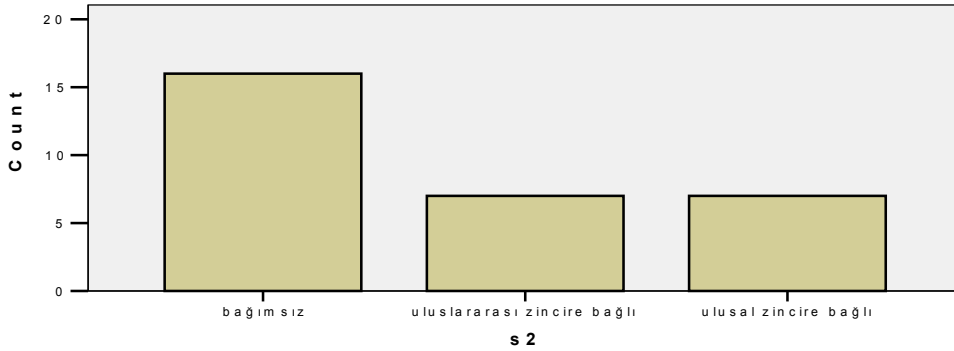
Tablo 3,1’ ve şekil 3,1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan turizm işletmelerinin %70’i beş yıldızlı otel statüsündedir. Geriye kalan %30’luk kısım ise tatil köyüdür.

Araştırmaya katılan turistik tesislerin işletme şekline ilişkin bilgiler Tablo 3.2’ de verilmiştir.

Tablo 3.2.Araştırmaya Katılan Tesislerin İşletme Şekli

	Sayı	Yüzde
Bağımsız	16	53,3
Uluslararası zincire bağlı	7	23,3
Ulusal zincire bağlı	7	23,3
Toplam	30	100,0

Şekil.3.3.Araştırmaya Katılan Tesislerin İşletme Şekli



Tablo 3.2 ve Şekil 3,2’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %53’ü bağımsız işletme statüsüne sahiptir. İşletmelerin %23,3’ü Uluslararası zincir işletme türüne bağlı iken geriye kalan %23,3 lük kısım ise ulusal zincire bağlı işletmelerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin oda sayısına ilişkin bilgiler tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3. İşletmelerin Oda Sayılarına İlişkin Bilgiler

	Sayı	Yüzde
301-400	8	26,7
401'den fazla	22	73,3
Toplam	30	100,0

Tablo 3.3' de görüldüğü gibi işletmelerin %26,7 si oda sayısı olarak 301-400 Aralığındadır. Geriye kalan %73,3 lük kısım işletmelerin oda sayısı ise 401' den fazladır. Belek bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin yatak kapasitesi olarak büyük ölçekli işletmeler olduğunu söyleyebiliriz. Bölgenin Turizme sunduğu ürün çeşitliliği (golf, spor turizmi, kültür, sejour ve kongre turizmi gibi) sebebiyle misafir yoğunluğunun olması ve 12 ay süreklilik göstermesi işletmelerin oda sayısının yüksek olmasında önemli etken olarak değerlendirilebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısına ilişkin bilgiler Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4. Çalışan Personel Sayısına İlişkin Bilgiler

Personel Sayısı	Sayı	Yüzde
401'den fazla	13	43,3
301-400	11	36,7
210-300	5	16,7
101-200	1	3,3
Toplam	30	100,0

Tablo 3,4'de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinin %43,3 ü 401'den fazla personel sayısına sahiptir. Konaklama işletmelerinin %36,7 si 301-400 aralığında iken %16,7 si 210- 300 ve %3,3 lük kısım ise 101- 200 aralığındadır. Konaklama işletmelerinin oda sayılarına bağlı olarak hizmet kalitelerini yüksek tutabilmek ve misafir memnuniyetini sağlayabilmek için personel sayısını yüksek tutmaktadırlar.

İşletmelerin faaliyet dönemine ilişkin bilgiler aşağıda tablo 3,5'de verilmiştir.

Tablo 3.5. İşletmelerin Faaliyet Dönemine İlişkin Bilgiler

Faaliyet Dönemi	Sayı	Yüzde
12 ay açık	25	83,3
Sezonluk	5	16,7
Toplam	30	100,0

Tablo 3,5'de görüldüğü gibi belek bölgesindeki araştırmaya katılan işletmelerin %83,3 lük kısmı 12 ay süreyle faaliyet sürdürmektedir. Geriye kalan

%16,7 lik kısım ise sezonluk faaliyet sürdürmektedir. Belek bölgesinin Türkiye’de önemli bir turizm merkezi olması bölgede bulunan tesislerin nitelikli ve kaliteli hizmet vermesi, turizmin sezon sonu olarak görülen Kasım ayı ile birlikte bu bölgede kongre turizminin yoğunlaşması uluslararası organize edilen golf müsabakaları, Avrupa’da bulunan bir çok futbol kulübünün kamp yapmak için belek bölgesini tercih etmesi iklim şartlarının uygunluğu 12 ay süresince işletmelerin faaliyet sürdürmesine olanak sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinin kuruluş aşamasından bugüne kadarki geçen faaliyet sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo.3.6. Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine İlişkin Bilgiler

Faaliyet süreleri	Sayı	Yüzde
1-5 yıl	15	50,0
5 - 10 yıl	5	16,7
10-15 yıl	7	23,3
15 yıldan fazla	3	10,0
Toplam	30	100,0

Tablo3.6’da görüldüğü gibi konaklama işletmelerinin %50’lik kısmı 1–5 yıl arası faaliyet süresine sahiptir. Geriye kalan %23,3 lük kısım 10–15 yıl, %16,7’lik kısım 5–10 yıl ve %10’luk kısım ise 15 yılda fazla faaliyet süresine sahiptir. Belek bölgesinde son 5 yıllık süre içerisinde işletme sayısının büyük miktarda artış gösterdiği görülmektedir. Özellikle ulusal ve uluslararası zincire bağlı işletmelerin turistik yatırıma yönelmesi yatırımcıları özendirilmekte ve rekabet ortamının oluşması ile birlikte misafire sunulan hizmet kalitesi yükselmektedir.

3.5.2. Konaklama İşletmelerinin 2001–2008 Yılları Arasında Krizle Karşılaşma Durumlarına İlişkin Bilgiler

Konaklama işletmelerinin 2001 yılı ile 2008 yılı arasında herhangi bir krizle karşı karşıya kalma durumlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3,7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. 2001–2008 Yılları Arasında Krizle Karşılaşma Durumları

	Sayı	Yüzde
Evet	26	86,7
Hayır	4	13,3
Toplam	30	100,0

Tablo 3,7’de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinin %86,7 si bir krizle karşılaşmıştır. Geriye kalan %13,3 lük kısım ise krizle karşılaşmadığını bildirmiştir. 2001–2008 yılları arasında kriz dönemlerinin çok yaşanması bunda etkili olmuştur. Ayrıca 1999’da yaşanan gölcük depremi ve 2000’de yaşanan düzce depremi, 2001 Şubat krizi, 2004’de İstanbul’da sinagog ve bankalara yapılan bombalı saldırılar, 2006 yılında yaşanan kuş gribi, 11 Eylül saldırıları ve Amerika da ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen finans krizleri 2008 kriz dönemlerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

İşletmelerin yaşadıkları krizlerde etkili olan faktörleri belirlemek amacıyla Tablo 4.8’deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 çok önemli anlamındadır. Sonuçlar tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.8. İşletmelerin Yaşadıkları Krizlerde Etkili Olan Faktörler

Faktörler	Ort.	Std. Sap.
Ekonomik faktörler	4,23	0,82
Terör olayları	3,08	0,69
Yasal ve politik faktörler	2,77	1,27
Sosyo-kültürel faktörler	2,00	1,20
Doğal felaketler	1,96	1,18
İşletme içi nedenler	1,85	0,88
Teknolojik faktörler	1,50	0,81

Notlar: (i) n=26; (ii) ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=81,344$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tabloda görüldüğü gibi ekonomik faktörler krizlerin en önemli nedeni olarak belirtilmiştir. 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan krizlerin ekonomik krizler olması böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Krizlerin ikinci önemli nedeni 3,08 ortalama ile terör olayları olarak görülmektedir. Diğer faktörler sırasıyla yasal ve politik faktörler (2,77), sosyo-kültürel faktörler (2,00),

doğal felaketler (1,96), işletme içi nedenler (1,85) ve teknolojik faktörler (1,50) şeklindedir.

İşletmelerde krize neden olan faktörlere ilişkin geliştirilen varsayımlar ve bu varsayımlara ilişkin test sonuçları aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.9. Kriz Oluşumunda Etkili Olan Faktörlere İlişkin Varsayımlar

Varsayımlar	Ort.	Test Değeri	Tek Örnek <i>t</i> Testi		Sonuç
			t	p	
Ekonomik faktörler kriz oluşumunda önemli bir etkidir.(V ₁)	4,23	3	7,698	<,001	Kabul
Doğal Felaketler kriz oluşumunda önemli bir etkidir.(V ₂)	1,96	3	-4,478	<,001	Ret
Terör olayları kriz oluşumunda önemli bir etkidir.(V ₃)	3,08	3	-9,415	<,001	Kabul
İşletme içi nedenler kriz oluşumunda önemli bir etkidir.(V ₄)	1,85	3	-6,682	<,001	Ret

Notlar: (i) n=25, (ii) Tek Örnek *t* Testi

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi Kriz oluşumunda etki olan faktörlere ilişkin ortaya koyduğumuz varsayımlardan ekonomik faktörlerin ve terör faaliyetlerinin desteklendiği görülmektedir. Buna rağmen doğal felaketlerin ve işletme içi nedenlerin kriz oluşumunda etkili olmadıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin türlerine göre krize neden olan faktörlerde bir değişiklik olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.10. İşletme Türüne Göre Krize Neden Olan Faktörler

	5 yıldızlı otel (n=17)		Tatil köyü (n=9)		Mann-Whitney <i>U</i> Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap	Z	p
Ekonomik faktörler	4,18	0,88	4,33	0,71	-0,348	0,728
Teknolojik faktörler	1,53	0,87	1,44	0,73	-0,033	0,974
Yasal ve politik faktörler	2,53	1,33	3,22	1,09	-1,412	0,158
Sosyo-kültürel faktörler	2,06	1,30	1,89	1,05	-0,201	0,841
Doğal felaketler	2,00	1,22	1,89	1,17	-0,207	0,836
Terör olayları	3,12	0,60	3,00	0,87	-0,357	0,721
İşletme içi nedenler	1,94	0,90	1,67	0,87	-0,755	0,45

Not: (i) n=26 (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren işletme sayısını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde faktörlere ilişkin yapılan değerlendirmelerde işletme türlerine göre kısmi farklılıklar olduğu söylenebilir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığından “işletme türüne göre krize neden olan faktörlerde bir farklılık yoktur” şeklindeki **-5- numaralı varsayımın** desteklendiği görülmektedir.

3.5.3. İşletme Yöneticilerinin Krizle İlgili Yaklaşımları ve İşletme Stratejileri

İşletme yöneticilerinin krizle ilgili yaklaşımlarını belirlemek amacıyla Tablo 3.11’deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.11. İşletme Yöneticilerinin Krizle İlgili Yaklaşımları

FAKTÖRLER	Ort.	Std. Sap.
Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma	4,23	1,11
Acil eylem planları oluşturma	4,00	1,02
Kriz yönetim planları hazırlama	3,92	1,02
Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması	3,69	1,09
Kriz yönetim biriminin oluşturulması	3,65	1,16
Krizi öngörecekle erken uyarı sistemi kullanma	3,31	1,19
Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme	2,42	1,39
Krizi bütünüyle görmezden gelme	1,38	0,90

Notlar: (i) n=26; (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=80,797$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi yöneticilerin en önemli yaklaşımı krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma (4,23) faktörü olmuştur. Bunun yanında acil eylem planları hazırlamada (4,00) önemli bir yaklaşım olarak görülmektedir. Değerleri Kriz yönetim planları hazırlama (3,92), Acil bilgi merkezlerinin oluşumu(3,69), Kriz yönetim biriminin oluşturulması (3,65), erken uyarı sistemlerinin kullanılması(3,31), kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini

bekleme(2,42) ve krizi bütünüyle görmezden gelme(1,38) olarak sıralanmıştır.

Kriz dönemlerine ilişkin olarak işletme yöneticilerinin krizi atlatabilmek ve en az zararla kapatabilmek için acil eylem planının uygulanmasının yanında uzman bir kriz yönetim ekibinin oluşturularak kriz yönetim planlarının uygulanmasının gerekli görüldüğü söylenebilir.

İşletmelerin kriz dönemlerinde izledikleri stratejileri belirlemek amacıyla Tablo 3.12'deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle uygulanmadı ve 5 kesinlikle uygulandı anlamındadır. Sonuçlar tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.12. İşletmelerin Kriz Döneminde İzlediği Stratejiler

	Ort.	Std. Sap.
İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi (elektrik, su ve büro malzemeleri)	4,38	0,57
İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	4,23	0,59
Yeni Pazar olanaklarının araştırılması	4,19	0,80
Yurt içi seyahati (yerli turisti) cazip hale getirmek için kampanyalar	4,15	0,54
Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	4,12	0,65
Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler (promosyon, taksitli tatil vb. sunulması)	3,85	1,32
Yenileme yatırımlarının durdurulması	3,77	0,91
Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	3,50	1,07
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	2,54	0,99

Notlar: (i) n=26; (ii) ölçekte 1 kesinlikle uygulanmadı ve 5 kesinlikle uygulandı anlamındadır;(iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=67,093$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

İşletmelerin kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi (4,38) stratejisini öncelikli olarak uyguladığı görülmektedir. Diğer stratejiler işletmelerin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi (4,23), yeni Pazar olanaklarının araştırılması(4,19), yurt içi seyahatlere yönelme(4,15), farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının uygulanması(4,12),Müşteriye uygulanan promosyon teknikleri(3,85), Yenileme yatırımlarının durdurulması(3,77), reklam

ve tanıtım harcamalarının arttırılması(3,50), kredi ödemelerinin ertelenmesi(2,54) şeklinde sıralanmıştır. İşletmelerin Kriz dönemlerinde özellikle elektrik giderlerini minimize edebilmek için odalarda kullanılan klimaların belirlenmiş bir ücret üzerinden misafire satış yapılması gereksiz kullanımı sınırlandırmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin türlerine göre krize dönemde izlenen stratejilerde bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.13.İşletme Türüne Göre Kriz Dönemlerinde İzlenen Stratejiler

	5 yıldızlı otel (n=17)		Tatil köyü (n=9)		Mann-Whitney U Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Z	p
İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	4,41	0,51	3,89	0,60	0,038	0,075
İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi (elektrik, su ve büro malzemeleri)	4,41	0,62	4,33	0,50	0,645	0,711
Yenileme yatırımlarının durdurulması	3,82	0,88	3,67	1,00	0,757	0,792
Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	4,00	0,71	4,33	0,50	0,231	0,339
Yeni Pazar olanaklarının araştırılması	4,12	0,93	4,33	0,50	0,725	0,751
Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler (promosyon, taksitli tatil vb. sunulması)	4,12	0,93	3,33	1,80	0,473	0,525
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	2,53	0,94	2,56	1,13	0,911	0,916
Yurt içi seyahati (yerli turisti) cazip hale getirmek için kampanyalar	4,12	0,60	4,22	0,44	0,69	0,751
Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	3,18	1,01	4,11	0,93	0,027	<,05

Not: (i) n=26 (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren işletme sayısını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde faktörlere ilişkin yapılan değerlendirmelerde işletme türlerine göre kriz dönemlerinde izlenen stratejilerde; reklam ve tanıtım harcamalarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olsa da diğer faktörlerde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “işletme türüne göre kriz döneminde izlenen stratejilerde bir farklılık yoktur” şeklindeki -6- numaralı varsayımın desteklendiği söylenebilir.

İşletmelerin kriz döneminde yaşadıkları olumlu sonuçları belirlemek amacıyla Tablo 3.14’deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo.3.14.İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştığı Olumlu Sonuçlar

	Ort.	Std. Sap
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir	3,77	1,07
Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir	3,35	1,16
Yeni stratejik yönetim modelleri geliştirilmiştir	3,15	1,16
Yeni yatırım olanakları ortaya çıkmıştır	2,85	1,22
Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır	2,77	1,03
Kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir	2,73	1,15
Küçülme stratejisi uygulanmıştır	2,46	1,10

Notlar: (i) n=26; (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır;(iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=22,405$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi krizler, işletmelere gelecekteki kriz durumlarına karşı hazırlıklı olma (3,77) özelliği kazandırmıştır. Diğer sonuçlar, krizle mücadelede etkin stratejiler izlenmiştir (3,35), yeni stratejik yönetim modelleri (3,15), yeni yatırım olanakları (2,85), devletin turizm sektörüne desteği artmıştır (2,77), kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir (2,73), küçülme stratejisi uygulanmıştır (2,46) olarak sıralanmıştır.

İşletmelerinin yaşanan krizlerde karşılaştıkları olumsuz sonuçları belirlemek amacıyla Tablo 3.15’deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.15. İşletmelerinin Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumsuz Sonuçlar

	Ort.	Std. Sap
Hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır	4,46	0,51
Krizler karlılığı azaltmıştır	4,46	0,71
Doluluk oranları düşmüştür	4,38	0,85
Rekabet artmıştır	4,38	0,50
Çalışanların motivasyonu düşmüştür	3,85	1,38
Yüksek personel devri olmuştur	3,08	1,38
Örgüt içi gerilim artmıştır	2,69	1,46
Sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür	2,58	1,36
Otel imajı zedelenmiştir	2,12	1,28

Notlar: (i) n=26; (ii) ölçekte kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=95,547$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.15’de krizin otel işletmelerine olan olumsuz etkileri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Krizlerin otel işletmeleri üzerine olan en önemli olumsuz etkileri sırasıyla krizler karlılığı azaltmıştır, hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır, doluluk oranları azalmıştır, rekabet artmıştır, çalışanların motivasyonu düşmesi olarak bulunmuştur. Diğer faktörlere konaklama işletmeleri çok fazla katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Otel ve Tatil köyü işletmelerinin kriz dönemlerinde karşılaştıkları olumsuzluklar turistik talebin daralmasına, işletme maliyetlerinin yükselmesine ve karlılığın azalmasına neden olmuştur.

3.5.4. Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi

İşletmelerin kriz yönetimi konusundaki düşüncelerini belirlemek amacıyla Tablo 3.16’daki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.16. İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri

	Ort.	Std. Sap
Turizmde yaşanan her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek vardır	4,73	1,01
Yaşanan krizler otel işletmelerinin kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır	4,57	0,50
Kriz yönetimi Türkiye'deki otel işletmeleri tarafından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur	2,90	1,58
Kriz yönetimi otel işletmeleri için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir olaydır	2,33	1,09

Notlar: (i) n=26; (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=95,547$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.16'da konaklama işletmeleri yaşanan her krizi özel olarak algıladığı ve bu konuda kapsamlı bir çalışma yapılması gerektiğini ve konaklama işletmelerinin kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. İşletmeler kriz yönetimi kavramının lüks bir olay olduğuna ve krizin konaklama işletmeleri tarafından bilinmeyen bir konu olduğuna katılmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin krizleri önlemeye yönelik faaliyetlerini tespit etmek amacıyla Tablo 3.17'deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle yapılmıyor ve 5 kesinlikle yapılıyor anlamındadır. Sonuçlar tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.17. İşletmelerinin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmaların Dağılımı

	Ort.	Std. Sap
Turizm piyasasını ve otel işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi	4,47	0,63
Alternatif pazarların oluşturulması	4,23	0,97
Otel işletmemizde yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının Oluşturulması	4,17	0,65
Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları	4,00	0,95
Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi	3,83	1,18
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması	3,27	1,36
Stratejik ortaklıklar oluşturulması	2,73	1,01

Notlar: (i) n=30; (ii) ölçekte 1 kesinlikle yapılmıyor. ve 5 kesinlikle yapılıyor anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=61,583$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.17’de konaklama işletmelerinin krizi önlemede en etkili çalışmanın turizm piyasasını ve otel işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi (4,47) olduğu görülmektedir. İkinci önemli uygulama alternatif pazarların oluşturulmasıdır gelir.(4,23). Diğer faktörler Otel işletmemizde yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması (4,17), tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları (4,00), olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi (3,83), kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması (3,27) ve stratejik ortaklıklar oluşturulması (2,73) şeklinde sıralanmıştır.

İşletmeler krizi önlemek için Turizm piyasasını ve çevresel koşulları dikkate almalıdır. Çünkü turizm sektörü dışarıdan girdi alan ve bu girdiyi ürüne dönüştüren bir sektördür. Turistik işletmeler turizm sezonu boyunca odalarını turizm piyasası içerisinde var olan aracı firmalar yardımıyla satmaktadır. Bu

bağlamda işletmelerin piyasada faaliyet sürdüren firmalarla gerekli birlikteliği kurmaları gerekmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin türlerine göre krizi önlemeye yönelik yapılan çalışmalarda bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda görüldüğü gibidir.

Tablo3.18. İşletme Türüne Göre Krizi Önlemeye Yönelik Çalışmalar

	5 Yıldızlı Otel (n=21)		Tatil köyü (n=9)		Mann-Whitney U Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Z	p
Turizm piyasasını ve otel işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi	4,33	0,66	4,78	0,44	0,074	0,114
Otel işletmemizde yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının Oluşturulması	4,19	0,60	4,11	0,78	0,819	0,859
Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi	3,90	1,00	3,67	1,58	0,981	1
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması	3,14	1,31	3,56	1,51	0,402	0,422
Alternatif pazarların oluşturulması	4,05	1,02	4,67	0,71	0,092	0,125
Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları	3,86	1,01	4,33	0,71	0,247	0,283
Stratejik ortaklıklar oluşturulması	2,90	1,00	2,33	1,00	0,299	0,349

Not: (i) n=26 (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren işletme sayısını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde krizi önlemeye yönelik yapılan faaliyetlerde işletme türlerine kısmi farklılıklar olmakla birlikte elde edilen sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir. Bu sonuçların “işletme türüne göre krizi önlemeye yönelik yapılan faaliyetlerde bir fark yoktur” şeklindeki -7- numaralı varsayımın desteklendiği görülmektedir.

İşletmelerin muhtemel kriz ihtimallerine yönelik bir kriz yönetim planlarının olup olmadığına ilişkin bilgiler aşağıda tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.19. Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasına İlişkin Bilgiler

	Sayı	Yüzde
Evet	14	46,7
Hayır	16	53,3
Toplam	30	100,0

Tablo 3.19’de konaklama işletmelerinin %53,3 lük kısmı kriz yönetim planı hazırlamadıklarını, geriye kalan %46,7 lik kısım ise kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtmişlerdir

Konaklama endüstrisinde; hızlı, koordineli ve etkili kriz yönetimi için kurumsal bir mekanizma oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle, kriz yönetim planı hazırlanarak en uygun araç olarak kullanılabilir.

Konaklama işletmelerinde muhtemel krizlere yönelik kriz yönetim planının kimler tarafından hazırlandığını belirlemeye yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo3.20. Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Birimler

	Sayı	Yüzde
işletme üst yönetimi	10	71,4
İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi	4	28,6
Toplam	14	100,0

Tablo 3.20’de kriz yönetim planı hazırladığını bildiren 14 işletmeye ilişkin bilgiler yer almaktadır. 14 işletmenin %71,4’ü kriz yönetim planlarının işletme üst yönetimleri tarafından %28,6’lık kısım ise işletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi tarafından hazırlandığını belirtmişlerdir.

Konaklama işletmelerinde kriz yönetim planlarının kaç yıldır hazırlandığını gösteren bilgiler aşağıda Tablo 3.21’de belirtilmiştir.

Tablo 3.21. İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Sürelerinin Dağılımı

SÜRELER	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	3	21,4
1-3 yıl	9	64,3
4-7 yıl	2	14,3
Toplam	14	100,0

Tablo 3.21’de kriz yönetim planı hazırladığını söyleyen 14 işletmenin %64,3 lük kısmı 1–3 yıl , %21,4 lük kısım 1 yıldan az, %14,3’lük kısım 4–7 yıl olarak belirtmişleridir. Bu durum konaklama işletmelerinin 2000’li yıllardan sonra yaşanan krizlerden önemli ölçüde etkilendiği ve işletmeleri kriz yönetim planı hazırlamaya zorlamıştır sonucuna varılabilir.

Konaklama işletmelerini kriz yönetim planı hazırlamaya iten nedenlere ilişkin bilgiler aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 3.22. İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri

	Sayı	Yüzde
Kriz dönemlerinde belirsizlikle daha iyi mücadele şansına kavuşmak	9	64,3
Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını etkin kullanabilmek	3	21,4
Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	1	7,1
Muhtemel bir kriz karşısında medya baskısını azaltabilmek	1	7,1
Toplam	14	100,0

Tablo 3.22’de konaklama işletmelerinin kriz yönetim planı hazırlama nedeni olarak %64,3’ü kriz dönemlerinde belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak olarak belirtirken; %21,4’ü bir kriz karşısında işletme kaynaklarını etkin kullanma olarak bildirmiştir. Geriye kalan %7,1’lik kısım ise daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması, muhtemel bir kriz karşısında medya baskısını azaltabilmek olarak belirtilmiştir.

Konaklama işletmelerinin hazırladıkları kriz yönetim planını uygulama fırsatlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.22’de ki gibidir.

Tablo3.23.İşletmelerinin Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Uygulanma Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	5	35,7
Hayır	9	64,3
Toplam	14	100,0

Tablo 3.23’de konaklama işletmelerinin %64,3 ‘ü uygulamadığını belirtirken, %35,7’lik kısım kriz yönetim planını uyguladıklarını belirtmiştir.

Konaklama işletmelerinin bünyesinde bir kriz yönetim ekibinin var olup olmadığına ilişkin bilgiler tablo 3.24’de verilmiştir.

Tablo 3.24.Kriz Yönetim Ekibine İlişkin Bilgiler

	Sayı	Yüzde
Evet	15	57,7
Hayır	11	42,3
Toplam	26	100,0

Tablo3.24’de anketimize katılan işletmelerin %57,7’si kriz yönetim ekibini oluşturduklarını, geriye kalan %42,3’lül kısım ise kriz yönetim ekibi bulundurmadıklarını belirtmiştir.

Konaklama işletmelerinin oluşturdukları kriz yönetim ekibinin kaç kişiden oluştuğunu gösteren tablo aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Tablo 3.25. İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibinde Görev Alanların Sayıları

SAYILAR	Sayı	Yüzde
0-9 kişi	15	88,2
9-13 kişi	2	11,8
Toplam	17	100,0

Tablo 3.25’de Konaklama işletmelerinin %88,2’lik kısmı kriz yönetim ekip sayısını 0–9 kişi olarak belirtirken, geriye kalan %11,8’lik kısım 9–13 olarak belirtmiştir.

Konaklama işletmelerinde bulunan kriz yönetim ekibinin hangi uzmanlık

alanından oluşturulduğunu gösteren bilgiler tablo3.26’da yer alan veriler doğrultusunda tespit edilmiştir.

Tablo 3.26. İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Finansal yönetim	21	70,0
Pazarlama / reklam	20	66,7
Halkla ilişkiler	9	30,0
İnsan kaynakları	17	56,7
Teknik hizmetler	5	16,7
Güvenlik / emniyet	2	6,7
Üretim birimleri(önbüro,yiyecek içecek, katlar sorumlusu)	10	33,3
Hukuk danışmanı	7	23,3

Tablo 3.26’da ankete katılan konaklama işletmelerinin %70,0’lık kısmı kriz yönetim ekibini finans uzmanlarından belirlemiştir. %66,7’lik kısım uzmanlık alanı olarak pazarlama/reklam, %56,7’lik kısım insan kaynakları, %33,3 lük kısım üretim birimleri, %30,0 lık kısım halkla ilişkiler %23,3 lük kısım hukuk danışmanı ve %16,7 lik kısım ise teknik hizmetler olarak belirlemiştir.

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma çalışmasından elde edilen sonuçlara göre 2001–2008 dönemi arasında, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin ve Tatil köylerinin büyük bir bölümü kriz dönemi yaşamıştır. Otel işletmeleri ve tatil köyleri kriz dönemi yaşamasında en önemli faktör olarak ekonomik faktörleri, ikinci faktör olarak terörist faaliyetleri göstermiştir. Otel işletmeleri ve tatil köyleri artan rekabeti bir diğer kriz nedeni olarak belirtmiştir. Otel ve Tatil köyü işletmeleri araştırma sonuçlarına göre doğal felaketleri kriz dönemlerinin yaşanmasında etkisiz olarak görmüşlerdir. Bunun nedeni, belek bölgesinin deprem kuşağı içerisinde 1. derecede olmaması gösterilebilir.

Otel işletmeleri ve tatil köyleri yaşadıkları kriz döneminde işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gitme ve işletmenin örgütsel büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi stratejisine önem vermiştir. Belek bölgesinde yapmış olduğumuz yüz yüze görüşmede otel müdürümüz kriz döneminden etkilendiklerini ve bu yüzden personel sayısını geçen yıla oranla %40 oranında azalttıklarını belirtmişlerdir. Bunun Yanında işletmelerin kriz dönemlerinde yeni Pazar olanaklarını araştırma ve yurt içi seyahatlere yönelme stratejisi de ön plana çıkmıştır.

Otel işletmeleri ve Tatil köyleri yaşadıkları kriz dönemleri içerisinde karşılaştıkları olumlu sonuçlar olarak; krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirmeyi öğrendiklerini ve gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma geldiklerini belirtmişlerdir. Otel işletmeleri ve Tatil köyleri krizlerin olumsuz etkileri olarak krizler karlılığı azaltmıştır, hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır, doluluk oranları azalmıştır, rekabet artmıştır, çalışanların motivasyonu düşmüştür olarak belirtmişlerdir..

Otel işletmeleri ve Tatil köyleri kriz yönetiminin yaşanan krizler nedeniyle öğrenilmesi gereken yeni bir konu olduğunu fakat Türkiye'deki otel işletmeleri ve Tatil köyleri tarafından tam anlamıyla bilinmediğini belirtmişlerdir. Otel işletmeleri ve Tatil köyleri krizleri önlemeye yönelik olarak turizm piyasasını ve otel işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi ve alternatif pazarların oluşturulması en etkili çalışma olarak belirtilmiştir.

Otel ve Tatil köylerinin büyük bir bölümünün krizlere karşı hazırlık çalışması yapmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinin ve Tatil köylerinin %46,7'si (14 işletme), seyahat kriz yönetim planı hazırlamıştır.

Otel ve Tatil köyü işletmelerinde kriz yönetim planının işletme üst yönetimi tarafından hazırlanmaktadır. Kriz yönetim planı hazırlamalarının nedeni, krizin yaratabileceği belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilmektir. Kriz yönetim planı hazırladığını belirten otel ve Tatil köyü işletmelerinin çoğunluğu 1-3 yıl öncesi, kriz yönetim planı hazırladığını belirtmiştir.

Kriz yönetim planına sahip olan otel ve Tatil köyü işletmelerinin %64,3'ü, bu planı krizler karşısında uygulamamıştır. Kriz yönetim planı olan otel ve Tatil köyü işletmelerinin büyük çoğunluğu bu planı ekonomik kriz sonrası oluşan krizlerde, artan rekabet durumlarında kullanmıştır.

Otel ve Tatil köyü işletmelerinin %57,7'si, yönetim ekibi belirlemiştir. Otel ve Tatil köyü işletmelerinin %88,2'si 0-9 kişiden oluşan, bir kriz yönetim ekibi belirlemiştir. Genellikle kriz yönetim planı hazırladığını belirten işletmeler kriz yönetim ekibi de oluşturmuştur. Kriz yönetim ekibi olan otel ve Tatil köyü işletmelerin tamamında finansal yönetim uzmanlık alanından bir üye bulunmaktadır. Bunu sırasıyla, pazarlama/reklam, insan kaynakları, üretim birimleri, halkla ilişkiler ve hukuk danışmanı uzmanlık alanları izlemektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında Belek'te faaliyet gösteren otel işletmelerinin ve Tatil köylerinin, varsayımları doğrular nitelikte, büyük çoğunluğunun kriz yönetimi çalışmalarına gereken önemi vermediği görülmektedir. Otel ve Tatil köyleri işletmeleri kriz döneminde krizin etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmektedir. Bunun nedeni olarak turizmde yaşanan krizlerin genelde önlenmesi mümkün olmayan çevresel etmenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Otel ve Tatil köyü işletmeleri çevresinde meydana gelen değişimler, işletmeleri daha fazla etkileyebilir. Bu nedenle otel ve seyahat işletmelerinin yalnızca değişen koşullara direnç gösteren konumdan çok, bu çevre koşullarını kendilerinin de etkileyebileceği etkin bir konuma geçmeleri gerekmektedir. Zaten kriz yönetimi çalışmalarının amacı da bütün krizleri önlemek değil, kriz olduğu anda hızlı karar alarak işletmenin ne yapması gerektiğini

bilmektir.

Otel işletmelerinin ve Tatil köylerinin kriz yönetim çalışmalarıyla ilgili yapması gerekenler kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası şeklinde sıralanabilir. Otel işletmeleri ve Tatil köylerinin kriz anında alacakları yanlış kararları önlemek ve muhtemel turizm krizleri karşısında etkinliğini arttırmak için olası krizlerle ilgili yapacakları çalışmaları krizle karşılaşmadan çok önce başlatmak zorundadırlar. Kriz öncesi otel işletmeleri ve Tatil köyleri örgüt yapılarını gözden geçirerek, krize dayanıklı esnek ve yaratıcı örgüt yapısı oluşturmaları gerekmektedir. Oluşturulan bu örgüt yapısının içerisinde tam zamanlı çalışan kriz yönetim ekibi kurulmalıdır. Kriz yönetim ekibinin üyeleri sürekli olarak çevrede yaşanan değişimleri ve işletmenin bu değişimlere karşı konumlanması konusunda üst yönetime rapor vermelidir. Kriz yönetim ekibi genel müdürün liderliğinde finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretim vb. uzmanlık alanlarındaki üyelerden oluşmalıdır.

Otel işletmeleri ve Tatil köylerinin kendilerini etkileyebilecek olası krizleri tahmin etmeye çalışmalı ve bu krizlere karşı senaryolar geliştirerek krizin etkilerini belirlemelidir. Daha sonra belirlenen kriz ihtimallerine yönelik kriz yönetim planları hazırlanmalıdır. Hazırlanan bu kriz yönetim planında olması gereken alt başlıklar şunlar olmalıdır:

- Kriz yönetiminin uygulama kararının otel işletmelerinin ve Tatil köylerinin hangi kademeleri tarafından alınacağı,
- Kriz yönetim ekibi kimlerden oluştuğu, yetkilerinin neler olduğu, kurum içinden veya kurum dışından komiteye kimlerin katılacağı,
- Kriz yönetim ekibi fiziki koşullarını nerede oluşacağı, hangi şartlarda nasıl toplanacağı,
- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemlerin kullanılacağı ve zarar durumunda yapılacak işlemler,
- İşletmenin iş ortakları ve müttefikleri ve olumsuz koşullarda işletmenin yanında olabileceği kurumlar belirtilmeli, krizle ilgili bilgi alınabilecek kişi ve kurumların güncel bilgileri,
- Kriz oluştuğunda ilk yapılması gerekenler ve onu izleyen çalışmaların nasıl

sürdürüleceği kriz planında ayrı bir bölüm olarak yer almalıdır.

Otel ve Tatil köylerinin oluşturacağı kriz yönetim planları sürekli gözden geçirilerek günün şartlarına göre yeniden düzenlenmelidir. Turizm sektöründe çalışan personelin sürekli olmaması ve sık sık iş değişikliği yapması nedeniyle kriz yönetim planlarının hazırlanması ve uygulanmasında zorluklar meydana gelmektedir. Bu zorluğu ortadan kaldırmak için personelin katılımı sağlanmalı ve eğitimler sürekli olmalıdır.

Kriz döneminde ise, işletme üst yönetimi krizi kabul ederek hızlı bir şekilde önceden planlanan stratejileri uygulamaya koymalıdır. Bu stratejiler krizin yapısına göre farklılıklar gösterse de turizmde oluşan krizlerin sonucu genel olarak talep daralması yaşanması şeklindedir. Talebi canlandırmak için pazarlama ve üretim stratejilerini uygulamak gerekmektedir. Talep daralması sonucu turizm işletmeleri finansal açıdan da zor durumda kalır, bu nedenle finansal stratejilerde kriz dönemlerinde hayati önem arz etmektedir. Krizlerin işletme çalışanları üzerinde stres ve huzursuzluk yaratması nedeniyle kriz dönemlerinde uygulanacak insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasına dikkat edilmelidir.

Ayrıca, otel ve tatil köyü işletmelerinin kriz dönemlerinde üretim maliyetlerini düşürmek için bölgede ortak alımlar yapılarak, ortak üretim alanları oluşturularak maliyetler minimize edilebilir.

Kriz sonrası ise, otel işletmeleri ve Tatil köyleri her sonun bir başlangıç olduğu fikrim unutmadan, yaşanan krizin analizini yaparak gerekli sonuçları çıkarmalı ve bir sonraki krize kendilerini hazırlamaları gerekmektedir. Krizlerin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ve uygulanan kriz yönetim stratejilerini objektif bir şekilde değerlendiren otel işletmeleri ve Tatil köyleri, yaşamlarını sürdürmede rakiplerine oranla avantaj elde ederek sektörde öncü olabilirler.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter-Budak, Gönül- Budak, Gülay (1997). İşletme Yönetimi. İzmir.

AKAT, Ömer (2000). İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama. Ekin Kitapevi, Bursa.

AKAT, Ömer (2000). Pazarlama Ağırlıklı Turizm işletmeciliği. Ekin Kitabevi, Bursa.

AKGEMCİ, Tahir (2008). Stratejik Yönetim. Gazi Kitabevi, Ankara

AKGEMCİ, Tahir- GÜLEŞ, Kürşat Hasan. (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Gazi Kitabevi, Ankara

AKMEL, Jale. (1994), Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y. O. Yayınlan, No: 1994–5.

AKOĞLAN, Meryem. (1995), "Otel İşletmelerinde Yönetim", Otel İşletmeciliği. Ankara: Turhan Kitabevi, ss. 19–28.

AKTAN, Coşkun, Kriz Yönetimi, www.canaktan.org, Erişim Tarihi: 12.04.2009.

AKTAN, Coşkun (1997) Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayınlan, İstanbul

AKTAŞ, Ahmet. (2002), Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Ankara: Ofset Fatih Azim Matbaacılık.

ALLAN, Jane (1999). Zaman Yönetimi. (ÇEV. Mehmet Zaman). Hayat Yayınları.

ASUNAKUTLU, TUNCER ve Barış SAFRAN. (2004), "Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme", Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.21, ss.51–58.

AUGUSTINE, Norman R. (2000), "Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek", Harvard Business Review Kriz Yönetimi, Çeviren: Salim Atay. İstanbul: Mess Yayınlan, ss. 11–39.

AVCIKURT, Cevdet. (1999), Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme. Balıkesir:

Alem Basım Yayım.

AYDEDE, Ceyda (2002). Teorik ve Uygulamah Halkla ilişkiler Kampanyalan. Kapital Medya Hizmetleri A. Ş. , istanbul.

AYMANKUY, Şimal Yakut. (2001), "Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi," Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6., ss.105-118.

BALTAŞ, Acar - Baltaş, Zuhul (1999). Stres ve Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitapevi, İstanbul.

BATRA, Ravi (1988) ; Kriz 1990, Altın kitaplar Yayınevi, 1988. s. 160.

BUDAK, Gönül- Budak, Gülay (1998). Halkla İlişkiler Bir Davranışsal Yaklaşım, YYY, İzmir

BOZKURT, Rüştü (1988); Ekonomik krizler Erken Uyarı Sistemi İle Önlenebilir, BİAR, İstanbul

CAN, Halil (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara.

CÜCELOĞLU, Doğan (1996). İyi Düşün Öyle Karar Ver. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ÇAĞLAR, İrfan. (2002), "İşletmelerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçlan, Çözüm Önerileri Üzerine Çorum Kobi'lerinde Bir Araştırma". Standart Dergisi, Sayı.485, Mayıs, ss.45–59.

ÇELİK, Adnan. (1995), "İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇİÇEK, Olgun – KILIÇ, Hasan.(2001), "Konaklama Endüstrisinde Kriz Yönetim Planları ve Uygulama Aşamaları", 2.Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı. İzmir Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, ss.59–74.

DEMİNG, Edwards (1996). Krizden Çıkış. (ÇEV. Cem Akaş). Arçelik A.ş, İstanbul

DEMİRKOL, Şehnaz. (2002), "Süreç Tasarımı-Business Process Re-Engineering (Değişim Mühensiliği)", Modern Yönetim Yaklaşımları. İstanbul: Beta Basım, ss.163–182.

DİNÇER, Ömer (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları. Beta Yayınevi, İstanbul.

DİNÇER, Ömer - Fidan, Yahya (1995). İşletme Yönetimine Giriş. İz Yayıncılık, İstanbul.

DOĞAN, Mehmet (1982). Büyük Türkçe Sözlük. Birlik Yayınlan, Ankara.

DRUCKER, F. Peter (1999). Etkin Yöneticilik. Eti Kitapları, İstanbul.

DPT. (2001), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.

DÜREN, Zeynep (2000). 2000'ü Yıllarda Yönetim. Alfa Yayınlan, İstanbul.

EREN, Erol (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul.

EREN, Erol (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınlan , İstanbul.

FINK, Steven (1986). Crisis Management. American Management Association, New York.

GEE, Chuck. Y. (1994). International Hotel Management. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.

GLAESSER, Dirk (2003). Crisis Management in the Tourism Industry. Butterworth-Heinemann Publications, Oxford.

GÜLTEKİN, M.Kemal. (2002), Krizde Check-up Krizden Çıkış Yolları. Ankara: Alp Yayınevi.

GÜRBÜZ, Ali Kemal.(1999), Ekonomik Krizlerin Genel Teorisi. Balıkesir: Alem Basım-Yayın.

HAŞİT, Gürkan (2000); İşletmelerde Kriz Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınlan, Eskişehir.

HURST, K. David (2000). Kriz ve Yenilenme. (Crisis and Renewal, Çev. E. GÜRDEMİR). Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.

KADIBEŞEGİL, Salim (2001). Kriz Geliyorum Der. Kapital Medya

Hizmetleri. İstanbul.

KESKİN, Aydan- Özselçuk, Erdinç (1984); İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi. TSKB, Ankara

KIRIM, Arman (1998).Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (1993).İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayma, İstanbul.

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

NORFOLK, Donald (1989). İş Hayatında Stres, (ÇEV. Leyla Serdaroğlu), Form Yay. İstanbul.

OKUMUŞ, Fevzi- AVCI, Umut. (2008). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri. Detay Yayıncılık, Ankara

ÖRNEK, Şahin Ali- AYDIN, Şule.(2006). Kriz ve Stres Yönetimi.Detay Yayıncılık, Ankara

PARASIZ, İlker (1996). Kriz Ekonomisi. Ezgi Kitabevi Yayınları. Bursa.

PİZZAM, Abraham. (1999), "A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations", Journal of Travel Research. Vol.38, August, ss.5-12.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994); "Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri" Bursa.

SAYILGAN, Şevket; " Uluslararası Krizler ve Şubat Krizi İçin Karşılaştırmalar" www.yuksestrateji.org.

SENGE, M.Peter (1993). Beşinci Disiplin (ÇEV. A. İldeniz, A. Doğukan). YKY, İstanbul

ŞİMŞEK, M.Şerif (2001). Yönetim ve Organizasyon. Konya.

TACK, Philip (1998); Kriz Zamanı Yönetimi. Çev. Yakup Güneri. İlgi yayınlan İstanbul

TANNSEVDİ, Abdullah. (2002), "Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Seyahat Acentası Yöneticilerinin Krizlere Yönelik Yaklaşımları, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri. I.Cilt,12-14 Nisan 2002, ss.327-344.

TAVMERGEN, İge ve P. Ö. MERİQ (2002). Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler. Turhan Kitabevi , Ankara.

TEKİN, Mahmut- ZERENLER, Muammer. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi, Konya

TOFFLER, Alvin (1992). Yeni Güçler Yeni Şoklar. (ÇEV. Belkıs Çorakçı). Altın Kit. Yay. İst.

TUTAR, Hasan (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık, İstanbul

TUZ, Melek Vergiliel (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. Alfa Basım Dağıtım. Bursa

VAROL, Muharrem (1993) Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Ün. Yay.

YILDIZTEKİN, Atilla (2003). İş Sürekliliği Stratejileri & Felaket Planlaması Konferansı. 15 Ocak 2003-İstanbul.

MAKALELER

ÇİÇEK, O. ve A. KILIÇ (2001). "Konaklama Endüstrisi Kriz Yönetim Planları ve Uygulama Aşamaları. II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, 6-7 Aralık 2001 ,ss: 59-75.

FEICHTINGER, G., F. R. HARTL, M. P. KORT, and A. J. NOVAK (2001). "Terrorism Control in the Tourism Industry". Journal of Optimization Theory and Applications, 108 (2), pp: 283-296.

HARPER, D. (2000). "Planning in Tourist Robbery". Annals of Tourism Research, 27 (2), pp: 517-520.

KOÇ, E. (1994). 'Kriz Çözüm: Mevcut Stratejiyi Değiştirmek'. Finans Dünyası Dergisi, Ekim, ss: 74-75.

KÜÇÜKALTAN, D. ve A. OĞUZHAN (1998). “Türkiye’de Turizm Hedefli Terör Hareketleri Üzerine Bir Model Denemesi: Almanya Örneği”. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 16 Nisan1998, Ankara, ss: 57-65.

LEE, Y. F. and J. R. HARRALD (1999). “Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management : Analytical Capability”. Disaster Prevention and Management, 8 (3), pp: 184-189.

LESLIE, D. (1999). “Terrorism and Tourism: The Northern Ireland Situation - A Look Behind the Veil of Certainty”. Journal of Travel Research, 38 (1), pp: 37-40.

ÖZKUL, H. (2001). “Krizlerin Turizm Üzerindeki Etkileri – Turizm – Kriz İlişkileri”. II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, 6-7 Aralık 2001, ss: 75-101.

SÖNMEZ, S. F. (1998). “Tourism, Terrorism and Political Instability”. Annals of Tourism Research, 25 (2), pp: 416-456.

SÖNMEZ, S. F. and A. R. GRAEFE (1998). “Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions”. Annals of Tourism Research, 25 (1), pp: 112-144.

SÖNMEZ, S. F., Y. APOSTOLOPOULOS and P. TARLOW (1999). “Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. Journal of Travel Research, 38 (1), pp: 13-18.

ŞAHBAZ, P. ve M. TUNA (1998). “Krizlerin Türk Turizmine etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri”. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 16 Nisanl 998, Ankara, ss: 149-161.

TANER, B. (2000). “Terörizm ve Turizm”. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 11, Eylül - Aralık, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı, ss: 93-98.

TARLOW, P. E. (2002). “ Tourism in the Twenty-First Century”. The Futurist, 36 (5), pp: 48-51.

TUNÇSiPER, B. ve İ. GÖNEN (2001). “Dönemsel Olayların Turizm Ekonomisine Etkileri ve Çözüm Önerileri”. II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, 6-7 Aralık 2001, ss: 1 -21.

TÜRSAB (1993). “Teröre Boyun Eğmeyelim”. Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü Bakanlık Raporu, Türsab Dergisi, 122, ss: 25-32.

ULUKAN, S. ve S. İRVAN (1998). “Medya ve Terörizm: Türk Turizminin Terörden Etkilenmesi ve Medyanın Rolü”. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Bafkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 16 Nisan 1998, Ankara, ss: 39-55.

TEZLER

ÇELİK, Adnan (1995). İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

KÖROĞLU, Ahmet (2004). Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

ŞAHİN, Seda (2005) Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: Konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir

TANRISEVDİ, Abdullah. (2002). Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

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

YILMAZ, Ö. Devrim (2004). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

EK-1 ANKET

KRİZ YÖNETİMİ VE TURİZM SEKTÖRÜNE ETKİLERİ (BELEK BÖLGESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA)

Sayın yönetici

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yürütülmekte olan “Turizmde kriz yönetimi “ konulu bu araştırma, konaklama işletmelerinin krizlere hazırlıklı olma durumları ve uygulanan stratejilere yöneliktir.

Araştırma için Antalya Belekte yer alan 4 ve 5 yıldızlı oteller ile tatil köyleri temel alınmış olup, bu otellere ekte sunulan anket formu gönderilmiştir. Anketteki sorulara verdiğiniz cevapların doğruluğu veya yanlışlığı söz konusu değildir.

Çalışmanın sonunda elde edilecek bilgilerin tümü genel bir değerlendirme ışığında bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmaya katılan işletmelerin isimleri gizli tutulacak ve istendiğinde araştırma sonuçları işletme yöneticilerine iletilecektir. Bu nedenle soruların dikkatle cevaplanması sonuçların geçerliliği açısından önem taşımaktadır.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, işlerinizde başarılar diler saygılar sunarım.

Çetin Topuz Selçuk Üniversitesi Beyşehir Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi	Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
--	--

ANKET SORULARI

Otele İlişkin Genel Bilgiler

1- Otel tipi:

4 yıldız 5 yıldız Tatil Köyü

2- Otelinizin işletme şekli:

Bağımsız Uluslar arası zincire bağlı ulusal zincire bağlı

3- Otelinizin Oda Sayısı:

100'den az 101-200 210-300 301- 400 401'den fazla

4- Otelinizde çalışan toplam personel sayısı:

100'den az 101- 200 201-300 301-400 401'den fazla

5- Otelinizin faaliyet dönemi:

12 ay açık Sezonlukdanya kadar

6- Faaliyet süreniz

1yıl'dan az 1-5yıl 5-10yıl 10-15 yıl 15 yıl'dan fazla

7- 1991-2008 yılları arasında otelinizde, herhangi bir kriz durumu ile karşılaştınız mı?

Evet Hayır

Eğer 7. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, 13. soruya geçiniz.

8- Otelinizde oluşan krizde hangi faktörler etkili olmuştur? Önem derecesine göre sıralayınız.(1 hiç önemli değil, 2 az önemli, 3 orta derecede önemli, 4 yüksek derecede önemli, 5 çok önemli)

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
Ekonomik Faktörler	1	2	3	4	5
Teknolojik Faktörler	1	2	3	4	5
Yasal ve Politik Faktörler	1	2	3	4	5
Sosyo-Kültürel Faktörler	1	2	3	4	5
Doğal Felaketler	1	2	3	4	5
Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet	1	2	3	4	5
İşletme içi nedenler	1	2	3	4	5
Diğer Faktörler (Lütfen Belirtiniz)	1	2	3	4	5

9- İşletme yöneticisinin kriz ile ilgili yaklaşımı sizce nasıl olmalıdır? (Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz, Ölçek değerleri: 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
Krizi bütünüyle görmezden gelme	1	2	3	4	5
Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma	1	2	3	4	5
Krizi öngörecekle erken uyarı sistemi kullanma	1	2	3	4	5
Kriz yönetim planları hazırlama	1	2	3	4	5
Acil eylem planları oluşturma	1	2	3	4	5
Kriz yönetim biriminin oluşturulması	1	2	3	4	5
Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması	1	2	3	4	5
Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme	1	2	3	4	5

10-Oteliniz bu *kriz dönemleri içerisinde* ne tür stratejiler izlemiştir.?

(Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz, Ölçek değerleri: 1= Kesinlikle Uygulanmadı, 2=Uygulanmadı, 3=Fikrim Yok, 4=Uygulandı, 5=Kesinlikle Uygulandı).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	1	2	3	4	5
İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi (elektrik, su ve büro malzemeleri)	1	2	3	4	5
Yenileme yatırımlarının durdurulması	1	2	3	4	5
Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	1	2	3	4	5
Yeni Pazar olanaklarının araştırılması	1	2	3	4	5
Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler (promosyon, taksitli tatil vb. sunulması)	1	2	3	4	5
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	1	2	3	4	5
Yurt içi seyahati (yerli turisti) cazip hale getirmek için kampanyalar	1	2	3	4	5
Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	1	2	3	4	5
Diğer(belirtiniz)	1	2	3	4	5

11- Yaşadığınız bu kriz döneminde ne gibi *olumlu* sonuçlarla karşılaştınız? (Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz, Ölçek değerleri: 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
Yeni stratejik yönetim modelleri geliştirilmiştir	1	2	3	4	5
Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir	1	2	3	4	5
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir	1	2	3	4	5
Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır	1	2	3	4	5
Kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir	1	2	3	4	5
Küçülme stratejisi uygulanmıştır	1	2	3	4	5
Yeni yatırım olanakları ortaya çıkmıştır	1	2	3	4	5
Diğer(belirtiniz)	1	2	3	4	5

12- Yaşadığınız bu kriz döneminde ne gibi *olumsuz* sonuçlarla karşılaştınız? (Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz, Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
Hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır	1	2	3	4	5
Yüksek personel devri olmuştur	1	2	3	4	5
Çalışanların motivasyonu düşmüştür	1	2	3	4	5
Doluluk oranları düşmüştür	1	2	3	4	5
Sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür	1	2	3	4	5
Rekabet artmıştır	1	2	3	4	5
Otel imajı zedelenmiştir	1	2	3	4	5
Örgüt içi gerilim artmıştır	1	2	3	4	5
Krizler karlılığı azaltmıştır	1	2	3	4	5
Diğer(belirtiniz)	1	2	3	4	5

13- Kriz yönetimi konusunda otelinizin genel düşüncesi nedir? (Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz, Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
Yaşanan krizler otel işletmelerinin kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır	1	2	3	4	5
Kriz yönetimi otel işletmeleri için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir olaydır	1	2	3	4	5
Kriz yönetimi Türkiye'deki otel işletmeleri tarafından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur	1	2	3	4	5
Turizmde yaşanan her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek vardır	1	2	3	4	5
Diğer(belirtiniz)	1	2	3	4	5

14- Otelinizde kriz öncesi krizleri Önlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapılmaktadır? Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz, Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Yapılmıyor, 2=Yapılmıyor, 3= Fikrim Yok, 4=Yapılıyor, 5=Kesinlikle Yapılıyor).

FAKTÖRLER	ÖLÇEK				
Turizm piyasasını ve otel işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi	1	2	3	4	5
Otel işletmemizde yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının Oluşturulması	1	2	3	4	5
Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi	1	2	3	4	5
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması	1	2	3	4	5
Alternatif pazarların oluşturulması	1	2	3	4	5
Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları	1	2	3	4	5
Stratejik ortaklıklar oluşturulması	1	2	3	4	5
Diğer(belirtiniz)	1	2	3	4	5

15- Otelinizde muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetimi planı var mıdır?

- Evet
 Hayır

Eğer 15. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, 23. soruya geçiniz.

16- Otelinizde kriz yönetim planı hangi kişi veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır.

- İşletme üst yönetimi
 Danışmanlık şirketleri
 Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri
 İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi
 Diğer (.....)

17-Kaç yıldır kriz yönetim planı hazırlıyorsunuz?

- Hiç hazırlanmadı
 1 yıldan az
 1-3 yıl arası
 4-7 yıl arası
 8-10 yıl arası
 11 yıl ve üstü

18- Otelinizi kriz yönetimi planı hazırlamaya iten temel neden veya nedenler nelerdir?
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- Krizin dönemlerinde belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
 Daha önce hazırlıksız yakalanılan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması
 Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek
 Muhtemel bir kriz karşısında medya baskısını azaltabilmek
 Diğer (.....)

19- Hazırladığınız kriz yönetim planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı buldunuz mu?

- Evet Hayır

Eğer 19. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, 21. Soruya geçiniz.

20- Kriz yönetim planınızı hangi tür bir kriz karşısında uygulamaya koydunuz?

- Ekonomik kaynaklı krizlerde
 Siyasi bunalımların olduğu dönemlerde
 Terör olayları karşısında
 Doğal afetlerde
 Artan rekabet ortamında
 Diğer (Belirtiniz)

21- Otelinizde bir kriz yönetim ekibi belirlenmiş midir?

- Evet Hayır

Eğer 21. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, anketi cevaplandırmayı bitiriniz.

22- Belirlediğiniz kriz yönetim ekibi kaç üyeden oluşmaktadır?

- 0-09 kişi
 9-13 kişi
 13-20 kişi
 20 ve daha fazla kişi
 Diğer (.....)

23- Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelerden oluşmaktadır?

- Finansal yönetim
 Pazarlama / Reklam
 Halkla ilişkiler
 İnsan kaynakları
 Teknik hizmetler
 Güvenlik/Emniyet
 Üretim birimleri (Önbüro, Yiyecek-İçecek, Katlar sorumlusu)
 Hukuk danışmanı
 Diğer

ÖZGEÇMİŞ

07.09.1974 Yılında Antalya ili Serik ilçesinde doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Serik'te tamamladıktan sonra Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik bölümüne 1993 yılında kayıt yaptırdı. 1997 yılında okuduğu bölümden mezun oldu. 1998 yılında Selçuk Üniversitesi Beyşehir Meslek Yüksekokuluna Öğretim Görevlisi olarak atandı. Halen aynı okulda bölüm başkan yardımcısı olarak görevine devam etmektedir. Evli olup iki çocuk babasıdır.

ADRES

Selçuk üniversitesi Beyşehir Meslek Yüksekokulu
Turizm ve Otel İşletmeciliği programı
Tel: 03325121923-129
Fax: 03325121434
ctopuz@selcuk.edu.tr