



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AKÇAKOCA TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU

**RİSK ve KRİZ DÖNEMLERİNDE OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

OTEL İŞLETMELERİNDE RİSK ve KRİZ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat KOÇHAN

DÜZCE

MART, 2015

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
AKÇAKOCA TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU

RİSK ve KRİZ DÖNEMLERİNDE OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
OTEL İŞLETMELERİNDE RİSK ve KRİZ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat KOÇHAN

Danışman: Doç. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN

DÜZCE

MART, 2015

Murat KOÇHAN

**Düzce Üniversitesi, SBE
Yüksek Lisans Tezi**

**RİSK ve KRİZ DÖNEMLERİNDE OTEL İŞLETMELERİNİN
YÖNETİMNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Mart, 2015

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim Dalında oy birliği /
oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığına tezin herhangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını onurumla doğrularım.

Tarih:

Murat KOÇHAN

ÖZET

RİSK ve KRİZ DÖNEMLERİNDE OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

KOÇHAN Murat

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İ. Hakkı ERASLAN

Mart 2015, 273 Sayfa

Bu tezin amacı, konaklama işletmelerinin hedeflerini ve varlığını tehdit eden, işletmeleri ve yöneticilerini sıkıntıya sokan, çok yönlü, karmaşık bir özelliğe sahip kriz ve risk olgularının ne olduğunu tanımlamaya çalışmaktır. Bu çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yapılan çalışma hakkında genel bilgi vardır. İkinci bölümde konaklama işletmelerinin özellikleri, yapısı, turizm sektörü içerisindeki yeri ve önemi irdelenmektedir. Üçüncü bölümde ise otel işletmelerinin özellikleri, yapısı, turizm sektörü içerisindeki yeri ve önemi belirtilmektedir. Dördüncü bölümde Türkiye’de Otel işletmelerinin yapısı ve Türkiye’de otel işletmelerinin ülke ekonomisine katkısı irdelenmektedir. Beşinci bölümde kriz kavramı açıklanarak turizm sektöründe kriz, kriz yönetimi süreçleri irdelenmekte konaklama işletmeleri açısından krizin ve kriz yönetimi konuları değerlendirilmektedir. Altıncı bölümde ise, risk kavramı açıklanmakta ve konaklama İşletmelerinde mali başarısızlığa sebep olan etmenler belirtilmektedir. Yedinci bölümde risk yönetimi kavramı açıklanmakta operasyonel Risk Yönetimi ve Turizm İşletmeleri açısından önem belirtilmektedir. Sekizinci ve son bölümde ise araştırma evrenini Türkiye’nin yedi farklı bölgesinde faaliyet gösteren en az 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan faaliyetler ve karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir anket uygulaması yer almaktadır.

Bu uygulama çalışması ile krizlerin konaklama işletmeleri üzerine etkisi incelenmekte, konaklama işletmeleri yöneticilerinin krize bakış açıları, kriz yönetimi konusundaki düşünceleri ve kriz öncesinde, anında ve sonrasında uyguladıkları kriz yönetim stratejileri belirtilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Risk, Otel Yönetimi

ABSTRACT

A RESEARCH AIMED AT THE MANAGEMENT OF THE HOTEL ENTERPRISES DURING RISK AND CRISIS PERIODS

KOÇHAN Murat

Postgraduate, Department of Tourism and Hotel Management

Thesis Supervisor: Doç. Dr. İ.Hakkı ERASLAN

March 2015, 273 Pages

The aim of this study is the determination of crisis and risk concept which threats the targets and the existence of the lodging enterprises, distresses the managers and has multiple interests and complex structure. The study is divided into eight categories. In the first part there is general information about the study which has been done. In the second part, the characteristics, the structure and the importance of lodging enterprises have been examined. In the third part, the characteristics, the structure and the importance of lodging enterprises have been determined. In the fourth part, the structure of the hotel enterprises in Turkey and the contribution of the hotel enterprises in Turkey to the Turkish economy have been examined. In the fifth part, first the concept of crisis has been explicated, and then the crisis in tourism sector and the processes of the crisis management have been examined, and crisis and the issues of the crisis management have been evaluated in point of lodging enterprises. In the sixth part, the concept of risk has been explicated and the factors which cause financial failure in lodging enterprises have been determined. In the seventh part, the concept of the risk management has been explicated and its importance in point of the operational risk management and tourism enterprises has been determined. In the eighth and the last part, a survey has been applied to 5 or more star hotel enterprises in seven different regions of Turkey for examining activities performed before, during and after crisis period and determining the problems and their solutions. With this applied study, the effect of crisis has been examined on lodging enterprises and the perspective of managers to crisis, their thoughts on tourism and the crisis management strategies applied before, during and after crisis have been determined.

Keywords: Crisis, Risk, Hotel Management

İTHAF

Aileme ve Hocalarım

TEŞEKKÜR METNİ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında başta ailem olmak üzere, öğrenim hayatım boyunca yardımını esirgemeyen bana her zaman destek olan değerli hocam Doç. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN'a, Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye, Yrd. Doç. Dr. Muhammed MESCİ'ye, Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŐGİT'e, değerli kurum çalıőanlarından Prof. Dr. Mehmet TÜFEKÇİ'ye Prof. Dr. Erkol DEMİRCİ'ye, Doç. Dr. Volkan Numan BULUT'a, Yrd. Doç. Dr. Nevzat BATAN'a, Dr. Uğur Sevim'e Öğr. Gör. İdris KARSLIOğLU'na, Öğr. Gör. Tarık Zeki YILMAZ'a ve Mustafa AKSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Murat KOÇHAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	I
YEMİN METNİ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İTHAF	V
TEŞEKKÜR METNİ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	XV
ŞEKİL LİSTESİ	XVII
GRAFİK LİSTESİ	XVIII
RESİM LİSTESİ	XIX

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem	4
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	6
2. LİTERATÜR	6
3.YÖNTEM	7
3.1 Araştırmanın Modeli	8
3.2 Evren ve Örneklem	9

3.3. Veri Toplama Araçları	9
3.4. Verilerin Toplanması	10
3.5. Verilerin Analizi	10
4. BULGULAR VE YORUM	11
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	12

İKİNCİ BÖLÜM

II. KONAKLAMA İŞLETMELERİ	13
2.1 Konaklama İşletmeleri Kavramı ve Tanımı	13
2.2 Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	15
2.2.1 Geleneksel Konaklama İşletmeleri	15
2.2.2 Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri	18
2.2.2.1 Motel	19
2.2.2.2 Pansiyon	21
2.2.2.3 Kamping	22
2.2.2.4 Tatil Köyü	23
2.2.2.5 Apart Oteller	25
2.2.2.6 Oberj	26
2.2.2.7 Hostel	26
2.2.2.8 Sağlık Turizm İşletmeleri	28
2.2.2.9 Diğer Konaklama İşletmeleri	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. OTEL İŞLETMELERİ	30
3.1 Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	30
3.2 Otelin Tanımı ve Özellikleri	36
3.3 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	41

3.3.1 Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma	44
3.3.2 Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma	49
3.3.3 Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma	52
3.3.3.1 Özel mülkiyete ait oteller	52
3.3.3.2 Kamu kuruluşlarına ait oteller	52
3.3.3.3 Karma Mülkiyetli Oteller	52
3.3.4 Karşılıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma	54
3.3.4.1 Şehir Otelleri- Merkez Oteller	55
3.3.4.2 Kıyı Otelleri	55
3.3.4.3 Dağ Otelleri	56
3.3.4.4 Kaplıca Otelleri	56
3.3.5 Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması	57
3.3.5.1 Havaalanı Otelleri	57
3.3.5.2 İstasyon Otelleri	58
3.3.5.3 Liman Otelleri	58
3.3.5.4 Karayolları-Kavşak Otelleri	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. TÜRKİYEDE OTEL İŞLETMELERİ	59
4.1 İşletme Belgeli Oteller	62
4.1.1 Bir Yıldızlı Oteller	63
4.1.2 İki yıldızlı Oteller	63
4.1.3 Üç Yıldızlı Oteller	64
4.1.4 Dört Yıldızlı Oteller	64
4.1.5 Beş Yıldızlı Oteller	65
4.2 İşletme Belgesiz (Belediye Belgeli) Otel İşletmeleri	66

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ	70
5.1 Krizin Tanımı	71
5.2 Krizin Özellikleri	73
5.2.1 Belirsizlik	76
5.2.2 Zaman Baskısı	77
5.2.3 Tehdit	78
5.2.4 Sürpriz	79
5.3 Krizin Türleri	80
5.4 Krizin Kaynakları	83
5.5 Krizin Analizi	86
5.6 İşletmelerde Krize Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	88
5.6.1 Dış Faktörler	91
5.6.2 İç Faktörler	97
5.6.2.1 İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Faktörler	99
5.6.2.2 Örgütsel yapıya İlişkin Faktörler	101
5.6.2.3 Üst Yöneticilerin Yetkinliklerine İlişkin Faktörler	102
5.6.2.4 İşin Özelliğine İlişkin Faktörler	106
5.6.2.5 İşletmenin Hayat safhasına İlişkin Faktörler	107
5.7 Krizden Kaçınma ve Krizi Çözme	109
5.8 Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler ve Medya İlişkileri	114
5.9 Yönetimlerin Krizlere Yönelik Yaklaşımları	118
5.9.1 Krizden Kaçınma Yaklaşımı	119
5.9.2 Kriz Çözme Yaklaşımı	120
5.10 Turizm Sektörü ve Krizler	124
5.11 Turizm Sektöründe yavaşlama ve Krizden Kurtulma Yolları	127
5.12 Kriz Yönetim Planları	130
5.13 Kriz Yönetim Ekibi	134
5.14 Kriz Senaryolarının hazırlanması	137

5.15 Kriz İletişim Planının Hazırlanması	139
5.15.1 Personel Eğitimi	140
5.15.2 Eğitimde İzlenen İlkeler	142
5.15.3. Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması	143
5.15.3.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri	143
5.15.3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	144
5.15.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri	144
5.16 Bölgeler ve İşletmeler İçin Önemi ve Sonuçları	145
5.17 Turistik Bölgeler Açısından Krizlere yol Açan Riskler	146
5.17.1 Bölgesel İmaj	148
5.17.2 Turistik Tüketiciler Açısından Turistik Bölgelerin Güvenlik Riskinin Önemi	149
5.18 Krizlerden Etkilenen Başlıca Turizm İşletmeleri	151
5.18.1 Havayolu İşletmelerinde Krizlerin Etkileri	151
5.18.2 Konaklama İşletmelerinde Krizlerin Etkileri	152
5.19 Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Kavramı	155
5.20 Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri	155
5.21 Konaklama işletmelerinde Krizlere Neden Olan Dışsal Faktörler	159
5.21.1 Doğal Felaketler	159
5.21.2 Sosyo Kültürel Faktörler	159
5.21.3 Rekabet Faktörü	160
5.21.4 Ekonomik Faktörler	160
5.21.5 Politik ve Yasal Düzenlemeler	162
5.21.6 Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler	164
5.21.7 Fiziksel Çevre Etmenleri	164
5.22 Konaklama İşletmelerinde Krizlere Neden Olan İçsel Erkenler	168
5.22.1 Yönetimin Yetersiz Kalması Örgüt Yapısındaki Sorunlar	168
5.23 Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci	171

5.23.1 Turizm Sektöründe Krizden Kurtulma Yolları	173
5.24 Konaklama İşletmelerinde Krize Hazırlık Dönemi	174
5.25 Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Planının Hazırlanması	175
5.26 Konaklama işletmesi İçin Kriz Yönetim Planı Örneği	182
ALTINCI BÖLÜM	
VI. RİSK	184
6.1 Risk Kavramı	185
6.2 Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlık ve İşletme Kontrolü Dışındaki Etmenler	188
6.2.1 Gayri Safi Milli Hasıla ve Ödemeler Bilançosu	192
6.2.2 Arz	195
6.2.3 Talep	197
6.2.4 Faiz Oranları	200
6.2.5 Döviz Kurları	200
6.2.6 Enflasyon	202
6.2.7 İstihdam	203
6.2.8 Mevzuat	206
6.3 Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan İşletme Kontrolündeki Etmenler	206
6.3.1 Yönetimsel Etmenler	210
6.3.2 İşletme Ölçeği ve Doluluk	218
6.3.3 Maliyet Yapısı	212
6.3.3.1 Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü	214
6.3.3.2 İşçilik maliyet Kontrolü	214
6.3.3.3 Diğer Maliyetlerin Kontrolü	215
6.3.4 Faaliyette Bulunulan Dönem	215
6.3.5 Finansal Yapı	216

YEDİNCİ BÖLÜM

VII. RİSK YÖNETİMİ	217
7.1 Risk Yönetimi Kavramı	218
7.2 Operasyonel Risk Yönetimi ve Turizm İşletmeleri Açısından Önemi	222
7.2.1 Personel Riski	224
7.2.2 Teknolojik Riskler	225
7.2.3 Organizasyon Riski	226
7.2.4 Yasal Riskler	227

SEKİZİNCİ BÖLÜM

VIII. OTEL İŞLETMELERİNDE RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI:

TÜRKİYE ÖRNEĞİ	230
8.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu	230
8.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği	231
8.3. Veri Toplama Araçları	233
8.4. Araştırmanın Yöntemi	236
8.5. Araştırmanın Modeli	237
8.5.1 Ölçek Sorularının Belirlenmesi	239
8.5.2 Pilot Uygulama	240
8.5.3 Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması	240
8.6 Bulgular Analiz Sonuçları ve Araştırmanın Bulguları	242
8.7 Verilerin Yorumlanması	249

SONUÇ VE ÖNERİLER	252
KAYNAKÇA	256
EKLER	269
ÖZGEÇMİŞ	273

TABLolar

Tablo 1: Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri	18
Tablo 2: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	43
Tablo 3 Büyüklüklerine göre Otel Sınıflandırması	44
Tablo 4: Faaliyet sürelerine göre sınıflandırma	49
Tablo 5: Çalışma Sürelerine Göre Sınıflandırma	51
Tablo 6: Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma	52
Tablo 7: Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma	54
Tablo 8: Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma	54
Tablo 9: Kıyı Bölgelerinde Kış Aylarında Açık Olan Tesislerin Yıllara Göre Dağılımı	56
Tablo 10: Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması	57
Tablo 11: Turizm Yatırım Belgeli ve Turizm İşletme Belgeli İşletmeler	67
Tablo 12: Krize Kaynaklık Eden Faktörler	105
Tablo 13: Mali Başarısızlık Etmenleri	190
Tablo 14: Ağırlama ve Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlık Etmenleri	190
Tablo 15: Turizm Gelirlerinin GSYH ve İhracat İçindeki Payları	192
Tablo 16: Turizm Gelirinin GSMH VE İhracat İçindeki Payı	194
Tablo 17: En Çok Gelir Elde Eden Ülkeler 2012 (milyar USD)	194
Tablo 18: Yıllara Göre Turizm İşletme Belgeli Tesislerin ve Turizm Yatırım Belgeli Tesislerin Oda Sayısı, Yatak Sayısı ve Turizm Gelirleri	195
Tablo 19: Yıllar itibarıyla Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri	198
Tablo 20: Turist sayısında 15 Ülke Arasında Artış Kaydeden Pazarlar	199

Tablo 21: Döviz Kurları Yıllık Ortalamaları	201
Tablo 22: Turizm Endüstrisinde Doğrudan ve Dolaylı İstihdam	205
Tablo 23: Mali Başarısızlık Etmenleri	207
Tablo 24: Ağırlama ve Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlık Etmenleri	207
Tablo 25: Likert Tipi Güvenirlik Katsayıları	241
Tablo 26: Olası Krizlere Karşı İşletmelerde Alınabilecek Önlemler	242
Tablo 27: İşletmelerdeki Kriz Yönetimi Çalışmaları	244
Tablo 28: İşletmelerde Kriz Yönetim Planı Oluşturulmasında Faydalanılan Unsurlar	245
Tablo 29: Otel İşletmelerinin Kriz Yaşamalarında Etkili Olan Faktörler	245
Tablo 30: İşletmelerde Kriz Yönetim Planı Hazırlanma Sebepleri	246
Tablo 31: İşletmede Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanları	246
Tablo 32: Katılımcıların Kişisel Özellikleri	247

ŞEKİLLER

Şekil 1: Otel İşletmeleri Sınıflaması	41
Şekil 2: Krize Neden Olan Örgütsel Uluslar Arası Çevre Faktörler	94
Şekil 3: Krize Kaynaklık Eden Faktörler	103
Şekil 4: İşletmenin Yaşam Safhası ve Kriz Türleri	108
Şekil 5: Kriz Yönetim Süreci	110
Şekil 6: Örgütsel Kriz Türleri	156
Şekil 7: İşletmelerde Operasyonel Riskler	222
Şekil 8: Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci	238

GRAFİKLER

Grafik 1. Turizm Gelirlerinin GSYH ve İhracat İçindeki Payları	193
Grafik 2. Turizm İşletme Belgeli Tesisleri	196
Grafik 3. Turizm Yatırım Belgeli Tesisleri	196
Grafik 4. Yıllar itibarıyla Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri	198
Grafik 5. Döviz Kurları Yıllık Ortalamaları	202
Grafik 5. Turizm Endüstrisinde Doğrudan ve Dolaylı İstihdamı	205

RESİMLER

Resim 1: Birinci Sınıf Tatil Köyü	24
Resim 2: Hostel	27

BİRİNCİ BÖLÜM

İlk bölümde çalışma hakkına genel bilgi verilmektedir. Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Her bölümde irdelenmiş olan konular hakkında kısa bilgiler sunulmaktadır.

I.GİRİŞ

İnsanoğlu seyahat etme gereği duyduğu sürece konaklama ihtiyacının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu durumu fırsat bilen işletmeler gece konaklamanın yanı sıra yeme, içme, eğlenme gibi çeşitli faaliyetleri de ekleyerek ortaya *konaklama işletmelerini* çıkartmışlardır. Bu işletmelerin temel amacı insanların geceleme ihtiyacını gidermektir. Bununla birlikte seyahat eden kişilerin gelir düzeyleri, seyahat nedenleri, maddi olanakları doğrultusunda farklı şekillerde konaklama işletmeleri ortaya çıkmıştır.

Özellikle son yıllarda insanların iş seyahatlerine katılım oranının artması, özel ve tüzel nitelikli işletmelerin çalışanın eğitilmesi, bilgilendirilmesi amacıyla çalışanlarını eğitim programlarına göndermesi nedeniyle oteller iş amaçlı seyahat eden tüketicilere de hitap etmek zorunda kalmıştır. Ülkemizde spor amaçlı düzenlenen faaliyetler ve farklı spor dallarındaki başarılar da işletmeleri bu tür ihtiyaca cevap verecek bir zorunluluğa götürmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı işletmeler gerekli araç, gereç, teçizat, gerekli fiziki mekân ve nitelikli personel bulundurmak da zorunlu hale gelmiştir.

İnsanların seyahat boyunca belli bir ücret karşılığında konaklayıp beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşıladıkları işletmeler şeklinde tarif edilen otel işletmeleri; insanların bazı sebeplerden dolayı yaptığı seyahat (yer değiştirme) olayı sonucu, başta geceleme olmak üzere her türlü mal ve hizmet üreten aynı zamanda psikolojik tatmin sunan ticari amaçlı işletmeler olarak da ifade edilmektedir. Otel işletmelerinin birçok özelliği bulunmaktadır. (1) yönetimi ve donanımı müşterileri tatmin edecek nitelikte olması, (2) sadece konaklama değil beslenmeyi de içermesi,

(3) müşteriyle kısa vadeli anlaşma yapması, (4), tahsis edilen konaklama alanının sağlık açısından uygun olması ve (5) yeterli sayıda teknik personele sahip olması gibi özellikle öne çıkan önemli koşullardandır. Bununla birlikte günümüzde oteller; çeşitli faaliyetlerin yapılacağı salonlar, SPA- hamam- saunalar, kuaför, güzellik merkezi, çeşitli eşya satan mağazalar gibi her şeyi bir çatı altında toplayan işletmeler olarak ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde sanayi kuruluşlarından farklı olarak sunulan ürün ve hizmetler zamana karşı duyarlı olup; arz edilen ürünlerin saklanması ve depolanması da mümkün değildir. Hizmet yerine getirilirken büyük ölçüde insan gücü kullanılmakta; müşteri, gördüğü hizmete karşı o işletme hakkında yorumunu yapmakta ve potansiyel müşterileri de etkilemektedir. Öte yandan turizm faaliyetlerinde, talebin önceden kesin olarak belirlenmesi güç bir etken olup, ekonomik koşullara bağlıdır. Buna bağlı olarak otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiği için riski fazla olmakla birlikte faaliyetleri de mevsimlere göre düzenlenmektedir.

İşletmeler beklenen ilgiyi göremezlerse hedefledikleri kara ulaşamazlar. Bu yüzden otel işletmeciliği riskin fazla olduğu işletmelerdir. En büyük riski ise kur, tahsilât ve işletme dışı turizm sektörünü sekteye uğratabilecek olaylar meydana getirmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde mali başarısızlığın görülmesi de olası durumların içerisinde yer almaktadır. İşletmelerdeki mali başarısızlık ve iflas ülke ekonomisini ciddi anlamda etkilemektedir. Örneğin, bir işletme 10 yıllık faaliyetleri içerisinde 1-2 kez zarar etmesi mali başarısızlık demektir. Mali başarısızlık işletme gelirinin maliyeti karşılamaması iken, işletmenin varlıklarının borcunu karşılayamaması ise iflasa götüren etkenler arasında yer almaktadır. Ayrıca, ülkede elde edilen gayri safi milli hâsılanın da o ülkedeki konaklama işletmelerindeki talebi etkileyen değişkenlerden olduğu ortadadır. Turizm ve konaklama sektörünü oluşturan arz verilerinin ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılık göstermesi, eksik rekabet koşullarının ortaya çıkmasına neden olur. Talebin yapısındaki değişmelere cevap vermeyen konaklama işletmeleri mali başarısızlık sonrasında ise iflasla karşılaşır.

Faiz oranlarının yükselmesi de işletmelerin finansman maliyetini artırmaktadır. Öte yandan, döviz kurlarındaki dalgalanmalar da işletmeleri olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Enflasyon durumunda ise işletmelerin bir bölümünde turistik talep

artışı karşısında fiyatların yükselmesi, başka isimler altında abartılması turistin güvenini sarstığı gibi satış ve kar marjını da düşürüp zarara uğratar.

Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, işletmenin anlamasını ve uyum mekanizmasını yetersiz hale getirip, mevcut değerlerini, amaçlarını tehdit eden gerilim durumudur. Kriz analizi yapılıp, ölçütleri ve özelliklerine bakılmalıdır. Kriz örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin kaplanması, sağlıklı iletişim kurulması, haberleşme engellerinin giderilmesi, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin yapılmasıdır.

Turizm sektöründe krizin oluşmasında önemli etkenler bulunmakta olup; bunlar iki ayrı ana başlık (içsel ve dışsal etkenler) halinde karşımıza çıkmaktadır. Kriz bazen doğrudan işletme ile ilgili (içsel) olduğu gibi bazen de işletme dışında (dışsal) etkenlerden kaynaklanmaktadır. İşletme yönetimi meydana gelen kriz durumunda krizlerin neden ortaya çıktığını araştırıp kriz sebeplerini ortadan kaldıracak eylem planları ve çözüm yolları hazırlamaktadır. İşletmeyi etkisi altına alabilecek kriz faktörleri işletme ile ilgili (içsel) faktörlerden kaynaklı ise işletmeler bu tür kriz etkisini yönetebilecektir ya da bu tür kriz faktörlerini kısmen yönetebilecektir veya yönlendirebilecektir. Ancak işletmenin karşılaşıacağı kriz sebebi dış kaynaklı ise (dışsal değişken) işletme bu tür krizleri yönetemeyecektir. Çünkü işletmenin karşılaştığı krizin ortaya çıkış sebebi işletme dışı faktörlerden meydana gelmektedir.

Bu çalışmanın son bölümünde; var oldukları destinasyonda lider konumundaki beş yıldızlı otel işletmelerinin yönetici pozisyonunda çalışanlar ile otel işletmelerinde krizleri tetikleyen faktörler ve bu faktörlerin yönetilmesi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında sorulan sorulara alınmış olan cevaplarda en çok göze çarpanlar; işletmelerde tasarrufa gidilmesi, personel eğitiminin gücümsemeyecek kadar önemli faktör olduğu, kriz yönetim planı hazırlanıp uygulamaya sokulması, ekonomik faktörlerin iyi yönetilmesi, işletme kaynaklarının iyi kullanılabilmesi gibi sonuçlar olmuştur. Krizden kurtulabilmenin ya da dış etkenler haricinde krize hiç düşmemenin ana unsurları iyi eğitilmiş ve tecrübeli personele sahip olmaktır. Bu amaçla otel işletmeleri işletme içi veya işletme dışı personel eğitim programları düzenleyerek meydana gelen veya ortaya çıkabilecek kriz faktörlerini en etkin bir şekilde çözüme yöntemi benimsemektedir.

1.1 . PROBLEM

Turizm işletmeleri, hizmet sektöründe faaliyet gösteren emek-yoğun işletmelerdir. Turizm endüstrisinde yer alan otel işletmeleri, sektörün emek- yoğun özelliğinden dolayı işletme içi veya işletme dışı etmenlerden (faktörlerden) yüksek oranda etkilenmektedir. İşletmeyi etkisi altına alan işletme içi veya işletme dışı risk faktörleri işletmeleri kriz dönemine sokmaktadır. Ancak otel işletmeleri her an karşılaşabileceği kriz durumundan etkilenmemesi için veya ortaya çıkabilecek kriz dönemini fırsat (kar) dönemine dönüştürebilmek için kısa ve uzun dönemli kriz yönetim planları yapmaları gerekmektedir. Otel işletmeleri, kriz yönetim planını çalışanlarına hazırlatabileceği gibi işletme dışı uzman kişilere de kriz planları hazırlatmaktadır.

Bu çalışmada otel işletmelerinin karşılaşabileceği krize sebep olabilecek risk faktörleri irdelenerek kriz çözüm yolları araştırılmaktadır. Sektörün emek - yoğun özelliğinden dolayı sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinin de iç ve dış etmenlerden her an etkilenebilecek olması işletmelerde kriz yönetim planlarının hazırlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu çalışmanın hazırlanma sebebi; otel işletmelerinin her zaman kriz ve risk ortamı ile karşılaşabilecek olmasıdır.

1.2 . ARAŞTIRMANIN AMACI

Turizm sektöründe krizin oluşmasında önemli etkenler vardır. Bunlar iki ayrı ana başlık halinde karşımıza çıkar. İçsel ve dışsal etkenler. Kriz bazen doğrudan işletme ile ilgili (*içsel*) olduğu gibi bazen de işletme dışında (*dışsal*) etkenlerden kaynaklanmaktadır.

İşletme yönetimi, meydana gelen kriz durumunda krizlerin neden ortaya çıktığını araştırıp kriz sebeplerini ortadan kaldıracak eylem planları ve çözüm yolları hazırlamaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada ülkemizde hizmet sektöründe yer alan en az beş yıldızlı otel işletmelerinde risk ve kriz yönetimi konularına açıklama getirilmesi ve söz konusu işletmelerde risk stratejilerinin değerlendirilmesi, krizin ölçütleri, krizi meydana getiren işletme içi ve işletme dışı faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.3 . ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, işletmenin anlamasını ve uyum mekanizmasını yetersiz hale getirip, mevcut değerlerini, amaçlarını tehdit eden gerilim durumudur. Kriz örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin kaplanması, sağlıklı iletişim kurulması, haberleşme engellerinin giderilmesi, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin yapılmasıdır. Bu bağlamda Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmelerinin yaşam seyrini devam ettirebilmeleri için kriz ve risk durumlarına karşı hazırlıklı olup olmadıklarının ortaya koyulması bakımından araştırma önem arz etmektedir.

1.4 . ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Bu çalışmada ülkemizde hizmet sektöründe yer alan en az beş yıldızlı otel işletmelerinde risk ve kriz yönetimi konularına açıklama getirilmesi ve sözkonusu işletmelerde risk stratejilerinin değerlendirilmesi, krizin ölçütleri, krizi meydana getiren işletme içi ve işletme dışı faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın sayıtlıları da aşağıdaki gibidir:

- Otel işletmeleri kriz öncesi, kriz anında ve kriz sonrasında belirli kriz yönetimi stratejileri uygulamaktadır.
- Hizmet işletmeleri olası bir kriz durumuna karşı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.
- İşletme yöneticileri olası bir kriz döneminde etkili olan faktörleri göz önünde bulundurmaktadır.

1.5 . ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

5 yıldızlı otel işletmeleri, profesyonel yöneticilerin istihdam edildiği, departmanlaşmanın ve çalışan personel sayısının fazla olduğu, büyük sermayeye sahip olan ve milli ekonomi üzerinde önemli etkileri olan hizmet işletmeleridir. Bu nedenle bu araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerle sınırlıdırılmıştır.

1.6 . TANIMLAR

Otel; işletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmetlere karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara konaklama ve yiyecek-içecek sunumunun sağlandığı yerlerdir. Konaklama işletmeleri; insanların geçici konaklama, yeme-içme, eğlence vb. gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir.

Kriz; hayatın günlük normal akışı dışında gerçekleşen ve alışılmış prosedürlerin dışında ilave tedbirler alınmasını gerektiren olaylardır.

Kriz Yönetimi; bir an önce normal duruma dönülmesi için alınan tedbirlerdir.

Risk; gelecekte istenmeyen bir durumun ortaya çıkma, zarara veya hasara uğrama olasılığını ifade etmektedir.

Risk Yönetim; ortamdaki riskleri belirleyen, onların kritik değişkenler ve fonksiyonlar üzerindeki etkilerini araştıran, koruma amaçlı mekanizma veya stratejiler geliştiren bir tekniktir.

Reaktif yaklaşım; işletmelerin bulunduğu koşulları kabul edip bu koşullara göre hareket eden ve koşulları değiştirmeye uğraşmayan yaklaşım biçimidir.

Proaktif yaklaşım; işletmelerin bulunduğu koşulların yanı sıra işine yarayacak her koşulu sağlamaya çalışan yaklaşımdır.

2. LİTERATÜR

Seçilmiş ve Sarı (2010), otel işletmelerini krize sokacak etmenlerin varlığı ve farkındalığı araştırılmış, sonuç olarak; yapılan çalışma neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde otel işletmeleri karşılaşılabilecekleri olası risklerin farkında oldukları belirlenmiştir.

Murat ve Mısırlı (2005), KOBİ'lerde kriz yönetiminin var olup olmadığı, varsa ne derece yaygın olduğunu araştırmış ve sonuç olarak işletmelerin etkili bir kriz

yönetim çalışması yapmadıkları ve kriz yönetimi konusunda bilgilerinin yetersiz olduğu sonucunu bulmuştur.

Akıncı (2010) günümüzde kriz yönetimi; konaklama işletmelerinde krize neden olabilecek faktörleri tespit etmede, kriz öncesi dönemi algılamada, önlemleri almada, mevcut tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkmada ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmede etkin bir rol oynayıp oynamadığı araştırılmakta ve sonuç olarak, kriz yönetiminin konaklama işletmelerinde krize neden olabilecek faktörleri tespit etmede, kriz öncesi dönemi algılamada, önlemleri almada, mevcut tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkmada ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmede etkin bir rol oynadığı, kriz yönetimi öneminin günümüzde daha da çok arttığı vurgulanmaktadır.

Şen (2011), 2008 krizinde kriz öncesi ve sonrasında şirket satış politikalarında değişme olup olmadığı araştırılmakta ve sonuç olarak, firmalar 2008 krizin etkisini şiddetli bir biçimde hissettikten sonra satış politikalarında değişikliğe eğilim göstermiştir.

3. YÖNTEM

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, Anket çalışmasının ilk bölümünde otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi ve yöneticilerin söz konusu durumlara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi amacıyla katılımcılara anket çalışması uygulamak için Türkiye'nin farklı bölgelerinde yer alan en az beş yıldızlı otel işletmeleri belirlenmiştir. Bu amaçla katılımcıların; Ak deniz, Ege, Marmara, Karadeniz, Doğu Anadolu, İç Anadolu Bölgeleri gibi farklı bölgelerde yer alan ve bölgelerinde lider konumda bulunan en az beş yıldızlı otel yöneticileri belirlenmiştir.

İkinci aşamada ise; yapılacak olan uygulama araştırmasında verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleriyle ilgili, çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla anket uygulama aşaması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması; Otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi ve yöneticilerin söz konusu durumlara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi

amacıyla işletme yöneticilerine uygulanmıştır Anket uygulamasının Türkiye'deki bütün otelleri kapsamı için Marmara, Akdeniz, Ege, Karadeniz, İç Anadolu, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki lider otellerle yapılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bir kimsenin tanık olduğu bir olayı anlatırken gereksiz ayrıntılara girmeden onu amaca uygun olarak özetleyecek formüller ve simgeler bulma çabasına model denilmektedir. Araştırma modeli ise bir araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması, çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesini kapsamaktadır (Karasar'dan aktaran Öktem, 2005: 1- 11).

Koşulların düzenlenmesinde, *tarama* ve *deneme* modelleri vardır (Yıldırım'dan aktaran Öktem, 2005: 3; Karasar,1984: 92).

Tarama modelinde bilimin gözleme kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tesbit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere varma vardır. Yani bilimin tasvir fonksiyonu ön plandadır.

Deneme modelinde ise, araştırma denenceler olarak ifade edilen amaçlarla aslında olayların nedenleri sınanmış olur. Böylece kuram geliştirmek için bir adım atılmış olur.

Çalışmada model olarak deneysel model uygulanmıştır. Bu modele göre; Türkiyede farklı yedi bölgede seçilen ve bulunduğu bölgelerde lider konumundaki en az beş yıldızlı otel işletme yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan bu anketlerde; işletmelerin karşılaşılabileceği Kriz sebepleri araştırılmıştır. İşletmelerin karşılaşılabileceği kriz sebeplerinin iç faktörlerden mi veya dış faktörlerden mi kaynaklandığı araştırılmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bunun sebebi, 5 yıldızdan daha az yıldızlı otel işletmelerinin kriz yönetimi konusundaki yetersiz uygulamalarıdır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 509). Araştırma kapsamında 10 otel yöneticisine pilot uygulama yapılmış, eksiklikler düzeltilmiştir.

Bu bağlamda hazırlanan anket formları 92 otel yöneticisine uygulanmış ve bu çerçevede anket çalışması gönderilen otellerden 20 tanesi gerek kriz yönetimi konusunda herhangi bir çalışmalarının olmadığını gerekse de sezon içerisinde yoğun olduklarını ileri sürerek anket uygulamasına geri dönüş sağlamamıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Ölçme; objelere veya bireylere herhangi bir özelliğe sahip oluş düzeyini belirlemek için, belirli standartlarda hazırlanmış, sembolik değerler verme işlemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51). Ölçmenin temel işlevi, daha duyarlı betimleme ve ayrımlara olanak sağlamaktır. Bir şeyin varlığı, ölçülebilirliği ile anlam kazanır (Karasar, 1999: 136). *Ölçek geliştirme* çalışmaları genellikle kavramsal ya da deneysel süreçler ile gerçekleştirilir. Kavramsal süreçte, büyük örneklem grubuna ulaşamama durumlarında, aday ölçek formundaki maddelere ilişkin uzman görüşleri alınarak nitel çalışma yapılmaktadır. Deneysel süreçte ise, literatür ya da uzman yaklaşımları sayesinde aday ölçek formu elde edilir ve hedef kitle ile benzer özellikler taşıyan bir örneklem grubuna deneme uygulaması yapılarak ölçek maddelerine ilişkin psikometrik özellikler belirlenir; ideal maddelerden nihai form elde edilir (Yurdağül, 2005: 1). Bilimsel araştırmalar genellikle durum saptayıcı, araştırıcı, tanımlayıcı, betimleyici, ilişki kurucu ve değişkenler arası ilişkileri açıklayıcı, özellik ve eğilim belirleyici, bilginin anlaşılması ve artırılması yanında sorunlara nesnel çözümler üretmeyi amaçlayan biçimlerde tasarlanan çalışmalardır (Kaptan, 1995, Türkdoğan, 1995, Karasar, 1999, Balcı’dan aktaran. Ural ve Kılıç, 2006: 18). Betimsel yani tanıtıcı araştırmalarda asıl amaç; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla evrenin ilgilenilen özelliklerinin ortaya konulmasıdır. Betimsel araştırmalar, özellikle

toplumsal olayların incelenmesinde son derece yaygın bir araştırma türüdür (Seyidoğlu, 2000: 25).

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanmasında çeşitli araçlar (*veri toplama teknikleri*) kullanılmaktadır. Bu bağlamda seçilen araştırma konusu ve türüne göre, araştırmacı kendi geliştireceği veya daha önceden geliştirilmiş olan değişik veri toplama araçlarından yararlanır.

Bu çalışmada ise birincil elden veri toplama tekniklerinden birisi olan *anket yöntemi* kullanılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada daha öncede ifade edildiği üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Buna göre anket çalışmasının ilk bölümünde otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi ve yöneticilerin söz konusu durumlara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi amacıyla katılımcılara çeşitli sorular yöneltilmiştir.

Çalışmada sorular genel olarak 5 aşamalı Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Sorulara verilen yanıtların dereceleri:

- Hiç Katılmıyorum-1
- Az Katılıyorum-2
- Orta Derecede Katılıyorum-3
- Çok Katılıyorum-4
- Tamamen Katılıyorum-5 olarak belirlenmiştir. Yüksek puan yüksek memnuniyet düzeyini düşük puan ise, düşük memnuniyet düzeyini göstermektedir.

Araştırma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma, Varyans) kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise demografik özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Çalışmada katılımcılardan alınan cevaplar neticesinde aşağıdaki çıkarımlara ulaşılmıştır:

- Otel işletmeleri karşılaşılabilecekleri olası risklerin farkındadırlar.
- Başta ekonomik faktörler olmak üzere yasal-politik ve sosyo-kültürel faktörler otel işletmelerinin krizle karşılaşmada etkili olan faktörler olarak göze çarpmaktadır.
- İşletmeler, söz konusu risklerle karşılaşmamak için tasarrufa gitme, sunulan hizmetlerde çeşitlilik yaratma (*farklılaşma*), işletme çevresinin analizi, organizasyon yapısının esnek hale getirilmesi gibi bir takım önlemlerin alınması gerektiğini düşünmektedirler.
- Otel işletmeleri, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, söz konusu ekibin etkin bir şekilde faaliyetini yürütmesi ve personele kriz yönetimi ile ilgili eğitim verilmesinin işletme için oldukça gerekli olduğunu düşünmektedirler. Bu amaçla işletme yönetimi hizmet içi programlarını yeterli ölçüde önemsedikleri anlaşılmaktadır.
- Otel işletmeleri, kriz yönetim planının oluşturulmasında dış kaynaklardan faydalanmak yerine kendi bünyesindeki profesyonellerden (*üst yönetim*) faydalanmaktadır.
- Kriz yönetim ekibi üyelerinin uzmanlık alanları sırasıyla finansal yönetim (halkla ilişkiler) insan kaynaklar– operasyon sorumlusu olarak sıralanmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda İşletmelerin ortak hedeflerinin kar oranlarını yüksek tutmak olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla İşletmelerin Kriz ortamından en az mali kayıpla çıkabilmeleri veya bu mali kaybı hiç yaşamamaları için ağırlıklı olarak uzmanlık alanı finansal yönetim olan çalışanlar Kriz Yönetim Ekibinde yer almaktadır.
- Katılımcıların kişisel özellikleri incelendiğinde ise; 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yönetim kadrosunun ağırlıklı olarak 25 - 44 yaş arasında ve lisans ve üzeri

eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Genç ve eğitimi yönetici kadrosunun, modern yönetim anlayışının bir unsuru olan çevredeki gelişmeleri takip ettiği ve bu bağlamda risk kavramının farkındalığı ve gerekli tedbirlerin alınması konusunda doğru adımları attıkları görülmektedir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada otel işletmelerini krize sokacak etmenlerin varlığı araştırılmış ve Türkiye’de farklı destinasyonlarda yer alan, her bir destinasyondaki en az beş yıldıızlı otel işletmesinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde otel işletmeleri karşılaşabilecekleri olası risklerin farkında oldukları belirlenmiştir. Başta ekonomik faktörler olmak üzere yasal-politik ve sosyo-kültürel faktörler otel işletmelerinin krizle karşılaşmada etkili olan faktörler olarak göze çarpmaktadır. İşletmeler, söz konusu risklerle karşılaşmamak için tasarrufa gitme, sunulan hizmetlerde çeşitlilik oluşturma işletme çevresinin analizi, organizasyon yapısının esnek hale getirilmesi gibi bir takım önlemlerin alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Otel işletmeleri, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, söz konusu ekibin etkin bir şekilde faaliyetini yürütmesi ve personele kriz yönetimi ile ilgili eğitim verilmesinin işletme için oldukça gerekli olduğunu düşünmektedirler.

Otel işletmeleri, kriz yönetim planının oluşturulmasında dış kaynaklardan faydalanmak yerine kendi bünyesindeki profesyonellerden (st yönetim) faydalanmaktadır.

Kriz yönetim ekibi üyelerinin uzmanlık alanları sırasıyla finansal yönetim – halkla ilişkiler – insan kaynaklar – operasyon sorumlusu olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların kişisel özellikleri incelendiğinde ise genç ve eğitimi yönetici kadrosunun, modern yönetim anlayışının bir unsuru olan çevredeki gelişmeleri takip ettiği ve bu bağlamda risk kavramının farkındalığı ve gerekli tedbirlerin alınması konusunda doğru adımları attıkları görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinin tanımı ve sınıflandırılması yapılmaktadır. Her bir konaklama işletmesi sınıfı hakkında bilgi verilmektedir.

II. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Kalkınmada önemli bir yere sahip olan ve her geçen gün dünya ekonomisinden daha büyük pay alarak büyüyen turizm endüstrisinin önemli oyuncularından birisi konaklama işletmeleridir (Yıldız, 2011: 6).

İnsanların seyahat esnasında konaklamaya ihtiyaçları vardır. Konaklama işletmeleri, insanların geçici konaklama, yeme-içme, eğlence vb. gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir. Rekabet ortamının artmasından ötürü işletmeler sadece konaklama ihtiyacını karşılamakla kalmayıp bu ihtiyacın karşılanması yanısıra gezi, eğlence, ticaret (alış-veriş), spor aktiviteleri, eğitim, sağlık, konferans gibi ihtiyaçları karşılamaya yönelik de hizmet sunmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde konaklama ihtiyacını karşılayan işletmeler sınıflandırılmaktadır ve bu işletmelerin özellikleri belirtilmektedir.

2.1 KONAKLAMA İŞLETMELERİ KAVRAMI VE TANIMI

İnsanların sürekli olarak yaşadıkları yerler dışında yaptıkları seyahatlerde ihtiyaç duydukları geçici konaklama ihtiyacı, konaklama işletmelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Asıl fonksiyonları geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bunun yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları içinde yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulundurulmuş tesislerdir (Azaltun ve Kaya, 2010: 1-2).

Konaklama işletmeleri; İnsanların geçici süreyle buldukları yerlerde konaklama, yeme-içme, temizlik gibi doğal ihtiyaçlarının yanında kısmen eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (MEB, 2006: 3).

Diğer bir ifade ile; turizmi içine alan bilimsel bir tanımla; birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere, konaklama işletmeleri denir (MEB, 2006: 3).

Konaklama işletmesi, insanların fizyolojik ihtiyaçları olan geçici geceleme ve yeme-içme dışında eğlence, spor gibi sosyal ihtiyaçlarını da giderdiği işletmelerdir. Seyahat eden insanların, seyahat nedenleri, gelir düzeyleri, konaklama işletmelerinden beklentileri birbirinden farklı olduğu için bu unsurlara göre farklı büyüklük ve ürün yelpazesine sahip konaklama işletmeleri ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmeleri konuklarının ihtiyaçlarını giderecek ürünleri bünyelerinde bulundurdukça, konuğun-müşterinin işletme dışına çıkma ihtiyacını o kadar azaltacaktır. Müşteriler tarafından satın alınan ürün ve hizmet çeşidi artacağından satış- kar oranı da artacaktır. Bu yüzden yatırımcılar müşterinin oturduğu şehirdeki ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin çoğunun (*restoranlar, barlar, alışveriş merkezleri, animasyon, hamam, sauna, sağlık*) sunabileceği bir işletme kurmaya çalışmaktadır. Şehir içinde bir şehir mantığı ilk oluşturulan konaklama işletmelerinde müşteriler ihtiyaçlarının ne kadar çoğunu işletme içinden giderebilirse bağımlı konuk olma olasılıkları artacaktır. Bu da işletmenin konuklardan elde edeceği gelirin arttırılmasını sağlayacaktır. Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinin kuruluş amacının kar olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla, konaklama işletmesi ticari bir işletmedir (Azaltun ve Kaya, 2010: 2).

Turizm ürününü oluşturan turizm işletmeleri içerisinde ikinci sırada konaklama işletmeleri gelmektedir. Turizm hareketlerine katılan insanlara birincil olarak güvenli barınma olanağı sunmak üzere, onların konfor, dinlenme, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini de karşılayan konaklama işletmeleri kendi içerisinde otel, motel, tatil köyü, pansiyon, dağ oteli, termal tesis gibi çeşitlere ayrılmaktadır (Kozak, 2006: 43).

2.2 KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Konaklama işletmeleri turistin değişik mekânda geceleme gereksinimini karşılar ve büyük ölçüde turizm olayının etkisiyle özellikler kazanmışlardır (Aktaş, 2002: 23). Konaklama işletmelerinin tümü müşterilerin- konukların doğal ihtiyaçlarını karşılamakla beraber kuruldukları yer, verdikleri hizmetler, büyüklükleri gibi faktörlerde birbirinden ayrılmaktadır (MEB, 2006: 3).

Literatürde değişik kıstaslara göre konaklama işletmeleri sınıflandırılmaktadır. Örneğin; 25.06.2005 tarihinde 25852 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*’te yer alan konaklama işletmeleri

- (1) Oteller,
- (2) Moteller,
- (3) Tatil Köyleri,
- (4) Pansiyonlar,
- (5) Kampingler,
- (6) Apart Oteller ve
- (7) Hosteller şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Bununla birlikte çeşitli yazarlarca genel kabul görmüş ayrıma göre Konaklama İşletmeleri; (1) *geleneksel konaklama işletmeleri* ve (2) *tamamlayıcı konaklama işletmeleri* şeklinde iki grupta sınıflandırılmaktadır.

2.2.1 Geleneksel Konaklama İşletmeleri

Hanlar, Kervansaraylarla başlayan konaklama hizmetleri, ulaşım araçlarının gelişmesi paralelinde, zamanımızda büyük değişikliğe uğramıştır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 8). Türkiye’de konaklama hizmetlerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Nitekim Orhun Kitabeleri’nde *Moyanlık* denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. *Moyanlık* ile bugünkü *Otel* olarak

adlandırılan işletmelerinin ilkinin Türkler kurmuşlardır. Moyanlık aslında Türklerin *hayır ve yardım yurdu* olarak kurdukları bir konaklama, geceleme tesisleridir. Daha sonraları *Kervansaray* adıyla bu yerler Anadolu'da Selçuklular ve Osmanlılarca en mükemmel düzeye ulaştırılmıştır (Şener, 2007: 9).

Anadolu Selçuklular devrinde XIII. Yüzyılın ilk yarısında, Anadolu'nun kervan yollarında yapılmış olan kervansaraylar, çok önemli bir mimari özelliği yansıtmaktadır (Şener, 2007: 9).

Yolların uğrak ve kavşak noktalarında kurulan kervansaraylar, seyahat eden insanların hayvanlarıyla birlikte konaklayabileceği, gerektiğinde hayvanlarının değiştirilebileceği, saldırılara ve olumsuz doğa şartlarına karşı mukavemetli, çoğunlukla su ve ormana yakın yerlerde kurulmuşlardır. Kervansaraylar, bu dönemde yalnız seyahat edenlere ve tüccarlara konaklama ve barınma imkânı sağlayan yerler değil, toplumun ileri seviyesini gösteren sosyal tesislerdir (Şener, 2007: 9).

Kervansarayların yönetimi, bir idare kurulu tarafından yapılırdı, Bu kurulda genel müdür seviyesinde bir idareci, bir de müfettiş bulunurdu. Bunlar masrafları ve yönetimi denetlerdi. Ayrıca, kervansarayın iç hizmetlerinden sorumlu *Muzif* denilen müdürü ve bugünkü otellerin ön büro ve resepsiyon işlerini gören *Hancısı* bulunurdu. Hancı yolcuları karşılar yiyecek-içecek verir ve yatacak yer gösterirdi.

Osmanlı döneminde kervansaraylarla birlikte gelir sağlama esasına dayalı şehir içi hanlar yapılmıştır. Özellikle XVIII. yüzyılda kervansarayları finanse eden vakıfların ekonomik yönden zayıflamaları nedeniyle kervansaray yapımı azalmıştır. Bunun sonucunda Kervansaray yapımının XIX. Yüzyılda Tanzimat'tan sonra terk edilmesiyle gelir sağlama amacına yönelik şehir hanlarının yapımına başlanmıştır.

Hanlar, kervansarayların bulunmadığı yol boyu yerleşim birimlerinde kurulan yegâne konaklama üniteleri olup, özel teşebbüse ait ticari konaklama tesisleridir. Kervansaraylar ise, vakıflarca işletilen hayır ve hasenat kuruluşlarıdır ve yatma odaları kapalı değildir; yani mahremiyeti yoktur. Buna karşılık hanlarda aileler için özel odalar bulunmaktadır.

Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Wagon-Lits (Uluslararası Yataklı ve Yemekli Vagonlar) tarafından ülkemize gelen seçkin konukları ağırlamak amacıyla İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan Pera Palas Oteli'dir. Birçok ünlü Türk ve yabancı misafirleri, Atatürk'ü de ağırlayan, 1914 yılında yapılan Tokatlayan Oteli ile beraber o dönem içinde Avrupa'nın ve Orta Doğu'nun en lüks otelleri arasında görülmektedir (Şener, 2007: 9).

Türk turizm sektörünün gelişmesinde önemli bir yeri bulunan yabancı sermayenin yer alması ise; özellikle 1985 yılından sonra olmuştur. Bu yıllarda uygulanan teşvikler ve *Yap İşlet Devret* gibi ekonomik modellerin uygulanması yabancı sermaye açısından cazip hale gelmiştir. Bunun sonucunda da, Ülkemizde modern ve büyük konaklama işletmelerinin yapımı gerçekleştirilmiştir.

İnsanların barınma ihtiyaçlarının karşılanması amacı ile yapılan barınakların geçmişinin Ortaçağ öncesine kadar uzandığını yapılan araştırmalar göstermektedir. Antik Hint yazıtlarında rahiplerin ve tapınaklardaki kutsal kişilerin yolcuları ağırladıklarını görüyoruz. Yapılan ilk yolculuklar daha çok politik, diplomatik ya da askeri nedenler yüzünden gerçekleşiyordu (Şener, 2007: 9).

Geleneksel konaklama işletmelerinin başında oteller gelmekle birlikte motel ve pansiyon işletmeleri de bazı yazarlarca bu gruba sokulmaktadır. Ancak, tarihsel gelişimi bakımından M.Ö. 500 ila M.S. 500 yılları arasında seyahat eden insanların konaklama gereksinimleri karşılayan hanlar özellikle ortaçağ döneminde ücretli konaklama düşüncesiyle gelişen İngiliz hanları Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiş ve 1760 yılında otel terimi kullanılmaya başlanmıştır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 9).

Halbuki tamamlayıcı konaklama işletmeleri grubunda değerlendirilen motel, pansiyon ve diğer işletmeler 1890'larda demiryolu taşımacılığının ve buhar gücü ile çalışan gemilerin devreye girmesi ve 1920'li yıllarda otomobil çağının başlaması ile gelişen turizm olayı ve yarattığı gereksinimlerin karşılanması ile ortaya çıkan işletmeler olmuştur (Aktaş'dan aktaran Yıldız, 2011: 5). Bu nedenle geleneksel konaklama işletmeleri grubunda sadece oteller incelenmiştir.

2.2.2 Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

Ulaşım sistemlerinin yaygınlaşması ve gelişmesi, kitle iletişim araçlarının devreye girmesi ve kişilerin boş zamanlarının ve gelirlerinin artması uluslar arası turizm hareketlerine katkıların sayısını artırmıştır. Doğal olarak, seyahat ve ulaşım teknolojisindeki bu gelişme, konaklama sektörünün de gelişmesini sağlamış ve literatüre yeni kavramlar eklemiştir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 9).

Tamamlayıcı konaklama işletmelerinin asıl amacı konukların geceleme gereksinimlerini karşılamak üzere faaliyet gösteren tesisler olarak tanımlanmaktadır. Temel fonksiyonlarının yanı sıra, misafirlerin yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarının tamamını ve/ veya bir kısmını karşılayabilmeleri için gerekli yardımcı birimleri de bünyelerinde barındırmaktadırlar (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 9).

Tablo 1: Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

Tamamlayıcı Konaklama işletmesi	Oda /ünite Sayısı
• Moteller	En Az On (10) odalı
• Tatil Köyleri	En Az 60 Odalı
• Pansiyonlar	En Az Beş (beş) odalı
• Kampingler	En Az 30 Ünitelik
• Apart Oteller	Villa tipinde konut olarak inşa edilmiş
• Oberjler (Dağ Evleri)	En az Bir Yıldızlı Otel Niteliği
• Hosteller	En Az On (10) Odalı

Tamamlayıcı konaklama işletmeleri, geleneksel konaklama işletmelerinden farklı olarak daha sonraki yıllarda ortaya çıkmış ve kuruluş amacı olarak da; 1890'lı yıllarda demir yolu taşımacılığı, buhar gücü ile çalışan gemilerin ulaşım için seyahat aracı olarak kullanılması, 1920'li yıllarda teknolojideki gelişmeler sonucunda otomobil çağının başlaması ve gelişen turizm olayı sonucunda konaklama, yeme-içme ihtiyacını da karşılayacak işletmelere gereksinim (ihtiyaç) sonucu ortaya çıkmış işletmelerdir.

Seyahat ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler, konaklama sektörünün de gelişmesini sağlamış ve yeni konaklama işletmelerinin doğmasına neden olmuştur.

2.2.2.1 Motel

Moteller, yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergâhı veya yakın çevresinde inşa edilen, motorlu araçları ile yolculuk yapanların konaklama, yeme- içme ve park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama işletmeleridir. 2007 yılı sonu itibariyle Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip motel sayısı 18 (953 yatak) ve yatırım belgesine sahip motel sayısı 4 (188 yatak) iken, 2006 yılı itibariyle belediyelerden işletme belgesi almış 15.045 yatak kapasiteli motel sayısı 308'dir (Azaltun ve Kaya, 2010: 4- 5). Şehirlerin kalabalık ve gürültülü yaşamından uzak, park sorunu olmayan motellerde odalar genellikle sade fakat tüm günlük gereksinimleri karşılayacak tarzda donatılmış. Başlangıçta yalnızca karayolu ile seyahat eden yolcuların kısa süreli geceleme ve konaklamalarına hizmet eden moteller, günümüzde uzun süreli tatil turizmine de yönelmektedir (Barutçugil, 1989: 53). Yol kenarı ve kent yakınındaki moteller uygulama ve tatil moteli tipleri de ortaya çıkmıştır. Tatil motel tipleri daha çok plaj imkânı olan yörelerde gelişme göstermiştir.

İlk moteller bir sıra halinde 12 ila 24 odası ve bu sıranın ortasında veya bir ucunda yönetim bürosu bulunan yatay biçimde inşa edilmiş yapılar olup; ilk *motel* kelimesi 1926 yılında ABD'de California şehrinde kullanılmıştır.

İlk moteller karayolunda seyahat eden turistlere rahat edebilecekleri bir yatak hizmeti sunan konaklama işletmesiydi. Ancak, 1935'li yıllarda moteller müşterilerine yiyecek- içecek hizmeti yanında otolara park olanaklarını da vermeye başladılar. Motellerin kantite ve kalite bakımından süratle gelişmeleri 2. Dünya savaşıdan sonra olmuştur. Motellerin sunduğu hizmetler, odalarda radyo, TV, banyo, duş, bütün odalar ve katların halıyla kaplanması odaların iç dekorasyonunun güzelleştirilmesi şeklinde artmıştır. Özellikle bu yıllarda moteller arasında ki rekabetin hızlanması daha büyük, geniş ve çok katlı motel inşaatlarını hızlandırırken hizmetlerin sayısını ve kalitesini de etkilemiştir. Şehirlerin ve kasabaların banliyösünde inşaat edilen motellerin çok katlı olmasını toprağın fiyatı, çok katlı yapının tasarruf ve ekonomik olanaklar vermesi ve yönetim kolaylıkları gibi sebeplere bağlayabiliriz (Aktaş, 2002: 34).

Moteller, özellikle bağımsız olmak, kendi hizmetleri kendisi görmek, doğaya daha yakın olmak ve ucuz bir konaklama hizmeti satın almak isteyen kişiler için uygun nitelikler taşımaktadır (Barutçugil,1989: 53).

Motellerin planlamasında en önemli faktör kuruluş yeri bir başka ifadeyle mekân olmaktadır. Ancak mekân faktörü yanında motel alanında geçen trafiğin yoğunluğu, büyük otoyol değişimine yakınlık, havaalanı, endüstri parkı ve kente yakınlık, en yakın rakip motelin yeri ve fiyatları, değişik plandan yiyecek servisleri, perakendeci dükkânları bulunması, inşa edilecek odaların sayısı gibi özelliklerde dikkate alınmalıdır (Aktaş, 2010: 35).

Moteller, yerleşim merkezleri dışında, kara yolları güzergâhı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı işletmeler olarak da tanımlanmaktadır.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'in yürürlüğe konulması; Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 05/04/2005 tarihli ve 42424 sayılı yazısı üzerine, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin (A) bendine göre, Bakanlar Kurulu'nca 10/05/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır.

Madde 20 - Moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergâhı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- a) Tesisin kolayca bulunmasını ve görülmesini sağlayan yol ve yön işaretleri, otopark ile diğer hizmet tesislerini gösteren işaretler, yeterli aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,
- b) Trafik gürültüsüne karşı gerekli önlemler,
- c) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- d) Resepsiyon ve bekleme yeri ve yönetim odası,
- f) Telefon, faks ve internet hizmetleri,

- g) Oda sayısının en az yüzde yirmibeşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- h) Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,
- i) Yirmidört saat büfe hizmeti,
- j) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- k) Yirmidört saat hizmet veren satış ünitesi,
- l) Oda sayısının yüzde sekseni oranında otopark

2.2.2.2 Pansiyon

Pansiyonlar, yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme olanağı bulunan en az 5 odalı konaklama işletmeleridir. 2007 yılı itibariyle Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip 2080 yatak kapasiteli pansiyon sayısı 67 iken, 24 (1000 yatak) yatırım belgeli tesisin yapımına devam edilmektedir. 2006 yılı Temmuz ayı itibariyle belediyelerden işletme belgesi 67.980 yatak kapasiteli pansiyon sayısı 2081'dir (Azaltun ve Kaya, 2010: 4).

Uzun süreli konaklamaya uygun, istenildiğinde yeme-içme gereksinimlerinin de karşılandığı, çoğunlukla aile işletmesi tipindeki küçük konaklama işletmeleridir. Hizmetlerin çoğu mal sahibi ve aile üyeleri tarafından yerine getirilir. Özellikle dinlenme turizmine uygun yörelerde yaygın olarak bulunan pozisyonlarda bir ev ortamı egemendir. Ayrıca, turistlerin yoğun ve konaklama tesislerinin yetersiz olduğu büyük şehirlerde de evlerinin birkaç odasını pansiyon olarak kiralayan ev sahipleri bulunmaktadır. Sadeliği ve ücretli iş gören çalıştırmaması nedeniyle daha ucuz olan pansiyonlar, otel, motel ve benzeri turizm konaklama işletmelerinin bulunmadığı küçük yerleşim bölgelerinde özendirilebilir ve bölge halkı için önemli bir gelir kaynağı oluşturabilir (Barutçugil,1989: 54).

Pansiyonların özellikleri Spatt tarafından şöyle belirlenmiştir: Konaklamanın dışında kalan hizmetlerin ve bu arada içkinin pansiyonda kalmayan kişilere verilmemesi, buna bağlı olarak konaklayanların dışındaki kişilerin oturabileceği ve içki alabileceği salonların olmaması, bir ev havasının hakim olması, donatım ve mefruşatın sade olması ve idare şeklinin uygun fiyatlarla hizmet sunulmasına imkan vermesi,

işletmelerin organizasyonu ve idaresinin çok basit bir yapıya sahip olması ve genellikle hizmetlerin mal sahibi veya ailesi tarafından yapılması, genellikle ortalama konaklama süresinin otellere oranla yüksek olması şeklindedir (Aktaş, 2002: 35, 36).

2.2.2.3 Kamping

Kampingler, karayolları güzergâhları ve yakın çevresinde, deniz, göl, nehir dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 10 ünitelik tesislerdir. 2007 yılı itibariyle Turizm Bakanlığı işletme bölgesine sahip kamping sayısı 9 (1499 yatak) iken 4 (2511 yatak) yatırım belgeli tesisin yapımına devam edilmektedir. 2006 yılı itibariyle belediyelerden işletme belgesi almış 6839 yatak kapasiteli kamping sayısı 54'tür (Azaltun ve Kaya, 2010: 4).

Şehirler ve ülkeler arası ana yolların gelişmesi, motorlu taşıt araçlarının yaygınlaşması, ucuzlaması, yol emniyetinin sağlanması gibi konular nedeniyle seyyar kampçılık hızla gelişme göstermiştir. Sabit kamplar daha çok sosyal turizm amacı ile özel teşebbüsler veya mahalli idareler ve devlet kuruluşları tarafından kurulup işletilirler (Aktaş, 2002: 36).

Özel ve kamu turizm işletmecileri, belirli iklim toprak ve ulaşım özelliklerini göz önünde bulunduracak seçenekleri kuruluş yerinde kamping alanının alt yapısını ve kampçılarının yararlanacağı ortak tesisleri hazırlarlar (Barutçugil, 1989: 54). Sabit kamplar ile seyyar kampları birbirinden ayıran en önemli fark, sabit kamplarda konaklama binalarıyla kamp evlerinin (bungalov) bulunmasıdır. Kamplar sağlam alt yapısı olmayan alanlarda portatif olarak kurulabilmektedir (Aktaş,2002:36,37).

Kamplar kuruluş yerleri ve amaçları bakımından şu şekilde sınıflandırılabilir: (Barutçugil, 1989: 54 ve Aktaş, 2002: 37).

- Orman, deniz veya göl kıyısındaki tatil kampları
Bu tip kamplarda müşterek tesisler ile konaklama tesislerinin büyüklüğü ve konumu değişik özellikler taşıyabilmektedir. Karavanlı turistlerinde rahat rahat

konaklayabildikleri bu kamplarda çocuklar için oyun alanları ve kapalı eğlence olanakları da bulunabilir.

- Şehirlerin yakınlarında kurulan değişik dinlenme, spor ve rekreasyon tesislerinden meydana gelen hafta sonu kampları
Bu kamplarda ayrıca çocuklar için oyun alanları ve değişik eğlence olanakları da bulunur. Bu kamplarda, kampçılar yıl boyu süren kiralamalar yapabilirler,
- Çoğunlukla karayolları üzerinde veya turizm merkezleri yakınına kurulan transit yolcu kampları,
- Gençler, öğrenciler, işçiler, memurlar veya bedensel engelli olanlar için kurulan özel kamplar,
- Fuar, festival, kültürel, sportif veya folklor ile ilgili organizasyonlar veya belirli turizm olayları nedeniyle kurulan geçici kamplar,

Kamplarda her bir çadır veya karavan için ayrılacak alan ülkelerin yasalarına ve konumuna göre değişmekle birlikte ortalama 100 m² olabilmektedir. Kampingler; karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde kent girişlerinde deniz, göl, dağ, gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme, içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları, en az 30 ünitelik tesislerdir. Kampinglerin aşağıdaki nitelikleri taşınması gerekir: Kamping alanı, kamping iç ve dış güvenliklerinin sağlanabileceği biçimde çevre özelliklerine göre çit, duvar, yeşillik, v.b. ile çevreden tecrit edilir. Kamping alanı drene edilerek ağaçlandırılır. Boş alanlar çimlendirilir. Geceleme birimlerinin uzağında gerekli spor ve eğlence alanı ve tesisler düzenlenir. Kamping içinde araç yolları, arazi ve iklim şartlarına uygun toz kaldırmayacak şekilde düzenlenir. Kampinglerde, kampçı ünitesi başına hesaplanacak olan alan 100 metrekaredir. Bu alanın hesabında devletin hüküm ve tasarrufu altında olan yerler dikkate alınmaz.

2.2.2.4 Tatil Köyü

Tatil köyleri, doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, eğilimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dâhil olmak üzere en fazla 3 katlı yapılardan oluşan ve en az 80 odalı tesislerdir. 2007 yılı itibarıyla Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip tatil köyü sayısı 95 (61.277 yatak) iken, 34 (21.819 yatak) yatırım belgeli tesisin

yapımına devam edilmektedir. 2006 yılı itibariyle belediyelerden işletme belgesi almış 6.406 yatak kapasiteli tatil köyü sayısı 23'tür (Azaltun ve Kaya, 2010: 4).

Tatil köyleri, geleneksel konaklama işletmeleri ile kamping arası bir konaklama tesisidir. Tatil köyleri uzun süreli uzun süreli konaklamaya uygun ve spor, eğlenme ve dinlenme turizminin temel gereksinimlerini karşılayacak tüm olanaklara sahip küçük yerleşim üniteleridir. Bu tesisler de konaklayanlar doğa ile içiçe, modern kent yaşamının yorucu ve bunaltıcı temposundan uzak spor yapabilmekte, dinlenebilmekte ve eğlenebilmektedir. Her türlü hizmet birimiyle organize edilmiş tatil köyleri yanında basit döşeli, 2 veya 3 odalı, küçük mutfığı bulunan müstakil binalardan oluşan tatil köyleri de bulunmaktadır. Bu çeşit tatil köylerinde müşterilerin kullanabilecekleri hizmet binalarının sınırlı olması yapılaşma maliyetini ve personel masraflarını azalttığı için gelir düzeyi düşük kitlelerin daha çok ilgisini çekmektedir. Tatil köylerinin büyüklüğünü yiyecek-içecek ve rekreasyon hizmetlerinin sayısı ile minimum ve maksimum sayıdaki yatak kapasitesi etkiler. Optimal büyüklükteki bir tatil köyünde 300 ila 80 yatak bulunmaktadır. Sosyal amaçlı tatil köyleri müşterilerin kültürel, sportif, sosyal ve rekreasyon olanaklarından yararlanmasını sağlayabilmek için hizmete yeni açılmış merkezlere yakın olması yararlı olmaktadır (Aktaş, 2002: 37-38)

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde veya arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor eğlence ve satış hizmetlerinin de bir ücret karşılığında sağlandığı en az 60 odalı konaklama tesisleridir (Akıncı, 2010).

Resim 1: Birinci Sınıf Tatil Köyü



2.2.2.5 Apart Oteller

Apart oteller, mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterilerinin kendi yeme ve içme ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir. 2007 yılı itibariyle Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip 11.988 yatak kapasiteli apart otel sayısı 107'dir. 10.227 yatak kapasiteli 35 yatırım belgeli apart otelin yapımına devam edilmektedir. Belediyelerden işletme belgesi almış apart otel bulunmamaktadır (Azaltun ve Kaya, 2010: 4).

Apart oteller belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi en az on üniteden oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan *müstakil apart otel* adı altında müstakilen de düzenlenebilir. Apart otellerin asgari nitelikleri şu şekildedir:

- a) Resepsiyon, bekleme ve idari birimi,
- b) Apart otel ünitelerde;
 1. Teftiş elemanlarından standart beraberliği
 2. Yatak odalarında; yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda; çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye,
 3. Yaşam odasında; kapasiteye uygun koltuk, yemek masası, sandalyeler ve sehpa,
 4. Mutfakta; Ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu,
 5. Banyo, çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti verilmemesi halinde otomatik çamaşır makinesi,
 6. İlk yardım dolabı,
- c) Yerleşim merkezleri dışındaki apart otellerde, satış ünitesi. Tesis bünyesindeki apart otellerde yukarıda (a) ve (c) bentlerinde belirtilen nitelikler, apart ünitelere de hizmet verecek şekilde düzenlenmişse ayrıca aranmaz.

Apart ünitelerin toplam yatak kapasitesi, içinde yer aldıkları ve beraber işletildikleri konaklama tesislerinin toplam yatak kapasitesinin yüzde yirmi beşini, dört ve beş yıldızlı otellerde yüzde kırkını aşamaz. Apart otellerin kapasitesinin hesabında

oturma alanı dışındaki yatak odaları dikkate alınır. Yatak odalarından on metrekareye kadar olan odalar tek yataklı, yataklı, on metrekarenin üzerinde olanlar iki yataklı olarak düzenlenir.

2.2.2.6 Oberj

Oberjler, doğal güzelliklerden yararlanmak, avlanmak ve sakin bir ortamda dinlenme gereksinimlerini karşılamak üzere kırsal kesimde kurulan konaklama tesisidir (Aktaş, 2002: 38). Genellikle yerleşim merkezlerinin dışında, turistik yollarla bağlantılı olmak üzere su kenarlarında, kış ve dağ sporlarının yapabileceği, doğal güzellikleri bulunan dinlenmeye elverişli yerlerde kurulurlar (Barutçugil, 1989: 54).

Oberjlerin kullanım amacına uygun olarak donatılması gerekmektedir. Bu tip işletmeler en az 30 kişinin barınabileceği bina ve 8 kişilik yatakhaneler, mutfak ve yemekhane gibi birimlerden oluşabilir. Oberjlerin en belirgin özelliği, fiziki görünümünün çevre ile bütünlük sağlayacak şekilde inşa edilmeleridir (Aktaş, 2002: 38).

2.2.2.7 Hostel

Hosteller; gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az on odalı tesislerdir. 2007 yılı itibariyle Turizm Bakanlığı İşletme belgesine sahip ve belediye işletme belgesine sahip hostel bulunmamaktadır. Aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar. Bu nitelikler şunlardır:

- a) Resepsiyon, vestiyer, emanet kasa, bagaj yeri ve bekleme yerinden oluşan giriş holü,
- b) Kapasiteye uygun oturma salonu,
- c) Yatak odaları ile bağlantılı sorumlu kişi salonu,
- d) Yönetici odası,
- e) Lokanta, kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,
- f) Müşterilerin kendi imkânlarıyla eğlenebilmelerini sağlayacak düzenleme,

- g) Bayan ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,
- h) İlk yardım, emanet kasa ve telefon hizmetleri,
- i) Çamaşır yıkama, ütöleme ve kurutma imkânı sağlayan mahaller,
- j) Genel depo ve spor mahalleri odası,
- k) İşletme aşamasında ulusal federasyonca belirlenen kurallara uygun olarak işletme faaliyeti göstermek.

Hostel, düşük bütçe ile seyahat eden sırtçantalılar, gezginler, öğrenciler için ucuz konaklama fırsatı sağlayan, çoğunlukla mutfağı da olan küçük otellerdir. Bu küçük otellerde odaların bir kısmında, bazılarımızın öğrenci yurtlarından aşina olduğu ranzalar ve yataklar bulunur.

Resim 2: Hostel



2.2.2.8 Sağlık Turizm İşletmeleri

Bunlar, kaplıca, ılıca, kaynarca veya içme gibi isimler alan sıcak veya soğuk madensel suların yakınlarında veya sağlığa çok uygun iklim koşullarının bulunduğu yerlerde kurulan konaklama tesisleridir. Bu tesisler, bazı durumlarda kar amaçlı özel işletmeler olarak faaliyet gösterdikleri gibi bazı durumlarda da devlet, bölgesel kamu yönetimleri, sağlık kuruluşları veya sosyal güvenlik kurumları tarafından bir kar amacı gözetilmeksizin de işletilebilirler. Günümüzde sağlık turizminin kazandığı öneme paralel olarak bu tür konaklama tesislerinin kurulması, genişletilmesi ve geliştirilmesi de hız kazanmaktadır. Ancak bir tesisin yalnızca sağlık veren bir kaynağa sahip bulunması onun sağlık turizmi açısından ilgi görmesi yeterli olmamaktadır. Böyle bir tesisin tıp, teknik, estetik ve konfor açısından da ön koşulları yerine getirmesi zorunlu bulunmaktadır (Barutçugil, 1989: 55).

Sağlık tesisleri, kaplıca, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi metotlarla, insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının gerekiyorsa hekim gözetiminde yapıldığı ve konaklama işletmelerinde aranan genel niteliklere sahip olması gereken tesislerdir (Olalı ve Korzay, 1989: 23).

Sağlık Turizm tesislerinde bulunması gereken geleneksel ve modern hizmetler; Herkese açık yüzme havuzu, özel banyolar ve duşlar, tek yataklı veya sekiz hastaya kadar olabilen yataklı dinlenme odaları, tıbbi hizmetler ve yönetim binaları, tedavi bahçesi, su tedavi, çamur banyoları, buhar tedavi, elektro tedavi, masaj, güneşle tedavi gibi hizmetleri bünyesinde bulunduran tedavi (therapy) binaları, yüzme havuzları, jimnastik salonu, dinlenme odaları, haberleşme merkezi, geniş holü vb. oluşur (Aktaş, 2002: 39).

2.2.2.9 Diğer Konaklama İşletmeleri

Yukarıda adı geçen konaklama tesislerinin dışında kalan ve turistik amaçla seyahatlerde konaklama kapasitesini karşılayan diğer bazı işletme türleri de bulunmaktadır. Bu işletmelerin başlıcaları şöyle sıralayabilir (Barutçugil,1989: 55; Aktaş, 2002: 40).

Çeşitli özel ve kamu işletmelerinin, meslek örgütlerinin ve benzeri kurumların dinlenme tesisleri ve misafirhane. Turistik yörelerde tatil amacıyla inşa edilip tüm sezon veya kısmen kiraya verilen apartman daireleri oda ve evlerden oluşan konutlar.

Kültür ve sportif amaçlı seyahatler için küçük mutfak düzenlemesi olan öğrenci ve gençlik turizmine hizmet eden üniversite öğren yurtları İnsanların turizm olayına katılmaları ile ortaya çıkan konaklama,yeme-içme ve seyahat ihtiyaçlarını doğrudan karşılayan işletmelerin yanı sıra, turizmle ilgili çeşitli faaliyetler yürüten, özel turizm mal ve hizmetlerini üreten ve varlıkları kısmen veya tamamen turizme bağlı bulunan bir dizi işletme daha bulunmaktadır (Aktaş'dan aktaran Gökdeniz ve Dinç, 2009: 7).

1.Turizmle İlgili Çeşitli Ürünleri Üreten İşletmeler: Seyahat ve tatil özel giysileri, hatıra ve hediyelik eşya vb.

2.Turizme Bağlı Ticari İşletmeler: Havaalanları, liman ve istasyonlarda ve tatil beldelerinde çeşitli tüketim mallarını satan perakendeci işletmeler vb.

3. Turizmle İlgili Özel Hizmetleri Üreten İşletmeler: Çevirmenlik ve rehberlik hizmetleri, animasyon hizmetleri, döviz büroları, vb.

4.Turizm Tanıtma ve Reklamcılık İşletmeleri.

Bu sıraladığımız turizm işletmeleri bir konaklama işletmesi sınıfında yer almadığı kabul edilmektedir. Çünkü bu işletmeler turizm faaliyeti esnasında turizm olayına katılanların (turistlerin), ihtiyaç duyabileceği hizmetleri üreten ve konaklama, yeme-içme ihtiyacını karşılayan işletme tüketicilerine (müşteilerine) ek hizmet üreten işletme sınıfında yer aldığı kabul edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çalışmanın üçüncü bölümünde; otel işletmelerinin tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin tanımı yapılmakta ve otel işletmelerinin özellikleri belirtilerek otel işletmelerinin sınıflandırılması hakkında bilgi verilmektedir.

III. OTEL İŞLETMELERİ

Otel işletmeleri; değişik nedenlerle ikametleri dışında olan kimselere öncelikli olarak, konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını konukların beklentilerine göre karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir (Şener: 2007: 15).

Otel işletmelerini tarihsel gelişimi açısından ele aldığımızda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

3.1 OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Dünyada Turizm olayının başlangıcı; yazıyı, parayı ve tekerleği ilk bulan ve kullanan Sümerlere, yani M.Ö 4000 yıllarına kadar geriye götürülebilir. Fenikelilerin de büyük bir olasılıkla bugünkü anlamda ilk gezginler olduğu söylenebilir. Çoğunlukla ticaret amacıyla yola çıkan bu denizci insanlar çok ve çeşitli yerler dolaşmışlardır. İlk çağların en ilginç seyahatlerinden biri de Güneydoğu Asya'dan yola çıkan Polonezyalıların 10-15 metrelik küçük sandallarla 2000 milin üzerinde yol kat ederek Tahiti ve Hawaii adalarına ulaşmalarıdır. M.Ö. 3000 yıllarında piramitler ve tapınaklar nedeniyle Mısır'da gezginlerin ilgisini en yoğun bir biçimde çeken ülke idi. Eski Mısır'da ve Babil Krallığı'nda gezginler için yolların güvenlik altına alındığı, konaklama ve dinlenme amacıyla evlerin ve bahçelerin inşa edildiği bilinmektedir. Öte yandan, Nuh peygamberin dünyadaki ilk büyük seyahat organizatörü olduğu söylenebilir. Eski Yunan'da M.Ö. 700 yıllarında Olimpiyat Oyunlarının başlaması, dünya turizm tarihi içerisinde önemli bir olay olarak kabul edilir ve bugünkü sportif turizmin başlangıcı sayılır. İsa'nın doğumu çağlarında

Japonya ve Çin’de seyahatlerin büyük bir zevk amacıyla ilk seyahatlerin Romalılar tarafından gerçekleştirildiği kabul edilir (Barutçugil, 1989: 39- 40).

Konaklama endüstrisinin mazisi birkaç bin yıl önceye kadar gider. Çünkü insanlar tarihin her devrinde değişik amaçlarla seyahat ettiklerine ve seyahatleri boyunca konaklama ihtiyacı duyduklarına göre, bir ihtiyaca cevap verebilecek basit veya gelişmiş bir konaklama tesisi aramışlardır. Bununla beraber, en basit şekilde konaklama endüstrisi ancak, paranın kullanılmaya başlamasından sonra doğmuştur denilebilir. İnsanların buldukları yerin dışındaki seyahatlerinin yayılma alanı genişledikçe geçici konaklama yeri bulmak ihtiyacı doğmuştur, böylece ilk hanlar teşekkül etmeye başlamıştır (Olalı ve Korzay, 1989: 7,8). İlk çağlarda (yaklaşık M.Ö. 500 - M.S. 500) han ve tavernalar insanların seyahat etme gereksiniminden doğmuştur. Eski Yunan ve Eski Roma yazılı belgeleri ve İncil’de rastlanan bilgilere göre bu hanlar yolcuların ve hayvanlarının yeme-içme ve barınma gereksinimlerini karşıladığı belirtilmektedir. Günümüz otellerinin öncüsü olan bu hanlar, sahibinin ailesiyle oturduğu kendi evi durumundaydı. Misafirler, dinlemek ve temel yiyecek gereksinimlerini karşılamak için buralarda konaklıyor ve hiç tanımadıkları diğer yolcularla (*seyyah*) aynı odayı paylaşıyorlardı (Aktaş, 2002: 27).

Roma imparatorluğu döneminde yaklaşık (M.Ö. 200- M.S 500) öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı bunların bazılarında yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu ve ahırların olmadığı, bazılarında ise tam tersine sadece ahırların bulunduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, seyahat edenlere konaklama, yiyecek-içecek imkânlarının sağladığı ve Romalı rahiplerinin yönelttiği *Roma Hospice*’ler gelişmiştir (Şener, 2010: 6).

Ortaçağ döneminde İngiltere’de seyahatlerin artmasıyla İngiliz hancılığı gelişme gösterdi ve Avrupa hanlarının aksine aristokratlar yerine sıradan seyyahlara hizmet verebilecek halde geldiler (Aktaş, 2002: 27). Bu dönemde, Hıristiyanların yolcuları ağırlamalarını düzenleyen bazı yazılar çıkarılmıştır. Bunların en çarpıcısı, yolcunun aynı yerde 3 günden fazla kalmaması şartıyla ücretsiz yemek yemelerini gösterebiliriz. Ancak, ağırlama olayı bu şekilde 1282 yılına kadar devam etti. Bu tarihten sonra İngiltere ve Fransa’nın ileri gelenleri toplanarak bunun bir ticaret haline getirilmesine karar vermişlerdir. Daha sonrada hanlara lisans vererek, şarap

satılmasına izin verilmiştir. Lisanslarını ise içinde buldukları toprağın sahibi Lord veya Şövalyeler veriyordu. Avrupa’da ki bu gelişmeler, 1700 yıllarının sonlarına doğru otel işletmelerinin başlangıcı olarak görülmektedir.

1750 ve 1790 yılları arasında İngiltere’de ticaretin ve seyahatin itici gücü olan sanayi devriminin başlamasıyla ev ekonomisi devrinden çıkılarak büyük ölçekli imalat ekonomisine geçilmiştir. Böylece ticaretle birlikte hancılık ve özellikle de Avrupa’da ilk otel terimi kullanılmıştır. *Hotel de Henry N* 1788’de Nontes’de o zaman için çok yüksek olan bir maliyetle (17.500 sterlin) inşa edilen, 60 yataklı Avrupa’nın en iyi otelidir (Şener, 2010: 7).

Amerika’da ise ilk hanlar 11. ve 13. yüzyıllar arasında, İngiltere’dekine benzer şekilde inşa edildi. Amerika’da ilk otel 1794 yılında New York’ta *City Hotel* olarak inşa edildi. Bu otel aslında 73 odası ile hanların kapasite olarak büyütülmesinden ibaretti. Gerçek anlamda günümüz otelciliğinin başlangıcını temsil eden ve 1829 yılında Boston’ da inşa edilen *Tremont House* oteli olmuştur. Bu otelde, tek ve iki kişilik oda, kilitlenen kapılar, odalarda su tasları ve sürahiler, sabun, yolcuların eşyalarını taşıyan personel ve oda-resepsiyon arasında haberleşme gibi özellikler bulunuyordu. Ancak, bu otelde devamlı akan su, ısıtma ve özel banyo gibi olanaklar yoktu ve yirminci yılında demode olarak modernleştirme amacıyla kapatıldı. Amerika’nın ekonomik yapısındaki süratli değişiklik karşısında Elsworth M. Statler otel endüstrisini dikkatli bir biçimde inceleyerek o zamana kadar işitilmemiş yenilikleri bulunduran oteli 1908 yılında Buffalo şehrinde “Buffalo Statler” otelini hizmete soktu. Statler, otelcilik sektörüne otel zinciri kavramını sokan kişi olma özelliğini de taşımaktadır. İkinci dünya savaşı yıllarında otelcilik sektörünü en verimli yıllarını yaşadı ve özellikle 1900 ve 1960 yılları arasında çeşitli gereksinimlere cevap veren ticari otel, ikametgâh otel, lüks otel ve tatil otel gibi türleri ortaya çıktı (Aktaş, 2002: 28).

Günümüzde, sadece modern ve büyük otel işletmeleri değil, konaklama işletmelerinin diğer türleri de çok gelişmiş olup, yüksek standartlarda hizmet sunmaktadır. Hatta bu işletmeler turizm sektörünün dışında faaliyet gösteren işletmelerle müşterek çabalar içerisinde bulunmak suretiyle daha da güçlenerek Pazar paylarını arttırma yoluna gitmektedirler (Şener, 2010:8).

Türkiye’de konaklama işletmelerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Orhun Kitabeleri’nde (6.yy) *Moyanlık* denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık aslında Türklerin *hayır ve yardım yurdu* olarak kurdukları bir konaklama, geceleme tesisleridir. Moyanlık ile bugünkü “Otel” olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin ilkinin Türkler kurmuşlardır. Sonraları *kervansaray* adıyla anılan bu yerler Anadolu Selçuklular ve Osmanlılarca en mükemmel düzeye ulaşmıştır (Göksel, 1985: 50).

Anadolu Selçuklular döneminde 13. yy’ın ilk yarısında, Anadolu’nun kervan yollarında yapılmış olan kervansaraylar, çok önemli bir mimari özelliği yansıtmaktadır. Bugün bir kısmı harap, bir kısmı oldukça sağlam durumda bulunan kervansarayların sayısı yüzü aşmaktadır. Yolların uğrak ve kavşak noktalarında kurulan kervansaraylar, seyahat eden insanların hayvanlarıyla birlikte konaklayabileceği, gerektiğinde hayvanlarının değiştirilebileceği, saldırılara ve olumsuz doğa şartlarına karşı mukavemetli, çoğunlukla su ve ormana yakın yerlerdir. Kervansaraylarda insanlar konaklar, hayvanlar barınır ve araçları onarılırdı (Şener, 2010:9).

İnsanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik motiflerle yaptıkları seyahatlerde konaklama ihtiyaçlarına cevap vermek üzere Batı’da han, Doğu’da kervansaray olarak doğan konaklama tesisleri arasında işletme gayesi ve esprisi bakımından önemli bir fark vardır. Batı’da hanlar, ticari bir amaçla açılıyor, işletiliyor, böylece gelişme olanağına sahip olabiliyordu. Doğu’da ise kervansaraylar “yabancıyı para karşılığında misafir etmenin ayıp olduğu esprisine” dayanıyordu. Dünya çapında büyük ünü bulunan Türk kervansaraylarının hemen hepsi bir hayır teşebbüsü olarak yapılıyor, ticari nitelik taşımıyorlardı. Bunlar adeta vakıf kurumu olarak tesis edilmişlerdi. Ticari bir amaca dayanmayan Doğu kervansarayları, bunları tesis eden vakıf sahibinin mali durumunun elverişli olduğu sürece fonksiyonlarını sürdürebilmiş, vakfi yapan kişinin mali durumunun elverişli olmadığı tarihten sonra bakımsız, pis, fonksiyonlarını yerine getiremeyen ilkel müesseseler olarak yıkılmaya terk edilmişlerdir. Bu nedenle Batı’da esasını hanların teşkil ettiği konaklama endüstrisi gelişme olanağına kavuşmuş, fakat Doğu’da ticari espriden uzak olan kervansaraylar gelişmemişlerdir (Olalı ve Korzay,1989:8,9).

İpek ve Baharat yollarının geçtiği bir coğrafi alanda yer alan Anadolu'nun bu konumu gereği, özünde ticari amaçlı seyahatleri kolaylaştırmak için kurulan kervansarayların işlevleri, Doğu ve Batı arasındaki ticaretin azalması ve başka yollara kayması dolayısıyla ağır ağır yok olmuştur. Bundan dolayı da kervansarayların kullanımı zamanla ortadan kalkmıştır. Osmanlıların Batı ülkeleri ile yakınlaşması ve diğer bazı nedenler dolayısıyla başka ülkelerle ilişkilerinin artış göstermeye başladığı dönem, 1839 yılında yürürlüğe giren Tazminat Fermanı'na dayanır. Gerek dış ülkelerden siyasi ve ticari nedenlerle gelenlerin sayısında ortaya çıkan artışın yaşanması ve gerekse Orient Express'in İstanbul'a kadar süren seferlerine başlaması İstanbul'da otel ihtiyacını doğurmuştur. *Pera Palas Otel*'nin 1872 yılında İstanbul'da işletmeye açılmasının ardından da yukarıda sözü edilen siyasi, ticari ve turizm ile ilgili amaçlar yatmaktadır (Kozak, Çakıcı ve diğerleri, 2008: 15,16).

Modern anlamda ilk otel olan Pera Palas Oteli 120 odalı ve 200 yataklıdır. Birçok ünlü Türk ve yabancı misafiri ağırlayan klasik bir mimari yapıya sahiptir. Bu otel 1974'ten bu yana İstanbul Otelcilik ve Turizm Ticaret A.Ş tarafından işletilmektedir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlayan Oteli Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem içinde en lüks otelleri olarak görülmektedir (Şener, 2010: 10).

Cumhuriyetin ilanını izleyen dönemlerde ağır ağır gelişmeye başlayan yerli ticaret burjuvazisinin konaklama gereksiniminin karşılanması amacıyla İstanbul'da Park Oteli'nin 1931 yılında hizmete girdiği görülmektedir. Benzer şekilde, Türkiye'de Hilton Oteli'nin de 1955 yılında kurulmasının ardından da yurtdışı ilişkilerinin yoğunlaşması dolayısıyla ülkeye gelen yabancıların konaklama gereksinimlerinin karşılanması amacı yatmaktadır. Öte yandan Türkiye'nin 1952 yılında NATO üyeliğine kabul edilmesi ile birlikte Batı ile ilişkiler daha bir yoğunluk kazanmıştır. İşte bütün bu gelişmeler Türk hükümetinin 1950 yılında başlayan ve 1955'te Hilton'un İstanbul'da bir zincir otel işletmesi açmasına kadar uzanan gelişmeleri ortaya çıkarmıştır. Hilton'un zincirine Türkiye'de bir otel katılmasının Türk otelciliği açısından önemli sonuçları olmuştur. Öncelikle belirtmelidir ki Hilton, daha sonra

başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak, nitelikli personel yetiştiren bir okul olmuştur.

1980’li yıllara kadar geçen sürede bir takım münferit otel yatırımlarının gerçekleştiği görülse de, Türkiye’de otelciliğin gerçek anlamda gelişmeye başladığı dönem, 1983 yılı sonrasına rastlamaktadır. 1983 yılında 60 bin dolayında olan turizm işletme belgeli yatak sayısı, şimdilerde 600 bini aşmış durumdadır. Son olarak vurgulanması gereken husus; Türk otelciliğinin talebe dayalı olarak gelişme gösterdiğiidir. Pera Palas’ın açılmasını izleyen 135 yıllık dönemde çok fazla bir sapma olmamıştır. Türkiye’ye gelen yabancıların konaklama talebi her dönemde Türk otelcilik sisteminin belli bir aşamaya geçmesini sağlayan bir unsur olmuştur. 1983-1990 yılları arasında otelcilik alanındaki gelişmelerin nedenleri çok farklı değildir.

Türk turizm sektörünün gelişmesinde önemli bir yeri bulunan yabancı sermayenin yer alması ise; özellikle 1985 yılından sonra olmuştur. Bu yıllarda uygulanan teşvikler ve *Yap İşlet Devret*” gibi ekonomik modellerin uygulanması yabancı sermaye açısından cazip hale gelmiştir (Şener, 2007: 11).

3.2 OTELİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Konaklama işletmeleri içerisinde en eski birim olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinin çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır.

Otel işletmelerinin tanımlanması için araştırmacı, uzman ve kuruluşlar tarafından çalışmalar yapılmıştır. Ancak, bu tanım denemeleri sırasında otel işletmelerinin hizmetlerini ve çalışma koşullarını belirleyecek fikir ve anlayış birliğine varmanın çok güç olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri birbirinden çok farklı bulunan turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak, elemanlarını belirtmek güçtür. Bu nedenle otel işletmelerinin tanım denemelerinin, bu alanla ilgilenenlerin sayısı kadar çok olduğunu söylemek mümkündür (Olalı ve Korzay'dan aktaran Çuhadar, 2001: 76).

Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en eski olanıdır. Bu alanda araştırma yapan uzmanlar, sektörün, özelliğinden kaynaklanan hızlı değişim içinde olmasını dikkate alarak farklı tanımlarda bulunmuşlardır (Şener, 2010: 5).

Sağladıkları hizmetler sayesinde bir milletin veya toplumun maddi refahını oluşturan toplam mal ve hizmetlere katkı da bulunan otellerin tanımı konusunda çeşitli yazarlar, uzmanlar ve kuruluşlarca çalışmalara yapılmıştır. Ancak yine de otelin öğeleri, çalışma koşullarını ve biçimlerini, uyguladığı yöntemleri belirleyecek fikir ve anlayış birliğine varmaları güç olmuştur (Aktaş, 2002: 25). Değişik zamanlarda ve farklı kuruluşlar tarafından yapılan tanımların bazılarını şöyledir:

Otel, işletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmetlere karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara konaklama ve yiyecek-içeceklerin sağlandığı yerler şeklinde tanımlanmıştır (Şener, 2010: 5).

Diğer yandan oteller; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir. Otel işletmeleri,

amaçlarına uygun olarak konukların ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli hizmetler verirler (Akıncı, 2010).

Oteller, aynı zamanda, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1989: 25).

Diğer bir tanıma göre; geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesisler olarak tarif edilmektedir (Barutçugil, 1984: 38). Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre ise; insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve muttat (alışılmış) olarak beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir (Olalı ve Korzay, 1989: 25).

Bu genel açıklamaların ışığında otel işletmeleri; insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, özellikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmeler şeklinde tanımlanabilir (Şener, 2010: 6).

Otel tanımı birçok uluslararası toplantılarda ele alınarak tatmin edici tanımının ortaya çıkarılabilmesi için uğraşmıştır. Bu nedenle 1952 yılında uluslararası Otel Sahipleri Birliği “otel” kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi için otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kurulmasını kabul etmiştir: (Olalı, 1973: 21; Aktaş, 2002: 25).

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmektedir.
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalı.

- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık kuruluşlarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Belirlenen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Hâlbuki günümüzde ki modern, lüks oteller, kokteyl konferans, ziyafet salonları, hamam ve saunalar, seyahat acenteleri, çeşitli eşya satan mağazalar gibi üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerinin her türlü gereksinimlerini karşılayan işletmeler olmaktadır.

Turizm sektörü içerisinde otel işletmelerinin konumu değerlendirildiğinde bu tür işletmelerin (Akıncı'dan aktaran Mesci ve diğerleri, 2013: 3).

- Ağırhama sektörü kapsamında bulunan 'konaklama işletmeleri'nin önemli bir alt kolu,
- En yaygın ve en eski konaklama işletmeleri türü,
- Daha çok uzmanlaşmış ve müşteri beklentileri doğrultusunda daha hızlı değişen bir işletme türü olduğu görülmektedir (Mesci 2013:3).

Otele gelen müşterilerin konaklama, beslenme vb. ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme olan otellerin başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Maviş,1985: 20).

Otel İşletmeleri Zamana Duyarlıdır: Otel işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkânlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak, talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Aynı şekilde, otelde bir oda günlük olarak satışa sunulur. Yani her defasında satışa sunulduğu zaman süresi bir gündür, 24 saattir. Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Başka bir ifadeyle, sunulan ürünler ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve saklanması da mümkün olmamaktadır (Hacıoğlu'ndan aktaran Gökdeniz ve Dinç, 2009: 14).

Otel İşletmeleri Emek Yoğun İşletmelerdir: Otel İşletmeleri, fonksiyonları yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bu işletmeler ücretleri karşılığında mal ve hizmet sunmalarının yanında kültürel ve sanatsal olaylara de geniş ölçüde yer vermek durumundadırlar. Bir otelin büyüklüğü, odaların tefrişi, yiyecek ve içecek imkânlarının çokluğunun yanı sıra; konuğun otele karşı tutumunu gösteren en önemli unsur kendisine verilen hizmetin, otelciliğin esası insana dayanır. Günümüzde birçok sektör insan unsurunu minimize etme çabaları içindedir ve muhasebe, rezervasyon işlemlerinde bilgisayardan yararlanılmaktadır. Otel işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabilceği alanlar çok sınırlıdır. Çünkü gerçek şahsi hizmetler ne muhasebeleştirilebilir ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Dolayısıyla ana unsur insan gücüdür. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, konukların karşılanması gibi hizmetler bizzat insan tarafından ve psikolojik tatminler de dikkate alınarak gerçekleştirilebilir. Bu nedenle otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir (Şener. 2007: 16).

- Otel İşletmeciliği Dinamiktir

Otel işletmeciliği, sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri, gelen konuklara teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir. Konuk sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Otelcilik hizmetlerinin kalitesi kullanılan ileri teknolojiye ve işletmenin bıraktığı subjektif izlenimlere bağlıdır (Gökdeniz, 1996: 27).

- Otel İşletmeleri Günün 24 Saati Faaliyet Gösteren İşletmelerdir

Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken hoşça vakit geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Başka bir ifadeyle müşteriye-konuğa evindeki rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanmalıdır ki, konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilin. Bunun için de otel işletmelerinde iyi bir iş gücü planlamasının yapılması gereklidir (Gökdeniz ve Dinç, 2000: 101).

- Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler, Bölümler ve Personel Arasında Yakın işbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektilir

Otel işletmeleri birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunan birden çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Bu yönüyle, işletme de çalışan iş görenler arasından sıkı bir işbirliğinin gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Bu özellik, otelin başarı ve başarısızlığını etkileyecektir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 14).

- Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Kısmı Sabit Değerlere Bağlanmıştır

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçirmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. İşletme belgeli bir otel işletmesinin varlıklarının dağılımı şu şekildedir: Duran varlıklar %85-90, Dönen varlıklar %10-15. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmelerde amortisman giderlerini arttırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu durum ise, işletmenin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olur (Şener 207: 17).

- Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksekdir

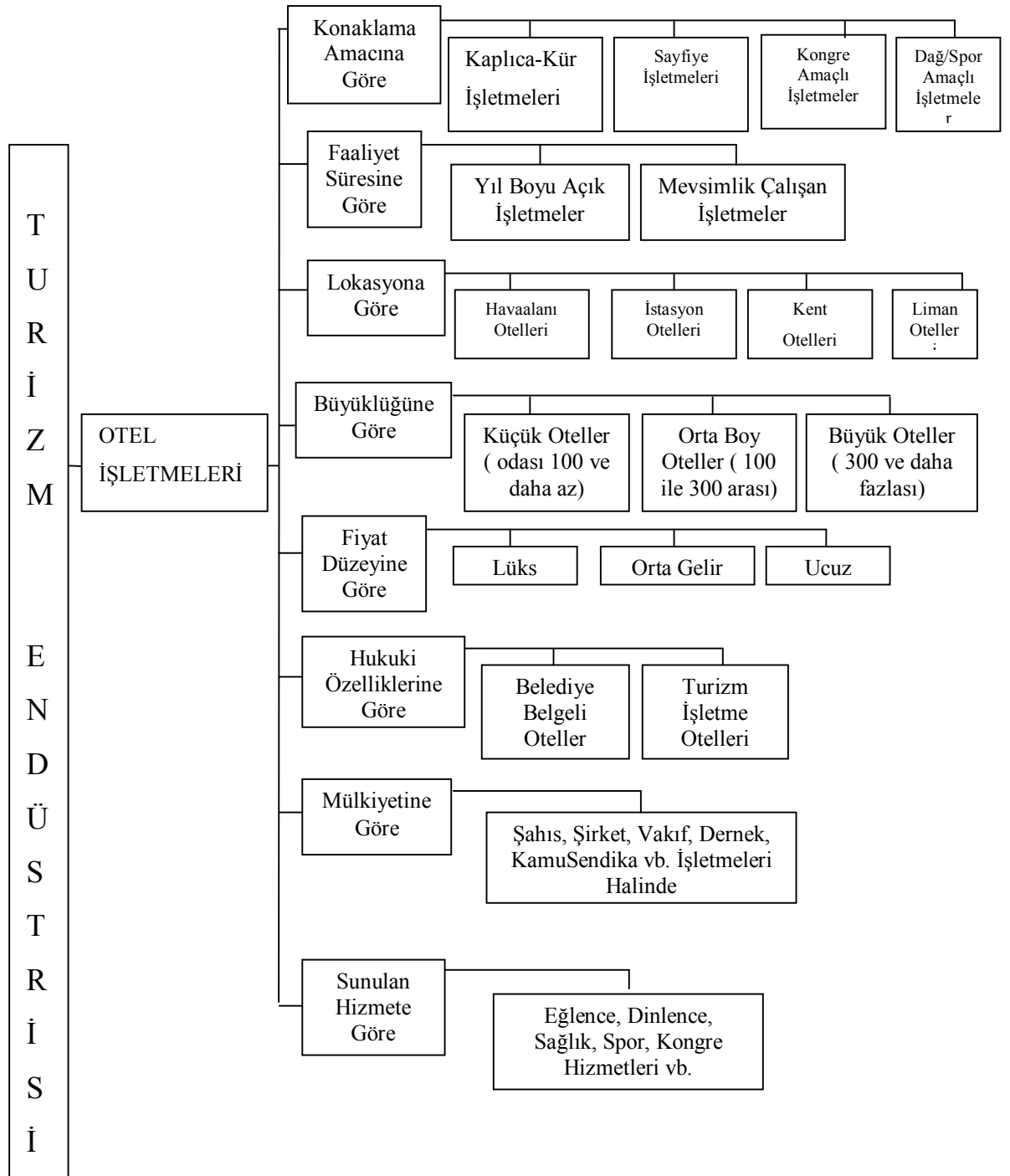
Turizm endüstrisinde talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve pratik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır (Aktaş'dan aktaran Gökdeniz ve Dinç, 2009: 14).

Ayrıca otel işletmelerinde yoğunluk mevsimlere bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenler. Bu sebeple otel işletmeleri sınıflandırması yapılırken otelişletmelerinde mevsimlik özelliğine göre de sınıflandırma yapılmaktadır. Diğer yandan, otel işletmelerinde sabit sermaye varlıklarının yüksekliği ve kâr marjının düşüklüğü yatırım hevesini kırdığından devlet desteğine gereksinimleri vardır (Barutçugil, 1982: 46).

3.3 OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmelerinin sınıflandırılması aşağıdaki Şekil’de temsil edilmektedir (Kozak ve diğerlerinden aktaran Mesci ve Bozkurt,).

Şekil1: Otel İşletmeleri Sınıflaması



Otel tanımı birçok uluslararası toplantılarda ele alınarak tatmin edici tanımının ortaya çıkarılabilmesi için uğraşmıştır. Bu nedenle 1952 yılında uluslararası Otel Sahipleri Birliği “otel” kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi için otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kurulmasını kabul etmiştir:

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmektedir.
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalı.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık kuruluşlarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirlenen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Halbuki günümüzde ki modern, lüks oteller, kokteyl konferans, ziyafet salonları, hamam ve saunalar, seyahat acenteleri, çeşitli eşya satan mağazalar gibi 7 üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerinin her türlü gereksinimlerini karşılayan işletmeler olmaktadır.

Her türlü lüks ve rahatlık bütün otel işletmelerinde bulunmayabilir. Genellikle beş yıldızlı turistik oteller çağın şartlarına uygun olarak hizmet vermektedirler. Otel işletmelerindeki bu hizmetleri üç ana başlık altında toplamak gerekir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 10).

Bunlar;

1. Konaklama Hizmetleri
2. Yiyecek-İçecek Hizmetleri
3. Yardımcı Hizmetler

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında ortak bir şablon yoktur. Her ülke kendi otel işletmelerini özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflamaya gitmiş veya sınıflandırmada değişik ölçütler kullanılmıştır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 10).

Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda değişik görüşler ve değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu nedenle her ülke kendi otel işletmelerinin özelliklerini dikkate alarak ayrı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Ayrıca otelcilik endüstrisinde ki gelişmeler, insanların dünya görüşleri, alışkanlıkları, ihtiyaçları ve zevklerindeki gelişmeler doğrultusunda farklı sınıflandırmalar da yapılmaktadır (Şener, 2010: 22). Bu çalışmada ülkemiz şartları dikkate alınarak oteller şu şekilde sınıflandırılabilir:

Tablo 2: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Büyükliklerine Göre Sınıflandırma	Faaliyet Süresine Göre Sınıflandırma	Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma	Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma	Ulaştırma Araçları ile Bağlantılarına Göre Sınıflandırma
• Çok Küçük Oteller	Devamlı Oteller	Özel Mülkiyete Ait Oteller	Şehir Otelleri-Merkez Oteller	Havaalanı Otelleri
• Küçük Oteller	Mevsimlik Oteller	Kamu Kuruluşlarına Ait Oteller	Kıyı Otelleri	İstasyon Otelleri
• Orta Büyüklükte Oteller		Karma Mülkiyetli Oteller	Dağ Otelleri	Liman Otelleri
• Büyük Oteller			Kaplıca Otelleri	Karayolu-Kavşak Otelleri
• Çok Büyük Oteller				

3.3.1 Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma

- 15/20 Kişinin konakladığı çok küçük oteller
- 25 veya daha fazla odaya sahip olan çok küçük oteller
- 25-100 odaya sahip orta büyüklükteki oteller
- 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller
- 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller

Tablo 3: Büyüklüklerine göre Otel Sınıflandırması

	Çok Küçük Oteller	Küçük Oteller	Orta Büyüklükte Oteller	Büyük Oteller	Çok Büyük Oteller
Oda/Kişi Sayısı	15/20Kişi Konaklayabilir	En az: 10 En fazla: 50	En az: 50 En fazla: 100	En az:100 En Fazla:299	300 ve Daha Fazla Odaya Sahip
Çalışan Personel Sayısı	3 veya 5 İş Gören	25-30 İş Gören	50-100 İş Gören	100-150 İş Gören Değiştirilecek	100-300 İş Gören Değiştirilecek

Bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirlemeye olanak sağlayan kriterler şunlardır (Olalı ve Korzay, 1989: 56):

- Otel işletmesine yatırılan sermayenin büyüklüğü
- Oda sayısı
- İşletmede istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı
- Sosyal ve kültürel çalışmalara ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet, balo ve toplantı gibi salonların kapladığı alan (metrekare olarak).
- İşletmenin eklentilerinden olup, seyahat acentelerine, kuaföre ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanın yerlerin kapladığı alan (metrekare).

Ayrıca otel işletmelerinin büyüklüklerini tespit etmede oda sayısı, odabaşına düşen personel sayısı ve o ülkede konu ile ilgili olarak çıkan mevzuat hükümleri de dikkate alınmalıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde *Konaklama Tesisleri Genel Nitelikleri* de dikkate alınarak kabul edilen hususları şöyle açıklayabiliriz (Şener, 2010: 23):

Büyük Oteller: En az 200 odalı, yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstün özelliklere sahip bulunan ve oda sayısına paralel olarak "1,1" oranı doğrultusunda iş görenin hizmet sunulan ve belli nitelikleri taşıyan otel işletmeleridir (Resmi Gazete, 2005: Madde 21). Büyük otel işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Olalı ve Korzay, 1989: 63).

Büyük otel işletmelerinin nitelikli personel istihdam etmek olanakları büyüktür. Çünkü büyük oteller işletmenin her departmanında işleri değişik üniteler arasında dağıtılabilirler. Büyük işletmeler kendi personeli için kendi bünyesindeki mesleki yetiştirme kursları açmak suretiyle işçilerini nitelikli personel haline getirebilirler. Böylece işletmeler sadece makine ve iş kuvvetlerinin değil, entelektüel işin de ihtisaslaşmasını sağlarlar. Büyük oteller, çalışanlarına yükselme olanakları sağlar ve yönetim personeline prestij kazandırmak gibi konularda büyük bir üstünlüğe sahiptir (Olalı ve Korzay, 1989: 64- 65).

Finansal Açıdan Üstünlükleri: Gerek kuruluşta gerekse zincir ve işletme birlikleri şeklinde meydana çıkan büyük otel işletmeleri daha kolay kredi bulabilmekte ve elverişli finansal olanaklara sahip bulunmaktadırlar. Büyük otel işletme sistemi hisse senedi vasıtasıyla kapital piyasasından fon elde etme bakımından da üstündür. Çünkü toplumdaki bireylerin büyük teşebbüse karşı güvenleri yüksektir. Ayrıca yeni otellerin satın alınmasında büyük ölçüde krediye başvurmak faiz ve ana borç taksiti olarak yükümlülük yaratmakta, bu yüksek kar elde etme zorunluluğu doğmaktadır. Bu zorunlu durumla karşılaşan büyük işletmeler yeni bir yönetim, personel politikası ve teknik donatım ile karı arttırmaya çalışmakta veya satın alınan otelin başkalarına daha yüksek fiyatta yeniden satılması mümkünse oteli tekrar satmaktır. Böylece büyük otel sistemi önemli ölçüde kar sağlayabilir.

Satın Alma Gücü Bakımından Üstünlükleri: Büyük otel sisteminde merkezi ve organize edilmiş bir satın alma faaliyeti, giderleri azaltıcı bir rol oynar. Söz konusu otellerde, her türlü dayanıklı tüketim mallarının satın alınmasında toptan satın alma usulü uygulandığından ve satın almalar büyük miktarlarda yapıldığından tedarik giderlerinin düşülmesi olanağı vardır. Ayrıca, organizasyon ve santralizasyondaki üstünlük, satın alma faaliyetlerinin rasyonelleşmesine yardımcı olur.

Tüketici Piyasasına Girmek ve Reklam Yapmak Bakımından Üstünlükleri: Büyük otel işletmeleri, küçük otellere oranla personelden, donatım cihazlarından, tasarruf sağlayarak daha etkin biçimde toplantı satışı yapabilirler. Müşterilere daha çeşitli mal ve hizmet arz edebilirler. Büyük oteller, küçük işletmelerin başaramayacağı biçimde makine ve donatım cihazlarının kullanılmasındaki etkinliği arttırırlar. Büyük otellerin yukarıda bahsedilen avantajlarına karşı bazı sakıncalı tarafları da vardır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Büyük otelcilik işletmelerinde sabit maliyet giderleri yüksektir ve bunun işletmenin esnekliği üzerinde olumsuz etkisi vardır. Turistik faaliyetlerin hacminde herhangi bir nedenle daralma meydana geldiğinde ünite başına isabet eden sabit maliyet gideri artar, kiralanmayan her yatak işletme karının azalmasında etken olur; gelir-gider dengesi sonucu olarak zarar ortaya çıkar.

- İstihdam edilen işçi, teknik personel ve uzman sayısı çok olduğundan, istihdam seviyesi sosyal mevzuat vb. nedenlerle kolayca ve hızla azaltılamayacağından, ücret giderleri işletme faaliyet hacminin daraldığı zamanlarda ağır mali yük teşkil eder.

- Büyük işletmelerde çalışanların görevlerin ve yetkilerini sınıflandırmak, yetki ve sorumluluk yönünden kademeler meydana getirmek, yorucu organizasyon çalışmalarına ihtiyaç gösterir; bu bürokrasiyi arttırır, kontrol olanaklarını zayıflatır, bunun sonucunda kar kısmen veya tamamen ortadan kalkabilir.

- Küçük işletmelerde, işçi işletmenin her departmanını öğrenebildiği halde büyük oteller belirli bir kısımda uzman kişiler yetiştirmek eğilimindedir. Bu nedenle, büyük otellerde çoğu kez servislerden birinde faaliyet arttığında, işlerin yapılması güçleştiği halde, diğer servislerde boş oturan işçilerden bazılarını buraya aktarma olanağı sağlanamaz.

- Büyük oteller kuruluş yerinin seçiminde yeter derece de rantabilite sağlamak amacıyla mümkün olduğu kadar kalabalık, merkezi yerler seçtiklerinden, bir otelde aranan dinlendirici faktörü gerçekleştirmezler ve sükûnet isteyen bir kısım müşteri şehir dışı küçük otelleri tercih eder.

- Sosyal sakınca olarak ise, şu nokta üzerinde durulabilir. Küçük işletmeler de müteşebbis ile işçiler arasında dolaysız, geleneksel-kişisel ilişkilerle işler

yürütülürken, büyük işletmelerde dolaylı ve tamamen rasyonelliğe dayanan ilişkilerin kurulduğu söylenebilir.

- Büyük oteller turizm piyasasında talep yetersizliği doğuran ekonomik ve politik faktörlerden hızla etkilenir. Çünkü bunların müşterilerinin büyük bir kısmını dış turistler teşkil eder.

- Dış turizm hareketleri ise politik ve ekonomik durumdaki değişikliklere karşı çok hassastır. Diğer taraftan yerli turistler büyük otelleri çok lüks ve pahalı bulmakta ve bu nedenle daha küçük otelleri tercih etmektedirler (Olalı ve Korzay, 1989: 65, 66).

Orta Büyüklükteki Oteller: 40-80 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 25-50 iş gören tarafından görülen aşağıdaki nitelikleri taşıyan otel işletmeleridir (Resmi Gazete; 2005: 19).

- İstihdam edilen işçi sayısı büyük işletmelere oranla az olduğu için etkili bir kontrol sistemi uygulanabilir.

- Hiyerarşik kuruluş sistemi, yetkili organların az oluşu, kararların hızla alınışı ve uygulanışı üzerinde etken olur.

- Grup halinde çalışmak suretiyle büyük oteller gibi reklam ve rezervasyon olanaklarından yararlanabilirler.

Küçük Oteller: 10-20 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görülen ve aşağıdaki nitelikleri taşıyan işletmelerdir (Resmi Gazete; 2005: Madde 18). Orta ve küçük otel işletmelerinin sahip oldukları üstünlükler vardır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır (Olalı ve Korzay,1989: 69).

- İstihdam edilen işçi sayısı büyük işletmelere oranla az olduğundan etkin bir kontrol sistemi uygulanabilir.

- Hiyerarşik kuruluş sistemi, yetkili organların az oluşu, kararların hızla alınışı ve uygulanışı üzerinde etken olur.

- Grup halinde çalışmak suretiyle büyük oteller gibi reklam ve rezervasyon olanaklarından yararlanılabilir.

- Personelin değişik servislerde çalıştırılması ile işletmenin her aşamasını bilen elemanın yetiştirilmesi kolaylaşır.

- Küçük oteller; personel ihtiyacının az olması, işbirliğinin güçlü olması, müşteri psikolojisine uygun olması gibi nedenlerden dolayı daha rantabl (verimli) çalışan otellerdir.

Orta ve küçük otel işletmelerinin söz konusu üstünlüklerinin yanında bazı dezavantajlara da sahiptir. Bunlar (Olalı ve Korzay, 1989: 69):

- Orta ve küçük işletmeler geleneksel işletmeler olup örf ve adetleri kolay kolay terk edemezler ve teknik gelişmelere uyum sağlama arzusu göstermezler.

- Büyük otellerin, aşırı reklam kampanyaları ile mücadele edemezler.

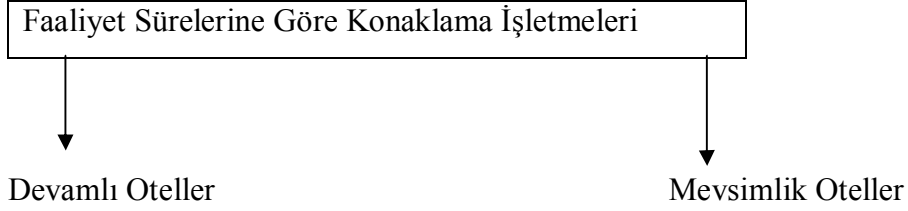
- Küçük kasaba otellerinin üzerinde özellikle motellerin etkisi görülür. Moteller bu gibi otellerin oda ticaretinin büyük bir kısmını kendi üzerlerine çekmişlerdir. Bu tip otellerin varlığına devam ettirilebilmesi için, kaybettikleri oda ticaretinin yerine, kazanç getirecek başka hizmet alanları bulmaları gerekir.

Çok Küçük Oteller: Bu tür oteller genellikle mevsimlik olarak ve bir aile işletmesi şeklinde çalıştırılırlar. Tüm hizmetlerin genellikle 3 veya 5 kişi tarafından yürütüldüğü bu tür tesisler en fazla 15-20 kişinin konaklamasına uygun büyüklüklerdir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 12).

3.3.2 Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma

Faaliyet sürelerine göre otel işletmelerini, devamlı oteller ve mevsimlik oteller olmak üzere ikiye ayırabiliriz (Şener, 2010: 23).

Tablo 4: Faaliyet sürelerine göre sınıflandırma



- Devamlı Oteller

Devamlı oteller, faaliyetlerini yıl boyunca sürdüren otellerdir. Şehir otelleri ile hava şartlarının ve iş koşullarının bütün yıl boyunca faaliyet sürdürmesine imkan bulan diğer otelleri de bu gruba dâhil edebiliriz.

- Mevsimlik Oteller

Bu oteller yılın belli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı bulunan işletmelerdir. Bu oteller ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye değişiklikler gösterir. Devamlı oteller ile mevsim otelleri arasında strüktür ve karşıladıkları ihtiyaçlar bakımından önemli farklar vardır. Bu farklar iki tip otelin işletme tekniğinde de bir takım özellikler meydana getirir. Devamlı oteller ile mevsimlik oteller arasındaki farkları kısaca belirtirsek (Olalı ve Korzay,1989;42,43);

- Devamlı otelcilik homojenlik arz eder. Diğer bir ifadeyle, herhangi bir ülkedeki devamlı otelle başka bir ülkede ki aynı sınıfa giren devamlı otel arasında fark yoktur. Oysa; mevsimlik oteller ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişik biçimler gösterir.

- Devamlı oteller gidilmesi zorunlu olan otellerdir. Diğer bir ifadeyle; insan ticari, politik veya başka bir amaçla zorunlu olarak yaptığı seyahatte bu otellerden faydalanır. Buna karşın mevsim otelleri zevk ve dinlenmek için gidilen otellerdir. Kısacası; mevsim otelleri zorunlu olarak konaklanan yerler değildir.

- Devamlı otellerde konaklama süresi kısadır. Bir, iki gece sürer. Mevsimlik otellerde ise konaklama süresi uzundur. Birkaç hafta sürebilir.

Söz konusu iki tip oteli birbirinden ayıran bu farklar, mevsim otelciliğinin işletme tekniğinde ve işletme yönetiminde özel bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bunlardan bazılarında aşağıda bahsedilmiştir (Aktaş, 2002: 30- 31).

- Zevk ve eğlence amacıyla yapılan seyahatlerde mesafenin talebi etkilemede önemli faktör olması doğrudan mevsim otel işletmeciliğini de etkilemektedir. Çünkü ulaşım için ayrılan süre arttıkça mevsim otellerindeki geceleme sayısını da olumsuz etkileyebilmektedir.

- Uzak mesafedeki, mevsim otellerinde konaklayan turistlerde önemli bir psikolojik faktör olarak sıldan uzak kalma ev hasreti-homesick duygusu arttığı için müşteriler kararla konaklama sürelerini kısaltabilirler. Sıla hasreti duygusunun uzun süre konaklama süresi içinde azaltılabilmesi ve mevsim otellerinde bazı faaliyetlere gereksinim duyulur. Örneğin; okuma, yüzme, müzik, bilardo, oyun vb. eğlence amaçlı salonlar, yüzme, dalma, golf, tenis, ata binme, su sporları, aquapark vb. olanakların da bulunması gerekir.

Öte yandan mevsimlik otel işletmelerinde, müşterilerin uzun süre konaklamalarından kaynaklanan dikkatsizliklerin artması özellikle küçük çocuklar için tehlike yaratabilir. Bu nedenle çocuklar ve büyüklerin güvenliği için tedbirler alınmalıdır. Söz konusu otellerde hizmetlerin çokluğu, müşterilerine rahat hizmet götürebilmek bakımından yüz müşteri için 20 personel rasyosunun uygulanması gerekmektedir.

Mevsimlik otel işletmelerinin konum yeri seçiminde ve inşaat planlamasının yapılmasında müşterilerin zevk, eğlence ve dinlenme gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Mevsimlik otel işletmelerinin en önemli problemlerinden biri de personel problemidir ve genellikle şu konularda görülebilir. Her şeyden önce kalifiye personelin işin sürekli olmaması nedeniyle işe bağlanamadıkları görülebilir. Bu problemin çözümünde işletmeler, bu tip personeli daimi statüde istihdam ederek onları işe bağlamaya çalışırlar. Bu uygulama daha fazla ücret talebinde bulunmak isteyen kalifiye personel üzerinde caydırıcı rol oynar. Diğer yandan işletmelerin

mevsimin belirli günlerde yoğunlaşması personel üzerinde yorgunluk ve bıkkınlığa sebep olur ve verimliliği azaltır. Mevsimlik otel işletmeleri personelin barınma ve yeme-içme sorununu çözecek tedbirleri de almak zorundadır.

Mevsimlik otel işletmelerine müşteriler genellikle aile olarak gelirler. Bu nedenle beslenme özelliği bakımından biberondan diyet yemeklerine kadar her türlü yiyecek düşünülmelidir. Ayrıca mevsimlik otel işletmeleri geniş bir alana yayılmaları ve hizmetlerinin değişik yerlerde yapılabilmesi özelliğinden dolayı hırsızlığa karşı elverişli olabilmektedir. Bu nedenle etkili güvenlik tedbirleri alınmak zorundadır. Gökdeniz ve Dinç otellerin çalışma süreleri süreleri dikkate alınarak bir sınıflandırma yapmıştır. Yapılan sınıflandırma şu şekildedir.

Tablo 5: Çalışma Sürelerine Göre Sınıflandırma

Çalışma Sürelerine Konaklama İşletmeleri		
a. Bütün Yıl Çalışan Konaklama İşletmeleri	b. Tek Sezon Çalışabilen Konaklama Tesisleri	c. İki Sezon Çalışabilen Konaklama İşletmeleri

a) Bütün Yıl Çalışan Konaklama Tesisler

Büyük şehir, ulaştırma güzergâhları ile ticaret ve kültür merkezlerindeki otellerdir.

b) Tek Sezon Çalışan Konaklama Tesisleri

Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine imkân verdiğituristic bölgelerde bulunur. Söz konusu tesisler, deniz kıyılarında ve kış sporu yapılan yerlerde kendini gösterir.

c) İki Sezon Çalışabilen Konaklama Tesisleri

Mevcut kapasiteden daha çok yararlanan ve dolayısıyla hâsılat bakımından da iyi durumda olan işletmelerdir. Örneğin, Uludağ kış sporları bakımından uygun şartlara sahip bir turistik yörenin, yaz aylarında da dinlenme turizmine hizmet etmesi, söz konusu tesisin iki sezon çalışabildiğini göstermektedir (Gökdeniz ve Dinç 2009: 11).

3.3.3 Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma

Otel işletmelerinin bir diğer sınıflandırma kriterleri de otellerin mülkiyet durumlarıdır. Bu sınıflandırma şeklinde otel işletmelerinin en fazla şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf, sendika otelleri şeklinde faaliyet göstermektedirler. Sahiplik ilkesi açısından otel işletmelerini 3 grupta toplayabiliriz (Şener, 2010: 24).

Tablo 6: Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma

Sahiplik İlkesi Açısından Konaklama İşletmeleri
a) Özel mülkiyete ait oteller
b) Kamu kuruluşlarına ait oteller
c) Karma Mülkiyetli Oteller

2.3.3.1 Özel mülkiyete ait oteller

Varlıkların tamamı özel kişilere ait olan otellerdir (Şener 2007: 11).

3.3.3.2 Kamu kuruluşlarına ait oteller

Varlıkların tamamı kamu kuruluşlarına ait otel işletmeleridir. Kamu kuruluşları, kuruluş kanununun izin verdiği ölçüde otel işletmeleri kurup işletebilirler.

3.3.3.3 Karma Mülkiyetli Oteller

Sermayesinin bir kısmının özel sektörde bir kısmının da kamu kuruluşlarınca karşılanan otellerdir. Söz konusu işletmelerle ilgili olumlu-olumsuz görüşler vardır. Özel otel işletmelerinin lehine olan görüşler şöyledir (Olalı ve Korzay, 1989, 52).

Devlet politik bir teşekküldür ve ekonomik faaliyetler için gerekli olan yetenekten yoksundur. Devlet, kuracağı otelcilik teşebbüslerinde de politik amaçları hâkim kılar. Kamu otelcilik işletmeleri bürokratik bir özellik arz eder. Ve bu durum, çok esnek olan otelciliğin koşulları ve gerekleriyle bağdaşmaz. Kamu işletmeleri aylık maaşla çalışan memurlarla yönetildiğinden, memurlar işletmenin kar ve zararıyla direkt ilgili olmadığından tasarrufa riayed etmezler. Kamu idarelerinin özel otelcilik

teşebbüslerinin karşısına bir rakip olarak çıkması özel teşebbüslerin heves ve inisiyatifini kırar.

Kamu otel işletmelerini savunanların dayandığı deliller ise şunlardır: Özel teşebbüsün ilk ve son amacı kardır. Ve yüksek kar sağlamayan veya riski yüksek olan bölgelerde otelcilik yatırıma girişmez. Oysa ulusal ve bölgesel ekonomi bakımında, söz konusu bölgelere de otelcilik yatırımı zorunludur. İşte bunu kamu idareleri gerçekleştirirler. Otelcilik alanına kamu idaresinin karışmaması güçlü teşebbüslerin zayıfı tasfiye etmesine ve bir otelcilik tekelinin doğmasına yol açar. Bu nedenle devlet müdahalesi gerekir.

Devlet sermaye bakımından güçlü fakat otelcilik için gerekli zihniyete ve dinamizme sahip değildir, otel teşebbüste de dinamizmim vardır ancak endişe büyüktür. Dolayısıyla kamu sermayesiyle özel sermayeyi ve özel teşebbüsün dinamizmini birleştiren bir işletme tipine ihtiyaç duyulmuştur. Karma otel işletmelerinde genellikle devlet konaklama endüstrisinin alt yatırımı yapar. Başka bir ifadeyle tesisler kurar; sonra bunu donatmak ve işletmek üzere bedelle veya bedelsiz olarak özel teşebbüslere devreder (Olalı ve Korzay, 1989, 53- 54).

Bunlar, sermayelerinin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir (Cengiz, 2012).

- Bağımsız olarak işletilen ve sahibi olunan oteller,
- Sahibi tarafından bir işletmeciye kiralanmış olan oteller,
- Mülkiyeti ve işletme hakkı bir zincir otele ait olan oteller,
- Bağımsız bir yatırımcı veya grup tarafından sahipli, bir zincir tarafından işletilen oteller,
- Bireysel olarak veya bir grup tarafından sahiplenilmiş ve bir zincirin imtiyaz hakkını (franchising) alarak işletilen oteller olmak üzere, otel işletmeleri değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Oral'dan aktaran Cengiz, 2012: 5).

3.3.4 Karşılادıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma

Otel işletmelerinin bir diğer sınıflandırma şekli de karşılادıkları konaklama hizmetine göre değerlendirilmektedir. Burada otel işletmeleri karşılادıkları konaklama hizmetine göre termal otel, dağ oteli, şehir oteli, resortotel, kongre oteli, kıyı oteli olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 7: Karşılادıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma

Karşılادıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma	
1-	Termal otel
2-	Dağ oteli
3-	Şehir oteli
4-	Resort otel
5-	Kongre oteli
6-	Kıyı oteli

Şener'e göre otel işletmelerini karşılادıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri, kaplıca otelleri olarak dört grupta sınıflandırılmaktadır.

Tablo 8: Karşılادıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma

Karşılادıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma	
1-	Şehir Otelleri – Merkez Oteller
2-	Kıyı Otelleri
3-	Dağ Otelleri
4-	Kaplıca Otelleri

Çuhadar ise karşılادıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından otel işletmelerini şu şekilde sınıflandırmıştır (Çuhadar, 2001: 13).

1. Termal Turizm Tesisleri

2. Sayfiye Otelleri (Resort Oteller): Sayfiye otellerinin temel pazarları, tatil amacı ile seyahate çıkan bireysel ya da grup müşterilerdir ve bu konukları için özellikle temel konaklama hizmetleri yanında rekreasyonel faaliyetlere de ağırlık verirler.

3. Kongre Otelleri

4. Dağ ve Spor Otelleri

3.3.4.1 Şehir Otelleri- Merkez Oteller

Bu oteller şehir merkezinde bulunan ve genellikle iş adamlarının bölgeye gelen yerli ve yabancı konukların işlerini takip etmek amacıyla kısa süreli konakladıkları işletmelerdir (Şener, 2007: 22).

Özellikle Avrupa ülkelerinde görülen bu tip konaklama işletmelerinde geceleme yanında kahvaltı servisi de sunulur. Bu tip işletmeler özel evlerin otel şekline çevrilmesiyle ortaya çıkmakta ve nüfus yoğunluğu fazla olan ticaret merkezleri veya turistlerin yoğun olarak tercih ettikleri merkezlerinde kurulmaktadır. Bu tip işletmeler iş gücü ve otel-restoran uygulamasında ki ekonomik olmayan uygulamalar nedeniyle geleneksel otel işletmeciliğinin zorluğunun yok edilebilmesi bakımından tabu görmüş ve gelişme göstermiştir (Aktaş, 2002: 29).

Şehir otelleri, hava şartlarının ve iş koşullarının bütün yıl boyunca faaliyet sürdürmesine imkân bulan diğer otelleri de faaliyet sürelerine göre otel sınıflandırması yapıldığında Devamlı Oteller grubuna dâhil edebiliriz

3.3.4.2 Kıyı Otelleri

Kıyı otelleri; dinlenmek, eğlenmek, denize girmek, kumdan ve güneşten faydalanmak, doğayla içi içe olmak amacıyla uzun süreli tatil geçirmek isteyenlerin konaklamak istedikleri otellerdir (Şener, 2010: 23).

Kalifiye personeli kaybetmemeyi ve tesisi sezona daha kolay hazırlamayı amaçlayan otelciler, zarar da etseler, tesislerini kış sezonunda açık tutmaya çalışmaktadırlar. Tesislerini 12 ay boyunca açık tutmak isteyen otelciler, kongre-seminer ve futbol başta olmak üzere golf, tenis, yürüyüş ve kapalı alan sporları gibi çeşitli dallara yatırım yapmaktadır. Bünyesinde ikinin üzerinde tesis bulunduran grup-zincir oteller ise tesislerinden en az birini kışın açık tutmaktadır.

Tablo 9: Kıyı Bölgelerinde Kış Aylarında Açık Olan Tesislerin Yıllara Göre Dağılımı

	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
ALANYA	21	20	13	14
FİNİKE	2	2		
KAŞ	1	1	1	1
KEMER	16	19	11	17
KUŞADASI	3	4	8	8
MANAVGAT	28	30	22	33
MARMARİS	3	3	8	8
SELÇUK	1	1		
BELEK	24	29	27	32
BODRUM			10	11
FETHİYE	1	1	2	2
GÖCEK			1	1
ÇEŞME			3	3
LARA	15	19	14	10
PAMUCAK			2	2
TOPLAM	115	129	122	141

Kaynak: TÜİK, 2011.

3.3.4.3 Dağ Otelleri

Kayak ve dağcılık sporları yapmak, dinlenmek ve doğa ile baş başa kalarak tatil geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir(Şener, 2010: 23). Bu oteller amaca uygun mimarı özellik ve hizmetlerle donatılırlar.

3.3.4.4 Kaplıca Otelleri

Son yıllarda doğal kaynaklara dönmek, doğal besinlerle beslenmek, hastalıkları doğal yöntemlerle iyileştirmektüm dünyada yükselen bir değer haline geldi. Temiz hava, doğal besinler, doğal tedavi yöntemleri, gelişen teknolojiye rağmen giderek insanların daha fazla tercih ettiği değerlerdir.

Özellikle, kaplıca-kür otelleri, belirli rahatsızlıkları olan kişilerin uzun süre kalıp tedavi oldukları otellerdir. Bu otellerin kuruluş yeri seçimi yanında mutfağı ve diğer üniteleri amaca uygun olarak düzenlenir (Aktaş, 2002: 29). Kaplıca ve şifalı suların yararlanmak ve tedavi olmak amacıyla gelen konukların kaldıkları otel işletmeleridir (Şener, 2007: 23) Termal oteller genellikle doğal kaynakların bulunduğu bölgelere kurulmuş olan tesisler olarak tanımlanabilir. Ülkemizde termal otellere olan ilgi her geçen sene artmaktadır. Termal oteller, özellikle kış mevsiminde rağbet görmektedir. Türkiye; termal oteller bakımından Avrupa’da 1. sırada, dünya sıralamasında ise ilk 7 ülke arasında yer almaktadır.

3.3.5 Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması

Farklı kaynaklar ‘Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına göre Otel Sınıflandırmaları’nı, ‘Bulunduğu Yere Göre Konaklama İşletmeleri’ sınıflandırması adı altında gruplandırmıştır. Ancak genel olarak Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına Göre Otel Sınıflandırılması şu şekildedir.

Tablo 10: Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması

Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması
1- Havaalanı Otelleri
2- İstasyon Otelleri
3- Liman Otelleri
4- Karayolları-Kavşak Otelleri

3.3.5.1 Havaalanı Otelleri

Bunlar uluslar arası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile havaalanı sahası içinde tahsis edilen ve genellikle uçak aktarması yapan yolcuların birkaç saatlik süre için yararlandıkları küçük otellerdir (Olalı ve Korzay, 1989: 42).

Hem Asya’da hem de Avrupa’da bulunması sebebiyle Roma, Bizans ve Osmanlı İmparatorlukları’na ev sahipliği yapmış olan İstanbul, bugün Türkiye’nin ticari ve turizm merkezi durumundadır.

3.3.5.2 İstasyon Otelleri

Genellikle büyük şehirlerin otobüs terminallerinin ve istasyonlarının civarında kurulan otel işletmeleridir (Şener, 2010: 25). İstasyon otelleri Avrupa ülkelerinin klasik otel tipidir. Hemen hemen her şehirde istasyon civarında, otobüs terminallerinde kurulurlar (Olalı ve Korzay, 1989: 42).

3.3.5.3 Liman Otelleri

Büyük liman şehirlerinde kurulan ve pek yaygın olmayan otel işletmeleridir (Şener, 2010: 25). Deniz kıyılarında olması, ticaret yapan insanların işini kolaylaştırmıştır.

Dünyada deniz ticaret hacminin yüksek olduğu liman şehirlerinde kurulmuş olan bu işletmelere en belirgin örneklere Marsilya, Liverpool, Venedik vb. liman şehirlerinde rastlamak mümkündür.

3.3.5.4 Karayolları-Kavşak Otelleri

Karayollarının kesiştikleri yerlerde kurulan ve otomobilli yolcularının yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini veren otellerdir. Bu tip işletmeler ağırlama hizmet işletmeleri içinde motel diye tanımlanmaktadır (Aktaş, 2002: 30). Yoğun karayollarının kavşak noktalarında kurulan ve ülkemizde de son yıllarda yaygınlaşan otel işletmeleridir (Şener, 2010: 23).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çalışmanın dördüncü bölümünde Türkiye’de otel işletmeleri; işletme belgeli oteller (bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller, beş yıldızlı oteller) ve işletme belgesiz (belediye belgeli) otel işletmeleri olarak sınıflandırılarak irdelenmiştir.

IV. TÜRKİYEDE OTEL İŞLETMELERİ

Türk otelciliğinin tarihinin hanlarla ve kervansaraylarla başladığını söylemek mümkündür. “İlk kervansaray, 1019-1020 yıllarında Rıbat-ı Mahi adıyla Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır.

Orhun Kitabeleri’nde (6.yy) “Moyanlık” denilen konaklamayerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık aslında Türklerin “hayır ve yardım yurdu” olarak kurdukları bir konaklama, geceleme tesisleridir. Moyanlık ile bugünkü “Otel” olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin ilkinin Türkler kurmuşlardır. Sonraları “kervansaray” adıyla anılan bu yerler Anadolu Selçuklular ve Osmanlılarca en mükemmel düzeye ulaşmıştır (Göksel, 1985: 50).

Anadolu Selçuklular döneminde 13. yy’ın ilk yarısında, Anadolu’nun kervanyollarında yapılmış olan kervansaraylar, çok önemli bir mimari özelliği yansıtmaktadır. Bugün bir kısmı harap, bir kısmı oldukça sağlam durumda bulunan kervansarayların sayısı yüzü aşmaktadır.

Yolların uğrak ve kavşak noktalarındaki kurulan kervansaraylar, seyahat eden insanların hayvanlarıyla birlikte konaklayabileceği, gerektiğinde hayvanlarının değiştirilebileceği, saldırılara ve olumsuz doğa şartlarına karşı mukavemetli, çoğunlukla su ve ormana yakın yerlerdir. Kervansaraylarda insanlar konaklar, hayvanlar barınır ve araçları onarılırdı (Şener, 2010: 9).

İnsanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik motiflerle yaptıkları seyahatlerde konaklama ihtiyaçlarına cevap vermek üzere Batı’da han, Doğu’da kervansaray olarak doğan konaklama tesisleri arasında işletme gayesi ve esprisi

bakımından önemli bir fark vardır. Batı’da hanlar, ticari bir amaçla açılıyor, işletiliyor, böylece gelişme olanağına sahip olabiliyordu. Doğu’da ise kervansaraylar *yabancıyı para karşılığında misafir etmenin ayıp olduğu esprisine* dayanıyordu.

Dünya çapında büyük ünü bulunan Türk kervansaraylarının hemen hepsi bir hayır teşebbüsü olarak yapılıyor, ticari nitelik taşıyorlardı. Bunlar adeta vakıf kurumu olarak tesis edilmişlerdi. Ticari bir amaca dayanmayan Doğu kervansarayları, bunları tesis eden vakıf sahibinin mali durumunun elverişli olduğu sürece fonksiyonlarını sürdürebilmiş, vakfi yapan kişinin mali durumunun elverişli olmadığı tarihten sonra bakımsız, pis, fonksiyonlarını yerine getiremeyen ilkel müesseseler olarak yıkılmaya terk edilmişlerdir. Bu nedenle Batı’da esasını hanların teşkil ettiği konaklama endüstrisi gelişme olanağına kavuşmuş, fakat Doğu’da ticari espriden uzak olan kervansaraylar gelişmemişlerdir (Olalı ve Korzay, 1989: 8-9).

İpek ve Baharat yollarının geçtiği bir coğrafi alanda yer alan Anadolu’nun bu konumu gereği, özünde ticari amaçlı seyahatleri kolaylaştırmak için kurulan kervansarayların işlevleri, Doğu ve Batı arasındaki ticaretin azalması ve başka yollara kayması dolayısıyla ağır ağır yok olmuştur. Bundan dolayı da kervansarayların kullanımı zamanla ortadan kalkmıştır. Osmanlıların Batı ülkeleri ile yakınlaşması ve diğer bazı nedenler dolayısıyla başka ülkelerle ilişkilerinin artış göstermeye başladığı dönem, 1839 yılında yürürlüğe giren Tazminat Fermanı’na dayanır. Gerek dış ülkelere siyasi ve ticari nedenlerle gelenlerin sayısında ortaya çıkan artışın yaşanması ve gerekse Orient Express’in İstanbul’a kadar süren seferlerine başlaması İstanbul’da otel ihtiyacını doğurmuştur. “Pera Palas Otel”nin 1872 yılında İstanbul’da işletmeye açılmasının ardından da yukarıda sözü edilen siyasi, ticari ve turizm ile ilgili amaçlar yatmaktadır (Kozak, Çakıcı ve diğerleri, 2008: 15- 16).

Modern anlamda ilk otel olan Pera Palas Otel 120 odalı ve 200 yataklıdır. Birçok ünlü Türk ve yabancı misafiri ağırlayan klasik bir mimari yapıya sahiptir. Bu otel 1974’ten bu yana İstanbul Otelcilik ve Turizm Ticaret A.Ş tarafından işletilmektedir. Pera Palas Otel ile 1914 yılında yapılan Tokatlayan Otel Avrupa’nın ve Ortadoğu’nun o dönem içinde en lüks otelleri olarak görülmektedir (Şener, 2010: 10).

Cumhuriyetin ilanını izleyen dönemlerde ağır ağır gelişmeye başlayan yerli ticaret burjuvazisinin konaklama gereksiniminin karşılanması amacıyla İstanbul'da Park Oteli'nin 1931 yılında hizmete girdiği görülmektedir. Benzer şekilde Türkiye'de Hilton Oteli'nin de 1955 yılında kurulmasının ardından da yurtdışı ilişkilerinin yoğunlaşması dolayısıyla ülkeye gelen yabancıların konaklama gereksinimlerinin karşılanması amacı yatmaktadır. Öte yandan Türkiye'nin 1952 yılında NATO üyeliğine kabul edilmesi ile birlikte Batı ile ilişkiler daha bir yoğunluk kazanmıştır. İşte bütün bu gelişmeler Türk hükümetinin 1950 yılında başlayan ve 1955'te Hilton'un İstanbul'da bir zincir otel işletmesi açmasına kadar uzanan gelişmeleri ortaya çıkarmıştır. Hilton'un zincirine Türkiye'de bir otel katılmasının Türk otelciliği açısından önemli sonuçları olmuştur. Öncelikle belirtmelidir ki Hilton, daha sonra başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak, nitelikli personel yetiştiren bir okul olmuştur.

1980'li yıllara kadar geçen sürede bir takım münferit otel yatırımlarının gerçekleştiği görülse de, Türkiye'de otelciliğin gerçek anlamda gelişmeye başladığı dönem, 1983 yılı sonrasına rastlamaktadır.

1983 yılında 60 bin dolayında olan turizm işletme belgeli yatak sayısı, şimdilerde 600 bini aşmış durumdadır. Son olarak vurgulanması gereken husus; Türk otelciliğinin talebe dayalı olarak gelişme gösterdiği'dir. Türkiye'ye gelen yabancıların konaklama talebi her dönemde Türk otelcilik sisteminin belli bir aşamaya geçmesini sağlayan bir unsur olmuştur. 1983-1990 yılları arasında otelcilik alanındaki gelişmelerin nedenleri çok farklıdır (http://www. googleusercontent.com/ Yıldız, 2010: 87).

2634 sayılı Turizm Teşvik yasasının 37. Maddesinin A bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığınca çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" 19. Maddesine göre oteller beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı ve tek yıldızlı olmak üzere 5 sınıfa ayrılmış ve dünya standartları düzeyine getirilmiştir (Aktaş, 2002: 32-33).

4.1 İŞLETME BELGELİ OTELLER

Turistlerin en fazla tercih ettikleri konaklama işletmeleri turistik otellerdir. Yıldız sistemine göre, sınıflandırmanın dışında kalan, dünyada da bazı örnekleri bulunan yedi yıldızlı oteller de ülkemizde son yıllarda hizmete girmiştir. Beş yıldızlı otellerin özelliklerinden çok fazlasına sahip olan bu oteller yönetmelik dışında “yedi yıldızlı otel” ifadesiyle anılmaktadır (MEB, 2006: 9). Turizm Bakanlığı, İşletmeler Genel Müdürlüğü “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğini” 21 Haziran 2005 yılında yeniden düzenleyerek kitapçık halinde uygulayıcıların hizmetine sunmuştur.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 19.maddesinde otel işletmesini tanımlamış ve 19. Maddesinde de şu şekilde bir sınıflandırma yapmıştır (Şener, 2007: 24).

1. Bir yıldızlı oteller,
2. İki yıldızlı oteller,
3. Üç yıldızlı oteller,
4. Dört yıldızlı oteller,
5. Beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmıştır.

Sınıflandırma çalışmaları ise ilgili yönetmeliğin 10-11. Maddesinde açıklanmıştır; “Sınıflandırma çalışmaları için Bakanlığa değerlendirme formları hazırlar. Tesisin fiziki nitelikleri, işletme, hizmet düzeyi, personelin niteliklerinin yer aldığı bu formlarda her değerlendirme faktörünün puanları belirlenir. Sınıfın tespitinde, heyet üyelerinin puanlamalarının ortalaması dikkate alınır. Heyet üyelerinin kararı bu raporla belirlenir. Üstün hizmet düzeyindeki işletmelere, sınıfın gerektirdiği fiziki niteliklerine bakılmaksızın gerektiğinde üst sınıf verilebileceği gibi nitelikleri düşük olanlara da alt sınıf verilebilir. İmar planları koşullarının uygun olması halinde, tür değişikliği yapılabilir (Şener, 2007: 25).

Sınıflandırma heyetlerince yapılacak değerlendirmeler sonucunda tesisin kendi türüne ilişkin öngörülen asgari ünvanın tutturulmaması halinde, tesise ait belgeler bakanlıkça iptal edilir. Sınıflandırma kararlarına belge sahibi veya ilgili Genel

Müdürlük, kararın tebliğinden itibaren 30 gün içerisinde itiraz edebilir. İtirazlar belgelendirme komisyonunca incelenir ve sonuçlandırılır.

4.1.1 Bir Yıldızlı Oteller

Bir yıldızlı oteller aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşımaktadır.

- En az 10 oda
- Resepsiyon ve lobiden oluşan kabul salonu
- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu
- 06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti
- Kat sayısı 3ten fazlaysa otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap
- Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti
- Oda sayısının en az %25'ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası
- Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
 - Yönetim odası,
 - Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
 - Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme

4.1.2 İki yıldızlı Oteller

Bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşır (MEB, 2006: 10).

- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemleri
- Odalarda saç kurutma makinesi
- Odalara içecek hizmet

- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap

4.1.3 Üç Yıldızlı Oteller

Üç yıldızlı otellerde, iki yıldızlı otellerde aranılan şartlarla birlikte bulunması gereken asgari nitelikler şunlardır (MEB, 2006: 11);

- İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi
- Odalarda televizyon
- Odaların %50 sinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi
- Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya en az 50 kişilik çok amaçlı salon
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti
- Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânı, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonu
- İlavebir yönetim odası

4.1.4 Dört Yıldızlı Oteller

Dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar (MEB, 2006: 11).

- Kabul holünde telefon kabinleri
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olmaması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü
- Odalarda ve genel mahallerde klima
- Odalarda minibar, kıymetli eşya kasası
- 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi
- Kuru temizleme ile terzi hizmeti
- Satış mağazası
- Çeşitli dillerde; sürekli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli
- Kapasitesi 100 kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin %50'sine hizmet veren birinci sınıf lokanta

- Sürekli doktor hizmeti ve revir müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi
- Personel sayısının en az %15i oranında konusunda eğitim almış personel
- İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az 5 yıl deneyim sahibi olması
- Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi

Ayrıca;

- En az 100 kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi
- Kapalı ve açık yüzme havuzları
- En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon
- Kafeterya ve snack bar
- En az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkânı veren ayrı bir salon
- Aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az 3 adedi
- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta ünitelerinden en az 3 adedi bulunmalıdır.

4.1.5 Beş Yıldızlı Oteller

Beş yıldızlı oteller, yerleşme durumu, yapı tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte asgari bazı nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir (MEB, 2006: 12- 13).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı - Teftiş Kurulu Başkanlığı; beş yıldızlı otel niteliği taşıyan otel işletmelerinin özelliğini şu şekilde yapmıştır:

“Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde

yirmibeşi konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüzyirmi odalı otellerdir.”

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü

- Odalarda, çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası

- Odalarda bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az 10 adet amblemli malzeme

- 6 odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari %5'i oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi.

- Dört yıldızlı otelde “ayrıca bulunması gereken özellikler” başlığıyla belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az 3 adedi.

- 24 saat oda servisi

- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde 24 saat görevli personel

- Odalarda uydu veya video yayınları ile oda sayısının %10'u oranında internet imkânının sağlanması.

- Bay veya bayan kuaförü

- Satış mağazaları

- Personel sayısının en az %25'i oranında konusunda eğitim almış personel.

- Ala'kart lokanta

- Resepsiyonda ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması.

- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon.

- Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde bu salonlardan en fazla 3 adedi 4 yıldızlı otelde ayrıca bulunması gereken özellikler başlığıyla belirtilen ünitelerden sayılır.

Tablo 11: Turizm Yatırım Belgeli ve Turizm İşletme Belgeli İşletmeler

OTELLER	Yatırım Belgeli İşletmeler		İşletme Belgeli İşletmeler	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
5*	71	44543	144	86292
4*	127	44882	275	81341
3*	282	42854	512	83147
2*	342	28699	647	55936
1*	76	3600	139	8313
MOTELLER	21	781	23	1800
Tatil Köyleri 1.Sınıf	42	27619	75	50259
Tatil Köyleri 2.Sınıf	24	11923	19	6692
Pansiyonlar	102	3281	115	3930
Kampingler	11	2852	8	2430
Dağ Evi (Oberj)	2	140	74	1153
TermalTurizmTesisleri	1	178		
Apart Oteller			60	6332
Özel Belgeli Oteller	25	1359	93	5610
Eğt. ve Uyg. Tesisleri	3	513	3	499
Turizm Kompleksleri	5	8929	2	891
Hostel				
TOPLAM	1138	222876	2124	396148

Kaynak: Yıldız, 2011: 87.

4.2 İŞLETME BELGESİZ (BELEDİYE BELGELİ) OTEL İŞLETMELERİ

Turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılır. Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır, fiyatlarını da aynı şekilde Belediyeler tespit eder. Bu otellerin sınıflandırılması genellikle şu şekilde olmaktadır. (Şener;2007: 23)

- Birinci sınıf oteller
- İkinci sınıf oteller
- Üçüncü sınıf oteller

Kültür ve Turizm Bakanlığı, konaklama işletmelerine yönetmelikte belirtilen şartlarda Turizm Yatırım Belgesi ve Turizm İşletme Belgesi verir. Turizm yatırım belgesi tesisin yapılmasıyla başlayan yatırım için, Turizm İşletme Belgesi ise yatırımın sona erip işletmesine geçilmesi sırasında belirli esaslara göre verilir. Ülkemizdeki turizm yatırım belgesi ve turizm işletme belgesi işletmelere ait veriler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Bu tip oteller “turizm işletme belgesi olmayan, sınıflandırılması ve kontrolleri belediyeler tarafından yapılan işletmelerdir. Oda fiyatları da belirlenen kriterlere uygun olarak belediye tarifesiyle saptanmıştır. Belediye Belgeli Oteller, İş yeri Açma ve Çalıştırma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik esaslarına göre şu şekilde sınıflandırılmıştır; Birinci Sınıf Otel, İkinci Sınıf Otel, Üçüncü Sınıf Otel ve Pansiyon.

Yönetmelikte bulunan “ İş yerinde aranacak genel şartlar”ın dışında, belediye belgeli bu işletmeler sınıflarına uygun farklı özelliklere sahiptir.

Turizm işletmesi olarak kabul edilmeyen bu işletmelerden en kalitelisi olan “Birinci Sınıf Otel” in özellikleri şunlardır (MEB, 2006: 8).

- Kalorifer veya klima tesisatı
- Sürekli sıcak su
- Bankolu bir müracaat yeri, telefon santrali ve vestiyer

- Otel santraline bağlı olmayan kabinli bir telefon
- Bekleme salonunda ve odalarda uydu yayını yapan televizyon ve bar sistemi
- Biri zemin katında olmak üzere en az 2 dinlenme salonu
- Dinlenme salonlarından birinde orkestra yeri, televizyon ve bar
- Otel, zemin hariç 3 kattan fazla ise asansör.
- Banyolu ve tuvaletli odalar (Odaların %20 si daire şeklinde)
- Birinci sınıf niteliğinde bay ve bayan berber salon, manikürcü, sağlık ve fen koşullarına uygun çamaşırhane ve ütü yeri
- En az 150 cm genişliğinde yaygın merdiven.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın dördüncü bölümünde; turizm sektöründe işletmeleri etkisi altına alacak kriz faktörleri irdelenerek krizin tanımı yapılmakta, krizin özellikleri belirlenerek krizin türleri ve işletmelerde krize neden olan etkenler ve sonuçları araştırılmaktadır

V. TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ

Dünyanın bir köşesinde yaşanan bir kriz, o bölgenin stratejik önemine göre öteki ucundaki ülkeyi de etkileyebilmektedir. 11 Eylül 2001’de yaşanan ve “global terör” olarak adlandırılan saldırıların tüm dünya ekonomisini olumsuz yönde etkilemesi buna en çarpıcı örnektir. Dolayısıyla artık krizlerin yerel, bölgesel ve ülkesel olmaktan çıkıp tüm dünyayı, herkesi ve her piyasayı dolaylı veya dolaysız etkileyebileceği gerçeği kabul edilmesi gereken bir gerçek olarak önümüzde durmaktadır (Ateş’den aktaran Akıncı, 2010: 39).

Ölçeğine ve kaynağına bağlı olarak, bir felaket ile kriz arasında ayırım yapmak mümkündür. Felaketler, dıştan ve geniş boyutta daha korkunç oluşurken, krizler içten tesir edilmiş ve kısmen kontrol edilebilir. Buna rağmen, her ikisi de birçok özellikleri paylaşmaktadırlar ve çok sıkı bir benzerlik söz konusudur ki, açık bir şekilde ayırmak 41her zaman mümkün değildir ve felaketler çoğu kez organizasyon için bir krizin gelişmesine neden olabilir (Herderson, 2003: 279).

Birer açık sistem olarak dinamik bir çevre içerisinde yaşamlarını sürdüren örgütlerin amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütleri ve yöneticileri sıkıntıya sokan, çok yönlü ve karmaşık bir özelliğe sahip kriz kavramı ve yönetimi hakkında araştırmacılar tarafından yapılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir.

5.1 KRİZİN TANIMI

Kriz kavramını açıklayabilmek için yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır (Akıncı, 2010).

Sosyal bilimlerin kapsamı içerisinde bulunan alanlarda da *kriz* ve *kriz yönetimi* kavramları üzerinde ortak bir tanım birliğine varılamadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kriz kavramının bünyesinde taşıdığı belirsizlik özelliğini taşımasıdır. Kriz, yönetim hatalarından kaynaklandığı gibi, bazen de yönetimin doğrudan bir hatası olmadan da üstelik çoğu zaman hiçbir uyarıda bulunmadan veya sinsi bir şekilde gelişerek ortaya çıkabilir. Farklı şekillerde ortaya çıkan kriz, bir taraf için tehdit unsuru iken, diğer bir taraf için fırsat sunabilmektedir. Bazen de kriz, her iki taraf için ya tehdit ya da fırsat unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Etimolojik olarak incelendiğinde, kriz sözcüğü, ayırt etme veya karar anlamına gelen Yunanca “krisis” sözcüğünden gelmektedir. Hukuki bağlam içerisinde terim, haklı ve haksız, teolojide kurtuluşu ve lanetlenmeyi birbirinden ayırmak için kullanıldı. Tıbbi terminolojide ise bu ifade, daha önce süreklilik arz eden bir gelişimdeki kesintiye işaret ediyordu. On altıncı yüzyılda klasik tıbbın ortaya çıkması ile birlikte kriz sözcüğü, günlük dilin bir parçası haline geldi. Kriz terimi, politika, toplum ve ekonominin her alanında kullanılır oldu (Glaeser’den aktaran Akıncı, 2010: 39).

Tarihsel kökenlerine inildiği zaman kriz kelimesi tıpla ve savaşla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hippokrates ve Thukydides krizi, *yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası* olarak kullanmışlardır. Savaşla ilgili bir kavram olarak krizin, stratejiyle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Söz konusu dönüm noktası kritik bir an olarak işlerin daha iyi ya da daha kötüye gittiği anı simgelemektedir (Batlaş ve Batlaş, 2002: 66).

Çince kriz, *fırsat* ve *tehdit* anlamına gelen iki sembolle *Wei-ji* ifade edilmektedir. Bu iki sembol; yani krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz çağrılar yüklemektedir. Görüldüğü gibi kriz, doğası gereği bünyesinde olumlu ve olumsuz özellikleri barındırabilmekte ve bu özelliklerden hangisinin baskın duruma geçeceği örgüt yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişmektedir (Pira ve Sohodo, 2004: 23). Bununla birlikte krizi ifade eden bu Çince sembol aynı zamanda

“tehlikeli bir fırsat” tanımını krize yüklemektedir (Ulmer ‘den aktaran Akıncı, 2010: 121). Oxford sözlüğü, krizi “daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” olarak tanımlamaktadır. Türkçe sözlüğünde ise, “sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım” şeklinde ifade edilmektedir. (Narbay’dan aktaran Akıncı, 2010: 89). Kriz yönetimi uzmanları, krizi farklı biçimlerde tanımlamaktadırlar. Bazı araştırmacılar krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak, krizi, tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz kalma durumu olarak tanımlarken, bazı araştırmacılar da beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği üzerinde durarak kriz kavramını açıklamaya çalışmışlardır. (Tutar, 2007: 14) Augustine’ye göre (2000: 11), krizi ele alırken krizin, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşıdığını dikkate almak gerekir. Küreselleşen dünya yapısında kriz kavramının da küreselleştiğini görülmektedir.

Tüz’e göre (2001: 3), kriz, genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz hale getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi ve değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir. Organizasyonlar için, kriz en çok sistemin istikrarına, temel varsayımların ve inançların sorgulanmasına, yüksek öncelikli hedeflere, örgütsel imaja, meşruiyete, karlılığa ve nihayetinde hayatta kalmaya yönelik temel bir tehdit unsurunu taşımaktadır (Ulmer vd., 2002: 361).

Dinçer’e göre (1998: 385), kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.

James ve Wooten’a göre örgütler, krizleri düzenleme konusunda hassastırlar. Her bir krizin farklı tip tehditleri söz konusu iken, krizi yönetmek için tek bir yöntem yoktur. Bu, bir kriz durumunu, şanssız ve tatsız bir iş sorunundan ayırt etme konusunda anlamaya yardımcı olur. Örneğin, görünüşte bir trenin raydan çıkması bir kriz gibi görünebilir. Bu bir kriz değildir. Trenin raydan çıkması, bir iş yapma riski ve şanssız bir sonuçtur. Sonuçta, trenin raydan çıkması yolcuların ve personelin ölümüne neden olduysa veya aşırı derecede toksit bir maddenin sızmasına neden olduysa, bu durum

bir sorundan bir krize dönüşümü ifade eder. Bir iş krizini, enine boyuna değerlendirmek için kriz şu şekilde tanımlanabilir: Aleni olur olmaz, negatif paydaş tepkilerine neden olursa ve böylece finansal durumu, itibarı, işletmenin veya bir kısmının hayatta kalmasını tehdit potansiyeli söz konusu ise, duygusal yönden heyecan yüklü bu durum, bir krizi ifade eder (Akıncı, 2010: 46).

Pira ve Sohodol'a göre (2004: 25), kriz, bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur (Akıncı, 2010: 42).

Krizin tanımlanması ve özelliklerinin iyi analiz edilmesi krizlerin öngörülmesi ve yönetilmesi için önemli bir gereksinimdir. Kriz deneyimi, üç temel faktörün özelliklerinin analiz edilmesiyle daha iyi anlaşılacaktır. Bunlar;

1. Krizin kendisi,
2. Krizi yaşayanlar
3. İşletmenin kriz yönetim mekanizmalarıdır (Kovoor-Misra vd., 2001).

Krizin genel özelliklerini. Bilmek ve anlamak; krizi yaşayanların niteliklerini ve işletmenin kriz yönetim sisteminin yapısı hakkında bizlere daha ayrıntılı bilgi verecektir (Okumuş,2011: 205).

5.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmayacaktır. Gerçekten örgütü ve/veya yöneticileri sıkıntıya sokan doğru ve tam bilginin toplanamaması, iletişim engellerinin bulunması, çalışanların beklentileri nedeniyle ortaya çıkan sorunlara kriz denilemez (Dinçer, 1998: 384).

Yetersiz derecede hazırlanan işletmeler ve yöneticileri, operasyonların hareket alanlarının değiştirilmesiyle oluşan zorluklara karşı tepki gösterme kabiliyetine sahip olamazlar. Kriz yöneticilerinin, krize ve bozulmaya eşlik eden örgütsel zayıflıklar,

refleksler, maliyeti yüksek eksik hazırlıklar ve hafıza kaybı gibi patolojik unsurları önlemek amacıyla eğitilmeleri gerekir. Modern krizler, alanların ötesinde kolektif yetenekleri de gerektirmektedir. Modern krizler, birleşik faktörlerin bir sonucudur.

Modern krizlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Boin ve Lagadec'den aktaran Akıncı, 2010: 42):

- Büyük etkilere sahiptir ve geniş bir nüfusu etkilemektedir.
- Yüksek ekonomik maliyetlere neden olur, klasik önlem yeteneklerine baskın çıkar.
- Eşi görülmemiş, kapsamlı ve birbiri ile ilintili sorunlara neden olur, yaşamsal kaynakları etkiler.
- Çok yönlü yansıtma olayı nedeniyle kartopu dinamiği etkisi yapar.
- Eski, uygulanmayan, zarar verici yöntemler gibi acil sistemler yanlış ize tepki gösterirler.
- Bu acil süreç içerisinde aşırı belirsizlik yok olmaz.
- Zaman içerisinde tehditler dönüşüme uğrar.
- Kümelenme söz konusu olur.
- Güvenilir örgütlerle, halkla, medyayla ve mağdurlarla önemli iletişim sorunları ortaya çıkar.
- Her türlü önemli risk söz konusu olabilir.

Genel olarak krizlerin özellikleri, kriz durumunun tahmin edilememesi ve örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasıdır. Ortaya çıkan problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunamaması ve karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da, krizin özellikleri arasındadır (Tutar'dan aktaran Akıncı, 2010: 46).

Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır. Krizin belirtilerini oluşturan bazı işletme sorunlarını; bozulan bilânçolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan fakat cevapsız kalan müşteri şikâyetleri, iadeler, sabit

sermaye çalışma sermayesi dengesi, düşen satışlar, azalan Pazar payı ve rakiplerin pazardaki yeni hamlelerini sayabiliriz (Tüz'den aktaran Akıncı, 2010: 46).

İşletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan her değişikliğin kriz olarak algılanmaması gerekir. Oluşan bu değişikliğin veya olayın kriz olarak nitelenebilmesi ve yaşanan olağan gerilimlerden ayrılabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Özden'den aktaran Akıncı, 2010: 49):

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir, acil ve ciddi bir müdahale gerektirir.
- Örgütün standart karar alma ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ani durumlar olmasıdır.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizler kritik ve örgütü tehdit edicidir. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilir.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise, ansızın ortaya çıkar.
- Krizler, örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli bir şekilde geliştirilebilir.
- İşletme sahipleri ve yöneticiler gerilim içindedir, örgütte korku ve panik egemendir.
- Kriz, mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir.

Her organizasyon için, satışlarının düştüğü, kilit elemanlarının çeşitli nedenlerle eksildiği gibi olaylar ve düzensizlik derecesinin arttığı zor zamanlar söz konusu olabilir. Fakat bunlar mutlak kriz nedenleri değildir. Krizler, organizasyonların tarihinde benzersiz anlardır. İşletmelere zarar veren ve tedirgin eden olaylar, içlerinde belirsizlik, sorun yaratıcı bir tehdit, bir sürpriz ve yanıt vermek için zaman baskısı olmaksızın krizin seviyesine ulaşamaz (Ulmer vd., 2007:6). Krize özgü özellikleri, belirsizlik, zamansızlık, tehdit ve fırsat olarak sayabiliriz.

5.2.1.Belirsizlik

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir (Batlaş'dan aktara Akıncı, Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Isparta, 2010: 58). Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir. Belirsizlik ortamında bir şeylerin yapılması gerekir, ama neyin neye göre yapılacağına karar vermek zordur. Bu kararsızlık duygusu, krizi daha da içinden çıkılmaz bir hale getirir. Sağduyulu davranmayı ve akılcı karar vermeyi gerektiren kriz zamanlarında belirsizlik nedeniyle hareketsiz kalmak, paniğe kapılmak ve karamsarlık içine düşmek, işleri içinden çıkılmaz bir hale getirir ve kaos oluşur. Bunun sonucunda da işler birbirine karışır, geçici de olsa düzen alt üst olur (Tutar'dan aktaran Akıncı, 2010: 65). Kriz, işletmeleri sisli bir ortamın içine sokmakta, bu nedenle de hem örgütün hem de çalışanların yönünün nereye doğru döneceğine ilişkin büyük bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Kriz, gerilim yaratan bir düzensizlik durumu oluşturmakta ve bu düzensizlik ortamı kriz öncesi ortaya çıkan belirtilerle başlayıp, dengenin yeniden sağlandığı döneme kadar örgüte hâkim olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 26).

Dinçer'e göre (1998: 384), kriz durumunda en çok boşluk yaratan, hatta örgüt yönetimini gerilim içine iten husus, olan veya olması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin *çok geç kalmadan* bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır. Kriz, belirsizlikle birlikte doğru orantılı olarak şiddetlenir, buna karşılık yönetim, değişimleri ve gelişmeleri takip etmede yetersizleşir. Olumsuz faktörlere dair tüm hazırlıkların tek özelliği, ihtimallere dayalı olmalarıdır. Teorik olarak muhtemel gelişmelerin sayısı ile bu yüzden yapılan büyük orandaki harcamalar, kısıtlamaları ve tedbirlerin yoğunlaştırılmasını gerektirir. Her türlü olumsuz olasılığa karşı hazırlık yapan ordu ve polis gibi organizasyonlar bile her gelişmeye hazırlıklı olamaz. Bu hazırlık, bir taraftan karmaşıklığa etki eden faktörlerin sayısı ve diğer taraftan bunların sürekli değişmesiyle ilişkilidir. Buna karşılık işletmelerin imkânları çok daha sınırlıdır, çünkü krizlere hazırlanmak ve krizlerle başa çıkmak hiçbir zaman işletme hedefi olarak görülmez (Glaeser'den aktaran Akıncı, 2010: 53). Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike ve ya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu

tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı kalmaktadır (Baran, A&G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü).

5.2.2. Zaman Baskısı

Belirsizlik ortamında oluşan zaman baskısı, örgüt üyeleri arasında gerilim yaratmaktadır (Ataman, 2001: 231).

Krizleri rutin durumlardan ayırt eden en önemli özelliklerden birisi, acil cevap verme zorunluluğudur. Hem cevap vermek hem de hızlı hareket etmek zorunludur. Bu açıdan kriz durumu, çabuk ve hızlı uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler olarak tanımlanabilir (Kupperman'den aktaran Akıncı, 2010: 58).

Glaeser'e göre (2005: 5), olumsuz bir gelişmenin ortaya çıkışını belirlemenin mümkün olmayışı, ön uyarı süresi ve mevcut reaksiyon süresi itibarıyla bir aciliyete işaret eder. Çünkü süreçler olarak ele alınan krizler, hareket imkânını giderek kısıtlar, bir 49karar alma ve eyleme geçme gereksinimi tetiklenir ki, bu da krizin içerisinde bulunan kişilerce zaman baskısı olarak algılanır. Zaman baskısının şiddeti, esas itibarıyla, karar süresi, kriz içerisinde bulunan kişilerin dış baskıya karşı bireysel hassasiyeti ve sorunun büyüklüğü olarak üç bileşene ayrılabilir. Pira ve Sohodol'a göre (2004: 26), zaman baskısı, mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farktır. Kriz anında, zaman baskısının çok yoğun hissedilmesi, çabuk karar verme ve çabuk uygulama zorunluluğunun bulunması nedeniyle yöneticilerin çok ayrıntılı inceleme ve araştırmalar yapmak ya da uzun soluklu toplantılar düzenlemek gibi şansları bulunmamaktadır. Örgüt yöneticileri, kriz dönemlerinde birçok önemli görevi çok kısa süre içerisinde yerine getirmek zorunda kalmaktadır.

Yapılan bir çalışmada endüstriyel toplumlardaki insanların çoğunun zaman baskısını üzerlerinde hissettiği ancak asıl sorunun "ne kadar zamanımız olduğu değil onu nasıl kullandığımız olduğu" üzerinde durulmaktadır (Robinson & Godbey'den aktaran Özdemir, 2006: 110).

Durum böyle olunca zamanın yönetilmesi ve ondan daha çok yararlanılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Kişiler için yaşamın en büyük lükslerinden birini tatmak yani düşünebilmek, dinlenebilmek, iş yapabilmek ve eğlenebilmek için bol vakte sahip

olmanın tek yolu zamanın etkin bir şekilde yönetilmesinden geçmektedir. Diğer yandan zamanın faydasının insanların onu iyi kullanabilmesine bağlı olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. İnsanların pek çoğu zamanın kendisine yetmediğinden yakınıdır. Oysa insan akli ve nefesine söz geçirerek, zamanı ve hayatı kontrol edebilecek güçtedir (Özdemir, 2006: 110) .

5.2.3. Tehdit

Richardson'a göre (1994: 60), kriz, işletmelerin stratejik amaçlarını tehdit eden durumlardır. Buna göre, işletmenin, içinde bulunduğu durumu kriz olarak nitelendirebilmesi için, stratejik amaç ve hedeflerinin tehdit altında olması gerekir (Akıncı,2010: 60).

Ataman'a göre (2001: 231), kriz, işletmelerin amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile baş başa bırakmaktadır. Tehdit, var olan durum ile arzulanan üst düzey hedefler arasındaki farklılık (olası kayıp) olarak algılanmaktadır. Kriz, örgütlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel direklerini tehdit altına almaktadır. Tehdidin ciddiliği kriz türlerine, krizin oluşumuna, örgütün durumuna ve ilgili hedef kitlelerin gelişen olaylara verdikleri tepkilere göre farklılık gösterebilmekte ve bu ciddilik genellikle krizin sonuçlarını, gelişimin ve alınması gereken tedbirlere ilişkin çözüm yollarını belirleyen önemli bir etken olmaktadır (Pira ve Sohodol'den aktaran Özdemir, 2004: 26).

Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.” Nedeni ne olursa olsun kriz, çalışanlar üzerinde zihinsel yorgunlukla birlikte verimsizlik ve korku yaratmaktadır. Kriz ortamında çalışanlar bir sorundan diğerine koşup çözüm yöntemi ararken ya da sorunları bastırmaya çalışırken gün içinde gerçekleştirmeleri gereken öncelikler üzerinde yoğunlaşmamakta ve üzerlerinde zamanın yoğun baskısını hissetmektedirler (Akatay'dan aktaran Özdemir, 2006: 102). Dolayısıyla krizle birlikte işletmelerde görülen kaos ortamı çalışanların zamanlarını etkin kullanmasını engellemektedir (Özdemir, 2006: 86).

Günümüz iş dünyasında işletmeler, küreselleşmenin, rekabetin, iletişim teknolojilerindeki nefes kesen hızdaki gelişmelerin yaşandığı bir dünyada faaliyet göstermektedir. Bu değişimler içerisinde en önemlilerinden biri olarak gösterilen küreselleşmedir.. Küresel bir dünyada, işletmelerin ulusal sınırlar içerisine kapanarak yaşamlarını sürdürmeleri çok zordur. Bu yüzden küresel faaliyetlere katılmayı işletmeler ciddi bir şekilde ele almak zorundadırlar. İşletmeleri küreselleşme süreçlerinde çeşitli fırsat ve tehdit beklemektedir (Yeşil, 2010 54).

5.2.4. Sürpriz

Sürpriz, örgütü rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir. Karar vericilerin krizi algılamadaki yetersizlikleri sürpriz niteliğini artırabilir. Ancak genelde sürpriz, çevreyi değerlendirme, bilgi toplama, işleme, yayma ve raporlama sistemindeki hataların sonucudur (Pira ve Sohodo, 2004: 26).

Krize neden olan sürprizler, çoğu zaman örgütlere tehlikeli fırsatlar da sunar. Bir örgütü tehdit eden sürpriz, diğer bir örgüt için bir fırsat sunabilir. Bu fırsatı örgütün hedefleri doğrultusunda fırsata dönüştürmek için yönetimin yetenekleri doğrultusunda doğru kararlar vermesi gerekir. Portföyünü çeşitlendirerek farklı alanlara yatırım yapan örgütler, ortaya çıkan sürprizlerden daha az etkilendikleri gibi aynı zamanda fırsatları da değerlendirebilirler. Hem ithalat hem de ihracat alanında faaliyet gösteren bir örgüt, ani bir devalüasyon karşısında ithalat gelirleri azalırken, kendi ülkesinin para birimi karşısında yabancı para biriminin değer kazanması nedeniyle ihracat gelirlerini artırabilir ve rekabet etme fırsatını elde edebilir. Yüksek düzeyde nakitte kalan örgütler, kriz nedeniyle zora düşen diğer örgütleri normal değerlerinin çok altında bir maliyetle satın alarak büyüyebilir ve pazar payını artırabilir. Doğal afetler, iç veya dış çevreden kaynaklanan beklenmedik facialar gibi olaylar nedeniyle ortaya çıkan sürprizler, şaşırtıcı bir yoğunluk kazanarak, kriz seviyesine ulaşabilir ve örgütün yaşamını, amaçlarını ve insan kaynaklarını tehdit edebilir.

Sürekli olarak üretim yapmak zorunda olan, müşteri talebi ile ilerleyen ancak sürpriz gelişmelere de ayak uydurmak durumunda kalan işletmelerde, planlama fonksiyonu kritik önem arz etmektedir (Akçok, 2010: 54).

İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerde karşılaşılabilecekleri kriz, en kapsamlı bir şekilde, *beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu* olarak tanımlanmaktadır (Dinçer'den aktaran Özdevecioğlu, 2002: 39). İşletme krizleri, işletmelerde hayatı tehdit edici sürpriz bir gelişme olduğu ve işletmenin gerekli cevabı veremediği durumlarda, bunun maliyetinin yüksek olacağı durumları ifade etmektedir (Dutton'dan aktaran Özdevecioğlu, 2002: 39). Daha kapsamlı bir başka tanımda ise kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile başbaşa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir.

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

5.3. KRİZİN TÜRLERİ

Yöneticilerin krizi yönetmek ve kriz planı hazırlamak için her şeyden önce krizin türlerini iyi bilmeleri gerekir. Çünkü her kriz türüne karşı uygulanacak yöntemler farklılık arz etmektedir. Kriz türleri konusunda çeşitli araştırmacıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

Glaeser'e göre (2005: 9), krizler bir gelişim sürecinden geçmektedir. Bu, kriz sürecinin aşamalı olarak alt bölümlere ayrılmasına yol açar. Kural olarak krizi; potansiyel, gizli ve akut olarak üç aşamaya ayırmak mümkündür. Potansiyel krizler, krizlerin sadece farazi bir yapıya sahip olduğu aşamayı belirtir. Bu krizler aslında ne araştırılabilir ne de mevcut durumdadır. Gizli krizler, krizin patlak verdiği, ancak şirketin elinde bulunan normal nicelik belirleyici araçlarla ortaya çıkarılamamış

olduğu aşamayı tanımlar. Bu aşamada karşı tedbirler, henüz dikkate değer kısıtlamaları içermemektedir. Akut kriz aşaması ise, krizin yıkıcı etkilerinin hissedildiği ve işletmenin bunlarla başa çıkmaya çalıştığı dönemdir. Akut kriz aşamasındaki belirgin semptomlar, kural olarak bir işletme içindeki krizin göstergesi olarak kabul edilir.

Gundel'e göre (2005: 110), sınıflandırma kriterleri ile felaketler ve krizler birbirlerinden ayırt edilebilir. Bu şekilde, ne tür bir krizle karşı karşıya olunduğu ve uygun önlemler alınması gerektiğini kabaca tahmin edebilmek için, kriz türleri dörde ayrılabilir. Bunlar;

- Geleneksel krizler: Bu tür krizler tahmin edilebilir ve etki olasılıkları herkesçe bilinir. Mühendislik araştırmalarıyla çoğu kez kolaylıkla öngörülebilir ve müdahale edilebilir riskler olarak, böyle olayların çoğunluğu ağırlıklı olarak teknolojik sistemlerdeki felaketler olarak yer almaktadır. Geleneksel kriz tarafından tehdit edilen organizasyonlar için önleme planları ve test çalışmaları ile karşı önlem sağlanabilir.

- Beklenmedik (ani) krizler: Etkiye duyarlı fakat tahmin edilemeyen krizler, geleneksel krizlere nazaran daha seyreklerdir. Bununla beraber, etki olasılığından dolayı tehdit edicidir, ayrıca kurtarma ekiplerinin hazırlık eksiklikleri daha çok kaygı yaratmaktadır. 2000 yılında Avusturya'da Kaprun'daki tünelde itfaiye aracı eksikliği söz konusu olacağı için yangınadayanıklı inşa edilen kablolu tren, tünelin içerisinde tamamen yandı ve 151 kişi beklenmeyen kriz nedeniyle öldü. Burada, inşaat mühendisleri büyük bir yangın olasılığını öngörememesi yangına ve ölümlere neden oldu.

- İnatçı krizler: Bu tür krizler yeterli derecede öngörülebilir, fakat sistemle ilgili nedenlerden dolayı müdahale etmek çoğu kez mümkün değildir. İnatçı krizler, tepki vermeyi zorlaştırmakta, hazırlıklı olmayı güçleştirmekte veya krizi kuşatma konusunda ilgi anlaşmazlıklarına neden olmakta, proaktif önlem almaları geciktirmektedir. Örneğin, uygun olmayan bölgelerde kurulan nükleer elektrik santrallerinin çevreye ve topluma verdiği zararlar inatçı krizlere örnek olarak verilebilir.

- Esas krizler: Ne tahmin edilebilen ne de krize karşı hassas olduğundan dolayı krizlerin en tehlikeli türüdür. Ne tür bir tepki verileceği bilinmez ve yeterli değildir. Esas krizler, anlamının ötesinde şaşırtıcı görünebilir ve hazırlıklı olunarak başarılamaz. Konvansiyonel ve beklenmedik felaketler, yer ve zaman bağlamında izole olmuş bir olay olarak yer alırken, esas afetler çoğu kez hızla başlar ve zaman zaman uzun bir süre devam eder. Kriz türlerinin, en basit ve mümkün olduğunca en yararlı bir şekilde ayırt edilmesi için; krizler, kasıtlı olarak yaratılan krizler ve kasıtlı olmayan doğal ve/veya kontrol edilemeyen faktörlerin neden olduğu krizler olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Kasıtlı krizler, bir organizasyona zarar vermek için tasarlanmış kasıtlı eylemlerle başlatılan krizler olarak tanımlanmakta ve yedi genel kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar:

- Terörizm
- Sabotaj
- İşyeri şiddeti
- Verimsiz (kötü) işgören ilişkileri
- Verimsiz (kötü) risk yönetimi
- Düşmanca yönetimi ele geçirme, kontrol etme
- Etik olmayan liderlik

Kasıtlı olmayan krizler ise, herhangi bir bireyin veya grubun kasıtlı eylemi olmaksızın beklenmedik ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir. Bu tür krizler beş genel kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar:

- Doğal afetler
- Salgın hastalıklar
- Beklenmedik teknik etkileşimler
- Ürün hataları
- Ekonomide daralma ve düşüşler

Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM), krizleri genel anlamda dört kategoride ele almaktadır. Bunlar: (ICM: 2008)

- Doğal afetler (fırtına, deprem ve volkanik faaliyetler vs.)

- Mekanik problemler (boruların kopması, metal yorgunluğu vs.)
- İnsan hataları (yanlış vananın açılması, yanlış iletişim vs.)
- Yönetimsel kararlar/kararsızlıklar (sorun önemli değildir, kimse öğrenmeyecek yaklaşımı) olarak tanımlanmaktadır.

ICM, krizlerin çoğunun yönetimin sorunlar hakkında verilen bilgileri dikkate almaması veya gelişen sorunun önemini fark edememesi sonucunda büyüdüğünü belirtmektedir. Krize neden olan olaylar genellikle uyarı zamanına bağlı olarak ortaya çıkış biçimlerine göre iki şekilde oluşmaktadır. Bunlar; (ICM, 2008) ani krizler ve içten içe devam eden krizler olarak tanımlanmaktadır.

5.4. KRİZİN KAYNAKLARI

Krizler, ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. (Sosyal, 1994: 8) Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler, işletme dışı faktörler ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir (Milburn vd.'den aktaran Akıncı, 1983:1149).

Callahan'a göre (1998: 32), krizleri yaratan ve krizlere kaynaklık eden çok sayıda faktörden bahsetmek mümkündür (Akıncı, 2010: 62).

Yapılan araştırmalarda krizin örgütlerde insan hatalarından, değişim takip edememekten, teknolojik yetersizlikten, organizasyon bozukluklarından, elverişsiz örgütsel iklim ve kültürden, başarısızlığın ve yetersizliğin kanıksanması gibi zihinsel yapıdan kaynaklanabileceği ortaya konulmuştur (Tutar, 2007: 23). Bunların dışında makro düzeyde ülkede yaşanan siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuki sorunlar da mikro düzeyde işletme krizlerine neden olabilmektedir (Dinçer, 1992: 276). Genel olarak değerlendirildiğinde, krize kaynaklık eden etmenler, üç grup halinde değerlendirilebilir. Bunlar; dış çevre faktörleri, iç çevre faktörleri ve son olarak iç-dış çevre faktörlerinin etkileşimidir (Akıncı, 2010: 70).

Örgütler her zaman üreten, verimli ve etkin yapılar olmayabilmektedir. Sağlıklı örgütler ise açık ve verimli yollarla iletişim kuran, büyüyen ve gelişen başarılı işletmelerdir. Fakat bugün birçok insan, faal olarak işlevsiz, asabiyetin veya yalanlamaların hâkim olduğu, tekrar eden çatışmaların istisnadan çok kural haline geldiği örgütlerde çalışmaktadır. Kural ve yapılar saplantı halinde bağlı olan bu örgütler, kontrol ve düzenlemelere mecburdur, işe ve hâkimiyet duygularına düşkündür. Dolayısıyla bu örgütlerde tecrübe ve deneyimlere çok fazla düşkün hale gelmekte, işler soru sorulmadan, yapılaştırıldığı şekliyle gerçek ve doğru olarak kabul edilmekte ve buna rağmen örgütte hayat her zamanki gibi devam edebilmektedir (Kersten'den aktaran Akıncı, 2005: 546). Oysaki örgütlerin alışılmış, süregelen yapılarla hayatta kalmaya devam etmeleri, içinde bulunduğumuz değişim çağında oldukça zordur. Esneklikten uzak, kuralcı örgüt yapıları başarısızlıklara hatta çeşitli krizlere yol açabilmektedir (Zeciuviene'den aktaran Akıncı, 2003:106).

Krizler, günümüz iş dünyasının kaçınılmaz parçası olarak, düzenli örgüt süreçlerinden ayrı tutulmaması gereken bir süreç haline gelmiştir. Son birkaç yıldır dünya çapında örgütlerde yıkıcı krizlerin sayısında önemli artışlar olmuştur. Günümüz örgütlerinde potansiyel krizlerin artma olasılığı, ekonomiler arasında örgütlerin birbirine bağımlı hale gelmesinden dolayı her zamankinden daha fazladır (Elsubbaugh ve diğerleri'den aktaran Akıncı, 2004:112).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerin teknolojik olarak gelişmelerinin, karmaşık ve birbirine bağımlı teknoloji kullanmalarının örgütlerde kriz tehdidini artırdığı belirlenmiştir (Özdevecioğlu, 2002: 94).

Genel anlamı ile kriz, “Normal düzeni bozan, toplum için olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı bulunan fiziksel, sosyal, ekonomik ve politik olayların ortaya çıkması halini ifade eder”. Normal sistemi ve toplumun değerlerini önemli ölçüde tehdit eder, zaman baskısı ve stres altında kararlar almayı gerektiren durumları kapsamaktadır (Jica, 2008).

Günümüz dünyası gittikçe birbirine daha bağımlı ve bağlı hale gelmektedir. Bu nedenle, dünyanın bir bölümündeki küçük çaplı krizler dünyanın diğer bölümlerinde önemli bir etki yaratabilmektedir. İşletmelerde belirsizlik, riski; risk ise krizi

yaratmaktadır. Turizmde kriz, bir ülke turizm sektörünün ya da bazı işletmelerin, kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyo-ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar veya yönetim hatalarıyla büyük zararlara uğramasını, hatta iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmasını ve bu sorunları çözmede yeni bir organizasyon yapışmm arayışı içine girmesi durumu olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise, bu zararlardan en düşük kayıpla kurtulmayı sağlayacak doğru politikalar ve alınacak doğru önlemler ile geçirilecek süreci ifade eder. Kriz dönemlerinde yöneticiler çok hızlı karar vermek zorundadır. Karar vermeyi zorlaştıran en önemli etken bilgi eksikliği yani belirsizliktir (Aymanıuy, 2001: 37).

İşletme yönetiminde kriz, en basit şekliyle, tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği olarak tanımlanmaktadır. Yunancada “karar” anlamına gelen “kriz” olgusu “bir kuruluşun bütününü bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay” olarak tanımlanıyor (TÜROFED, 2010: 41).

1997 yılında Asya Krizi ile başlayan ve daha sonra Rusya Federasyonu ve Güney Amerika' yi etkisi altına alan küresel kriz, uluslararası turizm hareketlerinde yavaşlamaya neden olmuştur. Yine AB ülkeleri arasında seyahatler kolaylaşırken, İspanya ve Yunanistan' da tur fiyatlarının ucuzlaması Türkiye' ye olan talepte bir daralmaya neden olmuştur (Fransa' da Dünya Futbol Kupası, Portekiz' de Expo'98 gibi faaliyetler Avrupa çıkışlı seyahatlerde yavaşlamaya neden olmuştur). Bir başka taraftan, Türkiye' nin yer aldığı coğrafyada süreklilik arz eden politik gerginlikler de talep daralmasına neden olmaktadır. Doğu ve Güneydoğu sınırlarımızda ABD-İran - ABD-Irak gerginliği ve Ege' deki Türk-Yunan, Akdeniz' deki Kıbrıs Rum Kesimi'ndeki S-300 füzeleri nedeniyle yaratılan gerginlikler de bölgede güvenliğin olmadığı imajını yaygınlaştırmıştır. Yine 1998 yılında AB' ne üyelik konusunda Almanya ile yaşanan gerginlikler, İtalya ve Türkiye arasında yaşanan siyasi gerginlik talebi olumsuz yönde etkilemiştir (Uygun,1999: 38.).

5.5 KRİZİN ANALİZİ

Örgütsel gelişme, örgütleri oluşturan unsurların (fiziki, mali ve beşeri) karşılıklı etkileşiminin, uyumunun ve etkinliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı gibi, örgütsel krizler de, bu unsurların tümünün karşılıklı ve bağımlı etkileşiminin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle; krizlerin analiz edilmesinde örgütü oluşturan tüm unsurların aynı anda ve bir arada göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü krizlerin hemen hemen her türü insan, teknoloji ve örgütün diğer unsurları arasındaki etkileşimin eş zamanlı olarak bozulmasına sebep olmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Birçok yazar, örgütlerdeki sorunların kriz kabul edilip edilmeyeceği üzerine çok sayıda ölçüt oluşturmaktadır. Sözgelimi, kriz kavramının ilk araştırmacılarından biri olarak kabul edilen Hermann kriz ölçütlerini 3 ana madde altında toplamaktadır.

Bunlar;

1. İşletmenin bir ya da daha fazla amacının gerçekleşemeyecek biçimde yüksek risk ya da tehdit altında bulunması,
2. Konuyla ilgili kararların hızlı bir biçimde alınmasının gerekmesi (kısıtlı zaman),
3. Sorun ya da sorunların birdenbire ortaya çıkması olarak sınıflandırmaktadır.

Diğer yandan işletmelerde yaşanan sorun ya da sorunların tümü kriz olarak kabul edilmemektedir. Kriz ve kriz yönetimi kavramlarının tam ve net olarak anlaşılması bu açıdan önem kazanmaktadır, işletmeler açısından olağan ve günlük sorunların hepsi kriz olarak adlandırılmamaktadır. Bu nedenle; özellikle üst yönetim kademesinin ya da işletmelerdeki kriz yönetimi birimlerinin, kriz analizlerini ve ölçütlerini net olarak bilmesi gerekmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Günümüzde turizm, olumsuz gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Gerek içsel, gerekse dışsal nedenler olsun gelişen olumsuz koşullar turizmde kriz kavramını geliştirmiştir. Turizm krizi ile ilgili yapılmış pek çok tanım bulunmakta olup şöyle bir tanımda yapmak mümkündür. Turizm krizi (turizmde kriz); Turizm sektörünün olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistlerin ve diğer

unsurların olumsuz düşünce içine girmelerine ve sonuç olarak o bölgeye talebin azalması, turist sayısı ve gelirinde azalmaya ve işletmelerin faaliyetlerinin devam edememesine yol açan durum diye tanımlamak mümkündür (Aydın, 2010: 45).

Krizler yerel, ulusal, küresel boyutta olabilir veya boyutları zamanla değişebilir. Turizm sektörünün ülke ekonomisi içindeki yerinin iyi görülmesi, yarattığı katma değer, istihdama katkısı, döviz girdisi sağlaması vb. gibi olumlu etkilerinin iyi değerlendirilmesigerekir. Bu kadar önemli bir sektörde ortaya çıkacak bir krizin doğru algılanması ve doğruyorulanması çok önemlidir. Özellikle küresel krizlerin yeni fırsatlar yaratabileceği de unutulmamalıdır (Aydın, 2013: 45).

5.6 İŞLETMELERDE KRİZE NEDEN OLAN ETKENLER VE SONUÇLARI

Krizler birçok unsura bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Kriz tehdidi, ekonomik bir dönüşüm gerçekleştiğinde meydana gelebilir. Rakiplerin yeni stratejileri belirlediğinde değişen çevrede gelişmiş kaynak ve teknolojilerin sağlanmasından sonra örgütler likiditelerini kaybedebilmektedir. Likiditesini kaybeden örgütler ise çok hızlı bir şekilde iflasa gidebilir. Eski stratejilerin, büyük ölçüde ve hızlı bir şekilde yenileriyle diğer bir ifadeyle dışarıdaki değişimin talepleriyle değiştirilmesine engel olan atalet halindeki yöneticiler de krizin hız kazanmasına sebep olabilmektedir (Zeciuviene'den aktaran Şen, 2011: 61).

Krizlerin üç temel evrede geliştiği görülmektedir. Bu evreler analiz edildiğinde her birinde stratejik düşünme ve davranma noksanlığının bulunduğu görülmektedir. İlk *kriz yönetimi* evresidir. Bu evre, riskler fazla artmadan bunların tanımlanması, önlenmesi ve yanıtlanması amacıyla yöneticilerin kullandığı stratejilerle ilgilidir. İkinci evre, *işlevsel krizler*dir. Burada kriz zaten başlamıştır ve yöneticiler krizin meydana getirebileceği hasarı en aza indirmek için adım atmalıdır. Bu durum, medya ve paydaşların bağlılığı kadar etkin takım yönetimi süreçlerini de gerektirmektedir. Son evre *meşrulaşma krizi* olarak ifade edilebilir. Bu evre, kötü sonuçlanan bir olay veya dönüşüm problemi durumunda meşruluklarını kaybeden örgütlerin bunu yeniden elde etmelerini sağlayacak stratejileri nasıl geliştirdikleriyle ilgilidir. Bu üç evrenin her biri, kriz yönetimi için tamamen farklı tutumlar gerektirmektedir. Etkin olabilmek için her aşamada takınılan tutumun birbiri ile bağlantılı olması gerekmektedir. Örgütler genellikle kriz yönetim süreçlerini bütüncül yani stratejik bir açıdan görmekten çok bu üç kriz evresinin unsurlarına odaklandıklarından dolayı problem yaşamaktadır (Smith'den aktaran Şen, 2011: 61).

Literatürde krizle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları;

Genel olarak kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durum olarak belirlenebilir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 51-58). Başka bir ifadeyle kriz; şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir.

Başlangıçta örgüt için krizin, imaj sorunu olarak ortaya çıkacağını ifade eden bir başka tanımda krizler, örgütün imajının olumsuz etkilenme tehlikesi olan olaylar olarak değerlendirilmektedir (Akdağ ve Taşdemir'den aktaran Şen, 2011: 56).

Kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer'den aktaran Şen, 2011: 58). Aykaç'ın tanımına göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Aykaç'dan aktaran Şen, 2011: 57).

Kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürememe tehlikesi ile karşı karşıya bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Ataman, 2001:231).

Krizler genellikle doğal afetler, terörist saldırılar gibi işletme dışı etkenlerden kaynaklanan ve işletme yöneticilerinin görmezliğinden, aymazlığından ve vurdumduymazlığından kaynaklanan krizler olarak iki temel kategoride ele alınabilirler (Kadıbeşegil, 2002: 62). Bununla birlikte, yöneticilerin neden olduğu krizler, birinci tür etkenlerden kaynaklanan krizlerden daha olumsuzdurlar. Çünkü doğal afetlerin kontrol edilmesi zor olmasına karşın, yöneticilerin neden olduğu krizler, önlenbilir türden krizlerdir (Pearson ve Mitroff'den aktaran Şen, 2011: 61).

İşletmeler, faaliyet konularına bağlı olarak da krizlere maruz kalabilirler. Örneğin, havacılık, gemi taşımacılığı, nükleer enerji üretimi ve dağıtımı ile ilgilenen ve yüksek teknolojiden yararlanan işletmelerde, güvenlik önlemlerinin yetersizliği, moral düşüklüğü, hastane, itfaiye vb. destek hizmetlerin yetersizliği gibi nedenlerle ölüm, yaralanma ve çevre kirliliği gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecek krizler ortaya çıkabilmektedir (Kovoor-Misra vd'den aktaran Şen, 2011: 61).

İşletmeler, optimal büyüklükten uzaklaştıklarında, aşırı merkeziyetçi hale geldiklerinde, etkin bir önderlikten yoksun kaldıklarında, finansal kaynaklarını yanlış yönettiklerinde, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamadıklarında ya da benzer nitelikteki tamamen örgüt içi hatalardan ötürü krizlere maruz kalabilecekleri gibi (Aktan, 2003), doğal afetler, ülke ekonomisindeki büyük çaplı dönüşümler, yasal değişiklikler, teknolojik ve kültürel değişimler gibi işletme dışı nedenlerden ötürü de krizlere maruz kalabilirler (Tüz, 2001:243).

İşletmeler, “büyüme/kalkınma” krizleri adı verilen, yaşam döngülerine bağlı krizlere de maruz kalabilirler. Önemli miktarda kaynak kullanımı gerektiren ve risk içeren “kuruluş”; istikrara ulaşma ve iç bütünlüğü yakalama çabalarının yoğunlaştığı “gençlik” ve sistemden kaynaklanan bir takım iç dengesizliklerin ortaya çıktığı “büyüme” evreleri, potansiyel kriz dönemleri ve türleri olarak değerlendirilebilirler. İşletmeler, eriştikleri her bir yaşam evresinde, iç ve dış çevreden gelen farklı (ve bazen çelişen) istemleri karşılamada zorlanarak krize girebilirler. Önderin ölümü; işveren ile işgörenler arasındaki anlaşmazlıkların grev, sabotaj ve yöneticilerin kaçırılması gibi olaylara dönüşmesi; terörizm; cinsel taciz; rüşvet vb. uygulamaların yol açtığı krizler, işletmelerin kuruluş, gençlik ve büyüme evlerinde karşılaşılan krizlerdendir (Kovoor-Misra vd’ dan aktaran Şen, 2011: 65).

Örgütsel yapının, teknoloji - insan ilişkileri temelinde nasıl düzenlendiği; örgüt içinde düzenli denetleme ve bakım politikaları, denetçilere ve bakım işini yürütenlere karşı davranış biçimleri gözden geçirilmemelidir.

Whitney (1995), bir konuyu krize dönüştüren sekiz faktörün bulunduğunu belirtmektedir:

- Sürprizler,
- Yetersiz bilgi
- Olayların akışındaki hız
- Durumu denetleme gücünü kaybetme,
- Medya tarafından yoğun baskı altında kalma
- Paranoya
- Panik

- Kısa dönemli ve geçici çözümler uygulama

Türkiye’de 1980 öncesi dönemde yaşanan krizler (bu dönemde henüz liberalleşme tam olarak sağlanamadığı için) küresel etkilerden uzak olarak değerlendirilebilirse de, 1994 ve 1997’de yaşanan krizlerin küresel kaynaklı finansal krizler olduğu bir gerçektir (Akdiş, 2000:141, Karabulut, 2002:166).

1994 krizine, yüksek reel faiz, düşük kur avantajını kullanmak isteyen uluslararası sıcak paranın ani çıkışı yol açmışken; 1997 ve 2001 krizlerine Asya ve Rusya’da görülen finansal dalgalanmalar neden olmuştur. Bu krizler, ülkemizden önemli miktarda sıcak para çıkışına; borsada, faizde ve döviz piyasalarında panik yaşanmasına ve reel piyasadaki şokların büyümesine neden olmuştur (Akdiş, 2000: 141; Karabulut, 2002:166).

İşletmeler açısından incelendiğinde, kriz durumlarının oluşmasına neden olan çok sayıda ve birbirinden farklı etkenin bulunduğu görülmektedir. Bu etkenler, kaynaklarına göre iki kategoride incelenmektedir. Bunlar; işletme içi (içsel) etkenler ve işletme dışı (dışsal) etkenler olarak adlandırmaktadır.

Kriz durumları bazen doğrudan işletme ile ilgili (içsel) etkenlerden kaynaklandığı gibi, bazen de işletmelerin, etki ve kontrollerinin sınırlandığı işletme dışı (dışsal) etkenlerden kaynaklanmaktadır. Aralarındaki temel fark, dışsal etkenlerin etkisiyle oluşan kriz durumlarında, işletmenin olaya müdahale etme gücünün, içsel etkenlerle birlikte gelişen kriz durumlarına göre daha düşük düzeyde olması olarak özetlenmektedir. Hatta kimi dışsal etkenlerin, işletme tarafından öngörülmesi ya da önlenmesinin mümkün olmadığı da kabul edilmektedir. (TÜROFED, 2010: 41)

5.6.1 Dış Faktörler

İşletmenin dışında oluşan ve denetlenemeyen değişimlerdir. Toplumda çok hızlı bir değişim varsa belirsizlik artacak ve bu belirsizlikle birlikte karar verme sürecinde aksama ve kriz durumu ortaya çıkacaktır. Dış Faktörler arasında doğal afetler, ülke ekonomisindeki belirsizlik veya ani değişimler, bilimsel ve teknolojik yenilikler, yeni yasal düzenlemeler, toplumsal faktörler ve güçlü rakipler sayılabilir (TÜROFED, 2010: 41).

Örgütle çevresi arasındaki uyumsuzluğa diğer bir ifadeyle krize yol açan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde iki başlıkta ele almak mümkündür (Ataman, 2002:243). Krize yol açan dış çevre faktörleri;

- Sosyo-kültürel çevre değişiklikleri,
- Politik ve hukuki çevre değişiklikleri,
- Teknolojik çevre değişiklikleri,
- Rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler şeklinde sıralanabilir.

Krize sebep olan dış çevre faktörleri, örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerinde kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı vardır (Genç, 2004:338).

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışında gelişen makro bazdaki değişimlerdir. Bu faktörler bir anda tüm ülkeyi hatta dünyayı etkisi altına alarak pek çok örgütün bu değişimlerden olumlu ya da olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Ekonomik Faktörler, Doğal Çevre Faktörleri, Sosyo-Kültürel Faktörler, Politik Faktörler, Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler, Stratejik Açıklık, Uluslararası Çevre Faktörleri işletmeleri krize sürükleyen işletme dış çevre faktörleri olarak sıralanabilmektedir.

Stratejik Açıklık: Örgütler, açık birer sistem olması nedeniyle, dinamik bir yapıya sahip olan, sürekli değişen ve gelişen çevreyle girdi-çıkıtı ve diğer nedenlerle etkileşim halindedir. Bünyesinde teknik, sosyal ve ekonomik unsurları barındıran örgütler, hızlı bir şekilde gelişen ve değişen iç ve dış çevresiyle uyum içerisinde süreci yönetemediği takdirde stratejik açıklık söz konusu olmaktadır. Douglas ve Curtis'e göre (1974: 133-154), dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması sürecinde yönetimin başarısız olması, işletme ile çevresi arasında bir stratejik açıklık oluşmaktadır. Stratejik açıklık; eksik veya yanlış çevre analizi, örgüt yapısının esnek olmaması, yetersiz çevre desteği, kaynakların yeterli ve uygun olmaması, açık sistem ve çevre etkisini basite alma, yetersiz uygulama ve yöntem yanlışları, değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe gibi faktörlerden kaynaklanır (Akıncı, 2010: 55).

Ekonomik Faktörler: Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidir ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Peten, 2003:5).

Doğal Çevre Faktörleri: Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak, örgütsel başarısızlığın en önemli 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, 2004: 340).

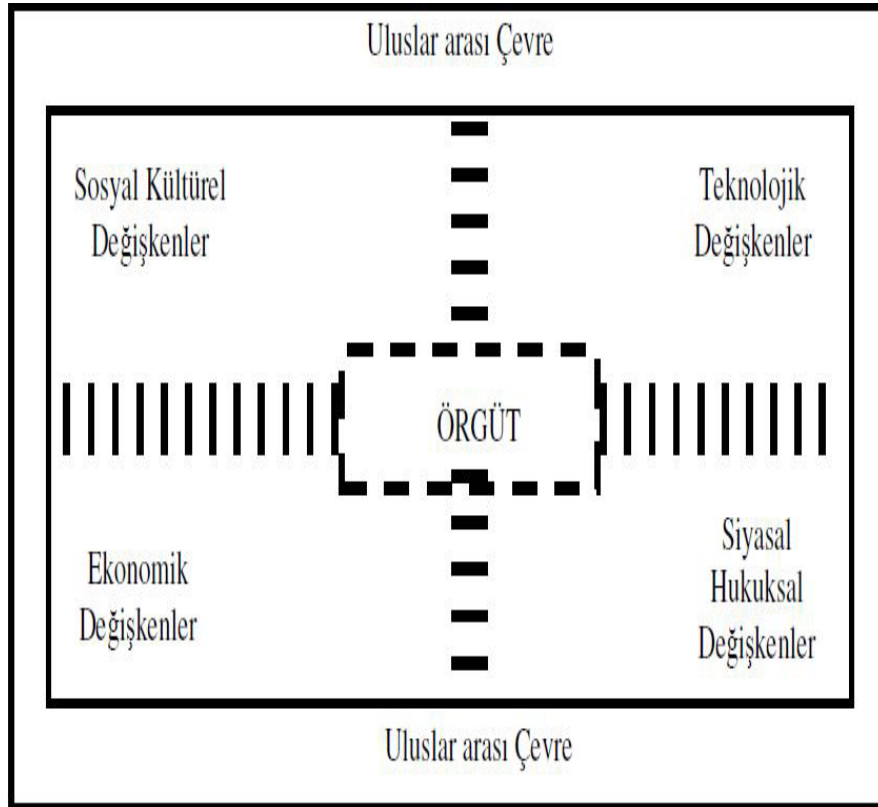
Sosyo-Kültürel Faktörler: İnsanlar arasında ortak inançlar, değerler, hareket ve davranış tarzı olan kültür, toplumun bireyleri tarafından paylaşılmakta ve insanların ihtiyaçları üzerine kurulmaktadır. Örgütler de, faaliyetlerini toplumun inançlarına, değer yargılarına uygun olarak yürütmelidir (Karaca, 2003:7). Aksi takdirde sosyal ve kültürel faktörleri dikkate almayan örgütler krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle, toplumdaki insanların ilişkileri ve değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır (Baydaş, Bakan ve Özyılmaz, 2004: 229).

Politik Faktörler: Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenlerini oluşturmaktadır. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konuları da politik ve yasal faktörler içinde yer almaktadır (Baydaş, Bakan ve Özyılmaz, 2004: 229). Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışarıdan etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Hukuksal ve politik düzenlemeler, örgütleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle faaliyette bulunulan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda kriz ortaya çıkabilmektedir (Genç, 2004: 341).

Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler: Hızlı iletişim, hızla değişen pazarlar ve kısa süreli iş tasarımlarının geçerli olduğu günümüz dünyasında, piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler, şirketlerin yoğun bir rekabet ortamına girmesine ve çoğu kez de sürekli olarak krizle karşı karşıya kalmasına yolaçmaktadır (Tekin, 2002:666).

Uluslararası Çevre Faktörleri: Dünya ekonomisi gittikçe küreselleşmektedir. Küreselleşmenin engelleri ve maliyet merkezleri ise ulusal sınırlardır. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tanımlayamazlar. Bunu, dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çerçevesinde tanımlamak zorundadırlar. Örneğin; son yıllarda gelişen ekonomisiyle diğer ulusların ücretlerini zor durumda bırakan Çin malı ürünler, diğer ülke ürünleri için “küresel kriz” kaynağıdır (Genç, 2004: 42).

Şekil 2: Krize Neden Olan Örgütsel Uluslar Arası Çevre Faktörler



Kaynak: Can'dan aktaran Şen, 2011.

Yukarıda belirtilen ve işletmeyi etkileyecek Uluslar arası dış çevre faktörlerinin yanı sıra yine işletmede Krize Neden Olan İşletme Yakın Çevre (Endüstri Çevresi) Faktörleri de bulunmaktadır. İşletmelerde Krize Neden Olan İşletme Yakın Çevre (Endüstri Çevresi) Faktörleri şunlardır:

Tüketici Pazarına İlişkin Faktörler: Genel olarak, farklı şekillerde tanımlanan pazar, alıcı ile satıcının karşılaştığı yerdir. Bir ürünün pazarı, bu ürüne ilişkin arz ve talebin bütünüdür. Bir işletmenin pazarı, onun çeşitli ürünlerine ilişkin pazarların toplamıdır.

Bir ülkenin nüfusu ise tüketiciler pazarını oluşturmaktadır. Nüfus miktarında meydana gelen değişimler, ürün ve hizmetler için olan talebi de değiştirmektedir. Çünkü ürün ve hizmetleri satın alacak az sayıda insanın olması talebin de azalması anlamına gelecektir (Eren, 2002:142). Tüketici taleplerinde meydana gelen daralma ya da ani değişiklikler ise işletmeleri kriz ile karşı karşıya getirebilmektedir (Şen, 2011: 57).

Üretici Pazarına İlişkin Faktörler: İşletmeye mal, enerji veya hizmet satanlarla ilgili olarak çevrede meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler dikkate alınmadığında işletmeler kriz ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Örneğin aşırı yağışların sebze ve meyve üretiminde kayıplara neden olması bu ürünlerin fiyatlarını arttırabileceği gibi, ihtiyaç duyulan ürünlerin tedariki konusunda güçlükler de yaratabilmektedir. Bu durum, bu konuda faaliyette bulunan işletmelerinin maliyetlerini yükseltebilir ya da girdi bulamadığı için bazı ürünleri üretememesine neden olabilir (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004:116).

Rakiplere İlişkin Faktörler: İşletmeleri krize sokan diğer bir etken ise rakiplerin mevcut uygulamaları olabilmektedir. Örneğin yıkıcı rekabet yoluyla üstünlük kazanmayı amaçlayan ve bu nedenle aşırı fiyat indirimi uygulayan seyahat acenteleri, başka bir seyahat acentesi için ciddi bir kriz nedeni olabilmektedir. Başka bir örnek ise, pazara yeni girecek olan işletmelere yönelik olarak, rakiplerin uyguladığı engelleme çabalarının işletmelerde krize neden olabileceğidir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:116).

Aracı Kurumlara (Dağıtım Sistemine) İlişkin Faktörler: Aracılar, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri, belirli bir sosyal ya da ekonomik amaçla, işletme adına tüketicilere ulaştıran işletmelerdir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:116).

Toplumsal Faktörler: Dünyada sosyo-kültürel alanda çok önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin başlıcaları ulus-devletleşme, kentleşme, bireyselleşme, dinselleşme ve laikleşme olarak özetlenebilmektedir. Dünyada yaşanan ezici rekabet ortamında insanların geleneksel dayanışma ve yardımlaşma duygularının giderek azalmasıyla bireyselleşmenin artması, dinin insanoğlunun yaşamındaki yeri ve öneminin günümüzde farklı boyutlar olması gibi değişimler gözlenmektedir.

Bu değişimleri işletmelerin görmemesi ya da bu değişimlere ayak uyduramaması işletmeleri krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Bazı durumlarda toplumsal dinamiklerdeki değişiklikler ve belirsizlikler ya da içinde faaliyet gösterilen toplum kesiminin, sektöre veya işletmeye yönelik tutum ve davranışları, kriz kaynağı olabilmektedir. Örneğin; içe dönük ve tutucu bir yaşam süren bir beldenin turizme açılması, ilk dönemlerde burada faaliyet gösteren işletmeye ve turistlere yönelik olumsuz tutum ve davranışların gösterilmesine ve dolayısıyla krize neden olabilmektedir (Seymen ve diğerlerinden aktaran Şen, 2011: 57).

Saldırı ve Tehditler: Doğrudan doğruya işletmeye ya da sektöre yönelik saldırılar veya tehditler, son derece önemli kriz nedenleridir. Örneğin, 1999 yılında, bölücü terör örgütü PKK'nın yurtdışında çeşitli ülke temsilciliklerine göndermiş olduğu bildirimlerde, Türkiye'ye gelecek olan turistlere yönelik saldırıların olabileceği konusunda yapmış oldukları tehdit etkili olmuş; Türkiye'ye yönelik talepte düşüş meydana gelmiştir (Seymen, Bolat ve Çeken'den aktaran Şen,2011: 51).

Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler: Sendikalar, özellikle örgütün direkt işgücü maliyetleri üzerinde etkili olarak örgütün rekabet avantajını önemli oranda etkileyebilmekte ve örgütlerin verimliliklerinin azalmasına hatta bazı işletme faaliyetlerini kısıtlamalarına ve sonuç olarak krize sürüklenmelerine neden olabilmektedir (Şen, 2011: 62)

5.6.2 İç Faktörleri

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında, dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü olduğu kuskusuzdur. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır (Ataman,1992: 242).

Bir başka ifadeyle; işletme dış çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilmektedir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Yani örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilmektedir (Tüz, 2001:7). Örgütün ve işletmenin iç yapısında ve yönetim kademelerinde meydana gelen olaylar iç faktörler arasında sayılabilir. Yine yönetimin yetersizleşmesi, yeterli enformasyon sistemlerinin olmayışı, alışkanlık ve deneyimler, işletme içi körlük v.b. faktörler içsel faktörler arasında sayılabilir (TÜROFED, 2010: 41).

Kriz yöneticisinin en önemli sorumluluğu kriz olasılığını en aza indirmektir. Etkin bir kriz önleme programı ise şu önlemlerden oluşmaktadır;

- Kriz tehlikesine karşı iş görenleri özel eğitime tabi tutmak ve bu yolda beceri kazandırmak,
- Bir kriz anında karar verme yetkisini kriz yöneticilerine aktarmak,
- İşletme işçi iletişim sistemini bu maksatla geliştirmek,
- Krizlere karşı, otomatığe dayanan bir sistem yerine, ilgili iş gören elemanların muhakeme kabiliyetini ön plana çıkarmak,
- Kriz yönetiminde rol üstlenecek elemanlara en doğru bilgiyi en doğru zamanda aktarmak ve onları kriz dolayısıyla fazla mesaiye zorlamamak.

Krizin meydana geliş süreci de 4 aşama olarak belirlenmektedir (Aymankuy, 2001: 108).

- Körlük

İşletme körlüğü bir şirketteki alışlagelmiş süreçlerin zamanla ortaya çıkardığı aksaklıkların ve düzensizliklerin çalışanlar ya da yöneticiler tarafından

algılanmaması rahatsızlığıdır. Adı üstünde bir çeşit körlüktür. Körlüğe neden olan belirli sebepler bulunmasına karşın gidermek ve proaktif çözümler üretmek de mümkündür (Özdoğan, 2012: 53).

Sebepleri; yetersizleşmiş yönetici ve çalışan sayısındaki artış, amaçların belirsizleşmesi, araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışındaki bozukluk, örgüt yapısının geçersizleşmesi ve biçimin, içeriğin önüne geçmesi olarak sıralanabilir.

Böyle durumlarda, örgüt geliştirme, enformasyon sağlama ve analizi, katılımcı yönetim, amaç belirleme gibi çalışmalara ağırlık verilmelidir. (TÜROFED, 2010: 41)

- Atalet

Atalet son zamanlarda sıkça duyulan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Gerek iş yaşamında ve gerekse günlük yaşamın içerisinde farkına bile varılamayan ama üretkenlik ve verimliliği önemli ölçüde azaltan bir durum olarak kendini gösteren atalet, özellikle yoğun iş temposu ile karşı karşıya kalan yöneticileri yorgunluk, tembellik ve tükenmişlik hissine sürükleyebilmektedir. “Yönetmel atalet” hali olarak adlandırılan bu durum yöneticilerin kişisel başarısını engelleyebileceği gibi örgütü de yenilikçi, esnek ve rekabetçi olmaktan uzaklaştırabilecektir. Bu bağlamda yöneticilerin bilgi, beceri ve enerjilerini başarıya dönüştürmelerini engelleyen gizli bir tembellik hali olarak görülen atalet, baş edilmesi gereken bir sorun olarak görülmelidir (Soysal, 2011: 34).

Sebepleri; yöneticilerin tehlikeli durumun (krizin) kendi kendine geçeceğine olan inançları, müdahalelerin maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ve işletmenin şu ana kadar ki başarısının yönetim anlayışının da başarısı olduğuna inanç olarak sıralanabilir (TÜROFED, 2010: 41).

- Yanlış Karar ve Eylemler

İşletmede gerilimin artması, kararların merkezileşmesi ve eksik bilgi akışı, kararların niteliğini bozar ve krize yol açar (TÜROFED, 2010: 41).

Bireyler gibi örgütlerinde kendi etik davranışlarını belirleyen değer sistemleri bulunmaktadır. Geçmiş ve bu güne ilişkin doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır (Sayılı ve Kızıldağ, 2011; 234).

İşletmede gerilimin artması, kararların merkezileşmesi ve eksik bilgi akışı, kararların niteliğini bozar ve krize yol açar (Aymanıkuy, 2001: 121).

İşletmelerin örgütsel yapıları standart değildir, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Krizin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler; işletmenin büyüklüğüne, örgütsel yapıya, üst yöneticilerin yetkinliklerine, isin özelliğine ve işletmenin hayat safhasına ilişkin faktörler olarak sıralanabilmektedir. Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri gibi kendi iç dinamikleriyle ilişkili olabilmektedir.

Örgüt içerisinde bu dinamikler kendi başlarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda, başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir. Yani, örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan problemler, çevresel şartlarla birleşince örgütün krizle karşılaşma riskini ve krizden etkilenme oranını artırmaktadır (Pira ve SohodoI'dan aktaran Akıncı, 2010: 55).

- Kriz

Gerginlik ve telaş hakimdir. Planlama yoktur. Anlık faaliyetler yapılır. Kriz döneminde geniş çaplı reorganizasyon yapılmalı ve esnek bir örgütsel yapılanmaya geçilmelidir.

5.6.2.1 İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Faktörler

Küreselleşmenin yaşandığı günümüz dünyasında olayların gelişim hızı ile işletmelerin olaylara tepki verme hızı arasında ters bir ilişki sergilenmektedir. Büyük ve hantal bir yapının, hızlı gelişim ve değişim ortamlarına uyum sağlaması oldukça zor hatta imkânsız gibidir (Şen, 2011: 121).

İşletmeler, stratejik misyonlarıyla tutarlı bir şekilde, mevcut ve gelecekteki talebi zaman ve miktar cinsinden karşılamak için yeterli kapasiteye ihtiyaç duyarlar. Kapasite, işletmenin üretim yeteneğinin bir ölçüsüdür. “Bir işletmede belli bir dönemde ulaşılabilecek çıktı hacmi” ya da “Belli bir dönemde kullanılan üretim faktörleri” şeklinde tanımlanabilir İşletmelerin sahip oldukları kapasitelerini en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu da doğru planlanmış bir kapasite yönetimiyle olur.

Otomobil fabrikalarında bir yılda üretilen otomobil sayısı kapasite ölçüsü olarak kullanılmaktadır. Ancak bununla birlikte bazı işletmelerde kapasite planlaması karmaşık bir yapıya sahip bulunmaktadır. Sözelimi çok sayıda üretim hattına sahip olan ve üretim hattında çeşitli yarı mamul ve mamuller üretilen işletmelerde kapasite kavramı bir durum göstermektedir. İşletmeler açısından optimal kapasite düzeyinin belirlenip stratejik işletme planlarının belirlenen kapasite düzeyine uygun olarak yapılması gerekmektedir (Bulut, 2004: 80).

İşletmelerde kapasite hesaplamasında karşılaşılan zorluklar, kapasite konusunda değişik yaklaşımların takip edilmesini gerekli hale getirmiş olup, bu duruma bağlı olarak çeşitli kapasite türleri ortaya çıkmıştır.

Bu kapasite çeşitlerinden en fazla ve yaygın olarak kullanılanları, teorik kapasite, pratik kapasite, fiili kapasite, maksimum kapasite, optimum kapasite, minimum kapasite, normal kapasite ve tam kapasitedir. Ancak bununla birlikte uygulamada yaygın olarak kullanılmamakla birlikte başka kapasite çeşitleri de bulunmaktadır.

Bunlar; ekonomik kapasite, teknik kapasite, iş kapasitesi, mamül kapasitesi, makine kapasitesi, asıl kapasite, yan kapasite, ikame kapasitesi, toplam kapasite, dönem kapasitesi, atıl kapasite, yedek kapasite ve zorlanmış kapasite gibi kavramlardır (Bulut, 2004: 80).

Örgütler büyüdükçe formelleşmiş ilişkiler yaşanmakta, kurallar ve standartlaşmış prosedürler uygulanmaya başlanmakta ve yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katılaşabilmektedir. Katı hiyerarşik yapılanma nedeniyle,

yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaması, örgütün krizle karşılaşma olasılığını artırabilmektedir (Asuankutlu ve Safran, 2004: 51-58).

5.6.2.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış seklidir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirlemektedir.

Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı krizin örgütsel kaynaklarıdır (Genç, 2004: 344).

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı içerisinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır.

Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirler (Tutar'dan aktaran Akıncı,2012: 63).

Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir örgüt yapısı krizin örgütsel kaynaklarıdır (Tutar'dan aktaran Akıncı, 2012: 63).

Örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artmaktadır. Buna karşılık, krizin üstesinden gelme olanağı azalmaktadır (Can, 1992: 239).

Bilgi toplama, değerlendirme ve güvenliği sağlamada yetersizlikler söz konusu olur. Örgütsel yapı ve kriz ilişkisi üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da örgüt yapısının ne derece esnek olduğudur. Özellikle de günümüz iş piyasasındaki gelişimin ve değişimin hızını, küreselleşme ve rekabet sürecinin etkilerini düşündüğümüzde örgütlerin değişime uyum sağlamalarının ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Günümüzde örgütlerin krizle karşılaşma olasılığını düşürebilmek için belirsiz çevresel etkilere ve değişim şartlarına uyum için daha esnek ve daha akışkan bir yapıya sahip organik sistem tarzında örgütsel ve yönetsel etkinlikler yürütmeleri gerekmektedir (Mullines'den aktaran Akıncı, 2012: 63).

5.6.2.3 Üst Yöneticilerin Yetkinliklerine İlişkin Faktörler

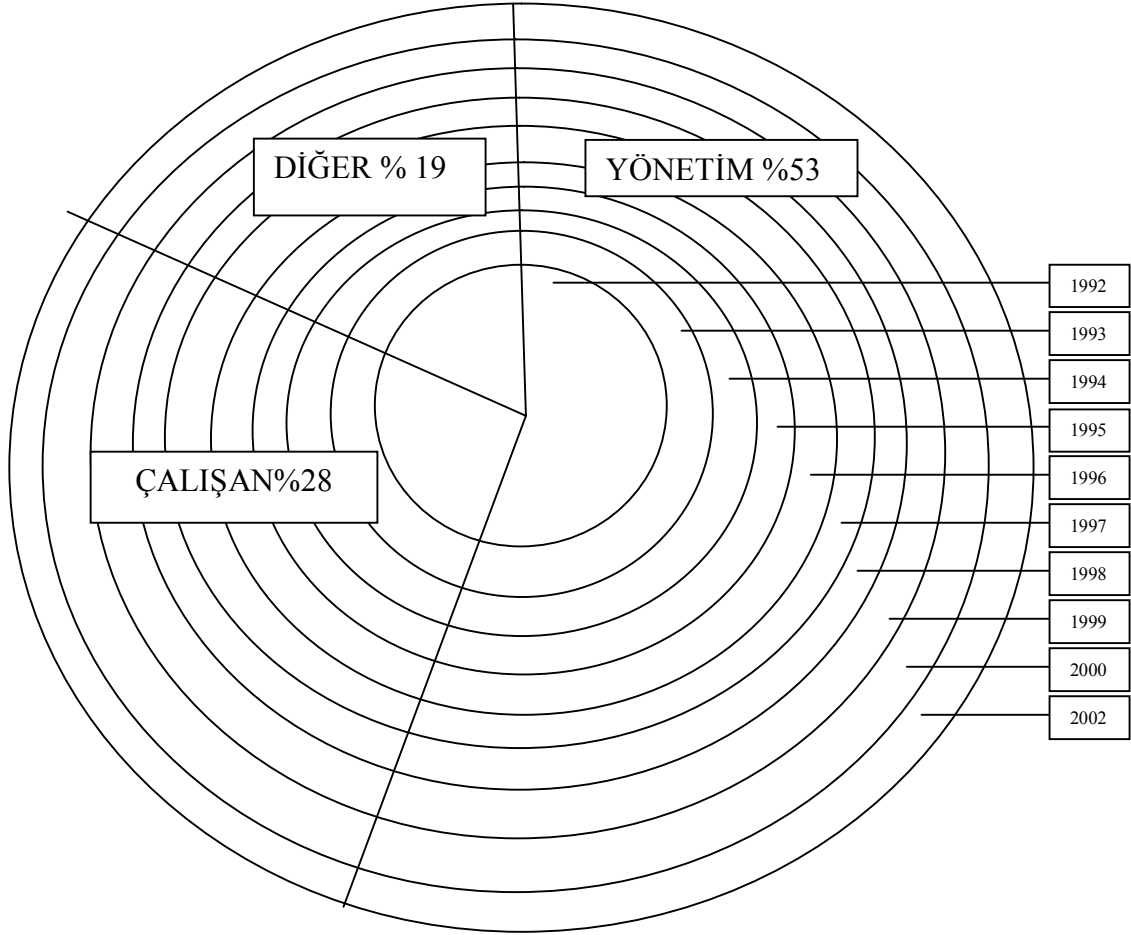
Örgütler her ne kadar sistem olmanın bir gereği olarak ele alınıp, örgüt yönetimi bir "ekip ismi" olarak kabul edilse de, başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir.

Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır (Genç, 2004:344).

İşletmelerin krize düşmelerindeki işletme içi faktörlerin en önemlilerinden biri yöneticilerin yetersizliği ve yetkinsizliğidir. Institute for Crisis Management (ICM-Kriz Yönetimi Enstitüsü) tarafından yapılan bir değerlendirmede 1993-2002 yılları arasında krize kaynaklık eden ana faktörler ortaya konmuş ve buna göre de dikkate alınan dokuz yıllık süre içerisinde en dikkat çekici kriz kaynağının yönetim olduğu ortaya çıkmıştır. Şekil 2'de krize kaynaklık eden faktörler verilmiştir.

Yöneticilerin riski azaltmak ve hazırlanmak için hiçbir hazırlık yapmadan kriz ile daha etkili başa çıkabildiklerini öngörmek oldukça zordur. Bu ihtiyacı göremeyen ve gerekli önlemleri almayan yöneticiler, işletmeyi krize sürükleyebilmektedir (Şahin, 2005:22).

Şekil 3: Krize Kaynaklık Eden Faktörler



Kaynak: Pira ve Sohodol'den aktaran Şahin, 2005: 22

İnsan kaynağının seçimi, performans değerlendirme biçimi, ödüllendirme ve cezalandırma uygulamaları, terfi, tenzil veya işten çıkarma tarzı, örgüt, yönetim ve yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik sağlama düzeyi, üst düzey yönetimin yeterlilik ve yetersizlik düzeyini belirler. Örgütte üst yönetim tarafından benimsenen yönetim anlayışı ve üst yönetimin sahip olduğu otoriteyi nasıl kullandığı, çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Eğer yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi, çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek biçimde kullanılmıyor ise örgüt içinde moralsizlik, huzursuzluk, verimsizlik gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkarak çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltmakta ve örgüt için bir kriz tehdidi oluşturmaktadır (Pira ve Diğerlerin'den aktaran Akıncı, 2010: 61).

Başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yetenezsiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir. Çevrenin dinamik yapısı karşısında, pasif ve yavaş kalma ve krizi çözme yerine, onu yok sayma gibi bir tutum, yetersiz yöneticide gözlenebilecek bir tutumdur. Ayrıca, tepe yöneticilerin kendi rollerini algılayış biçimleri de krizi ortaya çıkaran bir başka faktördür (Robbins'den aktaran Akıncı, 2010: 63).

Üst yönetimin yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi dışında, yöneticilerin kişisel hataları da örgütler için önemli birer kriz tehdididir. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları pek çok kriz, yetersiz ve başarısız yöneticilerin aldıkları ya daalamadıkları kararlar, yaptıkları yanlış uygulamalar gibi kişisel hatalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Pira ve Sohodol'den aktaran Akıncı, 2010: 63).

İşletmelerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunları başlık halinde özetlersek: (Milburn' den aktaran Akıncı, , 2010: 63)

- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi.
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma. Sistemi kusurlu bulma, krizi inkâr etme ve taktikleri tehir etme.
- Kriz, genellikle sübjektif bir özelliğe sahiptir ve bir algılama meselesidir. Bu açıdan, karar verme durumundaki yöneticinin kişiliği, krizi algılamada etkili olur.
- Tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme, misyon ve vizyon belirleme gibi temel görevleri olmasına rağmen, kendilerini sadece stratejist görme eğilimindedirler.

Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM), 2009 yılı raporuna göre, geriye dönük yıllık raporlarında krize kaynaklık eden faktörleri 10'ar yıllık süreçler halinde incelemektedir. ICM raporlarına göre, 1999 ile 2008 yılları arasında kümülâtif 10' ar yıllık krize kaynaklık eden faktörler Tablo 12'de gösterilmiştir. İncelendiği zaman, krize kaynaklık eden faktörler arasında yönetimden kaynaklanan krizlerin % 50'yi aştığı görülmektedir. Bu oran da gösteriyor ki; yönetsel anlayış, yetersizlikler ve hatalar, örgütsel krizlerin oluşmasında en önemli rolü oynamaktadır.

Çalışanlardan kaynaklanan kriz oranı da % 20 ile % 30 arasında seyretmektedir. Ama bu oran son 10 yılda % 30' u aşmaktadır. Hem yönetim anlayışı hem de çalışan kaynaklı kriz faktörü % 80'i, aşmaktadır. Bu veriler ışığında örgütsel krizlere kaynaklık eden en önemli faktörün iç çevre faktörü olduğunu ve iç çevre faktörü içerisinde yönetim anlayışının, yönetici yetersizliklerinin ve hatalarının % 50'yi aşan bir oranda krizlere kaynaklık ettiğini görmekteyiz.

Tablo 12: Krize Kaynaklık Eden Faktörler

Yıllar	Yönetimden	Çalışanlardan	Diğer Faktörlerden
1999-2008	%51	%31	%18
1998-2007	%52	%29	%19
1997-2006	%52	%29	%19
1996-2005	%50	%30	%20
1995-2004	%53	%28	%19
1994-2003	%53	%28	%19
1993-2002	%52	%30	%18
1992-2001	%49	%20	%31
1991-2000	%49	%20	%31
1990-1999	%56	%20	%24

Kaynak: (Şahin, 2005: 35

İşte 'yetkinlik' 1960'larla başlayan ve literatürde asıl değeri 1970'lerde kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Yetkinlik kavramı farklı kullanım alanları olduğundan, farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavramdır.

Yetkinlik (competence) kavramı organizasyonlarda ve yönetim literatüründe ilk defa 1957'de Selznick tarafından 'ayrıt edici yetkinlik' biçiminde, örgütün kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış, ancak kavram bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir (www.makaleler.com'dan alıntı Çınar, 2010: 36).

5.6.2.4. İşin Özelliğine İlişkin Faktörler

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunmaktadır. Toplumlar bu devingenlik içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır.

Örgütlerin, bir yandan bütün unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişim, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir (Şen, 2011: 122).

İşin özellikleri, 'işte yerine getirilen görevlerin içeriğini ve doğasını ifade eder (Spector'dan aktaran Kuşluvan, 2010: 186). Başka bir anlatımla işin özellikleri, işin gerektirdiği beceri ve karmaşıklık derecesini ifade eder. Hackman ve Oldham'ın (1975, 1980) yaygın kabul gören iş özellikleri teorisine göre işlerin beş temel özelliği; beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemi, otonomluk, geribildirimdir.

İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, hammadde temininin zor olması sürekli üretim yapılmasının gerekmesi vb. gibi özellikler örgütün krizle karşılaşma olasılığını arttırabilmektedir (Ataman ve Önver'den aktaran Şahin, 2005: 24).

Diğer bir ifadeyle işletmenin hızlı gelişen bir sektörde faaliyet göstermesi onun krizlerle karşılaşma olasılığının daha fazla olması anlamına gelirken, üretimin belirli bir düzen ve dengelibir özellikte olması krizle karşılaşma olasılığının nispeten daha az olması anlamına gelmektedir. Örneğin konaklama işletmeleri emek-yoğun tarzda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle bu işletmelerde hizmet standardını yakalamak oldukça zordur. Müşterilerin otelde kaldıkları süre içerisinde personelden ve diğer müşterilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşması mümkündür. Sonuç olarak, personel-müşteri arasındaki çatışmalar, hırsızlık olayları gibi durumların her biri işletme için kriz oluşturabilecek birer nedendir (Şahin, 2005: 65).

5.6.2.5. İşletmenin Hayat Safhasına İlişkin Faktörler

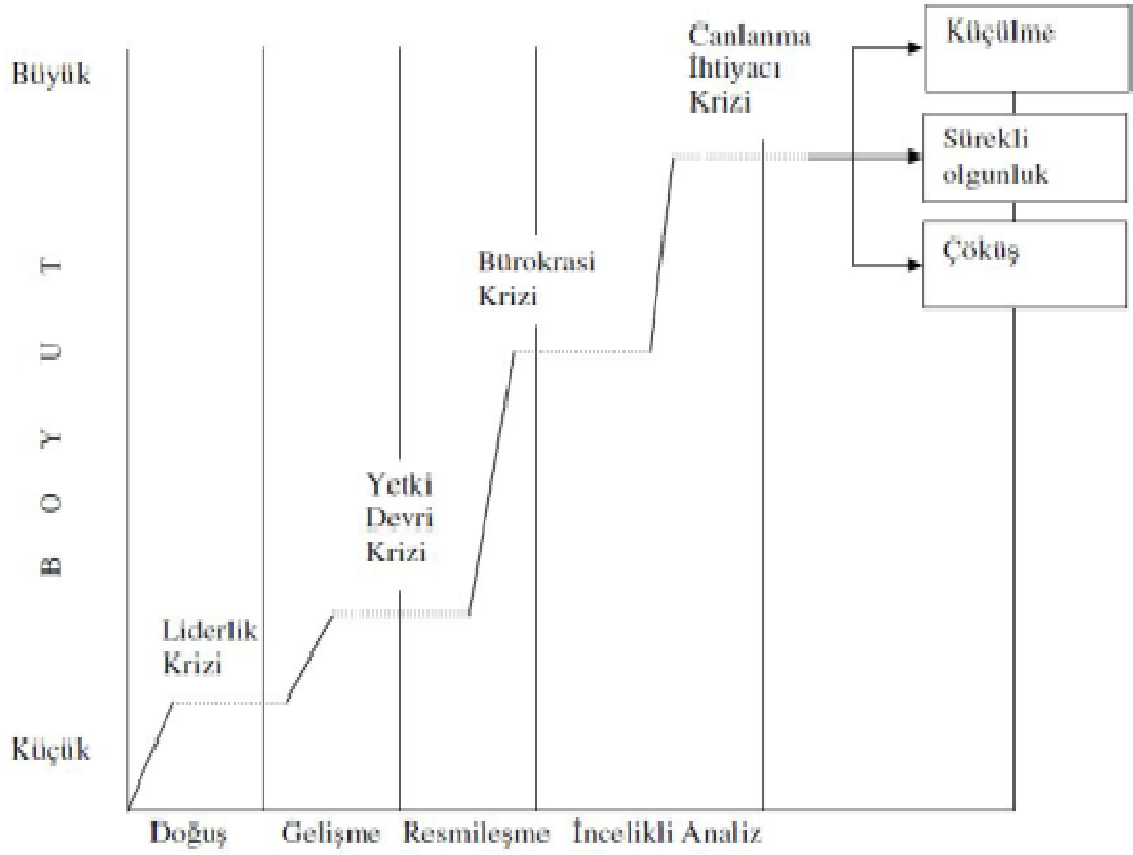
Krize kaynaklık eden bir diğer örgüt içi faktör de örgütlerin kendi yaşam eğrilerinde buldukları yerdir. Bilindiği üzere örgütler; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan çeşitli evreleri yaşamaktadır.

Sayılan her bir farklı evre kendine özgü bir takım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahip olmaktadır. Örgütlerin o anda buldukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi ise, krizle karşılaşma riskini arttırmaktadır (Pira ve Sohodol'dan aktaran Şahin, 2005: 65). Örgütün faaliyet alanı ne olursa olsun, en çok karşılaşacağı kriz aşaması, gelişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bunun karşılanamaması durumunda, kriz kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca olgunluk aşaması, örgütlerin gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranmalarını gerektiren asamadır (Genç, 2004: 241).

Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozmaktadır.

Öte yandan örgütün pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilmektedir. Örgütün satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlamaktadır (Tüz, 2001: 8).

Şekil 4:İşletmenin Yaşam Safhası ve Kriz Türleri



Kaynak: Uzun'dan aktaran Şahin, 2011: 63.

Greiner tarafından 1972 yılında ileri sürülen bir görüşe göre ise; işletmeler evrimleri boyunca ilk kuruluştan itibaren her gelişme evresi sonrasında kriz durumlarıyla karşılaşmaktadırlar. Greiner'a göre, işletmeyi ilk kuruluş aşamasında liderlik krizi; gelişme aşamasında yetki devri krizi; olgunlaşma aşamasında bürokrasi krizi; gerileme aşamasında ise yeniden canlanma ihtiyacından doğan krizler beklemektedir. Yeniden canlanmayı gerçekleştirilemeyen işletme için çöküş kaçınılmaz olacaktır. Yine, her aşamanın kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan krizleri aşmayan işletme de, (belki gerileme aşamasına bile gelmeden) çöküşe geçecektir (Uzun, 2001: 38).

5.7 KRİZDEN KAÇINMA VE KRİZİ ÇÖZME

Gerginlik ve telaş hâkimdir. Planlama yoktur. Anlık faaliyetler yapılır. Kriz döneminde geniş çaplı reorganizasyon yapılmalı ve esnek bir örgütsel yapılanmaya geçilmelidir (Türkiye Otelciler Federasyonu Türofed, 2010: 41).

Kriz yönetiminde iki temel yaklaşım söz konusudur. Bunlar;

Krizden Kaçınma

Bunun için dış dünya ile yoğun iletişimi olan, dış ve iç sistemleri sürekli analiz eden, yetki devrini sağlamış, dinamik bir yönetim ve örgüt yapısı gerekir (TÜROFED, 2010: 41). Kriz yönetimi, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlenerek, krizin öngörülmesi, değişimlerin analizi ve sürdürülebilir bir performans için işletmenin yeni duruma uyumunu sağlayacak planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini alma ve yerine getirme sürecidir. Kriz yönetimi en yalın biçimiyle, işletmenin krizden kaçınması, kriz olduğunda ise bu süreci etkili bir biçimde yönetmesidir (Özden'den aktaran Akıncı, 2010: 65).

Günümüzde, turizm sektöründe kriz yönetimi artık bir süreç yönetimi şeklinde yürütülmektedir. Sektörün ve sunulan ürünün özellikleri nedeniyle, konaklama işletmelerinin krizi yok sayma ve/veya krizden kaçınma gibi bir alternatifleri bulunmamaktadır. Krizler örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratmaktadırlar. İş dünyasında sık görülmeye başlayan kriz dönemleri, işletmeleri doğrudan etkide bulunamadıkları olaylarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle, işletmeler her geçen gün daha yoğun olarak kriz yönetimi tekniklerine başvurur hale gelmişlerdir. Örgütlerin istenmeyen bir durumla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulama olarak bilinen kriz yönetimi; örgütlerin zarar gören imajlarının düzeltilmesi, örgütün kendi doğasından dolayı karşılaşması muhtemel olumsuzlukların önlenmesi ya da en az zararla atlatılabilmesini sağlama amacını taşımaktadır (<http://www.danismend.com>). Kriz yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Köroğlu, 2004: 39):

- Krizin içinde bulunduğu aşama hakkında bilgi edinmek,

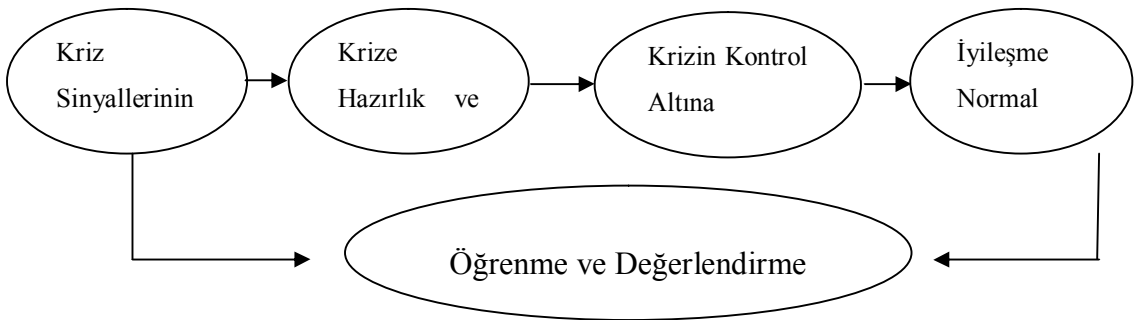
- Yöneticilerin krizi tanımalarına ve değerlendirmelerine fırsat vermek,
- Krizden kaçınma planlarının geliştirilmesinde yöneticilere alternatif teknikler kazandırmak,
- Yöneticilerde krizi yönetme becerisi oluşturmak,
- Örgütlerin sürekli olarak muhtemel krizlere karşı hazırlıklı olmalarını temin etmek.

Kriz Çözme

Kriz değişim ve gerilim için yaptığı baskı ve işletmenin zayıf yönlerini göstermesi açısından olumlu fonksiyonlara sahiptir. Buna dayanarak yönetim, krizi faydalı hale getirilebilir. (TÜROFED, 2010: 41)Krizle başa çıkabilmek için; erken uyarı sistemi, dinamik ve esnek planlama, esnek ve organik örgüt yapısı, etken iletişim ve feedback, işletme değerlendirme ve örgüt geliştirme faaliyetleri gerekmektedir.Turizm sektörünün kendi içindeki faaliyetlerden kaynaklanan kriz dönemleri olabileceği gibi, dışsal faktörler arasında sayabileceğimiz, dünyada çok değişik sektörlerde meydana gelen krizlerin turizme yansması nedeniyle de krizler ortaya çıkmaktadır.Bu anlamda kamu yönetimlerinin krizlerin çözümüne veya kriz yönetimine müdahale etmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle kamu yönetimleri öncelikle tanıtım faaliyetleri kapsamında sürekli hizmet görecekriz masaları oluşturmalıdır. Amaç ülke aleyhine meydana gelebilecek olağanüstü olaylar karşısında harekete geçebilecek dinamik bir birimin oluşturulması olmalıdır. (TÜROFED, 2010: 41)

Kriz sonrası işletmenin önlem alabilmesi için yeterince zamanının olmaması ve kriz sonrası dönemde karar verme aşamasında yaşanan panik ve yöneticilerin şok olma riskinden dolayı işletmeler kriz planı hazırlamaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Şekil 5:Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Şimşek'den aktaran Seçilmiş ve Sarı, 2010: 501-520.

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az zararla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerini kapsayan bir bütündür (Haşit, 2000: 64). Turizmde kriz yönetimi ise, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal, kültürel ve ekonomik zarara neden olan olayların ve bu olayların olumsuz etkilerini bertaraf etmek için uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevi olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu, 2004: 71, Asunakutlu ve Safran, 2004: 52). Temel amacı örgütü kriz durumuna hazırlamak olan kriz yönetimi süreci Şekil 1’de görüldüğü gibi beş aşamada ele alınabilir (Şimşek, 2002: 333).

Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kriz yönetiminde ilk aşama kriz başlamadan önce krizin geldiğini tespit ederek gerekli önlemleri almaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce bir takım uyarı sinyalleri göndermektedir.

Konaklama işletmelerinde rezervasyon iptalleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri ile yaşanan anlaşmazlıklar en belirgin kriz sinyalleridir. Krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin konaklama işletmelerindeki yöneticiler tarafından fark edilmesi krizin ortaya çıkışının önlenmesi ya da zararının en aza indirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu aşamada yapılması gereken en önemli iş erken uyarı sistemlerinin kurulması ve iç ve dış çevrenin sürekli izlenmesidir (Ataman, 2001:256; Şimşek, 2002; Yılmaz, 2004:127).

Erken uyarı sinyallerinin alınmasından sonra, kriz yönetimi sürecinde ikinci aşama, krize hazırlık ve önleme için yapılacak çalışmalardan oluşur. Konaklama işletmeleri yönetiminin hazırlık ve önleme çalışmaları; kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmeyi, yöneticilerin krize karşı plânlama yapmalarını, kriz yönetim ekibini oluşturmalarını, kriz senaryolarının hazırlanmasını, stratejilerin belirlenmesini, kriz iletişim planının geliştirilmesini, personelin eğitimini ve kriz tatbikatlarının yapılmasını kapsamaktadır (Gerçek, 2002: 33; Ataman, 2001: 256-57).

Yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir.

Kriz yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, zararın durdurulmasını gerektirir. Konaklama işletmelerinde ani gelişen krizlerde (işletmede yangın, deprem, sel vb) işletmedeki konuklar ve çalışanlarda ortaya çıkan panik kriz öncesi alınan önlemlerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Panik yaşanmaması için giriş ve çıkışların açık tutulması yol gösterici işaretler ve levhaların bulundurulması gerekmektedir. Bu aşamada esas olan hızdır ve kararların çabuk bir şekilde alınması gerekir. Krizin niteliğini ve boyutlarını belirleyerek kriz raporu oluşturmak da kriz yönetimi ekibinin bir görevidir. Daha sonra da önceden hazırlanmış kriz planları devreye sokulur ve iyi bir iletişim stratejisiyle krize müdahale edilir. Eğer gerekiyorsa bu konuda profesyonel destek de alınabilir (Tutar, 2000: 97; Budak ve Budak, 2004:573; Augustine, 2000: 29; Yılmaz, 2004, 114).

Krizin kontrol altına alınması aşamasında, kriz denetim altına alınarak sona ermektedir. Devam eden etkilerin tamamıyla ortadan kaldırılmaya çalışıldığı bu dönemde, konaklama işletmelerinde müşterinin kalabileceği güvenli yerler sağlanmalı, kriz sonrası yaşanabilecek (yiyecek içecek vb) sıkıntıların giderilmesi ve hizmetlerin acilen yenilenmesi için alınacak fizikî ve bireysel önlemler üzerinde durulur. Bu dönemin süresi, önlemleri uygulayacak kişi ve işletmeler ile önlemlerin uygulama sekline ve medyada yer alma gibi etkenlere bağlı olarak çok uzun olabilir (Baltas, 2004: 10; Filiz, 2007: 15).

Konaklama işletmelerinde krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra, örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Örgüt yeniden yapılandırılmak suretiyle değişen çevre koşullarına uygun duruma

getirilerek krizin olumsuz etkilerinin giderilmesine çalışılır (Budak ve Budak, 2004: 574).

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, krizle ilgili yaşananlardan öğrenme ve yapılanların gözden geçirilerek değerlendirilmesidir. Krizler, çoğunlukla bireyleri yaralayarak deneyim kazandırır. Kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilerek kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur (Genç, 2004: 355; Pauchant ve Mitroff, 1992: 4).

Kriz sonrası konaklama işletmelerinde krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Tutar, 2000:100, Tapani, 1997: 56);

- Kararların merkezileşme eğilimi
- Geçen kriz ortamına yönelik değerlendirmeler yapılarak kriz ekibinin işletme içi geliştirme grubu haline dönüştürülmesi sağlanabilir,
- Eğitim planları tüm personelin eğitim gerekleri de göz önüne alınarak elden geçirilebilir ve sistematik bir eğitim süreci başlatılabilir,
- Basın mensuplarına yönelik seyahatler düzenlenebilir,
- Turistik bölge ya da işletme ile ilgili halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde bulunulabilir,
- Yöneticiler için geliştirme programı yapılabilir,
- Çalışma ortamı iyileştirilebilir, başarılı personel, performansından ötürü ödüllendirilebilir,
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanabilir,
- Turizm sektörü için çok önemli olan imaj iyileştirme çalışmalarına yönelinebilir,
- Güvenlik uygulamalarının gözden geçirilebilir,
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanabilir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 501-520.)

5.8 KRİZ DÖNEMLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER VE MEDYA İLİŞKİLERİ

İşletmelerin beklenmeyen bir zamanda istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşmaları halinde krizden söz edilmektedir (Akdağ, 2010: 33)

Literatürde iletişim mesaj, gönderici ve alıcı olmak üzere üç önemli unsuru olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü ya da sesin iletilmesi ve işlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde, bireylerin gerilim ve endişe düzeyleri yüksek olduğundan, bu dönemlerde işletme içi ya da işletme dışı ile olan iletişim daha da fazla önem kazanmaktadır.

Medya kriz yönetiminde çok yararlı olabilir. Medya bilgiyi ister resmi kanallardan alsın isterse gerçek dışı dedikodulara ilişkin veya yürütülmesi gereken plan doğrultusunda alsın bu bilginin yoğun ve hızlı bir biçimde kamuoyuna yayılması için gerekli kanalları sağlayabilir (Green 1996: 143).

Bir kriz anında, genellikle örgüte yönelik olarak medyanın ilk yapacağı iş, örgütün halkla ilişkiler imajını oluşturan kişilerle veya örgütün belirlediği sözcüyle görüşerek (Newson ve Carrell 1998: 312) krizin durumunu ortaya çıkarmak ve örgütün hedef kitesine doğru bilgiyi aktarmak için haber yapmaktır.

Medya mensupları ile ilişkiler kriz yönetim ekibinde tek elden yürütülmelidir. Yerel medya da dâhil olmak üzere gelen tüm sorular hiçbir engelle karşılaşmadan kriz yönetim ekibine gelebilmeli ve en geç 12 saat içinde bir bilgiyle medyaya geri dönülmelidir. Her yeni bilgi, her yeni karar paylaşılmalıdır. Böylece, duyarlı olanlar yeni bilgiyi sürekli olarak belli bir kaynaktan izleme olanağına sahip olurlar (Tutar 2003: 148-149).

İşletmelerde yaşanan kriz durumlarına dikkatini yönelten ilk grup yazılı ve görsel basın olmaktadır. 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. Krizin içeriği öğrenildikten sonra bir gazete muhabiri olayın haber değeri taşıdığını düşünürken, bir haber programı yapımcısı kriz konusuna yer vermek istemeyebilmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Medya kriz yönetiminde çok yararlı olabilir. Medya bilgiyi ister resmi kanallardan alsın isterse gerçek dışı dedikodulara ilişkin veya yürütülmesi gereken plan doğrultusunda alsın bu bilginin yoğun ve hızlı bir biçimde kamuoyuna yayılması için gerekli kanalları sağlayabilir (Green'den aktaran, Akdağ ve Taşdemir, 2010: 151)

Bir kriz anında, genellikle örgüte yönelik olarak medyanın ilk yapacağı iş, örgütün halkla ilişkiler imajını oluşturan kişilerle veya örgütün belirlediği sözcüyle görüşerek krizin durumunu ortaya çıkarmak ve örgütün hedef kitlesine doğru bilgiyi aktarmak için haber yapmaktır (Newson ve Carrellden aktaran, Akdağ ve Taşdemir, 2010; 151).

Medya mensupları ile ilişkiler kriz yönetim ekibinde tek elden yürütülmelidir. Yerel medya da dâhil olmak üzere gelen tüm sorular hiçbir engelle karşılaşmadan kriz yönetim ekibine gelebilmeli ve en geç 12 saat içinde bir bilgiyle medyaya geri dönülmelidir. Her yeni bilgi, her yeni karar paylaşılmalıdır. Böylece, duyarlı olanlar yeni bilgiyi sürekli olarak belli bir kaynaktan izleme olanağına sahip olurlar (Tutar'dan aktaran, Akdağ ve Taşdemir, 2010: 151). Bir örgüt medyayla ne kadar hızlı ilişki kurarsa, mesajı kontrol etme şansı da o kadar artar ve böylece yanlış bilgilendirme azalmış olur (Fink'den aktaran, Akdağ ve Taşdemir, 2010: 151).

Örgütte oluşan kriz durumlarında medya tarafından bilgiler hedef kitleye iletmeye başlanırsa, buna karşılık örgütte de neredeyse aynı hızla cevap verebilmek için hazır hale gelmek kriz iletişiminin şartıdır (Fink'den aktaran, Akdağ ve Taşdemir, 2010: 151).

Gerçekten de örgütte kriz ortamı oluştuğunda medya olaya ilgi duyar ve olayın kaynaklarına inmek ister. Eğer örgütten medyayı tatmin edici bir açıklama yapılırsa, medyanın bilgiye doyumunu sağlanırsa medya olayın daha fazla araştırılmasına gerek

görmez. Örgütte böylelikle medya sayesinde sesini ulaştırmak istediği yere kadar ulaştırabilir.

Kriz Sözcüsü Belirlenmeli: Kriz dönemlerinde işletme ve medya ilişkisi kurulurken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Kriz dönemindeki işletmenin, medya ile iletişim kurmadan önce mutlaka bir 'kriz sözcüsü' belirlenmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde gerçek bir sorumluluk taşıyan kriz sözcüsü, basın açıklaması yaparken, mümkün olduğu kadar kamuoyunu bilgilendirmekte ve soruları cevaplamaktadır. Kriz sözcüsünün hiçbir soruya 'yorum yok' şeklinde cevap vermemesi ya da gerçek dışı, abartılı açıklamalardan kaçınması gerekmektedir. Çünkü işletmenin bu dönemde yapacağı yanlış ya da gerçek dışı açıklamalar, kriz sonrasında işletmenin kamuoyundaki güvenilirliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Sözcü örgütü iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır. Uyumlu olmalı, tahriklere, duygusallığa, fevriyeye kapılmamalıdır. İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıf noktaları bilinmemelidir. Konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve konuyu saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır. Kriz anında işletme imajının sarsılmaması ve medya ile olan iletişimin kurulması için uyulması gereken kurallarda fikir birliğine varmaktadır.

Kriz yönetimi ekibinde yer alan yöneticiler, anında ve dikkatli bir şekilde krize odaklanıp ve çok hızlı örgüt tepkilerini şekillendiren bir gücün başarısına ihtiyaç duyarlar (Wilson 1995: 292) Bu da kriz esnasında yönlendirilecek kriz yönetim planının işletilmesine bağlıdır. Kriz sözcüsü tarafından kriz yönetim planı çerçevesinde yapılan bilgi aktarımı krizde oluşabilecek tepkileri kontrol altına alabilecektir.

Kriz yönetim ekibinin içinde yer alan kriz sözcüsü kriz esnasında örgütün dış dünyayla bağlantısını sağlayan ve örgütten sağlıklı bilgi akışını düzenleyen kişidir. Geçmişteki krizlerden edinilen deneyimler, kriz sırasında organizasyonların yalnızca örgüt adına bir tane sözcü seçmeleri, açık ve doğru bir şekilde dış çevreyle iletişimi sürdürmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kriz ortamlarının son derece beklenmedik ve belirsizlik içeren durumuna karşın medya ve diğer gruplar hızlı ve

doğru bilgi talep ederler (Hearit 1996 aktaran Seeger-Sellnow-Ulmer 2001:160) Kriz sırasında sözcünün mesajı başarıyla iletmesindeki yetersizlik örgüt için öldürücü olabilmektedir (Fink 1986: 92). Buradan hareketle örgütlerbu belirsiz durumda daha çabuk hareket ederek medyanın istediği bilgiyi bir an önce ulaştırmak zorundadır. Çünkü medya kriz durumunu dramatize edebilir ve trajik bir konuma sokabilir. Kriz sözcüsü böyle bir duruma fırsat vermeden medya tarafından talep edilen bilgiye kriz yönetim ekibi aracılığıyla hemen ulaşmalıve bilgi talep edenleri bilgilendirmelidir. Örgütün birden fazla şehirde merkezi bulunsa bile, çalışanlara kararlar yine de kriz yönetim ekibi üyelerinin ağzından kriz sözcüsü aracılığıyla aktarılmalıdır (Tutar, 2003:148). Kriz dönemlerinde bilgisizlik, belirsizlik ve dedikodunun yayılmasını önlemek için tek bir ağzdan konuşmak önemlidir (Lerbinger'den Aktaran Akdağ ve Taşdemir, 2010: 146).

Krizlerin başarılı bir şekilde aşılmasındaki bir başka etken de halkla ilişkiler faaliyetleri olarak gösterilmektedir. Bütün yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi, halkla ilişkiler kurmada da belli yöntemlerin takip edilmesi, sağlıklı ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. İşletme ile halk arasında ilişki kurmakla görevli olanlar, 'işletmenin halk katındaki 'vitriini' olarak adlandırılmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları, işletme yönetiminden çok, kendini kontrol edebilme, güvenilirlik ve inandırıcılık gibi kişisel yetenekleriyle öne çıkmaktadırlar (TÜROFED, 2010: 41).

İşletmeler, faaliyet çevresi içinde büyüme ve gelişme gösterdikçe, başta rakipler olmak üzere, tüm çıkar gruplarının baskılarına maruz kalmaktadır. Bu durumda, dış çevrede imaj ve prestiji koruma ve artırma çabaları ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, özellikle kriz alanında işletmelerin adına gelebilecek karalamalar ve işletme aleyhinde propagandaya karşı, işletme lehine yürütülecek propaganda faaliyetleri, özellikle kriz sonrası dönemde, güvenin ve itibarın korunması bakımından önemli kabul edilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin özellikle yerel yönetimlere yardımı, kamuoyu lehine çalışmaları, sponsorluktan, yazılı ve görsel basında çıkan olumlu tanıtım ve röportajları, işletmelere olumlu ve halkın yanında bir imaj sağlamaktadır. Böyle bir işletme kriz dönemine sürüklenmiş dahi olsa, yazılı ve görsel basının yanı sıra, kamuoyunun da desteğini alabilmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

5.9 YÖNETİMLERİN KRİZLERE YÖNELİK YAKLAŞIMLARI

Kriz uzmanları, yönetimlerin krizlere yönelik yaklaşımlarını reaktif ve proaktif yaklaşımlar olmak üzere iki kategoride ele almakta ve krizlerin yönetilmesini değişik aşamalar üzerinde incelemektedirler.

Yöneticilerin krizlere yönelik yaklaşımlarından birisi olan reaktif yaklaşım, mevcut koşulları kabullenerek bu koşullara uymayı tercih eden, bunları değiştirmek için herhangi bir çabada bulunmayan ve kontrol işlevini dikkate almayan bir yaklaşım biçimi olarak tanımlanmaktadır. Reaktif yaklaşım sergileyen bir yönetici, yalnızca olumsuzluk meydana geldiğinde düzeltmeler yapmakta, kalıcı önlemleri ise daha sonraya bırakarak bu tür çabalara sürekli ertelemektedir. Bu yaklaşımdaki yönetici, işletmesi için insan gücü ve diğer maliyetlerde tasarruf yaptığını da düşünmektedir. Oysa herhangi bir kriz döneminde ortaya çıkan maliyet, tasarruf edildiği düşünülen maliyetten daha da yüksek olabilmektedir.

Uzmanlarca kabul gören bir diğer yaklaşım olan proaktif yaklaşım ise mevcut koşulları geliştirmeye öncülük eden ve sürekli olarak yeni gelişimler yaratan bir yaklaşım biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden proaktif yaklaşım, mevcut koşullara pasif bir biçimde uyma yerine, krize karşı düzenli ve kesintisiz bir şekilde çaba göstermek gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle bu yaklaşıma sahip yöneticiler, fırsatların kendilerine gelmesini beklememekte ve bir lider olarak hareket ederek, krizin olumlu sonuçlarından faydalanmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Proaktif yaklaşım, ürün ile ilgili tüketici istek ve gereksinimlerine ilişkin düzenleme ve değişiklikleri, ürün geliştirme sürecinin en başında yapmakta ve sürekli ileriye doğru giden bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım ayrıca, olgunluk ya da düşüş aşamasındaki ürün - hizmetleri eleterek, yeni ürün - hizmetlerle yola çıkan, çevrenin şekillenmesine ve değişimine öncülük eden ve rekabet koşullarında liderliği kendi bünyesinde toplayan bir yapı özelliği de taşımaktadır.

Sonuç olarak, yöneticilerin gelişmelere liderlik etmek, kriz dönemlerini sorunsuz bir biçimde geçirmeleri ve krizin olumlu sonuçlarından faydalanabilmeleri için reaktif yaklaşım yerine proaktif yaklaşım içinde olmaları, kısa vadeli hedeflerden çok orta

ve uzun vadeli hedeflere yönelmelerinin gerektiği ortaya çıkmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Problemleri tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak esnek, dinamik ve arzulu örgüt yapısını kurmak ve korumak krizden kaçınmak için ön şarttır (Milburn vd, 1983: 1174).

Hitay Baran'ın İşletmelerde Kriz Yönetimi (II) A& G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü (Ocak) sunmuş olduğu makalesinde İşletmelerde Kriz Yönetimi Yaklaşımlarını iki farklı şekilde belirtmiştir.

5.9.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımında, yönetici, çevresel unsurları sürekli ve dikkatli bir şekilde izleyerek, krizi oluşturacak nedenleri ve kriz koşullarını öngörerek, riskli stratejiler veya davranış biçimlerine girmeyerek, örgütsel sistemin bileşenlerini (amaçları, yapısı, davranış biçimleri, kültürü ve kullandığı araçları ile) esnek ve değişime karşı toleranslı kılarak krizden kaçır (www. yasarsucu.net).

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilmişse, ondan bütünüyle kaçınabilir.

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp olacaktır. Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır.

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önlemek veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürmektir (Baydaş ve diğerlerinden aktaran Şahin, Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama, Balıkesir, 2005). Proaktif

yaklaşımında, konular henüz bir problem olarak işletmeyi etkilemeye başlamadan önce davranmak, bu yolla krizleri önlemek ya da krizlerin etkilerini en aza indirmektir (Ural'dan aktaran Şahin, 2005: 59).

Proaktif yaklaşım sürekli iyileştirmeyi benimsemektedir. Bu yaklaşımla örgüt kendine uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilecek maliyet düşüklüğünü, güçlü iletişimi, hızlı bürokrasiyi ve bunların sonucunda elde edebileceği verimliliği zamana yayarak elde edebilmektedir (Karabağ'dan aktaran Şahin, 2005: 67).

Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir. Aynı zamanda otel işletmeleri örgütlerini etkileyebilecek ve kontrol altına alamayacak olduğu dış faktör etkenlerinden biri olan rakip işletmeler ile rakabetten de kaçmaya yönelmektedir

Krizden Kaçma Yaklaşımı İç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Arzu edilmeyen durumları hafife alma veya kaçınma stratejilerini kapsar. Tehlikeye yönelik krizlerde; denge durumunun korunmasına yardımcı olabilir. Fırsat krizinde; alternatif kayıt doğurabilir.

Krizin gelmekte olduğunu haber veren uyarı sinyallerinin takip edilmesi sayesinde krizi önleme, krizden kaçma ya da krizden en az zararla (kimi zamansa kazançla) çıkmak mümkün olabilmektedir.

5.9.2 Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz yönetimi bir hazırlık faaliyetidir. Kriz yönetimi, krizin kontrol edilebilir etkenlerden kaynaklanması durumunda krizin önlenmesi, dış çevreden kaynaklanması durumunda ise, gerekli tedbirlerin alınması faaliyetlerini içermektedir. Hazırlanan kriz planlarında olası krizlerin nasıl önleneceği veya kriz ortamına girilmişse, kriz çözme stratejilerinin neler olacağını belirtmesi, ülkelerin turizm örgütlerine avantaj sağlayacaktır (Şahin, 2005: 49).

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 sükûnetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir (Milburn'dan aktaran Akıncı, 2011: 58).

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir. Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir.

Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu kapsamda kriz yönetimi beş aşamalı bir süreç içerisinde değerlendirilecektir. Bunlar:

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, yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gereklidir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar.

Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir.

Krize Hazırlık ve Korunma: Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma

mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir.

Krizin Denetim Altına Alınması: Yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir.

Normal Duruma Geçiş: Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra, örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi, krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmalıdır.

Öğrenme ve Değerlendirme: Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir. Kriz yönetimi süreci boyunca, krize cevap verme ve değişikliklere uyum mekanizmaları kısaca;

- Erken uyarı sistemi,
- Sürekli iç ve dış çevre analizi,
- Dinamik planlama,
- Esnek ve organik örgüt yapısı,
- Tutum araştırmaları ve geri besleme,
- Örgüt geliştirme olarak sıralanabilir (Titiz ve Çarıkçı, 2010).

Küçük işletme yöneticilerinin yönetim yaklaşımları temelde Geleneksel Yöntemi, Kriz Yöntemi, Kantitatif Yöntemi, Davranışsal Yöntemi ve Süreç Yöntemi olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2010 Cilt 2, Sayı 1).

Geleneksel Yönetim: Küçük işletme yöneticilerinde çok sık görülen bir yönetim tarzı olan geleneksel yönetim yaklaşımlarına göre işletmenin faaliyetleri o ana kadar nasıl

yürütülüyorsa o şekilde devam etmelidir. İşletmenin önündeki fırsat ve tehditler bu durumu değiştirmemektedir. Buna göre işletmenin öncelikli amacı işletmenin piyasadaki konumunun korunması olurken; işletme sahibinin veya yöneticisinin öncelikli hedefi ise kendisinin işletme içindeki konumunun korunması olmaktadır. (Titiz ve Çarıkçı, 2010).

Kriz Yönetimi: Kriz yönetimi tarzı denilince işletmenin kriz dönemlerinde uygulayacağı yönetim ilke ve teknikler değil, olağan dönemlerde bile kriz varmış şeklinde gerçekleştirilen yönetim pratikleri söz konusudur. Bu tür bir yönetim yaklaşımına sahip olan küçük işletme yöneticileri genellikle çok meşgul görünmektedirler. Bu tip yöneticiler karşı karşıya kaldıkları her probleme geçici çözümler üretmeye çalışmaktadırlar.

Kantitatif Yönetim: Bu yönetim tarzındaki küçük işletme sahipleri ve yöneticileri çoğu zaman mühendislik ve benzeri eğitim almış olan kişilerdir ve önemli ölçüde ölçülebilir kararlar vermeye çalışmaktadırlar. Bu anlamda herhangi bir faaliyete veya projeye başlanmadan önce bütün teknik araştırmalar yapılmakta ve planlar sadece üretim birimine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Personel sadece bir üretim faktörü olarak ele alınmakta ve insan faktörünün küçük işletme için çok önemli bir stratejik kaynak olduğu farkedilmemektedir(Titiz ve Çarıkçı, 2010).

Davranışsal Yönetim: Bu yaklaşım türünde ise işletme sahibi veya yöneticisi herşeyden önce çalışanları motive etmeyi amaçlamaktadır. Bu anlamda personelin karar verme süreçlerine katılımı bir ölçüde sağlanmakta ve tatmin edilmiş personelin işletmenin performansını ve verimliliğini artıracığı varsayılmaktadır. Stratejik düşünceye uygun ilk adımlar bu aşamada atılmaktadır. Fakat bu yönetim tarzında planlama, eşgüdüm, yapısal değişimler, bilgi ve iletişim gibi önemli kavramlar yönetim sürecine dahil edilmemiştir(Titiz ve Çarıkçı, 2010)

Süreç (Sistem) Yönetimi: Bu yaklaşıma göre yönetim amaçlara ulaşmak için kullanılan bir süreçtir. Bu çerçevede birçok rutin faaliyet çalışanlara devredilmekte; işletme sahibi veya yöneticisi rekabet üstünlüğü sağlamak, yeni pazarlar bulmak, ürünü veya hizmeti farklılaştıracak metotlar geliştirmek, yapısal değişiklikler yapmak gibi faaliyetlerle uğraşmaktadır.

5.10 TURİZM SEKTÖRÜ VE KRİZLER

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 şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Irvine'den aktaran Titiz ve Çarıkçı, 2010).

Turizm, döviz ve istihdam yaratan özelliği ile ekonomik, farklı kültürleri bir araya getiren ve insanların dinlenme ihtiyacını karşılama ile sosyo kültürel bir faaliyettir. Yine çevreyi de olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilen taleplerin sözkonusu olduğu bir faaliyet alanıdır. Dünyanın en hızlı gelişen sektörlerinden bir olan turizmin bugün için önemli sorunları bulunmaktadır. Dünyada yaşanan krizler turizm sektöründe olumsuz yönde etkilemektedir. Dünyanın herhangi bir bölgesinde meydana gelen olaylar tüm ülkeleri etkilemektedir.

Örneğin;1997 yılının ikinci altı aylık döneminde Asya' da patlak veren finansal krizin giderek yayılması dünya ekonomisinin geleceğine ilişkin birçok sorunu da gündeme getirmiştir. Bu sorunlar belirli noktalarda yoğunlaşmıştır. Yine buradan hareketle, dünyada IMF, Dünya Bankası ve OECD v.b. uluslararası kuruluşların turizm sektöründe yaşanan bu krizin önlenmesine yönelik olarak yapılabilecekleri faaliyetler araştırılmaktadır (<http://sbe.balikesir.edu.tr>'den alıntı Aymankey, 2011: 63).

Turizmde kriz, 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 getirememeleri ya da varlıklarını devam ettiremedikleri, bölgesel ekonomik ve turizm talebinin azalmasına neden olan olaylardır (TÜROFED, 2010: 41).

Asya-Pasifik Seyahat Birliği (PATA) ise turizm krizini, *turizm endüstrisini etkileyecek potansiyele sahip doğal ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü felakettir* şeklinde tanımlamaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi krizler,

günümüzde ülkelerin ve işletmelerin etkilendikleri bir unsur olmaktadır. Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor duruma düşürebilmektedirler. Bu sebeple, turizm işletmeleri krizlerin önemini kavramak durumundadırlar (TÜROFED, 2010: 41).

Turizmde kriz yönetimi ise, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal ve ekonomik pahalara/kayıplara yol açan bir olay veya olaylar dizininin etkilerini bertaraf etmek için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, eylem planlaması, uygulama ve kontrol işlevleri olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerde belirsizlik riski, risk ise krizi yaratmaktadır. Turizmde kriz, bir ülke turizm sektörünün ya da bazı işletmelerin, kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyo - ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar veya yönetim hatalarıyla büyük zararlara uğramasını, hatta iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmasını ve bu sorunları çözmeye yeni bir organizasyon yapısının arayışı içine girmesi durumu olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise, bu zararlardan en düşük kayıpla kurtulmayı sağlayacak doğru politikalar ve alınacak doğru önlemler ile geçirilecek süreci ifade eder. Kriz dönemlerinde yöneticiler çok hızlı karar vermek zorundadır. Karar vermeyi zorlaştıran en önemli etken bilgi eksikliği yani belirsizliktir (TÜROFED, 2010: 41).

Kriz döneminde turizm işletmeleri yönetimlerinin hızlı karar verebilmesi ve krizin etkilerini minimize edebilmesi için, olası krizlere karşı hazırlıklı olmalıdırlar.

Turizm, döviz ve istihdam yaratan özelliği ile ekonomik, farklı kültürleri bir araya getiren ve insanların dinlenme ihtiyacını karşılama ile sosyo kültürel bir faaliyettir. Yine çevreyi de olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilen taleplerin söz konusu olduğu bir faaliyet alanıdır. Dünyanın en hızlı gelişen sektörlerinden biri olan turizmin bugün için önemli sorunları bulunmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Dünyada yaşanan krizler turizm sektöründe olumsuz yönde etkilemektedir. Dünyanın herhangi bir bölgesinde meydana gelen olaylar tüm ülkeleri etkilemektedir. Örneğin;

1997 yılının ikinci altı aylık döneminde Asya'da patlak veren finansal krizin giderek yayılması dünya ekonomisinin geleceğine ilişkin birçok sorunu da gündeme getirmiştir. Bu sorunlar belirli noktalarda yoğunlaşmıştır. Öncelikle krizin yumuşatılması, yayılmasının durdurulması üzerinde durulurken, krizlerin önlenmesinde hangi araçlardan nasıl yararlanılabileceğine ilişkin çözüm araçlarının geliştirilmesi dikkate alınmaktadır. Yine buradan hareketle, dünyada IMF, Dünya Bankası ve OECD v.b. uluslararası kuruluşların turizm sektöründe yaşanan bu krizin önlenmesine yönelik olarak yapılabilecekleri faaliyetler araştırılmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Örneğin; Washington'da Dünya Turizm Örgütü (WTO) ve Dünya Bankası'nın ortaklaşa yaptıkları toplantı sonucunda yapılan açıklamada, ilişki içinde bulunan 140 ülkede turizmin en hızlı gelişen sektör durumuna geldiği vurgulanmıştır. Bu toplantının ardından yayınlanan ortak bildiri, *amaç, fakirliği yok etmekse, o zaman yüzümüzü turizme çevirmeliyiz* denmektedir.

Turizm bugün Birleşmiş Milletlerin de kabul ettiği tanıma göre, dünyanın en büyük 3. hizmet sektörüdür. Bundan dolayı dünya ekonomisindeki her gelişme turizm sektörünü, turizmdeki her gelişme de dünya ekonomisini yakından etkilemektedir (TÜROFED, 2010: 41).

5.11 TURİZM SEKTÖRÜNDE YAVAŞLAMA VE KRİZDEN KURTULMA YOLLARI

İşletmelerde yaşanan veya yaşanabilecek bir kriz türü diğer kriz türleri kapsamına girebilir veya herhangi bir kriz türü diğer bir kriz türünün sebebi veya sonucu olabilir.

Kriz yöneticisinin en önemli sorumluluğu kriz olasılığını en aza indirmektir. Etkin bir kriz önleme programı ise şu önlemlerden oluşmaktadır (Dinçer, 1992: 314 ve Bilgin, 1998: 51.)

- Kriz tehlikesine karşı iş görenleri özel eğitime tabi tutmak ve bu yolda beceri kazandırmak,
- Bir kriz anında karar verme yetkisini, kriz yöneticilerine aktarmak,
- İşletme işçi iletişim sistemini bu maksatla geliştirmek,
- Krizlere karşı, otomatige dayanan bir sistem yerine, ilgili iş gören elemanların muhakeme kabiliyetini ön plana çıkarmak,
- Kriz yönetiminde rol üstlenecek elemanlara en doğru bilgiyi en doğru zamanda aktarmak ve onları kriz dolayısıyla fazla mesaiye zorlamamak.

Turizm Kriz Yönetimini işletmeler açısından iki başlık altında incelemek mümkün;

1-Kamu kuruluşlarından beklentiler / kamu kuruluşlarının alacağı tedbirler: Makro ekonomik tedbirler, tanıtıma ağırlık verilmesi, paket programlar geliştirilmesi, sektörün yatırım projelerinin desteklenmesi, vergi indirimleri vb. konularda kamu kuruluşlarına önemli görevler düşmektedir. Bu konu belki başka bir çalışmada daha detaylı bir şekilde ele alınmalıdır.

2-Turizm işletmelerinin alacağı tedbirler: Esasen turizm sektöründe yer alan işletmelerin krizi önlemesi mümkün olmadığına göre, krizin etkilerinin en aza indirilmesi, işletmenin hayatiyetini devam ettirmeye çalışması gereği ortaya çıkmaktadır. Bunun için;

Bir planlama sürecine ihtiyaç bulunmakta olup, stratejik plan, acil plan, vb. isimle bir çalışma yapılmalıdır. Bu çalışma kriz öncesi dönemden başlamalı ve alternatifli birkaç kriz senaryosu geliştirilmelidir. Aslında konuya risk yönetimi çerçevesinde

bakılmalıdır. Turizm sektörünü etkileyecek bir olayın doğurabileceği olumsuz sonuçları önceden tahmin ederek, belirleyerek, bunların etkilerinin önlenmesi veya en aza indirilmesi için planların yapılmasını ifade eden risk yönetimi için kriz yönetim birimi oluşturulmalı ve bunların eğitilmesi sağlanmalıdır. Bu birim kriz anında ortaya çıkan ya da çıkacak olan ve hepimizin bildiği olumsuz etkileri minimize etmesi gerekecektir. Yani kriz yönetim birimi, “su alan gemiyi yüzdürecek ve zayıyatı en az olacak şekilde limana ulaştıracaktır”(Aydın, 2010: 45).

Krizden Kurtulma Yolları;

- Ülke tanıtımına asgari 150 milyon USD kaynak ayrılmalıdır.
- Devlet Planlama Teşkilatı, ülke tanıtımı için yapılan harcamaları yatırım kabul etmeli ve kaynak ayırmalıdır.
- Hızla büyüyen, rekabetin hızla arttığı dünya turizminde Türkiye kendi stratejisini acilen belirlemelidir.
- Konaklama yatırımları dışında Türk turizminde, yat turizmi, termal turizmi, kültür turizmi, kongre turizmi, kış turizmi, golf-dağ ve yayla turizmi gibi alternatif turizm alanları oluşturulmalı ve turizm faaliyetleri 4 mevsime yayılmalıdır (Turizmin çeşitlendirilmesi).
- Kur farkı kayıplarının giderilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır (TL' nin döviz karşısında aşırı değerli olması sorun yaratmaktadır).
- Turizm, karşılaşılan sosyo - ekonomik ve yöresel gerginlikler, değişkenlik gösteren politikalar ve etnik olaylarla toplumsal gelişim için de aşırı derecede nazik olan bir endüstridir. Bu noktadan hareketle terörizm ile turizm arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Terör olayları turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun için niçin özellikle turizme kolayca darbe vurulduğu değerlendirilmelidir. Turizm sektöründe karşılaşılabilecek risklere ve acil durumlara karşı önceden önlem alınmalı ve hazırlıklı olunmalıdır. Turizmi daha az tartışmalı bir konu haline getirecek bir felsefe izlenmeli, turistlere yönelik terörizmi önlemek için özel sistemler geliştirilmeli ve ilk kez oldu demeden derhal mücadele bulunulmalıdır.
- Türkiye'nin demokrasi, insan hakları, laiklik, sosyal adalet ve barış gibi konulardaki evrensel yüzünü dünya kamuoyuna anlatmak ve benimsetmek siyasi tanıtım kapsamına giren imaj geliştirici faaliyetlerdir.

Sadece doğal afetlerde değil ekonomik krizlerde, sanayi felaketleri, sistem ve makinelerin çökmesi, kriminal saldırılar, imaj ve itibar zedelenmesi, kritik bilgi kaybı ve sağlık krizleri gibi diğer kriz türlerinde de temel varsayımları sarsan yönetim krizleri doğurmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Krizin yönetilmesinde yönetim kademesini güçlendirmek ve biçimlendirmek çok önemlidir. Kriz yönetiminde yapılacak diğer bir işlemde işletme organizasyon yapısında yapılacak köklü değişimler olmalıdır. Bu değişimler hantal yapıya sahip işletme organizasyonunun müşteri odaklı ve sorunları hızlı çözen dinamik ve yalın bir yapıya dönüştürülmesi işlemidir (Aymankuy, 2001: 105).

Krizin olumsuz algılamalarını giderici faaliyetlere de ağırlık verilmelidir. Özellikle devamlı müşterilerle iletişimin kesilmemesi mektup, telefon veya e-mail yoluyla olumsuz algılamaları düzelten bilgileri ilk elden vermek işletme için önemli bir faaliyet olmalıdır. Yine olumsuz algılamaları düzelten ve müşterinin ülkeye geliş, gidişte ve tatil müddetince çevrede hiçbir sorun olmadığı bütün bu zaman faktörlerinde rahat ve huzurlu olacakları reklam, gazete ve dergi haberleri, roman, tanıtım filmleri gibi faaliyetler mevcut ve elde etmek istenen pazarlardaki tüm müşterilerin dikkatine sunulmak için sürekli yapılmalıdır (Aymankuy, 2001: 105).

İşletmenin geleceğini kazanmayı sağlayacak yeni fikirlerin ortaya çıkarılması açısından Ar-Ge çalışmaları yapması da önemli bir kriz çözücü faaliyettir. Bu faaliyetler; işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin yeniden gözden geçirilmesi, işletmenin kritik başarı faktörlerinin krizi gidermek için çok iyi kullanılması, fırsatların ve tehlikelerin analizi ve tehlikelerin fırsata çevrilme becerisinin nasıl kazanılacağı konularıdır (Aymankuy, 2001: 105).

Sonuç olarak krizi çözücü en önemli unsurun nitelikli insan gücü olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz. Nitelikli insan işletmenin en önemli başarı faktörüdür. Bu faktör bizde fazla önemsenmez. Ancak çalışanların niteliği müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi olan ve dolayısıyla karlılığı belirleyen çok önemli bir faktördür. Çalışanın sağlığına, güvenliğine ve mutluluğuna yapılan yatırım işletmenin değerini artıracak ve bunun işletmeye geri dönüşü yüksek olacaktır (Aymankuy, 2001: 105).

5.12 KRİZ YÖNETİM PLANLARI

Turizm işletmelerinin içeriği, şekli ne ve nasıl olursa olsun kriz planları olmalıdır. Bunun anlamı işletmelerin "krizleri yönetmeye" kararlı olduğunun göstergesidir. Her bir turizm 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. Turizm işletmeleri kriz yönetim planlarını hazırlarken sadece kendi sistemlerini değerlendirmesi de yeterli değildir. İşletme çevresinde bulunan kurum ve kişileri de dikkate almak zorundadır. Turizm işletmelerinin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının amaçları şunlardır.

- 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

- Turizm işletmeleri tarafından hazırlanan kriz yönetim planı, yazılı hale getirilerek işletmede çalışanlara ve ilgili kişilere dağıtılmalıdır. Böylelikle bir kriz anında ne yapılması gerektiği ortaya konulmuş olacaktır (TÜROFED, 2010: 41). Kriz; hayatın günlük normal akışı dışında gerçekleşen ve alışılmış prosedürlerin dışında ilave tedbirler alınmasını gerektiren olaylardır. Bu olaylar, kısa sürede aniden gelişen ve şirket ana faaliyet konusu dışında kalan olaylardır. Örnek olarak, genel bir ekonomik krizde şirketin faaliyetlerine nasıl devam etmesi gerektiği, bu sayfada açıklanan kriz yönetim planının kapsamı dışındadır.

Kriz yönetimi ise, bir an önce normal duruma dönülmesi için alınan tedbirlerdir. Etkin bir kriz yönetimi, hazırlıklı bir kriz yönetim takımının oluşturulmasına ve muhtemel acil durumlara karşılık önceden plan yapılmasına bağlıdır.

Kriz yönetim takımı, meydana gelen olağan dışı olaylara karşı acil durum planlarını devreye sokar ve/veya acil durum planlarında ön görülmeyen ilave durumlara karşı

tedbirler geliştirir. Şirket çalışanlarının ve müşterilerinin can güvenliğine, şirketin maddi ve manevi varlıklarına yönelik tehditlere karşılık acil durum planlarını geliştirmek Güvenlik Müdürünün normal görevleri arasındadır. Bunun yanında Güvenlik Müdürü genellikle kriz yönetim takımının ve dolayısıyla kriz yönetim plânlamasının bir üyesidir. Hatta çoğu zaman, Güvenlik Müdürleri kriz yönetimindeki becerileri nedeniyle bu planmanın sorumluluğunu da taşımaktadırlar.

Kriz yönetimi planlamasında birinci aşama, Kriz Yönetim Takımının (KYT) oluşturulması ve kriz yöneticisinin belirlenmesidir. Kriz yönetim takımı asgari olarak operasyon, finans, insan kaynakları, bilgi sistemleri, hukuk, teknik destek, halkla ilişkiler ve güvenlik departmanlarının temsilcilerinden oluşur.

Kriz yönetim takımı, krizin çapına ve özelliğine göre, krizin başında veya gelişmelere göre ileri safhalarda genişletilebilir. Bu gibi durumlara hazırlıklı olmak açısından, kriz yönetim takımına daha sonra ilave olacak personel de belirlenir.Şirket yönetimi tarafından, Kriz Yönetim Takımının faaliyetlerini planlayacak, yönetecek ve yönlendirecek bir Kriz Yöneticisi tayin edilir. Kriz yöneticisi, kriz durumlarında kriz yönetim takımının ne zaman, nerede ve kimlerle toplanacağına karar verir. Kriz yönetim takımı ilk toplandığında, krizin özelliğine göre yeni bir kriz yöneticisi atayabilir. Örnek olarak; insan kaynağına yönelik bir kriz olan salgın hastalık durumunda krizin İnsan Kaynakları tarafından, Bilgi Sistemlerine yönelik bir krizin BT tarafından yönetilmesi uygundur. Bu aşamanın sonucunda, kriz yönetim takımının yapısı, yetkileri ve çalışma esasları, şirket içinde gerekli iş ortaklarına yayımlanır, Kriz Yönetimi için bütçe tahsis edilir.

İşletmelerin karşılaştıkları krizleri aşma konusunda en önemli kaynak insane kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabilirdiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir; aksi takdirde, işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Krize yönelik kadro son derece önemlidir ve bu kadroda en önemli unsurlardan birisi kriz yönetimi ekibi lideridir. Bu liderin seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir (Tüz, 2001:60).

Kriz yönetimi planlamasında ikinci aşama, olası kriz durumlarını belirlemektir. Normal olarak, şirketin en kritik süreçlerine yönelik tehditlerin gerçekleşmesi, olası kriz durumlarıdır. Örnek olarak verilebilecek kriz durumları aşağıdaki gibidir.

- Genel Merkez Yönetim binasının deprem, yangın, sel vb nedenlerle devre dışı kalması,
- Tedarik zincirinin sekteye uğraması veya durması,
- Şirket ana depolarının zarar görmesi,
- Şirket varlıklarına yönelik bombalı terör saldırısı,
- Bilgi sistemlerinin devre dışı kalması,
- Şirket sınırları içerisinde can kayıplarına neden olan olayların meydana gelmesi,

Kriz yönetimi planlamasında üçüncü aşama, mevcut kaynakları gözden geçirmektir. Mevcut kaynakların analiz edilmesi çalışmasında öncelikle hazırlanacak veya tamamlanacak acil durum planları belirlenir.

Mevcut kaynakların analiz edilmesi çalışmasında ikinci sırada incelenecek husus, şirketin acil durumlara müdahale sırasında kullanabileceği iç ve dış kaynakların belirlenmesidir. KYT, aşağıdaki başlıklar altında iç kaynaklarını analiz eder.

Personel: Acil durumlarda görev verilebilecek ilk yardım, yangın vb konularda eğitilmiş personel durumu.

Ekipman: Yangın söndürme teçhizatı, haberleşme araçları, ilk yardım malzemesi, ikaz sistemleri, jeneratör, yedek su depoları, kimyasal atık temizleme gereçleri, güvenlik teçhizatı, vb.

Tesisler: Yedek genel merkez binası, acil durum yönetim merkezi, barınak ve sığınaklar, sağlık tesisleri, veri yedekleme sistemleri, vb.

Analiz edilecek dış kaynaklar aşağıdaki gibidir. Bu analizde, dış kaynaklardan kriz durumunda ne derecede faydalanılacağı belirlenir.

- En yakın itfaiye, hastane, acil sağlık hizmeti, kolluk kuvveti,
- Kriz konusunda destek alınabilecek Sivil Toplum Kuruluşları,

- Tedarikçiler ve taşıeron firmalar, bakım ve onarım şirketleri,
- Sigorta Şirketleri,
- Arama Kurtarma dernekleri,
- Sivil Savunma Birlikleri,
- Destek alınabilecek komşu işletmeler

Bu analiz sonrasında, kriz yönetimi için ihtiyaç duyulacak ilave kaynaklar belirlenir ve bu ihtiyaçların karşılanması için planlama yapılır. Bu planlama örnek olarak, eğitilerek yetenek kazandırılacak personel ihtiyacını, ilave tesis ihtiyacını, sigorta kapsamına alınacak ilave varlıklar, dış kaynaklarla yapılacak ilave düzenlemeleri kapsayabilir.

Kriz yönetimi planlamasında dördüncü aşama, Kriz Yönetim Planının hazırlanmasıdır. Olası bir krizin nasıl ve ne zaman başlayacağını, ne kadar süreceğini ve şirketin bu krizden ne derecede etkileneceğini tahmin etmek hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle, muhtemel senaryolara karşı hazırlanan acil durum planları ne kadar ayrıntılı olursa olsun, kriz yönetim planı çok basit ve kısa olmalı, temel olarak KYT'na verilen yetkileri ve genel çalışma şeklini içermelidir.

İdeal bir Kriz Yönetim Planının içeriği aşağıdaki başlıklardan oluşabilir.

- Kriz Yöneticisi kimdir, iletişim bilgileri nedir. (Yedek personel dahil)
- Kriz Yönetim Takımı kimlerden oluşur, iletişim bilgileri nedir?
- Kriz olarak kabul edilecek durumlar nelerdir?
- Kriz ilk haber alındığında, kim tarafından, kim(ler)e haber verilecek?
- Kriz Yönetimi hangi lokasyonda yapılacak? (alternatifleriyle)
- Hangi Acil Durum Planları, kimler tarafından hazırlanacak?
- Şirketin kilit süreçleri nelerdir ve şirket içi sahipleri kimlerdir?
- Kriz Yönetim Takımının çalışma şekli nasıl olacak?
- Kriz Yönetimi Eğitimi nasıl yapılacak?

5.13 KRİZ YÖNETİM EKİBİ

Kriz yönetimi organizasyonlara ek maliyetler yüklemektedir. Ülke turizm örgütleri, kriz durumlarına karşı önlem almak ve krizden en az zararla kurtulmak için planlar hazırlamak zorundadır. Bu faaliyetler, işletmenin rutin faaliyetlerinin dışında olup, ekstra harcamalar gerektirmektedir. Maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle, söz konusu faaliyetlere önem vermeyen örgütler, krize hazırlıksız yakalanacak, sonuç hüsrana olacaktır(Şahin, 2005: 61)

Kriz yönetim planı hazırlayan turizm 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. Kriz anında herhangi bir karmaşanın yaşanmaması için kriz yönetim ekibi üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmelidir (TÜROFED, 2010: 41).

Değişik tecrübeler, bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşan bir ekip, daha farklı görüş açılarına sahip olabilecek ve algılaması kolaylaşacaktır. Ekibe dâhil edilecek kişilerin seçiminde aşağıdaki dört temel ihtiyacın göz önünde bulundurulmasında fayda vardır:

Hareket: Kilit yöneticileri kapsayan, sorumluluk üstlenebilecek bir yönlendirme komitesi,

İletişim: Basın, personel ve gerekli diğer hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek, kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen bir halkla ilişkiler yöneticisi,

Bütçe: Finansal durumu ve politikaları bilen, potansiyel tehlikeleri, imkânları ve etkileri değerlendirip harekete geçebilen bir uzman,

Diğer: Teknik ekip, reklam gibi destekleyici faaliyetleri götürebilecek bir grup. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda, ufak farklılıklar ya da görev isimlerinde değişiklikler olsa da, kriz ekibi şu kişilerden oluşmaktadır.

Kriz Yönetim Ekibi Lideri: Kriz zamanında görevde hazır bulunacak bu ekibin lideri, genellikle firmanın en üst düzeydeki yöneticisidir. Kriz yönetim planının hazırlanmasında aktif görev alır. İşgörenin, hisse sahiplerinin, müşterilerin, tedarikçilerin ve pek çok diğer hedef kitlenin şirket yönetimindeki rolünden haberdar olan lider, kriz anında ne yapılıp ne yapılmaması gerektiğini gerçekçi olarak tespit eder.

Yasal Danışman: Kriz anında firmanın yasal durumunu düzenleyecek bir hukukçuya ihtiyaç duyulur. Bu kişi, ister firma personeli olsun, isterse danışmanlık hizmeti versin uygulamaya konacak kriz planının her safhasında grup içindeki yerini alacak ve hukuksal yönden sorumlu olacaktır.

Halkla İlişkiler Uzmanı: Kalifiye bir halkla ilişkiler yöneticisi mutlaka kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olmalıdır. Gerek şirket için, gerekse şirket dışı hedef kitlelerde iletişimin başarıyla yönlendirilmesi açısından halkla ilişkiler eğitimi almış, iletişimi ve kamuoyu yönlendirme tekniklerini çok iyi bilen, basınla ilişkilerde başarılı olan ve daha önce tecrübesi olan bir halkla ilişkiler uzmanı, kriz yönetimi açısından çok önemlidir.

Finans Uzmanı: Bir krizin insani boyutu her zaman en önemli unsur olsa da ciddi bir kriz, firmayı finansal bir yıkıma götürebilir. Böyle bir durumda firmanın aktiflerinin, zimmet kayıtlarının, borçlarının, kredi durumunun, hisse senetlerinin kimlerin elinde olduğunun ve ne şekilde işlem gördüğünün, sigorta kapsamının, fon yönetiminin ve diğer finansal konulara vakıf bir finans yöneticisi her zaman için bu ekipte bulunmalıdır.

İnsan Kaynakları Yöneticisi: Hayati boyutunun ötesinde kriz, büyük zararlara, hukuki sorunlara yol açtığı gibi elemanların kaybedilmesine de neden olabilir. Krizin yarattığı panik ve stres unsuru ile iş veriminin düşmesi, işten ayrılmalar gündeme gelebilir. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi, personeli koruyucu, kopmaları engelleyici önlemlerin geliştirilmesi ve gerekse kriz esnasında ve sonrasında personelin yönetilmesi ve korunmasında yetkili bir kişi olarak kriz yönetim ekibindeki yerini almalıdır.

Üretim Yöneticisi: Her kriz yönetim ekibi teknik tecrübesi, bilgisi ve kişiliğiyle kriz anında örgüt performansının sürdürülmesini sağlayacak belirli üniteleri yönetecek bir üretim yöneticisine ihtiyaç duyar. Bu yönetici, şirketin üretimini çok iyi bilmeli, üretimin devam edebilmesi için gerekli teknik koşulların ve satın alma anlaşmalarının devamını sağlayabilir olmalıdır.

Pazarlama Yöneticisi: Pazarlanamayan ve nakde çevrilemeyen bir üretim, şirket için fayda değil zarar getirir. Kriz anında ve özellikle de sonrasında eski Pazar payına ulaşabilmek için, kriz yönetim ekibinin şirketin pazarlama anlayışını, rekabet ettiği pazarın koşullarını çok iyi bilen, konusunda uzman, şirket uluslararası pazarlara açılmışsa uluslar arası pazarlamadan anlayan pazarlama yöneticisine ihtiyaç vardır. Kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra düşünülecek ilk şey şirket sözcüsünün belirlenmesidir. Her ekipte sadece belli bir kişi demeç vermeye yetkili değildir. Şirket sözcüsü seçilirken şu kriterlere dikkat edilmelidir.

1. Sözcü, şirketi iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.
2. Uyumlu olmalı, tahriklere, duygusallığa, telaşa kapılmamalıdır.
3. Giyimine, dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmelidir.
4. İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıflıkları bilinmemelidir.
5. Konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır (A&G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, <http://www.izto.org.tr>).

Önceliklerin belirlenmesi amacıyla, birincisi, bütün zamanlarını krizi dondurmaya adanmış kararlı bireyler olması gerekir, diğerleri olağan işlerle uğraşacaktır. İkincisi, kamuoyuna açıklama yapmak üzere şirket sözcüsü tek bir kişi belirlenmelidir. Yeterli sayıda yönetim kademesi üst üste konulursa felaket kesinlikle şansa bırakılmamış olur. Üçüncüsü, şirketin paydaşlarının, sadece medyadan alacakları enformasyonla yetinmelerine izin verilememelidir. Dördüncüsü, bir kriz yönetim ekibinde mutlaka, gerektiğinde kralın çıplak olduğunu krala söyleyebilecek biri bulunmalıdır (Akıncı, 2011: 65).

5.14 KRİZ SENARYOLARININ HAZIRLANMASI

Kriz planlama sürecinde, kriz döneminde etkin stratejiler geliştirebilmek için işletmenin karşılaşılabileceği krizler önceden belirlenmelidir. Senaryo planlaması, işletmenin krizlerle ne zaman, nasıl karşılaşılabileceğini "eğer" sorularıyla senaryolaştırarak, sistematik bir şekilde ortaya koymasındır. Burada, oluşabilecek olaylar tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Kriz senaryolarının hazırlanmasında kriz yönetim ekibindeki kişilerden yararlanılır. Kriz yönetim ekibi lideri (Genel Müdür) bu kişileri belirler ve sorumlulukları konusunda onları bilgilendirir. Senaryoların hazırlanmasında geçmişte yaşanan krizler yardımcı olmalıdır (TÜROFED, 2010: 41).

Ürün eskimesi, bölgesel felaket, endüstriyel bunalım, ekonomikdurgunluklar ve enflasyon kriz meydana getirebilecek başlıca unsurlardır. Kökenini bu unsurların oluşturduğu krizler için oluşturulabilecek senaryolara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir (Girişimci Güç, 2008):

Ürün Eskimesi: Finans kurumları, sağlık hizmeti veren kuruluşlar, sermayeye dayanan üreticiler, tüketicilere servis sağlayan kuruluşlar veya ürün satan işletmeler için ürün veya servisler çok çabuk güncelliğini yitirebilmektedir. Bu sorunun önüne geçmek için ya başka piyasalarda pazarlanabilecek ürün ve servisler geliştirilmeli ya da mevcut müşteriler için daha ucuz ürün veya hizmet sağlanmaya çalışılmalıdır.

Bölgesel Felaket: Bulduğunuz bölgede işsizlik oranı %25'e çıksa ne olur? Bunu önlemek için yeterli önlem alınmış mıdır? Bu durumda atacağınız ilk adım, bölgenin önemli iş adamlarını bir toplantıyla bir araya getirmektir. Bölgeyi sarsabilecek felaketler üzerine tahminler yapılmalı, bölgenin güçlü ve zayıf yönlerinin gerçekçi bir analizi yapılmalıdır. Sonrasında acil tedbirler alınmaya başlanmalıdır.

Endüstri Bunalımı: Olası bir ekonomik kriz bir endüstri dalını şiddetli bir şekilde sarsabilmektedir. "Bunun sonuçlarını tahmin etmek mümkün müdür? Bu tür bir krizin başka bir sektöre yayılma olasılığı var mıdır? İhracata yönelik çalışmalar yapılabilir mi?" gibi sorularla karşı karşıya kalınabilir. Bu durumda sadece yapılan işten sağlanacak paraya bağlı kalmamak için diğer iş alternatiflerini değerlendirmek gerekmektedir.

Ekonomik Durgunluklar, Bunalım ve Enflasyon: Krizi doğuran asıl nedenler ekonomik durgunluklar, bunalım ve enflasyondur. İçinde bulunduğumuz belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareketin daima bir krize hazırlıklı olmak olduğunu daha önce belirtmiştik. Yöneticiler her zaman örgütlerini herhangi bir krize en hızlı cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. En alttan en üste kadar tüm çalışanlar en kuvvetli darbelerden sonra dahi hemen ayağa kalkmayı becerebilmelidir. Bunun için de senaryo geliştirme tekniği kullanılmalıdır. Kriz kapıya dayandığında da senaryolardan en uygun ve etkili olanını uygulayabilmelidirler (Girişimci Güç, 2008).

5.15 KRİZ İLETİŞİM PLANININ HAZIRLANMASI

Kriz yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı, etkili bir iletişim becerisine bağlıdır (Wyatt'dan aktaran Sezgin Kriz Yönetimi, Sosyal Bilimler Dergisi 2002:198). Örgütlerde, etkili bir iletişim kültürünün oluşturulması, kriz yönetimin başarısında önemli bir etkidir. Böyle bir iletişimin ortamının varlığı, aynı zamanda kriz sinyallerinin önceden alınmasına ve krize karşı hazır olunmasına yardımcı olabilir. Kriz anında işletme birçok gruba bilgi vermek durumundadır. Bunlar; işletmenin çalışanları, krizden dolayı ya da dolaysız etkilenecek kişiler ve toplumu bilgilendirmesi açısından medyadır. Turizm işletmeleri kriz anında bu gruplara bilgi vermek için kriz iletişim planı hazırlamalıdır. Hazırlanan kriz iletişim planı içerisinde işletmeye hareket kabiliyeti sağlayabilmesi için kriz iletişim kontrol listesi yer almalı ve kriz anında uygulamaya konulmalıdır.

Etkin bir kriz yönetimi, hazırlıklı bir kriz yönetim takımının oluşturulmasına ve muhtemel acil durumlara karşılık önceden plan yapılmasına bağlıdır. Kriz yönetim takımı, meydana gelen olağan dışı olaylara karşı acil durum planlarını devreye sokar ve/veya acil durum planlarında ön görülmeyen ilave durumlara karşı tedbirler geliştirir.

Şirket çalışanlarının ve müşterilerinin can güvenliğine, şirketin maddi ve manevi varlıklarına yönelik tehditlere karşılık acil durum planlarını geliştirmek Güvenlik Müdürünün normal görevleri arasındadır. Bunun yanında Güvenlik Müdürü genellikle kriz yönetim takımının ve dolayısıyla kriz yönetim plânlamasının bir üyesidir. Hatta çoğu zaman, Güvenlik Müdürleri kriz yönetimindeki becerileri nedeniyle bu planmanın sorumluluğunu da taşımaktadırlar.

Kriz Yönetim Takımın Çalışma Şekli

Kriz döneminde açık bir emir komuta zincirine sahip kriz yönetimi takımı oluşturmak önemlidir. Bu takımlar işletmenin tüm bölümlerinden girdi elde etmek, şirketin karşılaşmayı hayal edebileceği her muhtemel felaketi tespit etmek, potansiyel krizleri belirlemek ve bunlardan işletmenin nasıl korunacağını belirlemek için çapraz fonksiyonlu olmalıdır. Şirket için en yüksek gerçekleştirme riskine sahip

krizler için tam kriz planı hazırlanmalıdır. Daha az gerçekleşme riskine sahip krizler için daha küçük bir olasılık planı yeterlidir (gmurat@karaelmas.edu.tr, kamuranmisirli@superonline.com).

Muhtemel krizin niteliği ve çapı hakkında planlama aşamasında elde yeterli bilgi olmadığından KYT'nın ilk toplantısının gündem maddelerinin önceden belirlenmesi uygun bir düzenlemedir. İlk gündem maddeleri aşağıdaki şekilde olabilir (www.kamuis.org.tr).

İlk fırsatta gerekli tedbirlerin alınmasının sağlanması

- Mevcut bilgilere göre, krizin şirket üzerinde yaratacağı muhtemel etkinin değerlendirilmesi,
- Kriz Yönetiminden beklenen stratejik faydaların belirlenmesi,
- Kriz Yönetim stratejisinin belirlenmesi,
- Krizi yönetmek için gerekli kilit personelin belirlenmesi,
- İhtiyaç duyulan ilave destek ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Krizin yönetilmesi için gerekli yeni tedbirlerin belirlenmesi,
- İletişim stratejisinin (medya, çalışanlar, iş ortakları, toplum, resmi makamlar, vb) belirlenmesi,

5.15.1 Personelin Eğitimi

Turizm İşletmeleri yönetimi bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce işletme çalışanlarına kriz yönetimi ile ilgili gerekli eğitimi vermelidir. Turizm işletmeleri personeline ilk olarak muhtemel kriz ihtimalleriyle ilgili işletme içi veya işletme dışından gelebilecek sinyalleri tanımaya yardımcı olabilecek bilgiler ile önemli kriz yönetim stratejileri hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. Bu bilgiler doğrultusunda personel, kendilerine düşecek sorumluluklar konusunda da bilgilendirilmelidir (Köroğlu, 2010; 7).

Turizm işletmeleri yönetimi bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce işletme çalışanlarına kriz yönetimi ile ilgili gerekli eğitimi vermelidir. Turizm işletmeleri personeline ilk olarak muhtemel kriz ihtimalleriyle ilgili işletme içi veya işletme

dışından gelebilecek sinyalleri tanımaya yardımcı olabilecek bilgiler ile önemli kriz yönetim stratejileri hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. Bu bilgiler doğrultusunda personel, kendilerine düşecek sorumluluklar konusunda da bilgilendirilmelidir (TÜROFED, 2010: 41).

Eğitim bireysel açıdan bakıldığında amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, personelin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme sürecidir. Eğitim örgütsel açıdan örgütün etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim aracıdır (Yüksel'den aktaran Köroğlu, 2010: 7).

Yeni teknolojilerin kullanılması işletmelerde potansiyel işçilerin artık gerek duyulmayan becerilere sahip birçok personelin saf dışı bırakılmasına neden olmaktadır. Ancak bu personelin işletmede devamlılığının sağlanabilmesi için onlara eğitim aracılığı ile yeni beceriler kazandırılması zorunludur (Bingöl, 2003: 71). İşletmeler bu personeli kaybetmemek amacı ile eğitimin yanında geliştirme programları da sürdürmektedirler.

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka açıdan geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim çeşididir. Geliştirme; belli bir süre içerisinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır. Geliştirme kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasıdır (Adal'dan aktaran Koroglu, 2012: 71).

Geliştirme gerek işletme ve gerekse personelin çıkarları açısından en az eğitim uğraşları kadar önemlidir. Eğitim ve geliştirme birbirlerine öylesine yakın bulunmaktadır ki aralarında bir sınır çizmek çok zordur. Eğitim uğraşları belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğu zaman başlamakta ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır. Geliştirme uğraşları ise temel eğitimden farklı olarak, yararlı olduğuna gerek duyulduğu anda başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir.

5.15.2 Eğitimde İzlenen İlkeler

Şirketlerde belirli zamanlarda ihtiyaca ve amaca göre eğitimler verilmektedir. söz konusu bu eğitimlere zamanla benimsenen bazı ilkeler yerleşmiştir. etkin bir eğitim plan ve programının uygulanabilmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır. bunlar aşağıdaki gibidir: (<http://muratkarakurt1.wordpress.com>)

Sürekli Eğitim: Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesinin ilk aşaması bu çabaların sürekli olmasıdır. Özellikle endüstri dünyasının hızlı değişme ve gelişme süreci içinde bulunan örgütleri, kendilerini yenilemek, yani teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından izlemek zorunluluğu vardır (Adal vd., 2000: 133).

Etkin Katılım: İşletmeye can veren, onu sürekli olarak dinamik tutan insan kitlesi etkili ve olumlu biçimde eğitime katılmadıkça gerçek bir dengeli gelişmeden söz edilemez. Bu katılma, toplumsal ve kişisel gelişmeler, yetenek ve davranışlar üzerinde olumlu değişimler ve insanın gerçek yükselmesini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 1991: 76).

Eğitimde Fırsat Eşitliği: İşletme içinde kişisel ya da grupsal ayrıcalıklar yaratmaksızın örgüte ve kendisine yararlı olmak isteyen ve eğitime ihtiyacı olan herkese eşit koşullarda eğitim verilmelidir. Kendini eşit koşullarda geliştirme şansı olmadığını gören nitelikli ve kaliteli elemanlar geleceklerini işletmeye hizmette görmeyeceklerdir (Esin, 2002: 67).

Eğitmcilerin Eğitimi: Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin kaliteli ve yetenekli kişiler olmasıdır. Birçok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitmcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür. Bundan dolayı gerekli görüldüğü durumlarda personel eğitimine gidilmesi gerekmektedir. Çünkü aynı konuda eğitime devam etmek işletme için pek ekonomik olmayacaktır (Deming, Computerized system for developing multi-party property equity exchange scenarios)

Eğitimin Yararlılığı: Eğitim faaliyetleri önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılmaktadır. Sonuçta ise bu amaçlara büyük ölçüde ulaşılması gerekir. Belli bir

amaca yönlendirilmemiş eğitimden, beklenen yarar sağlanamayacağı için, eğitimi alan kişiler açısından gösterilen çabaların pek bir anlamı olmaz.

Eğitimin Sorumluluğunun Belirlenmesi: Eğitim çalışmaları belirli bir plan ve program çerçevesi içinde yürütülmeli hangi bölümün ve kimlerin sorumlu olduğu işletme örgütü içinde belirtilmelidir. Eğitim alanında tam bir otoriteye sahip fonksiyonel özellikte bir eğitim bölümünün örgüt içinde yer alması, eğitim sorumluluğuna açıklık getirmekte ve daha başarılı, cesaretli, etkili, çalışma olanağı vermektedir.

Planlı Bir Eğitim: Eğitimden beklenen yararın sağlanabilmesinin en önemli koşulu, eğitim faaliyetlerinin belli bir plan ve program içerisinde yapılmasıdır. Plan, eğitim faaliyetlerinin, geleceğe yönelik olarak, niçin, nerede, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından, kimlere yönelik yapılacağı de konuları tespit edilmesidir (Adal vd., 2000: 133).

5.15.3 Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması

İşletmeler için tehdit edici ve yoğun rekabetçi çevrede kalıcı rekabetçi üstünlük sağlamanın ön koşulu, olağanüstü, değerli, esnek, sürekli kendini geliştiren, değişime açık, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan insan kaynaklarına sahip olmak ve yönetmektir (Bingöl, 2013: 76).

5.15.3.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yöntemlerinin temeli, personeli işletmeden ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanır. Personel bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitim alır.

İşbaşı eğitim yöntemleri:

- Yönetici Gözetiminde Eğitim,
- Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim,
- Formen Aracılığı ile Eğitim,
- İşe Alıştırma Eğitimi,
- İş Değiştirme Yoluyla Eğitim,
- Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim,

- Staj Yoluyla Eğitim,
- Çıkrıklık Eğitimi,
- Proje ve Komitelerde Görev Alma olarak sıralanabilir (Demireli, 20149).

5.15.3.2 İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş saatleri dışında gerçekleşen eğitimleri ifade etmektedir. İş dışında eğitim etkinlikleri, personellerin performanslarının artmasına yardımcı olur. İş dışı eğitim yöntemleri, belli bir işin yapılması için gerekli olan bilgi ve becerilerden önce genel olarak uzun vadeli gelişim ve genel eğitim üzerinde durur (Tınaz, 2000).İş dışı eğitim programları; Konferans, Seminerler, Kurslar, Grup Yöntemi Örnek Olay Yöntemi, Rol Oynama Yöntemi, İşletme Oyunu Yöntemi, Evrak Sepeti Tekniği, Gezi -Gözlem ve Simülasyon Yöntemi olarak sıralanabilir.

5.15.3.3 Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Multimedya Eğitim: Bu eğitim, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştiren bir yöntemdir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir.

Multimedya eğitimleri, personeli motive ederek anında geribildirim ve rehberlik oluşturmakta, personelin hâkimiyet düzeylerini test ederek kendilerine düşen bölümleri öğrenmelerini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Bilgisayar Destekli Eğitim: Bilgisayar, öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleştirir. Bu eğitim, bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin yanıtlandığı ve bilgisayarın analiz ederek yanıtlayana geribildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitim yöntemidir (Raymond, 1999).

5.16 BÖLGELER VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Toplumsal ve ekonomik boyutlarıyla birçok ülkenin kalkınmasına güçlü katkılar sağlayan turizm sektörü, dünyada en hızlı gelişen sektörler arasında yer almaktadır. Bilindiği gibi turizm talebi, turistik tüketicinin mal ve can güvenliğini tehdit eden savaş, terör, salgın hastalık, doğal afetler gibi, beklenmedik bir anda ortaya çıkan olaylara, seyahate ayrılacak geliri azaltan ekonomik krizlere ve turist kabul eden bölgelerin imajını yıpratıcı siyasi gelişmelere son derece duyarlı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, özellikle turistik tüketimin zorunlu bir tüketim biçimi olmaması, kriz yönetimi kavramını ve bu kavramın gereklerini; turizm işletmeleri ve turizm sektörü açısından çok daha hassas bir hale getirmektedir (TÜROFED, 2010: 41)

Turizm sektörü açısından, kriz kavramının çeşitli tanımları yapılmaktadır. Turizm sektöründe yaşanan krizleri; olağan gidişi tehdit eden, turistik tüketicilerin olayı olumsuz yönde algılamalarına yol açan, çekicilik, konfor ve güvenlik konularında turistik bölgenin imajına zarar veren, yerel ekonomileri güç durumda bırakan, turizm faaliyetlerinin sürekliliğini aksatan, turist sayısı ve turizm gelirlerinde azalmalara yol açan olaylar olarak tanımlanmaktadır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi, turizm sektörü de birçok krizle karşılaşabilmektedir. Turizm sektöründe krizler; iç ve dış kaynaklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve turizmin dinamikleri olan çekicilikler, turizm alt yapısı ve turizm pazarı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Turizm sektörü açısından kriz, gelişim hızında ve turizm talebinde önemli düşüşler yaratırken, bu oluşumlar terör eylemleri ya da finans güçlükleri gibi dışsal etkenlere bağlanabileceği gibi, bilinçsiz yapılaşma, doğal çevreye özensiz yaklaşım ya da siyasal kararsızlık gibi nedenlere bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir.

Nedeni ne olursa olsun, turizm sektöründe kriz, sektörel verimliliği olumsuz yönde etkileyen, üretim faktörleri arasındaki dağılım dengesini alt - üst eden ve gerekli önlemler alınmaması durumunda sektörel yaşamsallığı bitirebilen bir etken olarak kabul edilmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

5.17 TURİSTİK BÖLGELER AÇISINDAN KRİZLERE YOL AÇAN RİSKLER

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, işletmeleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Gerek tehlike gerek fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, işletmeleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir.

Son yıllarda işletmelerin dışındaki olumsuz koşullardan ve kendi yönetim politikalarından dolayı karşılaştıkları krizlerde artış olmuştur. 1980 öncesi Türkiye’de ortaya çıkan enerji darboğazı sonucu elektrik kısıtlamalarına gidilmesi, işletmeler açısından önemli üretim kayıplarına neden olmuştur. Bu dönemde sonunda ekonomik krizlere hazırlıksız yakalanan işletmeler zor durumda kalmıştır.

Çernobil nükleer santralinde olan kaza sonucu 1986’da radyasyon sızıntısı yaşanmış, Karadeniz bölgesinde insan hayatını tehlikeye sokacak oranda yüksek radyasyon yayılmış, çay fındık vb. ürünlere bağlı olarak ekonomik hayatını sürdüren işletmeler ciddi kayıplarla karşılaşmıştır.

1990’da Irak’ın Kuveyt’i işgal etmesinin ardından, ABD’nin müdahale ettiği Körfez Krizi Türkiye ekonomisini olumsuz etkilemiş, bu bölgeye ihracat yapan, taşımacılık yürüten işletmelerin faaliyetleri durma noktasına gelmiştir.

5 Nisan 1994 Ekonomik krizi ise finans sistemini daha fazla etkilemiş, hammadde fiyatlarındaki artış dövizdeki artışa bağlı olarak rekor düzeye çıkmış ve işletmeler açısından kapasite kullanım oranları düşmüştür. Binlerce firma zor duruma düşmüştür.

1997’de Tayland’da başlayan ve uzak doğuyu saran krizle yeniden olumsuz yönde etkilenen işletmelerin başında özellikle demir çelik sektörü en büyük pazarını kaybetmiştir. Ardından 1998’de Rusya’da meydana gelen kriz Türkiye’yi derinden etkilemiştir. Uzakdoğu işletmeleri acilen ihtiyaç duydukları dövize ulaşabilmek için özellikle elektronik, gıda ve otomotiv gibi endüstri dallarında önemli fiyat

indirimlerine gitmeye başlamış ve bu endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler iç ve dış pazarlarda önemli krizlerle karşı karşıya kalmışlardır.

1999'da ise 17 Ağustos ve 12 Kasım depremiyle özellikle Marmara Bölgesi'nde kurulu bulunan işletmelerde ağır hasarlar meydana gelmiş ve çoğu işletme üretim yapamaz, kullanılamaz duruma gelmiştir.

2000 yılı kasım ve 2001 yılı şubat ayında peş peşe meydana gelen ekonomik dalgalanmalardan işletmeler çok büyük pazar payı kaybı ve üretim kayıpları vermişlerdir. Sabit kurdan dalgalı kur rejimine geçilmiş, dövizin TL karşısında değer kazanmasına neden olunmuş, faiz oranları artmış ve bu olumsuzluklar karşısında birçok işletme zor duruma düşmüştür.

Kriz, işletmelerde aynı etkiyi yaratmayacaktır kuşkusuz, krizlere karşı işletme tarafından zamanında alınabilecek bazı önlemler karşılaşılabilecek zararları önemli ölçüde azaltabilmektedir.

Kriz genel anlamda normal işleyişinde olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.

Kriz konusunda iki yaklaşım vardır.

Sübjektif Yaklaşım: Sezgiye yöneliktir. Krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.

Objektif Yaklaşım: işletmeyi sistem olarak görür. İşletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer.

Avustralya'nın Queensland eyaleti, turizm sektöründeki etkilere anında tepki vermek amacı ile hükümet ve endüstri kolunun ortaklaşa uygulamaya koyduğu bir Turizm Kriz Yönetim Planı'na sahip ilk spesifik bir turizm destinasyonudur. 11 Eylül terörist saldırı ve arkasından gelen Avustalya'nın en büyük havayolu şirketi olan Ansett'sin çöküşü il beraber söz konusu plan bu ve benzeri krizlerden sektörü daha iyi koruyabilmek için geliştirilmiştir.

Söz konusu plan üç aktivasyon seviyesine sahiptir:

- Birinci Seviye; kısa dönemli belde ve bölge etkileri
- İkinci Seviye; bölgeye gelen yerli ve yabancı sayısının kısa/orta ve uzun vadede azalma eğilimi göstermesi
- Üçüncü Seviye; uzun dönemli sektörel negatif sonuçların ortaya çıkması Planın ana hatları aşağıda şematize edilmiştir (<http://www.clicktoconvert.com>)

1980'lerden sonra malların küreselleşmesi ülkeler arasında dış ticareti canlandırmış, 1990'lı yıllarla beraber ise sermayenin de küreselleşmesi ile ülkeler arasındaki ilişkiler daha da yoğunlaşmıştır. Ülkeler arasında ortaya çıkan sıkı ilişkiler bir ülkedeki problemin diğerine kolayca sıçramasını doğurmuştur.

Turistik bölgeler ve mekânlar açısından krizlere neden olan riskleri, bölgesel imaj ve turistik tüketicilerin turistik bölgelerde karşılaştıktan riskler olarak ele almak mümkündür.

5.17.1 Bölgesel İmaj

Turistik tüketicilerin deneyimleri ve bu deneyimler sonucunda turistik bölgenin tekrar ziyaret edilmesi, çoğunlukla bu turistik bölgenin sahip olduğu olumlu imaja bağlı bulunmaktadır. Çünkü; turistik bölgenin imajı, turistik tüketicilerin karar süreçlerinde yer alan önemli ve kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Seyahatin potansiyel risklerini faydalarından daha fazla algılama eğilimi olan bir turistik tüketici için bölgesel imaj oldukça önemli olarak kabul edilmektedir. Ziyaret edilen turistik bölgede yaşanan olumsuz deneyimlerin etkisinde kalabilecek olan bu tip tüketiciler, bir sonraki seyahatinde bir başka turistik bölgeye kolayca yönelebilmektedir. Bununla birlikte; potansiyel bir turistik tüketici, turistik bölgeyi; terörizm, politik istikrarsızlık ve savaş gibi kriz yaratıcı etkenler ile bütünleştirdiğinde, tüketici açısından bölgesel imaj olumsuz olarak değerlendirilmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Türkiye, son yıllarda Birleşmiş Milletler (BM), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), G-20 gibi platformlarda ve ikili ilişkilerde daha aktif ve görünür bir politika izlemektedir. Ülkemiz, özellikle gelişmekte olan ülkelerin sorun ve

beklentilerini dile getirmede önemli bir rol üstlenmekte, bu tecrübesinden de faydalanarak farklı bölgesel güç merkezleriyle ekonomik ve siyasi ilişkilerini geliştirmekte, bölgesinde önemli bir merkez olarak öne çıkmaktadır. Türkiye son dönemde uluslararası kurallara uyum ile yönetim kapasitesini ve kurumsallaşma düzeyini güçlendirme yönünde önemli ilerlemeler sağlamıştır. Ülkemiz, yapacağı yeni atılımlarla, bölgesel rolünü pekiştirerek uluslararası bir cazibe merkezi olmanın şartlarını oluşturabilecektir (T.C Kalkınma Bakanlığı, 2014: 9).

Yükselen Asya ekonomileri başta olmak üzere dünya genelinde bölgeselleşme ve çok taraflı serbest ticaret anlaşmaları (STA) eğilimi yaygınlaşmaktadır. Diğer taraftan, genç nüfuslu ve yüksek ekonomik potansiyele sahip Ortadoğu ülkeleri ile doğal kaynakları açısından zengin Afrika ülkeleri yeni büyüme vahaları olmaya adaydır (T.C Kalkınma Bakanlığı, 2014: 10).

Sonuç olarak, turistik tüketicinin bir turistik bölgeye gitmeden önce belli kriz risklerini değerlendirdiği ve buna bağlı olarak turistik bölge hakkında bir imaja sahip olduğu belirtilmektedir. Karar verme sürecinde olan bir turist; bölgesel imaj ile ilgili kararlarını, bölgedeki kriz tehlikesinin yoğunluğu ve gerçekleşme olasılığı ile bölgenin geçmişte yaşadığı kriz olaylarının sonuçları doğrultusunda vermektedir.

5.17.2 Turistik Tüketiciler Açısından Turistik Bölgelerin Güvenlik Riskinin Önemi

Potansiyel turistik tüketiciler, ziyaret edecekleri turistik bölgeleri çeşitli değişkenleri dikkate alarak algılamaktadır. Bu değişkenlerin başında bölgenin güvenlilik düzeyi gelmektedir. Etkinin şiddeti açısından 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 ise, 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 (Göçen, Yirik ve Yılmaz, 2011: 493- 509).

Turistik tüketicilerin ziyaret edecekleri bölgelerdeki güvenlik riskini, seyahat kararı verme aşamasında ön planda tutukları görülmektedir. Adı geçen araştırma sonuçlarına göre, tehlikeli ve güvensiz olarak görülen ülkelerin; Irak, Somali, Libya, Lübnan ve Güney Afrika; buna karşın en güvenilir ülkelerin ise; Kanada, Yeni Zelanda, İsviçre, İsveç ve Avustralya olarak sıralandığı görülmektedir. Nitekim araştırma sonuçlarında güvensiz olarak algılanan bu turistik bölgelerin, sürekli olarak savaş, terör ve politik istikrarsızlık gibi konularda uluslararası medyanın gündeminde yer aldıkları da görülmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Turistik bölgelerin güvenilir olarak algılanmasını engelleyen olaylar genel olarak terörizm, savaşlar ve politik istikrarsızlıklar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle özellikle devlet yönetimleri başta olmak üzere tüm turizm işletmelerinin gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Gürcümüzde özellikle terörizm uluslararası boyutta kendini göstermekte ve buna bağlı olarak turizm sektörü gerileme kaydetmektedir. Bu gerilemenin birçok nedeninin başında turistik tüketicilerin can ve mal güvenliği endişesi duymaları ve seyahatin gerçekleşeceği bölgeye geçici ya da sürekli olarak gitmeme kararı almaları olarak yorumlanmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Konuya Türkiye turizm sektörü açısından bakıldığında, yapılan araştırmalarda, Türkiye'nin turistik tüketiciler ve turistik bölgelerin güvenliği açısından dünya genelinde orta sıralarda bulunduğunu belirtmek, güvensizlik endişesi uyandıran birçok etkenin ülkemizde halen yeterli düzeyde çözülememiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bu olayların başında terör faaliyetleri gelmektedir. Örneğin; 27 Haziran 1993'te Antalya'da turistlere yönelik bombalı terör eylemleri sonucunda, 12'si yabancı 28 turistin yaralanmasının ardından, Temmuz 1993'te Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 23.35 oranında bir azalma meydana gelmiştir. Talepteki bu düşüşün en önemli nedenleri arasında da, yabancı turistik tüketicilerin güvenlik riski nedeniyle, ülkeye düzenleyecekleri seyahat kararlarından vazgeçmesi yer almaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

5.18 KRİZLERDEN ETKİLENEN BAŞLICA TURİZM İŞLETMELERİ

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; hava yolu işletmeleri, seyahat acenteleri ve konaklama işletmeleri olmak üzere üç bölümde incelenmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Her geçen dönem dünya turizm hareketlerinde yaşanan gelişmeler, turizm sektöründe hizmet sunan işletmelerin sayısında da artışı beraberinde getirmektedir. Turizm işletmeleri bazında gerçekleşen bu artış, eğlence işletmeleri, seyahat işletmeleri, tur operatörleri ve turizmle ilgili daha pek çok işletme türünde ve özellikle otel işletmeleri alanında meydana gelmekte ve değişen turist ihtiyacı ve beklentilerine cevap verecek düzeyde gerek faaliyet, gerekse organizasyon itibarıyla büyük çaptaki yeni otel işletmeleri açılmaktadır. Turizm piyasasında faaliyet gösteren veya piyasaya yeni giren söz konusu bu otel işletmeleri, aynı zamanda yoğun rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdürmektedirler (Murat ve Çelik, 2007: 6). Öyle ki, birçok olaydan (ekonomik kriz, terör, bulaşıcı hastalıklar, doğal afetler vb.) anında etkilenme özelliği gösteren turizm sektörü (Emir, Pelit ve Günay, 2010: 25) ve bu sektördeki işletmelerin sürdürülebilirlikleri, ancak bu konularda plan ve politika geliştirmeleriyle mümkün olmaktadır. Örneğin, otellerin mevcut yapılarının her geçen dönem büyümesi (bünyelerine farklı departmanların eklenmesi, hedef kitlelerini büyütme, farklı şubeler açmaları, ulusal ve uluslararası pazar ağlarını genişletme, çalışanların fazlalaşması vb.) yönetim sürecini ve doğal olarak kontrolü her geçen dönem güçleştirmekte ve işletmeleri söz konusu bu konulara ilişkin tedbirler almaya zorlamaktadır (Pelit, 2010: 15).

5.18.1 Hava Yolu İşletmelerinde Krizlerin Etkileri

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

yolu işletmelerinde yaşanan kriz durumları üzerinde yapılan araştırmalarda; hava yolu yönetimlerinin, çeşitli hizmet aksaklıklarından ve hava yolu araçlarının kazalarıyla ortaya çıkan kriz durumlarını önlemek için değişik stratejiler uyguladıkları görölmektedir. Bu stratejilerin yoğunlaşması ve kriz yönetimi kavramının hava yolu işletmelerinde önem kazanmasının nedeninin, hava yolu ile seyahat eden bireylerin özellikle yaşanan uçak kazalarına bakış açısından kaynaklandığı öngörülmektedir. Turizm sektöründe ulaştırma faaliyetlerinin vazgeçilmez bir kolu olarak kabul edilen hava yolu işletmeleri, son yıllarda fazla sayıda krizle karşılaşmaktadır. Hava yolu işletmelerini kriz dönemine sürükleyen etkenlerin başlarında, uçak kazaları gelmektedir (TÜROFED, 2010: 41).Uçak kazalarının nedenlerinin pilotaj hatası, üretim hatası, hava koşulları, hava trafiğinin yoğunluğu ya da terörist saldırılar gibi birçok etkene bağlı olarak ortaya çıkması ve havayolu işletmelerinin karmaşık bir yapıya sahip olması, bu işletmelerde uygulanabilecek kriz yönetimi stratejilerini de çoğaltmaktadır.Geçmişten günümüze, birçok büyük ölçekli hava yolu 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 hava yolu işletmesinde de kazalar ya da terörist eylemler nedeniyle yaşanmış kriz durumları bulunmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

5.18.2 Konaklama işletmelerinde 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.Konaklama sektöründe yer alan işletmeler, seyahat eden bireylerin farklı istek ve beklentilerine göre çeşitlenmektedir. Otel, motel, tatil köyü, 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,

- Konaklama işletmelerinin kuruluşunda ve faaliyetlerinin devamında, büyük oranda sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.

- Konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürekliliğinin 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 incelenmektedir. 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 (TÜROFED, 2010: 41). Turizm sektörünün önemli bir parçası olarak kabul edilen konaklama işletmeleri yapıları gereği krize yatkın olan işletmeler arasında yer almaktadır.

5.19 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Konaklama işletmelerinin turistik tüketicilere karşı sorumluluklarından en önemlisi, turistik tüketicilerin işletme içinde buldukları süre içinde can ve mal güvenliğini sağlamak olarak belirtilmektedir. Konaklama işletmelerinde kriz kavramının öneminin anlaşılması ve kriz yönetimi prensiplerinin uygulanması ile de, işletmeler hem bu sorumluluklarını yerine getirebilmekte, hem de daha etkin ve verimli çalışabilmektedir. Bilindiği gibi kriz yönetimi, birçok faaliyetten oluşan geniş bir alanı kapsamaktadır. Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi de; bu geniş alanın içinde yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde bulunan turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, konaklama işletmesi varlıklarının korunması ve işletmeye çevreden gelebilecek zararların engellenmesi, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kavramının temelini oluşturmaktadır. Özellikle geçtiğimiz yıllarda konaklama işletmelerinde yaşanan birçok olay, konaklama işletmesi yöneticilerinin, kriz yönetimi kavramı üzerinde daha ayrıntılı düşünceleri gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kriz yönetiminde, tüm turizm sektörü içerisinde konaklama işletmelerinin ayrı bir önemi bulunmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

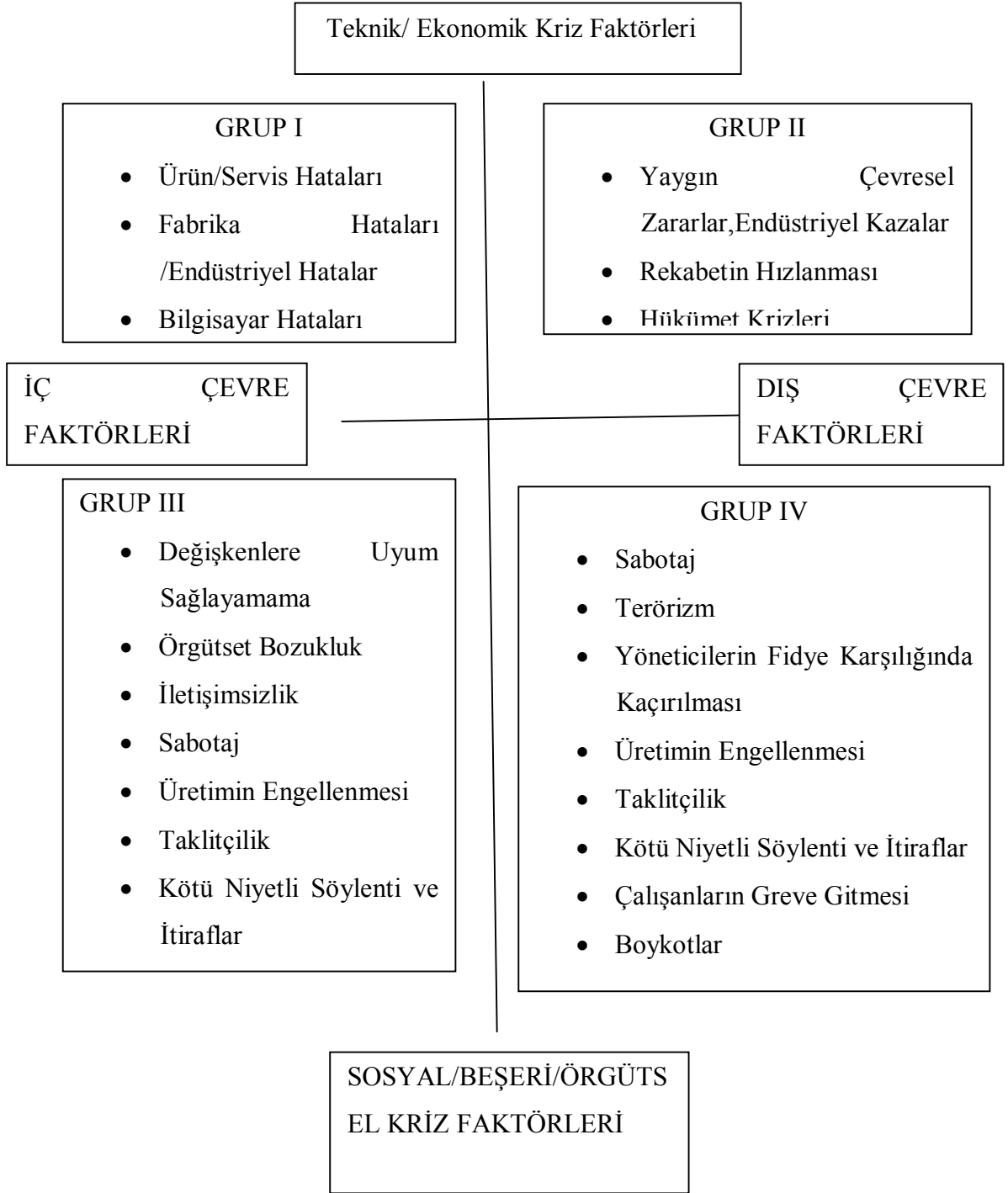
Diğer yandan son yıllarda giderek önem kazanan turizm sektörü, yine son yıllarda gelişen turistik tüketici kavramı ve turistik tüketicilerin Tüketiciyi Koruma Kanunu kapsamına alınması ile ilgili yürütülen çalışmalar da turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere bir takım zorunluluklar getirmektedir. Bu nedenle, kriz yönetimi kavramı, konaklama işletmelerinin önem vermesi gereken konulardan biri olarak kabul edilmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

5.20 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ TÜRLERİ

“Örgütlerin içinde buldukları çevre koşulları belirsizleştikçe, yaşadıkları krizler de daha karmaşık bir hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler yalnızca kendi faaliyet alanlarına ilişkin değil aynı zamanda ülke genelinde ortaya çıkabilen ve herkesi ilgilendiren genel kriz türlerini de göz önünde bulundurmaktadır. Krizler sosyolojik-teknolojik faktörlerin örgüt-çevre faktörleri ile etkileşiminden

kaynaklanmaktadır” (Murat, 2005: 35). Dolayısıyla, krizlerin iç-dış çevre ve teknik-sosyal boyutlarda sınıflandırılması da mümkün olacaktır.

Şeki 6: Örgütsel Kriz Türleri



Kaynak: Haşit; 2000: 17.

Şekil 5'te krizler; bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Şekilde yer alan Grup I, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Bu tür krizler örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır. Grup II, örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkarak örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Grup III, örgütsel davranış bozukluklarını gösterirken, Grup IV'de örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklar yer almaktadır. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarının da artması ile ortaya çıkmaktadır (Haşit, 2000;17).

Konaklama işletmeleri yapıları gereği hem içsel hem de dışsal kaynaklı krizlere açık bulunan işletmeler arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin karşılaşılabileceği krizler konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle işletmenin kriz ortamında kaldığı olaylar ön plana çıkmaktadır.

Corporate Travel Dergisi'nin konaklama işletmelerindeki krizlere dair yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinin sıkça karşılaştıkları krizler aşağıdaki gibi belirlenmektedir.

- 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 olarak sıralanmaktadır.

- 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 (TÜROFED, 2010: 41).

5.21 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZLERE NEDEN OLAN DIŞSAL ETKENLER

Krize neden olan dışsal faktörler turizm sektörünün üzerinde kontrol imkânının bulunmadığı ve gerçekleşmesini tahmin edemedikleri nedenlerden kaynaklanır. Bu faktörler makro anlamda bir ülkeyi veya bu sektörle ilgili tüm dünya ülkelerini etkisi altına alabilir (Serin, 2008: 63)

5.21.1 Doğal Felaketler

Ülke yönetimleri tarafından kontrol edilmesi mümkün olmayan doğal felaketler turizm sektörü üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Örnek olarak 1986 yılında ülkemizin hemen yakınında gerçekleşen Çernobil kazası ve sonrasında oluşan çevre felaketi Türkiye turizmini olumsuz etkilemiş ve turizm gelirlerinde %8,4'lük bir düşüş meydana gelmiştir (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 88).

Doğal felaketler turistlerin turistik bölgeye yönelik olan algılarını olumsuz etkilemekte ve bölge imajına zarar vermektedir. Bu noktada turistik bölgenin eski imajını tekrar kazanması doğal felaketin etkilerinin büyüklüğüne ve pazarlama alanında alınan tedbirlerin etkinliğine göre kısa veya uzun sürebilir. Doğal felaketlerin verdiği zararın giderilmesinde devletin yapacağı yatırımların büyük önemi vardır. Doğal felaketlerin turizm sektöründe yaratacağı krizin diğer krizlerden farkı, doğal felaketlerin ani olarak gelişmesi ve bunları önlemeye yönelik tedbirlerin işe yaramamasıdır. (Serin, 2008: 63)

5.21.2 Sosyo- Kültürel Faktörler

Ülkenin sosyal ve kültürel yapısı ve geçirdiği değişiklikler turizm üzerinde etkilidir. Ülke nüfus yapısı ve nüfusun içerdiği bileşim, kültür düzeyi, değer yargıları ve moda bakışı gibi unsurlar ülke turizminin gelişmesi açısından olumlu ve olumsuz etkiler sağlar. Bir ülkenin turizminin gelişmesi ve devamlılığının sağlanması konusunda ülkenin yerel halkının ve tümünün turizme bakışı önemli bir unsurdur. Bu da ülkenin kültür yapısı ve seviyesi ile doğrudan bağlantılıdır. Bundan

dolayı turizm bölgelerinde turistik faaliyetler düzenlenirken bölgedeki sosyal çevre ve kültürel düzeyin analizi iyi yapılmalıdır (Serin, 2008).

5.21.3. Rekabet Faktörü

Rekabet günümüzde aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Turizm talebinin esnek yapısı ve turist hareketliliği bu sektörde ülkeler arasında ve işletmeler arasında hızlı bir rekabete neden olmaktadır. Aynı faaliyet alanında birçok rakip firmanın veya ülkenin çalışması rekabeti beraberinde getirmekte ve bu da pazarın daralmasına neden olmaktadır.

Turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler ve içinde yaşadıkları ülkelerin yönetimleri dünya pazarında yerlerini koruyabilmek için rekabete dayalı bir piyasada sürekli olarak güçlü stratejiler izlemek zorundadır. Bu stratejilerin yürütülmesinde ülke imkânları, turizm hedefleri ile ilişkili olmalı ve turizm pazarı iyi analiz edilmelidir.

Turizm sektörünün esnek talep yapısı nedeniyle turizm sektörü rakiplerinin stratejilerinden etkilenir. Bu nedenle rakiplerin davranışları izlenmeli ve yeni stratejiler geliştirilmelidir. Aksi takdirde sektör krizlerden etkilenecektir. Çetin rekabet koşullarında ülkeler/ firmalar ayakta kalabilmek için çoğu kez ürün ve hizmette fiyat indirimine gitme yolunu seçmektedir. Bu durum hizmet ve ürün 21 kalitesinin düşmesine, talebin azalmasına sonraki aşama olarak da sektörün krize girmesine neden olmaktadır.

5.21.4 Ekonomik Faktörler

Ekonomide oluşacak değişiklikler ve bunun getireceği belirsizlik ortamı turizmi doğrudan etkilemektedir. Bu etki zamanla turizm sektöründe krize neden olmaktadır. Turizm sektörü açısından yurtiçi ve yurt dışı ekonomik gelişmişlik durumu önemlidir. Turizm sektöründe meydana gelebilecek daralma ülke içi ekonomik istikrarsızlığa yol açabileceği gibi hedeflenen pazarların bulunduğu ülkelerin ekonomik durumlarındaki kötü koşullar da aynı sonucu doğurabilir. Yurt dışındaki ekonomik istikrarsızlıklar gelen turist sayısı üzerinde olumsuz etkiye neden

olabilmektedir. Bir ülkenin içinde bulunduğu ekonomik belirsizliklerin turizm sektörü üzerinde çeşitli olumsuzlukları vardır:

- Ekonomik belirsizlikler yatırım yapma isteği olanların cesaretlerini kırabilmektedir.

- Enflasyonist bir yapıda kaynak arzı azaldığı için yatırımlar olumsuz etkilenebilir.

- Paranın satın alma gücündeki azalma kişilerin bütçelerinden turizm için ayırdıkları payı azaltmalarına yol açacağından turizm sektörü bundan olumsuz etkilenecektir.

Bir ülkenin turizm sektörü o ülkeye turist gönderen ülkelerin ekonomik durumu ile de doğrudan bağlantılıdır. 1992 yılında Avrupa ülkelerinde yaşanan ekonomik sıkıntılar nedeniyle, 1993 yılında Avrupa ülkelerinden dışarı çıkan turist sayısında %5'lik bir düşüş yaşanmıştır. Aynı şekilde turizm konusundaki hedef 22 pazarlardaki devletlerin alacağı devalüasyon kararı, bu kararın alındığı ülkelerin para birimlerinin değerini düşüreceğinden ülke vatandaşlarının satın alma gücü düşecek ve ülkelerinin dışına çıkmaları zorlaşacaktır (Şahbaz ve Tuna, 1998: 154).

Yine örnek olarak Türkiye için büyük bir pazar olan Almanya'da yaşanan ekonomik sıkıntılar ve sonrasında ortaya çıkan işsizlik sıkıntısı Türkiye'de turizmi etkilemiştir. 1998 yılında Rusya'da yaşanan ekonomik kriz bu ülkeden çok fazla sayıda turist kabul eden Türkiye turizm sektörünü zor durumda bırakmıştır.

Turizmde yaşanan krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak için ülkeler devalüasyon kararları almakta yani kendi para birimlerinin değerini diğer para birimlerinin değerleri karşısında düşürerek kendi ülkelerini ucuz ülke konumuna getirmektedirler. 11 Eylül saldırılarından sonra Mısır hükümeti devalüasyon kararı alarak ülkeye yönelik turizm hareketlerini canlandırmaya çalışmışlardır. Devalüasyon aynı zamanda ülkeler arasında bir rekabet aracı olarak işlev görmektedir. Geçmişte bu uygulamayı İspanya ve Yunanistan kullanmışlar ve başarılı olmuşlardır. Birçok sektör açısından olumsuz etkileri olmasına rağmen devalüasyon turizm sektörü için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Ekonomik durumun turizm sektörü üzerindeki etkileri incelenirken uluslararası ekonomik durum da göz önünde bulundurulmalıdır.

Uluslararası para piyasalarındaki hareketlilik turizm üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerde bulunabilmektedir. Yabancı para birimlerinin diğer ülke para birimlerine göre değer kazanması turizm hareketleri üzerinde yönlendirici etkiye sahip olabilmektedir. Bu noktada tanıtım çalışmalarında yabancı ülke para birimlerinin değerleri izlenerek bir strateji geliştirilebilir.

5.21.5 Politik ve Yasal Düzenlemeler

Politik ve yasal düzenlemelerin turizm talebi üzerinde yönlendirici etkisi vardır. Turizm sektörü bu düzenlemelerden ve siyasi durumdan etkilenmektedir. Bir ülkenin içinde bulunduğu genel siyasi durum ülkeyi ziyaret edecek yabancılar için çok önemli bir faktördür. Ülke içindeki gerginliklerin turizm talebi üzerinde daraltıcı bir etkisi vardır. Lübnan bu konuda önemli bir örnek olarak değerlendirilebilir. Savaş öncesi önemli bir turizm bölgesi olan Lübnan artık bu özelliğini kaybetmiştir. Turizm sektörü üzerinde etkili olan politikalar aşağıda özetlenmiştir (Gee, 1994: 96).

- Karmaşa durumu (gösteri, isyan, terörizm, askeri darbe,)
- Devalüasyon/ Revalüasyon
- Fiyat kontrolleri
- Sermaye Akışına getirilen engeller
- Döviz Değişimi Kontrolleri
- Hükümetler Arası ticari ilişkiler
- Çalışanlarla olan ilişkiler
- Gümrüklerle ilgili düzenlemeler
- Gümrük tarife ve kotaları
- Vergi uygulamaları
- Ddeolojik değişim
- Dış savaş
- Uluslararası ticaret engellemeleri ve zorlamaları
- Ambargo ve boykot uygulamaları

Turistlerin seyahat isteğini azaltabilecek bir diğer unsur da ülkelerin ikili ilişkileridir. İki ülke arasındaki siyasi ilişkiler turistlerin algıları üzerinde etkili olabilmektedir. İki ülke arasındaki gerginlikler turizm ilişkilerini olumsuz etkiler. Buna Türkiye ile Yunanistan arasındaki gerginlikler örnek olarak verilebilir. Orta doğu ülkelerinin

aralarındaki problemler ülkeler arasındaki turizm faaliyetlerine olumsuz olarak yansımaktadır. Aynı şekilde ülkelerin birbirlerine uyguladıkları vizeler ile ilgili zorluklar yine turistik faaliyetler üzerinde olumsuz etkiler bırakacaktır.

Turistik ziyaret yapılacak olan ülkenin genel durumu turist algısı için önemlidir. Ülkenin içinde bulunduğu siyasi istikrarsızlık, iç savaş ve anarşi ortamı gibi durumlar turistlerin algısı üzerinde olumsuz etkide bulunmakta ve ülkenin turizm gelirlerini olumsuz etkilemektedir. Turistler hareket serbestliklerinin tam olmadığı ortamda rahat hareket edemeyecekler ve gidecekleri ülke için bunu göz önünde bulunduracaklardır. Bu anlamda PKK terör örgütünün liderinin yakalanması vesonrasında Türkiye'nin aldığı tehditler turizm üzerinde olumsuz etkide bulunmuştur.

Turizm alanında imzalanan milletler arası anlaşmalar ülkeler arasındaki turizmin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Dünya üzerindeki turizm hareketlerinin yarısından fazlası Avrupa ülkeleri arasında gerçekleşmektedir. Bunda Avrupa Birliği'nin izlediği ortak politikaların etkisi fazladır. Avrupa Birliği turizm politikası olarak turizm hareketlerinin üye devletler arasında geliştirilmesine yönelik özendirici tutumu turizm talebi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Tunçsiper, 1992:193).

Turizm sektörünün hassas olduğu konulardan biri de yasal düzenlemeler ve bu düzenlemelerin getirdiği kısıtlamalardır. Yasal bir düzenlemeyle 1997 yılında kumarhanelerin kapatılması bu alanda faaliyet gösteren işletmeleri ve tur operatörlerini zor durumda bırakmıştır. Turistik bölgelerde yapılan düzenlemeler turizm talebi üzerinde etkilidir. Buna eğlence mekânlarının belli saatlerden sonra kapatılması örnek olarak gösterilebilir. Aşağıda uluslararası seyahat için engel oluşturabilecek yasal düzenlemelere örnek olabilecek unsurlar görülmektedir. Yapılacak olan bu düzenlemeler ve beraberinde getirecekleri uygulamalar ülkeye olan turizm hareketlerini azaltacak ve turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde olumsuz etkilerde bulunacaktır (Ascher'den aktaran Serin, 2008: 65). Turist gönderen ülkenin yasal düzenlemeleri arasında

- Seyahatleri zorlaştıran gümrüklerle ilgili yasal düzenlemeler.
- Yurtdışı seyahat konusunda uygulamaya konan bürokratik engeller.

- Denizaşırı seyahatler ile ilgili kısıtlamalar.
- Ülke vatandaşları için alınan döviz kısıtlama kararları.
- Yurtdışı seyahatler için uygulanacak yüksek vergiler sayılabilir.

Turist kabul eden ülkenin yasal düzenlemeleri arasında ise;

- Seyahatler için gerekli prosedürlerin artırılması.
- Ülkede bulunan yabancıların gelir elde etmesine yönelik kısıtlamalar.
- Ülkeye gelen turistlere yönelik döviz alım satımı ile ilgili kısıtlamalar.
- Giriş vizesi, kimlik dokümanları, kalış süresi kısıtlamaları
- Yabancılar için uygulanacak vergiler sayılabilir.

5.21.6 Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

Turizm sektörünün dinamik bir sektör olması ve bu sektöre olan talebin esnek yapısı, sektörün gelişen teknolojileri ve yenilikleri takip edip bunlara ayak uydurabilmesini zorunlu kılmaktadır. Örnek olarak rezervasyon hizmetlerinde verilen hizmetlerde bilgisayar desteğinden azami ölçüde faydalanılması, havayolu taşımacılığında yeni sistemlerin kullanılarak havayolu trafiğinin güvenli bir şekilde hızlandırılması turizm sektörünün ilerlemesi için olumlu etkilerde bulunacaktır.

Ülke turizminin tanıtımında uluslararası öneme sahip olan internet erişiminin yaygın hale getirilmesi ve sonrasında gelişen yeni pazarlama teknikleri turizm gelirlerini artıracaktır. Turizm sektörü gelişen teknolojilere ve yeniliklere ne kadar çabuk ayak uydurabilirse ülke turizmi dünya turizm hareketlerini o kadar hızlı takip edecektir (Serin, 2008: 65).

5.21.7 Fiziksel Çevre Etkileri

Ülkenin turizm hareketleri üzerinde olumlu etkisi olan doğal güzelliklerinin zarar görmesi turizmini olumsuz etkileyecektir. Doğal çevreye önem veren turistler tercihlerini başka ülkeler yönünde kullanacaktır. Bunun sonucunda turizm talebi azalacak ve yapılan turizm yatırımları atıl kalacaktır. Günümüzde yükselen bir değer olan çevre bilinci turistlerin gidecekleri yerdeki çevre sorunlarını dikkate almalarına neden olacak ve bu da turistlerin ziyaret edecekleri yer seçimini etkileyecektir.

1985– 1988 yılları arasında Alman turistlerin çevre sorunlarına karşı olan eğilimlerini tespit etmek için Almanya'da Turizm Araştırma Grubu tarafından Türkiye, İspanya, Fransa, İtalya, Yunanistan ve eski Yugoslavya gibi Akdeniz ülkelerine giden 30 milyon turist üzerinde yapılan bir araştırma, ziyaret edilen turizm bölgesindeki çevre sorunlarının 1985 yılında turistlerin %40'ını, 1988 yılında ise %64'ünü etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Türker, 1998: 161).

Dünyada meydana gelen iklim değişiklikleri, ozon tabakasının delinmesi, orman alanlarının azalması ve kirlilik gibi etmenler çevre sorunlarını oluşturmaktadır ve bu sorunlar turizmi etkilemektedir. Doğal çevrenin tahrip edilmemesi için turizm yatırımlarının bu değerlere zarar vermeyecek şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Turizm yatırımları ile çevre arasında birbirine zarar veren bir ilişki olmaması gereklidir (Serin, 2008: 67).

Konaklama işletmelerinin, kriz dönemleri ile karşı karşıya kalmasına neden olan dışsal kaynaklı krizler; uluslararası çevre etkeni, doğal çevre, ülkenin politik ve ekonomik durumu, hukuki etkenler, sosyo - kültürel etkenler ve araçlardan kaynaklanan sorunlar olmak üzere birçok alanda incelenmektedir. Kriz dönemlerinin yaşanmasına neden olan *makro krizler* olarak da bilinen bu etkenlerin birinde ya da birkaçında gelişen kriz durumu, turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerini de etkilemekte ve çoğu zaman bu tür krizlerin çözümü, makro boyutta kriz plânlarının yapılmasıyla sağlanabilmektedir (TÜROFED, 2010: 41)

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 (Serin, 2008: 67).

Dışsal etkenlerden bir diğeri olan doğal çevre, toprak, hava ve su gibi unsurlardan oluşmakta ve doğal çevrede meydana gelen değişimler tüm işletmeleri etkileyebildiği gibi konaklama işletmelerini de etkilemekte ve kimi durumlarda, konaklama işletmelerini krizlerle karşı karşıya getirebilmektedir. Deprem, sel, yangın, fırtına, erozyon ya da çevre kirliliği gibi çevresel olaylar, hem işletme hem de turizm sektörü geneli için uzun vadeli krizlere yol açmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından, doğal çevre etkenleri içinde en etkili deprem olarak kabul edilmektedir. Örneğin; Japonya'da Ocak 1995'te, Türkiye'de Ağustos 1999'da ve Tayvan'da Eylül 1999'da meydana gelen depremler, hem ülke ekonomileri hem de ülkelerin turizm sektörleri için birer kriz durumu olarak nitelendirilmektedir (Serin, 2008: 70).

Yukarıda verilen örnekte yer alan üç ülkenin turizm sektörü, dışsal nedenlerden biri olan deprem nedeniyle oldukça zarar görmüştür. Bu üç olayda onbinlerce kişinin hayatını kaybetmesi ve binlerce kişinin evsiz kalmasının yanı sıra, krizden, ülkelerin iç ve dış turizmi de zarar görmüştür, örneğin; Tayvan'da doğal felaketin oluşmasından sonraki üç aylık dönemde, konaklama işletmelerinde doluluk oranları yüzde 60 oranında düşüş göstermiş ve değişik hava yollarına ait 210 binin üstünde ülkeye yönelik uçuş rezervasyonu iptal edilmiştir. Olayın ve sonrasında yaşanan kriz döneminin sonuçları incelendiğinde, Japonya ve Türkiye'de meydana gelen depremler sonrasında da, ülkelerin turizm sektörleri açısından Tayvan benzeri düşüşlerin yaşandığı görülmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Doğal çevre etkenlerinden kaynaklanan kriz durumlarının olumsuz sonuçları sadece insanlar üzerinde değil, konaklama işletmesinin bulunduğu bölgenin alt ve üst yapısı, bölgenin üretim düzeyi, ekonomisi ve geçim kaynaklarını da etkileyebilmektedir. Son yıllarda, doğal çevre etkenlerinin yarattığı kriz durumlarından kaçınmak ya da bu olayların zararlarını en aza indirebilmek için birçok turistik bölge ya da ülke genelinde konaklama işletmeleri ve kamu kuruluşları ortaklaşa çaba göstermektedir. Doğal afetler sonrası, can kaybının azaltılmasının yanı sıra, turizm sektörü için çok gerekli olan, ulaşım aksaklıklarının giderilmesi ve sektördeki maddi kayıpların azaltılması yönünde çalışmalar sürdürülmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Diğer yandan, 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 (Serin, 2008: 70).

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 diğer 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, mesela; geçtiğimiz yıllarda gerçekleşen kumarhaneler yasası, yasal düzenlemelerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerine verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

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. Toplumun değer yargılarına uyum sağlayamayan ya da toplumsal istikrarı olumsuz yönde etkileyen işletmelerin buldukları ülke ya da bölge içinde, kamuoyunun olumsuz düşünceleri nedeniyle kriz dönemleri yaşadıkları bilinmektedir. Örneğin son yıllarda önem kazanan çevre bilinci ile birlikte, çevre kirliliği yaratan konaklama işletmelerinin tümü, kamuoyunun hedefi haline gelmiş ve birçok işletme kriz dönemlerine sürüklenmiştir (Serin, 2008: 74).

Diğer yandan ülke içinde yaşayan insanlar arasında meydana gelen çatışmalar ya da terör eylemleri, toplumsal istikrarı olumsuz yönde etkilemekte ve bu dönemlerde pek çok konaklama işletmesi kriz dönemlerini yaşamaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

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 (TÜROFED, 2010: 41).

5.22 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZLERE NEDEN OLAN İÇSEL ETKENLER

Turizm sektörü kontrolü dışında geliştiği için dışsal faktörleri tahmin etmekte zorlanmaktadır. Ancak sektör dışsal faktörlerden kaynaklanan krizlere ya da yapısal değişikliklere uyum sağlayarak krizlerle baş edebilir. İşletmeler kendi örgüt içi faktörlerden dolayı da krize girebilmektedir. Bu faktörler genellikle örgüt yapısından kaynaklanmaktadır. Kriz yaratabilecek faktörler yönetimin yetersiz kalması ve işletmenin olağan yaşam dönemlerinden kaynaklanabilir (Serin, Uzmanlık Tezi, 2008, Ankara).

5.22.1 Yönetimin Yetersiz Kalması ve Örgüt Yapısındaki Sorunlar

İşletmede yönetim mekanizması çok önemlidir. Bu mekanizma gerektiğinde krizleri önceden görebilmeli veya kriz oluştuğunda işletmeyi içinde bulunduğu durumdan çıkarmalıdır. Ancak yöneticiler bazen krizleri görememekte veya kriz yaşandıktan sonra gerekli tedbirleri alamamaktadır. Yönetimin yetersiz kalmasından kaynaklanan krizlerin nedenleri şunlardır: (Serin, 2008: 65)

- Yöneticilerin hızlı gelişen değişimlere ayak uyduramaması,
- Yöneticilerin işletmelerini etkileyebilecek olayları tahmin güçlenirinin zayıf kalması
- Yöneticilerin karşılımlarına çıkabilecek sorunların bir krize neden olabilecek düzeyde olabileceğini algılayamamaları,
- Yöneticilerin değişik problemlerin farkını anlayamaması ve bunları eski yöntemlerle çözmeye çalışmaları,
- Yöneticilerin çevrelerinde gelişen olaylar ile ilgili bilgi toplamada yetersiz kalmaları,
- Yöneticilerin ani bir şekilde işletmeden ayrılması.

İşletme için tehdit oluşturabilecek krizlere karşı zamanında tedbir alınmaması krizlerin işletme üzerindeki etkilerini artıracaktır. Bu noktada bu krizlere karşı neden hazırlıklı olunmadığı önemlidir. Alınması gereken kararların zamanında alınmaması planlama, koordinasyon ve yönetim zayıflıklarından dolayı olabilmektedir. Ayrıca sürekli olarak yönetimin değişmesi ve yeni yöneticilere karşı astların uyum sağlama süreçlerinin uzaması işletmeleri ve işletmelerin içinde bulunduğu tüm sektörü geliştirecek olaylar sonrası oluşan krizlere karşı hazırlıksız bırakacaktır (Serin, 2008: 69).

İçsel etkenlerden kaynaklanan krizler, konaklama işletmelerinin karşılaştıkları işletme kaynaklı krizler olarak tanımlanmaktadır, içsel etkenlerden kaynaklanan krizler iki bölümde incelenmektedir. Bunlar, hizmette ortaya çıkan sorunlar ve örgütsel krizler adını almaktadır (Serin, 2008: 69).

Konaklama işletmelerinde gereken uygulamaların dikkate alınmaması sonucu, işletme personeli ya da müşterilerden kaynaklanan pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Konaklama işletmesi içinde meydana gelen zehirlenme, gıda zehirlenmesi, hırsızlık, adam kaçırmaya gibi olaylarla ya da işletme içinde meydana gelebilecek ölüm olayları, personel – müşteri arasında çıkan çatışmalar, konaklama işletmesi yöneticilerince istenmeyen olaylar olarak nitelendirilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunlar, hizmet kalitesini etkilediği gibi, kimi durumlarda konaklama işletmesini kriz dönemlerine itebilmektedir. Hizmette görülen sorunlardan

kaynaklanan krizler dışında; konaklama işletmelerinin krizlere yakalanmasında rol oynayan başka bir etken de örgütsel yapıdır (TÜROFED, 2010: 41)

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.

Konaklama işletmelerinde krize neden olan içsel etkenlerin başında, işletme içinde meydana gelen ve işletme tüketicilerini hedef alan saldırı, hırsızlık, gasp ve benzeri olaylar gelmektedir. 1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri içinde seyahat eden turistik tüketicilerin karşılaştıkları kriz durumlarına yönelik yapılan bir araştırmada örnekleri içinde yer alan turistlerden yüzde 50'sinden fazlasının herhangi bir seyahatinde konaklama işletmesi içinde saldırı, hırsızlık ya da ölüm benzeri bir olayla karşılaştıktan ve bu deneyimlerinden sonra bir sonraki seyahatlerinde, konakladıkları işletmeleri değiştirme yönünde karar aldıkları ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada, konaklama işletmelerinde meydana gelen içsel etkili krizlerin, işletmenin türüne bağlı olup olmadığı da araştırılmış ve özellikle işletme imajı yüksek olan işletmelerde diğerlerine kıyasla daha az olay yaşandığı tespit edilmiştir.

Benzer bir araştırma kriz uzmanlarından Pizam tarafından da yapılmış ve birbirine yakın sonuçlar elde edilmiştir. Pizam'a göre; konaklama işletmelerinde meydana gelen kriz durumları, işletmenin büyüklüğüne, imajına, çalıştığı döneme, türüne, hedef pazarına ve hatta dizaynına bağlı olarak değişmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Konaklama işletmelerinde krize neden olan içsel etkenler, işletme yönetiminin önlenilecek bir yapıya sahip olmasına rağmen, yönetimler genellikle, dışsal etkenlerden kaynaklanan krizleri daha fazla dikkate almaktadır. Drabek'in Amerika Birleşik Devletleri'ndeki konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı bir araştırmayla işletmelerin içsel nedenlerden dolayı ortaya çıkan krizlerin büyük bölümünde, kriz yönetimi dâhilinde yapılması gereken birçok uygulamayı yapmadıkları ve genellikle kriz aşamalarının büyük bir bölümünün belgelendirilmediği belirtilmektedir.

Yapılan araştırmalarda, 1980 - 1991 yılları arasında gelişen krizlerin yüzde 8'inin konaklama işletmelerinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu yüksek oran, konaklama

işletmelerinin çok sayıda kriz nedenine açık bir sistem içinde olan turizm sektörünün özelliklerinden birisi olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerinde, krizlere neden olan dışsal ve içsel etkenlerin sonuçları, işletmeden işletmeye değişebilmekte ve bu nedenle her işletmenin kriz dönemleri sonunda karşılaştığı olumsuz sonuçlar farklılaşmaktadır.

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 kalmadan; kriz yönetimin gereklerini detaylı bir biçimde uygulamalarını gerektirmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Yukarıda krizlere neden olan içsel ve dışsal etkenler arasında belirtilmeyen, ancak; konaklama işletmeleri personeli ve yabancı turistlerin yaşayabilecekleri yabancı dil sorunları ya da belli konularda ziyaretçilerin bilgilendirilmesi gibi ortak sorumluluk gerektiren konular da krizlere neden olabilecek etkenler arasında yer almaktadır.

5.23 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

Kriz yönetimi, çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar krizlere ilişkin belirtilerin belirlenmesi, hazırlık ve korunma aşaması, krizin kontrol altına alınması, eski duruma dönme aşaması, öğrenme ve değerlendirme aşaması (Serin, 2008: 57).

Kriz yönetimindeki ilk iki aşama krizin belirtilerinin öngörülmesi ve hazırlık faaliyetlerinin uygulanması anlamında kriz öncesi faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu iki aşamada kriz belirtileri mevcuttur ama işletme henüz krize girmemiştir. Bu belirtiler sonrası işletme hazırlıklı olmalı ve önlemlerini almalıdır. Üçüncü aşamada krizin etkilerinin sınırlandırılması amacı ile kontrol altında tutulmasına yönelik çalışmalar söz konusudur. Bu aşamada artık bir kriz söz konusudur ve işletmenin önceden geliştirdiği stratejileri uygulamaya koymasının vakti gelmiştir. Bu stratejiler krizin en az zararla atlatılmasını amaçlamaktadır. Dördüncü aşama ise krizin yarattığı olumsuzlukların giderilmesi çalışmalarını içerir. Kriz yönetiminin son aşaması ise geçmiş deneyimlerin daha sonra gerçekleşme ihtimali olan krizlere karşı hazırlık amaçlı olarak değerlendirilmesi aşamasıdır (Serin, 2008: 57).

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 yanı sıra; konaklama işletmelerinde kriz yönetimi sürecinin etkin bir biçimde uygulanması için, işletme yönetimince, aşağıda belirtilen önlemlerin de alınması gerekmektedir. Bu önlemler,

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

Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi süreci üç bölüme ayrılmaktadır. Bunlar; konaklama işletmelerinde krize hazırlık dönemi, işletmede krizin ortaya çıkma dönemi ve kriz sonrası konaklama işletmesi yönetimi olarak adlandırmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Kriz yönetiminde 2 temel yaklaşım söz konusudur. Bunlar ; Krizden kaçınma ve Kriz çözme yaklaşımlarıdır (Dinçer, 2001: 328).

a) Krizden Kaçınma: Bunun için dış dünya ile yoğun iletişimi olan, dış ve iç sistemleri sürekli analiz eden, yetki devrini sağlamış, dinamik bir yönetim ve örgüt yapısı gerekir.

b) Kriz Çözme: Kriz değişim ve gerilim için yaptığı baskı ve işletmenin zayıf yönlerini göstermesi açısından olumlu fonksiyonlara sahiptir. Buna dayanarak yönetim, krizi faydalı hale getirilebilir. Krizle başa çıkabilmek için; erken uyarı sistemi, dinamik ve esnek planlama, esnek ve organik örgüt yapısı, etken iletişim ve feedback, işletme değerlendirme ve örgüt geliştirme faaliyetleri gerekmektedir. Kriz ve

kriz yönetimine genel olarak baktıktan sonra, turizm sektöründe krizlerin ortaya çıkması ve çözülmesi konusuna değinmekte fayda vardır

5.23.1 Turizm Sektöründe Krizden Kurtulma Yolları

- Ülke tanıtımına asgari 150 milyon USD kaynak ayrılmalıdır.
- Devlet Planlama Teşkilatı, ülke tanıtımı için yapılan harcamaları yatırım kabul etmeli ve kaynak ayırmalıdır.
- Turizmdeki KDV 1er, İspanya' da olduğu gibi en az %7' lere çekilmelidir. (1999 yılında Türkiye'de ise bu oran %15'den %17'ye çıkarılmıştır.)
- Kalkınma Bankası ve diğer bankaların, gerek otellerin yenilenmesine gerekse sektörün ihtiyacı olan yatırım projelerine kaynak ayırmasına olanak tanınmalıdır.
- Yatırımcılarımızın yurtdışından sağladığı krediler için yatırımın ipoteği karşılığı teminat mektubu kredileri sağlanmalıdır.
- Yine aynı amaca yönelik olarak, turizm işletmeleri KOBİ kategorisinde değerlendirmeli ve bütün küçük ve orta boy işletmeler desteklenmelidir.
- Rakip Avrupa ülkelerinin tur operatörlerini desteklemek için alan vergileri ve ayakbaşı parası olarak bilmen vergilerde indirim giderken, Türkiye' de buna seyirci kalmamalıdır. Ayakbaşı parasını 15 USD' den 7,5 USD' ye indirmelidir.
- Hızla büyüyen, rekabetin hızla arttığı dünya turizminde Türkiye kendi stratejisini acilen belirlemelidir.
- Konaklama yatırımları dışında Türk turizminde, yat turizmi, termal turizmi, kültür turizmi, kongre turizmi, kış turizmi, golf-dağ ve yayla turizmi gibi alternatif turizm alanları oluşturulmalı ve turizm faaliyetleri 4 mevsime yayılmalıdır(Turizmin çeşitlendirilmesi).
- Kur farkı kayıplarının giderilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır (TL' nin döviz karşısında aşırı değerli olması sorun yaratmaktadır).
- Turizm, karşılaşılan sosyo-ekonomik ve yöresel gerginlikler, değişkenlik gösteren politikalar ve etnik olaylarla toplumsal gelişim için de aşırı derecede nazik olan bir endüstridir. Bu noktadan hareketle terörizm ile turizm arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Terör olayları turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun için niçin özellikle turizme kolayca darbe vurulduğu değerlendirilmelidir. Turizm sektöründe karşılaşılabilecek risklere ve acil durumlara karşı önceden önlem

alınmış ve hazırlıklı olunmalıdır. Turizmi daha az tartışmalı bir konu haline getirecek bir felsefe izlenmeli, turistlere yönelik terörizmi önlemek için özel sistemler geliştirilmeli ve ilk kez oldu demeden derhal mücadele bulunulmalıdır.

- Türkiye' nin demokrasi, insan hakları, laiklik, sosyal adalet ve barış gibi konulardaki evrensel yüzünü dünya kamuoyuna anlatmak ve benimsetmek siyasi tanıtım kapsamına giren imaj geliştirici faaliyetlerdir (Aymankuy, 2001:6)

5.24 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZE HAZIRLIK DÖNEMİ

Konaklama işletmelerinin, krizleri oluşmadan önce engelleme ya da mevcut kriz durumlarından en az hasarla çıkma amaçlarına ulaşmak için oluşturduğu krize hazırlık dönemi; kriz sinyallerinin araştırılması, kriz yönetim birimlerinin oluşturulması ve kriz planlarının geliştirilmesi gibi evreleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmeleri, turizm sektörü kriz yönetiminde önemli ve öncü bir rol üstlenmektedir. Krize hazırlık aşamasında, konaklama işletmesi yönetimince gerekli önlemlerin alınmasıyla, olası bir kriz durumunda işletmeye, personele ya da konuklara yönelik olumsuz etkileri azaltabilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmeleri için krizlere hazırlıklı olmak, turizm sektörünün bütünü için, hayati bir rol oynamaktadır.

Konaklama işletmelerinde krize hazırlık dönemi, kriz sinyallerinin çeşitli yollarla alınmasından sonra bu bilgilerin üst yönetime iletilmesiyle başlamaktadır. Özellikle, içsel kaynaklı kriz sinyallerinin zamanında alınması ve krize karşı hazırlıklı olunması, konaklama işletmeleri açısından önemli bir kriz yönetimi unsuru olarak kabul edilmektedir. Çünkü içsel etkenlerle ortaya çıkma olasılığı yüksek olan krizleri önlemenin, konaklama işletmesinin kontrol düzeyinin düşük olduğu dışsal kaynaklı bir krizi önlemekten daha kolay olduğu bilinmektedir (TÜROFED, 2010: 41).

Konaklama işletmesi yönetiminin, krize hazırlık dönemlerinde önem vermesi gereken belli başlı konular arasında; kriz yönetim birimlerinin oluşturulması, kriz planlarının hazırlanması ve kriz sinyallerinin araştırılması gibi unsurların yanı sıra, kriz anında hareket planlarının belirlenmesi ve iletişim planlarının hazırlanması da yer almaktadır. İşletmelerin kuracakları erken uyarı mekanizmaları işletmeyi krizin

varlığı hakkında uyarmakta ve sonrasında işletmenin krizden korunmaya yönelik olarak hazırlık tedbirlerini alması gerekmektedir. Bu aşamada kriz yönetim planları oluşturulmalıdır. Kriz yönetimi karşılaşılabilecek riskleri en aza indirmeyi amaçlamalıdır. Eğer risk her türlü önlemin alınmasına rağmen gerçekleşecek ise iyi bir korunma mekanizması geliştirilmelidir. İşletmeler ve onların yöneticilerinin krizlere hazırlık ve krizlerden korunma aşamalarında yapmaları gereken uygulamalar şu şekilde sıralanabilir (Serin, 2008: 47):

- Kriz yönetimi ile ilgili olumlu bir görüş sergilemek,
- Kriz yönetimi çalışmalarında görevlendirilecek bir ekip kurmak,
- Krizlerin önlenmesine yönelik stratejiler geliştirmek,
- Mevcut kriz risklerini belirlemek ve bunlara karşı stratejiler belirlemek,
- Olası bir krizin işletmeye vereceği zararı belirlemek,
- İşletmenin göreceği zararı en aza indirmeye çalışmak.

5.25 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİM PLANININ HAZIRLANMASI

Kriz yönetim planının amacı; krizler ile ilgili bütün senaryoların yönetimce dikkate alınması, uygulayıcılar tarafından anlaşılması ve uygulanmasını sağlamaktır. Bu esas amaçların yanı sıra, konaklama işletmelerinde kriz yönetim planlarının amaçları arasında; konaklama endüstrisinde yaşanabilecek her türlü krize karşı hazırlanması ve kriz yönetimi süreci için bir rehber özelliği taşıması da yer almaktadır.

Kriz planlarının içeriğinde, öncelikle plan hedefleri yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde oluşturulacak kriz planları çalışmaları sırasında işletmenin büyüklüğü, coğrafi konumu, işletme tüketicilerinin demografik özellikleri ve işletmenin bulunduğu bölgenin özellikleri göz önüne alınmakta ve özellikle işletmenin yakın geçmişte yaşadığı kriz deneyimleri incelenmektedir (TÜROFED, 2010: 41)Kriz yönetim planları, krize hazırlık döneminde oluşturulmasına karşın kriz anında ve kriz sonrası dönemde de uygulama alanları bulmaktadır. Ancak; bir planlama aşaması olarak da kabul edilen krize hazırlık döneminde, kriz öncesi dönemde alınması gereken önlemler arasında en büyük yeri, kriz planlarının hazırlık aşaması

oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinde kriz planlarının oluşması, üç ana aşamayı içermektedir. Bunlar;

- Kriz yönetim planını oluşturacak ekiplerin (birim, komite vb.) belirlenmesi,
- Olası kriz türleri ve çevresel tehditler hakkında bilgi toplanması,
- Mevcut önlemlerin yeterliliğinin denetlenmesi ve bu önlemlerin gerektiğinde güncellenmesi.

Kriz yönetim planı (KYP) içinde yer alan acil eylem planlarının düzenli olarak güncellenmesi, geliştirilmesi ve test edilmesi; planın işletmede uygulanabilirliği açısından önem taşımaktadır. Acil eylem planının konaklama işletmeleri açısından bir diğer önemli özelliği de, işletmede meydana gelen ve aniden gelişen kriz durumlarında; işletmede bulunan konuk ve çalışanların ne zaman binayı terk etmeleri gerektiğinin AEP (acil eylem planı) içinde belirtilmesidir. AEP dâhilinde uygulamaya konulabilecek alarm sistemleri ile, alarm durumunda işletme içindeki kişilerin kullanmaları gereken çıkış noktaları, kriz anında ve sonrasında nasıl hareket edileceğini içeren açıklamalar da bulunmaktadır (TÜROFED, 2010: 41).

Kriz yönetiminin “olmazsa olmaz”larından birisi kriz yönetimi planlarıdır. Hazırlanan kriz yönetimi planları, olası krizler öngörülerek, kriz yönetimi süreçlerinin özetlendiği bir yol haritasıdır. Yapılması gereken işler adım adım yazılır. Krizlerin olumlu sonuçlar vermesi, bu planda başarıyı etkileyecek önemdeki olay ve olgulara öncelikli yer verilmesine bağlıdır. Ayrıca, olağandışı koşullarla karşılaşan işletmenin elinde, krizlere ilişkin bir planın varlığı çok önemlidir. Planlama proaktif davranmanın en temel aracıdır. Krizlerin yıkıcı sonuçları düşünüldüğünde, büyüklük ve sektör ayırımı olmaksızın her işletmenin kriz yönetimi planına sahip olması gerektiği açıkça görülür (Akıncı, 2010: 76).

Krizin ortaya çıktığı sancılı anlarda, kriz yönetimi planının varlığı yöneticilerin nelere gereksinim duyacakları, nereden bulacakları gibi benzeri konulara açıklık getirir. Dolayısıyla planlar, yöneticilere alacakları kararlar için çok değerli zaman dilimleri kazandırır (Örnek ve Aydın Penrose'den aktaran Akıncı, 2010: 65).

Krizin doğal belirsizliği, bir kriz için plan yapmayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca, kriz senaryolarının sınırsız sayıda olması, evrensel kabul görmüş planlama stratejilerinin benimsenmesini ve uygulanmasını engellemektedir. Gerçekten de, planlamacıların düşündüğü gibi bir krize uymayan zamanlar söz konusudur. Hazırlıksız yakalanmanın cezası, büyüklüğü ya da prestije bakılmaksızın bir işletmeye felaket gibi gelebilir. Belirli bir miktar proaktif planlama, potansiyel feci kriz durumuna karşı gereklidir. Proaktif planlama; olası krizleri tanımlamak, etkilenen izleyicileri belirlemek, planları revize etmek ve değerlendirmek, bir iletişim planı geliştirmek ve kriz sürecinde prosedürleri takip etmek için mekanizmalar içerebilir. Böyle kapsamlı bir plan, örgütün tüm seviyesinden ve tüm fonksiyonel alanlarından girdileri içermelidir (Penrose'den aktaran Akıncı, 2010: 65).

McConnell ve Drennan'a göre (2006: 59-60), kriz yönetimi mantığı, kriz için hazırlık ve planlamanın kurumsal ve politik araç takımının önemli bir parçası olduğu fikrini vermektedir. Bununla birlikte bu ideal fikri uygulamaya geçirmekte zorluklar söz konusudur. Bu konuda dört temel zorluk söz konusudur. Birincisi, krizler ve felaketler düşük olasılıklı olaylardır, fakat kaynaklar üzerinde önemli talepleri söz konusudur ve cephe hizmeti sağlamaya karşı rekabet etme durumundadır. İkincisi, olasılık planlaması düzen ve olası tehditlere uyum gerektirir, buna rağmen kriz, tahmin edilebilir bir yöntem içerisinde hazırlanan programdan etkilenmez. Üçüncüsü, kriz için planlama kurumsal ağlar arasında sinerji ve bütünleşmeyi gerektirir, ancak modern dünya kamu, özel ve gönüllü sektörler arasında parçalanmayla karakterize edilir. Dördüncüsü, sağlam planlama, eğitim ve uygulama aracılığıyla etkin hazırlık gerektirir, fakat böyle pahalıya mal olan faaliyetler genellikle operasyonel gerçekleri yansıtmayan sembolik bir hazırlık seviyesini ortaya koyabilir. Bu bağlamda, kriz öncesi planlama süreci;

- Olası insan tepkilerine ve tehditlerin doğru bilgisine dayanmak,
- Kriz yöneticilerinin uygun hareket etmesini özendirmek,
- Tepkilerde esnekliği özendirmek,
- Örgüt içi koordinasyonu desteklemek,
- Çok yönlü bir risk yaklaşımına her bir risk için planlar entegre etmek,
- İlgili personeli eğitime dâhil etmek,

- Uygulama ve çalışmalar aracılığıyla test etme ihtiyaçlarını karşılamak,
- Devam eden bir sürecin bir parçası olarak yeni şartlara ayarlamaya uygun olmak,
- Düşük olasılıklı olaylar için kaynak tahsisine gösterilen kaçınılmaz direnç karşısında güçlü bir savunucu olmak,
- Kriz planlaması (hazırlığı) ve kriz yönetimi (uygulama ve performans) arasındaki farkların farkında olmak zorundadır.

Çeşitli nedenlerden kaynaklanan kriz durumları ortaya çıktığında önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planına sahip olmak, etkili kararların alınmasında yardımcı olacak ve ortaya çıkan sorunların çözümü noktasında zaman kısıtını en aza indirecektir. Başka bir anlatımla, kriz yönetim planlaması, başarılı ve uygulanabilir bir kriz yönetiminin temel fonksiyonudur. Bu noktada hazırlanacak bir kriz yönetim planında, işletmenin tüm bölümlerinin aktif katılımı ve sorumluluğu bulunmalıdır (Nardallı ve Çivi'den aktaran Akıncı, 2010: 65).

Kriz yönetim planı hazırlanırken yapılacak ilk iş, krizin hasarsız ya da en az zararlarla atlatılabilmesi için tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, kurumun bu durumla başa çıkabilme yeteneği objektif ölçüler ışığında değerlendirilmeli, krizin önlenmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir. Kriz, ortaya çıkmayabilir fakat çıkarsa diye krizi hasarsız ya da en az zararlarla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünülmeli, gerekli önlemler alınmalı ve kriz yönetimi ekibinin onayından geçirerek plan güncellenerek hazır tutulmalıdır (Peltekoğlu, 1998: 240). Planlama, bir amaç saptayarak, bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlanabilir. Kriz planlaması iki yönlüdür. Bir yandan kriz durumunun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında, derhal uygulanacak işlemler saptanır. Etkili planlama, tamamlanmamış planlamadır. Bir kriz olasılığına karşı yapılan plan salt bir yazılı belge olmamalıdır. Kriz planlarında uygun bir planlama yaklaşımı, potansiyel krizin tanımlanmasıyla başlar. Tanımlanmamış bir tehlikeye karşı mücadele etmek, ancak deneme yanılmalarla olabilir. Kriz sürecinde deneme yanılma için ne yeteri kadar kaynak, ne de zaman vardır (Tutar'dan aktaran Akıncı, 2010: 67).

En iyi plan, yeni durumları karşılayacak kadar esnek, dinamik ve genel çizgileriyle düşünülen plandır. Bu nedenle kriz planları şu noktaları karşılayacak bazı özelliklere sahip olmalıdır (Tack'dan aktaran Akıncı, 2010: 70):

- Aniden ortaya çıkacak acil durumun daha da ciddileşmesini önleyebilme yeteneğinde olmalıdır.
- Krize neden olan bir veya daha fazla olası faktörlerin neler olabileceği konusunda bilgi vermelidir.
- İçinde bulunulan durumdan, daha ciddi olabilecek durumları karşılayabilme yeteneğinde olmalıdır.

İşletmeler, kriz planlaması yaparken öncelikle krizle karşılaşmamak, bunun başarısız olduğu durumlarda da krizi mümkün olan en az hasarla atlatabilmek amacıyla hareket etmektedir. Ortaya çıkan bir krizin nasıl çözüleceğini kriz ortaya çıktığı anda planlamak örgütün başını ciddi dertlere sokacaktır. Kriz sırasında kriz yönetiminin şaşkınlığa düşmeden ana konular üzerinde yoğunlaşmasının, hızlı ve etkin bir uygulama için gerekli yapının hazır olduğunu bilerek kararlar vermesinin, sorunları kavrayarak karar vermede hangi destek araçlarını kullanacağını bilmesinin ve üyelerinin karşılaşılan türde acil bir olaya nasıl karşılık vereceklerini sağlamasının en önemli yolu kriz öncesi dönemde kriz planlaması yapmasına bağlıdır. (Green, Penrose'den aktaran Akıncı, 2010. 71).

İşletmelerin kriz öncesi dönemdeki anlayışları öncelikle krizleri önleme yaklaşımından hareket etmekte ve oluşabilecek krizlerin sinyallerinin önceden tespit edilmesi, krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının hayata geçirilebilmesine ilişkin çalışmalar yürütülmektedir. Söz konusu çalışmaların temelini de kriz planlaması oluşturmaktadır. Örgütlerin yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda hazırlayacakları kriz planlarının başarılı sonuçlar alabilmeleri için dikkat etmeleri gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. İşletmenin tam olarak hangi iş alanında olduğu, işletmenin ve rakiplerinin pazardaki konumunun ne olduğu, işletmenin uzun dönemli amaçlarının neler olduğu, işletmenin kültürel yapısının nasıl olduğu ve işletmenin iletişim yapısının nasıl olduğu gibi bazı sorulara yanıt vermesi gerekmektedir (Pira ve Sohodol'den aktaran Akıncı, 2010: 71). Yöneticiler, kriz

yönetim planlarını hazırlarken öncelikle, en zor soruları sorarak yanıtlarını aramalıdır (Kadıbeşgil'den aktaran Akıncı, Doktora Tezi, Isparta, 2010).

Olası risk durumlarında nasıl davranılacağı alternatifleriyle birlikte hazırlanır. Kriz ekipleri, kriz yönetim planlarında aşağıdaki sorulara ve soruların cevabını içeren konulara yer vermelidirler: (Regester, 1989: 63; Tüz, 2001: 97; Göksel ve Yurdakul, 2002: 43, Akıncı, 2010: 65).

- İşletme ne tür krizlerle karşılaşabilir? Potansiyel kriz durumlarının tanımlanması ve düzenlenmesi,

- Krizleri önlemek için ne yapılmalıdır? Krizleri önleyici politikaların tasarlanması

- Karşılaşılabilecek krizlerin her birinin çözümüne yönelik ne tür strateji ve taktikler uygulanmalıdır? İzlenmesi gereken strateji ve taktiklerin formüle edilmesi,

- Kriz sırasında, bu krizden kimler etkilenir? Krizden etkilenecek paydaşların tanımlanması,

- Kriz yönetimi ekip/ekipleri kimlerden oluşmalıdır? Kriz yönetimi ekibinin görevi devralması,

- Kriz sırasında işletmeye gerekecek araçlar nelerdir? Kriz yönetim merkezi ve acil gereksinim duyulan araç gereçlerin hazırda bulundurulması,

- Kriz sırasında, işletme adına bilgi verecek yani sözcülük yapacak kişi veya kişiler kimlerdir? Örgütün göreceği zararı en aza indirmek amacıyla etkin iletişim ağlarının planlanması,

- Kriz yönetimi planında bir aksaklık var mı? Her şeyin test edilmesi Krauss'a göre (1998: 88), kriz yönetimi planlarının kriz çıkmadan önce kesinlikle yapılması gerekir. Ancak işletmelerde kriz yönetimi planlarının varlığı, başarılı sonuçlar için tek başına yeterli olmayabilir. Planlar, kriz süresince alınması gereken kararları, sürecin doğru biçimde nasıl işleyeceğini tasarlar (Örnek ve Şahin,'den aktaran Akıncı, 2010: 54).

Kriz planları hazırlarken reaktif değil, proaktif planlama mantığı içinde hareket edilmesi gerekmektedir. Proaktif kriz planlamasının hazırlanması sırasında araştırmanın çok büyük önemi bulunmaktadır. Çünkü potansiyel krizlerin karakteristiklerinin değerlendirilebilmesi için araştırma sonuçlarına ihtiyaç

duyulmaktadır. Ayrıca kriz planlaması, değişken katsayısının yüksek olduğu bir planlama biçimidir ve bu nedenle de tüm değişkenlerin dâhil edilmesi gerekmektedir. Kriz yönetim planında dörtlü değişken yer almaktadır. Bunlar: (Tüz'den aktaran Akıncı, 2010: 75).

1. **Krizin çeşitleri:** Bu değişken, kriz yönetim planının ölçeğini gösterir. İşletmenin hazırlıklı olmak zorunda olduğu kriz türlerini belirtmektedir.

2. **Krizin aşamaları:** Bu değişken, krizin her bir aşamasında yer alan sorunları ve aktiviteleri gösterir.

3. **Sistemler:** Bu değişken krizin nedenini inceler.

4. **Çıkar grupları:** Bu değişken işletmedeki krizi etkileyen ya da krizden etkilenen grupları ifade etmektedir.

Kriz planlaması, yöneticilerin kriz yönetimi için gerekli ihtiyaçları ve işletmenin içine düşebileceği olayları değerlendirme açısından önemli bir gerekliliktir. Kriz planlaması bir dizi “eğer” sorusunu sormakta ve araştırmalardan elde edilecek bilgileri hayal gücüyle birleştirecek cevapların göz önünde bulundurulmasıyla gerçekleştirilmektedir. Söz konusu planlama eşliğinde hazırlanan kriz planlaması aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (White’’den aktaran Akıncı, 2010:74).

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması,
- Her bir krizle baş edebilmek için strateji ve taktikler geliştirilmesi,
- Krizden etkilenebilecek kişilerin ve grupların tanımlanması,
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması, görev, sorumluluk ve çalışma şartlarının belirlenmesi,
- Zararı en aza indirecek kriz iletişim planının hazırlanması,
- Yapılan tüm aktivitelerin test edilmesi.

İşletmenin tepe yönetimi önderliğinde kriz planlaması çalışmalarına karar verildikten sonra ele alınması gereken basamakları, ilk başta kriz yönetimi ekibi kurma, erken uyarı sistemleri oluşturma, kriz senaryoları oluşturma, kriz sinyallerinin alınması çalışmaları, krizden kaçma ve korunma yöntemleri, teşhis koyma, krizden kaçma, krizden korunma, , bilginin etkin kullanılması, paydaşlarla etkileşimli halkla ilişkilerin planlanması, kriz yönetimi el kitabının oluşturulması, kriz barometresi

oluşturulması ve kriz ve değişime uyum mekanizmaları olarak sayabiliriz (Akıncı, 2010: 68).

Belirli periyotlarla güncellenen dinamik bir kriz yönetim planı sayesinde; güçlü, zayıf yönlerini daha rahat gören, fırsat ve tehlikelere göre zamanında önlemini alan işletmeler, krizlerden daha çok olumlu yönde etkilenecektir (Örnek ve Aydın, 2008: 106).

Kriz yönetiminin başarılı olması, kriz öncesi hazırlıkların başarısına bağlıdır. Bunun için, kriz öncesinde kriz yönetimi planlarının hazırlanması gerekir. Söz konusu bulunması gereken planların şu özelliklere sahip olması gerekir (Emrealp, 1993: 29).

- Somut biçimde dile getirilmelidir.
- Erişilebilir olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Zaman kısıtlamalarını göstermelidir.
- Öncelikleri saptamalıdır.
- Mevcut sınırlamaları açık bir şekilde belirtmelidir.

Krizler örgütün stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi planı stratejik yönetimin öngörülerini ışığı altında yapılmalıdır. Kriz yönetimi planını uygulayacak olan kriz yönetimi ekibinin, hem fiziksel hem de zihinsel uygunluğa sahip olması bir önkoşul olmalıdır (Tutar, 2007: 100).

5.26 KONAKLAMA İŞLETMESİ İÇİN KRİZ YÖNETİM PLANI ÖRNEĞİ

Kriz yönetim planı hazırlanırken yapılacak ilk iş, krizin hasarsız ya da en az zararlı atlatılabilmesi için tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, kurumun bu durumla başa çıkabilme yeteneği objektif ölçüler ışığında değerlendirilmeli, krizin önlenbilmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir. (Peltekoğlu'ndan aktaran Akıncı, 2010: 84).

1. Personelin Eğitimi: Kriz dönemlerinde acil durum prosedürleri konusunda işletme personelinin eğitiminden genel müdür sorumludur.

2. Acil Durum Kaynakları: ve Kontrol Listesi: İşletmede meydana gelebilecek herhangi bir kriz durumunda bir takım şirket ya da acentelerden işletme ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması istenebilmektedir. Her departman müdürü, acil bir durum karşısında yapılması gerekenleri içeren kontrol listeleri oluşturmalıdır.

3. Yerel Otoritelerle İlişkiler: Herhangi bir acil durum karşısında işletmeye yardım edecek ya da işletmenin güvenliğinin sağlanmasında yardımcı olabilecek belediye ya da devlet görevlilerinin isimlerinin listelenmesi gereklidir.

4. Tatbikat ve Değerlendirmeler: Konaklama işletmesinde acil durum tatbikatları ve vardiyada ayda bir kez yapılmalıdır. Bu tatbikatlar sırasında üst yönetim yanlışları değerlendirmeli ve gerekli kontrolleri yapmalıdır.

5. Acil Durum Çantası: Çantada kriz nedeniyle zarar görenlerin yerlerini belirlemek amacıyla müşteri belirleme rozeti belirleme bayrakları, resmi evraklar bulundurulmalıdır.

6. İlk Yardım: eğitimi Kriz yönetim planlaması ve ilkyardım konusunda personel eğitimi verilmeli ve işletmede ana ilkyardım malzemeleri bulundurulmasına önem verilmelidir.

7. Ulaştırma Planı: Olası bir kriz durumunda, işletme binasının kullanılmaz hale gelmesi olasılığı göz önünde bulundurularak, müşterilerin işletmeden çıkarılması ve daha güvenli bir yere yerleştirilmesi için yeterli ulaşım planları hazırlanmalıdır.

8. Barınma: Herhangi bir kriz durumu karşısında, konaklama işletmesinden çıkarılan müşterilerin, konaklama ihtiyaçlarının karşılanması konusunda çeşitli işletmelerle önceden görüşülmelidir.

9. Acil Plan Tekrarı: İşletmenin zarar önleme komisyonu tarafından yapılan plan ve tatbikatlar, sık sık gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

ALTINCI BÖLÜM

Çalışmanın altıncı bölümünde risk kavramı irdelenmektedir. Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan İşletme Kontrolündeki Etmenler ve Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa yol açan İşletme Kontrolü Dışındaki Etmenler belirtilmiştir

VI. RİSK

Bir zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma ihtimali olarak tanımlanan (TDK, 1997:628) risk, arzulanmayan bir olayın meydana gelebilmesinin belirsizliği olarak açıklanmaktadır (Willett, 1971: 10). Diğer bir tanımlamayla risk, gelecekte ortaya çıkması istenmeyen bir olayın gerçekleşme olasılığı olarak nitelendirilebilir (Berk, 1993:1). Ancak risk, istenmeyen bir olay ve tehlikeyi temsil etmenin yanında fırsatları da içerebilmektedir. Bu nedenle risk ve fayda ilişkili kavramlardır (Finucane, Slavic ve Johnson, 2000: 5) Bir zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma ihtimali olarak tanımlanan (TDK, 1997: 628) risk, arzulanmayan bir olayın meydana gelebilmesinin belirsizliği olarak açıklanmaktadır (Willett, 1971: 10).

Diğer bir tanımlamayla risk, gelecekte ortaya çıkması istenmeyen bir olayın gerçekleşme olasılığı olarak nitelendirilebilir (Berk, 1993:1). Ancak risk, istenmeyen bir olay ve tehlikeyi temsil etmenin yanında fırsatları da içerebilmektedir. Bu nedenle risk ve fayda ilişkili kavramlardır (Finucane'den aktaran Pelit, 2011: 117).

6.1 RİSK KAVRAMI

Risk, sözlük anlamı olarak, gelecekte istenmeyen bir durumun ortaya çıkma, zarara veya hasara uğrama olasılığını ifade etmektedir.

Finans teorisi açısından risk, yatırımların gelecekteki getirilerinin tahmin edilememesi durumudur. Diğer bir ifadeyle, bir yatırımdan beklenen getirinin gerçekleşen getiriden sapması, yani gerçekleşen getirinin değişkenlik göstermesidir (Brigham ve Houston, 2001: 248).

Risk ve getiri, yatırım kararlarının verilmesinde temel unsurlar olmaktadır. Burada getiri, yatırıma tahsis edilen kaynakların karşılığında elde edileni gösterirken, risk de bu durumun gerçekleşme olasılığını göstermektedir (Okka, 2009: 223).

Bu açıdan bakıldığında; risk, getiriye ait olasılıkların bilinmesi durumudur. Risk başka bir ifade ile belirsizliğin objektif ölçüsüdür. Risk geleceğe ait olup gelecekteki beklentilerle ilgili hesaplamaları içermektedir. Gelecekte bahsedildiği zaman finansal yönetimin hesaplamalara ilişkin üç temel unsurundan biri olan zaman devreye girmektedir (Karabıyık ve Anbar, 2010: 259).

Risk yönetimi belirsizlikleri ve belirsizliklerin getireceği olumsuz etkileri mümkün olan en alt düzeye indirmeyi hedefleyen bir disiplindir (Babuşcu, 2005: 8).

Sistemik riskler, bir ekonomideki bütün yatırım araçlarını etkileyen ve çeşitlendirme ile giderilemeyen riskler olarak değerlendirilirken, sistemik olmayan riskler ise varlığın tamamen kendisinden kaynaklanan ve yatırımcının çeşitlendirme ile müdahalede bulunabileceği riskler olarak değerlendirilebilir. Sistemik riskin varlığı portföy içindeki bütün menkul kıymetleri etkileyeceği için portföyde çeşitlendirme yapmak riski azaltmamaktadır (Ross, Westerfield, Jordan, 2001: 430)

Bilindiği gibi, beta katsayısı, pazar portföyünün getiri oranlarında meydana gelen değişimler bağlı olarak hisse senedi getirilerinde meydana gelen değişimler arasındaki ilişkiyi ifade eder. İnsanlar genellikle olası kayıpları risk olarak görür, potansiyel kazançları risk olarak değerlendirmezler. Fakat beklenen değerden olumlu sapmalar da risktir (Karabıyık ve Anbar, 2010: 259).

Kişilerin, yöneticilerin ve firmaların herhangi bir olayla ilgili risk algılamaları farklıdır. Burada önemli olan konu öncelikle kabul edilebilir bir risk seviyesinin tespitidir (Okka, 2009: 223).

Zaman içerisinde firmaların risk anlayışı değişse bile yatırım alternatiflerinde ortak ölçüt alternatif yatırımların sundukları beklenen getiri oranlarının ve/veya risklerinin karşılaştırılması temelinde dayanmalıdır (Tunay, 2005: 79). Toplam risk içerisinde sistematik olmayan risk kaynaklarının yok edilebileceği düşünülürse geriye kalan ve firma değerine etki eden sistematik risk faktörlerinin firma değeri üzerindeki etkisinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Genel itibarıyla risk ve karlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğu bilimsel olarak tespit edilmiş olsa da bu ilişkinin gücünün ne olacağı sorusunun cevabı sektörel olarak farklılık gösterecektir. Bu açıdan bakıldığında çalışma konumuz olan konaklama endüstrisi işletmeleri doğaldır ki özellikle faaliyet kaldırıcının olumlu etkilerinden karlılık oranlarında yoğun bir şekilde yararlanmaktadır. Dalgalı bir ekonomide değişim sürekli olup risk de değişim ile birlikte gelir (Schramm, 2011: 1).

Konaklama işletmelerinde risk yönetimi, işletmenin risklerinin minimum seviyelere indirilmesi anlamına gelmektedir.

Konaklama işletmelerinin en önemli risklerinin başında günümüzde bilindiği üzere kur riski, tahsilât riski ve işletme dışı ülke turizm sektörünü sekteye uğratabilecek olaylar (doğal afetler, hükümet politikaları, terör saldırıları vb.) meydana gelmektedir.

İşletmeler bahsettiğimiz riskleri yöneterek bunları minimuma indirip karlılığı maksimuma çekmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler çoğu zaman bu riskleri yönetememe nedeniyle ya büyük zararlar uğramış ya da ticari faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmışlardır. İşletmeler faaliyetlerinin devam ettirebilmek için sürekli bir maddi finansmana ve karlılığa ihtiyaç duymaktadırlar. Çoğu otel yatırımcıları geçmişte talep düşüşü ve yetersiz risk yönetiminden zarar görmüştür (Rushmore, Goldhoff, 1997: 18).

Günümüzde turizm sektörünün ülke ekonomisi üzerine katkısı çok büyüktür. Bu sebeptendir ki bu sektörde yaşanabilecek sıkıntılar ülkeye döviz girişini azaltacak ve ekonomide olumsuz etkilere yol açacaktır. Son yıllarda küreselleşen dünyadaki rekabet, konaklama işletmelerinin kar ve risk faktörlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle özellikle konaklama ihtiyacına cevap veren otel işletmelerinin risk ölçümüne vermeleri gereken önem giderek artmış, buna paralel olarak da otellerin daha fazla sektöre özgü ve gelişmiş analizler kullanma ihtiyacı artmıştır (Nilsson vd., 2002: 18).

Risk, bir olayın beklenenden farklı olarak gerçekleşebilme olasılığıdır. Risk mevcut ise, bir olayın sonucu tam olarak tahmin edilememektedir (Tevfik, 1997: 12). Tüketici davranışının sonuçları önceden kesin olarak öngörülememekte ve bu sonuçların bir kısmı, istenmeyen durumlara neden olabilmekte; dolayısıyla risk içerebilmektedir (Bauer, 1967: 24). Risk yönetimi konusuyla ilgili literatür incelendiğinde (Konuralp, 1997; Morton, 2003; Türkiye Bankalar Birliği, 2004; Leblebici, 2006; Candan ve Özün, 2006; Heid, 2007; Avcıbaşı, 2008; Şendoğdu, 2010), özellikle bankacılık sektöründe bu yöndeki uygulama ve araştırmaların diğer sektörlere göre daha fazla olduğunu belirtmek olasıdır. Hatta bankalar risk yönetimi konusunda özel birimler oluşturmuşlardır. Bu çerçevede, yaygın kabul gören ve karşılaşılan risk türleri içerisinde, finansal kaynaklı olanların çoğunlukta olduğu söylenebilir. Söz konusu bu kurumlar, risk yönetimi konusunda kendilerini uzmanlaştırmışlar ve gerek birlikler; gerekse ulusal ve uluslararası kuruluşlar bazında, risk ve risk yönetim sürecinin ne olduğu, nasıl yönetileceği, uygulama planları vb. gibi konularda faaliyet planlamaları yaparak yürürlüğe koymuşlardır.

Bankaların risk yönetimi konusunda daha hassas olmalarına yönelik Basel kriterleri önemli rol oynamaktadır. Yakın zamanda üçüncüsü yayınlanacak olan söz konusu kriterler, özellikle bankacılık sektöründe maruz kalınan/kalınabilecek risklere ilişkin önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu doğrultuda, Basel I, Basel Komitesi tarafından 1988'de çıkarılmış olan düzenlemeleri içermektedir. Söz konusu bu düzenleme sayesinde bankaların kredi riski taşıyan uygulamaları ile faaliyet alanlarındaki sermaye arasında denge kurulması amaçlanmaktadır (Babuscu, 2003; Dağ, 2008).

6.2 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİ BAŞARISIZLIK VE İŞLETME KONTROLÜ DIŞINDAKİ ETMENLER

Günümüzde ekonomik gelişmenin yanı sıra yaşanan mali başarısızlıklar ya da iflaslar ülke ekonomilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Mali başarısızlık, işletmelerin karşılaştıkları farklı durumlara göre değişik şekilde tanımlanmaktadır. Genel olarak mali başarısızlık işletme gelirin, maliyeti (sermayenin maliyeti dâhil) karşılayamamasını, teknik likiditenin kaybedilmesini ifade etmektedir. İflas ise, işletmenin varlıklarının borcunu karşılayamaması durumudur. Bu durumda, işletmenin net varlığı reel olarak negatif olup, işletmelerin karşılaştığı zarar her zaman mali başarısızlık anlamına gelmemektedir. Bir işletmenin on yıllık faaliyet sürecinde bir iki kez aralıklı olarak zarar etmesi, mali başarısızlık olarak kabul edilmemektedir. Ancak bu durumda mali başarısızlığa uğrama riskinin oluştuğu düşünülmektedir (Türksoy, 2007: 115).

Başarılı bir işletme iç ve dış etmenlerin etkisiyle zamanla mali yapısının bozulması sonucu sıkıntıya girebilmekte ve bu aşamada finansal kontrolün yetersizliği, işletme faaliyetlerinin olumsuz seyretmesi ve/veya işletme dışı etmenlerin etkisiyle mali yapının bozulması işletmenin mali güçlüğü sürüklenmesine neden olmaktadır. Mali güçlük içerisinde bulunan işletmenin koşullarındaki iyileşme (*işletme faaliyetleri, finansal yapı ve/veya işletme dışı koşulların iyileşmesi*) işletmeyi başarısızlığa uğramadan önceki duruma döndürebilir. Aksi durumda finansal yapının değişmemesi veya bozulması işletmeyi mali başarısızlığa uğratabilmektedir. Eğer işletme mali başarısızlığa uğradıysa işletmecinin önünde üç seçenek bulunmaktadır.

Bunlardan ilki; işletmeye likit enjeksiyonunda bulunulmasıdır. Böylece sıkıntı aşılabılır. İkinci seçenek ise, işletmenin başka bir firmayla birleştirilmesidir. Bu durumdan kredi verenler veya ortaklar bu durumdan yarar sağlayabilir. Üçüncü seçenek olarak işletme yeniden yapılandırılabilir. Bu üç seçeneğe dayanan operasyonların başarılı olması halinde işletme toparlanarak başarısızlıktan önceki durumuna dönebilir. Operasyonların başarılı olmaması ve içinde bulunduğu durumdan çıkamaması halinde ise işletmenin iflas etmesi söz konusu olabilmektedir (Lensberg'den aktaran Türksoy, 2007: 99–115).

Günümüzde konaklama işletmeleri daha önceki yıllarla karşılaştırıldığında daha sert bir rekabet ortamı ile karşılaşmakta ve bu rekabetin gelecekte daha da artması beklenmektedir (Phillips, Moutinho; 1998).

Genelde konaklama işletmesinin içinde bulunduğu piyasa tipinin bölgesel, ülkesel ya da uluslararası düzeyde monopollü rekabet özelliği göstermesi, yalnızca başarılı işletmelerin yeterli kârlılıkta çalışmasına imkân verirken, iç ve dış olumsuz etmenler nedeniyle rekabete karşı koyamayan işletmelerin karşılaştığı mali ve ekonomik sıkıntılar artmakta ve bu durum işletmelerin zarar ile karşılaşmasına ve piyasadan çekilmesine kadar gidebilmektedir.

Mali başarısızlıkla karşılaşmış konaklama işletmelerinin sayıca artması ülke ekonomisini ve sektöre yatırım yapmak isteyen müteşebbisleri olumsuz etkilediği gibi potansiyel yatırımları da engelleyip sektöre girmeyi düşünen girişimcilerin alternatif yatırım alanlarına yönelmesine neden olabilmektedir. Sektörün emek yoğun özelliği nedeniyle mali başarısızlık ile karşılaşılması durumunda işletmelerin istihdam ettiği işgücünü azaltması işsiz sayısını artırdığı gibi sektörü besleyen yan iş kollarındaki işletmelerin istihdam politikasını da olumsuz etkileyerek dolaylı işsizliğe yol açmaktadır. Eğitilmiş işgücü yerine niteliksiz ucuz işgücünün bu dönemlerde tercih edilmesi ise, hizmet kalitesinin düşmesiyle birlikte işletmenin zaman içerisinde olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. İşletmelerde mali başarısızlığa yol açan etmenler iş koluna, işletmenin faaliyet süresine, bulunduğu bölgeye, işletmenin kontrolünde olup olmadığına göre farklı şekillerde değerlendirilebilir. Konaklama işletmelerini olumsuz etkileyebilecek diğer bir ekonomik etmen ise, ülkenin ödemeler bilançosunun durumudur. Ülkede kişi başına düşengelir yüksek olsa bile ödemeler bilançosu açık veriyorsa potansiyel turizmtalebinin, efektif talebe dönüşmeyeceği söylenebilir. İşletmelerin mali başarısızlığa sürüklenmesine neden olan başarısızlık etmenleri yapılmış olan değişik çalışmalarda şu şekilde belirlenmiştir (Türksoy, 2007: 99- 115).

Tablo 13: Mali Başarısızlık Etmenleri

ARAŞTIRMACI	BAŞARISIZLIK ETMENLERİ
ALTMAN (1984)	Faiz Oranları, Enflasyon, Enflasyonu düşürücü politikalar, Ekonomik Durgunluk
NORMAN (1991)	Maliyet yapısı, Rekabet
LAİTİNEN VE LAİTİNEN (1998)	Ekonomik Durgunluk, Milli Gelir Dağılımının Bozulması, Faiz Oranları
HUDSON (1997)	Arz ve Talep Yapısı
NUCCI (1999)	İşletme Ölçeği
STOKES VE BLACKBURN (2002)	Nakit Akımı ve Vergi Sorunları
LENSBERG VE DİĞ. (2006)	Yüksek Maliyetler, Düşük Talep, Ekonomik Durgunluk

Kaynak: Türksoy, 2007: 99–115.

Tablo 13 incelendiğinde ekonominin geneline ilişkin araştırmalarla tespit edilen başarısızlık etmenlerinin başlıcaları milli gelir dağılımının bozulması, faiz oranları, enflasyon, enflasyonu düşürücü politikalar, rekabet, arz ve talebin yapısı ekonomik durgunluk işletmenin kontrolü dışında gelişmektedir. İşletme ölçeği, nakit akımı ve vergi sorunları ile yüksek maliyetler ise işletmenin kontrol edebileceği etmenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14: Ağırlama ve Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlık Etmenleri

ARAŞTIRMACI	BAŞARISIZLIK ETMENLERİ
BOER (1988)	Sektör, İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Yıl Yönetim Hataları.
KWANSA, PARSA (1990)	Yanlış Konum, Etkin Olmayan Finansal Yönetim, Kontrol ve Pazarlama / Satış Politikaları
MONCARZ, KRON (1991)	Satış ve Gelirlerde Azalma, Maliyetlerde Yükselme, Yüksek Personel Devir Hızı, İşletme Sermayesi İhtiyacı
ENGLISH (1996)	İstihdam, Pazarlama Sorunları, Finansal Yapı,
ADAMS (1997)	İşletme Borçları, Maliyet, İşletme Ölçeği, Doluluk, Karlılık, İşletmeye Açık Olunan Dönem

Tablo 14’de yer alan etmenler ise turizm ve konaklama sektöründe yapılmış araştırmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalarda tespit edilen başarısızlık etmenleri daha çok işletmenin kontrolünde bulunan unsurlardır. Bunlar; faaliyet gösterilen sektör, işletmenin faaliyette bulunduğu dönem, işletme ölçeği, maliyet yapısı, doluluk durumu, işletmeye açık olunan dönem, satışlardaki gerileme, istihdam, pazarlama ve satışta karşılaşılan sorunlar, finansal yapıdan kaynaklanan sorunlar ve sektörün yapısıdır.

Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açabilen bu etmenler genel amaçlı çalışma bulgularıyla birlikte iki grupta incelenebilir. Buna göre milli gelirin dengesiz dağılımı, faiz oranlarındaki dalgalanma, mevsimlik istihdam sorunları, yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon ve enflasyonu aşağı çekmek için uygulanan sıkı para politikaları işletme tarafından kontrol edilemeyen mali başarısızlık etmenlerini oluşturmaktadır (Altman; 1984). Yönetimsel etmenler, mali yapıdaki dengesizlik, yüksek maliyet yapısı, faaliyette bulunulan dönem, işletme ölçeği, düşük doluluk durumu, pazarlama ve satış sorunları ise kontrol edilebilen başarısızlık etmenleridir (Ceylan; 1995, Boer; 1998, Kwansa ve Parsa; 1990). Bu çalışmada zarara ve mali başarısızlığa yol açan etmenler konaklama işletmesinin kontrol edebildiği ve edemediği kriterlerine göre değerlendirilmiştir.

Konaklama işletmelerinin mali başarısızlığa uğramasına neden olan kontrol edilemeyen bu etmenler işletmelerin dış çevresinde gerçekleşen ve genellikle hükümet politikalarından etkilenen etmenlerdir. Kişisel milli gelir (KMG) dağılımının bozulması, çok esnek bir talep yapısıyla karşı karşıya bulunan konaklama işletmelerini olumsuz etkiler. Ekonomide yaşanan yüksek enflasyonun ve döviz kurlarındaki dalgalanmanın işletme maliyetlerini artırıcı rolü, ödemeler bilançosunun açık vermesi nedeniyle getirilen yasal düzenlemeler, mevsimlik olarak ortaya çıkan istihdam sorunları, döviz kurları ve döviz kurlarını baskı altında tutan politikalar konaklama işletmelerinde dolaylı olarak zararlara ve mali başarısızlığa yol açabilecek diğer etmenler arasındadır (Altman; 1984).

6.2.1 Gayri Safi Milli Hâsıla ve Ödemeler Bilançosu

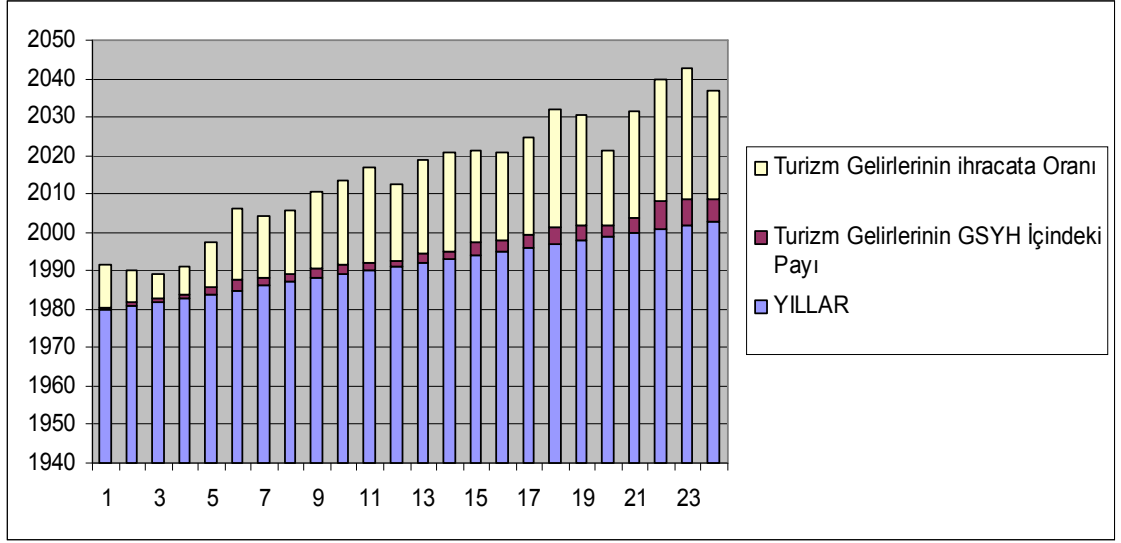
Ülkede elde edilen gayri safi milli hâsılasının (GSMH) o ülkedeki konaklama işletmelerine olan talebi etkileyen değişkenlerden biri olduğu kabul edilir. GSMH'nın yükselmesi ve buna bağlı olarak KMG'deki artış otellere yönelik iç turizm talebini artırmakta, dolulukların yükselmesine ve turizm arzının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Olalı ve Timur; 1988; İçöz, Kozak; 1998). Milli gelir toplumdaki kişiler arasında sosyal adalet ilkelerine göre dağılmıyor, farklılıklar artıyorsa yalnızca kişi başına düşen gelir gerçeği ifade etmeyeceği için turizm ve konaklama işletmelerine yönelik talep de düşük olur (Olalı, Timur; 1988). Talepteki düşme ise işletmeleri olumsuz etkileyip başarısızlığa yol açabilmektedir (Laitinen, Laitinen; 1998).

Tablo 15: Turizm Gelirlerinin GSYH ve İhracat İçindeki Payları

YILLAR	Turizm Gelirlerinin GSYH İçindeki	Turizm Gelirlerinin İhracata Oranı
1980	0,6	11,2
1981	0,8	8,1
1982	0,7	6,4
1983	0,8	7,2
1984	1,7	11,8
1985	2,8	18,6
1986	2,1	16,3
1987	2	16,9
1988	2,6	20,2
1989	2,4	22
1990	2,1	24,9
1991	1,8	19,5
1992	2,3	24,7
1993	2,2	25,8
1994	3,3	23,9
1995	2,9	22,9
1996	3,2	25,7
1997	4,2	30,8
1998	3,8	28,9
1999	2,8	19,6
2000	3,8	27,5
2001	6,9	32,1
2002	6,6	33,9
2003	5,5	28,2

Kaynak: TÜİK ve TC Merkez Bankası İstatistiklerinden derlenmiştir, 2014.

Grafik 1. Turizm Gelirlerinin GSYH ve İhracat İçindeki Payları



Konaklama işletmelerini olumsuz etkileyebilecek diğer bir ekonomik etmen ise, ülkenin ödemeler bilançosunun durumudur. Ülkede kişi başına düşen gelir yüksek olsa bile ödemeler bilançosu açık veriyorsa potansiyel turizm talebinin, efektif talebe dönüşmeyeceği söylenebilir. Bu durumda ülke ödemeler bilançosunun açık veren kalemlerini azaltacak tedbirlere gittiğinde (*seyahatleri kısıtladığında ya da ek harç veya vergilerle seyahatin maliyetini artırdığında*), söz konusu talep ülke içerisine yönelerek daha önce gidilen ülkelerdeki konaklama işletmelerini olumsuz etkileyebilecektir (Olalı, Timur; 1988). Sektördeki gelişme ve yörenin sağladığı avantajlar, yöredeki gelişme belirli bir yoğunluğa ve yığılmaya ulaştığında, dezavantaj şekline dönüşerek üretim giderlerini artıran bir özellik kazanabilir ve dışsal eksi ekonomilerin olumsuz özellikleri ortaya çıkarak işletmeyi olumsuz etkileyebilir. Bunlardan başlıcaları aşağıdaki gibidir (Timur; 1993):

- Turistik istasyondaki aşırı yığılmanın girdi fiyatlarını artırması,
- Yetişmiş işgücünü korumanın güçleşmesi,
- Sektör içi işgücü transferlerinin yoğunlaşması,
- Alt-yapının yetersiz kalmasının maliyetleri artırmasıdır.

Tablo 16: Turizm Gelirinin GSMH ve İhracat İçindeki Payı

	Turizm Geliri /GSMH	Turizm Geliri /İhracat	Turizm Geliri /Dış.Tic.Açığı
2008	3,4	19,2	36,9
2009	4,1	24,5	74,1
2010	3,4	21,9	30,8
2011	3,6	20,8	22,6
2012	3,7	19,2	33,0
2013	4,2	21,2	34,0

Kaynak: TÜİK, 2014.

Tablo 17: En Çok Gelir Elde Eden Ülkeler 2012 (milyar USD)

Sıra/Rank	Ülkeler	Gelir
1	ABD / USA	128,6
2	İspanya /Spain	55,9
3	Fransa /France	53,7
4	Çin/ China	50,0
5	İtalya /Italy	41,2
6	Almanya/ Germany	38,1
7	İngiltere / UK	36,4
8	Hong Kong/ Hong Kong	31,7
9	Avustralya /Australia	31,5
10	Tayland/ Thailand	30,1
11	Türkiye /Turkey	29,4
23	Yunanistan/ Greece	12,9
31	Mısır /Egypt	9,9

Kaynak: TÜİK, 2014.

6.2.2 Arz

Turizm arzı, bir ülkenin ya da bölgenin turistlere sunduğu turizm potansiyellerinin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Turizm ve konaklama sektörünü oluşturan arz verilerinin ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılıklar göstermesi, eksik rekabet koşullarının ortaya çıkmasına neden olur (Olalı ve Timur, 1988).

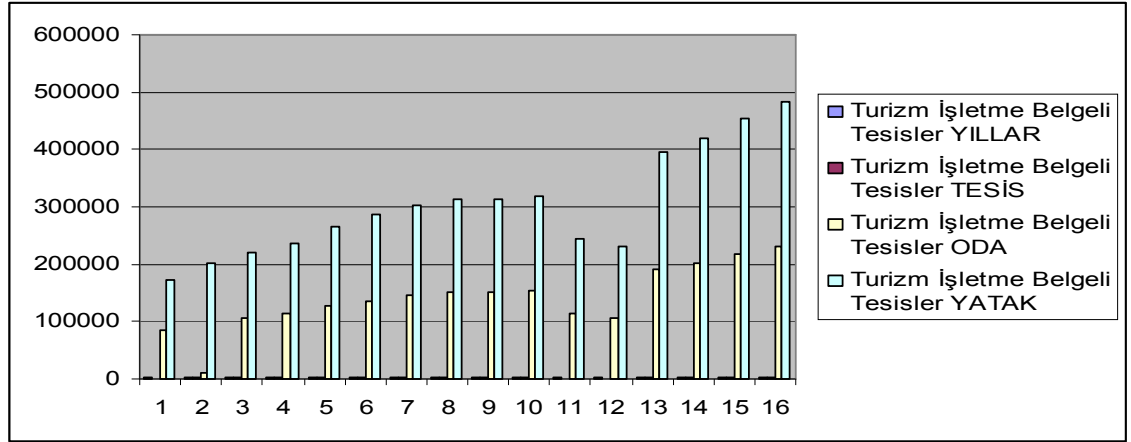
İşletmecilerin fiyat tabanlı rekabet stratejisi benimsemeleri, finansal açıdan zayıf durumda bulunan işletmelerin zarar etmesine hatta iflasına neden olabilmektedir. Bu amaçla Türkiye’de konaklama işletmecilerinin bir bölümü belirli fiyatın altında yatak satılmaması için *Fiyat Tabanı* uygulamasının getirilmesi için kamuoyu oluşturmaya çalışmaktadır. Diğer bir grup işletmeci ise, fiyat tabanı uygulamasının serbest piyasa ekonomisi kurallarına aykırı olduğunu, uygulamanın talebi düşürüp işletmeleri olumsuz etkileyeceğini savunmaktadır (Sargın, 2003: 110).

Tablo 18: Yıllara Göre Turizm İşletme Belgeli Tesisler’in ve Turizm Yatırım Belgeli Tesisler’in Oda Sayısı, Yatak Sayısı ve Turizm Gelirleri

Turizm İşletme Belgeli Tesisler				Turizm Yatırım Belgeli Tesisler			Turizm Geliri (Milyon \$)
YILLAR	TESİS	ODA	YATAK	TESİS	ODA	YATAK	
1990	1260	83953	173227	1921	156702	325515	2705
1991	1404	9720	200678	1987	158372	331711	2654
1992	1498	105476	219940	1938	148017	309139	3639
1993	1581	113995	235238	1788	132395	276037	3959
1994	1729	128065	265136	1578	114913	240392	4321
1995	1793	135436	286463	1334	96517	202483	4957
1996	1866	145493	301524	1309	96592	202631	5650
1997	1933	151055	313298	1402	110866	236632	7002
1998	1954	151397	314215	1365	116286	249125	7177
1999	1907	153749	319313	1311	114840	245543	5203
2000	1300	113452	243794	1824	156367	325168	7636
2001	1240	107262	230248	1980	175499	364779	10066
2002	2124	190327	396148	1138	102972	222876	11900
2003	2240	202339	420697	1130	111894	242603	13203
2004	2357	217664	454290	1151	118883	259424	15887
2005	2412	231123	483330	1039	128005	278255	18153

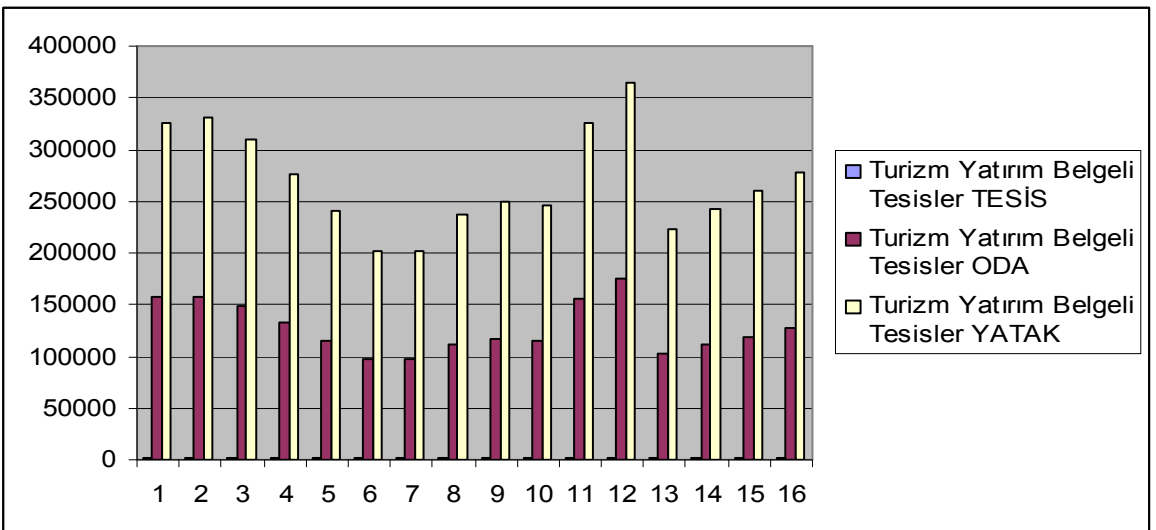
Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Verileri, 2006.

Grafik 2. Turizm İşletme Belgeli Tesisleri



Türkiye’de özellikle 1990’lı yılların başına kadar hızlı biçimde artan konaklama arz kapasitesinin bir bölümünün sektörü tanımayan, sektörel özelliklerden habersiz bir yatırımcı grubu tarafından gerçekleştirilmesi ve sektörün risk etmeninin yeterince dikkate alınmaması yanında girişimcilerin kullandıkları kredilerin geri ödeme dönemlerinde ortaya çıkan talep dalgalanmalarından büyük ölçüde etkilenmeleri sektörde panik havası yaratarak, mali başarısızlıkların artmasına yol açmıştır. Ülkedeki yatak sayısına oranla talebin düşük kalması (talep yetersizliği) durumunda ortaya çıkabilecek arz fazlalığı ise işletme doluluğunu düşürerek işletmenin zarar etmesinde etkili olabilir (Olalı ve Timur, 1988). 2003 yılı yaz aylarında İngiltere’de görülen arz fazlasının fiyatları düşürerek otel işletmelerinin iflasla karşılaşmasına yol açabileceği ileri sürülmüştür (Turizm Gazetesi, 2005a).

Grafik 3. Turizm Yatırım Belgeli Tesisleri



6.2.3 Talep

Konaklama işletmelerinin zarar ve mali başarısızlığa uğramasında işletmenin bulunduğu ülke, bölge ya da yöreye yönelik talebin yapısı ve hacminin rolü bulunabilmektedir. Turizm ve konaklama sektörünü oluşturan arz verilerinin ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılıklar göstermesi, eksik rekabet koşullarının ortaya çıkmasına neden olur.

Turistik talebin azalmasına genellikle; doğal kaynakların yok olması, tarihi, dini, arkeolojik, mitolojik ve artistik verilerin yeterli çekim gücü oluşturamaması, moda ve snobizmin başka turistik alanlara yönelmesine neden olması, işletmelerin modern görünümünü kaybetmesi, alt yapı ve ulaştırma yetersizliği etki etmektedir (Olalı ve Timur, 1988: 111). İngiltere'de yapılan bir araştırma; talebin yapısındaki değişmelere yeterince cevap veremeyen konaklama işletmelerinin önce mali başarısızlık, sonrasında iflasla karşılaştıklarını göstermektedir (Boer'den aktaran Türksoy, 2007: 99–115).

Konaklama işletmelerine gelen yabancı turistlerin kendi ülkelerinin iç dinamiklerinden kaynaklanan ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, bu ülkelerle yaşanan ikili sorunlar, bölgeye has olaylar (Körfez krizi gibi), rakip ülkelerin anti propagandaları, ülkede meydana gelen bazı olayların (insan hakları ihlali konularındaki olumsuz uluslararası raporlar) haksız rekabette kullanılması (Ege; 1992), kuş gribi gibi uluslararası salgın hastalıklar; işletmenin bulunduğu yöreye yönelik talebi ve dolaylı olarak işletmeyi olumsuz yönde etkileyerek zarara yol açabilmektedir.

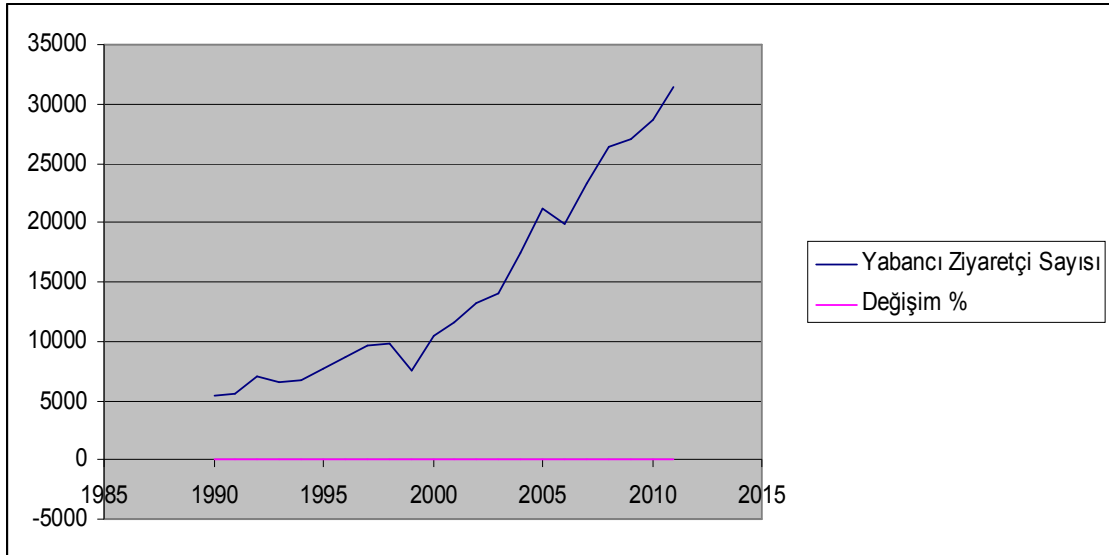
Diğer taraftan gelişen teknoloji ile birlikte seyahat endüstrisinde yoğun rekabet yaşanmakta, giderek daha fazla kişi yurt dışı seyahatleri tercih etmektedir (Pratten; 2004). Bu durumda ağırlıklı olarak yerli turistlere hizmet veren işletmelerin zaman içerisinde olumsuz etkilenme olasılığı artacaktır.

Tablo 19: Yıllar itibarıyla Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri

YILLAR	Yabancı Ziyaretçi Sayısı	Değişim %
1990	5389	20,9
1991	5517	2,4
1992	7076	28,3
1993	6500	-8,1
1994	6670	2,6
1995	7726	15,8
1996	8614	11,5
1997	9689	13
1998	9752	0,6
1999	7464	-23,4
2000	10412	39
2001	11569	11
2002	13247	14,5
2003	14030	5,3
2004	17517	24,86
2005	21122	20,59
2006	19819	-6,18
2007	23340	17,77
2008	26336	12,83
2009	27077	2,81
2010	28632	5,74
2011	31454	9,86

Kaynak: TÜRSAB verilerinden derlenmiştir, 2012.

Grafik 4. Yıllar itibarıyla Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri



Turizm hareketlerinin uluslararası piyasadaki konjonktürel hareketlenmelerden hızlı biçimde etkilenmesiyle arzın zaman içerisinde artan talebi karşılayamaması fiyat artışına, dolayısıyla uzun vadede talebin düşmesine neden olabilir. Talepteki düşüş, oluşacak atıl kapasitenin başka bir amaçla değerlendirilememesi nedeniyle ek bir risk unsuru olabilmektedir. Yine uluslararası konjonktür dalgalanmaları karşısında bölgesel olarak anlaşılan konaklama işletmelerinin beraber hareket etmesi durumunda talebin yeterince desteklenmemesi ve turist getiren tur operatörlerinin destinasyon değiştirmesi bölgede bulunan işletmeleri olumsuz etkileyebilir (T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2014).

2014 yılı turist sayısında ilk dokuz aylık rakamlara göre önde olan ilk 15 ülke, arasında artış hızı bakımından İran geçen yılın aynı dönemine göre %39,57'lik artışla en önde geliyor ve bu ülkeyi Irak %25,31 ve Yunanistan %24,04'lük artışla takip ediyor (T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2014)

Tablo 20: Turist sayısında 15 ülke arasında artış kaydeden pazarlar (Yüzde Değişim)

MİLLİYET	2013/2012	2014/2013
İRAN	-5,36	39,57
IRAK	36,54	25,31
YUNANİSTAN	2,04	24,04
RUSYA FED.	16,66	8,62
BULGARİSTAN	6,45	8,25
İNGİLTERE	2,04	4,55
ALMANYA	0,70	3,36
BELÇİKA	7,04	1,32
A.B.D.	3,06	0,80
FRANSA	1,12	0,79

Kaynak: T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2014.

6.2.4 Faiz Oranları

Genel ekonomik konjonktürle birlikte faiz oranlarının yükselmesi işletmelerin finansman maliyetini artırarak yüksek maliyetlerle borçlanmalarına, sonuçta zarara ve mali başarısızlığa yol açabilmektedir (Yükçü vd., 1999: 99).

Faiz oranlarının hızla yükselmesi ile birlikte finans kurumları tarafından artırılarak uygulanan faiz nedeniyle gelecek dönemlerdeki faiz oranlarının beklenen değerden sapması (yüksek kalması) faiz riski olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1995: 65). Bu dönemde işletmenin değişken faizli borcunun bulunması durumunda faiz yenileme dönemlerinde ihtiyacı olan nakit akışına sahip olamaması ile ortaya nakit sıkıntısı ve sonrasında mali başarısızlık çıkabilmektedir. Finansman kurumları, artan arzla birlikte yetersiz kalan taleple yüksek rekabetin yaşandığı bir pazarda kredi vermenin artan riskini telafi etmek için faiz oranlarını yükseltebilmektedir (Met, 1998: 114). Bu durumda da yükselen faiz giderlerine karşın, fiyatlarını rekabet nedeniyle artıramayan konaklama işletmeleri mali açıdan sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Sektördeki bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için devlet tarafından düzenlemeler yapılmıştır ve bu amaçla turizm işletmeleri için faiz oranlarında düzenlemelere gidilmiştir.

6.2.5 Döviz Kurları

Döviz kurları serbest piyasa koşulları altında olduğundan özellikle yabancı turistleri ağırlayan konaklama işletmelerinin borç alacak ilişkisinde kurlara dikkat etmesi gerekmektedir. Döviz kurlarındaki dalgalanmalar konaklama işletmelerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir (Timur, 1993).

Ülke parasının devalüe edilerek, yabancı para birimlerine karşı düşürülmesi; konaklama işletmesinin bulunduğu ülkenin diğer ülkelere göre sunulan hizmetlerin bedeli açısından ucuzlaması anlamına geldiği için özellikle dış turizme yönelik konaklama işletmeleri için olumlu bulunmaktadır. Hatta bazı ülkelerin turizm mevsiminden hemen önce devalüasyona gidip, son anda karar veren (*last minute*) turistleri ülkelere çektiği bilinmektedir. Diğer taraftan kurlarda görülen ani artış

beraberinde otellerin kullandıkları ithal malzemenin maliyetini artırmakta, bağlantılarını yerel para cinsinden yapan işletmeler yeni konjonktürden olumsuz biçimde etkilenip zarara uğrayabilmektedir (Timur, 1993).

Tablo 21: Döviz Kurları Yıllık Ortalamaları

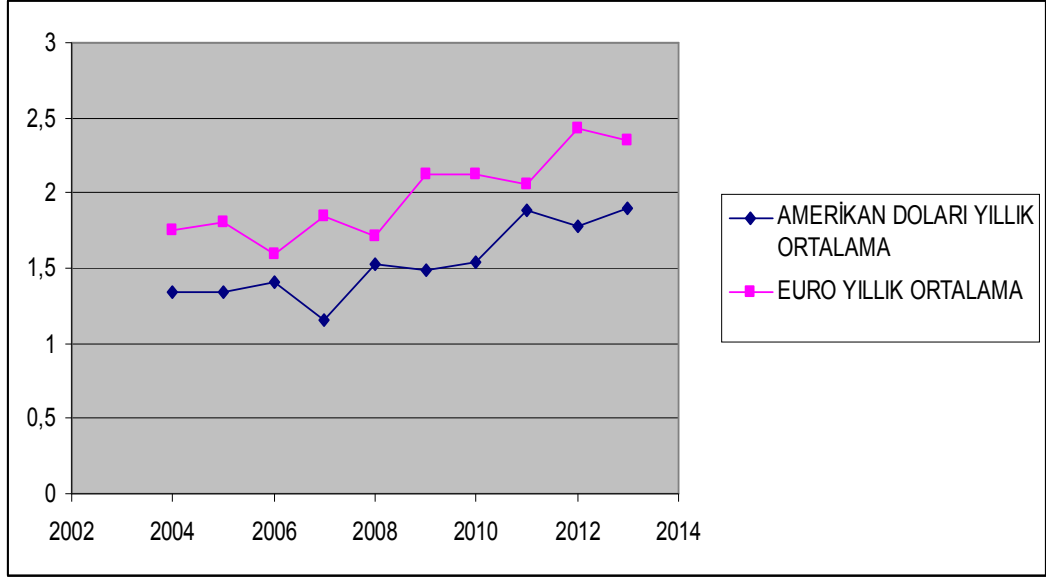
YIL	AMERİKAN DOLARI YILLIK ORTALAMA (TL)	EURO YILLIK ORTALAMA (TL)
2004	1,336	1,75
2005	1,341	1,81
2006	1,405	1,592
2007	1,159	1,847
2008	1,521	1,706
2009	1,487	2,128
2010	1,537	2,127
2011	1,888	2,06
2012	1,777	2,43
2013	1,899	2,347

Kaynak: TCMB, 2013.

2013 Son Günlerinde Dolar, Türkiye Cumhuriyeti tarihinin rekoru olan 2.180 TL civarlarında ve yukarı yönlü devam ediyor.

İşletmelerin kur riskinden korunabilmesi genelde beklenen kur değişmelerinin tahminlenmesine bağlıdır (Erdoğan, 1995: 117). Eğer kur değişimi önceden tahminlenebiliyorsa işletme ona göre planlarını yapmalı, düşük kâr marjıyla çalışan işletmelerin döviz kurlarındaki beklenmedik gelişmelerden iflasa sürüklenebilecekleri de unutulmamalıdır (Seyidoğlu, 1991: 114).

Grafik 5. Döviz Kurları Yıllık Ortalamaları



Son günler de hem siyasi hem ekonomik gelişmelere bağlı olarak ülkemizde dolar fiyatları rekor üzerine rekor kırıyor. Borsa İstanbul'un sert düşüşler yaşadığı, döviz kurlarının ise diğer ülkelere göre ciddi artışlar göstermesi yurt içi ve yurt dışı yatırımcıları oldukça endişelendirmektedir. Sizler için bu yazımız da 2003 yılından başlayarak son 10 yılın 31 Aralık dolar fiyatlarını, yani yılın Dolar kapanış fiyatlarını paylaşacağız. Kaynağımızın Merkez Bankası resmi rakamlarından olduğunu belirtelim.

6.2.6 Enflasyon

Ekonomide fiyatların istikrarsız olması ve yükselme eğilimi göstermesi konaklama faaliyetlerinin gelişmesini etkileyen ve engelleyen bir görünüm arz eder (Olalı ve Timur; 1988). Sektörde kullanılan üretim etmenlerinin fiyatında meydana gelen artışla yükselen maliyetler karşısında işletmenin kâr marjını korumak için fiyatlarını yükseltmesi sonuçta satışları geriletebilir. Özellikle ulaştırma, acenta girdileri ve yatırım malı fiyatlarındaki artış, ücret, reklam ve kira giderlerindeki yükselme maliyet enflasyonuna yol açan önemli kalemlerdir. Gerek turistik yatırımlarda, gerekse turistik mal ve hizmet arzında, fiyatların devamlı değişme göstermesi turizm ve konaklama talebini etkileyerek daha önceden yapılmış anlaşmalar nedeniyle işletmeleri zor durumda bırakabilir.

Konaklama işletmelerinin bir bölümünün turistik talep artışı karşısında fiyatlarını yükseltmeleri, değişik isimler altında fiyatlarına eklemeler yapmaları, turizm hareketlerinin yoğun olduğu aylarda fiyatlar genel seviyesinin aşırı yükselmesi, turistin güven duygusunu kaybetmesine yol açtığı gibi, dış piyasadaki turizm organizatörlerini de olumsuz etkileyerek bölgeye yönelik turist sayısını düşürebilir (Olalı, Timur; 1988). Bunun sonucunda satış ve kâr marjı düşerek zararlarla karşılaşılabilir.

6.2.7 İstihdam

Konaklama işletmelerinin emek yoğun özelliği, işletmede çok sayıda personelin çalışmasını gerektirmektedir. Personele ödenen maaş ve ücretlerin toplam maliyet içerisindeki yüksek payı, sektör genelinde eğitilmiş işgücü teminindeki sıkıntılar işletmelerde dikkate alınması gereken noktalardır. Çoğu işletmede yatırımcısından müdürüne ve en alt personeline kadar yeteneksizlik, eğitimsizlik ve deneyimsizlik nedeniyle kötü sonuçlar alınmaktadır (Gedik, 1998).

Turizm sektörünün emek - yoğun bir sektör olması ve otomasyona diğer sektörlerden çok daha az imkân sağlaması bu sektörde insan gücüne olan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Turizm sektöründe gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurların sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir (Çeken, 2003: 35). Buna göre bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır. Örneğin, otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki iş görenlere kadar gerekli niteliklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, otel yatırımı istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olsun, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması mümkün değildir. Bu durum yalnız otel işletmeleri için değil, turizm sektörü içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir (İçöz, 1991: 15). Turizm sektörünün bu özelliği, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu sektörün geliştirilmesi ile yeni iş olanaklarının artırılmasında, dolayısıyla istihdam üzerinde önemli rol oynayacaktır. Örneğin, bir ülkede turizmin gelişmesi üst yapı yatırımlarının ve döviz gelirlerinin artışına yol açacak, bu durum da önemli ölçüde yeni istihdam olanaklarının açılmasına imkân sağlayacaktır (Hang,

Fang'den aktaran Avcı ve Yanardağ, 2012: 39-62) Turizm sektöründeki hizmetin üretilmesi sürecinde birincil değişken olarak beşeri sermaye karşımıza çıkmaktadır. Beşeri sermayenin niteliğinin yüksek olması hizmet kalitesini de beraberinde getirecektir (Avcı ve Yanardağ, 2012: 39-62).

Turizmin genel olarak; doğrudan, dolaylı ve uyarılmış olmak üzere üç tür istihdam yarattığı kabul edilmektedir (Sharpley, 2002: 167).

1) **Doğrudan İstihdam:** Turizm sektörünün kendisinden kaynaklanan ve ona bağımlı olan işlerdir. Konaklama, yeme - içme işlemleri, hediyelik eşya satan mağazalar, barlar, seyahat acenteleri, ulaştırma işletmeleri ve turizm örgütlerinde yaratılan işler bu gruba girmektedir.

2) **Dolaylı İstihdam:** Turizm endüstrisinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri veren, bir başka deyişle sektörü beslemeleri sonucu ortaya çıkan istihdamdır.

3) **Uyarılmış İstihdam:** Doğrudan ve dolaylı istihdamla sağlanan gelir harcadıkça turizmin çarpan etkisi ile ekonomide yaratılan ek istihdamdır

Turizm sektörü geleneksel tarımsal üretimin gerilediği çoğu gelişmekte olan ülkede en önemli endüstri konumundadır. Turizm yerel ekonomileri yavaş yavaş etkilemekte, döviz gelirini artırmakta ve mevsimlikte olsa istihdam olanağı yaratmaktadır. Turizm sektöründe istihdam temel sosyal haklardan yoksun insanlara temel ekonomi içerisine entegrasyonunu sağlamaktadır. Turizm sektörü, dünyadaki genel ekonomik durgunluğa rağmen tek büyüyen ve istihdam alanı yaratan sektör konumundadır ve 21. yüzyılda da büyüme trendinin süreceğine ilişkin araştırma sonuçları yer almaktadır. Turizm sektöründeki bu gelişme özellikle bölgesel olarak istihdam olanaklarının artmasına neden olacaktır. Turizm sektörünün emek yoğun 40 M. niteliğinden dolayı bu sektörün istihdam yaratmada etkin bir rol oynayabileceği düşüncesini doğrulamaktadır. Dolayısıyla bir ülkede turizm sektörünün gelişmesi, söz konusu ülke insanların bu sektörde istihdam edilmelerine imkân verebileceği gibi, işsizlik sorununun da kendiliğinden ortadan kalkmasında önemli rol oynayabilecektir (Yanardağ ve Avcı, 2012: 39-62).

Özellikle sendikal örgütlenmelerin bulunduğu işletmelerde işletme içi iş yavaşlatma ya da bırakma eylemleri işletmeyi bir krizle karşı karşıya bırakmaktadır. Toplu

sözleşmede işçilik ücretlerinin yüksek tespit edilmesi ya da çalışma saatlerinin azaltılması (Pratten; 2004) ile bunu fiyatlarına yansıtan (fiyatlarını artıran) işletmelere yönelik talep düşerken, fiyatlarını artıramayan işletmelerin de karlılığı düşmekte ya da zararla karşılaşabilmektedir.

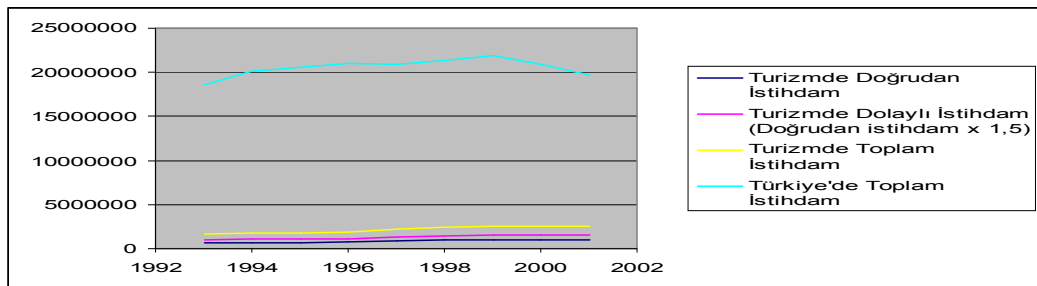
Günümüzde artık gelişmiş ülkelerde istihdamın sektörel dağılımı içerisinde hizmetler sektörünün payı giderek artmakta ve yaklaşık olarak sanayi ve tarım sektörlerinin toplam istihdamından daha fazla istihdam hacmi ve sonucunda da daha fazla katma değer hizmetler sektöründe yaratılmaktadır. Hizmetler sektörü içerisinde ise son 10-15 yıllık süreç içerisinde en hızlı gelişen, istihdam hacmi ve katma değer yaratan alt sektör turizm sektörü olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde de artık böyle bir süreç söz konusu olmaktadır (OECD, 2009: 4144).

Tablo 22: Turizm Endüstrisinde Doğrudan ve Dolaylı İstihdam

YILLAR	Turizmde	Turizmde Dolaylı	Turizmde	Türkiye'de
1993	662081	993122	1655203	18600000
1994	711477	1067216	1778693	20078000
1995	703022	1054532	1757554	20546000
1996	760916	1141374	1902290	21015000
1997	891334	1337000	2228334	20900000
1998	975399	1463099	2438498	21374000
1999	1012152	1518227	2530379	21860000
2000	1002211	1513816	2523026	20934000
2001	1007793	1511689	2519481	19742000

Kaynak: TURSAB, 2011.

Grafik 5. Turizm Endüstrisinde Doğrudan ve Dolaylı İstihdamı



6.2.8 Mevzuat

Turizm politikalarının temelinde, turizm sektörünün geliştirilmesi ve yönlendirilmesi hedefi vardır. Bu bakımdan turizm sektörünün teşvik edilmesi ve korunması büyük ölçüde devlete düşen bir görevdir. Devlet, koruma sistemi anlayışı ile turizm sektörünü çeşitli imkânlar çerçevesinde teşvik etmektedir. Bu bakımdan turizm sektöründe özel sektör lokomotif işlevi görürken, devlet ise trenin ilerleyeceği demiryolu gibidir. Eğer demiryolu iyi dizilmiş ve hedef iyi belirlenmiş ise tren güvenli ve hızlı bir biçimde ilerleyecektir (Ulutürk'den aktaran Toker, 2007).

Türkiye'deki konaklama işletmeleri Akdenize kıyısı olan ülkeler arasında %18 ile en yüksek KDV'yi ödemektedir. Bu oran rakip ülkelerden Fransa'da %5,5, İspanya'da ise % 7 dir. Buna ek olarak Yerel Yönetimler Yasa Tasarısı'nda %3 Konaklama Vergisi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Kanun Taslağı'nda ise konaklama fatura bedeli üzerinden %3 fon alınması düşünülmektedir (Turizm Gazetesi, 2005b). Bu düzenlemelerin yasalaşması durumunda sektörden alınan vergi oranı toplamda %24'e ulaşarak (diğer vergiler hariç), maliyetlerin yükselmesine neden olacaktır.

6.3 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİ BAŞARISIZLIĞA YOL AÇAN İŞLETME KONTROLÜNDEKİ ETMENLER

Zarar ve mali başarısızlığa yol açan işletmenin kontrolünde bulunan bu etmenler daha çok yönetsel etmenler, işletme ölçeği, hizmete açık olunan dönem, maliyet ve mali yapıya ilişkin etmenler olarak sıralanabilir. Sektörün emek yoğun özelliği nedeniyle mali başarısızlık ile karşılaşılması durumunda işletmelerin istihdam ettiği işgücünü azaltması işsiz sayısını artırdığı gibi sektörü besleyen yan iş kollarındaki işletmelerin istihdam politikasını da olumsuz etkileyerek dolaylı işsizliğe yol açmaktadır. Eğitilmiş işgücü yerine niteliksiz ucuz işgücünün bu dönemlerde tercih edilmesi ise, hizmet kalitesinin düşmesiyle birlikte işletmenin zaman içerisinde olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. İşletmelerde mali başarısızlığa yol açan etmenler iş koluna, işletmenin faaliyet süresine, bulunduğu bölgeye, işletmenin kontrolünde olup olmadığına göre farklı şekillerde değerlendirilebilir. İşletmelerin

mali başarısızlığa sürüklenmesine neden olan başarısızlık etmenleri yapılmış olan değişik çalışmalarda şu şekilde belirlenmiştir.

Tablo 23: Mali Başarısızlık Etmenleri

ARAŞTIRMACI	BAŞARISIZLIK ETMENLERİ
ALTMAN (1984)	Faiz Oranları, Enflasyon, Enflasyonu Düşürücü
NORMAN (1991)	Politikalar, Ekonomik Durgunluk
LAİTİNEN VE LAİTİNEN (1998)	Maliyet Yapısı, Rekabet
HUDSON (1997)	Ekonomik Durgunluk, Milli Gelir Dağılımının
NUCCI (1999)	Bozulması, Faiz Oranları
STOKES VE BLACKBURN (2002)	Arz ve Talep Yapısı, İşletme Ölçeği
LENSBERG VE DİĞ. (2006)	Nakit Akımı ve Vergi Sorunları
	Yüksek Maliyetler, Düşük Talep, Ekonomik

Kaynak: Türksoy, 2007: 99- 115).

Tablo 28 incelendiğinde ekonominin geneline ilişkin araştırmalarla tesbit edilen başarısızlık etmenlerinin başlıcaları milli gelir dağılımının bozulması, faiz oranları, enflasyon, enflasyonu düşürücü politikalar, rekabet, arz ve talebin yapısı, ekonomik durgunluk işletmenin kontrolü dışında gelişmektedir. İşletme ölçeği, nakit akımı ve vergi sorunları ile yüksek maliyetler ise işletmenin kontrol edebileceği etmenler olarak ortaya çıkmaktadır (Türksoy, 2007: 99–115).

Tablo 24: Ağırlama ve Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlık Etmenleri

ARAŞTIRMACI	BAŞARISIZLIK ETMENLERİ
BOER (1988)	Sektör, İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Yıl
KWANSA, PARSA (1990)	Yönetim Hataları, Yanlış Konum, Etkin Olmayan
MONCARZ, KRON (1991)	Finansal Yönetim, Kontrol ve Pazarlama/Satış
ENGLISH (1996)	Politikaları
ADAMS (1997)	Satış ve Gelirlerde Azalma, Maliyetlerde Yükselme
	Yüksek Personel Devir Hızı, İşletme Sermayesi İhtiyacı
	İstihdam, Pazarlama Sorunları, Finansal Yapı
	İşletme Borçları, Maliyet, İşletme Ölçeği, Doluluk,
	Kârlılık, İşletmeye Açık Olunan Dönem,

Kaynak: Türksoy, 2007: 99–115.

Tablo 29’da yer alan etmenler ise turizm ve konaklama sektöründe yapılmış araştırmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalarda tesbit edilen başarısızlık etmenleri daha çok işletmenin kontrolünde bulunan unsurlardır. Bunlar; faaliyet gösterilen sektör, işletmenin faaliyette bulunduğu dönem, işletme ölçeği, maliyet yapısı, doluluk durumu, işletmeye açık olunan dönem, satışlardaki gerileme, istihdam, pazarlama ve satışta karşılaşılan sorunlar, finansal yapıdan kaynaklanan sorunlar ve sektörün yapısıdır. Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açabilen bu etmenler genel amaçlı çalışma bulgularıyla birlikte iki grupta incelenebilir. Buna göre milli gelirin dengesiz dağılımı, faiz oranlarındaki dalgalanma (Laitinen, Laitinen’den aktaran Türksoy, 2007: 99–115), mevsimlik istihdam sorunları (English’den aktaran Türksoy, 2007: 99–115), yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon ve enflasyonu aşağı çekmek için uygulanan sıkı para politikaları işletme tarafından kontrol edilemeyen mali başarısızlık etmenlerini oluşturmaktadır (Altman’dan aktaran Türksoy, 2007: 99–115). Yönetimsel etmenler, mali yapıdaki dengesizlik, yüksek maliyet yapısı, faaliyette bulunulan dönem, işletme ölçeği, düşük doluluk durumu, pazarlama ve satış sorunları ise kontrol edilebilen başarısızlık etmenleridir (Ceylan; 1995, Boer; 1998, Kwansa ve Parsa; 1990). Bu çalışmada zarara ve mali başarısızlığa yol açan etmenler konaklama işletmesinin kontrol edebildiği ve edemediği kriterlerine göre değerlendirilmiştir (Türksoy, 2007: 99–115).

İş dünyasındaki mali başarısızlıklar hukuksal ve ekonomik anlamda toplu iflaslara yol açarken, bunun sonucu ortaya çıkan çöküşler ülke ekonomisini önemli ölçüde etkilemekte ve sarsmaktadır. Gelişmekte olan çoğu ülkede (yakın dönemde Türkiye’de) finans kurumları içerisinde yer alan bankaların iflası ülke ekonomisine pahalıya mal olmuştur (Moulton ve Thomas’dan aktaran Türksoy, 2007: 99–115). Günümüzde turizm ve konaklama sektörünün ülke ekonomisi içerisindeki payının giderek artması, sektörde yaşanabilecek mali başarısızlık ya da iflasların etkisinin de büyümesi anlamına gelmektedir.

Konaklama işletmelerini zarar ya da mali başarısızlığa uğratan etmenler değerlendirildiğinde:

- Konaklama işletmelerinin ortalama doluluk oranı yeterli bir düzeyde olmadığına, var olan kapasiteden tam olarak yararlanılmadığı
- Ülkeye yönelik turizm talebinin artış göstermesine rağmen turist başına ortalama harcama tutarının düşebileceği
- Yetersiz rantabilite ve risklerin sektöre yatırım isteğini azaltabileceği
- Konaklama müşterilerinin eğilim, zevk ve tercihlerindeki değişimin beraberinde donatımın yenilenmesi ile ek finansal yük getirebileceği
- Nitelikli eleman teminindeki güçlüklerin hizmet kalitesini düşürebileceği
- Konaklama işletmelerindeki yüksek personel ücretleri, maliyetler ve sendikal baskılardan doğan sorunların işletmelere ek maliyet getirebileceği
- Seyahat edenlerin dost ve akraba yanında, evlerde ya da sosyal tesislerde (kamu kampı, dinlenme tesisleri gibi) konaklamalarının, işletmelere karşı haksız bir rekabeti ortaya çıkarabileceğini göstermektedir (Türksoy, 2007: 99–115).

Başarısızlık etmenlerinin minimize edilebilmesi için öncelikle tesislerin değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Türkiye'ye yönelik gelen turist profilinde yaşanan değişimler karşısında sunulan hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi, a la carte menü yerine açık büfenin tercih edilmesi, değişen müşteri talebine göre sunulan hizmetlerin geliştirilmesi, yarım pansiyon ve tam pansiyon konaklama seçeneklerine her şey dahil sisteminin ilave edilmesi günümüzde en çok tercih edilen yöntemlerdir. Ayrıca düşük doluluk oranlarının yükseltilmesi için esnek fiyat politikalarının benimsenmesi, mevsimlik otel işletmelerinde spa, fitness, kongre, spor v.b. hizmet ve olanaklarının sunulmasıyla işletmenin açık olduğu dönem uzatılabilir ve yıl geneline yayılabilecektir. Yükselen kredi faizlerine karşılık olarak işletmenin borçlanma politikasını revize ederek öz kaynaklara yönelmesi ise yine mali başarısızlığa yol açabilecek işletme dışı etmenlerin etkisini azaltabilecek ya da ortadan kaldıracaktır (Türksoy, 2007).

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde zarara ya da mali başarısızlığa neden olan işletme içi etmenlerin yanı sıra işletme dışı etmenlerin de olduğu, ayrıca bu çalışmada ele alınmayan başkaca etmenlerin mevcut olabileceği unutulmamalıdır. Diğer taraftan bu etmenlerin işletme bazında değerlendirilebilmesi için gereksinim

duyulan verilerin çoğu zaman *ticari sır* olarak kabul edilmesi, bu konuda yapılacak çalışmaların önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır (Türksoy, 2007: 99–115).

6.3.1 Yönetimsel Etmenler

İşletmelerin başarısızlığa uğramasının aslında yöneticilerin başarısız olmasından kaynaklandığını ileri süren yaklaşımlara göre başarı da başarısızlık da yöneticinin sorumluluğundadır (Evyapan, 1988). Yöneticilerin teknik bilgi yetersizliği, olumsuz gelişmeler ortaya çıktığında gerekli tedbirlerin alınmamasıyla da geciktirilmesi, yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtılmaması, çağdaş yönetim yaklaşımlarının işletmede uygulanmaması, yöneticiler arasındaki eşgüdümün sağlanamaması başarısızlığa yol açmaktadır. Ayrıca tekrarlanan yanlışlar da verilen hatalı kararların etkisini artırmaktadır (İşeri, 1998).

Turizm işletmelerinin mevcut ve gelecek dönemlerdeki talebe uyumunun sağlanması amacıyla ek yatırımlara gidilerek büyütülmesi yanında, turizm mevsiminde artan talebin karşılanması amacıyla istihdam edilen personelin artırılması işletmenin içsel eksi ekonomilerle karşılaşmasına yol açabilir (Timur; 1993). Böylece artan maliyetler, idari bakımdan bir takım boşluklara ve koordinasyonda bazı zaafılara, dolayısıyla hizmet endüstrisinin en temel özelliği olan hizmet kalitesinin düşerek işletmenin zarar etmesine neden olabilir.

İşletmenin büyümesinin prodüktiviteyi düşürmesi, firmanın sorunlarının karmaşıklaşması, kontrolün azalması, iç gerginliklerin koordinasyonu güçleştirilmesi, işletme içi bürokrasinin yoğunlaşması, yönetim boşlukları ve Parkinson Kanununun (2) etkili olmaya başlaması gibi olumsuzluklar içsel eksi ekonomilere verilebilecek diğer örneklerdir (Timur, 1993).

6.3.2 İşletme Ölçeği ve Doluluk

Başarısızlığa uğrama olasılığı firmanın içerisinde bulunduğu sektöre ya da işletmenin ölçeğine göre farklılık gösterebilir. İnşaat sektöründe başarısızlığa uğrama olasılığı üretim işletmelerine göre daha yüksek iken, bazı sektörlerde küçük firmaların başarısızlığa uğrama olasılığı, aynı sektörde yer alan büyük firmalardan daha yüksek olabilir (Nuccı, 1999). Konaklama işletmesinin ölçeği (kapasite) ile birlikte bunun

iyi değerlendirilip değerlendirilememesi (doluluk) mali başarısızlığı etkileyen önemli bir etmendir. Maliyetlerinin yüksekliği düşünüldüğünde konaklama işletmesinin ölçeği büyüdükçe, olası bir mali başarısızlığın etkilerinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Yine bulunduğu yörenin arz talep yapısını dikkate almadan yapılan otel yatırımı, uzun vadede yeterli doluluğa ulaşamamasına yol açacak ve eksik kapasite nedeniyle işletme zararla karşı karşıya gelebilecektir Diğer taraftan orta ve büyük ölçekli işletmeler satış ve pazarlama konusunda tekelleşme eğilimi gösteren yabancı tur operatörlerine bağımlı kalmaktadır. Talebi önemli ölçüde denetimlerinde bulduran bu araçlar karşısında işletmelerin pazarlık gücü yeterince olmadığından fiyat kırarak doluluklarını artırma çabasına girişmektedir (Özhan, 1999). Bu da sonuçta sunulan hizmetler için belirlenen fiyatın piyasa koşulları yüzünden düşük kalması yüzünden daha kalitesiz malzeme kullanılarak hizmetin hazırlanıp sunulmasına (beş yıldızlı bir otelde düşük fiyat uygulanması nedeniyle açık büfe kahvaltıda kalitesiz peynirin kullanılması, sunulan içeceklere su karıştırılması ya da sahte içkilerin servisi) neden olmakta ve zarara yol açabilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte, yerel pazarlar yerini küresel pazarlara bırakmıştır. Yeni bir sistemi simgeleyen bu olgu, iletişim olanaklarının ve çevre korumasına verilen önemin artması, tüketici tercihlerinin değişmesi ve gelişmesi, yeni enerji kaynaklarının bulunması, teknolojik gelişmeler gibi pek çok yeniliği de beraberinde getirmiştir. En belirleyici unsurları yeni ürünler, kalite ve rekabet olan küresel pazarlarda, işletmelerin rekabet edebilmesinin pek çok şartı bulunmaktadır. İleri teknolojileri kullanmak, kaliteli ürünleri düşük fiyatla üretebilmek ve bu ürünleri müşterinin talep ettiği anda pazara sunmak bu şartlardan en önemlileridir. Aksi takdirde işletmeler küresel pazarlar karşısındaki yıkıcı rekabet karşısında ayakta duramayacaklardır. Yaşanan bu değişimin en önemli aşamalarından birini de üretim sistemlerinde meydana gelen değişim oluşturmaktadır. Üretim sistemlerindeki değişim sadece bir üretim olgusu olmayıp, toplumsal yaşamda derin izler bırakan bir değişim niteliğindedir. *Değişim* olarak nitelendirilen üretim sistemlerindeki bu değişim 1945''de başlayıp 1970'lere kadar süregelen ve büyük hacimlerde standart mal üreterek maliyetlerin düşürülmesine dayanan *Fordist* üretim sisteminden küçük miktarlarda değişik ürünler üretme olanağı sağlayan *Post-Fordist* sisteme geçişle ortaya çıkmıştır (Beyazıt'tan aktaran Soba, 2008: 103- 124).

6.3.3 Maliyet Yapısı

Literatürde maliyetin çeşitli tanımlamalarıyla karşılaşılmaktadır (Taus-Sig'den aktaran Atmaca ve Yılmaz, 2010: 68).

En genel tanımıyla maliyet, *belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan, parasal olarak ifade edilebilen ve bir değer birikiminin oluşmasına olanak veren fedakarlıkların tümü* olarak ifade edilmektedir (Taus-Sig'den aktaran Atmaca ve Yılmaz, 2011: 34). Maliyet, bir mamul ya da hizmetin üretiminin gerçekleştirilmesi için yapılan tüm harcamaların değerlendirilmesi sonucunda elde edilmektedir (Kutlan'dan aktaran Atmaca ve Yılmaz, 2011: 35). Kontrol kavramı işletmelerde planlama kavramı ile ilişkili bir kavramdır. Kontrol, yöneticilerin işletmeye ilişkin önceden planlanan sonuçlarla gerçekleşen sonuçları karşılaştırmalarına yardımcı olan koordineli faaliyetlerden oluşur (Ninemeier ve Taus-Sig'den aktaran Atmaca ve Yılmaz, 2011: 30).

Maliyet kontrolü kavramı ise, bir amaca yönelik olarak işletme analizlerine dayanarak, işletmenin şimdiki durumu ile olması gereken durumunun karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2007: 35).

Maliyet kontrolü, hedeflenen kalitede üretim yapabilmek ya da hizmet sunabilmek için gerekli miktarın üzerinde girdi kullanılmasının önlenmesi şeklinde de tanımlanmaktadır

Konaklama işletmelerinin maliyetlerinin büyük kısmını yatırım giderleri oluşturur. Yatırım maliyetleri, işletmenin kurulmasından, fiziki tesislerin yapımına ve işletmenin açılmasına kadar geçen sürede katlanılan maliyetlerdir. İşletmenin faaliyete geçmesinden sonra ise emek yoğun özelliği nedeniyle işgücü maliyetleri, yiyecek ve içeceğe ilişkin malzeme maliyetleri, konaklama hizmetlerine ilişkin maliyetler öne çıkmaktadır. Yatırım döneminde kullanılan yüksek borçlanma maliyetleri faaliyet döneminde işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. Konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinde kullanılan malzemelerin ve bunları kullanan işgücünün yüksek maliyetli oluşu, işletmede etkin bir kontrol sisteminin bulunmaması durumunda yiyecek ve içecek satışlarından kâr

edilememesine neden olabilir. Günümüzde Türkiye’de bazı işletmelerinin konaklama fiyatlarını minimumda tutup, yiyecek ve içecek gelirlerinden arzuladıkları kâra ulaşma stratejisini benimsemeleri, bu hizmetlerde ortaya çıkabilecek zararın işletmeyi daha büyük oranda etkilemesine yol açabilmektedir (Yılmaz, 2007: 35).

İşletme satışlarındaki artışın, aynı ölçüde kazançlara yansımaması ya da giderlerin satışlardan daha hızlı artması zararlar karşılığınasına yol açabilir (Moncarz ve Kron, 1993). İşletmenin konaklama kapasitesinin zaman zaman ihtiyaç duyduğu yenileme yatırımlarının yapılamamasının beraberinde getirdiği müşteri kaybı ise diğer bir olumsuzluktur. Rekabetin yoğun olduğu sektörde, birbirine yakın fiyatlarla satılan tesislerden daha yeni donanımlı olanının müşteriler tarafından tercih edilmesi, yeterince yenileme yatırımı yapmayan konaklama işletmeleri için bir dezavantajdır. Bu etmenlerin dışında seyahat piyasasındaki konjonktürel dalgalanmalardan dolayı artan acenta komisyonları da zaman içerisinde işletmeyi zarara sürükleyebilmektedir (Köroğlu, 2011: 33).

Turizm sektöründe, *girdi-çıkıtı* ilişkisini içeren ve bu açıdan önemi haiz turizm işletmeleri denildiğinde ilk akla gelen "Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmeleri (KYİİ)"dir. Sektör içinde değerlendirilebilecek diğer işletmeler ise; "Ulaştırma" ve "Aracı Kurumlar (Seyahat Acentaları ve Tur Operatörleri)"dir. Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmeler'nde, maliyetlerin nisbi önemi, işletmenin satış eğilimine, ölçeğine, doluluk ve ürün satış tipine göre değişiklik göstermektedir (Issı, 2002: 376).

Maliyetlerin otel işletmelerinde bir rekabet üstünlüğü aracı olarak etkin bir şekilde kullanılması ancak maliyetlerin saptanması ve kontrol edilmesiyle mümkün olmaktadır.

Etkin bir maliyet kontrolü şu açılardan yönetime yardımcı olmaktadır (Erdoğan'den aktaran Köroğlu, Sezer, Biçici, 2011: 33-4836).

- Kontrolün sağlanabilmesi için gerekli raporların hazırlanması konusunda yönetime yardımcı olacak bilgiler toplanabilir.
- İşletmenin satış politikası saptanabilir.

- Yöneticilerin masrafları sınıflandırmaları ve analiz etmeleri sağlanabilir.
- Belirli süreler içerisinde yapılacak olan yiyecek – içecek harcamaları daha önceden belirlenebilir.
- Her şey dâhil sistemi dışında kalan; oda - kahvaltı, yarım ve tam pansiyon konaklama sağlayan işletmelerde yiyecek maliyetinin belirlenmesiyle toplam oda satış gelirleri saptanabilir.
- Satılan yemeklerin maliyetleri tek tek bilineceği için, işletme istediği karlılık oranını maliyetlerin üzerine ekleyerek her yemeğin satış fiyatını belirleyebilir (Köroğlu, Biçici; Sezer, 2011: 33-4836)
- Personelin istekli ve verimli bir şekilde çalışması sağlanabilir

Otel işletmelerinde maliyet kontrol türleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar; yiyecek-içecek maliyet kontrolü, işçilik maliyet kontrolü ve diğer maliyet unsurlarının kontrolü olarak sıralanabilir. Bu kontrol işlemlerinin etkili bir şekilde yapılabilmesi için kontrole ilişkin unsurların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir (Köroğlu, Biçici; Sezer, 2011: 33-48).

6.3.3.1 Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmet ürünleri maliyetlerinin belirlenmesini ve kontrolünü sağlayan yol gösterici çabalar olarak tanımlanan yiyecek-içecek maliyet kontrolü; menü planlamasıyla başlamakta yiyecek – içecek kontrol süreçleri olan satın alma, teslim, depolama, depodan mal çıkarma, üretim kontrol fonksiyonlarının incelenmesi ile devam etmektedir. Menü planlaması ve yiyecek-içecek maliyet kontrol süreçleri tamamlandıktan sonra, maliyet kontrol noktaları üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Yiyecek-içecek maliyet kontrol noktaları; standart satın alma şartları, standart reçeteler, standart verimler, standart porsiyon büyüklükleri ve standart porsiyon maliyetleri olarak sıralanabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 115).

6.3.3.2 İşçilik Maliyet Kontrolü

İşçilik maliyet kontrolü en uygun işçilik maliyeti ile en yüksek verimin elde edilmesi için yapılan düzenlemeler olarak ifade edilebilir. Otel işletmelerinin emek yoğun hizmet üretmesi, artan rekabet koşullarında müşterinin işletmeyi tercih etmesini

sağlama ve tecrübeli personele ihtiyaç duyması gereği işçilik maliyetlerini diğer maliyet öğelerinden yüksek tutmaktadır. Bunun için işçilik maliyetinin sistemli bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir (Köroğlu, Sezer; Biçici, 2011: 33-48).

6.3.3.3 Diğer Maliyetlerin Kontrolü

Bu tip maliyetler, hizmet verilmesi sebebiyle oluşan ve verilen hizmet miktarıyla orantılı olarak değişim gösteren maliyet unsurları olarak ifade edilebilir. İşletmenin yönetim giderleri, pazarlama giderleri, temizlik giderleri, depolarda meydana gelen kayıp, kırık ve fire gibi giderleri diğer maliyet unsurlarına örnek olarak gösterilebilir (Erbaş, 2008: 467).

6.3.4 Faaliyette Bulunulan Dönem

Turizmin yıl boyunca karşılaşılan bir etkinlik olmasına rağmen özellikle kitle turizminde daha çok yaz aylarında yoğunlaşma görülmektedir. Kıyı otellerinde satışların mevsimlik özelliği, bu işletmelerin doluluk oranının yıl içerisindeki dağılımının farklılık göstermesine neden olmaktadır (Usta'dan aktaran Türksoy 2007: 99–115).

Mevsimlik özellik gösteren konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyaçlarının yıl boyunca dalgalanma göstermesi, tesislerin mevsimsel talepleri karşılayabilmek için yılın belirli dönemlerinde ek işletme sermayesi ihtiyacı duymalarına yol açmaktadır (Türksoy, 2007: 99-115). Bu dönemlerde işletme fiyatlarının yükselmesine karşın talebin yetersiz kalması, ek işletme sermayesi gereksiniminin karşılanamamasıyla beraber işletmenin zarara uğrama riski artacaktır.

Dr. Yasemin İssı Turizm İşletmelerinde Faaliyette Bulunulan Dönemi Kısa ve Uzun Dönem Kavramı olarak belirtmiştir. İssı'ya göre; Uzun ve kısa dönem kavramı, ele alınan üretim sürecine göre değişiklik arz etmektedir. Bir otel veya yiyecek-ışecek sağlama hizmeti veren kişi veya işletmenin mevcut kuruluşunu satarak sıfırdan yeni bir otel veya yiyecek-ışecek kompleksi kurması bir veya birkaç yıl alacaktır. Yeni kuruluş aşamasında müteşebbis, tüm üretim faktörlerini değiştirebilecek durumda olduğundan "uzun dönem" sürecindedir, denilebilir. Ancak işletme, faaliyete geçtiği andan itibaren, artık birtakım girdilerin arzı sabit, bazılarının değişkendir. Böylece

herhangi bir Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmeleri için "kısa önem", asgari bir günden başlayıp sabit üretim girdilerinin de değiştirilebileceği zaman aralığı ile sınırlanabilir. Bu yüzden Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmeleri de kısa dönem, bir gün, hafta, ay, sezon ve maksimum bir sene ile ifade edilebilir.

6.3.5 Finansal Yapı

Konaklama işletmelerinin yüksek sabit sermaye yatırımı gerektirmesi, faaliyete geçtikten sonra bu yapının olumsuz etkileriyle karşılaşmasına neden olabilmektedir. Kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilen tesisler, ilk faaliyete geçtiklerinde yüksek faiz ve anapara ödemesi yapmak zorunda kaldığından, bu durumda işletme küçük ölçekliyse faaliyete geçtikten sonraki ilk yılları riskli bir yapı özelliği göstermektedir. Yapılan çalışmalar işletmelerin ilk on yılda daha fazla başarısızlığa uğradığını göstermektedir (Daly, 1990).

Konaklama işletmelerinin finansal yapısındaki özkaynak yetersizliği borçların payını yükseltmektedir. Finansal riski artıran bu durum talebin yüksek düzeyde elastikiyete sahip olduğu konaklama işletmelerinde, genel ekonomiden yansıyan olumsuzluklar (faiz oranlarındaki yükselme ya da ekonomik durgunluk) ile birlikte işletmede ödeme gücü ile karşılaşılmasına yol açabilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde işletmelerin yaşam dönemini etkileyebilecek risk etmenleri irdelenmektedir. Operasyonel risk yönetimi ve turizm işletmeleri açısından önemi belirtilmektedir

VII. RİSK YÖNETİMİ

Her geçen dönem dünya turizm hareketlerinde yaşanan gelişmeler, turizm sektöründe hizmet sunan işletmelerin sayısında da artışı beraberinde getirmektedir. Turizm işletmeleri bazında gerçekleşen bu artış, eğlence işletmeleri, seyahat işletmeleri, tur operatörleri ve turizmle ilgili daha pek çok işletme türünde ve özellikle otel işletmeleri alanında meydana gelmekte ve değişen turist ihtiyacı ve beklentilerine cevap verecek düzeyde gerek faaliyet, gerekse organizasyon itibarıyla büyük çaptaki yeni otel işletmeleri açılmaktadır. Turizm piyasasında faaliyet gösteren veya piyasaya yeni giren söz konusu bu otel işletmeleri, aynı zamanda yoğun rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Öyle ki, birçok olaydan (ekonomik kriz, terör, bulaşıcı hastalıklar, doğal afetler vb.) anında etkilenme özelliği gösteren turizm sektörü ve bu sektördeki işletmelerin sürdürülebilirlikleri, ancak bu konularda plan ve politika geliştirmeleriyle mümkün olmaktadır. Örneğin, otellerin mevcut yapılarının her geçen dönem büyümesi (*bünyelerine farklı departmanların eklenmesi, hedef kitlelerini büyütme, farklı şubeler açmaları, ulusal ve uluslararası pazar ağlarını genişletme, çalışanların fazlalaşması vb.*) yönetim sürecini ve doğal olarak kontrolü her geçen dönem güçleştirmekte ve işletmeleri söz konusu bu konulara ilişkin tedbirler almaya zorlamaktadır (Emir, Pelit ve Günay, 2010: 25).

Özellikle gelişen teknolojilerle birlikte, konaklama işletmelerinin de büyük ölçüde yararlandığı bilgi teknolojilerine rağmen, yapısı gereği emek ve sermaye yoğun olan konaklama işletmelerindeki insan kaynağının planlı ve etkili bir biçimde yönlendirilmesine ilişkin sorunların yaşanma olasılığı fazladır. Bu doğrultuda, içerisinde buldukları yoğun rekabet şartları ve çevresel etkenler tarafından da kuşatılan konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörde başarılı olabilmesi, bir takım uygulamalara bağlı olmaktadır. Bu uygulamalar içerisinde risk yönetimine

ilişkin faaliyetler önemli ölçüde rol oynamaktadır. Çünkü çeşitli çevresel şartlar altında faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmeleri zaman zaman gerek dış etmenlerden, gerekse kendi yönetim yapılarından kaynaklanan çeşitli risklerle karşılaşabilmektedir. Konaklama işletmeleri (otel, motel, tatil köyü, devre mülk, pansiyon vb.) içerisinde en büyük emek ve sermaye yatırımları gerektiren tür olan otel işletmeleri, doğal olarak söz konusu bu emek ve sermayenin karşılığını alabilmek ve uzun dönemde ayakta kalabilmek için baş gösteren/gösterebilecek risklere karşı belirli bir plan dâhilinde hareket etmek durumundadırlar. Özellikle, personel, teknolojik, yasal ve organizasyon olarak ele alınan operasyonel türdeki risklerin, otel işletmelerinin de faaliyet alanları itibari ile en ağırlıklı olarak karşı karşıya kaldıkları risk türleri olduğunu ifade etmek olasıdır. Öte yandan, konuyla ilgili Türkiye’de otel işletmelerinin, söz konusu bu risklerin kontrol altına alınmasına yönelik faaliyetlerinin olup olmadığını ayrıntılarıyla ortaya koymaya yönelik araştırma kısıtlılığından bahsetmek olasıdır.

7.1 RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI

Risk, kelime olarak literatürde Latince “riziko”, Fransızca “risque”, İtalyanca “risco”, İngilizce “risk” kelimesinden gelmekte, sözlük anlamı olarak zarara uğrama tehlikesi veya bir olayın meydana gelme olasılığı olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011). Risk teorik olarak, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki olumlu veya olumsuz sapmaları içermektedir. Buna rağmen risk kavramı, genellikle olumsuz sapmalar olarak algılanmaktadır (Sayılğan, 1995). Finansal açıdan ise risk, genellikle pazar davranışlarındaki ve kredi itibarındaki değişimlerin veya bir pozisyonun gelecekteki değerinin esnekliği ile ilgili belirsiz olay ve beklenmeyen sonuç olarak tanımlanmaktadır (Chorafas, 2008). Finansal riskte parasal bir kayba maruz kalma olasılığına değinen Demirkan (2006) finansal riskin, beklentilerdeki farklılığa bağlı olarak kişiden kişiye veya kurumdan kuruma farklılık gösterebileceğini ileri sürmüştür (Çömlekçi ve Güngör, 2012: 33).

Turizm işletmelerini etkileyen risklere yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında turizm işletmelerinin çok çeşitli risk unsurlarından etkilendiği görülmektedir. Ritchiea (2004) turizme etki eden riskleri, genel bir bakış açısı ile değerlendirmiş ve

küresel turizm sektörünün, terör saldırıları, siyasi iktidarsızlık, ekonomik durgunluk, biyogüvenlik tehditleri ve doğal afetler gibi riskleri içinde barındığını belirtmiştir (Çömlekçi ve Güngör, 2012: 76).

Bir zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma ihtimali olarak tanımlanan risk, arzulanmayan bir olayın meydana gelebilmesinin belirsizliği olarak açıklanmaktadır (TDK, 1997:628). Diğer bir tanımlamayla risk, gelecekte ortaya çıkması istenmeyen bir olayın gerçekleşme olasılığı olarak nitelendirilebilir (Berk, 1993:1). Ancak risk, istenmeyen bir olay ve tehlikeyi temsil etmenin yanında fırsatları da içerebilmektedir. Bu nedenle risk ve fayda ilişkili kavramlardır (Finucane, Slavic ve Johnson, 2000:5). Öte yandan beklenmedik bir olayla karşılaşma anında baş edilmesi gereken tek sorun, olayın üstesinden gelmek değildir. Yeni yönetim anlayışında, “bir işi ilk seferinde doğru yapmak” ve “hata ortaya çıkmadan önlem almak” şeklindeki iki önemli ilkedden ilkinin gerçekleşebilmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile çok ilgilidir. Bu nedenle, bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuzlukları en aza indirmek, fırsatları ise azamileştirmek için en iyi yoldur. Kurumun başarısıyla doğrudan ilgisi olan bu durum, risk yönetiminin konusunu teşkil etmektedir (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007: 153). Bu çerçevede, risk yönetimi; ortamdaki riskleri belirleyen, onların kritik değişkenler ve fonksiyonlar üzerindeki etkilerini araştıran ve koruma amaçlı mekanizma veya stratejiler geliştiren bir tekniktir (Tevfik, 1997: 23).

Risk yönetimi aynı zamanda, riskleri değerlendirerek, etkisini en aza indirgeyecek süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin etkinliğinin izlenmesi, sürekli iyileştirilmesi süreçlerinin yürütülmesini de içermektedir (Fikirkoça, 2003). Risk yönetimine en çok ihtiyaç duyulan iş kolunun başında bankalar gelmektedir (Köylüoğlu, 2001: 4). Bununla birlikte, riskin fazla görüldüğü diğer sektörler; imalat, nakliyat ve dağıtım, kimya ve ilaç sanayi, bilgi teknolojisi ve telekomünikasyon, kamu kurumları, seyahat ve turizm alanlarını örnek olarak vermek mümkündür. Tüketici davranışının sonuçları önceden kesin olarak öngörülememekte ve bu sonuçların bir kısmı, istenmeyen durumlara neden olabilmekte; dolayısıyla risk içerebilmektedir (Bauer, 1967: 24). Risk yönetimi konusuyla ilgili literatür incelendiğinde (Konuralp, 1997;

Morton, 2003; Türkiye Bankalar Birliği, 2004; Leblebici, 2006; Candan ve Özün, 2006; Heid, 2007; Avcıbaşı, 2008; Şendoğdu, 2010), özellikle bankacılık sektöründe bu yöndeki uygulama ve araştırmaların diğer sektörlere göre daha fazla olduğunu belirtmek olasıdır. Hatta bankalar risk yönetimi konusunda özel birimler oluşturmuşlardır. Bu çerçevede, yaygın kabul gören ve karşılaşılan risk türleri içerisinde, finansal kaynaklı olanların çoğunlukta olduğu söylenebilir. Söz konusu bu kurumlar, risk yönetimi konusunda kendilerini uzmanlaştırmışlar ve gerek birlikler; gerekse ulusal ve uluslararası kuruluşlar bazında, risk ve risk yönetim sürecinin ne olduğu, nasıl yönetileceği, uygulama planları vb. gibi konularda faaliyet planlamaları yaparak yürürlüğe koymuşlardır. Bankaların risk yönetimi konusunda daha hassas olmalarına yönelik Basel kriterleri önemli rol oynamaktadır. Yakın zamanda üçüncüsü yayınlanacak olan söz konusu kriterler, özellikle bankacılık sektöründe maruz kalınan veya kalınabilecek risklere ilişkin önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu doğrultuda, Basel I, Basel Komitesi tarafından 1988’de çıkarılmış olan düzenlemeleri içermektedir. Söz konusu bu düzenleme sayesinde bankaların kredi riski taşıyan uygulamaları ile faaliyet alanlarındaki sermaye arasında denge kurulması amaçlanmaktadır (Babuşcu, 2003: 154; Dağ, 2008: 20).

Bankalara özellikle kredi riski ve sermayeleri arasında denge kurmayı öneren kriterleri içerisinde barındıran Basel I düzenlemesi, ihtiyaçlara göre geliştirilmiştir. Örneğin; 1994 yılında Meksika, Türkiye gibi ülkelerde ortaya çıkan finansal krizlerin etkileri, faiz oranı ve döviz kuru gibi piyasa riski taşıyan unsurların da sermaye yeterliliği hesaplamasına katılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bundan dolayı daha sonra (1996 yılında) piyasa riski sermaye yeterliliği hesaplamasına dahil edilmiştir. Öte yandan, gelişen bankacılık faaliyetleri ve Basel I kriterlerinin risk hassasiyetinin sınırlı olması, daha kökten ve yeni düzenlemeler yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Dağ, 2008: 20). Ancak piyasalardaki bazı gelişmeler (mevcut düzenlemenin değişen koşullar karşısında yetersiz kalması, risk çeşitlerinin artması vb.) yeni sermaye standartları oluşturmayı gerektirmiş ve bu ihtiyaçlar Basel I’in eksikliğini gündeme getirmiş ve 1999’da ilk taslak metni yayımlanan “Basel II Yeni Sermaye Uzlaşısı” ile ulusal denetim otoritelerinin denetimlerinin önemi ve kamuyu aydınlatma gereklilikleri belirlenerek daha şeffaflık sağlama yolunda girişimler gerçekleştirilmiştir (BDDK, 2005 ve Dağ, 2008: 20).

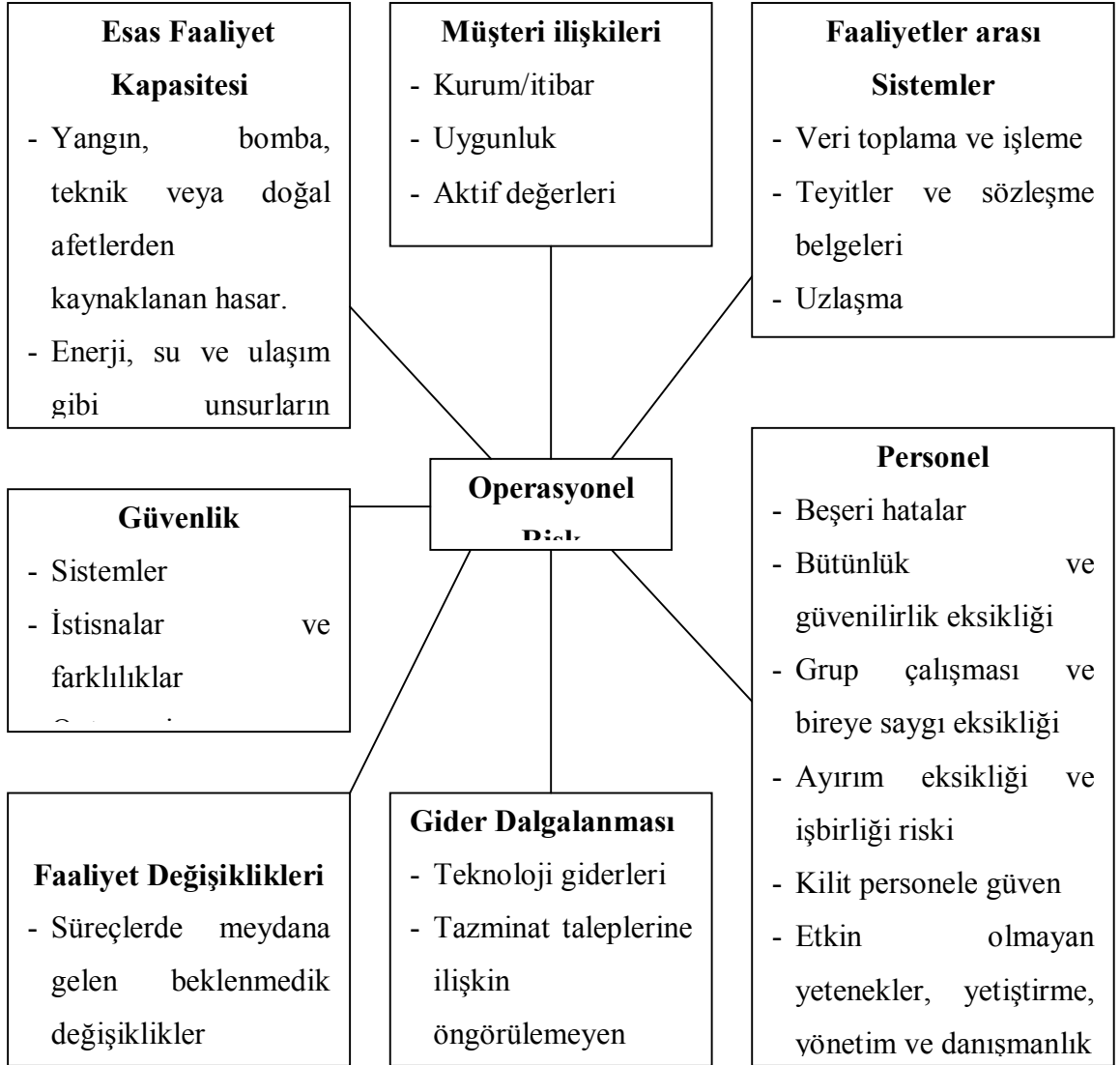
2004’de en son şekli verilerek yayınlanan “Basel II, “İkinci Sermaye Uzlaşısı””; sermaye yeterliliği hesaplamasına yönelik gibi görünmesine rağmen, konuyla ilgili çok detaylı veriler ve bunların analizini içermektedir (Babuscu, 2003; Dağ, 2008). Özellikle bu kriterler operasyonel risk türlerine karşı önlemleri de içermektedir. Ancak risklerin hesaplanması konusundaki eksiklikler Basel II’nin pek de bekleneni vermemesi şeklinde sonuçlanmasına yol açtı ve konu üzerinde yeniden çalışılmaya başlandı. Avrupa Komisyonu, Basel II kriterleri olarak bilinen “Sermaye Yükümlülükleri Yönergesi”ni dört kez gözden geçirip Basel III kriterleri çalışmalarını tamamlama aşamasına geldi ve AB Maliye Bakanlarının bu metni Ekim 2010 içerisinde görüşerek kabul etmeleri ve söz konusu bu kurallarının Güney Kore’nin başkenti Seul’da 11-12 Kasım’da yapılan G-20 zirvesinde de onaylandı. Özellikle reel sektör ve finansal sektördeki risk uygulamalarını düzenleyen Basel III kriterleri ile, bankaların sermaye kullanım şartları, likidite düzenleme kuralları, kredilendirme esasları çok sıkı şekilde yeniden belirlenmektedir. Yapılmak istenen sorumlu kredilendirme diye bir anlayışı tüm sistemde hâkim kılarak, daha şeffaf bir bankacılık sistemi, daha fazla sermaye yapısı ve daha az finansal inovasyon ve kredilendirmede de tedbirli bir yaklaşımı hâkim kılmaktır (KOBİ Postası, 2010).

Turizm sektöründeki risklerin sağlık, finans, terör ve sosyo-kültürel farklılıklar gibi çeşitli faktörlerle ilişkili olduğunu ve ülkelere yönelik algılanan riskleri, modernlikten yoksunluk, geri kalmışlık ve iletişimsizlik olmak üzere 3 faktör altında incelemişlerdir (Lepp ve diğerleri’nden aktaran Çömlekçi ve Güngör, 2012: 33). Faaliyette buldukları sektör itibariyle işletmeler genel olarak finansal ve operasyonel risk ile karşı karşıya bulunmaktadır. Mal veya hizmet fiyatları, döviz kurları ve faiz oranlarındaki dalgalanmalar en temel finansal risk faktörleridir (Köse, 2003). Bir diğer risk türü ise, araştırmanın konusunu oluşturan operasyonel risktir. Genel olarak, kredi veya piyasa riskler kapsamında ele alınmayan sınıflandırılmayan tüm riskler (Boyacıoğlu’dan aktaran Çömlekçi ve Güngör, 2012:33) şeklinde tanımlanan bu risk türü, özellikle kapsadığı alanlar itibari ile de otel işletmelerinin de gündeminde olan/olması gereken bir risk türüdür. Bu kapsamda araştırmanın izleyen bölümünde, söz konusu bu risk türünü detaylandırmakta fayda görülmektedir.

7.2 OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİ VE TURİZM İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Operasyonel riskin tanımı üzerinde kesin bir birlik olmamakla birlikte, son yıllarda genel kabul görmüş dolaylı ve doğrudan tanımlama türlerinden söz etmek mümkündür. Dolaylı tanıma göre operasyonel risk; *kredi veya piyasa riskleri altında sınıflandırılmayan diğer tüm risklerdir* (Geiger'dan aktaran Boyacıoğlu, 2002:43). Daha sonra geliştirilen tanıma göre ise operasyonel risk; *yetersiz ve başarısız içsel süreçlerden, personel ve sistemlerden ya da dışsal olaylardan kaynaklanan, doğrudan veya dolaylı zarar riskidir* (Basel Komitesi, 2001: 2).

Şekil 7: İşletmelerde Operasyonel Riskler



Konuyla ilgili literatürde, risk türleri genel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar, sistematik ve sistematik olmayan risk türleridir (Apak, 2001, Özçelik, 2006, Dağ, 2008). Faiz oranı riski, döviz kuru riski, satın alma gücü riski ve piyasa riski sistematik risklerden sayılırken; kredi riski, likidite riski, iştirak riski ve operasyonel risk daha çok sistematik olmayan risklerden sayılmaktadır. Sistematik riskler genel olarak piyasa ve ekonomik kaynaklı olup işletmeler için genel olarak tehlikeli olabilmektedir. Ekonomik konjonktördeki değişikliklere göre bu risklerdeki değişiklikler piyasadaki işletmeleri etkileyebilmektedir. Sistematik olmayan riskler ise her işletmenin organizasyon, yönetim ve personel yapısı, kıymet ve müşteri portföyüne göre değişiklik göstermektedir (Özçelik'den aktaran Pelita, 2011: 34).

Bu kapsamda, sistematik olmayan risk grubunda yer alan operasyonel riske ilişkin, *yetersiz ve başarısız içsel süreçler, personel ve sistemlerden ya da dışsal olaylardan kaynaklanan, doğrudan veya dolaylı zarar riskleri* şeklinde yapılan bir tanımlama esasında söz konusu riskin kapsadığı alanları da ortaya koymaktadır (Basel Komitesi'den aktaran Pelita, 2011: 34).

Operasyonel risk tanımının kapsamı biraz genişletildiğinde ise bu risk yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar, sistemler veya dış olaylardan kaynaklanan doğrudan veya dolaylı zarar olarak nitelendirilebilir (Bessis, 2001: 48, Boyacıoğlu, 2002: 52).

Bir işletmede, bilgi, raporlama veya görüntüleme sistemlerindeki hata veya yanlışlıklardan dolayı gerekli aktivitelerin yerine getirilememesi sonucu oluşabilecek zararlar olarak da nitelendirilebilecek operasyonel risk; genel olarak insanlar, süreçler, teknik nedenler, bilgi teknolojileri, organizasyon yapısı, yasal düzenlemeler ve dış unsurlardan kaynaklanmaktadır (Özçelik'den aktaran Belita, 2011:2).

Operasyonel risk, daha ziyade raporlama ile muhasebe ve risk yönetimi ile iç denetimde yetersizlikler, insan hatası ya da yönetsel zafiyet durumlarında oluşan kayıpları vurgulamaktadır. Bu kapsama, öngörülemez maddi bir zarara neden olacak iyi eğitim almamış bir personeli görevlendirmek de dâhildir (Kayacan ve Gürbüz, 2001: 5).

Tüm bu açıklamalar ışığında, genel olarak operasyonel risk, kendi içinde personel riski, teknolojik riski, organizasyon riski, yasal riskleri barındırmaktadır (Boyacıoğlu, 2002, Özçelik, 2006, Kahveci, 2007). Söz konusu bu risklerin içeriğine ilişkin genel bilgiler aşağıda sunulmuştur.

7.2.1 Personel Riski

Personelin yetersizliğinden, ihmalinden, görevlerini unutmalarından ya da kötüye kullanmalarından veya kasıtlı olarak suç sayılan eylemleri gerçekleştirmelerinden kaynaklanan risklerdir. Tüm bunların yanı sıra personelin yolsuzluk, hırsızlık, sahtekârlık yapması, emirleri dikkate almaması veya kurallara aykırı olarak yerine getirmesi, bilerek işi engellemesi, kötü niyetli davranması, gibi hususlar personel riski kapsamında değerlendirilebilmektedir (Boyacıoğlu, 2002: 52). Bu riske neden olan faktörler içinde ise, personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü, personelin düzensiz yer değişimi, iş yerinin elverişsizliği ya da düzenin iyi kurulmamış olması (Betge,1996: 277; Boyacıoğlu, 2002: 114) gibi konular sayılabilmektedir.

Otel işletmelerinin başarısı, etkin bir insan kaynakları planlaması uygulamasına bağlı olacaktır. Bir başka deyişle, otel işletmelerinin başarısı insan kaynakları planlaması sürecine verdiği önem ile doğru orantılı olarak gerçekleşme fırsatı bulacaktır. Otel işletmelerinin insan unsuruna son derece bağımlı olması, bu işletmelerde hizmet kalitesini daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde istenen sayıda ve istenen nitelikte personelin her zaman hazır bulundurulması zorunluluğu vardır. İşletmelerde bu işlevi ise insan kaynakları planlaması yerine getirmektedir (Erdem, 2004: 18).

Kısacası, ihtiyaç duyduğu personeli sayı ve nitelik olarak iyi analiz eden otel işletmeleri amaçlarına daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan işletmeler, zamanla yok olma süreciyle karşı karşıya kalacaklardır (Erdem, 2004: 18).

Herhangi bir örgütte ana öğenin insan olduğu söylenebilir. Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi onun etkin bir insan gücüne sahip olmasınabağlıdır. İnsan gücünü

geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırken; bunu başaramayan örgütler, fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremezler (Erdem, 2002: 53).

Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeleri; sektör özelliği itibariyle insan riski taşımaktadır. İnsan riski; bir çalışanın kasıtlı veya kasıtsız sebep verdiği kayıp riskidir. Örneğin, çalışanın hatası, kasıtlı zararı insan riskini oluşturur. Bu risk sınıfı, işletme içerisindeki organizasyonel problem ve kayıpları kapsar. İnsan kaynakları sorunları (işe alma/yerleştirme, işe gelmeme vb.), fiziksel hasar (bedeni yaralanma, sağlık, güvenlik, çevre vb.), kişiliğe zarar – ticari zarar (hakaret/iftira/karalama, ayrımcılık/taciz, vb.), kanunsuz fiiller (yolsuzluk, ahlaksız hareketler) bu risk grubuna ilişkin örnek verilebilir (Fidelity'den aktaran Erdem, 2010: 54).

7.2.2 Teknolojik Riskler:

Şirketin araştırma geliştirme çalışmaları sırasında yeterli teknolojik deneyime sahip olmamasından veya fonun bu aşamayı kapsayacak yeterlilikte olmamasından kaynaklanan risktir (Yıldız, 2011).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan risk türüdür. Bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sebeplerden kaynaklanan aksaklıklar (Hugentobler,1995: 65 ve Boyacıoğlu, 2002: 52), virüs problemleri, yetersiz ya da eskimiş sistemlerden kaynaklanan risklerdir (Keck ve Jovic, 1999: 965 ve Boyacıoğlu, 2002: 52). Yetersiz teknoloji kullanımı ya da korsanlık, hırsızlık ve diğer problemlerin sebep olabileceği kayıp riskleri, yetersiz teknoloji nedeniyle yaşanabilecek problemler, genel teknoloji, donanım problemleri, teknolojideki güvenlik, yazılım sorunları, kullanılan sistemlerden kaynaklanan sorunlar, telekomünikasyon sorunları bu tür risk grubunda en fazla ortaya çıkan sorunlardır (Fidelity, 2010: 85).

Özellikle teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle birlikte, teknolojiye ayak uyduramama, geri kalma, teknolojiyi kullanmamakta direnme gibi nedenlerden dolayı işletmeyi teknolojiden sağlayacağı yarardan mahrum bırakmayı da büyük bir risk unsuru olarak değerlendirmek mümkündür.

Teknolojik riskler, ağ ve sistem bileşenlerinin hatalı tasarlanmış sistem mimarileri, hatalı modellemeler, güvenlik zafiyetleri, iletişim problemi, yazılım ve/veya donanım hataları, veri ve sistem kayıpları gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Değişen ve gelişen teknoloji nedeniyle kurum ve kuruluşların karşı karşıya kaldıkları teknolojik riskler her geçen gün değişip, karmaşıklaşmaktadır. Teknolojik risk analizi sonuçları, hızla değişip karmaşıklaşan teknolojik risklere karşı kurum ve kuruluşların alacakları önlemleri ve bu amaçla yapacakları yatırımları daha isabetli olarak belirlemelerini sağlar (Yıldız, 2011).

7.2.3 Organizasyon Riski

İşletmelerin, örgütsel yapı ve işleyiş süreçlerinden kaynaklanan veya kaynaklanabilecek aksaklıklardan/sorunlardan doğan risk grubudur. İşletme içerisindeki kademeler arasındaki bilgi akışının eksikliği/ yetersizliği, yetki çerçevesinin/sınırlarının kesin olarak belirlenememesi ve işleyiş değişikliklerinden doğan belirsizlikleri bu risk grubuna örnek olarak vermek mümkündür (Betge, 1996: 278 ve Boyacıoğlu, 2002: 52).

Hizmet sektöründe insan, işletmenin en önemli sermayesidir. Hizmet sektöründe ilişkiler ve davranışlar, hizmetin birer parçasıdır. Hatta hizmetin kendisidir. Bu anlamda insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışanların eğitimi özellikle önem kazanmaktadır. İşletmelerde yönetici ve çalışanlara verilen eğitimin, yönetim, iletişim, bilgi paylaşımı, çatışmaların çözümü, mesleki bilgilenme, işletmenin tanıtımı, kalite ve rekabet olgusu, müşteri ilişkileri, bilgi teknolojilerinin kullanımı, turizm sektörünün gelişimi, imaj yönetimi, ülke hakkında genel bilgi edinme, yerel turizmi teşvik edici bilgiler gibi konuları kapsamalıdır. Bireyler ve örgütler kendilerine özgü stratejileri olan canlı organizmalardır. Bireyin varoluş stratejisi, biçimsel örgütü yönlendiren strateji ile önemli alanlarda uyuşmayabilir. Bu durum birey ve örgüt arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Kaplan, 2005: 15).

7.2.4 Yasal Riskler

Tüketici haklarının korunması konusunda giderek artan hassasiyet ve getirilen yasal düzenlemeler otel işletmelerinden hizmet alan müşterilere kimin tarafından hizmet verildiğinin belirtilme zorunluluğunu getirebilir. Bu durumda müşterilerin tüm hizmetlerini kendisi sunan işletmeleri tercih etme olasılığı yüksektir (Yurtsever, 2004). Yasal/sözleşmeye bağlı riskler (güvenlik hukuku ihlalleri, hukuki sorumluluklar, vb.), ihmal (ağır ihmal, genel ihmal, vb.), satış bağlantılı riskler, ürün bağlantılı riskler, spesifik ihmaller (gerekli ücretin ödenmemesi, gerekli raporu sunamama, vb.) yasal risk grubunda değerlendirilen risklere örnek olarak verilebilir (Fidelity'den aktaran Kaplan, 2005: 15).

Operasyonel risk kapsamındaki buraya kadar üzerinde durulan hususlara ek olarak, şu hususun da altını çizmekte fayda görülmektedir ki, özellikle bu risk grubuna etki eden bir takım etkenlerden söz etmek olasıdır. Söz konusu bu etkenler Şekil 1'de sunulmuştur. İçerikleri çalışmanın önceki bölümlerinde genel olarak verilen risklerin, işletmeler açısından ileriki aşamalar da krize dönüşmemesi ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasına engel olmaması için gereken dönemlerde risklerin kontrol edilmesi konusu da oldukça önem taşımaktadır. Risk kontrolünde, işletmenin amacı genel olarak, riskin derecesini en aza indirmek ve/veya risk kapsamında meydana gelen hasar ya da kayıpların maliyetini en düşük olacak şekilde finanse edebilmektir. Bu kapsamda işletmeler tarafından risk yönetimine ilişkin uygulanmasında fayda görülen önerileri özet olarak şu şekilde sıralamaktadır (Kaplan, 2005: 15):

- Tüm personelin iş ve işçi güvenliği, üretim süreci ve riskler hakkında eğitimi,
- İşletmede risklerin erken tespit edilerek azaltılması amacıyla iç denetim sistemi kurulması,
- İşletmenin yasal sorumlulukları konusunda eğitim verilmesi,
- Bilgisayar kayıtlarının yedeklenmesi,
- Yangın müdahale sisteminin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi - yangın eğitimi verilmesi,
- İşletmenin acil durum prosedürleri hakkında belli aralıklarla çalışan personelin bilgilendirilmesidir.
- Risk yönetimine ilişkin bir noktanın daha üzerinde durulması gerekir.

Risk yönetiminin hangi koşullarda uygulanması gerektiği ile ilgili bir tartışma veya çok daha önemli görülen birçok sorun arasında risk yönetiminin önceliğine ilişkin bir takım kuşku olabilir. Şunu belirtmek gerekir ki; risk yönetimi uygulaması, başka koşulların oluşmasına bağlı bir durum değildir. Yönetim şekli ve anlayışı ne olursa olsun, ne tür önemli sorunlar çözüme kavuşturulmamış olursa olsun, başarılı bir yönetim için mutlaka risk yönetiminin uygulanması gerekir. Çünkü kurumun olduğu her yerde, mutlaka riskler vardır ve başka koşulların gerçekleşme şartına bakılmaksızın bu risklerin karşılanması gerekir. Hatta risk yönetiminin uygulanmıyor olması, çoğu zaman sorunların çözümlenemeyişinin temel nedenini oluşturmaktadır (Derici v.d., 2007: 154).

Durum turizm sektörü açısından ele alındığında, risk yönetim uygulamalarına ilişkin düzenlemeler bankacılık sektöründeki gibi yeterince gelişmemiştir. Özellikle yabancı literatürde, turizm işletmelerinde risk yönetimi konusunda etkin politika geliştirmeye yönelik araştırma/önerilere rastlanmakla birlikte, ülkemiz turizm sektöründe, gerek yöneticilerin; gerekse de sektörde çalışanların, risk yönetimi uygulamaları bir yana, risk çeşitleri ile ilgili bile yeterli donanıma sahip olmadıklarını belirtmek olasıdır (Kostak, 2007: 77). Dolayısıyla, karşılaşılabilecek risklere karşı da herhangi bir savunma mekanizması geliştirilememektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, faaliyette buldukları hizmet sektörü itibarıyla oluşan risklerin önüne geçemedikleri durumların sonucunda, krizlere maruz kalabilmektedirler. Krizlerin oluşum nedenlerinden birinin de yönetilemeyen/ düzenlenemeyen risk yönetimi süreci olmasından dolayı, bu işletmelerde risk yönetimi büyük önem kazanmaktadır (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001: 4). İşletme üst yönetimi tarafından geleceğe ait tahminlerin ya da bu doğrultuda belirlenen amaç ve stratejilerin yanlış ya da yetersiz olması, krize yol açabilmektedir. Bu krizlerin kaynağı tüketici pazarı, üretici pazarı, rakipler, araçlar, toplum, saldırı ve tehditler olabilmektedir. Bunların yanı sıra demografik koşullar, ekonomik koşullar, politik ve sosyo-kültürel koşullardaki belirsizlikler, terör ve çeşitli saldırılar da işletmelerde krizlere yol açacak etkenler olarak değerlendirilmektedir. Bazı kriz ortamları işletmeleri etkilerken, bazıları ise işletmelerin yararına olabilmektedir. Örneğin; 2001 ekonomik krizinde TL'nin değer kaybetmesi otel işletmelerini ve "incoming seyahat acentaları"nı etkilememiş, hatta onlara katkıları olmuştur (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 116-119).

Risk yönetimine ilişkin bir noktanın daha üzerinde durulması gerekir. Risk yönetiminin hangi koşullarda uygulanması gerektiği ile ilgili bir tartışma veya çok daha önemli görülen birçok sorun arasında risk yönetiminin önceliğine ilişkin bir takım kuşkular olabilir. Şunu belirtmek gerekir ki; risk yönetimi uygulaması, başka koşulların oluşmasına bağlı bir durum değildir.

Yönetim şekli ve anlayışı ne olursa olsun, ne tür önemli sorunlar çözüme kavuşturulmamış olursa olsun, başarılı bir yönetim için mutlaka risk yönetiminin uygulanması gerekir. Çünkü kurumun olduğu her yerde, mutlaka riskler vardır ve başka koşulların gerçekleşme şartına bakılmaksızın bu risklerin karşılanması gerekir. Hatta risk yönetiminin uygulanmıyor olması, çoğu zaman sorunların çözümlenemeyişinin temel nedenini oluşturmaktadır (Derici vd., 2007: 154).

SEKİZİNCİ BÖLÜM

VIII. OTEL İŞLETMELERİNDE RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI:

TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu kısmında var oldukları destinasyonda lider işletme konumundaki beş yıldızlı otel işletmelerinin yönetici pozisyonunda çalışanlar ile otel işletmelerinde krizleri tetikleyen faktörler ve bu faktörlerin yönetilmesi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Türkiye'deki otel işletmelerinde risk yönetimine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu bağlamda bu bölümde araştırmanın amacı, sorusu, veri toplama yöntemi ve modeline ilişkin genel bilgilere ve gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

8.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORUSU

Uygulama araştırmasında turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde risk kavramının farkındalığı, risk stratejilerinin değerlendirilmesi, krizin ölçütleri, krizi meydana getiren işletme içi ve işletme dışı faktörler ile bunların sonuçları uygulama bölümünün amaçlarını oluşturmaktadır.

Ülkemizde hizmet sektöründe yer alan en az beş yıldızlı otel işletmelerinde risk ve kriz yönetimi konularına açıklama getirmek amacıyla yapılan anket çalışması, otel işletmelerinin maruz kalabileceği risk çeşitlerini belirlemek ve oluşabilecek kriz durumlarında işletmelerin uygulamaları ile birlikte işletme çalışan veya yöneticilerin yaklaşımları incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın sorusu ise şu şekilde belirlenmiştir:

Otel işletmeleri kapsamında karşılaşılabilecek olumsuz risklere karşı alınan tedbirler nelerdir?

8.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Bilimsel araştırmalar genellikle durum saptayıcı, araştırıcı, tanımlayıcı, betimleyici, ilişki kurucu ve değişkenler arası ilişkileri açıklayıcı, özellik ve eğilim belirleyici, bilginin anlaşılması ve arttırılması yanında sorunlara nesnel çözümler üretmeyi amaçlayan biçimlerde tasarlanan çalışmalardır (Kaptan, 1995, Türkdoğan, 1995, Karasar, 1999, Balcı'dan aktaran. Ural ve Kılıç, 2006: 18). Betimsel yani tanıtıcı araştırmalarda asıl amaç; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla evrenin ilgilenilen özelliklerinin ortaya konulmasıdır. Betimsel araştırmalar, özellikle toplumsal olayların incelenmesinde son derece yaygın bir araştırma türüdür (Seyidoğlu, 2000: 25).

Verilerin sağlıklı ve güvenilir olarak toplanabilmesi amacıyla anket uygulaması yüz yüze anket çalışması olarak gerçekleştirilmiştir. Örnekleme kitlesi konaklama işletmelerindeki iş görenlere anketin yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmasına karar verilmiştir. Bunun başlıca nedenleri şunlardır:

- Ortaya çıkabilecek yanlış anlama ve hata olasılıklarının yerinde ve daha çabuk giderilecek olması,
- Anketi cevaplayan kişilerin karşılarında bir sorumlu görmeleri sonucu sosyal etkileşim seviyesinin yüksek oluşu, ankete katılanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olunması,
- Anketi cevaplayanların bazı soruları yanıtlamak istememeleri durumunda gerekli açıklamaların anında yapılması, cevapların daha sağlıklı ve doğru olmasının sağlanması, anket cevaplanırken daha ciddi davranılması açısından faydalı olacağı düşüncesidir. Kriz yönetim stratejilerinde üst yönetimin önemli rol oynamaktadır (Köroğlu, 2004: 76). Bu sebeple anket çalışması örnekleme grubunu oluşturan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapılmıştır. Evreni oluşturan bireylerin özelliklerinin parametre hesabında dikkate alınması, eğer evren çapı fazla büyük değilse önemli bir sorun olmaz. şayet evreni oluşturan bireylerin sayısı çok fazla ise durum farklıdır ve zordur (Çil, 2008: 191). Böyle durumlarda bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek örnekleme büyüklüğünün belirlenmesi, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesini sağlayan temel unsurlardan birisidir (Ural ve Kılıç, 2006: 46). Evrenden belirli kurallar dâhilinde çekilen ve evreni temsil etme yeteneğine

sahip olan kitleye örnek, örnek üzerinde yapılan işe ise örneklem denir. Örneklemeyi tercih etme nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür (Çil, 2008: 191-192):

- Zamandan tasarruf,
- Maliyetten tasarruf,
- Daha az eleman ile sonuca varmak,
- Evrendeki bazı birimlere ulaşmanın imkânsız olması,
- Bazı araştırmalarda örneklemenin tek seçenek olması.

Evrenin tamamına ulaşılabilmesi evreni temsil edecek en iyi örneklemin nasıl belirleneceği sorusunu gündeme getirmektedir (Nakip, 2005: 164). Araştırmacılar tarafından evren üzerinden örneklem sayısının belirlenmesine yönelik farklı formüller kullanılmakla birlikte bu çalışmada örneklem sayısının belirlenmesinde Taro Yamane'nin geliştirmiş olduğu aşağıdaki örneklem hesaplama formülü kullanılacaktır (Yamane, 2001: 116-117):

Bu formüle göre;

$$n = \frac{Nz^2pq}{d^2}$$

N: evrendeki birey sayısı

n: örneklemden seçilen birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: evrende istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

(örnek çapını maksimum yapmak için p=q=0,50 alınabilir)

8.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Ölçme; objelere veya bireylere herhangi bir özelliğe sahip oluş düzeyini belirlemek için, belirli standartlarda hazırlanmış, sembolik değerler verme işlemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51). Ölçmenin temel işlevi, daha duyarlı betimleme ve ayrımlara olanak sağlamaktır. Bir şeyin varlığı, ölçülebilirliği ile anlam kazanır (Karasar, 1999: 136).

Ölçek geliştirme çalışmaları genellikle kavramsal ya da deneysel süreçler ile gerçekleştirilir. Kavramsal süreçte, büyük örneklem grubuna ulaşamama durumlarında, aday ölçek formundaki maddelere ilişkin uzman görüşleri alınarak nitel çalışma yapılmaktadır. Deneysel süreçte ise, literatür ya da uzman yaklaşımları sayesinde aday ölçek formu elde edilir ve hedef kitle ile benzer özellikler taşıyan bir örneklem grubuna deneme uygulaması yapılarak ölçek maddelerine ilişkin psikometrik özellikler belirlenir. İdeal maddelerden nihai form elde edilir (Yurdagül, 2005: 1).

Seçilen araştırma konusu ve türüne göre, araştırmacı kendi geliştireceği veya daha önceden geliştirilmiş olan değişik veri toplama araçlarından yararlanır (<http://hilalyildirim86.blogcu.com/veri-toplamaaraclari/>)

Birincil Elden Veri Toplama Teknikleri

- 1) Gözlem
- 2) Deney
- 3) Anket
- 4) Görüşme
- 5) Şirket Kayıtlarının İncelenmesi

İkincil Elden Veri Toplama Teknikleri

- 1) Kitaplar
- 2) Süreli Yayınlar (Gazete ve Dergi)
- 3) Tezler
- 4) Başvuru Eserleri (Ansiklopediler ve d.)

5) Resmi Yayınlar (İstatistikler)

6) Özel Belgeler (Hatıralar ve d.)

Gözlem Tekniği

Gözlem tekniğinde personelin, yöneticilerin, müşterilerin veya bir çalışma grubunun davranışları, doğrudan veya dolaylı olarak gözlenmek suretiyle önceden oluşturulmuş, belli bir sistematığe göre bilgi toplanır. Bu yöntemden, katılımlı veya doğal olarak yararlanılabilir. Katımlı gözlemde araştırmacı, grup veya örgütün hayatına karışır. Doğal gözlemde ise olay veya olgular müdahale olmaksızın kendi doğal şartları altında incelenir. Çoğu kez denekler, kendi üzerlerinde araştırma yapıldığını dahi fark etmezler.

Deney Tekniği

Deney tekniği, diğer araştırma yöntemleri içinde en fazla güvenilir doğru sonuçlar veren bir uygulamadır. Bu yöntem, insan hatasını en alt düzeye düşürecek şekilde geliştirilmiştir. Teknolojik ve bilimsel buluşların büyük kısmını deneysel yöntemle borçluyuz. Ancak işletme araştırmalarında sınırlı bir kullanım alanına sahiptir. Nedeni, işletmelerde incelenen olgulara, sık sık müdahale yapılarak değişiklikyapılmasının güç olmasıdır.

Görüşme Tekniği

Görüşme, iki kişi arasında, sözlü bir haberleşme ilişkisi sağlama amacı güden bir tekniktir. Bu teknik görüşme yapana bir konuyla ilgili belli bilgileri toplama imkânı verir. Planlanmış veya planlanmamış bir biçimde uygulanabilen görüşme tekniğinde, araştırılan konu ile ilgili veriler, etkileşimsel bir ortamda derlenir. Görüşmeci, cevaplayıcı görüşmenin yapıldığı çevre ve konunun değişiklik göstermesi, toplanan verilerin standart olmaktan çok çeşitlilik göstermesi sonucunu doğurur. Veriler, daha sonra belli bir sistematığe göre gruplandırılarak analiz edilir. Sorular önceden saptanmış olmakla birlikte, cevap seçenekleri anket yönteminde olduğu gibi şıklar haline getirilmemiş, açık uçlu olarak bırakılmıştır. Görüşmeci, biçimsel tutumlarla biçimsel olmayan tutumlar arasında bir denge kurarak, görüşülen kişiyi rahatlatmalı ve onu konuşturacak psikolojik ortamı sağlamaya çalışmalıdır.

Şirket Kayıtlarının İncelenmesi

Herbir araştırma problemi, kendine özgü, özel veri toplama yöntemini gerektirir. Araştırmacı, modelini somut değerler ve veriler üzerinde temellendirmek istiyorsa, şirket kayıtlarına başvurma ihtiyacı duyabilir. Özellikle, işletme raporları, büyük ölçüde şirket verilerinin analizine dayanır. Üretim verileri, satış kayıtları, diğer ticari bilgiler, muhasebe kayıtları, stoklar ve personel kayıtları sık başvuru alan işletme verileridir.

Literatür Taraması

Araştırma konusuyla ilgili olarak daha önceden yayınlanmış kitap, makale, tez, el kitabı ve diğer araştırmaların bulunmasıdır. İkinci elden veri toplama tekniklerine giren, literatür taraması bölümünde araştırmacı, ağırlıklı olarak, (konuların niteliğine göre) son beş yılda yayınlanmış doğrudan ilgili kaynaklara ulaşmalıdır. Eski tarihli ve dolayısıyla ilgili kaynaklara ulaşmak ve tez de ağırlıklı olarak bu kaynaklardan yararlanmak, çalışmanın değerini düşürür.

Arşiv Tarama

Daha önceden yayınlanmış olan Resmi Gazete, diğer gazeteler, yıllık, istatistik, doküman, rapor, çizelge, plan, genelge, klavuz ve içtihatlar arşiv taramasından yararlanılacak başlıca kaynaklardır. Bu kaynaklar, ikinci elden veri toplama tekniklerine girmektedir.

Bu çalışmada Birincil Elden Veri Toplama Tekniklerinden bir tanesi olan anket tekniği uygulanmıştır.

Anket Tekniği

Değişik nitelikte basılı formlar kullanılarak bilgi toplama yöntemidir. Postayla, telefonla, anketörler aracılığıyla veya bizzat araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze görüşme yapmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Posta tekniğinin amacı, seçilen örnek kütleden belli konuya ilişkin olan veri toplamaktır. Bu teknik; örnek bir kütlenin seçilmesini, anket formunun doldurulmasını, postanın takip edilmesi ve gelen cevapların analiz edilmesini gerektirir. Posta ile bilgi toplama için, oluşturulacak anket formu incelik gerektiren bir işittir. Bu konuda ilgili esas dikkatlice

araştırılmalıdır. Telefonla anket yöntemi de, yapılacak işlemlerle ilgili kılavuz bir çalışma yapılmasını gerektirir. Ayrıca, anketörlerden yararlanma veya bizzat yüz yüze uygulama durumunda, hangi noktalara dikkat edileceği konusundabir çalışma yapılmalıdır. Anket tekniğinde bilgi toplama araçları, soru formları, tutum ölçekleri, kişilik envanterleri, ilgili envanterler ve başarı (yetenek-zeka,bilgi)testleri şeklinde düzenlenebilir (<http://www.hilalyildirim86.blogcu.com>).

8.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan model, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracına yer verilmiştir.

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, Anket çalışmasının ilk bölümünde otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi ve yöneticilerin söz konusu durumlara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi amacıyla katılımcılara anket çalışması uygulamak için Türkiye'nin farklı bölgelerinde yer alan en az beş yıldızlı otel işletmeleri belirlenmiştir. Bu amaçla katılımcıların; Ak deniz, Ege, Marmara, Karadeniz, Doğu Anadolu, İç Anadolu Bölgeleri gibi farklı bölgelerde yer alan ve bölgelerinde lider konumda bulunan en az beş yıldızlı otel yöneticileri belirlenmiştir.

İkinci aşamada ise; yapılacak olan uygulama araştırmasında verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleriyle ilgili, çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla anket uygulama aşaması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması; Otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi ve yöneticilerin söz konusu durumlara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi amacıyla işletme yöneticilerine uygulanmıştır Anket uygulamasının Türkiye'deki bütün otelleri kapsaması için Marmara, Akdeniz, Ege, Karadeniz, İç Anadolu, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki lider otellerle yapılmıştır.

8.5 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bir kimsenin tanık olduğu bir olayı anlatırken gereksiz ayrıntılara girmeden onu amaca uygun olarak özetleyecek formüller simgeler bulma çabasına model denir (Karasar'dan aktaran Öktem, Araştırma Modeli, 2005; 1). Mimarın bina için maket yapması, matematikçinin problem çözmek için formül geliştirmesi modele örnek olarak verilebilir. Araştırma modeli ise bir araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması, çözümlenebilmesi için gerekli koşulları düzenlemeye denir (Karasar'dan aktaran Öktem, 2005; 1). Koşulların düzenlenmesinde iki yaklaşım (model) vardır (Karasar'dan aktaran Öktem, 2005: 11).

1)Tarama modeli ve deneme modeli: Bu temel yaklaşımlar araştırmacı tarafından amaca ve içinde bulunulan duruma göre kullanılmalıdır. Tarama modelinde bilimin gözleme kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tesbit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere varma vardır. Yani bilimin tasvir fonksiyonu ön plandadır (Yıldırım'dan aktaran Öktem, 2005:3).

Tarama modelinde iki yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar şunlardır (Karasar,1984: 82) : Genel tarama modeli ve örnek olay taramaları.

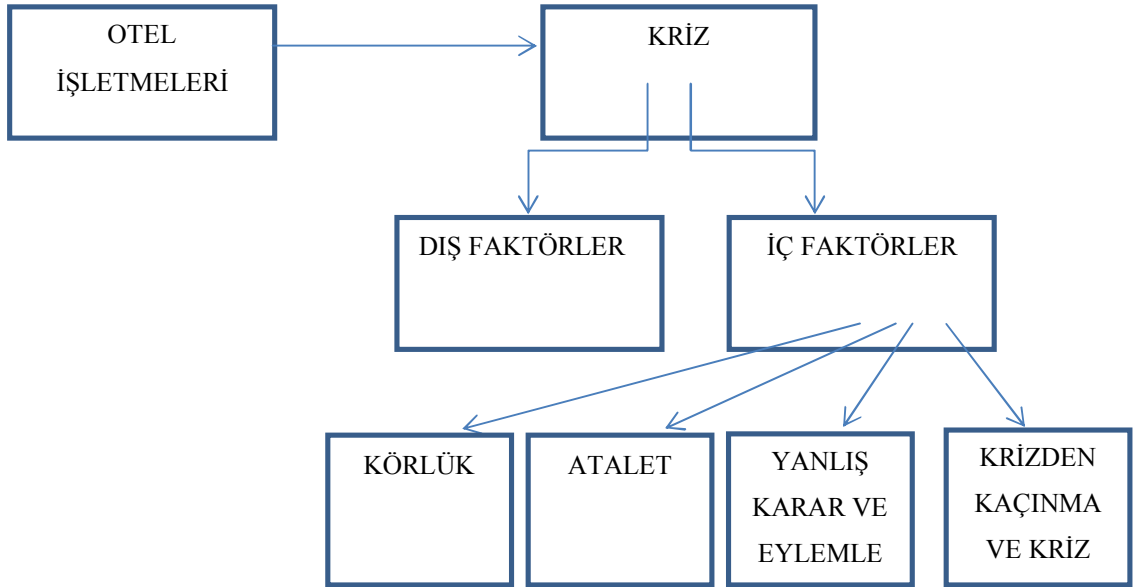
2) Deneme Modeli: Neden sonuç ilişkilerini belirlemek için doğrudan araştırmanın kontrolü altında gözlenmek istenen verilerin üretildiği araştırma modelidir. Tarama modelinde varolan durum gözlenirken deneme modelinde gözlenmek istenenlerin araştırılması söz konusudur. Deneme modelinde araştırma denenceler olarak ifade edilen amaçlarla aslında olayların nedenleri sınanmış olur. Böylece kuram geliştirmek için bir adım atılmış olur (Karasar,1984: 92).

Sonuç olarak; tarama modeli bir durumu bir olayı veya belli şartları gözlemlemek, gözlem neticelerini yorumlamak, üzere kaydetmektir. Deneysel model ise bir olayı, durumu tasvir etmekten çok bir sonucun ortaya çıkmasında rol oynayan etmenleri ayırt etmek, bunların bağımlı olduğu ortam şartlarını tasvir etmektir. Başka bir deyişle tarama modelinde “ne” ve “nasıl” sorularına yanıt aranırken deneysel modelde “neden “sorusuna yanıt aranır (Öktem, 2005: 95).

Bu çalışmada; otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi ve yöneticilerin söz konusu durumlara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi amacıyla deneme modeli kullanılarak belirlenen lider otel töneticilerine anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışmada model olarak deneysel model uygulanmıştır. Bu modele göre; Türkiyede farklı yedi bölgede seçilen ve bulunduğu bölgelerde lider konumundaki en az beş yıldızlı otel işletme yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan bu anketlerde; işletmelerin karşılaşılabileceği Kriz sebepleri araştırılmıştır. İşletmelerin karşılaşılabileceği kriz sebeplerinin iç faktörlerden mi veya dış faktörlerden mi kaynaklandığı araştırılmıştır.

Şekil 8:Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci



8.5.1 Ölçek Sorularının Belirlenmesi

Araştırmada kullanılan ölçeğin hazırlanmasında deneysel bir süreç izlenmiştir. Öncelikle stratejik kalite yönetimi ile ilgili literatür çalışması yapılmış ve bu kavrama ilişkin boyutlar belirlenmiştir.

Literatürdeki bilgiler doğrultusunda, uygulamaya yönelik yapılan bu araştırmada;

- Literatür taramasında bulunan kuramsal bilgilerin sınanması,
- Kriz öncesi otellerin krizleri önlemeye yönelik stratejilerinin belirlenmesi,
- Kriz anında otel işletmelerinin uyguladıkları stratejilerin belirlenmesine yönelik ölçek hazırlanmıştır. Ölçek ise Köroğlu, tarafından 2004 yılında yapılan “Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Anket çalışmasının ilk bölümünde otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi ve yöneticilerin söz konusu durumlara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi amacıyla katılımcılara anket çalışması uygulanmıştır.

Çalışmada sorular genel olarak 5 aşamalı Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Sorulara verilen yanıtların dereceleri “Hiç Katılmıyorum-1”, “Az Katılıyorum-2”, “Orta Derecede Katılıyorum-3”, “Çok Katılıyorum-4”, “Tamamen Katılıyorum-5” olarak belirlenmiştir. Yüksek puan yüksek memnuniyet düzeyini düşük puan ise, düşük memnuniyet düzeyini göstermektedir. Araştırma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma, Varyans) kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise demografik özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

8.5.2 Pilot Uygulama

Bu çalışma yapılırken literatür taraması yapılmış, Seçilmiş ve Sarı'nın daha önce yapmış olduğu 'Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma'' konulu çalışmasından yararlanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bunun sebebi, 5 yıldızdan daha az yıldızlı otel işletmelerinin kriz yönetimi konusundaki yetersiz uygulamalarıdır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 509).

Araştırma kapsamında 10 otel yöneticisine pilot uygulama yapılmış, eksiklikler düzeltilmiştir. Bu bağlamda anket 92 otel yöneticisine uygulanmış ve bu kapsamda anket çalışması gönderilen otellerden 20 tanesi gerek kriz yönetimi konusunda herhangi bir çalışmalarının olmadığını gerekse de sezon içerisinde yoğun olduklarını ileri sürerek anket uygulamasına geri dönüş sağlamamıştır. Etik kurallar nedeniyle ve anket sorularına verilen cevapların güvenilirliğini ve geçerliliğini artırma amacıyla konaklama işletmelerinin adı verilmeyecektir.

8.5.3 Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Güvenirlik, bireylerin ölçme aracındaki maddelere verdikleri cevaplardan çıkarılan bir sonuç olup, söz konusu ölçme aracının ölçmek istediği özelliği ne derecede doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2010: 170-171). Ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymak amacıyla kullanılan yöntemlerden biri içsel tutarlılık analizidir.

Bu analizde ölçme yapılırken, çok sayıda maddeden oluşan Likert tipi bir ölçek kullanılarak, ölçekteki maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılır ve içsel tutarlılık analizi yapılır (Altunışık vd., 2007: 115). İçsel tutarlılığı saptamak amacıyla kullanılan en önemli ölçüt Cronbach's Alpha katsayısıdır. Bu çalışmada, ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin olarak Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Veriler SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda anket çalışması sonucunda elde edilen veriler şu şekildedir;5'li likert tipi hazırlanan maddelere ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 25: Likert Tipi Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	0,897	13

Güvenirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlik katsayısının 1'e yakın değerler alması güvenirliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istendiktir. Güvenirlik katsayılarının 0,801 ile 0,897 arasında değiştiği gözlenmiştir. Hesaplanan güvenirlik katsayılarının uygun olduğu söylenebilir.

8.6 ANALİZ SONUÇLARI VE ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasının analizi sonucunda olası krizlere karşı otel işletmelerinde alınabilecek önlemlere ilişkin elde edilen bulgulara Tablo 11’de yer verilmektedir.

Tablo 26: Olası Krizlere Karşı İşletmelerde Alınabilecek Önlemler

		Hiç	Az	Orta	Derecede	Çok	Tamamen	Cevap	Toplam
Kriz Dönemlerinde Örgütsel Büyüklüğün ve Personel Sayısının Gözden Geçirilmesi	Frekans	2	5	29	13	22	1	72	
	Yüzde	2,8	6,9	40,3	18,1	30,6	1,4	100,0	
İşletmede Kaynak Tüketiminde Tasarrufa Gidilmesi	Frekans	2	2	19	13	36	-	72	
	Yüzde	2,8	2,8	26,4	18,1	50,0	-	100,0	
Farklı Satış Tekniklerinin ve Dağıtım Kanallarının Kullanılması	Frekans	1	4	15	24	28	-	72	
	Yüzde	1,4	5,6	20,8	33,3	38,9	-	100,0	
Müşteriye Cazip Teklifler ve Tatil Alternatiflerinin Sunulması	Frekans	1	1	17	22	31	-	72	
	Yüzde	1,4	1,4	23,6	30,6	43,1	-	100,0	
Satışları Cazip Hale Getirmek İçin Kampanyalar Düzenlenmesi	Frekans	-	6	12	16	38	-	72	
	Yüzde	-	8,3	16,7	22,2	52,8	-	100,0	
Reklam ve Tanıtım Harcamalarının Arttırılması	Frekans	1	5	27	18	17	4	72	
	Yüzde	1,4	6,9	37,5	25,0	23,6	5,6	100,0	
Turizm Piyasasını ve	Frekans	1	2	22	20	27	-	72	

Seyahat İşletmesini Etkileyecek Çevresel Koşulların Sürekli Gözden Geçirilmesi	Yüzde	1,4	2,8	30,6	27,8	37,5	-	100,0
İşletmede Yeni Yönetim Tekniklerini Kullanarak Esnek ve Yaratıcı Örgüt Yapısının Oluşturulması	Frekans	1	1	14	31	24	1	72
	Yüzde	1,4	1,4	19,4	43,1	33,3	1,4	100,0
Olası Turizm Krizi Senaryolarının Oluşturulması ve Bu Senaryolara Karşı Gerekli Hareket Kabiliyetinin Geliştirilmesi	Frekans	-	2	20	25	23	2	72
	Yüzde	-	2,8	27,8	34,7	31,9	2,8	100,0
Oluşturulan Senaryolara Yönelik Alternatif Pazarların Oluşturulması	Frekans	-	4	28	20	20	-	72
	Yüzde	-	5,6	38,9	27,8	27,8	-	100,0
Tanıtma Tekniklerini Kullanarak İmaj Oluşturma Çalışmaları	Frekans	-	3	12	32	23	2	72
	Yüzde	-	4,2	16,7	44,4	31,9	2,8	100,0
Kriz Yönetim Planı Hazırlanarak Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması	Frekans	-	8	14	29	20	1	72
	Yüzde	-	11,1	19,4	40,3	27,8	1,4	100,0
Stratejik Ortaklıklar Oluşturma	Frekans	1	7	28	21	13	2	72
	Yüzde	1,4	9,7	38,9	29,2	18,1	2,8	100,0

Katılımcılar, “Kriz Dönemlerinde İşletmedeki Örgütsel Büyüklüğün ve Personel Sayısının Gözden Geçirilmesi” (%40,3), “Reklam ve Tanıtım Harcamalarının Arttırılması” (%37,5), “İşletmede Yeni Yönetim Tekniklerinin Kullanılarak Esnek ve

Yaratıcı Örgüt Yapısının Oluşturulması” (%43,1), “Olası Turizm Krizi Senaryolarının Oluşturulması ve Bu Senaryolara Karşı Gerekli Hareket Kabiliyetinin Geliştirilmesi” (%34,7), “Oluşturulan Senaryolara Yönelik Alternatif Pazarların Oluşturulması” (%38,9), “Kriz Yönetim Planı Hazırlanarak Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması” (%40,3) ve “Stratejik Ortaklıklar Oluşturma” (%38,9) görüşlerine ağırlıklı olarak orta derecede katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Tanıtma Tekniklerini Kullanarak İmaj Oluşturma Çalışmaları” görüşü katılımcılar tarafından ağırlıklı olarak (%44,4) çok katılıyorum şeklinde cevaplanmıştır.

“İşletmede Kaynak Tüketiminde Tasarrufa Gidilmesi” (%50), “Farklı Satış Tekniklerinin ve Dağıtım Kanallarının Kullanılması” (%38,9), “Müşteriye Cazip Teklifler ve Tatil Alternatiflerinin Sunulması” (%43,1), “Satışları Cazip Hale Getirmek İçin Kampanyalar Düzenlenmesi” (%52,8) ve “Turizm Piyasasını ve Seyahat İşletmesini Etkileyecek Çevresel Koşulların Sürekli Gözden Geçirilmesi” (%37,5) görüşleri ise katılımcılar tarafından ağırlıklı olarak tamamen katılıyorum şeklinde cevaplanmıştır.

Tablo 27: İşletmelerdeki Kriz Yönetimi Çalışmaları

	İşletmenizin Kriz Yönetimiyle İlgili Personele Eğitim Vermesi		İşletmenizin Kriz Durumu İle Karşılaşma Durumu		İşletmenizin Kriz Yönetim Planı Hazırlaması		İşletmenizin Kriz Yönetim Planının Uygulanması		İşletmenizin Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	63	87,5	46	63,9	62	86,1	53	73,6	62	86,1
Hayır	8	11,1	23	31,9	8	11,1	15	20,8	9	12,5
Cevap Vermeyen	1	1,4	3	4,2	2	2,8	4	5,6	1	1,4
Toplam	72	100,0	72	100,0	72	100,0	72	100,0	72	100,0

Katılımcıların, İşletmelerinin kriz yönetimiyle ilgili personele eğitim vermesi %87,5, işletmenin kriz durumu ile karşılaşma durumu %63,9, işletmenin kriz yönetim planı hazırlaması %86,1, işletmenin kriz yönetim planını uygulaması %73,6 ve işletmenin kriz yönetim ekibinin belirlenmesi %86,1 konularına ağırlıklı olarak evet cevabı ile katıldıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 28: İşletmelerde Kriz Yönetim Planı Oluşturulmasında Faydalanılan Unsurlar

	İşletmenizde Kriz Yönetim Planına İşletme Üst Yönetiminin Katkısı		İşletmenizde Kriz Yönetim Planında Danışmanlık Şirketlerinden Faydalanma		İşletmenizde Kriz Yönetim Planında Üniversitelerden Faydalanma		İşletmenizde Kriz Yönetim Planında İşletme İçi ve Dışı Uzmanlardan Faydalanma		İşletmenizde Kriz Yönetim Planına Oluşturulan Kriz Yönetim Ekibinin Katkısı	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	53	73,6	10	13,9	2	2,8	8	11,1	25	34,7
Hayır	16	22,2	59	81,9	67	93,1	61	84,7	44	61,1
Cevap Vermeyen	3	4,2	3	4,2	3	4,2	3	4,2	3	4,2
Toplam	72	100,0	72	100,0	72	100,0	72	100,0	72	100,0

Katılımcılara, işletmelerde kriz yönetim planının kimler tarafından hazırlandığı sorulmuş ve İşletmenin oluşturduğu söz konusu planda; İşletme Üst Yönetiminden %73,6, Oluşturulan Kriz Yönetim Ekibinden %34,7, Danışmanlık Şirketlerinden %13,9, İşletme İçi ve Dışı Uzmanlardan %11,1 ve Üniversitelerden de %2,8 oranında katkı sağlandığı görülmüştür.

Tablo 29: Otel İşletmelerinin Kriz Yaşamalarında Etkili Olan Faktörler

		Evet	Hayır	Toplam
İşletmede Kriz Donemi Yasanmasında Ekonomik Faktorlerin Etkisi	Frekans	59	13	72
	Yüzde	81,9	18,1	100,0
İşletmede Kriz Donemi Yasanmasında Teknolojik Faktorlerin Etkisi	Frekans	14	58	72
	Yüzde	19,4	80,6	100,0
İşletmede Kriz Donemi Yasanmasında Yasal-Politik Faktorlerin Etkisi	Frekans	27	45	72
	Yüzde	37,5	62,5	100,0
İşletmede Kriz Donemi Yasanmasında Sosyo-Kültürel Faktorlerin Etkisi	Frekans	26	46	72
	Yüzde	36,1	63,9	100,0
İşletmede Kriz Donemi Yasanmasında Doğal Felaketlerin Etkisi	Frekans	16	56	72
	Yüzde	22,2	77,8	100,0
İşletmede Kriz Donemi Yasanmasında Rakip İşletmeler ve Artan Rekabetin Etkisi	Frekans	16	56	72
	Yüzde	22,2	77,8	100,0
İşletmede Kriz Donemi Yasanmasında İşletme İçi Nedenlerin Etkisi	Frekans	5	67	72
	Yüzde	6,9	93,1	100,0
İşletmede Kriz Donemi Yasanmasında Diğer Faktorlerin Etkisi	Frekans	7	65	72
	Yüzde	9,7	90,3	100,0

Yapılan çalışmada otel işletmelerinin kriz yaşamalarında etkili olan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların %81,9'u ekonomik faktörlerin, %37,5'i yasal ve politik faktörlerin, %36,1'i sosyo-kültürel faktörlerin, %22,2'si doğal felaketlerin, %22,2'si rakip işletmeler ve artan rekabetin, %19,4'ü teknolojik faktörlerin, %6,9'u işletme içi nedenlerin, %9,7'si ise diğer nedenlerin kriz yaşanmasında etkili olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 30: İşletmelerde Kriz Yönetim Planı Hazırlanma Sebepleri

	Krizin Yaratabileceği Belirsizlikle Daha İyi Mücadele Edebilme Şansına Kavuşmak		Daha Önce Hazırlıksız Yakalanılan Kriz Karşısında Önemli Zararlarla Karşılaşılması		Bir Kriz Karşısında İşletme Kaynaklarını Daha Etkin Kullanabilmek		Muhtemel Bir Kriz Karşısında Hedef Pazarlardaki Medya Baskısını Azaltabilmek	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	66	91,7	41	56,9	65	90,3	55	76,4
Hayır	4	5,6	21	29,2	4	5,6	9	12,5
Cevap Vermeyen	2	2,8	10	13,9	3	4,2	8	11,1
Toplam	72	100,0	72	100,0	72	100,0	72	100,0

Katılımcılara işletmelerinde kriz yönetim planı hazırlanmasının sebepleri sorulmuştur. Verilen cevaplar sonucunda yapılan değerlendirmede katılımcıların %91,7'si “Krizin Yaratabileceği Belirsizlikle Daha İyi Mücadele Edebilme Şansına Kavuşmak”, %56,9'u, “Daha Önce Hazırlıksız Yakalanılan Kriz Karşısında Önemli Zararlarla Karşılaşılması”, %90,3'ü “Bir Kriz Karşısında İşletme Kaynaklarını Daha Etkin Kullanabilmek”, %76,94'ü de “Muhtemel Bir Kriz Karşısında Hedef Pazarlardaki Medya Baskısını Azaltabilmek” sorularına evet cevabı vermiştir.

Tablo 31: İşletmede Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanları

	Finansal Yönetim		Pazarlama / Reklam		Halkla İlişkiler		İnsan Kaynakları		Operasyon Sorumlusu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	59	81,9	42	58,3	13	18,1	28	38,9	22	30,6
Hayır	7	9,7	24	33,3	53	73,6	38	52,8	44	61,1
Cevap Vermeyen	6	8,3	6	8,3	6	8,3	6	8,3	6	8,3
Toplam	72	100,0	72	100,0	72	100,0	72	100,0	72	100,0

Anket çalışmasında işletmede kriz yönetim ekibinin uzmanlık alanları belirlenmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplara göre işletmelerdeki kriz yönetim ekiplerinde %81,9 oranında finansal yönetim, %58,3 oranında pazarlama/reklam, %18,1 oranında halkla ilişkiler, %38,9 oranında insan kaynakları ve %30,6 oranında da operasyon sorumlusu alanında çalışan yer almaktadır.

Tablo 32: Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Katılımcıların Genel Bilgileri		FREKANS	% DEĞER
Cinsiyet	Bayan	26	36,1
	Bay	46	63,9
Yaş	25-34	31	43,1
	35-44	32	44,4
	45-54	6	8,3
	55-64	1	1,4
Öğrenim Durumu	Lise	10	13,9
	Önlisans	23	31,9
	Lisansüstü	39	54,2
İşletmede çalıştığınız pozisyon	Üst Kademe	44	61,1
	Orta Kademe	26	36,1
	Alt Kademe	2	2,8
İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz	1 yıldan az	10	13,9
	1-3 yıl arası	27	37,5
	4-7 yıl arası	26	36,1
	8-11 yıl arası	7	9,7
	12 yıl ve üzeri	2	2,8
İşletmede Çalıştığınız Departman	Ön Büro	9	12,5
	Yiyecek-İçecek	4	5,6
	Müdür	4	5,6
	Muhasebe	14	19,4
	Satış-Pazarlama	9	12,5
	İnsan Kaynakları	31	43,1
	Diğer	1	1,4
İşletmeden aldığımız ücret	576-1000 TL	2	2,8
	1001-1500 TL	7	9,7
	1501-2000 TL	17	23,6
	2001-2500 TL	15	20,8
	2501 TL ve üzeri	29	40,3

Anket çalışmasının ikinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş ve öğrenim durumları gibi kişisel verileri ile çalıştığı işletmedeki pozisyonları tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre katılımcıların %36,9'u kadın, %63,1'i erkektir. Katılımcıların %43,1'i, 25-34 yaş, %44,4'ü 35-44 yaş, %8,3'ü 45-54 yaş, %1,4'ü ise 55-64 yaş arasındadır. Anket çalışmasına cevap verenlerin %13,9'u lise mezunu, %31,9'u ön lisans mezunu, %54,2'si ise lisans mezunudur. Yine ankete cevap veren çalışanların %61,1'i bağlı oldukları işletmede üst kademe, %36,1'i orta kademe, %2,8'i ise alt kademede görev yapmaktadır. Katılımcıların %37,5'i işletmede 1-3 yıl arası, %36,1'i de 4-7 yıl arası, %13,9'u da 1 yıldan az süredir işletmede çalışmaktadırlar. Ankete katılan çalışanların %43,1'i insan kaynakları, %19,4'ü muhasebe, %12,5'i de ön büro ve satış-pazarlama departmanlarında görev yapmaktadır. Katılımcıların %40,3'ü işletmelerinden 2501 TL ve üzeri, %23,6'sı 1501-2000 TL arası, %20,8'i ise 2001-2500 TL arası ücret almaktadır.

8.7 VERİLERİN YORUMLANMASI

Ülkemizde hizmet sektöründe yer alan hizmet işletmelerinde risk ve kriz yönetimi konularına açıklama getirmek amacıyla yapılan anket çalışmasında, otel işletmelerinin maruz kalabileceği risk çeşitlerini belirlemek ve oluşabilecek kriz durumlarında işletmelerin uygulamaları ile birlikte işletme çalışan veya yöneticilerin yaklaşımları incelenmektedir.

Bu doğrultuda konuyla ilgili olarak otel işletmeleri tanımlanarak, sınıflandırılması, tarihçesi ve özellikleri ele alınmıştır. Ele alınan otel işletmelerinin risk unsurları ve kriz yönetimi konuları sektörel bazda incelenerek Türkiye'nin değişik bölgelerindeki yeterli büyüklükteki (en az beş yıldızlı) işletme yöneticilerine anket uygulama yöntemi ile açıklanmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye'deki otellerin karşılaşılabileceği kriz olasılıkları incelenmiştir. Otel işletmelerinin olası krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi ve yöneticilerin söz konusu durumlara ilişkin algılamalarının tespit edilmesi amacıyla katılımcılara anket çalışması uygulanmıştır. Anket uygulamasının Türkiye'deki bütün otelleri kapsamaması için Marmara, Akdeniz, Ege, Karadeniz, İç Anadolu, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki lider otellerle yapılmıştır. Otel işletmeleri karşılaşılabilecekleri herhangi bir kriz faktörüne karşı önceden oluşturdukları kriz yönetim ekibinin uzmanlık alanları genellikle finansal yönetim üzerine ağırlık verilmiştir. Kriz yönetim ekibinde yer alan personelin uzmanlık alanı sırasıyla finansal yönetim, pazarlama ve reklam, insan kaynakları operasyon sorumlusu alanlarında çalışan ve halkla ilişkiler departmanında çalışan olarak yer almaktadır. Katılımcıların, İşletmelerinin kriz yönetimiyle ilgili personele eğitim vermesi %87,5, işletmenin kriz durumu ile karşılaşma durumu %63,9, işletmenin kriz yönetim planı hazırlaması %86,1, işletmenin kriz yönetim planını uygulaması %73,6 ve işletmenin kriz yönetim ekibinin belirlenmesi %86,1 konularına ağırlıklı olarak evet cevabı ile katıldıkları gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi artık sektörde eğitimli bilgili personele önem verilmiştir. Çünkü bilinen şudur ki daha önceki yıllarda yani turizm sektörü

içerisinde yer alan işletmeler profesyonel olarak yönetilmediği yıllarda personel maaşında kesintiye gidilmek istenmiş ve eğitimsiz kalitesiz ucuz personel istihdam edilmiştir. Burada amaç personel maaşlarında fazla gider kısılmaya maliyetler in düşürülmesi istenmiştir Ancak daha sonraki dönemlerde eğitimsiz ucuz ücretle çalışan personelin fazla israf yaparak işletmeye maliyeli olduğu ve hizmet kalitesini düşürdüğü anlaşılmış ve eğitilmiş personel tercih edilmiş veya var olan personeli eğitime yöntemine gidilmiştir.

Anket çalışmasında işletmelerde yönetici pozisyonunda olan çalışanların eğitim durumları ise; lisans % 54,2 önlisans % 31,9 lise mezunu % 13,9 oranındadır. Katılımcıların cinsiyet, yaş ve öğrenim durumları gibi kişisel verileri ile çalıştığı işletmedeki pozisyonları tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre katılımcıların %36,'i kadın, %63,9'u ise erkektir. Yapılan araştırmalarda otel işletmelerinin özel sektörde yer aldığı için bayanlar tarafından tercih edilmediği görülmektedir. Yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin cinsiyeti ise ağırlıklı olarak erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcılar; “Kriz Dönemlerinde İşletmedeki Örgütsel Büyüklüğün ve Personel Sayısının Gözden Geçirilmesi” (%40,3), “Reklam ve Tanıtım Harcamalarının Arttırılması” (%37,5), “İşletmede Yeni Yönetim Tekniklerinin Kullanılarak Esnek ve Yaratıcı Örgüt Yapısının Oluşturulması” (%43,1), “Olası Turizm Krizi Senaryolarının Oluşturulması ve Bu Senaryolara Karşı Gerekli Hareket Kabiliyetinin Geliştirilmesi” (%34,7), “Oluşturulan Senaryolara Yönelik Alternatif Pazarların Oluşturulması” (%38,9), “Kriz Yönetim Planı Hazırlanarak Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması” (%40,3) ve “Stratejik Ortaklıklar Oluşturma” (%38,9) görüşlerine ağırlıklı olarak orta derecede katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Verilen cevaplar dikkate alındığında otel işletmelerinde verimlilik ve başarının artırması konusunda ele alınan görüşlerin hepsinin yaklaşık olarak aynı öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcı işletmeler bu görüşleri bir bütün olarak değerlendirmektedirler. İşletmelerin büyümesi ve verimliliğin artışı için bu görüşleri etkin olarak işyerlerinde uygulamaktadır.

Katılımcılara, işletmelerde kriz yönetim planının kimler tarafından hazırlandığı sorulmuş ve İşletmenin oluşturduğu söz konusu planda; İşletme Üst Yönetiminden

%73,6, Oluşturulan Kriz Yönetim Ekibinden %34,7, Danışmanlık Şirketlerinden %13,9, İşletme İçi ve Dışı Uzmanlardan %11,1 ve Üniversitelerden de %2,8 oranında katkı sağlandığı görülmüştür.

Yapılan çalışmada otel işletmelerinin kriz yaşamalarında etkili olan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların %81,9'u ekonomik faktörlerin, %37,5'i yasal ve politik faktörlerin, %36,1'i sosyo-kültürel faktörlerin, %22,2'si doğal felaketlerin, %22,2'si rakip işletmeler ve artan rekabetin, %19,4'ü teknolojik faktörlerin, %6,9'u işletme içi nedenlerin, %9,7'si ise diğer nedenlerin kriz yaşanmasında etkili olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcılara işletmelerinde kriz yönetim planı hazırlanmasının sebepleri sorulmuştur. Verilen cevaplar sonucunda yapılan değerlendirmede katılımcıların %91,7'si “Krizin Yaratabileceği Belirsizlikle Daha İyi Mücadele Edebilme Şansına Kavuşmak”, %56,9'u, “Daha Önce Hazırlıksız Yakalanılan Kriz Karşısında Önemli Zararlarla Karşılaşılması”, %90,3'ü “Bir Kriz Karşısında İşletme Kaynaklarını Daha Etkin Kullanabilmek”, %76,94'ü de “Muhtemel Bir Kriz Karşısında Hedef Pazarlardaki Medya Baskısını Azaltabilmek” sorularına evet cevabı vermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri genel olarak insanların konaklama ve geceleme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuşlardır. Seyahat eden insanların konaklama ihtiyaçlarının yanı sıra seyahat nedenleri maddi imkânlar ve kişilerin maddi durumlarına göre değişik otel işletmeleri ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerin sunmuş olduğu hizmetler ne kadar ihtiyacı karşılamaya yönelik olursa konaklayan kişilerin otelde geçireceği zaman daha fazla olacaktır. Bu düşünceyle girişimciler daha özellikli işletmeler kurmuşlardır. Böylece otel işletmeleri farklılaşarak müşteri odaklı hizmetler sunulmaya çalışılmıştır. Özellikle otel işletmeleri iyi yönetim anlayışına sahip, donanımlı ve yeterli personel ile hizmet vermelidir.

Müşteri odaklı hizmet anlayışı neticesinde otel işletmeleri çeşitli sınıflara ayrılmaktadırlar. Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinin de temel amacı kar elde etmektir. Bu amaçla işletmeler farklılaşma yoluna giderek karlarını artırmaya çalışmakta ancak bununla birlikte de değişik risk unsurları ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde görülen risk unsurları iyi yönetilmezse işletmeler bekledikleri kara ulaşamazlar hatta var olan riskler devam ederse zararlar karşılaşılabılır. Otel işletmelerinde faaliyet süresince zararın devam etmesi mali başarısızlık olarak nitelendirilmektedir.

Mali başarısızlık işletmelerin borçlarını ödeyemeden iflasa kadar geçen süre olarak ifade edilmektedir. Böyle bir durumda işletmelerin maliyetleri gelirlerinden fazla olmakta varlıkları borçlarını karşılamaya yetmemektedir. Bu yüzden işletmelerde risk yönetimi iyi yapılmalı bununla ilgili sayıca ve nitelik olarak yeterli personel bulunmalıdır.

Turizm sektöründe krizin oluşmasında içsel ve dışsal olmak üzere önemli etkenler vardır. Bu sektörde kriz bazen doğrudan işletme ile ilgili (içsel) olduğu gibi bazen de işletme dışında(dışsal) oluşan etkenlerden kaynaklanmaktadır.

Dış faktörler işletmenin dışında gelişen olaylardır. Bunlar arasında doğal afetler, ülke ekonomisinde belirsiz veya ani değişimler, toplumsal faktörler ve güçlü rakiplerdir. İç faktörler ise yönetimin yetersizliği, yeterli enformasyon sisteminin olmayışı, alışkanlıklar ve deneyimler sayılabilir.

İşletmeler iç etkenlere daha kolay adabte olup hızlı bir şekilde çözüm üretebilmekte iken dış etkenler işletmeden kaynaklı olmadığı için bazen çözülemeyebilmektedir. Yinede olumsuzluk durumunda hızla pozisyon değiştirebilen çözüm odaklı çalışmalar yapabilmek bunun için var olan uzman personel ve işletmenin yeterli sermaye yapısı riski en aza indirmekte önem teşkil etmektedir.

Yapılan çalışmada otel işletmelerini krize sokacak etmenlerin varlığı araştırılmış ve Türkiye’de farklı destinasyonlarda yer alan, her bir destinasyondaki en az beş yıldızlı otel işletmesinde anket çalışması yapılmıştır.

Yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde otel işletmeleri karşılaşılabilecekleri olası risklerin farkında oldukları belirlenmiştir. Başta ekonomik faktörler olmak üzere yasal-politik ve sosyo-kültürel faktörler otel işletmelerinin krizle karşılaşmada etkili olan faktörler olarak göze çarpmaktadır.

İşletmeler, söz konusu risklerle karşılaşmamak için tasarrufa gitme, sunulan hizmetlerde çeşitlilik oluşturma işletme çevresinin analizi, organizasyon yapısının esnek hale getirilmesi gibi bir takım önlemlerin alınması gerektiğini düşünmektedirler. Otel işletmeleri, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, söz konusu ekibin etkin bir şekilde faaliyetini yürütmesi ve personele kriz yönetimi ile ilgili eğitim verilmesinin işletme için oldukça gerekli olduğunu düşünmektedirler.

Otel işletmeleri, kriz yönetim planının oluşturulmasında dış kaynaklardan faydalanmak yerine kendi bünyesindeki profesyonellerden (üst yönetim) faydalanmaktadır. Kriz yönetim ekibi üyelerinin uzmanlık alanları sırasıyla finansal yönetim – halkla ilişkiler – insan kaynaklar – operasyon sorumlusu olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların kişisel özellikleri incelendiğinde ise genç ve eğitimli yönetici kadrosunun, modern yönetim anlayışının bir unsuru olan çevredeki

gelişmeleri takip ettiği ve bu bağlamda risk kavramının farkındalığı ve gerekli tedbirlerin alınması konusunda doğru adımları attıkları görülmektedir.

Çalışmada katılımcılardan alınan cevaplar neticesinde aşağıdaki çıkarımlara ulaşılmıştır:

- Otel işletmeleri karşılaşılabilecekleri olası risklerin farkındadırlar.
- Başta ekonomik faktörler olmak üzere yasal-politik ve sosyo-kültürel faktörler otel işletmelerinin krizle karşılaşmada etkili olan faktörler olarak göze çarpmaktadır.
- İşletmeler, söz konusu risklerle karşılaşmamak için tasarrufa gitme, sunulan hizmetlerde çeşitlilik yaratma (farklılaşma), işletme çevresinin analizi, organizasyon yapısının esnek hale getirilmesi gibi bir takım önlemlerin alınması gerektiğini düşünmektedirler.
- Otel işletmeleri, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, söz konusu ekibin etkin bir şekilde faaliyetini yürütmesi ve personele kriz yönetimi ile ilgili eğitim verilmesinin işletme için oldukça gerekli olduğunu düşünmektedirler. Bu amaçla işletme yönetimi hizmet içi programlarını yeterli ölçüde önemsedikleri anlaşılmaktadır.
- Otel işletmeleri, kriz yönetim planının oluşturulmasında dış kaynaklardan faydalanmak yerine kendi bünyesindeki profesyonellerden (üst yönetim) faydalanmaktadır.
- Kriz yönetim ekibi üyelerinin uzmanlık alanları sırasıyla finansal yönetim– halkla ilişkiler–insan kaynaklar–operasyon sorumlusu olarak sıralanmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda İşletmelerin ortak hedeflerinin kar oranlarını yüksek tutmak olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla İşletmelerin Kriz ortamından en az mali kayıpla çıkabilmeleri veya bu mali kaybı hiç yaşamamaları için ağırlıklı olarak uzmanlık alanı finansal yönetim olan çalışanlar Kriz Yönetim Ekibinde yer almaktadır.
- Katılımcıların kişisel özellikleri incelendiğinde ise; 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yönetim kadrosunun ağırlıklı olarak 25 - 44 yaş arasında ve lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Genç ve eğitilmiş yönetici kadrosunun, modern yönetim anlayışının bir unsuru olan çevredeki gelişmeleri takip ettiği ve bu

bağlamda risk kavramının farkındalığı ve gerekli tedbirlerin alınması konusunda doğru adımları attıkları görülmektedir.

Otel işletmelerinde kriz durumlarında ayakta kalmayı başarabilmeleri iyi bir risk yönetimi ile mümkündür. Riski en iyi şekilde yönetebilmek için işletmelerde tasarrufa gidilmesi, personel eğitiminin gücümsemeyecek kadar önemli faktör olduğu, kriz yönetim planı hazırlanıp uygulamaya sokulması, ekonomik faktörlerin iyi yönetilmesi, işletme kaynaklarının iyi kullanılabilmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Krizden kurtulabilmenin ya da dış etkenler haricinde krize hiç düşmemenin ana unsurları işletmelerin iyi eğitilmiş ve tecrübeli personele sahip olmalarıdır. İşletmede üst yönetim ekibi işletmeyi kriz ortamından kurtarmak veya kriz ortamına hiç düşmemek için ya çalışanını eğitilmiş personelden seçmekte ya da sektördeki yoğun rekabet ortamında işletmenin krize düşmemesi için çalışanını eğitmektedir. İşletmeler çalışanını hizmet içi eğitim programları düzenleyerek eğitmekte veya çalışanını işletme dışı eğitim programlarına göndererek personel eğitimini sağlamaktadır.

Çalışanın eğitilmesi sonucunda işletmede israf engellenerek de işletme tasarruf sağlamaktadır. Ayrıca sektördeki yoğun rekabet ortamının var olmasında ötürü işletmeler çeşitli kampanyalar düzenleyerek sundukları hizmetleri farklılaştırarak, sunmuş oldukları hizmetleri daha cazip hale getirmeye çalışmaktadırlar.

KAYNAKÇA

- ADAL vd., 2000: 133
- AKDAĞ ve TAŞDEMİR, Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi Selçuk İletişim S: 146
- AKDAĞ, Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünce kabul edilen yüksek lisans tezi; 33)
- AKDAĞ ve TAŞDEMİR, 2010: 151
- AKDİŞ, 2000:141
- AKINCI, 2003:106
- AKINCI, 2005: 546
- AKINCI, Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma Doktora Tezi, Isparta, 2010)
- AKINCI, 2011: 58
- AKTAŞ A., (2002)Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti, 2. Baskı, Antalya
- AKTAŞ, 2002: 30- 31
- AKÇOK, 2010: 54
- AKTAN, 2003
- Altınışik, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ALTMAN, Edward I. (1984), “The Success of Bunisess Failure Prediction Models”, Journal of Banking and Finance, 8: 171-198.
- APAK S. (2001), Türk Bankacılık Sisteminde Risk Kaynakları ve Yönetimi, 5. Türkiye Finans Eğitimi Sempozyumu, Bandırma, 11-12 Kasım 2001,
- ASUNAKUTLU ve SAFRAN, 2004: 51-58
- ATAMAN,1992: 242
- ATAMAN, 2001: 231
- ATAMAN, 2002:243
- ATMACA ve YILMAZ, Konaklama İşletmelerinin Faaliyetlerinde Maliyet Kontrolünün Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma

- AUGUSTİNE, 2000: 11
- AVCI ve YANARDAĞ, 2012: 39-62
- AVCIBAŞI, 2008
- CENGİZ, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2012).
- AYDIN, 2010: 45
- AYDIN, Kriz Yönetimi / Makale,2012
- AYDIN, 2013: 45
- AYMANKUY, Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6 Aralık 2001).
- AZALTUN M. ve KAYA E. (2010), Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara
- BABUŞCU, Şenol (2005), Bankalarda Risk Yönetimi, Akademi Yayıncılık, Ankara
- BABUSCU, 2003
- BARAN, A&G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü
- BARUTÇUGİL S. İ. (1989), Turizm İşletmeciliği, Beta Basım A.Ş, 3. Baskı, İstanbul
- BARUTÇUGİL, 1982: 46
- BALTAS, 2004: 10
- BATLAŞ ve BATLAŞ, 2002: 66
- BASEL KOMİTESİ (2001). Operational Risk, Consultative Document, www.bis.org. (Erişim Tarihi: 12.10.2010).
- BAUER, R.A. (1967), The Concept of Perceived Risk. Risk Taking and Information Handling in Cosumer Behavior, (Editör Cox, D.F). Boston: Hanserd University Pres. Boston: 21-25.
- BAYDAŞ, BAKAN ve ÖZYILMAZ, 2004: 229
- BDDK. (2005), Basel II ekonomik yansımaları ve geçiş süreci, ARD Çalışma Raporları, 2005/3.
- BELİTA, 2011:2
- BERK, N. (1993), Sigortacılıkta Risk Yönetimi , İstanbul: Emek Sigorta Yayınları.
- BESSIS J., (2001), Risk Management in Banking. England: John Wiley&Sons Inc.

- BETGE, P. (1996), Bankbedrieplehrel, Berlin:Springer Verlag.
- BOER, Andrew (1998), “An Assesment of Small Business Failure”, The Management of Small Tourism and Hospitality Firms, (Ed: Rhodri Thomas), London, Cassel Educational.
- BİLGİN, 1998: 51
- BİNGÖL, 2013: 76
- BOYACIOĞLU, Bankacılar dergisi, Sayı 43, 2002
- BOYACIOĞLU, M. (2002), Operasyonel Risk ve Yönetimi. Bankacılar Dergisi, 43: 51-67, www.tkgm.gov.tr (Erişim Tarihi: 8.10.2010).
- BRİGHAM, Eugene ve Houston, J. (2001), Fundamentals of Financial Management, Florida: Harcourt,Inc.
- BRİGHAM ve HOUSTON, 2001: 248
- BUDAK ve BUDAK, 2004:573
- BULUT, 2004: 80
- BURHAN, Göksel (1987), “Kültür”, Milli Kültür, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara, S. 56, s. 101.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2010). Veri Analiz El Kitabı. Ankara: Pegem.
- CALLAHAN, 1998: 32
- CAN, 1992: 239
- CANDAN VE ÖZÜN, 2006
- CEYLAN, Ali (1995), İşletmelerde Finansal Yönetim, İstanbul, Ekin Kitabevi.
- CHORAFAS, 2008
- CHOY, Dexter J.I. (1993), “Turizm Planlaması: Pazar Başarısızlığı Vakası”, (Tourism Management, Aralık 911, s.313-330’dan çeviri), Turizmde Seçme Makaleler, İstanbul, Tugev
- CURTİS, 1974: 133-154
- ÇAKICI A. ve diğerleri (2002), “Otel İşletmeciliği”, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.
- ÇEKEN, 2003: 35
- ÇINAR, Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, www.makaleler.com).
- ÇİL, B. (2008). İstatistik. (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

ÇÖMLEKÇİ VE GÜNGÖR DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ, SAYI 33, AĞUSTOS 2012).

ÇUHADAR, Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternet'in Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Isparta, 2001).

DAĞ, K. (2008), Türk Bankacılığında Basel II Kriterleri Çerçevesinde Risk Yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DALY, 1990

DEMİNG, Computerized system for developing multi-party property equity exchange scenarios

DEMİRELİ, 1. Ulusal Mühendislik Kongresi, 20-21 Mayıs 2014 Eski Foça, İzmir).

DERİCİ, TÜYSÜZ ve SARI, 2007: 153

DİNÇER, 1992: 314

DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaj Basımevi, 1992: 314 ve H.Fikri Bilgin, Turizmde Risk ve Kriz. I.Turizm Şurası, Ankara, 1998: 51.

DİNÇER, 2001: 328

EGE, Zehra (1992), "Türk Turizm Sektöründe Dışsal ve Dışsal Eksi Ekonomiler", Turizm Yıllığı 1992, Rekmay, Ankara: 98-112.

ELBEYİ PELİTA, Business and Economics Research Journal Volume 2. Number 2. 2011 pp. 117-137ISSN: 1309-2448, www.berjournal. Com

EMİR, O. ve diğerleri (2010), Üniversite mezunu çalışanların bakış açısıyla otel işletmelerinin sorunları: Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(4), 9-30.

EMİR, PELİT ve GÜNAY, 2010: 25

EMREALP, 1993: 29

ENGLISH, Wilke (1996), "Restaurant Attrition: A Longitudinal Analysis of Restaurant Failures", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8/2: 17-20.

- ERARSLAN İ.H. ve BULU M. (2007), “Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü, Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar”, Kazancı Matbaacılık San. A.Ş., 1. Baskı, İstanbul
- ERBAŞ, 2008: 467
- ERDEM, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, Sosyal Bilimler Dergisi 53, 2010
- ERDOĞAN, Niyazi (1995), Uluslararası İşletmelerde Mali Risk ve Yönetimi & Çağdaş Finansman Teknikleri, Ankara, Kent Matbaacılık.
- EREN, 2002:142
- ESİN, 2002: 67
- FIDELITY, (2010), Operasyonel Risk Yönetimi. http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3112&baslik=operasyonel_risk_yonetimi&i=risk_yonetimi (Erişim Tarihi: 08.09.2010).
- FINUCANE, M. L. ve diğerleri (2000), “The Affect Heuristic in Judgments of Risks and Benefits”, Journal of Behavioral Decision Making, 13, 1-17.
- FINUCANE, SLAVIĆ ve JOHNSON, 2000: 5
- FİLİZ, 2007: 15
- FİKİRKOCA, M. (2003), Bütünsel Risk Yönetimi, Ankara: Kalder Yayınları.
- GEDİK, Naci (1998), “Türk Turizm Arzının 1998 Gelişimi, Özellikleri, Sorunları ve Geleceği”, 3. Bilkent Turizm Forumu, (4-5 Aralık 1998), Ankara, Meteksan
- GEE, 1994: 96
- GENÇ, 2004:338
- GERÇİK, 2002: 33
- GİRİŞİMCİ GÜÇ, 2008
- GLAESER, 2005: 5
- GÖÇEN, YİRİK, YILMAZ; Crises In Turkey and The Effects of Crises in The Tourism Sector, Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences Y.2011, Vol.16, No.2, pp.493-509
- GÖKDENİZ ve DİNÇ, Önbüro Operasyonları ve Yönetimi, 2009, S: 8
- GÖKDENİZ, 1996: 27.
- GÖKSEL, 1985: 50.
- GREEN 1996: 143

- GUNDEL, 2005: 110
- HAŞİT, 2000: 64
- HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI www.hazine.gov.tr
- HEİD, 2007
- HERNDERSON, 2003: 279
- HİSARCIKLIOĞLU; TOBB Yayın No: 2013/189, İktisadi Raporlama ve İstatistik Müdürlüğü).
- HUGENTOBLE, A. (1995), Indikatoren Für Die Externe Bonitätsbeurteilung von Schweizer Banken, Munchen: St.Gallen.
- ICM: 2008
- İÇÖZ, 1991: 15
- İÇÖZ ve KOZAK: 1998
- İŞERİ, Müge (1998): “Şirket İflasları ve Çok Yönlü Ayrım Analiz Tekniği İle İflasın Tahmini”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, 12-14 Kasım, Emel Ofset, Antalya: 520-529.
- KADIBEŞEGİL, 2002: 62
- KAHVECİ, 2007
- Kalkınma Bakanlığı, 2014-2018: 10).
- KAPLAN, F.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi 2005 15, S:1
- KARABIYIK, Lale ve Anbar, Adem (2010), Sermaye Piyasası ve Yatırım Analizi, Ekin Yayınevi, Bursa.
- KARABIYIK ve ANBAR, 2010: 259
- KARABULUT, 2002:166
- KARACA, 2003:7)
- KARASAR, Araştırma Modeli, 1984: 92
- KARASAR, Veri Toplama Araçları, 1999: 136
- KAYACAN, M. ve Gürbüz, O. (2001), Finansal Pazarlarda ve Özellikle Türev Ürün Piyasalarında Risk ve Krize Yeni Bir Yaklaşım: Sistemik Risk ve Sistemik Kriz, Active Finans Dergisi, 16, 5-9.
- KAYINOVA, Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi www.Turizm gazetes i.com).
- KECK, W. ve Jovic, D. (1999), Das Management Von Operationellen Risiken Bei Banken, Der Schweizer Treuhaender, 10(99), 12-21.

- KEYDER, Serhan (1998), “1998 Türkiye Turizmi”, 3. Bilkent Turizm Forumu, 4-5 Aralık 1988, Ankara, Meteksan.
- KOBİ POSTASI (2010), “Basel III Kuralları Neyi İçeriyor?” <http://www.kobipostasi.net/2010/10/05/basel-iii-kurallari-neyi-iceriyor/> (Erişim tarihi: 14 Aralık 2010).
- KONURALP, G. (1997), Risk Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz, 7, 11-21.
- KOROĞLU, Sosyal Bilimler Dergisi 71
- KOSTAK, F. (2007), Oteller ve Kalite Yönetimi, www.kobitek.com/article.php? (Erişim Tarihi: 28.09.2010)
- KOVOOR-MİSRA vd., 2001
- KOZAK, N. (2006). Turizm Pazarlaması, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, ÇAKICI ve Diğerleri, 2008: 15,16.
- KÖROĞLU AHMET, TURİZMDE KRİZ YÖNETİMİ OTEL İŞLETMELERİNDE VE SEYAHAT ACENTALARINDA BİR UYGULAMA, 2004):
- KÖROĞLU, AHMET (2004), TURİZM İŞLETMELERİNİN MUHTEMEL KRİZLERE YÖNELİK HAZIRLIK ÇALIŞMALARI VE SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA, BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ, CİLT: 7, SAYI: 12, 69-87
- KÖROĞLU; BİÇİCİ; SEZER, İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ 3/1, 2011: 33-48)
- KÖROĞLU, SEZER, BİÇİCİ, 2011: 33-4836
- KÖROĞLU, 2004: 71
- KÖSE, A. (2003), Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Döviz Riski Uygulamaları, Yönetim, 13(46), 13-22.
- KÖYLÜOĞLU, U. (2001), Risk yönetimi! Zaman Geçirmeden Neden! Nasıl!
- KUTAY, Nilgün ve diğerleri (1999): Finansal Yönetim, İzmir, Vizyon Yayınları.
- KWANSA ve PARSA; 1990

- LAITINEN, Erkki K. ve LAITINEN, Teija (1998), "Misclassification in Bankruptcy Prediction in Finland: Human Information Processing Approach, Accounting", *Auditing & Accountability Journal*, 11/2: 216-244.
- LEBLEBİCİ, 2006
- LENSBERG, Terje ve diğerleri (2006), "Bankruptcy Theory Development and Classification via Genetic Programming", *European Journal of Operational Research*, 169: 677-697.
- MAVIŞ, 1985: 20.
- MCCONNELL ve DRENNAN, 2006: 59-60
- MEB, 2006: 3.
- MEB, 2006: 10.
- MEB, 2006: 11.
- MESCİ ve BOZKURT, Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi
- MET, Önder (1998), "Otel Sektöründe Uzun Süreli Krediler", *Turizmde Seçme Makaleler*: 29, Tugev, Azim Basımevi, İstanbul.
- MONCARZ, Elisa S. ve diğerleri (1993), "Operational Analysis: A Case Study of Two Hotels in Financial Distress", *International Journal of Hospitality Management*, 12/2: 175-196.
- MORTON, 2003
- MURAT, 2005: 35
- MURAT ve MISIRLI (2005)
- NAKİP, M. (2005). *Pazarlama araştırmalarına giriş (SPSS Destekli)*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- NEWSON ve CARRELL 1998: 312
- NILSSON Marie ve diğerleri (2002), *Valuing Hotels as Business*
- NUCCI, A. (1999), "The Demography of Business Closings", *Small Business Economics*, 12/1: 25-39.
- OECD, 2009: 4144
- OFLUOĞLU, G. ve Mısırlı, K. (2001), *İşletme ve kriz yönetimi*. *Kamu-İş Dergisi*, 6(2), 3-30.
- OKKA, Osman (2009), *Analitik Finansal Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara.

- OKUMUŞ, (2011) İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri, S:205
- OLALI H. ve KORZAY M. (1989), Otel İşletmeciliği, Yön Ajans, İşletme Fakültesi Yayın No: 214, İstanbul
- OLALI, Hasan. ve TİMUR, Alp (1988), Turizm Ekonomisi, İzmir, Ofis Ticaret Matbaacılık.
- OLALI ve TİMUR: 1988
- Otel Büyük Sümela Arşivi , TRABZON/MAÇKA
- Oxford Dictionary of English 2e, Oxford University Press, 2003, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Motel>
- ÖKTEM, Araştırma Modeli, 2005:3
- ÖRNEK ve AYDIN, 2008: 106
- ÖZÇELİK, O. (2006), Bankacılıkta Risk Analizi, Yönetimi Ve Riskten Korunma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR, Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2006: 110
- ÖZDEMİR, 2004: 26
- ÖZDEVECİOĞLU, Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, 2002)
- ÖZDOĞAN, 2012: 53
- ÖZHAN, Güray (1999), “Turizm Konaklama Tesislerinin Gelişimi ve Finansmanı”, 4. Bilkent Turizm Forumu, Bilkent Üniversitesi, 12 Kasım 1999.
- PELİT, 2010: 15
- PELİT, 2011: 117
- PELİTA, 2011: 34
- PELTEKOĞLU, 1998: 240
- PETEN, 2003:5
- PHILLIPS, P.A. ve MOUTINHO, L. (1998), Strategic Planning Systems in Hospitality Industry and Tourism, London, CABI Publishing.

- PİRA VE SOHODOL, 2004: 26
- PRATTEN, J.D. (2004), "Examining the Possible Causes of Business Failure in British Public Houses", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16/4: 246–252.
- RAYMOND, 1999
- REGESTER, 1989: 63
- RESMİ GAZETE; 2005: M 18, M 19, M21
- RİCHARDSON, 1994: 60
- RİTCHİEA, 2004
- RIZAOĞLU ve HANÇER, 2005: 115
- ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, 2001: 430
- RUSHMORE, Stehpane Goldhoff, George (2001), *Hotel Value Trends*, Cornell H.R.A Quarterly, Vol:38(6), 18–29.
- SABUNCUOĞLU, 1991: 76
- SARGIN, Hakan (2003), "Taban Fiyat Turizmcileri Böldü" *Akşam Gazetesi* (16 Kasım).
- SARGIN, 2003: 110
- SAYIŞTAY DERGİSİ, 65:149-157, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der65m12.pdf>. (Erişim Tarihi:11.10.2010).
- SAYLI ve KIZILDAĞ, 2011; 234
- SAYILGAN, 1995
- SCHRAMM, Jennifer (2011), *You The Risk Manager*, HM Magazine.
- SEÇİLMİŞ ve SARI, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2010, C.15, S.1 s.501-520.)
- SEÇİLMİŞ, Cihan ve SARI Yaşar (2010), *Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S.1, 501-520
- SEEGER-SELLNOW-ULMER 2001:160
- SERİN, *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi Açısından Terörizmin Turizme Etkisinin Analizi*, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008

- SEYİDOĞLU, Halil (1991), Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama, İstanbul, Gizem Yayınları.
- SEYİDOĞLU, Halil (2000). Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı. (Geliştirilmiş 8. Baskı). İstanbul: Gizem Yayınları.
- SEYMEN, O. ve diğerleri (2004), Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz yönetimi. Verimlilik Dergisi, 2, 14-21.
- SEYMEN, BOLAT ve ÇEKEN, 2004:116
- SHARPLEY, 2002: 167
- SHULVER, M. (2005), Operational Loss and New Service Design, International Journal of Service Industry Management. 16(5), 455 – 479.
- SOBA, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (2008) 1/2, 103-124
- SOSYAL, 1994: 8
- SOYSAL, 2011: 34
- ŞAHBAZ ve TUNA, 1998: 154
- ŞAHİN, Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama, Balıkesir, 2005
- ŞEN, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi, Karaman, 2011
- ŞENDOĞDU, 2010
- ŞENER B. (2010), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2010
- ŞENER, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, 2007: 11)
- ŞİMŞEK, 2002: 333
- T.C.KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI, INCOMING Turizm Raporu / Eylül 2014 TCMB Döviz verileri)
- TDK. (1997), Türk Dil Kurumu sözlüğü, İstanbul: Milliyet Yayınları.
- TEKİN, 2002:666
- TEVFİK, A.T. (1997), Risk Analizine Giriş. İstanbul: Alfa Kitabevi.
- TINAZ, 2000
- TİMUR, Alp (1992), “Türkiye’de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları”, Turizm Eğitimi: Konferans - Workshop, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992, Ankara: 47-54.

- TİMUR, Alp (1993), “Turistik Arz ve Talep Analizleri”, (Yayımlanmamış Doktora Ders Notları), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TİTİZ ve ÇARIKÇI, Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1
- TOKER, Türkiye’de Turizm Sektörü Teşviklerinin Değerlendirilmesi, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2007 Cilt:14 Sayı:2
- TOPALOĞLU ve TUNÇ, 1997: 88
- TUNAY, Batu (2005), Finansal Sistem, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- TUNÇSİPER, 1992:193
- TURİZM GAZETESİ (2005), “Turob Rapor Hazırlıyor”, www.turizmgazetesi.com
- TURSAB Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği www.tursab.gov.tr
- TURSAB verileri 09/05/2011)
- TUTAR, 2000: 97
- TUTAR 2003: 148-149
- TUTAR, 2007: 14
- TÜİK ve TC Merkez Bankası
- TÜRKER, 1998: 161
- TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ, 2004
- TÜRKİYE CUMHURİYETİ KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI
- TÜRKİYE CUMHURİYETİ MERKEZ BANKASI www.tcmb.gov.tr
- TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU www.tuik.gov.tr
- TÜRKİYE OTELCİLER FEDERASYONU (TÜROFED), Kurumsal Yayın 2010 Şubat, Sayı 41. Dergi www.turofeddergi.com
- TÜRKSOY, Adnan (1998), Otel Yönetim Muhasebesi, Ankara, Turhan Kitabevi.
- TÜRKSOY, Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review 7(1) 2007: 99–115))
- TÜROFED, 2010: 41
- TÜZ, 2001:60
- TÜZ, 2001:243
- TÜZ, 2011: 3

- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- ULMER VD., 2007:6
- ULMER VD., 2002: 361
- USTA, Öcal (1988), Turizm: Turizm Olayına ve Türk Turizm Politikalarına Yapısal Yaklaşım, İstanbul, Sümül Basımevi.
- UYGUN,1999,"Küresel Krize Karşın Talep Düşmedi", Ekonomik Forum, Yıl:6, Sayı:2, s. 38.
- UZUN, 2001: 38
- WILLETT, A.M. (1971), The economic theory of risk and insurance. Newyork: Huebner Foundation Studies.
- WHITNEY 1995
- WILSON 1995: 292
- YAMANE, T. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. (Birinci Baskı). Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YANARDAĞ ve AVCI, 2012: 39-62
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YEŞİL, AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2010 Bahar).
- YEŞİL, 2010: 54
- YILDIZ, TEZSİZ Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta, 2011:5
- YILMAZ, 2004:127
- YILMAZ, 2007: 35
- YURDUGÜL, H. (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği İçin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulan bildiri (28-30 Eylül, ss.1-6), Denizli
- YÜKÇÜ, Süleyman ve diğerleri (1999), Finansal Yönetim, İzmir, Vizyon Yayınları.

EKLER

(Anket Formu)

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmada, otel işletmelerin krizlere karşı hazırlık durumlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla işletme yöneticilerin bu durumlara ilişkin algılamaları belirlenmek istenmektedir. Sizden, hiçbir şekilde işletmenize ait ya da özel bilgi vermeniz istenmemektedir. Yalnızca konuya ilişkin görüşleriniz sorulmaktadır. Yapacağımız katkı yalnızca akademik araştırmalar için kullanılacaktır. Başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. İlginiz ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Öğr. Gör.

Murat KOÇHAN

Birinci Bölüm

Aşağıda siz katılımcıların otel işletmelerinde kriz konusuna ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (ifadelerin karşısına X işareti koyarak) belirtiniz.

<i>İFADELER</i>		Tam Katılım	Çok Katılım	Orta Derecede Katılım	Az Katılım	Hiç Katılmam
1	İşletmenin kriz dönemlerinde örgütsel büyüklüğünün ve personel sayısı yeniden gözden geçirilmesi	5	4	3	2	1
2	İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi	5	4	3	2	1
3	Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	5	4	3	2	1
4	Müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması	5	4	3	2	1
5	Satışları cazip hale getirmek için kampanyalar düzenlenmesi	5	4	3	2	1
6	Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	5	4	3	2	1
7	Turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi	5	4	3	2	1
8	İşletmede yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması	5	4	3	2	1
9	Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi	5	4	3	2	1
10	Oluşturulan senaryolara yönelik alternatif pazarların oluşturulması	5	4	3	2	1
11	Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları	5	4	3	2	1
12	Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması	5	4	3	2	1
13	Stratejik ortaklıklar oluşturma	5	4	3	2	1
14	İşletmenizin kriz yönetimiyle ilgili personele eğitim vermesi	Evet			Hayır	
15	İşletmenizin kriz durumu ile karşılaşma durumu	Evet			Hayır	
16	İşletmenizin kriz yönetim planı hazırlaması	Evet			Hayır	
17	İşletmenizin kriz yönetim planının uygulanması	Evet			Hayır	
18	İşletmenizin kriz yönetim ekibinin belirlenmesi	Evet			Hayır	

19 İşletmenizde Kriz Yönetim Planını Kimler Hazırlamaktadır?

() İşletme Üst Yönetimi () Danışmanlık Şirketleri () Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri

() İşletme içi ve işletme dışı uzmanların () Oluşturduğu kriz yönetim ekibi

20 İşletmenizde Kriz Dönemi Yaşamalarına Etkili Olan Faktörler Hangileridir?

() Ekonomik Faktörler () Teknolojik Faktörler () Yasal ve Politik Faktörler () Sosyo-Kültürel Faktörler

() Doğal Felaketler () Rakip işletmeler ve Artan Rekabet () İşletme içi Nedenler

() Diğer Faktörler

21 İşletmenizde Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri

Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	Evet	Hayır
Daha önce hazırlıksız yakalanan kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	Evet	Hayır
Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmek	Evet	Hayır
Muhtemel bir kriz karşısında hedef pazarlardaki medya baskısını azaltabilmek	Evet	Hayır

22 İşletmenizde Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanları Hangileridir?

() Finansal Yönetim () Pazarlama/Reklam () Halkla ilişkiler () İnsan Kaynakları () Operasyon Sorumlusu

() Diğer Lütfen belirtiniz

İkinci Bölüm

Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.

1- Cinsiyetiniz.

() Bayan	() Bay
-----------	---------

2- Yaşınız aşağıda belirtilen yaş gruplarının hangisinde yer alır?

<input type="checkbox"/> 18–24	<input type="checkbox"/> 25–34	<input type="checkbox"/> 35–44	<input type="checkbox"/> 45–54	<input type="checkbox"/> 55–64	<input type="checkbox"/> 65 ve üzeri
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

3- Öğrenim durumunuz.

<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Orta Okul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans (Üniversite)
<input type="checkbox"/> Lisans(Üniversite)	<input type="checkbox"/> Lisansüstü		

4- İşletmenizde çalıştığınız pozisyonunuz?

<input type="checkbox"/> Üst Kademe	<input type="checkbox"/> Orta Kademe	<input type="checkbox"/> Alt Kademe
-------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

5- İşletmenizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl arası	<input type="checkbox"/> 4-7 yıl arası	<input type="checkbox"/> 8-11 yıl arası	<input type="checkbox"/> 12 yıl ve üzeri
--------------------------------------	--	--	---	--

6- İşletmenizde çalıştığınız departmanınız?

<input type="checkbox"/> Ön Büro	<input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek	<input type="checkbox"/> Muhasebe	<input type="checkbox"/> Teknik Servis
<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Satış ve Pazarlama	<input type="checkbox"/> DiğerLütfen belirtiniz	

7- İşletmenizden aldığınız ücretiniz?

<input type="checkbox"/> 575 ve altı	<input type="checkbox"/> 576-1000	<input type="checkbox"/> 1001-1500	<input type="checkbox"/> 1501-2000	<input type="checkbox"/> 2001-2500	<input type="checkbox"/> 2501 ve üzeri
--------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	--

ÖZGEÇMİŞ

1 Nisan 1981 yılında Trabzon'un Maça ilçesinde doğdu. Eğitimine 1987 yılında Maça Cumhuriyet ilkokulunda başladı ve 1992 yılında Maça Cumhuriyet İlkokulundan mezun oldu. 1992 yılında Maça Lisesi Ortaokuluna başladı ve 1995 yılında teşekkür belgesi alarak iyi derece ile Maça Lisesi Ortaokulundan mezun oldu. Lise eğitimine aynı okulda devam etti. 1995 yılında başladığı lise eğitimini 1998 yılında Maça Lisesinden mezun olarak tamamladı. Eğitimine 4 yıl ara verdikten sonra 2002 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümünde lisans eğitimine başladı. Lisans eğitimine devam ederken Akçakoca Araboğlu Otelde çalışma hayatına da ilk adımını attı. 4 yıl lisans eğitimi süresince kış aylarında lisans eğitimini tamamlamak için derslerine devam ederken yaz aylarında iş hayatına devam etti. Tarih sırası ile verildiğinde 01.06.2004 yılında bugün ki adıyla Bodrum Hilton olan Bodrum Princess Otelde çalışma hayatına devam etti. 02.06.2005 yılında Kemer/Tekirova Amara Dolce Vita Otelde çalıştı. Lisans eğitimine devam etmek için 25.09.2005 te Amara Dolce Vita Otelden ayrıldıktan sonra kısa süreli olarak Kemer/Tekirova Queens Park Otelde çalışma hayatına 2 ay devam etti. 2006 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulundan mezun oldu. 06.07.2006 yılında Antalya Lara Beach Otelde çalışma hayatına devam etti. 22.09.2008 tarihinden 01.12.2009'a kadar ders ücretli öğretim görevlisi ünvanı ile K.T.Ü Maça Meslek Yüksek Okulunda Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümünde çalışma hayatına devam etti. Eylül 2010 yılında Düzce Üniversitesi Akçakoca Yüksekokulunda Yüksek Lisans (Lisansüstü) eğitimine başladı. 02.12.2009 tarihinde M.M.Y.O da öğretim görevlisi ünvanı ile başlamış olduğu meslek hayatına halen M.M.Y.O 'nda devam etmektedir.