

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI

144687

**TURİZMDE KRİZ YÖNETİMİ**  
**(OTEL İŞLETMELERİNDE VE SEYAHAT ACENTALARINDA BİR UYGULAMA)**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Ahmet KÖROĞLU

Danışman  
Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

Balıkesir 2004

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ...*Turizm İletmeçiliği ve Otelcilik*

Ana Bilim Dalında hazırlanan ~~Yüksek Lisans~~/Doktora tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday ...*Ahmet KÖROĞLU*....., *07/07*/2004 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin ...*başarılı*..... olduğuna oy ...*birliği*... ile karar verilmiştir.



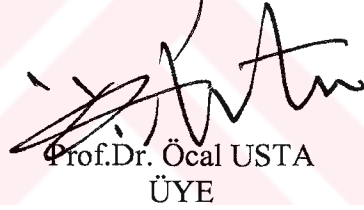
Prof.Dr. Necdet HACIOĞLU  
Danışman



Prof.Dr. Adem ÇABUK  
ÜYE



Prof.Dr. Bedriye TUNÇSİPER  
ÜYE



Prof.Dr. Öcal USTA  
ÜYE



Doç.Dr. Cevdet AVCIKURT  
ÜYE

## ÖZET

Son yıllarda yaşanan krizler, turizm sektörünü de yakından etkilemiş ve turizm işletmelerine büyük zararlar vermiştir. Belirli aralıklarla tekrarlanan krizler nedeniyle, krizlerin sanıldıkları kadar basit, göz ardı edilecek bir oluşum olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır. Otel ve seyahat işletmeleri yöneticileri krizlerin kendilerini etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine, krizlere karşı hazırlıklı olmak diğer bir deyişle kriz yönetim çalışmalarına ağırlık vermek zorundadırlar.

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

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

Üçüncü bölümde ise, Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine ve A grubu seyahat acentalarına yönelik anket uygulaması yer almaktadır. Bu uygulama çalışması ile turizm işletmelerinin kriz durumlarında uyguladıkları kriz yönetim stratejileri ve kriz yönetimi konusundaki düşünceleri araştırılmıştır. Aynı zamanda bu bölümde uygulama çalışmasının sonuçları ve yapılan öneriler verilmiştir.

## ABSTRACT

Crisis which have been experienced in recent years, influenced the tourism industry as well and tourism establishments have faced in the quantity of losses. The fact that crisis occurs randomly, it has been apprehended that crisis are not simple formations that cannot be neglected. Hotel and travel establishments managers must give importance preparedness activities in other words crisis management activities for crisis instead of thinking whether crisis influence the management or not.

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

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

In the second chapter, the management structures of hotel establishments and travel agencies and also strategies which have been taken place pre-crisis and crisis period have been examined.

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



## ÖNSÖZ

1980'li yıllarla birlikte gelişmeye başlayan Türk turizmi, 1990'lı yıllarda oluşan global, bölgesel ve yerel krizlerden etkilenmiştir. Bir çok nedene bağlı olarak ortaya çıkan krizler, turizm işletmelerini olumsuz etkilemektedirler. Kriz durumunda işletmeyi yönetmek zorlaşmakta ve krizlere karşı özel önlemlerin alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde doğru ve uygulanabilir çözümler, krizlerin etkilerini azaltmada önemli rol oynarken, yapılacak hatalar işletmenin faaliyetinin sona ermesine gidecek kadar geri dönüşü olmayan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedirler. Krize karşı dirençli olmak için kriz ortaya çıkmadan önce başlayan kriz yönetimi stratejileri uygulanmalı ve işletmenin yapısına göre önlem alınmalıdır.

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

Bu çalışmada beni yönlendiren, bilgi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU'na; tez aşamasında bana farklı düşünme yeteneği ve bakış açısı kazandıran Prof. Dr. Adem ÇABUK'a; görüşlerinden yararlandığım ve akademik çalışmalarımıdaki manevi desteği için Doç. Dr. Cevdet AVCIKURT'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

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

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xiv
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARININ ANALİZİ VE TURİZMDE KRİZ KAYNAKLARI

1.1 Genel Olarak Kriz Kavramı	3
1.2 Turizmde Kriz	5
1.3 Turizmdeki Krizlerin Özellikleri	11
1.4 Turizmde Krize Neden Olan Faktörler	12
1.4.1 Dış Çevre Faktörleri	12
1.4.1.1 Ekonomik Faktörler	13
1.4.1.2 Politik ve Yasal Düzenlemeler	15
1.4.1.3 Doğal Felaketler	18
1.4.1.4 Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler	19
1.4.1.5 Sosyo-Kültürel Faktörler	20
1.4.1.6 Fiziksel Çevre Faktörleri	21
1.4.1.7 Rekabet	22
1.4.2 İşletme İçi Faktörler	23
1.4.2.1 Yönetim Yetersizliği ve Örgütsel Sorunlar	23
1.4.2.2 İşletmenin Yaşam Dönemleri	24
1.5 Krizin Aşamaları	25
1.5.1 Potansiyel Kriz	26

1.5.2 Gizli Kriz	27
1.5.3 Kontrol Edilebilir Kriz	27
1.5.4 Kontrol Edilemeyen Kriz	28
1.6 Turizmde Krizlerin Olumsuz ve Olumlu Sonuçları	32
1.6.1 Olumsuz Sonuçlar	32
1.6.2 Olumlu Sonuçlar	33
1.7 Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri	33
1.7.1 Kriz Yönetimi Kavramı	33
1.7.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri	35
1.7.2.1 Karmaşık Bir Süreç Olması	36
1.7.2.2 Krizlere Karşı Hazırlıklı Olmanın Sağlanması	36
1.7.2.3 Stratejik Yönetim İlkeleriyle Benzer Olması	37
1.7.2.4 Yönetimin Özel Bir Türü Olması	37
1.7.2.5 Örgütsel Yaşamla İlgili Olması	38
1.7.2.6 Krizin En Az Kayıp Ve Zararla Atlatılmasını Sağlaması	38
1.7.2.7 Örgüte Ek Maliyetler Yüklemesi	38
1.8 Kriz Yönetimi Süreci	39
1.8.1 Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi	40
1.8.2 Hazırlık ve Korunma	41
1.8.3 Krizin Kontrol Altına Alınması	42
1.8.4 Denge Durumuna Dönüş	42
1.8.5 Öğrenme ve Değerlendirme	43
1.9 Kriz Yönetimi Yaklaşımları	47
1.9.1 Krizi Çözme	47
1.9.2 Krizden Kaçma	48

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**OTEL İŞLETMELERİ VE SEYAHAT ACENTALARININ YAPISAL**  
**DURUMU VE KRİZLERE KARŞI UYGULAYACAKLARI**  
**STRATEJİLER**

2.1 Otel İşletmesi ve Seyahat Acentası Kavramı	49
2.1.1 Otel İşletmesi	49
2.1.2 Otel İşletmeciliğinin Ortak Özellikleri	50
2.1.3 Seyahat Acentası	52
2.1.4 Seyahat Acentasının Özellikleri	52
2.2 Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Yönetim	54
2.2.1 Yönetimin Özellikleri	54
2.2.2 Yönetim Fonksiyonları	55
2.2.2.1 Planlama	55
2.2.2.2 Örgütlenme	56
2.2.2.3 Yönelme	57
2.2.2.4 Koordinasyon	57
2.2.2.5 Denetim	58
2.3 Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	58
2.4 Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı	60
2.5 Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarının Kriz Öncesi Çalışmaları	61
2.5.1 Erken Uyarı Sistemi	62
2.5.2 İç ve Dış Çevre Analizi	64
2.5.3 Esnek ve Yaratıcı Örgüt Yapısı	65
2.5.4 Kriz Yönetim Planı	69
2.5.4.1 Kriz Planlama Sürecinin Analizi	69
2.5.4.2 Kriz Yönetim Planlarının Yapısı ve İçeriği	70
2.5.5 Kriz Yönetim Ekibi	71
2.5.6 Kriz Senaryoları	72
2.5.7 Kriz İletişim Planı	75
2.5.8 Stratejik Yönetimden Yararlanma	77

2.5.9 Personelin Eğitimi	78
2.6 Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi Stratejileri	80
2.6.1 Finansal Stratejiler	80
2.6.1.1 Kısa Vadeli Fon Kaynaklarından Kaçınma ve Borçların Vadesini Uzatma	81
2.6.1.2 Holdinge Bağlı Olan Kuruluşların Finansal Destek Alması	81
2.6.1.3 Etkili Bir Bütçe ve Bütçe Kontrol Sistemi	82
2.6.1.4 Bağımsız Denetim ve/veya İç Denetim Sistemi	82
2.6.1.5 Yatırım Projelerini Erteleme	83
2.6.1.5.1 Yeni Yatırım Projeleri	84
2.6.1.5.2 Tamamlama-Genişletme (Tevsi) Yatırım Projeleri	84
2.6.1.5.3 Yenileme Yatırım Projeleri	84
2.6.1.5.4 Modernleştirme-Modernizasyon Yatırım Projeleri	85
2.6.1.6 Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri	85
2.6.1.6.1 Tecrid Etme	86
2.6.1.6.2 Mahkum Olma	86
2.6.1.6.3 İşletmeyi Satma	86
2.6.1.6.4 Tasfiye Etme	87
2.6.1.7 Stratejik İşbirlikleri	87
2.6.1.7.1 Birleşme Eğilimleri	88
2.6.1.7.1.1 Yatay Bütünleşme	89
2.6.1.7.1.2 Dikey Bütünleşme	89
2.6.2 Pazarlama Stratejileri	90
2.6.2.1 Tur Operatörleri ile Uzun Dönemli Anlaşmalar Yapılması	92
2.6.2.2 Yeni Pazar Segmenti	93
2.6.2.3 Halkla İlişkiler, Reklam, Tanıtma ve İmaj	94
2.6.2.4 Satış Geliştirme -Promosyon Faaliyetleri	97
2.6.2.5 Yurtiçi Seyahat	98
2.6.3 Üretim Stratejileri	99
2.6.3.1 Stoklarının Minimizasyonu	99
2.6.3.2 Tam Zamanında Üretim	100

2.6.3.3 Giderlerin Kontrolü	101
2.6.3.4 Yeni Üretim Şekilleri	102
2.6.4 Yönetim ve Organizasyon Stratejileri	104
2.6.4.1 Örgütsel Küçülme ve Kademe Azaltma	105
2.6.4.2 Yeniden Yapılanma	106
2.6.5 İnsan Kaynakları Stratejileri	107
2.6.5.1 Çalışan Sayısını Azaltma	107
2.6.5.2 Çalışanları Örgütle Bütünleştirme	108
2.7 Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarının Kriz Sonrası Çalışmaları	109
2.7.1 Durum Analizi	109
2.7.2 Kriz Öncesi Şartları Sağlama	110

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN VE A GRUBU SEYAHAT ACENTALARININ KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1 Giriş	111
3.2 Araştırmanın Amacı	112
3.3 Araştırmanın Kapsamı	113
3.4 Araştırmanın Metodolojisi	114
3.5 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	115
3.5.1 Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular	115
3.5.2 Seyahat Acentalarına İlişkin Bulgular	130
3.6 Sonuç ve Öneriler	144
EKLER	149
KAYNAKÇA	163

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Turizm talebini etkileyen kısa, orta, ve uzun dönem faktörler	7
Tablo 1.2 Seyahat İşletmelerinde Karşılaşılan Krizler	8
Tablo 1.3 Turizmi Etkileyen Politik ve Yasal Risk Olayları	16
Tablo 1.4 Seyahat Edenleri Etkileyen Engellemeler	18
Tablo 1.5 Kriz Döneminin Özellikleri	29
Tablo 2.1 Avrupa'nın En Büyük Tur Operatörleri (2001)	92
Tablo 2.2 Türkiye'nin 4 Önemli Pazarının Turist Sayısı İçindeki Payları (%)	93
Tablo 3.1 Türkiye'de Faaliyet Gösteren Konaklama Tesisleri (2002)	113
Tablo 3.2 Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Gruplara Göre Dağılımı	113
Tablo 3.3 Otel İşletmelerinin Sınıflara Göre Dağılımı	115
Tablo 3.4 Otel İşletmelerinin Oda Sayılarının Dağılımı	116
Tablo 3.5 Otel İşletmelerinin Sahiplik Durumunun Dağılımı	117
Tablo 3.6 Otel İşletmelerinin İşletme Şeklinin Dağılımı	117
Tablo 3.7 Otellerin Faaliyette Bulunduğu Dönemin Dağılımı	118
Tablo 3.8 Otel İşletmelerinin Kriz Durumu İle Karşılaşmasının Dağılımı	119
Tablo 3.9 Otel İşletmelerinin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı	119
Tablo 3.10 Otel İşletmelerinin Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumlu Sonuçlar	120
Tablo 3.11 Otel İşletmelerinin Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumsuz Sonuçlar	121
Tablo 3.12 Otel İşletmelerinin Kriz Dönemleri İçerisinde İzlediği Stratejilerin Dağılımı	122
Tablo 3.13 Otel İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri	123
Tablo 3.14 Otel İşletmelerinin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmaların Dağılımı	124
Tablo 3.15 Otel İşletmelerinin Kriz Yönetimiyle İlgili Personeline Eğitim Vermesi	124
Tablo 3.16 Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Dağılımı	125

Tablo 3.17 Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Planını Kimlerin Hazırladığının Dağılımı	125
Tablo 3.18 Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Sürelerinin Dağılımı	126
Tablo 3.19 Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri	127
Tablo 3.20 Otel İşletmelerinin Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Uygulanma Dağılımı	127
Tablo 3.21 Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planını Hangi Tür Krizlerde Uyguladığının Dağılımı	128
Tablo 3.22 Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibi Olmasının Dağılımı	128
Tablo 3.23 Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibinde Görev Alanların Sayıları	129
Tablo 3.24 Otel İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı	129
Tablo 3.25 Seyahat İşletmelerinin Faaliyet Alanlarının Yoğunluğu Bakımından Frekans Dağılımı (f) ve Ortalama Payları	131
Tablo 3.26 Seyahat Acentalarının Kriz Durumu İle Karşılaşmasının Dağılımı	130
Tablo 3.27 Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi Yaşamalarına Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı	132
Tablo 3.28 Seyahat Acentalarının Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumlu Sonuçlar	133
Tablo 3.29 Seyahat Acentalarının Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumsuz Sonuçlar	134
Tablo 3.30 Seyahat Acentalarının Kriz Dönemleri İçerisinde İzlediği Stratejilerin Dağılımı	135
Tablo 3.31 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri	136
Tablo 3.32 Seyahat Acentalarının Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmaların Dağılımı	137
Tablo 3.33 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetimiyle İlgili Personeline Bilgi Vermesi	137
Tablo 3.34 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlaması	138



Tablo 3.35 Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Planını Kimlerin Hazırladığının Dağılımı	139
Tablo 3.36 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlama Sürelerinin Dağılımı	139
Tablo 3.37 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri	140
Tablo 3.38 Seyahat Acentalarının Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Uygulanma Dağılımı	141
Tablo 3.39 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planını Hangi Tür Krizlerde Uyguladığının Dağılımı	141
Tablo 3.40 Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Ekibi Olmasının Dağılımı	142
Tablo 3.41 Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Ekibinde Görev Alanların Sayıları	142
Tablo 3.42. Seyahat Acentaları Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı	143

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 1985-2002 Yılları Arası Türkiye'nin Turizm Gelirleri ve Krizler	10
Şekil 1.2 Kriz Süreci ve Özellikleri	31
Şekil 1.3 Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması	39
Şekil 1.4 Kriz Yönetim Modeli	44
Şekil 1.5 Otel ve Seyahat İşletmelerinde Kriz Yönetimi Çerçevesi	46
Şekil 2.1 Büyük Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması	59
Şekil 2.2 A Grubu Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması	60
Şekil 2.3 Mükemmel Organizasyonun On Boyutu	67
Şekil 2.4 Boyut-Kontrol Matrisi	74
Şekil 2.5 Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları	78
Şekil 2.6 Kriz Döneminde Halkla İlişkiler Modeli	94
Şekil 2.7 Kriz Dönemlerinde Dış Tanıtım Modeli	96
Şekil 3.1 Otel İşletmelerinin Oda Sayılarının Dağılımı	116
Şekil 3.2 Otel İşletmelerinin İşletme Şeklinin Dağılımı	118

## GİRİŞ

Dünyada 20. yüzyılın ikinci yarısında en hızlı büyüyen sektörlerden birisi de turizmdir. Türkiye’de ise 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren turizm sektörü hızlı bir büyüme göstermiştir. Turizm sektöründeki bu büyüme bu alanda faaliyette bulunan turizm işletmelerinin sayısında da artışa neden olmuştur. Ancak son yıllarda meydana gelen gerek global ve gerekse yerel krizler turizm alanında faaliyet gösteren işletmeleri etkilemiştir. Krizler, çok çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve işletmeleri olumsuz etkilemektedirler. Kriz durumunda işletmeyi yönetmek zorlaşmakta ve krizlere karşı özel önlemlerin alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde doğru ve uygulanabilir çözümler, krizlerin etkilerini minimize etmede önemli rol oynarken, yapılacak hatalar geri dönüşü olmayan olumsuz sonuçlar doğurabilir. Olumsuz bir durumla karşılaşmamak için, kriz ortaya çıkmadan önce krize yol açabilecek unsurlar belirlenmeli ve analiz edilerek önlem alınmalıdır.

Turizm sektörü için olası her tür krize karşı hazırlıklı olmak imkansızdır. Ancak turizm işletmelerinin herhangi bir kriz olasılığı için hazırlıklı olması karşılaşılabileceği diğer krizleri çözüme etkili olacaktır. Kriz hazırlık çalışmalarının belirli bir maliyeti vardır. Maliyetinden dolayı hazırlık çalışmalarını yapmayan turizm işletmeleri kriz oluşumunda çok daha fazla mali kayıplara uğrayabileceklerdir. Son yıllarda sıklıkla karşılaşılan küresel krizler nedeniyle diğer işletmeler gibi turizm işletmelerinin de kriz yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri kaçınılmazdır.

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

İkinci bölümde otel ve seyahat işletmelerinin yönetim yapıları ile birlikte kriz öncesi ve kriz durumlarında uygulayacakları stratejiler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine ve A grubu seyahat acentalarına uygulanan anket çalışması değerlendirilmektedir. Bu uygulama çalışması ile turizm işletmelerinin kriz durumlarında uyguladıkları kriz yönetim stratejileri ve kriz yönetimi konusundaki düşünceleri araştırılmıştır. Aynı zamanda bu bölümde uygulama çalışmasının sonuçları ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARININ ANALİZİ VE TURİZMDE KRİZ KAYNAKLARI

#### 1.1 Genel Olarak Kriz Kavramı

Kriz, çeşitli bilim dallarında ve aynı zamanda günlük konuşma dilinde çok yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Etimolojik kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayalı olan kriz kelimesi, özellikle tıp biliminde çok yaygın bir kullanıma sahiptir ve genel olarak “aniden ortaya çıkan bir hastalık belirtisi” ya da “bir hastalığın çok ileri bir safhaya ulaşması” anlamına gelmektedir. Kriz sosyal bilimler alanında çoğu kez “buhran” ve “bunalım” kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.<sup>1</sup> Bunun sebebi, krizin kelime anlamı itibariyle; bir kişinin, bir grubun yaşamında, bir etkinliğin sürmesinde, bir kurumun işleyişinde ortaya çıkan güç dönem; bunalım”<sup>2</sup> olmasıdır. Çince’de ise kriz, tehlike ve fırsat (wei-ji) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır.<sup>3</sup> Bunun anlamı, krizin aynı zamanda bazı fırsatları da beraberinde getirip işletmeler açısından fırsat olarak değerlendirilebileceğidir.

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul göreceği bir tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, kapsamlı bir tanım yapabilmeyi daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, kriz kavramı hakkında çok sayıda ve değişik tanımlama yapılmıştır. Yapılan tanımlamalar, genel olarak krizin “tehlike” boyutunu ele almaktadır, krizin “fırsat” olarak değerlendirilmesi tanımlamalarda yer almamaktadır.

<sup>1</sup> Coşkun Can Aktan, Kriz Yönetimi, www.canaktan.org, Erişim Tarihi:12.04.2003, s.1.

<sup>2</sup> Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, (1992), 14.Cilt, s.7104.

<sup>3</sup> Steven Fink, (1986), *Crisis Management Planning for the Inevitable* (New York:Amocom Yayınları), s.1.

Kriz tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.<sup>4</sup>
- Kriz, zaman geçtikçe şiddeti artan, işletmenin normal faaliyetlerini etkileyen, medya ve hükümetlerin dikkatini çeken, işletmenin imajını tehlikeye sokan ve işletmede çalışanların zarar gördüğü olaydır.<sup>5</sup>
- Kriz, bir örgütün (aile, şirket, belediye, bakanlık, sivil toplum vb) üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durumdur.<sup>6</sup>
- Kriz, önceden tahmin edilemeyen, örgüt yaşamını tehdit eden ve nedeni- etkileri- çözümü konusunda belirsizlik yaratan çabuk karar alma zorunluluğu olan durumdur.<sup>7</sup>

Tanımlar incelendiğinde, krizin en önemli özelliği aniden ortaya çıkmasıdır. Bu ani ortaya çıkış genellikle işletmeleri olumsuz etkiler. İşletmenin uzun dönem hedeflerini ve hatta faaliyetlerinin devamlılığını bile tehdit eder. Bu nedenle acil olarak müdahale etme zorunluluğu bulunmaktadır.

Aniden ortaya çıkması nedeni ile hızlı karar alma zorunluluğu vardır ki bu durum da yöneticiler üzerinde korku ve panik yaratır. Krizlerin yalnızca yöneticiler üzerinde değil, işletme çalışanları üzerinde de etkisi olduğu görülmektedir. Korku ve panik nedeniyle stres içerisinde olan çalışanlar, işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesinde sorunların çıkmasına sebebiyet verebilir ki bu da işletme içersinde kriz

<sup>4</sup> Ömer Dinçer, (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Beta Basım Yayım), 5.Baskı, s.385.

<sup>5</sup> Fink, *Ön.ver.*, ss.15-16.

<sup>6</sup> Halil Can, (1999), *Organizasyon ve Yönetim* (İstanbul:Siyasal Kitabevi), 5. Baskı, s.315.

<sup>7</sup> Christine M. Pearson ve Judith A. Clair, (1998), "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*. Vol.23, No.1, s.60.

içinde kriz oluşması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, işletmenin kriz dönemlerinde etkin bir insan kaynakları politikası izlemesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Kriz anında, işletme ün ve imajı oldukça hassas hale gelmektedir. Krizler içerikleri, özellikleri ve şiddeti açısından farklılaşsa da her kriz işletmenin, turizm krizlerinde bölgenin, yörenin ya da ülkenin imajını zedeler. İşletmelerin faaliyet alanlarının büyüklüğüne göre imaj yönünden zayıflamanın boyutları da artar.

Daha önce de belirtildiği gibi kullanım dilinde normal süreç içerisinde ortaya çıkan her sorun kriz olarak değerlendirilmemelidir. Bu nedenle tanımların analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz ışığında, krizlerin ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir. Bunlar;<sup>8</sup>

- aniden ortaya çıkması,
- ani tepki/eylem gösterilmesi
- işletme performansını etkilemesi, zarar vermesi,
- belirsizlik ve stres yaratması,
- işletmenin imajını, varlıklarını ve karlılığını tehdit etmesi
- yönetilebilir olmasıdır.

## 1.2 Turizmde Kriz

Turizmde kriz tanımlamaları ise yukarıda belirtilen kriz tanımlamalarından farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar genelde krizin daha geniş bir alanı kapsaması ve etkileri ile ilgilidir. Turizm krizlerinin farklılıklar göstermesine rağmen en önemli özelliği turizm talebi üzerindeki etkileridir. Bu nedenle turizmde yaşanan krizlerin ciddiyetini anlamak için, krizin turizm talebi üzerindeki etkilerini, etkinin şiddeti, coğrafi alan üzerindeki yayılma ve etkinin süresi açısından incelemek yerinde olacaktır.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Olgun Çiçek ve Hasan Kılıç. (2001), "Konaklama Endüstrisinde Kriz Yönetim Planları ve Uygulama Aşamaları", 2.Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı (İzmir:Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü), s.62.

<sup>9</sup> Abraham Pizzam, (1999), "A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations", *Journal of Travel Research*. Vol.38, August, s.9.

Etkinin şiddeti açısından; turistik çekim merkezlerindeki kriz yaratıcı durumlar turistik talep üzerinde farklı türden etki yaratır. Nadir olarak oluşan ve pek de önemli olmayan suç olayları talebi etkilemeyebilir ama bunun yanı sıra; yaşanan olayın önem derecesine göre; talep az miktarda düşebilir, talepte belirgin düşüş yaşanabilir, şiddetli düşüşler yaşanabilir, ya da sürekli bir terör ya da savaş durumlarında turist ziyaretleri tamamen kesilebilir. Örneğin, 1993 yılında Türkiye’de turistik bölgelerde turistlere yapılan saldırılar, kısa dönemli olarak talep düşüşlerine yol açmıştır fakat genel anlamda turizm hareketlerini tamamen ortadan kaldırmamıştır.

Coğrafi alan üzerindeki yayılma açısından; kriz durumlarının etkisi sadece belirli dar bir alanda olabileceği gibi, içinde bulunduğu bölge, ülke ya da çevre ülkeleri kapsayabilir. Örneğin, 11 Eylül 2001 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde ikiz kulelere yapılan terörist saldırı sadece Kuzey Amerika da değil Avrupa, Asya ve Pasifiklerdeki -havayolu ile seyahat etmenin yarattığı huzursuzluktan dolayı- turistik taleplerde de önemli düşüşlere yol açmıştır.

Etkinin süresi; krizin etkisi birkaç hafta sürebileceği gibi, orta süreli (2-4 ay), uzun süreli (bir turistik sezondan uzun) ya da belirsiz süreli olabilir. Turistlere karşı işlenen suç olaylarında yaşananlar, turist sayısındaki azalmanın birkaç hafta etkili olduğunu ve daha sonra normal hale geçildiğini göstermiştir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta yaşanan krizlerin sadece ciddiyetinin değil de, oluşma sıklığının da ele alınması gerektiğidir. Arada bir kriz durumunun olduğu turistik bölgelerde, olayların çabuk unutulduğu ama kriz durumunun sıklıkla süre geldiği Kuzey İrlanda, İsrail gibi bölgelerde krizin oluşma sıklığı azalmadan, turistik çekim merkezlerindeki turistik hareketlerin normale dönmediği anlaşılmıştır. Son olarak da; Eski Yugoslavya, Kıbrıs ve Körfezdeki gibi kesin savaş durumlarında, yaşam normale dönmediği sürece turist ziyaretleri tamamen kesilir.

Tablo 1.1’de turizm talebini etkileyen kısa, orta ve uzun dönem faktörler yer almaktadır. Bu faktörlerin her biri turizm işletmeleri için bir kriz sebebi olabilmektedir. Kısa dönem faktörleri, etkisini şiddetine bağlı olarak en fazla bir turizm sezonuna kadar sürdürebilir. Orta dönem etkenleri, ulusal ve uluslar arası gelişmeleri içerdiği için bir



süre vermek yanlıtıcı olabilir. Uzun dönem etkileri ise, bölgenin turizmini bütünü ile olumsuz etkilediği gibi 2-3 turizm sezonu boyunca da etkileyebilir.<sup>10</sup>

Tablo 1.1 Turizm talebini etkileyen kısa, orta, ve uzun dönem faktörler

Kısa Dönem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grev ve endüstrideki anlaşmazlıklar</li> <li>• Trafik kazaları</li> <li>• Fırtına, su sıkıntısı vs.</li> </ul>
Orta Dönem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Döviz kurlarındaki dalgalanmalar</li> <li>• Enflasyon oranlarında görülen farklılık</li> <li>• Politik huzursuzluklar</li> <li>• Terör</li> </ul>
Uzun Dönem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savaş</li> <li>• Dini değerlerdeki hoşnutsuzluk</li> <li>• Vergi rejimlerine olan hoşnutsuzluk</li> <li>• Yeni seyahat özgürlükleri</li> </ul>

**Kaynak:** Laws, E. (1991), *Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives*, (England: Stanley Thornes Ltd.)’dan İçöz ve Kozak (1998), s.133.

Turizmi etkileyen krizleri yurtiçinde oluşan krizler ve yurtdışında oluşan krizler olmak üzere iki boyutlu ele almak doğru olacaktır. Bu ayrımı etkileme ve etkilenme açısından ayırmak mümkün değildir. Yukarıda verilen örnekler genellikle makro düzeyde ülkeyi, bölgeyi ya da bir turistik çekim merkezini etkileyebilecek nitelikte krizlerdir. Bu oluşan krizlerde işletmelerin etkilenmemesi mümkün değildir. Literatür incelemesinde, mikro düzeyde işletmelerin karşı karşıya kaldığı kriz durumlarına da rastlamak mümkündür. Barton, otel sektöründe kriz yaratabilecek olası tehlikeleri şu şekilde sıralamıştır.<sup>11</sup>

- Yangın, sel, fırtına, deprem gibi doğal felaketler,
- Otel inşaat sahasında endüstriyel kaza,
- Zehirli gaz, kimyasal madde kaçağı,
- Müşteri ve personelin karşılaştığı cinayet, tecavüz veya benzeri şiddet olayları,
- Yanlış sanitasyon uygulamaları, hijyene önem verilmemesi sonucu oluşan bakteri enfeksiyonları,

<sup>10</sup> Orhan İçöz ve Metin Kozak. (1998), *Turizm Ekonomisi* (Ankara:Turhan Kitabevi), s.133.

<sup>11</sup> Laurance Barton, (1994), “Crisis Management Preparing for and Managing Disasters”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*. April, s.61.

- Personelin uyuşturucu madde kullanımı vb. yasal olmayan faaliyetler sonucu tutuklanması,
- Turizm işletmelerine yönelik terörist eylemler,
- Bilgisayarda bulunan özel verilerin sabote edilmesi,
- Patent/telif hakkı ihlali,
- İşletme için önemli noktada görevli veya işletme açısından önemli personelin hastalanması veya ölümü,
- Hırsızlık,
- Medyada yayılan olumsuz haberler,
- İşletme hakkında açılan davalar,
- Tazminat talepleri.

Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren National Tour Organization (NTA), seyahat İşletmelerinde karşılaşılabilecek kriz faktörlerini doğal kaynaklı, insan kaynaklı ve büro kaynaklı krizler olarak ayırmıştır.<sup>12</sup> Tablo1.2.'de bu ayırım görülmektedir.

Tablo 1.2. Seyahat İşletmelerinde Karşılaşılan Krizler

DOĞAL KAYNAKLI KRİZLER	İNSAN KAYNAKLI KRİZLER	BÜRO KAYNAKLI KRİZLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deprem</li> <li>• Sel Baskını</li> <li>• Kasırga</li> <li>• Yangın</li> <li>• Şiddetli Fırtına</li> <li>• Çamur Alan</li> <li>• Çiğ</li> <li>• Tıbbi Salgın</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İstikrarsızlık</li> <li>• Savaş</li> <li>• Ayaklanma</li> <li>• Terörizm</li> <li>• Siyasi Faaliyet</li> <li>• Endüstriyel Faaliyet</li> <li>• Uçak Düşmesi, Kaçırma /Olayı</li> <li>• Bina Yangını / Çökme</li> <li>• Diğer Kazalar/ Doğal Olmayan Ölümler- Yaralanmalar</li> <li>• Macera Sporları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yangın/Kundakçılık</li> <li>• Terörizm</li> <li>• Tedarik Hatası</li> <li>• Otorite Hatası</li> <li>• Sahtekarlık</li> <li>• Sabotaj</li> <li>• Sel/Kritik İşletme Projesi</li> <li>• Önemli Personel Kaybı</li> <li>• Karşıt tanıtım</li> <li>• Adam Kaçırma</li> <li>• Ürün Bozukluğu</li> </ul>

**Kaynak:** [www.ntaonline.com/www2/industry\\_reports/crisis\\_management\\_powerpoint/index.htm](http://www.ntaonline.com/www2/industry_reports/crisis_management_powerpoint/index.htm), Erişim Tarihi:12.09.2001

<sup>12</sup> [www.ntaonline.com/www2/industry\\_reports/crisis\\_management\\_powerpoint/index.htm](http://www.ntaonline.com/www2/industry_reports/crisis_management_powerpoint/index.htm)  
Erişim Tarihi:12.09.2001.

Krizin turizm talebi üzerindeki etkilerini inceledikten sonra turizmde kriz tanımının yapılması uygun olacaktır. Aşağıda turizm işletmelerine yönelik kriz tanımlamaları verilmiştir.

- 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 fonksiyonlarını yerine getirememelerine yada varlıklarını devam ettirememelerine, bölgesel ekonomik faaliyetlerin ve turizm talebinin azalmasına neden olan olaylardır.<sup>13</sup>
- Turizmde “kriz”, bir ülke endüstrisinin veya bir kısım turizm işletmelerinin, doğal afetler, kontrol edilemeyen sosyo-ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar ve/veya yönetim hataları dolayısıyla büyük zararlara uğramasını, iflas tehlikesi ile karşılaşmasını ve yeniden organize olma zorunda kalmasını gerektiren olaylar dizisini ifade eder.<sup>14</sup>
- Asya-Pasifik Seyahat Birliği (PATA) ise turizm krizini, “turizm endüstrisini etkileyecek potansiyele sahip doğal ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü felakettir” şeklinde tanımlamaktadır.<sup>15</sup>

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi krizler, günümüzde ülkeleri ve işletmeleri etkileyen bir faktördür. Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmektedir. Krizler bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor duruma düşürebilmektedirler. Bu sebeple, turizm işletmeleri krizlerin önemini kavramak durumundadır. 1986 yılı Çernobil faciası ve yine aynı yıl uluslar arası terörizm, 1991 yılı Körfez Savaşı, 1993-1999 yılları arasında Türkiye’de gerçekleştirilen terör olayları, 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz, 1997-1998 yılları arasında Asya’da ve Rusya’da oluşan ekonomik krizler,<sup>16</sup> 1998 yılında en büyük

<sup>13</sup> Sevil F Sönmez, Sheila J. Backman ve Lawrence R. Allen, (1994), **Managing Tourism Crisis:A Guidebook** (Clemson SC:Clemson University), s.2.1.

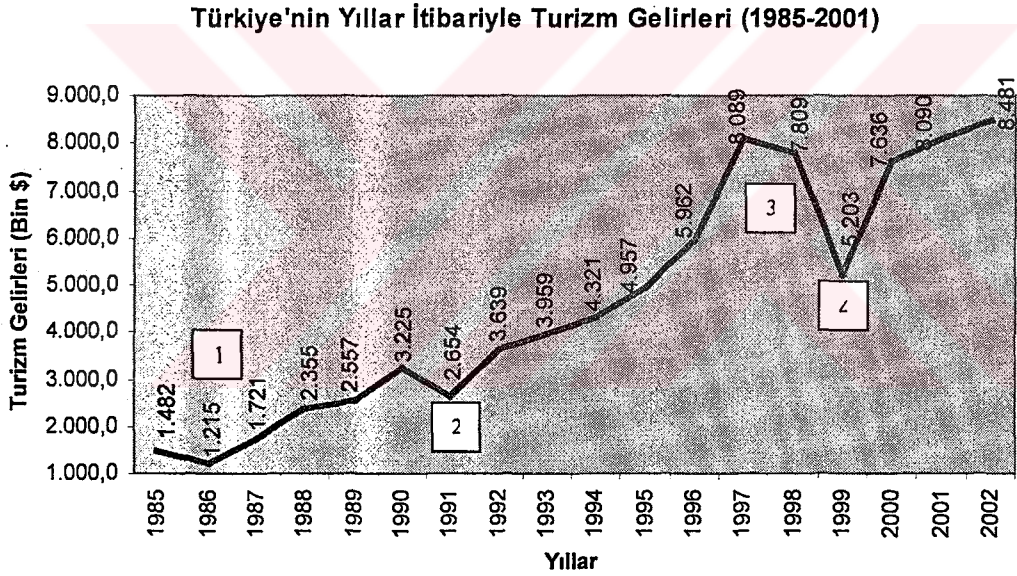
<sup>14</sup> H.Fikri Bilgin, (1998), “Turizmde Risk ve Kriz”, **1.Turizm Şurası Bildirileri** (Ankara:T.C. Turizm Bakanlığı), s.51.

<sup>15</sup> Joan Henderson, (1999), “Managing the Asian Financial Crisis:Tourist Attractions in Singapore”, **Journal of Travel Research**. Vol.38, No.2, ss.177-181

<sup>16</sup> Erol Karabulut, (1998), **Asya ve Rusya Krizi, Türkiye’yi Turizmde Nasıl Etkileyecek?**, **Türsab Dergisi**. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yayını, Sayı:176, ss.34-36

pazarımız olan Almanya’da yaşanan ekonomik daralma ve yine aynı yıl Akdeniz çanağındaki rakiplerimiz İspanya ile Yunanistan’ın para birimlerini devalüe etmeleri ve KDV araçlarıyla piyasalara müdahale etmeleri,<sup>17</sup> 1999 yılında PKK terör örgütünün lideri Öcalan’ın yakalanması ve önemli pazarlarda turistlere yönelen tehditlerin artması ile Kosova Savaşının yarattığı krizler<sup>18</sup>, 1999 yılında meydana gelen Güney Marmara ve Düzce depremleri, Kasım 2000/Şubat 2001 tarihlerinde ortaya çıkan ekonomik krizler ve 2003 Irak-ABD savaşı, Türkiye’de turizmin gelişmeye başladığı 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren Türk turizminin karşılaştığı krizlerin en önemlileri arasındadır. Türk turizminin karşı karşıya kaldığı bu krizler talep daralmasına, bunun sonucu olarak da Türkiye’nin turizm gelirlerinde düşüslere neden olmuştur. (Şekil 1.1)

**Şekil 1.1. 1985-2002 Yılları Arası Türkiye’nin Turizm Gelirleri ve Krizler**



- |  |
|--|
| 1-Uluslar arası Terörizm ve Çernobil Faciası (1986)            |
| 2- Körfez Krizi (1991)   |
| 3- Uluslararası Ekonomik Daralma ve Rakiplerin Avantajı (1998) |
| 4- Apo Krizi ve Marmara Depremi (1999)                         |

**Kaynak :** Tarafımızdan oluşturulmuştur.

Bu krizlere ilaveten Türkiye’ye turist gönderen ülkelerde yaşanan ekonomik daralma (özellikle Almanya), ve 90’lı yılların ikinci yarısından itibaren artan

<sup>17</sup> TÜRSAB Aylık Dergi, (1998), Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yayını, Sayı:176, s.30.

<sup>18</sup> TÜRSAB Ar-Ge Birimi, (1999), Yeni Bin Yıla Girerken Türkiye Turizmi (İstanbul: Can Ofset), s.7.

küreselleşme eğilimlerinin sonucu oluşan birleşme eğilimleri de, bu duruma karşı hazırlıksız yakalanan işletmeleri güç durumda bırakarak kriz ortamına sürüklemiştir.

### 1.3 Turizmdeki Krizlerin Özellikleri

Turizmde yaşanan krizler, alan açısından bir ülkeyi, bölgeyi ve yöreyi etkileyebilmektedir. Krizler bazen birincil nedenlere dayalı, bir başka deyişle sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklanan krizler olmakta birlikte, bazen de ikincil nedenlere –sektör dışında oluşan olaylara- bağlıdır. Her ne kadar krizin nedeni ekonomik olmasa da ekonomik sonuçlar üretebilmektedir. Ekonomik sonuç üretmesinin nedeni talep daralmasının yaşanmasından kaynaklanmaktadır.

Turizmde yaşanan krizlerin daha sonra tekrarlanma olasılığı yüksektir. Dünyada turizmi etkileyen krizler incelendiğinde farklı bölgelerde de olsa tekrarlandığı görülmektedir. Savaş durumu, terörist saldırılar, doğal felaketler ve rekabetten dolayı yaşanan olaylar sıklıkla tekrarlanan krizlere örnek verilebilir.

Turizm ürünü bileşik bir ürün olduğundan herhangi bir aşamadaki işletmede ya da ülkede oluşan kriz durumu sistemin diğer elemanlarını da etkilemektedir. Bu etki üretim faktörleri arasındaki dağılım dengesini alt üst eden ve doğru önlemler alınmaması durumunda işletmelerin yaşama şansını ortadan kaldıran bir olgudur.<sup>19</sup> Örnek olarak tur operatörlüğü piyasasında yaşanan bir kriz, zor durumda olan tur operatörü ile çalışan yerel seyahat acentalarını, havayollarını ve otelleri de etkilemektedir.

Turizmde yaşanan krizlerin etkileri krizin yapısına ve çeşitliliğine göre bazen kısa zamanda giderilebildiği gibi bazen de uzun bir zaman süresi gerektirebilir. Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda turizm krizlerinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Hakan Özkul. (2001), “Krizlerin Turizm Üzerindeki Etkileri/Turizm-Kriz İlişkisi”, 2.Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, (İzmir:Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü), s.76.

<sup>20</sup> Aynı, s.78.

- Birincil ve bazen ikincil nedenlere dayanır,
- Nedenleri ekonomik olmasa da ekonomik sonuçlar üretirler,
- Belirli birikimlerin sonucu ortaya çıkarlar,
- Zaman içersisinde tekrarlanabilirler,
- Yapısal işleyişi oluşturan sistemler yoluyla, yapının tümü üzerinde etkili olurlar,
- İç ve dış kaynaklı olabilirler,
- Belirtilerin sergilendiği bir ön-süreçe, sonuçların etkili olduğu bir işlerlik sürecine ve etkilerin giderek azaldığı bir son-süreçe sahiptirler. Bunu kriz öncesi, sırası ve sonrası olarak adlandırmak olanaklıdır.
- Çözümleri ve etkileri yönünden kısa, orta ve uzun dönemli olabilirler.

#### 1.4 Turizmde Krize Neden Olan Faktörler

Turizm sektöründe krize neden olan etmenler, işletmenin dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri olarak belirtilebilir. Dış çevre faktörleri; ekonomik faktörler, politik ve yasal düzenlemeler, doğal felaketler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, fiziksel çevre etmenleri ve rekabet faktörleridir. İç çevre faktörleri ise; yönetim yetersizliği ve örgütsel sorunlar ve işletmenin yaşam dönemleri yaşanan olumsuzluklardır. Bu faktörler ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

##### 1.4.1 Dış Çevre Faktörleri

Turizm işletmeleri sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede yaşarlar. Dış çevreden kaynaklanan değişiklikler, bu işletmeler açısından bir takım fırsat ve tehditler sunar. Bu fırsat ve tehdit niteliğindeki değişikliklerin her biri otel ve seyahat işletmelerini krize sevk edebilir. Çünkü örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, tehditlerin asgari düzeye indirilmesine bağlıdır.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Göksel Ataman, (2001), *İşletme Yönetimi* (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.238.



Krize neden olan dış çevre faktörleri turizm sektörünün kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler.<sup>22</sup> Dış çevrede meydana gelen değişiklikler yedi başlıkla ele alınabilir. Bunlar; ekonomik faktörler, politik ve yasal düzenlemeler, doğal felaketler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, fiziksel çevre etmenleri ve rekabet koşullarında meydana gelen değişikliklerdir.

#### 1.4.1.1 Ekonomik Faktörler

Ekonomik çevrede meydana gelen değişikliklerin belirsizliği ve karmaşıklığı turizmi doğrudan etkilemekte ve turizm işletmeleri için kriz sebebi olabilmektedir. Turizm sisteminde ekonomik çevre, turistik arz verileri, mevcut ve gelecek talebin miktarı, gelirleri, rakiplerin sahip oldukları olanaklar, talebi karşılayacak üst-yapının miktar ve kalitesi, yatırım ihtiyacı, yatırımların makro ve mikro düzeyde karlılığı, yatırım riskleri ve finansman olanaklarını içermektedir.<sup>23</sup> Turizm işletmeleri açısından ekonomik çevreyi yurtiçi ve yurtdışı ekonomik çevre olarak ikiye ayırmak daha doğru olacaktır. Çünkü turizmde yaşanan talep daralmasına ülke içindeki istikrarsızlık neden olabileceği gibi, ülke dışındaki özellikle hedef pazardaki ekonomik durum ülkelerin turizmini dolayısıyla işletmeleri olumsuz etkilemektedir.

Bir ülkenin ekonomik istikrarsızlık içerisinde bulunması, o ülkede faaliyette bulunan işletmeleri değişik açılardan tehdit etmektedir. Bunlar<sup>24</sup>;

- Geleceği belirsiz kıldığı için müteşebbüslerin yatırım yapma cesaretlerini olumsuz etkileyebilmektedir.
- Hızlı enflasyon parasal gereksinimi aşırı ölçüde artırarak, kaynak bulmayı güçleştirdiği için, alt ve üst yapı gelişmeyebilir.
- Parasal değerlerin satın alma gücünü azalttığı için orta gelirli kişilerin turizme katılımlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

<sup>22</sup> Melek Vergiliel Tüz, (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi* (İstanbul: Alfa Yayınları), s.5.

<sup>23</sup> Hasan Olalı, (1990), *Turizm Politikası ve Planlaması* (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları), s.60.

<sup>24</sup> Hasan Olalı, (1983), *Dış Tanıtım ve Turizm* (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları), s.169

- Önceden belirlenen işletme fiyatları nedeniyle, planlanan organize turizm faaliyetlerine katılacaklar için kararsızlık yaratabilmektedirler.

Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik istikrarsızlığın yanında dünya ve hedef pazar ülkelerin ekonomik yapılarındaki hareketlilik de göz önünde bulundurulması gereken önemli konular arasındadır. 1992 yılında Avrupa ülkelerinin ekonomilerinde önemli ölçüde yaşanan düşüş, 1993 yılında Avrupa Birliği ülkelerinden turist çıkışlarında %5'lik bir azalmaya sebebiyet vermiştir. Aynı zamanda hedef pazardaki ülkelerin uygulayacağı devalüasyon kararları da, ülke insanının satın alma gücünü azaltarak, ülke dışına çıkışları zorlaştırır.<sup>25</sup> 1998 yılı başlarında da dünyada yaşanan ekonomik gelişmelerde dünyada ve Türkiye'de önemli derecede turizmi etkilemiştir. Dünya da turist gönderen ülke konumunda olan ve aynı zamanda Türkiye'nin de en büyük pazarı durumundaki Almanya'da işsizliğin artması, ekonomik sıkıntıların baş göstermesi, ikinci büyük pazarımız olan Rusya Federasyonu'nun hızla kriz ortamına girmesi, Avrupa Birliği ülkeleri arasında ortaya çıkan kartelleşme eğilimi, yatay ve dikey entegrasyonlar Türk turizmini olumsuz etkilemiştir.<sup>26</sup>

Krizlerin etkilerini azaltmak, diğer bir deyişle uluslararası talebi canlandırmak için ülkeler devalüasyon kararları almaktadırlar. Ülkelerin uygulayacağı devalüasyon kararları ülke insanının seyahate çıkmasını olumsuz etkilerken, seyahat edilen ülkenin aldığı devalüasyon kararları da potansiyel müşteri gözünde ucuz ülke imajı yaratarak, o ülkeye seyahat eğilimini arttırmaktadır. 11 Eylül 2001 saldırılarının ardından düşüşe geçen turizm hareketlerini canlandırmak için Mısır hükümeti devalüasyon kararı almıştır.<sup>27</sup> Bazı hükümetlerde devalüasyonu bir rekabet avantajı olarak kullanmaktadır. Örneğin 1998 yılında Türkiye'nin Akdeniz çanağında rakipleri olan İspanya ve Yunanistan devalüasyona giderek Türkiye'ye yönelik turist akımlarını kendi lehlerine çevirmeyi başarmışlardır. Bir ülkenin devalüasyona gitmesi bir çok sektör açısından

<sup>25</sup> R.Pars Şahbaz ve Muharrem Tuna, (1998), "Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri", *21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 16 Nisan 1998, Ankara, s.154.

<sup>26</sup> Şimal Yakut Aymanıkuy, (2001), "Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.4, Sayı.6, s.12.

<sup>27</sup> <http://www.turizm gazetesi.com>, Erişim Tarihi: 13.12.2001.



olumsuzluk yaratmasına rağmen turizm işletmeleri açısından bir fırsat yaratabilmektedir.

Ekonomik krizlerin ve sorunların ulusal ve uluslararası turizm üzerindeki etkilerini incelerken parasal krizler, konjonktürel dalgalanmalar, petrol bunalımları, ülkelerin dış ödemeler dengesi bozuklukları, işsizlik ve uluslararası krizlerin neden olduğu ulusal ekonomik dengesizlikler de dikkate alınmalıdır.<sup>28</sup>

Uluslar arası para piyasalarındaki dalgalanmalar ülkesel talebi zaman zaman olumsuz etkilemektedir. Belirli bir yabancı paralar üzerinden belirlenen fiyat (dolar, euro vb.), bu yabancı paraların diğer ülke para birimlerine göre değer kazanması diğer ülkelerden olabilecek talebi etkileyebilmektedir. Fiyatların hitap edilen ülke para birimleri ile belirlenmesi, fiyatlarda oluşabilecek istikrarsızlığı engelleyebilir. Dünya ülkelerinin ekonomilerini, özellikle talebin yoğun olduğu ülkelerin ekonomileri yakından izlenmeli ve gerektiğinde tedbirler hızla hayata geçirilmelidir.<sup>29</sup>

#### 1.4.1.2 Politik ve Yasal Düzenlemeler

Politik ve yasal düzenlemeler ülkeye, bölgeye ve turistik çekim merkezine olan talebi ve talebin yönünü etkilemektedir. Dolayısıyla bu durum turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmeleri etkilemekte ve olumsuz bir durum karşısında işletmeleri güç durumda bırakabilmektedir. Tablo 1.3.'de turizmi etkileyen politik faktörler yer almaktadır.

Bir ülkedeki genel politik konjonktür insanların seyahat isteği üzerine etki eden önemli bir faktördür. Ülkeler arası siyasi gerginlikler, belli bir bölgede savaş çıkması, bloklararası sürtüşmeler turizm talebini etkileyen genel faktörlerdir.<sup>30</sup> Bu tip olayların ya da politik gerginliklerin olduğu bölgeler için turizm talebi, ani ve hızlı gerilemeler gösterir. Bunun en açık örneği Lübnan'da yaşanmıştır. İç savaş öncesi tam bir turizm

<sup>28</sup> Hasan Olalı ve Alp Timur, (1988), *Turizm Ekonomisi* (İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık), s.312.

<sup>29</sup> Şahbaz ve Tuna, *Ön.ver.*, s.160.

<sup>30</sup> Olalı ve Timur, *Ön.ver.*, s.313.

cenneti olan bu ülke, savaşın başlaması ile birlikte eski turistik niteliğini tamamen yitirmiştir.<sup>31</sup>

Tablo 1.3. Turizmi Etkileyen Politik ve Yasal Risk Olayları

- Sivil Karmaşa ( örneğin, gösteri, isyan, sabotaj, terörizm, askeri darbe, devrim, gerilla savaşı, halk ayaklanması)
- Devalüasyon/Revalüasyon
- Yerli fiyat kontrolleri
- Ambargo ve boykotlar
- Sermaye Akışı Kısıtlamaları
- Döviz Değişimi Kontrolleri
- Dış Savaş
- Hükümetler Arası Satış Politikası
- İdeolojik Değişim
- Uluslararası Ticaret Engellemeleri ve Zorlamaları
- Çalışanlarla İlişkiler
- Çalışanların Kısıtlılığı
- Gümrük Düzenlemeleri
- Gümrük Engellemeleri
- Aşırı Milliyetçilik (Örneğin, el koyma, istimlak etme)
- Yeniden Yatırım Gereksinimleri
- Vergi

**Kaynak:** Chuck Y. Gee, (1994), **International Hotel Management**, (Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association), s.96.

Kişilerin seyahat isteğini azaltan genel politik durum yanında, iki ülke arasındaki politik ilişkiler, gidilen ülkenin politik rejimi ve turistin kendi ülkesinin politik tutumu turizm hareketlerini engelleyen sonuçlar doğurabilir. İki ülke arasında gerginleşen politik ilişkiler, geçmiş harplerin etkileri, düşmanlık psikolojisi birbirleri ile olan turistik ilişkilerini önemli ölçüde zedeler. Örneğin Türkiye ile Yunanistan arasındaki ezeli çekişme, Orta Doğu ülkelerinin içinde bulunduğu durum, bu gibi bölgelerde karşılıklı turistik ilişkiler, vize zorlukları, değişik blokların vatandaşlarına uyguladıkları farklı tutumlar da aynı sonuçları doğurur.

<sup>31</sup> Öcal Usta, (2001), **Genel Turizm** (İzmir: Anadolu Matbaacılık), s.103.

Gidilen ülkelerdeki iç savaş, ihtilal, devrim, anarşi ve politik istikrarsızlıklar seyahati ve konaklama süresince hürriyet isteyen, kontrol altında bulundurulmak istemeyen turisti tedirgin eder. Bu bakımdan insanlar genellikle çok merak etseler bile davranışlarının kontrol altında bulundurulacağı, hareket serbestisine sahip olmayacakları ülkelere gitmezler.<sup>32</sup> Türk turizmde, PKK liderinin yakalanması ve önemli pazarlarda turistlere yönelen tehditlerin artması ile başlayan süreç, Kosova Savaşı ile devam edince 1998 yılına göre yüzde 30'lara varan düşüşler olmuştur.<sup>33</sup>

Uluslar arası seyahat ve turizm anlaşmaları ülkeler arasında turizmin gelişmesini sağlamaktadır. Bölgesel alanda ülkeler arasında yaşanan ekonomik ve siyasal birleşmeler veya ortak politikaların izlenmesi de uluslar arası turizm talebinin yönünü etkilemektedir. Dünya'daki turistik hareketlerin %50'sinden fazlası Avrupa kıtasında gerçekleşmektedir. Avrupa Birliği (AB)'nin ortak turizm politikaları izlemesi, Avrupa'da ve dünya turizm akımlarının yönünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.<sup>34</sup> AB'nin turizm politikasında, turizm faaliyetlerinin daha çok birliğe üye ülkeler arasında özendirilmesi AB üyesi olmayan ülkelere olan talebi etkilemektedir.

Turizm endüstrisi hükümetler tarafından yapılan yasal düzenlemelere ve kısıtlamalara karşı hassastır. Turizm işletmelerinin faaliyet gösterdiği ülkeye, turistik çekim merkezine ve faaliyet alanına yönelik bir yasal düzenleme işletmenin yaşamsal varlığını tehdit edebilecek nitelikte de olabilir. 1997 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin almış olduğu kararla, Türkiye'de faaliyette bulunan kumarhanaları (casinolar) kapatması, bu faaliyet alanında yatırım yapan otel işletmelerini ve bu pazara yönelik tur düzenleyen seyahat işletmelerini kısa süreli de olsa zor durumda bırakmıştır. Aynı şekilde yerel yönetimlerin aldığı kararlar ve yaptığı düzenlemeler de, bu turistik çekim merkezine olabilecek talebi etkilemekte ve talebin yönünü değiştirmektedir. Örnek olarak, turistik merkezde eğlence yerlerinin belirli bir saatte kapatılması alınabilir. Tablo 1.4.'de ise potansiyel hükümet kaynaklı seyahat engellemeleri görülmektedir. Hükümetler tarafından yapılan bu engellemeler belirli bir bölgeye olan

<sup>32</sup> Olalı ve Timur, **Ön.ver.**, s.314.

<sup>33</sup> TÜRSAB Ar-Ge Birimi, (1999), **Ön.ver.**, s.7.

<sup>34</sup> Bedriye Tunçsiper, (1992), "Avrupa Topluluğu'na Entegrasyonumuzun Türk Turizmine Etkileri", **Turizm Yıllığı** (Ankara:Türkiye Kalkınma Bankası Yayını), s.193.

turizm talebinin azalmasını sağlayarak, o bölgedeki işletmeleri kriz ortamına süreklileyebilmektedir.

Tablo 1.4. Seyahat Edenleri Etkileyen Engellemeler

<p>Turist Gönderen Ülkenin Engellemeleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülke halkı üzerinde döviz kısıtlamaları</li> <li>• Seyahat belgeleri konusunda bürokratik engeller</li> <li>• Gümrük izni ve prosedürleri</li> <li>• Denizaşırı seyahat kısıtlamaları</li> <li>• Yurtdışı seyahatlerde yüksek vize vergisi</li> </ul> <p>Turist Kabul Eden Ülkenin Engellemeleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziyaretçilere döviz kısıtlamaları</li> <li>• Giriş vizesi, kimlik dokümanları, kalış süresi kısıtlamaları</li> <li>• Seyahat formaliteleri (motorlu araçların , gemi, uçak vb. girişi)</li> <li>• Seyahat formaliteleri (sürücü belgesi, araba sigortası vb.)</li> <li>• Yabancılara kazanç sınırlamaları</li> <li>• Yabancı ziyaretçiler için vergiler</li> </ul>
--

**Kaynak:** Bernard Ascher, (1984), "Obstacles to International Travel and Tourism", *Journal of Travel Research*, Winter 1984, s.14.

### 1.4.1.3 Doğal Felaketler

Yönetim tarafından kontrol edilemeyen deprem, yanardağ hareketleri, büyük fırtına ve tayfunlar, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler, toplumun genelini etkileyerek turizm için kriz sebebi olabilmektedir. 1986 yılında Çernobil nükleer santralinde ortaya çıkan patlama bir çevresel afete dönüşerek, 1985 yılına göre Türkiye'ye yönelik turizm talebinde %8.6'lık, turizm gelirlerinde ise %8.4'lük azalma meydana gelmiştir.<sup>35</sup>

Doğal felaketler turistik destinasyonun imajını negatif olarak etkilemektedir. Bölgedeki işletmelerin, doğal felaket öncesi duruma ulaşım faaliyetlerini sürdürebilmeleri için birkaç yıl geçebilir. Bu sürenin ne kadar olacağı, felaketin

<sup>35</sup> Melih Topaloğlu ve Azize Tunç, (1997), "Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı 1-2, Mart-Haziran, s.88.

boyutuna, etkilerine ve pazarlama faaliyetlerinin özelliğine bağlıdır.<sup>36</sup> Doğal felaketler sonucu bozulan altyapının onarılmasında devletin önemli rolü bulunmakta ve etkinin süresi üzerinde kısmen belirleyici olmaktadır.

Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark da, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır.<sup>37</sup>

#### 1.4.1.4 Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

Teknolojik gelişmelerin, hizmet endüstrisini imalat endüstrisine oranla daha az etkilediği düşünülmektedir fakat turizm endüstrisi, finans sektörü ile birlikte istisna teşkil etmektedir. Turizm hizmetlerinin dağıtımı ve yönetimi gelecekte teknolojik gelişmeden ve özellikle bilgi teknolojilerinden etkilenecektir. Bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri, video teknolojisi ve havayolu taşımacılığı ve trafiği teknolojileri turizm sektörü için kolaylaştırıcı olmaktadır.<sup>38</sup>

Ayrıca, turizm sektöründe internet kullanımının hızla yaygınlaşmasıyla, dağıtım kanallarının önemli ölçüde değişme göstereceği ve yeni satış tekniklerinin gelişmesi beklenmektedir.<sup>39</sup> Gelişen internet teknolojisi ile aracı konumunda bulunan seyahat acentalarının ortadan kalkacağını, üretici konumunda olan turizm işletmelerinin kendi ürünlerini direkt olarak tüketiciye internet aracılığı ile ulaştırabileceği görüşünü savunanlar da bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, teknolojik gelişmeler turizm tesislerinin sunduğu olanakları geliştirmiş ve ağırlama ve seyahat endüstrisine her boyutu ile yenilik kazandırmıştır.<sup>40</sup> Bu gelişmelere ayak uyduramayan turizm

<sup>36</sup> Joe Durocher, (1994), "Recovery Marketing: What to Do After a Natural Disaster", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol.35, No.2, s. 66.

<sup>37</sup> Hasan Tutar, (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim* (İstanbul: Hayat Yayınları), s.25.

<sup>38</sup> L.Moutinho, (2000), "Trends in Tourism". *Strategic Management in Tourism* (Oxon: CABI Publishing), s.27.

<sup>39</sup> Cevdet Avcıkurt ve Ahmet Köroğlu, (2000), "Türkiye'de Turizm İşletmelerinin Tanıtma ve Pazarlama Faaliyetlerinde İnterneti Kullanma Eğilimleri, 5.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı. (Antalya: Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Merkezi), s115.

<sup>40</sup> Orhan İçöz, Turgut Var ve İbrahim Birkal, (2002), *Turizm Planlaması* (Ankara: Turhan Kitabevi), s.177.

işletmeleri olası bir tehditle karşı karşıya kalacaklardır. Teknolojik değişme, ne kadar hızlı gerçekleşirse, örgütlerin buna uyum sağlamaları o kadar güçleşir ve kriz olasılığı artar.

#### 1.4.1.5 Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütü de değişmeye zorlar. Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunar.<sup>41</sup> Turizm sektörü açısından, sosyal çevrenin etkisi oldukça önemlidir. Sosyal yapının benimsemeyeceği, tolerans gösteremeyeceği olaylar, işletme ve yöre turizminin yaşamını sona erdirebilir. Bu nedenle sektörün, sosyal çevre çerçevesinde fırsat ve tehlikelere yönelik sağlıklı bir analiz yapmaları gerekmektedir.<sup>42</sup>

Günümüz, sosyo-kültürel değişiklikler yönünden, geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Dinsel ve ahlaki açıdan geleneksel değer sistemleri ve yorumları hızla değişmekte, yerine göre ortadan kalkmaktadır. Karşılıklı derin sosyo-kültürel faktörlerin etkisi, günümüzün insanını kimlik unsurları ve değer sistemleri açısından farklı bir konuma getirmektedir. Bu nedenlerle strateji uzmanları eğitsel ve kültürel düzeylerde, sosyal değerlerde ve alışkanlıklarda meydana gelen değişimleri dikkate alarak, stratejileri üzerindeki etkileri analiz edip, fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu teşhis etmelidirler.<sup>43</sup>

Ülkelerin sosyal yapıları ve geçirdikleri sosyal aşamalar turistik hareketler üzerinde önemli sonuçlar doğurur. Toplumsal yönden olduğu kadar, kişiye ve aileye bağlı sosyal özelliklerin turizm talebine etki derecesi kişiden kişiye, toplumdaki topluma değişir.<sup>44</sup> Bu değişiklik çerçevesinde işletmeler toplumsal yapıyı analiz etmek durumundadırlar.

<sup>41</sup> Ataman, **Ön.ver.**, s.239.

<sup>42</sup> Jale Akmeel, (1994), **Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi** (İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. Yayınları), s.46.

<sup>43</sup> Erol Eren, (2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Yayınları), 5. Baskı, s.121.

<sup>44</sup> Olalı ve Timur, **Ön.ver.**, s.314.

### 1.4.1.6 Fiziksel Çevre Etmenleri

Doğal çevrenin bozulması ile turizm bölgesi çekiciliğini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Seyahat nedeni olarak bozulmamış bir doğal çevre talep eden turistler bu amaçlarını gerçekleştirmek için nispeten daha temiz doğal çevreye sahip olan ülkelere, bölgelere ve turistik çekim merkezlerine tercihlerini yönlendireceklerdir.<sup>45</sup> Bunun sonucunda turizm talebinde meydana gelecek düşüş büyük maliyetlere katlanılarak yapılan turistik tesislerin boş kalmasına yol açabilir.

1985-1988 yılları arasında Alman turistlerin çevre sorunlarına karşı olan eğilimlerini belirlemek amacıyla Almanya'da Turizm Araştırma Grubu tarafından Akdeniz Bölgelerine (Türkiye, İspanya, Fransa, İtalya, Yunanistan ve eski Yugoslavya) giden 30 milyon turist üzerinde yapılan bir araştırma, gidilen turistik yöredeki çevre sorunlarının 1985 yılında turistlerin %40'ını, 1988 yılında ise %64'ünü etkilediğini ortaya çıkarmıştır.<sup>46</sup>

Son yıllarda dünya çapındaki iklim değişiklikleri, ozon tabakasının delinmesi, orman alanlarının yok edilmesi, hayvan türlerinin tükenmesi, toprak kaymaları, çölleşme, asit yağmurları, zehirli artık maddeler, su ve gürültü kirliliği uluslararası gündemde ilk sıralara yerleşen çevresel sorunlardır. Bu sorunlar turizm açısından da önemli sorunlardır<sup>47</sup>

Turizm yatırım bölgelerinde, bölgenin çevresel değerlerinin dikkate alınmaması, turizm değerlerinin envanterinin çıkarılmayışı, turizm yatırımlarının bu değerlerin korunmasını sağlayacak biçimde planlanamaması, alt yapı yatırımlarının olmayışı, uzun dönemli ekonomik fizibilitenin yapılmaması vb. nedenler, turizm yatırımları ve çevre arasında olumsuz bir ilişkinin yaşanmasına neden olmuştur.<sup>48</sup> Son yıllarda Türk

<sup>45</sup> Cevdet Avcıkurt, (2003), *Turizm Sosyolojisi* (Ankara: Detay Yayıncılık), s.37.

<sup>46</sup> Nuray Türker, (1998) "Çevreye Karşı Duyarlılığın Uluslar arası Rekabette Bir Strateji Olarak Kullanılması" Erciyes Üniversitesi Hafta Sonu Seminerleri Bildiri Kitapçığı, 23-25 Ekim 1998, Nevşehir, s161.

<sup>47</sup> Moutinho, *Ön.ver.*, s.24.

<sup>48</sup> Mesut Mahmutoğulları, (1999), "Turizm, Çevre, Kriz", *Türsab Dergisi*, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yayını, Sayı:190, s.60.



turizmde yaşanan turistik yörelerdeki orman yangınları da bölgeye gelen turistlerin seyahat sürelerini kısaltmasına neden olmakta ve hatta iptaller yaşanabilmektedir.

#### 1.4.1.7 Rekabet

İşletmenin varlığını sürdürmesi, büyüme ve gelişmesi, rekabet koşulları ile yakından ilgilidir. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu bir alana yeni rakiplerin girmesi ve/veya ikame malların üretilmesi, o işletmenin pazar payında azalma ve dolayısıyla krize neden olabilir.<sup>49</sup> O nedenle bütün kurumlar gibi turizm işletmeleri de küresel rekabeti bir stratejik amaç haline getirmelidirler. Hiçbir turizm işletmesi kendi konusundaki liderlerin koyduğu standartlara sahip değilse, bırakın başarılı olmayı, varlığını bile sürdürmesi beklenemez.<sup>50</sup>

Uluslar arası ve ulusal turizm pazarında işletmeler kendilerinin pazardaki yerini belirleyecek ve kendilerine rekabet avantajı sağlayacak sürekli ve güçlü bir strateji belirlemek durumundadırlar. Bu rekabet stratejisi işletmenin kaynakları, olanakları ve hedefleri ile bağlantılı olmalıdır. Kimi durumlarda turistik işletmelerin sundukları turistik ürünlerin bazıları için farklı stratejiler kullanmaları gerekebilir. Bu nedenle turizm pazarı iyi biçimde analiz edilerek rakiplerin kullandıkları stratejiler ve sunulan ürünlerin özellikleri konusunda bilgi sahibi olunmalıdır.<sup>51</sup>

Belirtildiği gibi turizm işletmeleri rakiplerinden her zaman doğrudan doğruya etkilenir. Bu nedenle bir makro çevre elemanı olarak rakiplerin sürekli olarak izlenmesi gereklidir.<sup>52</sup> İzlenmediği takdirde işletme izlediği stratejilerde başarısız olarak kriz ortamına girebilir.

<sup>49</sup> Ataman, **Ön.ver.**, s.241.

<sup>50</sup> Peter Drucker, (2000), **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. Çeviren: İrfan Bahçivangil ve Gültenay Gorbun (İstanbul: Ppsilon Kitabevi), 2.Baskı, s.73.

<sup>51</sup> Saime Oral ve Hülya Kurgun. (1998), "Uluslar arası Turizm Pazarında Bir Rekabet Stratejisi Aracı Olarak Fiyatlandırma", **Erciyes Üniversitesi Hafta Sonu Seminerleri Bildiri Kitapçığı**, 23-25 Ekim 1998, Nevşehir, s.s.22-23.

<sup>52</sup> Orhan İçöz, (2001), **Turizm İşletmelerinde Pazarlama** (Ankara: Turhan Kitabevi), s.62.



## 1.4.2 İşletme İçi Faktörler

İşletme dışı çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. Örgütsel açıdan güçlü işletmeler dış çevre faktörlerinden kaynaklanan krizlere ya da değişimlere hızlı uyum sağlayarak işletmeyi krizden çıkarabilir. Ancak işletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin de etkili olduğu öne sürülmektedir. Bunun sebebi, örgütsel olarak güçlü olmayan işletmelerin krizlere karşı çözüm önerileri üretmemelerinden kaynaklanmaktadır. Krize neden olan işletme içi faktörler yönetim yetersizliği ve örgütsel sorunlar ile işletmenin yaşam dönemleri olmak üzere iki grupta toplanabilir.<sup>53</sup>

### 1.4.2.1 Yönetim Yetersizliği ve Örgütsel Sorunlar

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, üst kademe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünden yetersiz kalmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri şunlardır:<sup>54</sup>

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerine karşı yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi veya plansız bir şekilde ayrılması.

Yönetimden kaynaklanan problemler örgüt içersisinde de sorunlara neden olabilmektedir. Krize sebep olabilecek olguların veya yanlış politikaların yönetim tarafından zamanında değiştirilememesi potansiyel bir kriz kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat burada esas cevap aranması gereken, bunun niçin yapılmadığı ya da

<sup>53</sup> Vergiliel Tüz, Ön.ver., s.7.

<sup>54</sup> Aynı, s.8.

niçin yapılamadığıdır.<sup>55</sup> Örgüt içerisindeki bazı sorunlar karar vermede yavaşlık, aşırı merkezci bir yönetim, planlama- örgütlenme-koordinasyon sorunları vb. olabilmektedir. Turizm işletmelerinde yöneticilerin sürekli olarak değişmesi işletmelerin uzun süreli planlama yapmasını engellemekte ve kriz durumlarında işletmeleri etkisiz kılabilir.

#### 1.4.2.2 İşletmenin Yaşam Dönemleri

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Bu yaşam eğrisinin gerektirdiği faaliyetleri yerine getiremeyen turizm işletmeleri olası bir tehdit ile karşılaşabilirler.

İşletmenin yaşam dönemi gibi üretilen turistik ürünün de yaşam dönemi mevcuttur. Turistik çekim merkezinin yaşam dönemine göre bu yörelerde faaliyet gösteren turizm işletmeleri değişik stratejiler izlemek durumundadır. Türkiye'nin turistik arz kaynaklarına turistik ürün yaklaşımından bakıldığında, Türkiye rakiplerine kıyasla genç, kitle turizminin baskısı altında ezilmemiş, kıta ötesi pazarlar için henüz yeterince keşfedilmemiş bir turistik çekim merkezidir. Ürün yaşam eğrisinin 1987-1997 arasındaki on yıla isabet eden büyüme döneminde çok hızlı yol alınmıştır. Kısa süreli krizlerle geçici talep duraklamaları yaşanmış olmasına rağmen, Türkiye'nin büyüme döneminde gerçekleştirmiş olduğu yıllık ortalama talep artış ivmesi, dünya ortalamasının 4,5 katı kadar olmuştur.<sup>56</sup>

Bir çekim merkezi olarak Türkiye;

- 1977-1987 yılları arasında başlangıç,
- 1987-1997 yılları arasında büyüme dönemi yaşamıştır,
- 1998'den itibaren ise olgunluk dönemine giriş sinyalleri vermeye başlamıştır.

1998 ve 1999 yıllarında yaşanmış olan talep duraklamasını birinci derecede Asya Krizi, PKK teröristlerinin yakalanması ve tabii afetler gibi faktörlerle açıklamak

<sup>55</sup> Ali Kemal Gürbüz, (1999), *Ekonomik Krizlerin Genel Teorisi* (Balıkesir:Alem Basım-Yayın), s.54

<sup>56</sup> DPT, (2001), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu, s.68.

mümkün olmakla beraber, Türk turizm ürününün olgunluk dönemine giriş sinyali vermekte olması da üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.<sup>57</sup>

Turistik çekim merkezi olarak olgunluk dönemine girmiş bir ülkedeki turizm işletmelerinin satışlarının hızı yavaşlamış durumdadır. Piyasada doyum sağlanmıştır, işletmeler için önemli olan piyasadan yeterli pay almaktır. Elde ettikleri piyasa bölümünü mümkün olduğunca muhafaza etmek için çalışırlar. Bu dönemde turizm işletmeleri her şeyi çok iyi takip etmeli (çevre analizi) ve bir kontrol sistemin kurması gerekmektedir.<sup>58</sup> Bu gelişmelere cevap veremeyen otel ve seyahat işletmeleri krize zemin hazırlamaktadırlar.

### 1.5 Krizin Aşamaları

Kriz süreci, bir çok uzman tarafından analiz edilmiş fakat ortak bir sınıflandırma yapılamamıştır. Farklı şekilde yapılan sınıflandırmalar şu şekildedir.

Bazı yazarlar, krizin gelişme süreci aşamalarını hastalığın gelişme süreci gibi ele alarak, bu süreçleri tıbbi terimlerle adlandırmıştır, bunun sebebi krizin hastalık kadar ciddi özelliklere sahip olmasındandır. Bunlar;<sup>59</sup>

- Krizin Oluşum Aşaması (Prodromal Crisis Stage)
- Krizin Ortaya Çıkma Aşaması (Acute Crisis Stage)
- Krizin Süreğen Hale Gelme Aşaması (Chronic Crisis Stage)
- Krizin Çözülmesi Aşaması (Crisis Resolution Stage)

Kriz süreci tıbbi terimlerle ifade edildiği gibi, bazı yazarlar tarafından ekonomik kavramlarla da ifade edilmektedir Bunlar, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası makro aşamalarıdır. Bu yaklaşımda, bu üç aşama temel aşama olmakta ve bunlar mikro anlamda çeşitli alt gruplara ayrılmaktadır.<sup>60</sup> Bazı yazarlar da kriz sürecini beş aşamada

<sup>57</sup> Aynı, s.68.

<sup>58</sup> Necdet Hacıoğlu, (2000), *Turizm Pazarlaması* (Bursa: VİPAŞ A.Ş. Yayınları), ss.43-44.

<sup>59</sup> Fink, *Ön.ver.*, s.20.

<sup>60</sup> W.Timothy Coombs, (1999), *Ongoing Crisis Communication* (California:Sage Publications Inc.), s.13.

incelemektedir. Bunlar; iç ve dış değişiklikleri farketmeme (körlük), harekete geçmeme (atalet), yanlış karar ve faaliyetler, kriz ve çözüm veya çöküş aşamalarıdır.<sup>61</sup>

Ancak kriz sürecinin tüm özelliklerinin ortaya konması açısından Ataman kriz sürecinin dört safhada incelenmesinin faydalı olacağını belirtmektedir. Bu çalışmada bu sınıflandırmaya yer verilecektir. Şekil 1.2 de görüldüğü gibi krizin safhaları şöyledir.<sup>62</sup>

- Stratejik açıklığın ortaya çıkması ve potansiyel kriz tehlikesinin ortaya çıkması
- Stratejik açıklığın farkedilmesi ve gizli krizin ortaya çıkması
- Hareketsizlik sonucunda kontrol edilebilir krizle karşılaşılması
- Yanlış karar ve faaliyetler sonucunda krizin kontrol edilemez hale gelmesi ve çöküş.
- 

### 1.5.1 Potansiyel Kriz

Bu aşamada gerçek anlamda bir krizle karşılaşılmamıştır. Fakat işletme ile çevresi arasında sorunlar ortaya çıkmıştır diğer bir ifadeyle stratejik açıklık\* baş göstermeye başlamıştır. Çevrenin yeterince önemsenmemesi veya çevre analizinin gerektiği gibi yapılmamış olması, işletmenin kaynaklarının yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklanan stratejik açıklık, potansiyel bir krizin habercisidir. Stratejik açıklığın farkına varılarak, potansiyel bir krize ait önlemlerin alınması, krizin ortaya çıkışını engelleyebilir. Bu safha krizin kontrol edilebilirliğinin yüksek olduğu bir dönemdir. Fakat örgüt potansiyel krizi teşhis etmede birtakım güçlüklerle karşılaşır.<sup>63</sup> Örgütün bu aşamada karşılaştığı sorunlar, örgütün yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, yetersiz bilgiyle kararlar almaktadır. Kriz durumunun şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde panik başlar. Yeterli miktarda bilgi hazır bulunmadığından yönetimin alacağı kararların isabet derecesi de tam olmayabilmektedir.<sup>64</sup>

<sup>61</sup> Dinçer, **Ön.ver.**, ss.394-96.

<sup>62</sup> Ataman, **Ön.ver.**, s.245.

\*Stratejik Açıklık: Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin başarısız olması durumu.

<sup>63</sup> Aynı., s.246.

<sup>64</sup> Can, **Ön.ver.**, s.317.

### 1.5.2 Gizli Kriz

Örgütün, stratejik açıklığın neden olacağı potansiyel bir krizi farkederek gerekli önlemleri almaması sonucunda kriz meydana gelir. Bu safhada krize ait bir takım problemler varsa da, henüz maddi olarak herhangi bir kayıp veya zarar meydana gelmemiştir. Bu bakımdan örgütün etkilerini geleneksel yönetim araçlarıyla saptayamadığı gizli bir krizin varlığından bahsetmek yanlış olmaz.

Erken uyarı sistemlerinin varlığı halinde gizli krizlerin ortaya çıkarılarak koruyucu önlemlerin alınması mümkün olur. Bu safhada örgütün krizi ortadan kaldırma şansının yüksek olması çok sayıdaki hareket alternatifine bağlıdır.<sup>65</sup> Bu aşamada işletmenin kaynaklarının ivedilik gerektiren duruma yönlendirilmesi, sistemin bütününde rahatsızlık veya dengesizlik yaratabilir. Ancak kriz planı hazırlamış olan işletmelerde bu olumsuz durum yaşanmaz. Bu aşamada işletme yönetimleri sadece uğranılan zararı kontrol altına almaya yönelik stratejiler oluşturabilir. Bu aşamada krizin yönetimini güçleştiren ana faktör, neredeyse bu aşamayla özdeşleşen krizin hızı ve yoğunluğudur. Bu aşama kriz aşamalarının en kısası olmakla beraber, baskının en fazla hissedildiği aşamadır.<sup>66</sup>

### 1.5.3 Kontrol Edilebilir Kriz

Örgüt krize dair problemleri önemsemeyerek herhangi bir faaliyette bulunmaz. Bunun üç önemli sebebi vardır.<sup>67</sup>

- Ortaya çıkan tehlike ve fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliklerin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,

<sup>65</sup> Ataman, *Ön.ver.*, s.246.

<sup>66</sup> Adem Yavaş ve Özlem Aydoğdu, (2004), “Küresel Krizleri Yönet (eme) mek: Turizm ve Terörizm”, **1.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri**. 15-16 Nisan 2004, s.61.

<sup>67</sup> Dinçer, *Ön.ver.*, s.394.

- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

Ancak, örgütlerin hareketsiz kalması gizli krizin giderek daha belirginleşmesine ve başarının düşmesine neden olur. Krizin üçüncü safhası olan bu safhada kriz ortaya çıkmış olmakla beraber, henüz kontrol edilebilir niteliktedir. Artan zaman baskısı ve giderek azalan hareket alternatiflerine rağmen örgüt krizi çözme şansına sahiptir. Etkin karar ve uygulamalar örgütün krizi çözmesine ve tekrar denge durumuna ulaşmasına neden olur.<sup>68</sup> Bu dönemde örgütün sergilediği tipik davranışlar üç ana kategoride toplanabilir: Denetimin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulması. Bu sonuçlar Tablo 1.5'de özetlenmiştir.<sup>69</sup>

#### 1.5.4 Kontrol Edilemeyen Kriz

Örgütün üçüncü safhada krizi kontrol altına alamaması yada etkilerini minimize edememesi büyük ölçüde yanlış karar ve faaliyetlere bağlıdır. Bu safhada işletme, sermaye yetersizliği, pazar payı ve karlılıkta düşme, nitelikli elemanların giderek azalması gibi ciddi problemlerle karşılaşır. Örgüt sayılı hareket alternatifleri ve şiddetli zaman baskısı altında olup krizi çözme şansını kaybetmiştir. Dolayısıyla örgütün yok olması kaçınılmaz hale gelir.<sup>70</sup>

Krizin ortaya çıkış ve yayılma hızına bağlı olarak kriz süreci kısa, orta veya uzun bir süreyi kapsayabilir. Daha önce de belirtildiği gibi turizmde yaşanan krizler bir hafta, bir ay, bir sezon yada bir ülkede ya da yöredeki turizm faaliyetlerinin tamamen yok olmasına neden olabilir. Krizin çok ani olarak ortaya çıktığı ve giderek hızlandığı durumlarda kriz süreci oldukça kısadır. Örnek olarak, 11 Eylül 2001'de New York'ta Dünya Ticaret Merkezi ve Washington'da Pentagon'a yapılan saldırıların hemen ardından havayolu şirketi Midway'in iflasını açıklaması verilebilir.<sup>71</sup>

<sup>68</sup> Ataman, *Ön.ver.*, s.246.

<sup>69</sup> Can, *Ön.ver.*, s.318.

<sup>70</sup> Ataman, *Ön.ver.*, s.246.

<sup>71</sup> <http://www.turizm gazetesi.com>, Erişim Tarihi, 14.09.2003

Tablo 1.5. Kriz Döneminin Özellikleri

<b>YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ</b>	<b>KORKU VE PANİK</b>	<b>KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetimin önemli ölçüde merkezileşmesi.</li> <li>• Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi.</li> <li>• Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini arttırarak gidermeye çalışır.</li> <li>• Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</li> <li>• Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür.</li> <li>• Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatta bulunur.</li> <li>• Yetki merkezileşir.</li> <li>• Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</li> <li>• Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar.</li> <li>• Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriz döneminde yönetici personel devri artar.</li> <li>• Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.</li> <li>• İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</li> <li>• Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar tatminsizlikler çoğalır.</li> <li>• Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırır.</li> <li>• Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</li> <li>• Kriz bireysel amaçları, tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır.</li> <li>• Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</li> <li>• Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir.</li> <li>• Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir.</li> <li>• Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</li> <li>• Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</li> <li>• Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer.</li> <li>• Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir.</li> <li>• Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</li> </ul>

**Kaynak:** Halil Can, (1999), Organizasyon ve Yönetim (Ankara: Siyasal Kitabevi), s.31



Krizin ani olarak ortaya çıktığı, ancak zamanla yavaşladığı durumlarda ise kriz süreci oldukça uzun bir süreyi kapsar. Krizin en uzun sürdüğü durumda ise kriz yavaş yavaş ortaya çıkarak, yavaş yavaş hızlanmaktadır.<sup>72</sup>

Yukarıda da açıklandığı gibi, kriz sinyallerinin, kriz durumu öncesinde örgüt için tehdit edici nitelik kazanmadan yakalanamaması, yorumlanıp değerlendirilememesi sonucu örgüt krizle karşı karşıya kalır. Kriz döneminde de krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresiyle olan ilişkileri bozulur; artan tüketici şikayetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarlarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlar, pazar payının kaybedilmesi örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Diğer yünden, örgüt içinde de artan işgören devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar.<sup>73</sup>

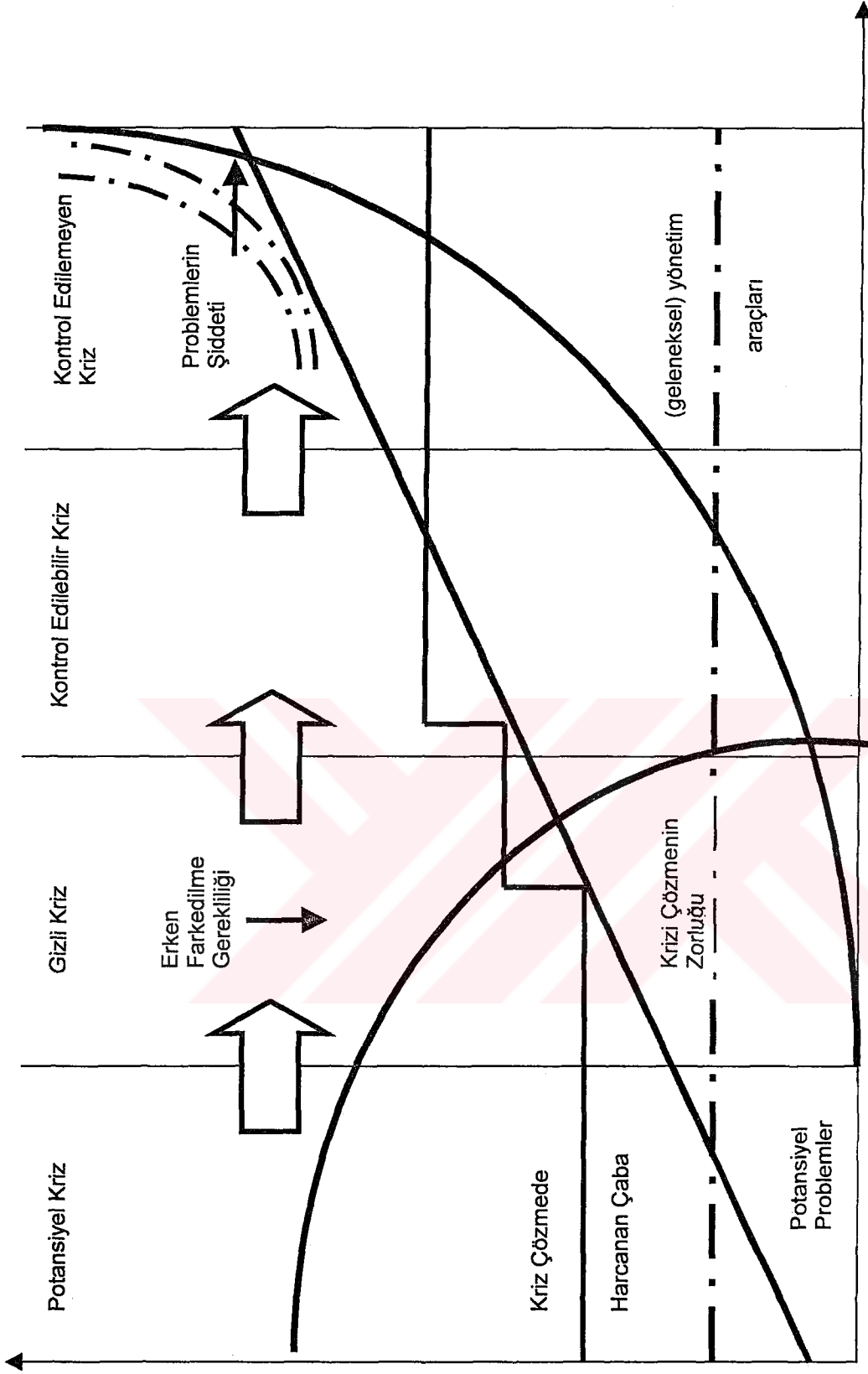
Krizin son aşaması olan, çözüm veya çöküş aşamasına, her zaman yukarıdaki aşamalar yaşanarak gelinmesi mümkün olmayabilir. Doğal afetler gibi ani gelişmelerin yaşandığı durumlarda, örgütler kendilerini, önceki süreçleri yaşamadan, kriz ortamında bulurlar. Böyle bir durumda yapılması gereken, gerekli mekanizmaları harekete geçirerek, krizi yönetmektir. "Kriz yönetme mekanizmaları"nın yetersiz kalması halinde, krize çözüm bulunamaması nedeniyle, çöküş kaçınılmaz olur.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Ataman, **Ön.ver.**, s.248.

<sup>73</sup> Can, **Ön.ver.**, s.318.

<sup>74</sup> Tutar, **Ön.Ver.**, s.51





Şekil - 1.2. : Kriz Süreci ve Özellikleri

Kaynak: Göksel Ataman, (2001), İşletme Yönetimi (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.247.

## 1.6 Turizmde Krizlerin Olumsuz ve Olumlu Sonuçları

Krizlerin ülke turizmine ve dolayısıyla turizm alanında faaliyet gösteren turizm işletmelerine olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Kriz yönetiminde önemli olan krizlerin olumsuz etkilerinden ders alarak bunları daha sonraki olası krizler için avantaj olarak değerlendirmektir.

### 1.6.1 Olumsuz Sonuçlar

Turizmi etkileyen krizler çoğunlukla aşağıdaki türde sorunlara yol açarak olumsuz sonuçlara neden olurlar.<sup>75</sup>

- Bir önceki yıla kıyasla talep gerilemesi
- Normal talep artış trendinin sürdürülememesi
- Talep kompozisyonunda alt gelir gruplarının payının artması
- Turizm gelirlerinin ve dolayısıyla uluslararası turizmde ülkenin pazar payının azalması veya hedeflenen düzeye ulaşamaması
- Turizm işletmelerinin karlılık düzeylerinin gerilemesi; buna bağlı olarak işletmecilerin kamu bankalarına olan kredi borçlarının ödenememesi; bazı işletmelerin kapanması veya el değiştirmesi
- Fiyat kırma yarışı, haksız rekabet ve müşteri istismarı eğilimlerinin artması
- Kriz mağdurlarını desteklemek için devletin ek teşviklere ve/ya sübvansiyon önlemlerine kaynak ayırmak zorunda kalması
- Yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının duraklaması
- Mevcut tesislerin tevsi ve modernizasyon yatırımları yapamamaları nedeniyle ürün kalitesinin düşmesi
- Zorunlu işten çıkarma nedeniyle hem hizmet niteliğinin düşmesi hem de sektörün istihdam kapasitesinin daralmasına bağlı sosyal pahaların ortaya çıkması.

<sup>75</sup> T.C. Turizm Bakanlığı, (2002), *Turizmde Kriz Yönetimi* (Ankara:Nokta Ofset Bas.San.Ltd.Şti), s.3-4.

## 1.6.2 Olumlu Sonuçlar

Kriz kelime anlamı itibariyle olumsuzluk ifade etmesine rağmen bazı krizler işletmelere önemli fırsatlar sunabilmektedir. Krizlerin olumlu etkilerine örnek olarak yöneticilerin krizleri kullanarak yapısal ve kültürel değişimler yapmaları, bazı güçlü grupları etkisiz kılmaları, maliyet tasarruflarını uygulamaya koyabilmeleri ve işletmenin kriz yönetimi konusunda tecrübe kazanması olarak sıralanabilir.<sup>76</sup>

Turizm krizlerinin bir başka olumlu özelliği devletin turizm sektörünü krizden çıkışta desteklemek zorunda olmasının farkına varılmasıdır. Kriz dönemlerinde devletin turizm sektörüne müdahalesini dört başlık altında toplamak mümkündür.<sup>77</sup>

- Finansal ve diğer teşvik önlemleri de dahil, her türlü planlama ve uygulama,
- Sektörün denetimi,
- Tanıtım ve reklam faaliyetleri,
- Doğrudan ya da ortaklık biçiminde işletmeleri desteklemek.

## 1.7 Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde kriz yönetimi ve turizmde kriz yönetimi kavramları incelenecektir. Kriz yönetimi kavramı, farklı sektörlerde değişiklikler gösterebilmektedir. Aynı zamanda krizin yapısına göre de krizi yönetme şekilleri farklılaşabilmektedir.

### 1.7.1 Kriz Yönetimi Kavramı

Otel ve seyahat işletmelerinin her olası kriz türü için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu nedenle kavramsal açıdan “kriz yönetimi “ ifadesi genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder. Yönetilemeyen kriz türlerinde de

<sup>76</sup> Fevzi Okumuş. (2001), “2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Etkileri”, 2.Ulusal Türkiye Turizmini Araştırma Sempozyumu Tebliğler Kitabı (İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü), s.238

<sup>77</sup> Ahmet Tolungüç (1999), **Turizmde Tanıtım ve Reklam** (Ankara: MediaCat Yayınları), s.79.

örgütler kriz yönetimi uygulayarak, krizin etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirirler ve örgütün krizden fazla zarar görmesini önlerler.

Kriz yönetimi kavramı, konu üzerinde çalışmalar yapmış araştırmacı ve yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır:

- 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.<sup>78</sup>
- Kriz yönetimi, toplumu, çevreyi, çalışanları, üretim sürecini, hizmetleri, işletmenin temel ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir süreçtir.<sup>79</sup>
- Kriz yönetimi; bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir.<sup>80</sup>
- Kriz yönetimi, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek süreçlerin ortadan kaldırılma çabasıdır.<sup>81</sup>
- Kriz yönetimi, işletmenin, çıkar gruplarının ve endüstrinin krizden zarar görmelerini önlemek yada krizin negatif etkilerini azaltmak amacıyla yapılan çalışmalardır.<sup>82</sup>
- 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.<sup>83</sup>

Yukarıda verilen tanımlamaların ışığında turizm işletmeleri için kriz yönetimi, turizmi ve turizm işletmelerini krize düşürecek tehlikelerin önceden tespit edilmesi ve olası bir krizde işletmenin en az zararla ayrılması için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir.

<sup>78</sup> Can, **Ön.ver.**, s.318.

<sup>79</sup> Ian I. Mitroff ve Christine M. Pearson. (1993), **Crisis Management : A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness** (San Francisco: Jossey,Bass Publishers), s.15.

<sup>80</sup> Dinçer, **Ön.ver.**, s.400.

<sup>81</sup> Ataman, **Ön.ver.**, s.254.

<sup>82</sup> Coombs, **Ön.ver.**, s.4.

<sup>83</sup> T.C. Turizm Bakanlığı, **Ön.ver.**, s.1

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi kriz yönetimi, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreyi kapsayan bir faaliyet değildir. Gerçekten kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içerir. Bu nedenle kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır. Kriz yönetiminin amaçları da şu şekilde sıralanabilir.<sup>84</sup>

- 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,
- İşletmelerin sürekli olarak muhtemel krizlere karşı teyakkuz halinde olmalarını temin etmek.

Belirtilen amaçlar, işletmenin, yöneticinin, ve yönetsel sistemin kriz durumlarına karşı hazır olmasına yardımcı olacaktır. İyi bir kriz yönetimi, krize neden olan etkenleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede önlemler almak, gelecekteki karşılaşılabilecek krizlere karşı esnek ve acil durum planı hazırlamak demektir.

### 1.7.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin başlıca özellikleri arasında; karmaşık bir süreç olması, krizlere karşı hazırlıklı olunması, stratejik yönetim ilkeleriyle benzerlik göstermesi, yönetimin özel bir türü olması, örgütsel yaşamı tehlikeye atacak olaylarla ilgilenmesi, krizin en az zarar ve kayıpla atlatılması ve örgütlere ek maliyetler yüklemesi yer almakta olup bu konular üzerinde durulacaktır.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> İrfan Çağlar, (2002), "İşletmelerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçları, Çözüm Önerileri Üzerine Çorum Kobi'lerinde Bir Araştırma", *Standart Dergisi*, Sayı.485, Mayıs, s.48.

<sup>85</sup> Madlen Hilda Nayman, (1995), *İşletmelerde Kriz ve Kriz Yönetimi: Sigorta Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, ss.44-47.

### 1.7.2.1 Karmaşık bir süreç olması

Kriz yönetimi süreci, krize yönelik uyarı sinyallerinin belirlenmesi, kriz ortamına hazırlık ve koruma, krizin kontrol altına alınması (kayıp ve zararın sınırlandırılması), denge durumuna dönüş ile öğrenme ve değerlendirme aşamasından oluşmaktadır. Bu aşamalar krizin ne kadar karmaşık bir süreç içerdiğini ortaya koymaktadır.

Zamanlama açısından bu süreç, iki çeşit karşı tedbir alınmasını gerektirmektedir. Bunlardan birincisi; kriz süreci boyunca alınması gereken önlemleri kapsar. Diğer önlemler ise, kriz öncesi durumlarda, kriz durumunda ve kriz sonrası durumlarda alınması gereken önlemler olmaktadır.<sup>86</sup> Bu süreçte yönetimin, duruma neden olan etkenleri soğukkanlılıkla saptaması, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler alması, gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek, acil durum planı yapması gerekmektedir.<sup>87</sup>

### 1.7.2.2 Krizlere karşı hazırlıklı olmanın sağlanması

Otel ve seyahat işletmelerinin içinde yaşadığı, ekonomik, hukuki-politik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevrelerle, rekabet koşullarında meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, birçok örgüt bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahiptir. Örgütlerin bu fırsatı kullanabilmeleri, her şeyden önce, etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirmelerine bağlıdır. Dış çevrede meydana gelen değişimlerin, kriz yönetimi ile ortadan kaldırılması olanaklı olmasa da, etkin bir kriz yönetimi, örgütün, bu değişimlerin yol açacağı bir krizi öngörmesini ve gerekli önlemleri almasını kolaylaştıracaktır.

<sup>86</sup> Yoel Mansfeld, (1999), "Cycles of War, Terror and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry", *Journal of Travel Research*, Vol.38, August, s.34.

<sup>87</sup> Philip B. Tack, (1994), *Kriz Zamanı Yönetimi*. Çeviren: Yakut Güneri (İstanbul: İlgı Yayıncılık), s.91.

### 1.7.2.3 Stratejik yönetim ilkeleriyle benzer olması

Stratejik yönetim; örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, dış çevrenin analiz edilerek fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejinin seçimi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi faaliyetlerini içerir.<sup>88</sup> Kriz yönetiminin çabaları ise, erken uyarı sisteminin kurularak, kriz sinyallerinin yakalanması, önleme ve koruma mekanizmalarını oluşturarak önlemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Kriz yönetiminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri karşılaştırılırsa, arasında önemli bir oranda benzerliğin olduğu göze çarpar. Örneğin; erken uyarı sinyallerinin izlenmesi; rakiplerin yönelimi, mal ve hizmetleri, büyüme oranları, üretim özellikleri, amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerin izlenmesinden pek farklı değildir. Buna ilaveten, kriz yönetimindeki önleme ve koruma mekanizmalarının planlanması da, stratejik yönetimden yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlanmasından önemli bir farklılık göstermez.<sup>89</sup>

### 1.7.2.4 Yönetimin özel bir türü olması

Kriz yönetimi, genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç olarak ele alınmamalıdır. Kriz yönetimi, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır.

Genel anlamda, işletme yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak açıklanabilir. Kriz yönetimi ise, genel yönetim sürecinin özel bir türü olup; örgütün yaşamını sürekli kılmayı amaçlayan, bu amaç doğrultusunda önlemlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, koordinasyonu, kontrol edilmesi ve son olarak da sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

<sup>88</sup> Ataman, Ö.n.ver., s.255.

<sup>89</sup> Ian I. Mitroff. (1988), "Crisis Management: Cutting Through the Confusion", **Sloan Management Review**, Vol.29, No.2, Winter, s.20.

### 1.7.2.5 Örgütsel yaşamla ilgili olması

Kriz yönetimi altında gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü, örgütün yaşamının sürekli kılınması ve krizden en az zararla ayrılması amacı doğrultusunda gerçekleştirilir. Kriz yönetiminde başarısız olan işletmeler gelecekte işletme faaliyetlerini gerçekleştiremeyerek yaşamını sona erdirebilirler. Oysa işletmelerin örgütün sürekliliği dışında geleneksel amaçları olan, karlılık ve toplumsal hizmet ile çağdaş amaçları olan sosyal kar ve sosyal sorumluluk, büyüme ve gelişme, topluma hizmet ve kararlılık gibi amaçları da vardır.<sup>90</sup> Kriz yönetiminin bu amaçlara ulaşılması konusunda doğrudan bir rolünün olmadığı söylenilebilir.

### 1.7.2.6 Krizin en az kayıp ve zararla atlatılmasını sağlaması

Kriz yönetimi kapsamında hazırlanan planlar, örgütsel kayıp ve maliyetlerin minimize edilmesini hedeflemektedir.<sup>91</sup> Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, örgütün yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir. Krizin, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlı olarak farklılık gösterir. Başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleşmesi halinde, örgüt, krizi kısa sürede kontrol altına alma ve kayıp ve zararları büyük boyutlara ulaştırmadan, sınırlandırma şansına sahip olacaktır.

### 1.7.2.7 Örgüte ek maliyetler yüklemesi

Otel ve seyahat işletmeleri kriz ortamlarını aşma yolunda bir çok sorunla karşılaşabilmektedir. Gerek bunların aşılabilmesi yolunda, gerekse gelecekteki olası krizlerin önlenmesi yolunda erken uyarı isteminin kurulması, koruma ve önlem mekanizmalarının geliştirilmesi, gereklilik halinde işletme dışından uzmanlardan faydalanılması vb. gibi faaliyetlerin, otel ve seyahat işletmelerine ek maliyetler yüklediği bir gerçektir.

<sup>90</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, (1997), *İşletme I-II* (Bursa), ss.18-22.

<sup>91</sup> Michael Regester, (1989), *Crisis Management, How to Turn a Crisis into an Opportunity* (London:Hutchinson Limited), s.63.

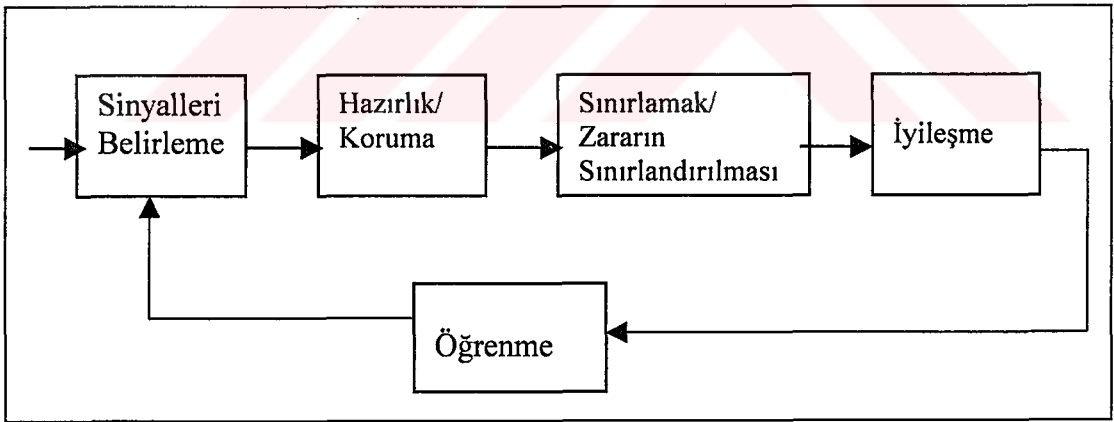


Kriz yönetimi ile ilgili olarak, krize hazırlık safhasında ve ilerleyen ortamlarda da bir takım masraflar söz konusu olabilecektir. Turizm işletmeleri bazı durumlarda işletmeyi belirli bir süre kapatarak en çok işe yarayan elemanlar dışındaki herkesin işten çıkarılmasını gündeme getirebilirler. Bu uygulama ise kısa dönemde, planlarda olmayan ihbar ve kıdem tazminatı gibi bir takım yeni harcamaları beraberinde getirir. Bazı otel ve seyahat işletmeleri ise krizi bir fırsat olarak değerlendirerek güç durumdaki işletmeleri satın alabilirler. Bu uygulama da, işletmeye önceden planlanmamış bir takım yeni harcamalar doğurabilecektir.<sup>92</sup>

### 1.8 Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi, birden çok aşamadan oluşan bir süreçtir. Genel anlamda, kriz yönetim süreci, beş aşamada incelenebilir: -krizle ilgili uyarı sinyallerinin belirlenmesi, -hazırlık ve korunma, -krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararların sınırlandırılması, -denge durumuna dönüş, -öğrenme ve değerlendirme (Şekil 1.3).<sup>93</sup>

Şekil 1.3 Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması



**Kaynak:** Ian Mitroff, (1988), "Crisis Management:Cutting through the Confusion", **Sloan Management Review**, Winter 1988, s.19.

<sup>92</sup> Adnan Çelik, (1995), İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi, Sos.Bil.Enst., (Yayınlanmamış Doktora Tezi), s.96.

<sup>93</sup> Mitroff ve Pearson, **Ön.ver**, s.10

Kriz yönetimi süreci içerisinde yer alan ilk iki safha, olası bir krizin öngörülerek hazırlık ve korumanın gerçekleştirilmesi faaliyetlerine yöneliktir. Başka bir deyişle, kriz yönetimi sürecinin ilk iki safhası, kriz yönetiminin, kriz öncesi faaliyetlerini içerir. Bu iki safhada kriz sinyalleri mevcuttur fakat işletme tam anlamıyla kriz ortamına girmemiştir ve kendisini olası krizlere karşı korumaya almıştır. Üçüncü safha olan, krizin kontrol altına alınarak, kayıp ve zararın sınırlandırılmasında, kriz yönetiminin, kriz sırasındaki faaliyetleri ön plana çıkar. Bu safhada, olası bir krizle değil mevcut krizle başa çıkılmaya çalışılmaktadır ve işletmenin krizi en az zararla atlattırılması için gerekli stratejilerin uygulandığı dönemdir. Kriz yönetiminin dördüncü safhası, krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çabalarla ilgilidir. Söz konusu sürecin son safhası ise yaşananların gözden geçirilerek, geçmişin geleceğe ışık tutmasına çalışılması faaliyetlerini kapsamaktadır.<sup>94</sup> Kriz yönetim süreci ve her bir sürecin taşıdığı özellikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

### 1.8.1 Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Kriz durumları şiddetli bir şekilde ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtmalarından dolayı çok önemlidir.<sup>95</sup> Kriz öncesi sinyaller, bir hastalığın gelişim sürecine benzetilmektedir. Bir hastalık durumunun ilerleyip tehlikeli duruma gelene kadar, nasıl bir takım belirtiler verirse, kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce, bir takım uyarı sinyalleri gönderir. Bu hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında farkedilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi, tedaviyi ne kadar kolaylaştırırsa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de, krizin ortaya çıkışının engellenmesini ve işletmenin krizden zarar görmemesini bir o kadar kolaylaştırır. Erken uyarı sinyallerinin yöneticiler tarafından gerektiği gibi izlenip değerlendirilmemesi sonucunda krizin ortaya çıkması kaçınılmazdır.<sup>96</sup>

Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik olarak, örgütte erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği farklı sinyalleri

<sup>94</sup> Ataman, **Ön.ver.**, s.256.

<sup>95</sup> Ian Mitroff, *Crisis Cutting Through the Confusion*, **Ön.Ver.**, s.19.

belirleyebilecek nitelikte olması da, dikkat edilmesi gereken diğer bir noktadır.<sup>97</sup> Erken uyarı istemlerinin oluşturulması, potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle işletmeler açısından göz ardı edilir.<sup>98</sup>

### 1.8.2 Hazırlık ve Korunma

Örgütte, erken uyarı sinyallerinin sistemli olarak izlenmesi krizlere karşı hazırlık ve korunma mekanizmaları için başlı başına yeterli değildir. Örgüt yönetimi, uyarı sinyallerinin tehlikesine göre örgütü kriz ortamına hazırlamalı ve kriz döneminde alınan tedbirlere ek olarak kriz yönetim ekibi ile birlikte korunma eylemlerini ön plana çıkarabilmelidir.<sup>99</sup> Bu aşamada, bir yönetici riskleri en aza indirmeye çalışmalı ve alınacak risklerin beklenen getirilerle karşılanabilir olmasını sağlamalıdır. Kaçınmanın mümkün olmadığı risklere karşı düzgün bir korunma mekanizması geliştirilmelidir.<sup>100</sup>

Örgütlerin krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirmesi gereken faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>101</sup>

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- İşletme performansı ile halkın beklentilerini karşılamalıdır,
- İşletmenin üzerine düşen sorumluluğu başarması ile güven oluşturmak,
- Krizleri önleme amaçlı politikalar geliştirmek ve yazılı planlar yapmak,
- Kriz yönetim ekibi kurmak,
- Potansiyel krizleri saptamak ve sınıflandırmak,
- Bu potansiyel krizlere karşı stratejiler geliştirmek,
- Olası krizlerden örgütün ve kişilerin nasıl etkilenilebileceğini belirlemek,
- Örgüte gelebilecek zararı asgaride tutmak için etkili iletişim kanalları oluşturmak,

<sup>96</sup> Ataman, *Ön.ver.*, s.256.

<sup>97</sup> Aynı, s.257.

<sup>98</sup> Norman R. Augustine, (2000), "Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek", *Harvard Business Review Kriz Yönetimi*, Çeviren:Salim Atay, (İstanbul: Mess Yayınları), s.17.

<sup>99</sup> Ian Mitroff, *Crisis Cutting Through the Confusion*, *Ön.ver.*, s.19.

<sup>100</sup> Augustine, *Ön.ver.*, s.20.

<sup>101</sup> Register, *Ön.ver.*, s.79-80.

- Tüm bu faaliyetleri defalarca test etmek

Bazı krizler karşısında örgüt belirtilen planı uygulayamayabilir ya da başarısız olabilir. Bu durumda örgüt kendisine uygun planlar geliştirebilmelidir.

### 1.8.3 Krizin Kontrol Altına Alınması

Krizi kontrol etmenin en etkin yollarından biri korunma mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Hazırlık ve korunma mekanizmaları herhangi bir kriz olasılığını ortaya çıkarabilmektedir. Kriz yönetim ekibi bu olasılıkları değerlendirmeden sorumlu olacaktır.<sup>102</sup> Kriz yönetiminin ilk iki safhasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin göz ardı edilmesi veya hazırlık ve korunmanın düzenli bir şekilde işletme yönetimi tarafından yerine getirilmemesi sonucunda, işletme kendisini kriz ortamında bulur. Bu süreçte, artık olası bir kriz yerine gerçek bir krizin varlığından bahsedilir. Bu durumda kriz yönetimi, işletme açısından, gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi stratejilerini kapsamaktadır.<sup>103</sup>

### 1.8.4 Denge Durumuna Dönüş

Kriz oluştuğundan sonra bu ortamdan çıkıp da, işleyen mekanizma bozulduğunda, durumun en kısa zamanda eski verimli hale getirilmesi öncelik verilen bir yaklaşım olmalıdır.<sup>104</sup> Kriz, işletme üzerinde birçok olumsuz sonuçlar yarattığı için bu olumsuzlukların tamamen ortadan kaldırılması ve örgütün tekrar denge durumuna dönmesi uzun bir zaman alabilir. Krizin ortadan kaldırılmasından sonra karşılaşılan, - örgüt üyeleri arasındaki psikolojik ve fizyolojik çöküntü, -özsavunmanın artması, - karşılıklı güvenin sarsılması vb. gibi olumsuz sonuçların giderilmesi, kriz yönetiminin bu sürecindeki çabalarını oluşturur.<sup>105</sup>

<sup>102</sup> Tutar, Ön.ver., s.93.

<sup>103</sup> Ataman, Ön.ver., s.257.

<sup>104</sup> Tack, Ön.ver., s.25.

<sup>105</sup> Ataman, Ön.ver., s.257.

### 1.8.5 Öğrenme ve Değerlendirme

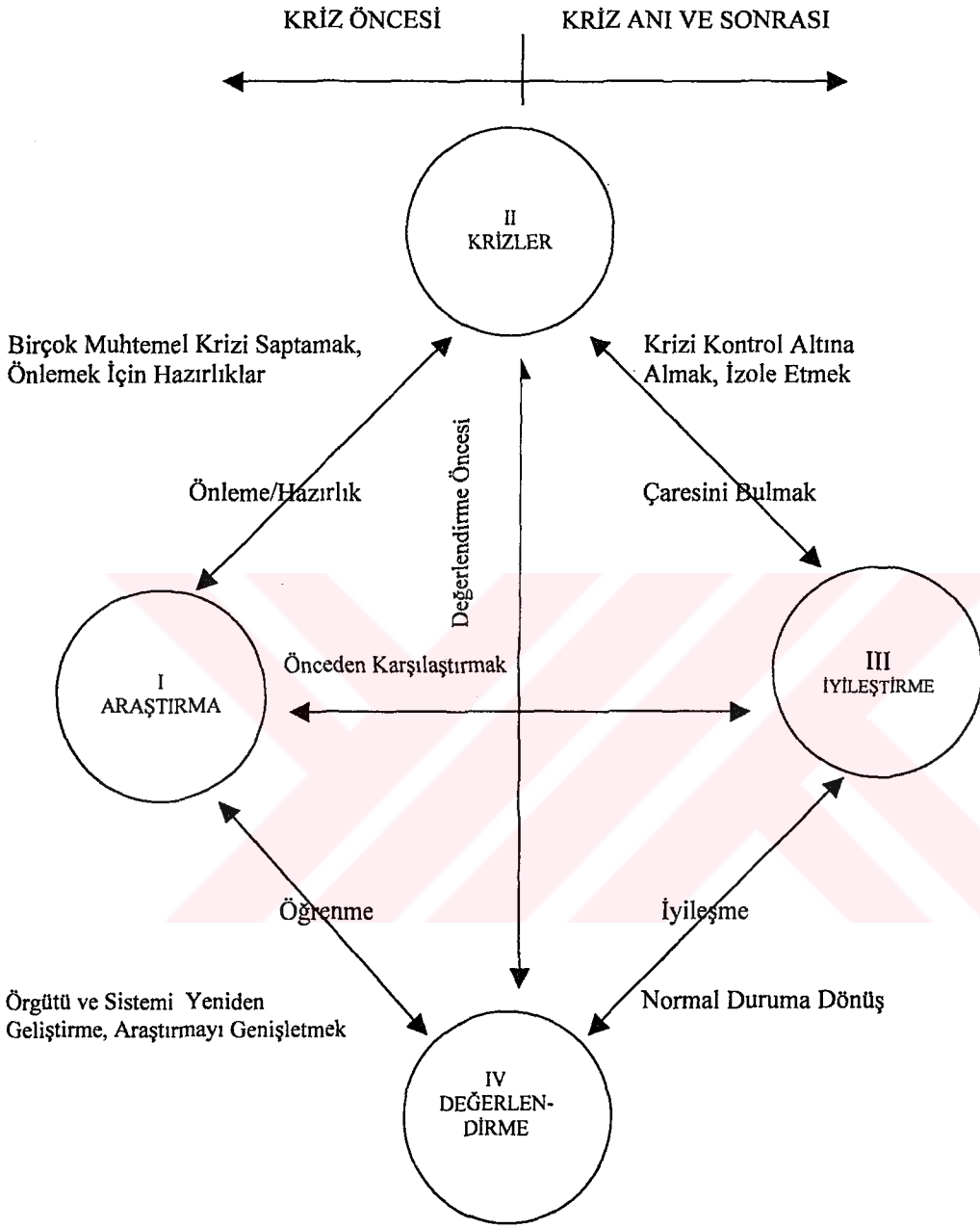
Kriz sonrası, örgüt üzerindeki olumsuz sonuçların giderilmesiyle; kriz yönetimi sürecinin son safhasına ulaşılır. Bu süreçte, yaşanan kriz tekrar gözden geçirilir ve gelecekte hazırlanacak kriz yönetim planlarının hazırlanmasına yardımcı olması için gerekli dersler çıkarılır. Bir çok işletme krizin sonucunda ders çıkarmakta gerekli yeteneği gösteremezler ve bunun sonucu olarak da eski yaraların yeniden açılmasına neden olurlar. Bilinmesi gereken, özellikle dış kaynaklı krizleri hiçbir işletme önleyemez, fakat her işletme, krizin çıkma ihtimallerini azaltabilir, krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da yukarıda da belirtildiği gibi krizden gerekli dersler çıkarmakla ve önlem almakla olur.<sup>106</sup>

Şekil 1.4'de kriz yönetim modelinin işleyişi görülmektedir. Modelde ilk aşama araştırma ile başlamakta daha sonraki aşamalar saat yönünde ilerlemektedir. Araştırma ile verilen çerçeveden kasıt erken uyarı sistemleridir. Modeldeki ikinci aşama aniden ortaya çıkabilecek krizlere karşı yapılması gereken hazırlık çalışmalarını belirtmektedir. Üçüncü aşama iyileşme ile ilgili faaliyetleri yönlendirilebilecek yapı ve sistemlerin oluşturulması ile ilgilidir. Dördüncü aşamada işletme, krizlerden neler öğrendiğini ve gelecekte bu bilgilerin nasıl kullanılabileceğini, kriz anında kullandığı stratejilerin etkinliğini ve sonraki krizlerde nasıl bir strateji izlemesi gerektiği konusunu değerlendirecektir. Kriz Yönetim modelinin işleyişi otel ve seyahat işletmelerinin kriz yönetimine gösterdikleri hassasiyete göre değişebilecektir. Kriz yönetimi konusunda hassas olan otel ve seyahat işletmeleri modele 1.aşamadan başlayarak çalışmalarını gerçekleştireceklerdir. Kriz yönetimine düşük hassasiyet gösteren otel ve seyahat işletmeleri ise kriz oluştuktan sonra yani 2.aşamadan itibaren çalışmalarını başlatacaklardır.<sup>107</sup>

<sup>106</sup> Nurullah Genç, (2004), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Ankara:Seçkin Yayıncılık), s.355.

<sup>107</sup> Gürkan Haşit, (2000), *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları), Yayın No:1177, s.71.

Şekil 1.4 Kriz Yönetim Modeli



**Kaynak:** Ian Mitroff, Paul Shrivastava ve Firdaus E. Udwadia, (1987) "Effective Crisis Management", The Academy of Management Executive, Vol.1, No:3, s.284.

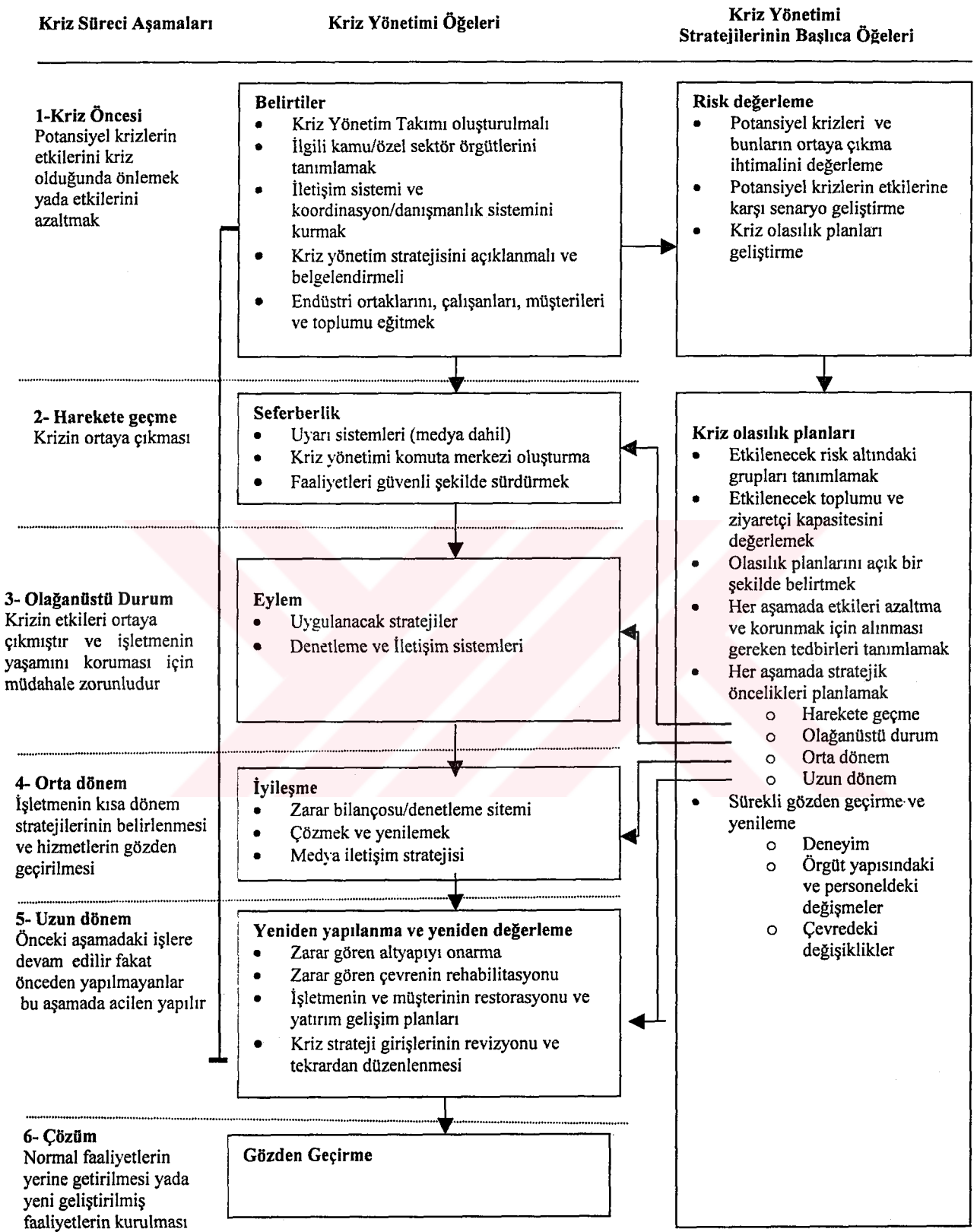
Şekil 1.5' de Otel ve seyahat işletmeleri için kriz yönetim modeli geliştirilmiştir. Kriz yönetim modelinde kriz süreci aşamaları kriz öncesi (1), krizin ortaya çıkması ve etkileri (2-3), müdahalede bulunma (3-4-5) ve çözüm olmak üzere bölümlere ayrılmıştır.

Bu bölümleri birbirinden keskin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Genel anlamda turizmde kriz yönetim modeli hazırlarken olası riskleri belirleme ve bu risklere karşı planlar hazırlama öncelikli amaç olmaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi işletmeler kriz öncesi risk değerlemesi aşamasında, potansiyel krizleri ve bunların ortaya çıkma ihtimallerini değerlendirmeli, bunlara karşı senaryo geliştirmeli ve kriz olasılık planları hazırlamalıdır. Hazırlanan bu planlarla birlikte kriz yönetim ekibi oluşturulmalı ve işletmenin ortaklarına ve ilişkide bulunduğu kurumlara bilgi verilmelidir.

Krizin ortaya çıkması ile birlikte işletmeler kriz olasılık planlarını uygulamaya koyarak, krizin etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler belirlemelidir. Kriz süresince işletmenin finansal yapısı kontrol edilmeli ve kriz çözülmeye çalışılmalıdır. Kriz sonrası ise kriz yönetim stratejilerinin etkinliği yeniden değerlendirilmeli ve gerekirse yenilenmelidir. Çalışmanın ikinci bölümünde bu konu daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.



## Şekil1.5 Otel ve Seyahat İşletmelerinde Kriz Yönetimi Çerçevesi



Kaynak: Bill Faulkner, (2001), "Towards a fraework for tourism disaster management", *Tourism Management*, Vol.22, No.2, April 2001 'den faydalanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır.



## 1.9 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizin belirtilerine karşı tepkici bir tutum içinde olmak, yeterli değildir. Etkin bir yönetim, gelecek konusunda güçlü öngörülere sahiptir, gelişmeleri sağlıklı bir biçimde takip eder. Buna uygun politika ve stratejiler geliştirir ve bu sayede örgütün krize düşmesini önler veya krizi yönetilebilir bir kriz konumuna getirir. Kriz döneminde işletme yöneticiler reaktif (tepkici) bir tutumla sorunlar ortaya çıktıkça önlem alabileceği gibi, proaktif (etkici) davranarak, sorunların kaynağını ortaya çıkarmak ve bunların yeni bir kriz kaynağı olmasını önlemeyici stratejiler de geliştirebilir.<sup>108</sup>

### 1.9.1 Krizi Çözme

Kriz yönetiminde önemli olan, krizi başarı ile yönetip işletmeye fırsatlar yaratmasıdır. Krizin başarıya dönüştürülememesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu sezmeye hem de krizin çözümü için kısa zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunu başarabilmek için öncelikle, kriz sinyallerinin alınması için gerekli planların oluşturulması ve erken uyarı sistemlerinin oluşturulması gereklidir. Kriz anında ise, durum doğru tahlil edilmeli ve panik yaşanmamalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için kriz yönetim ekibi vasıtasıyla bilgi toplamayı sistematik bir hale getirmeyi, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar harcamalıdır. Kriz anında çalışanların strese girmemeleri için gerekli önlemler alınmalıdır.<sup>109</sup>

Turizm sektöründe otel işletmeleri ve seyahat acentaları yöneticileri de sektörün ve işletmenin dış ve iç çevre faktörlerini sürekli gözden geçirerek, krizi çözme yönünde yaklaşımda bulunmalıdırlar. Finansal açıdan güçlü işletmeler kriz durumlarında krizi iyi bir şekilde yönetip kendilerine fırsat sağlamaktadırlar. Turizm sektöründe son yıllarda yaşanan ele geçirme diğer bir deyişle kriz durumunda zor durumda olan işletmeleri kendi bünyelerine alma girişimi bunlara örnek verilebilir. Son yıllarda yaşanan krizlerin

<sup>108</sup> Genç, Ö.n.ver., s.349.

<sup>109</sup> Dinçer, Ö.n.ver. ss.401-402.

ve dinamiklerin etkisiyle çok uluslu şirketlerin birleşmeleri, Avrupa'da hızla ilerlemektedir. Şu anda dünya turizm hareketlerinin merkezi olan Avrupa pazarında yaşanan hızlı şirket birleşmeleri Avrupa'nın iki büyük pazarı olan Almanya ve İngiltere'de büyük oranda tamamlanmıştır. Bu birleşmeler sonucunda Almanya'da pazarın %68'i iki grubun, İngiltere'de ise pazarın %75'i dört firmanın eline geçmiştir.<sup>110</sup>

### 1.9.2 Krizden Kaçma

Kriz koşulları altında işletme yöneticilerinin yanıt verme esnekliği, kriz ortamı ile ilgili olarak yapabildikleri tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmadıklarına bağlıdır. Kriz yönetiminden kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Krizi önlemek veya krizden kaçmak için şeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri gözönüne almak, işletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak ve yönetimin felsefesini kavramak gerekmektedir.<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Nasır Niray. (2002), "Turizm Küreselleşme İlişkisi ve Tekelleşme Eğilimleri", T.C. Turizm Bakanlığı II.Turizm Şurası Bildirileri, III.Cilt,12-14 Nisan 2002, Ankara, s.249.

<sup>111</sup> Dinçer, Ön.ver., ss.400-401.

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİ VE SEYAHAT ACENTALARININ YAPISAL DURUMU VE KRİZLERE KARŞI UYGULAYACAKLARI STRATEJİLER

Çalışmanın bu bölümünde, otel işletmelerinin ve seyahat acentalarının organizasyon yapıları ile kriz öncesi ve kriz dönemlerinde uygulayacakları stratejiler üzerinde durulacaktır. Otel işletmelerinin ve seyahat acentalarının kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası izlediği stratejiler işletmenin yapısına, krizin niteliğine ve etkisine göre değişiklikler göstermesi kaçınılmazdır. Bu nedenle bu bölümde otel işletmelerinin ve seyahat acentalarının kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası uygulayabilecekleri stratejiler incelenmiştir.

#### 2.1 Otel İşletmesi ve Seyahat Acentası Kavramı

##### 2.1.1 Otel İşletmesi

Otel; insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Oteller, sağladıkları hizmetlerle bir ulusun veya toplumun maddi refahını oluşturan toplam mal ve hizmetlere katkıda bulunurlar.<sup>113</sup> Otel işletmeleri bulunduğu yörede ikamet edenler için sosyal merkezler olması nedeniyle önemli bir çekiciliğe sahiptirler. Aynı zamanda işgücü istihdamı sağlamaktadırlar, özellikle alternatif istihdam kaynaklarının az olduğu bölgelerde ekonomik kalkınma için önem kazanmaktadırlar.<sup>114</sup> Turizm Tesisleri Yönetmeliği'ne göre; "oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu

---

<sup>113</sup> Usta, **Ön.ver.**, s.183.

<sup>114</sup> S.Medlik, (1996), **Otel İşletmeciliği**. Çeviren:Ömer L. Met (Bursa:Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:14), s.5.

hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir.”<sup>115</sup>

Otel işletmeciliğinin daha iyi anlaşılabilmesi için, yukarıda yapılan tanımlamalar doğrultusunda, otel işletmelerinin tümü için geçerli olabilecek bazı ortak özelliklerin de açıklığa kavuşturulmasında büyük yarar vardır.

### 2.1.2 Otel İşletmeciliğinin Ortak Özellikleri

Farklı müşteri kitlelerine hizmet sunan otel işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetler de oldukça farklılaşmaktadır. Aynı zamanda otel işletmeleri, diğer ticari ve sanayi işletmelerinden de ayrı özellikler taşımaktadır. Bu farklılığın ortaya çıkarılması otel işletmelerin daha kapsamlı şekilde değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Bu yaklaşım doğrultusunda, otel işletmelerinin ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>116</sup>

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Otel işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkanlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Belirtilen süre içerisinde satılmayan bir odanın satışını başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Diğer bir ifade ile sunulan hizmetler stoklanamaz.
- Otel işletmeciliği emek-yoğun işletmelerdir. Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Günümüzde birçok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar minimize etmeye çalışmaktadırlar fakat otel işletmelerinde ise, otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır.
- Otel işletmeciliği dinamiktir çünkü otel işletmeleri, müşteri istek ve ihtiyaçları çerçevesinde sürekli kendilerini yenileyen işletmelerdir.
- Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu nedenle, hizmetlerin kesintisiz olarak sunulabilmesi için 24 saat personel çalıştırılması zorunluluğu vardır.

<sup>115</sup> Resmi Gazete, (Tarih: 06.07.2000 ve Sayı:24101).

- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler, bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir. Herhangi bir iş görenin olumsuz davranışı nedeniyle, konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, otelde sunulan bütün hizmetleri kötü bir şekilde etkiler.
- Otel işletmelerinde personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekanlar genellikle aynıdır. Örneğin, lobi, restoran, bar vb. olduğu gibi.
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için çok fazla sermaye gerekmektedir. Bunun en önemli nedeni, otel işletmesine yapılan toplam yatırımın yaklaşık %80'nin arazi, bina ve donatım gibi duran varlıklara yapılması zorunluluğudur. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının duran varlıklara bağlanması, işletmelerde likitide imkanlarını azaltır. Bu durum ise, işletmenin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olabilir.
- Otel işletmelerinde satışlar genel olarak peşin ve yaygın olarak da kredi kartı ile yapılmaktadır. Özellikle uluslararası kredi kartlarının, zincir otel işletmelerinde ve büyük ölçekli otel işletmelerinde kullanılması müşterilerin para kaybetme, çaldırma ve fazla para taşıma sakıncalarını ortadan kaldırır.
- Turistik mal ve hizmetlere olan talep ekonomik, kültürel ve politik etmenlerden çok hızlı etkilendiğinden diğer bir deyişle talebin elastik olmasından dolayı otel işletmelerine yapılan yatırım yüksek risk taşır.
- Otel işletmelerinde çok sayıda personel istihdam edilmesi zorunluluğu, işletme içindeki sosyal ve psikolojik sorunları da arttırmaktadır.
- Müşterilerin kendilerine sunulan hizmet karşılıklarını, servis ücreti ile birlikte ödemeleri gereklidir. Bu durum otellerde yüzde yöntemi ile ücret ödeme şeklini getirmiştir.
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin müşterinin ayağına götürülme imkanı olmadığından, müşterilerin otel işletmelerine gelmeleri gerekmektedir.

Görüldüğü gibi otel işletmelerinin diğer endüstri ürünleri yatırımlarının işletmeciliğine oranla bir çok farklılıkları bulunmaktadır.

<sup>116</sup> Burhan Şener, (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (Ankara: Detay Yayıncılık, s.14-16; Ertuğrul Çetiner, (1995), *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi* (Ankara: Tutibay Ltd. Şti., s.9-11.

### 2.1.3 Seyahat Acentası

Dünya Turizm Örgütü (WTO)'ya göre seyahat acentası, halka seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında bilgi sunma, belli bir komisyon karşılığında seyahat ve turizm ürünlerini belli fiyatlarla tüketicilere sunmak üzere aracılık eden işletmelerdir şeklinde tanımlamıştır.<sup>117</sup> Bir diğer deyişle, seyahat acentası ticari bir amaçla kurulmuş, kişilerin turistik ihtiyaçlarının ve yer değiştirmelerinin sağlanmasında aracılık yapan perakendeci seyahat işletmeleridir.<sup>118</sup>

Türkiye'de turizm ile ilgili çeşitli hizmetler sunan gerçek ve tüzel kişiler olarak görev yapan seyahat acentaları yasal bakımdan 14.09.1972 tarihinde 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu" ile tanımlanmıştır. Kanunun 1. maddesine göre, " seyahat acentaları kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır."<sup>119</sup>

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi ticari bir kuruluş olan seyahat acentalarının, müşteriye seyahat hakkında bilgi verme gibi toplumsal bir sorumluluğu da bulunmaktadır. Yapılan tanımlar doğrultusunda seyahat acentalarının bir takım özellikleri bulunmaktadır. Aşağıda bu özellikler ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

### 2.1.4 Seyahat Acentasının Özellikleri

Seyahat acentası, potansiyel turistler olan tüketicilerle yüz yüze gelen ticari işletmelerdir. Asıl amaçları satış yapmaktır fakat bazı durumlarda satış gerçekleşmeyebilir. Bu durumda seyahat acentası, tüketicilere kamu hizmeti vererek

<sup>117</sup> Necdet Hacıoğlu, (2000), *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* (Bursa: Vipaş A.Ş. Yayın No:37), s.39.

<sup>118</sup> Aynı, s.40.

<sup>119</sup> [www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr), Erişim Tarihi: 03.04.2001

onların saygısını kazanır. Seyahat acentası tüketiciye turistik ürün konusunda bilgi kaynağı olmakta ve kararsız kalan tüketicilere çeşitli tavsiyelerde bulunabilmektedir.<sup>120</sup>

Tüketiciler açısından iyi bir seyahat acentası;<sup>121</sup>

- Enformasyon kaynağı olmalıdır; Tüketiciler, seyahat ürünü olan paket turları iyi, güzel ve tatmin edici olacağı ümidiyle satın alırlar. Bu nedenle seyahat acentası personeli potansiyel tüketiciye bu ürünler hakkında geniş bilgi vermelidir.
- Tavsiyede bulunmalıdır; Gideceği yer ve alacağı hazır seyahat hakkında kararsız olan müşterilere seyahat acentası personeli yardımcı olmalıdır. Bu nedenle acentada satış yapan personelin halkla ilişkiler uzmanı ve güven duyulacak karakterde birisi olmalıdır.

Genel olarak başarılı bir seyahat acentası;<sup>122</sup>

- Kendini sürekli geliştiren, geniş bir bilgi birikimine sahiptir. Önceden planlanmış programları ve grup turları hazırlayarak, hazırlanmış paket turların satışını gerçekleştirir. Pek bilinmeyen bölgelere düzenledikleri turlarla, bu bölgeleri popüler yerler haline getirebilir.
- Profesyonel bilgi ve deneyimlerini kullanır. Bu da seyahat acentasının seyahatin tüm detaylarıyla ilgilenmesi anlamına gelmektedir.
- Çalışanları yaptıkları işlerle ilgili tüm sorumluluğun kendilerinde olduğunu bilir. Bu nedenle örgütlenme aşamasında çalışanların yeterli iş yeteneği ve bilgisine sahip olma özelliğini ön planda tutar.
- Seyahat hizmetlerinin tanıtımında aktif rol oynar. Bazı acentalar yalnızca broşürlerini vitrinlerinde sergilerken bazıları da yerel basın, sinema vb. yerlerde potansiyel müşterilerine reklam yaparlar. Seyahat acentası müşterilerle direk bağlantıda olduğu için, müşterilerin tüketim eğilimleri konusunda bilgi sahibidir.

<sup>120</sup> Hacıoğlu, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, **Ön.ver.**, s.43

<sup>121</sup> Aynı., s.44.

<sup>122</sup> Donald E. Lundberg, (1990), **The Tourist Business** (NewYork:Von Nostrand Reinhold), s.121.



## 2.2 Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Yönetim

Yönetim, “belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır”.<sup>123</sup> Bu süreçler bir takım faaliyeti içerir. Yönetim fonksiyonları (işlevleri) olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde tekrarlanan bu faaliyetler karar verme-planlama, örgütleme, yürütme-yönelme, koordine etme ve kontrol şeklinde sıralanabilir.<sup>124</sup>

### 2.2.1 Yönetimin Özellikleri

Otel ve seyahat işletmelerinin son derece karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olması ve hizmet sunması nedeniyle yönetim faaliyetlerinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz.<sup>125</sup>

- Yönetim bir amaca ulaşmak için belirtilen hedefleri gerçekleştirme veya gerçekleştirmeye çalışmak için yapılan faaliyetlerdir. Yönetimin başarısı bu amaçlara ulaşım ile doğru orantılıdır.
- Yönetim faaliyeti birden fazla kişilerin olduğu durumlarda gerçekleşir. Tek kişinin amaçlarına ulaşma faaliyeti ekonomik fayda sağlamaya yönelik bir faaliyettir. Bu nedenle yönetim bir gurup faaliyetidir.
- Yönetimde, insanın insanla olan ilişkileri söz konusudur. Otel ve seyahat işletmelerinde yöneten de, yönetilen de insandır. Yönetim hem çalışanlarla hem de müşterilerle yakından ilgilenmek durumundadır.
- Yönetimde örgütsel faaliyetler, çalışanların bilgi ve becerilerine göre bölümlenerek verimlilik artırılmış olur. İnsanların farklı özelliklerde olması nedeniyle bir iş bölümünün yapılması da kaçınılmazdır.

<sup>123</sup> Erol Eren, (1991), *Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları), Yayın No:236, s.3.

<sup>124</sup> M.Şerif Şimşek, (1999), *Yönetim ve Organizasyon* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım), s.8.

<sup>125</sup> Şener, *Ön.ver.*, s.28-30.



- Yönetimde çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bölümler arasında koordinasyonun kurulmuş olması gerekmektedir. Otel ve seyahat işletmelerinde ortak amaçlara ulaşmak, eylem birliğinin sağlanması ile mümkün olacaktır.
- İşletmede görev yapan çalışanların kendi istekleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarını güç olduğu için, yöneticiler bu konuda çalışanları isteklendirmek ve yetki kullanmak durumundadır. Bu nedenle yönetim, yetki ve sorumluluk faaliyetidir.

### 2.2.2 Yönetim Fonksiyonları

Yönetim bir bütün olup belirli işlevlerin bir arada fakat düzenli işleyişi ile gerçekleşir.<sup>126</sup> Bu işleyiş içerisinde yöneticiler planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinden oluşan yönetim fonksiyonlarının yerine getirmektedirler. Otel ve seyahat işletmelerinde yönetsel işlevlerin doğru şekilde uygulanışının krizi çözmede yada etkilerini asgari düzeye indirgemede etkili olacağı muhakkaktır.

#### 2.2.2.1 Planlama

Planlama fonksiyonu, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanır. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir.<sup>127</sup> Çünkü bu fonksiyonla; belirlenen amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılacağı önceden akılcı bir şekilde saptanır. Planın ve amaçların ortaya konması ile bir otel veya seyahat işletmesi yöneticisi, bundan sonra yapılacak işin yalnızca uygulama ile ilgili olduğunu düşünebilir. Oysa, sürekli gelişen bir çevrede hizmet veren otel ve seyahat işletmelerinin yapılan planları sürekli olarak yeniden gözden geçirmesi ve günün koşullarına uyarlanması zorunluluk olmaktadır.<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, (2001), *İşletme* (Bursa: Ezgi Yayınları), s.181.

<sup>127</sup> Erol Eren, (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* (İstanbul: İstanbul İ.Ü.İ.İ.E. Yayını), s.5.

<sup>128</sup> Meryem Akoğlan, (1995), "Otel İşletmelerinde Yönetim", *Otel İşletmeciliği* (Ankara:Turhan Kitabevi), s.22.

Planlamanın örgütsel ve genel açıdan iki önemli fonksiyonu vardır. Birincisi örgütsel amaçları ve hedefleri saptamak ve bu amaç ve hedeflere ulaştıracak yaklaşım ve yöntemleri belirlemektir. İkincisi, planlamada örgüt faaliyetlerinin hangi yönde gitmekte olduğunu ve hedefe varmak için örgütün uygulaması gereken yaklaşımları belirlemektir.<sup>129</sup> Kriz dönemlerinde işletmeler planlarını yeniden revize ederek kriz yönetim planları oluşturmalarıdır.

### 2.2.2.2 Örgütlenme

Bir işletme yöneticisinin ikinci temel görevi, işletmede yapılacak işleri, ve çeşitli yönetsel ilişkileri kağıt üzerinde belirlemek ve bu öğeleri belli bir düzen içinde işletme amaçlarına yöneltmektir. Örgütlenme olarak tanımlanan bu görev, planlama ile belirlenen amaçlara ulaşabilmek için düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır.<sup>130</sup> Bir başka deyişle, bu kurulan sistemde, planlanan örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağına kararlaştırma ile birlikte gerekli insan gücünü, araçları ve olanakları uygun miktar ve nitelikte bir araya getirme yer almaktadır.<sup>131</sup>

Turizm işletmelerinde yapılan iş doğrudan kişisel hizmete ve müşteri ilişkilerine dayanmakta ve örgütsel başarı genelde işgörenlerin niteliğine ve iş başarım düzeylerine bağlanmaktadır. Sektörün bu emek yoğun niteliği insan kaynakları ile ilgili dolaylı ve dolaysız maliyetlerin yüksek olmasını gerektirmektedir. Bu durum, turizm işletmelerinde insan kaynaklarının örgütlenmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır.<sup>132</sup>

Son yıllarda ortaya çıkan krizler bütün işletmelerin örgüt yapıları içerisinde krizlere karşı bir örgütlenme modeli geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle örgüt yapısı içerisinde kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve ekip üyelerinin görev dağılımının planlanması da yönetsel bir sorumluluk olmaktadır.

<sup>129</sup> Ahmet Aktaş, (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi* (Ankara: Ofset Repromat Matbaacılık), s.89.

<sup>130</sup> Sabuncuoğlu ve Tokol, (2001), *Ön.ver.*, s.187.

<sup>131</sup> Ömer Dnçer ve Y. Fidan, (1997), *İşletme Yönetimine Giriş* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), III. Baskı, s.154-155.

<sup>132</sup> Aktaş, *Ön.ver.*, s.113.

### 2.2.2.3 Yönelme

Yönelme, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için bireylere iş verme, onlara yol gösterme faaliyetidir.<sup>133</sup> Yönetim fonksiyonlarının ilk aşamasını oluşturan planlama ve örgütlenme statik bir özellik taşıırken, yönelme fonksiyonu dinamik bir süreçtir. Çünkü yönetici planını yapıp, örgütü kurduktan sonra sıra bu örgütü harekete geçirmeye gelir. Bunu da örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere emirler vererek yerine getirir.<sup>134</sup> Yönelme fonksiyonunun başarısı yöneticinin liderlik ve doğru zamanda emir ve talimatları verme yeteneğiyle yakından ilişkilidir.

Yönelme fonksiyonunun otel ve seyahat işletmelerinde başarıyla yerine getirilmesi yöneticilerin duyarlı ve sorumlu olmalarına bağlıdır. Özellikle kriz dönemlerinde oluşan belirsizlik anında, üst düzey yöneticilerin kişilik yapıları ve yetenekleri krizin etkilerini minimize etmede etkili olmaktadır.

### 2.2.2.4 Koordinasyon

İşletmeler, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Bu çabanın başarıya ulaşması için, işletmeyi oluşturan tüm unsurların uyum içinde çalışması, aralarındaki düzensizlik, çelişki ve çatışmanın bulunmaması gerekir. Bu ise, yönetimin verimli ve etkin olmasının ön koşuludur.<sup>135</sup>

Genellikle otel ve seyahat işletmelerinin farklı hizmetler üretmesi, farklı hizmet birimlerinin bir arada bulunması ve çok çeşitli hizmetlerin üretimi, satışlarının değişik yer ve zamanlarda perakende olarak yapılması koordinasyonun önemini daha da arttırmaktadır. Özellikle büyük ölçekli otel ve seyahat işletmelerinde kriz dönemlerinde koordinasyonu sağlamak oldukça zordur. Turizm ürünü birleşik ürün olduğundan, örgütün kendi koordinasyonunu sağlamasının yanında ilişkide bulunduğu diğer turizm işletmelerini de yakından izlemesini gerekmektedir.

<sup>133</sup> İter Akat, (1984), *İşletme Yönetimi* (İzmir: Üçel Yayıncılık), s.157.

<sup>134</sup> İsmail Efil, (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Bursa: Vipaş A.Ş.), 5. Baskı, s.93.

<sup>135</sup> Akoğlan, *Ön.ver.*, s.25.

### 2.2.2.5 Denetim

Bir otel işletmesinde birbirinden farklı birçok faaliyet vardır. Bu karmaşık yapı ancak iyi bir denetim fonksiyonu ile başarılı bir şekilde yönetilebilir. Otel işletmeleri için denetim fonksiyonu, işletmenin mevcut durumunu ortaya çıkarıp, gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır. Bir diğer ifadeyle denetimin yapılabilmesi için ne beklenildiğinin (sonuçların) bilinmesi zorunludur. Bunu sağlayacak olan da planlamadır. Bu nedenle planlama ile denetim arasında yakın ilişkiler vardır.<sup>136</sup> Özellikle kriz dönemlerinde işletmede denetim fonksiyonunun işlerliği önem kazanmaktadır. Sürekli olarak gerçekleştirilecek denetimle işletmenin mevcut durumu gözden geçirilerek alternatif stratejilerin uygulanması sağlanmış olacaktır.

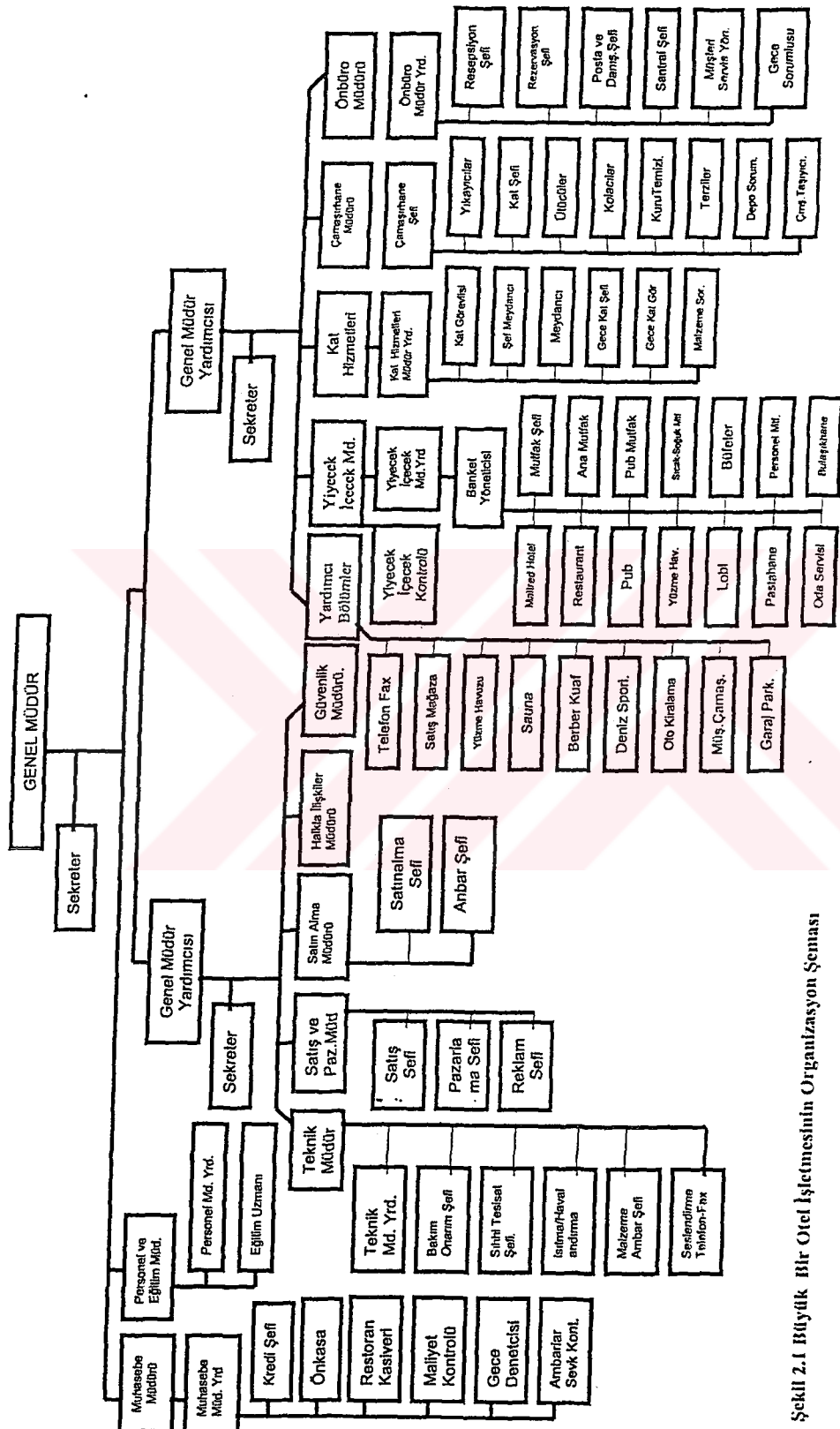
### 2.3 Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Yönetim bilimci Peter F. Drucker, 1999 yılında yayınlanan “21.Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları” adlı kitabında, bir organizasyon için tek bir doğru modelin olmayacağını, olsa olsa belli prensiplerin söz konusu olduğunu savunmaktadır. Bu prensipler, organizasyonun şeffaf olması, son kararı verecek otoritesinin bulunması ve son olarak da işletmelerde her kişinin sadece tek bir kişiye karşı sorumlu olmasının gerekliliğidir.<sup>137</sup>

Otel işletmeleri, kuruluş yeri, büyüklüğü, personel sayısı, izlediği politikalar ve sundukları hizmetler bakımından birbirinden farklıdırlar. Bu nedenle, otel işletmeleri için de tek tip organizasyon yapısı yoktur. Şekil 2.1’de Büyük Bir Otel İşletmesinin organizasyon yapısı görülmektedir. Son yıllarda turizm sektörünü doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkileyen krizler, otel işletmelerinin organizasyon yapılarında önemli değişiklikler yapmasını zorunlu kılmaktadır. Otel işletmelerinin örgüt yapıları içersisinde yapacakları/yaptıkları değişiklikler (kriz yönetim ekibinin oluşturulması vb.) ilerleyen bölümlerde incelenmiştir.

<sup>136</sup> Efil, (1998), **Ön.ver.**, s.124.

<sup>137</sup> Drucker, 21. Yüzyıl Yönetim Tartışmaları, **Ön.ver.**, s.20-21.



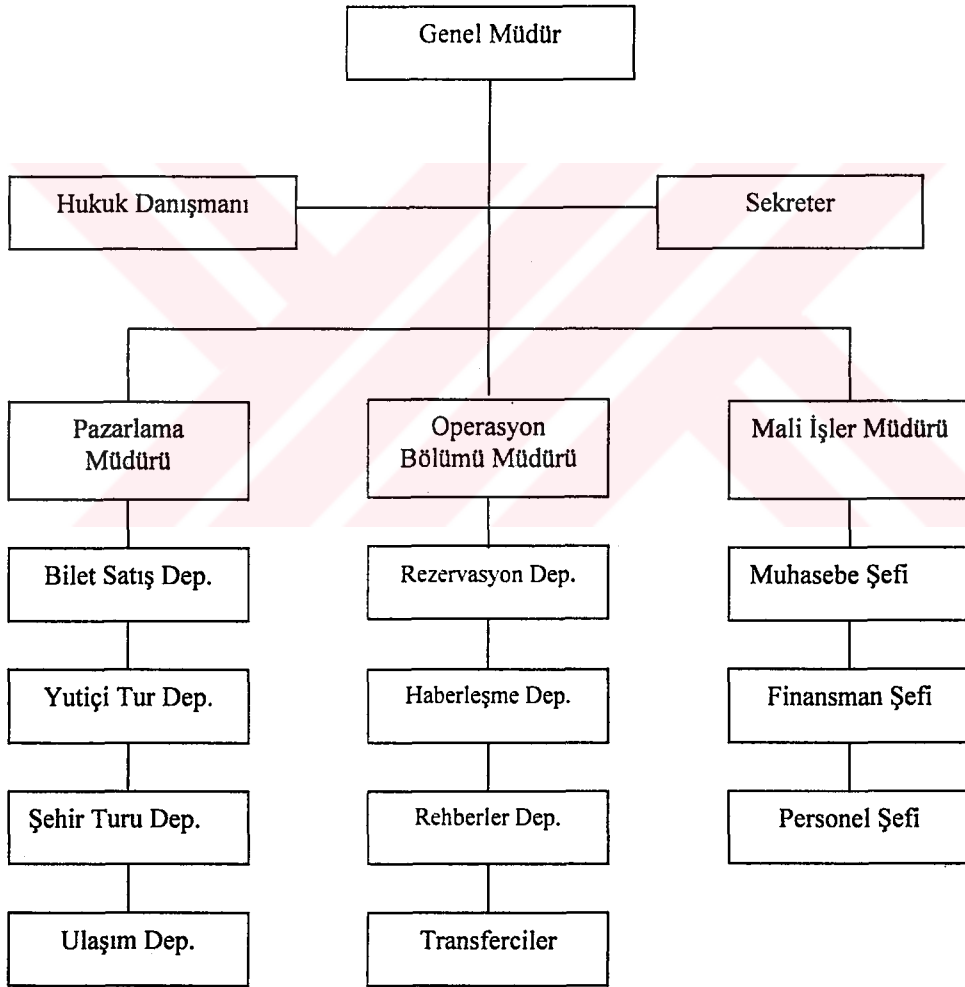
Şekil 2.1 Bilyük Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması

Kaynak: Burhan Şener, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon (Ankara:Detay Yayıncılık), s.201

## 2.4 Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı

Seyahat acentalarının örgüt yapıları, yönetim anlayışına, sektörde meydana gelen gelişmelere ve örgüt büyüklüğüne göre değişebilir.<sup>138</sup> Seyahat acentaları hizmet üreticisi olan işletmelerdir. Bu nedenle örgüt yapıları mal üreticisi işletmelere göre farklılıklar gösterecektir. Şekil 2.2’de A Grubu Seyahat acentasının organizasyon yapısı görülmektedir.

Şekil:2.2 A Grubu Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması



Kaynak: Necdet Hacıoğlu, (2000), **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**. (Bursa:Vipaş Yayınları), s.158.

<sup>138</sup> Hacıoğlu, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, **Ön.Ver.**, s.155

Seyahat acentalarının hammaddeleri, turistik ürün üreticilerinin sundukları, fakat tüketiciye ya da turiste ulaştırmakta bazı zorluklarla karşılaştıkları mal ve hizmetlerdir. Bu hizmetin karşılığında da gelir (genellikle komisyon) elde ederler. Bu nedenle farklı şekillerle de olsa seyahat acentası, her ekonomik işletmede mevcut olan; satın alma (hizmetlerin üreticilerden satın alınması), üretim (tüketici ihtiyaçları çerçevesinde hizmetleri şekillendirme), pazarlama ve satış (hizmetlerin tüketici yararına sunulması), yönetim (maddi ve beşeri elemanların sevk ve idaresi) ve finansman (gerekli parasal kaynakların elde edilmesi ve yönetilmesi) gibi temel işletme fonksiyonlarını ve yönetim fonksiyonlarını (planlama-örgütlenme-yürütme-koordinasyon-kontrol) yerine getirir.

## 2.5 Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarının Kriz Öncesi Çalışmaları

Krizlerin turizme etkileri ve çözüm stratejileri, literatürde daha çok makro boyutta çekim yerlerine yönelik turist sayısı ve turizm gelirleri açısından ele alınmış, ancak mikro boyutta tek tek ürünler ya da işletmeler açısından etkileri ve çözümler üzerinde pek durulmamıştır.<sup>139</sup> Bu çalışmada, otel ve seyahat işletmelerinin krizlere karşı alacakları tedbirler, olası bir krizde uygulayacakları stratejiler incelenecektir. Kriz dönemlerinde yönetimlerin yapması gereken ilk iş; ayakta kalabilmek ve krizlere karşı koyabilmek için başında bulunduğu kurumun kapasitesi, yapısal gücü ve dayanıklılığı konusunda gerekli önlemleri almak; ani değişimlere ayak uydurmak ve yeni fırsatlardan yararlanmaktır.<sup>140</sup> Bu bağlamda, bu çalışmada stratejiler genel olarak verilecektir çünkü kriz türlerine ve işletme şekline göre belirtilen stratejiler farklılıklar gösterecektir. Verilen stratejilerin dışında krizlere karşı işletmelerin kendilerine özgü çözümleri de üretmeleri kaçınılmazdır. Bunun nedeni krizlere karşı tek bir çözümün olmamasından kaynaklanmaktadır.

<sup>139</sup> Abdullah Tanrısevdi, (2002), "Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Seyahat Acentası Yöneticilerinin Krizlere Yönelik Yaklaşımları, T.C. Turizm Bakanlığı II.Turizm Şurası Bildirileri, I.Cilt,12-14 Nisan 2002, s.330.

<sup>140</sup> Peter F. Drucker, (1998), *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*. Çeviren:Bülent Tokgöz, (Ankara:İnkılap Kitabevi), s.11.



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

### 2.5.1 Erken Uyarı Sistemi

Otel ve seyahat işletmelerinde oluşan krizler özellikleri gereği ortaya çıkmalarından çok önce işletmelere önemli sinyaller göndermektedir. Bu sinyallerin bir bölümü işletme içinden gelirken diğer bir bölümü de işletme dışından gelmektedir. Otel ve seyahat işletmelerinde belirli dönemlerde yapılan rezervasyonların bir önceki yıla oranla gerilemesi yada mevcut rezervasyonların iptal edilmesi buna örnek verilebilir. İşletme içi ve işletme dışından gelen bu sinyaller nitelikleri yönünden farklı özellikler göstermelerine rağmen ortaya çıkardıkları sonuçlar açısından önemli benzerlikler göstermektedir. Her iki çevreden gelen sinyaller de dikkate alınmadıklarında kriz yaratma potansiyeline sahiptir. <sup>141</sup> İşletmelerin bu plan dışı gelişmeler yada değişimler karşısında, muhtemel performansını ve başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullandıkları analiz tekniğine erken uyarı sistemi denir. <sup>142</sup>

Krizleri önlemede etkin bir araç olan erken uyarı sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir.<sup>143</sup>

- çevredeki değişmelerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- değişimlerin önem derecesinin belirlenmesi,
- değişimlerin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- değişim yaratan faktörlerin nedenleri ve bağlantılarının incelenmesi,
- sapmaların belirlenerek sinyallerin alınması,
- öncelikli sapsmalara yönelik olarak tepki stratejilerinin geliştirilmesi.

<sup>141</sup> Haşit, **Ön. ver.**, s.73.

<sup>142</sup> Tutar, **Ön.ver.**, s.105.

<sup>143</sup> Rüştü Bozkurt, (1988), **Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemiyle Önlenbilir** (İstanbul: BİAR, Eğitim Hizmetleri Departmanı), s.1-2.

Değişiklerle sarsılan bir toplumda işletme yönetiminin en kritik ihtiyacı faaliyette bulunulan çevre hakkında daha hassas bilgi edinmektir. Bu bilgi ekonominin de ötesinde olmalıdır. İşletme yöneticilerinin toplumsal baskılar, olası krizler, nüfus ve aile yapısındaki değişiklikler ile beraber politik kargaşayı bilmesi ve uygun karar vermesi için bunları çok erken sezmesi önem taşımaktadır.<sup>144</sup> Bu bağlamda, erken uyarı sistemi bilgi sisteminin özel bir türü olarak da değerlendirilebilir. Erken uyarı sistemi sadece tehlikeleri değil aynı zamanda fırsatları da ortaya koymaya yönelik olup, stratejik radar olarak da adlandırılmaktadır.<sup>145</sup> Krize karşı ayrıntılı ve karmaşık önlemler tavsiye edilmemesine karşın, işletme yöneticisi her şeyin iyi gitmediğini işaret edecek yöntemleri işler halde tutmalıdır. Bilgi verme yolları ayrıntılı ve ağır raporlardan daha çok, basit ve gerçekten işe yarayacak verileri içermeli, daha da önemlisi, sezgileri de ön planda tutmalıdır.<sup>146</sup>

Erken uyarı sistemleri yardımıyla krize ilişkin erken uyarı sinyalleri alan otel ve seyahat işletmeleri yönetimleri aşağıdaki eylemleri sergileyebilmelidirler:<sup>147</sup>

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

<sup>144</sup> Alvin Tofler, (1989), *Uyumlu Şirket: Dünyanın En Büyük Şirketi Çağa Uyum Sağlaması İçin Nasıl Değişti?* Çeviren: Yakut Güneri (İstanbul), s.191-201.

<sup>145</sup> Ataman, *Ön.ver.*, s.268.

<sup>146</sup> Tack, *Ön.ver.*, s.90.

<sup>147</sup> Regester, *Ön.ver.*, s.97-99.

## 2.5.2 İç ve Dış Çevre Analizi

Krizi sezme yöntemlerinden birisi çevre analizidir. Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmelerden yola çıkılır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır.<sup>148</sup> Çevre analizinin ikinci aşamasını ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur.

Turizm talebinin düzeyi ve özellikleri, turizm arzı, rekabet, turizmin etkileri ve turizmin gelişim süreci, sisteminin kendi kontrolü dışındaki çevre faktörleri tarafından belirlenmektedir.<sup>149</sup> Örgütlerin içinde yaşadıkları çevreye sağladıkları uyum ölçüsünde; varlıklarını sürdürme, büyüme ve gelişme olanaklarına sahip olmaları, sürekli iç ve dış çevre analizini zorunlu kılmaktadır.<sup>150</sup> Otel ve seyahat işletmeleri için, turizm sisteminin çevresini oluşturan ekonomik, sosyo-kültürel, politik, teknolojik ve ekolojik faktörler, çevre analizinde incelenmesi gereken başlıca faktörlerdir. Bu faktörlerin ışığında mevcut ve potansiyel pazarların analizi ve pazardaki rakiplerin değerlendirilmesi yoluyla fırsatlar ve tehditler de belirlenebilir.

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

İşletmenin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini gerçekleştirmeleri; ortaya çıkan fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, karşılaşılabileceği tehditleri asgari düzeye indirmelerine yardımcı olacaktır. Krizin, işletmenin dış

<sup>148</sup> Vegiliel Tüz, Ön.ver., s.83.

<sup>149</sup> İçöz, Var ve Birkan, Ön.ver., s.172-173.

<sup>150</sup> Ataman, Ön.ver., s.274.

çevreden kaynaklanan fırsat veya tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında farkederek gerekli önlemleri almaması sonucunda ortaya çıktığı hatırlanacak olursa, iç ve dış çevre analizinin, krizi engelleyici rolü daha iyi ortaya çıkmaktadır.<sup>151</sup>

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

Otel ve seyahat işletmelerinin bulunduğu çevre koşullarının değerlendirilmesi için kullanılan en yaygın yöntem SWOT analizidir. SWOT kelimesi dört İngilizce kelime Strengths (Avantajlar-Güçlü Yönler), Weaknesses (Dezavantajlar-Zayıf Yanlar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir. SWOT tekniğinde güçlü ve zayıf yönler içsel çevre analizi, fırsat ve tehlikeler de dışsal çevre analizi olarak değerlendirilmektedir.<sup>152</sup>

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

### 2.5.3 Esnek ve Yaratıcı Örgüt Yapısı

Çevresel öğelerin karmaşık ve dinamik olduğu ortamlarda çalışan otel ve seyahat işletmelerinin, çevredeki değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için esnek bir örgüt yapısının olması gerekmektedir. Esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı

<sup>151</sup> Aynı, s.274.

<sup>152</sup> Philip Kotler, John Bowen, James Makens, (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, (London: Prentice Hall International Inc.), s.86-87.

çevrede oluşan değişim ve gelişmeleri önceden algılayarak, muhtemel krizleri önlemede etkili olmaktadır.

Esnek ve yaratıcı örgüt yapısı, hiyerarşiden olabildiğince uzaklaşmış yatay bir yapı, dinamik ve sürekli öğrenen bir organizasyon, ekip çalışması, grup içinde işbölümü ve görev tanımı, yatay koordinasyon, kolektif dayanışma, yeni geliştirilen metodlar, basit esneklik temelinde iş esaslarına dayalı çalışma yöntemlerini içeren bir yapıdır.<sup>153</sup> Esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulabilmesinde geçici çalışma grupları ve benzeri uygulamalar önemli bir araçtır.<sup>154</sup> Geçici ve hatta bağımsız çalışma grupları, değişik bölümlerdeki yöneticilerin geçici olarak birbirleriyle işbirliği yapmaları sürecidir. Bu gruplar, hasta yapıyı veya belirli bir problemi çözmeye çalışırlar. Kriz durumlarında bağımsız bir kriz grubunun oluşturulması, daha etkili bir çözüme ulaşmada yararlı olacaktır.<sup>155</sup>

Esnek ve yaratıcı diğer bir anlamla mükemmel bir örgütü tanımlayan başlıca 10 temel özellik ya da unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar Şekil 2.3 'de gösterilmiş olup kısaca tanımlanmıştır.<sup>156</sup>

**Global Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon; globalleşme gerçeğini tanıyan, uluslar arası pazarlara kenetlenmenin bir zorunluluk olduğunu bilen ve uluslar arası rekabet gücünün artırılması için değişim çabası içinde olan bir organizasyondur. Otel ve seyahat işletmeleri de uluslararası pazarlarda oluşan gelişimlere ayak uydurması gereken işletmelerdir.

**Yalın Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonları, departmanları, süreçleri yeniden tanımlayan ve

<sup>153</sup> Tutar, **Ön.ver.**, s.117.

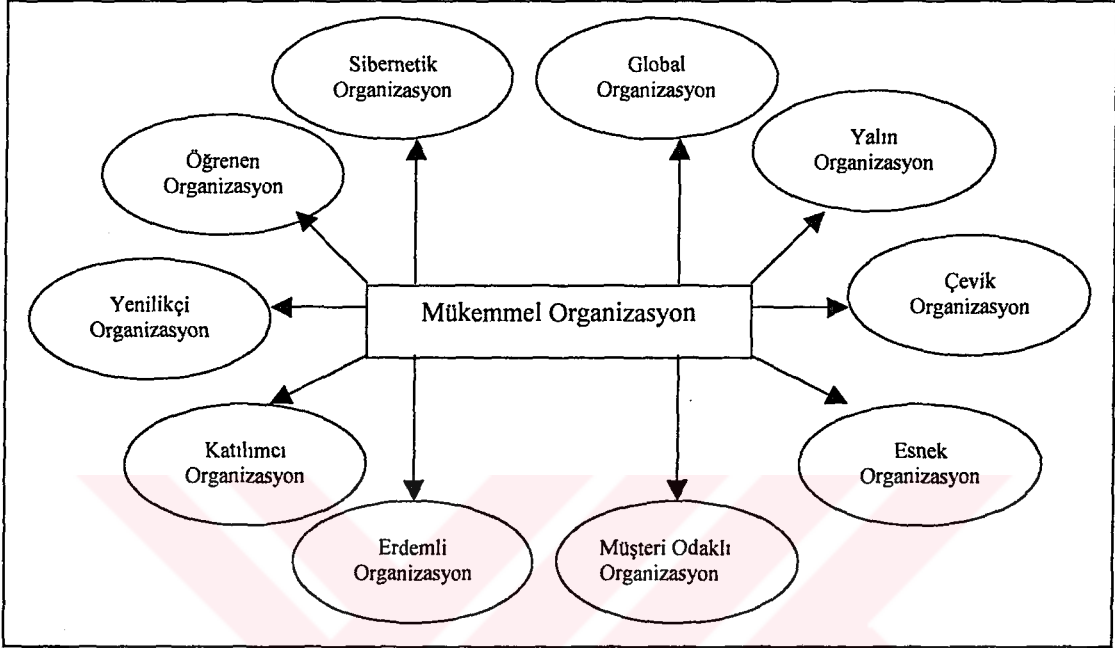
<sup>154</sup> Dinçer, **Ön.ver.**, s.405.

<sup>155</sup> Aynı., s.404.

<sup>156</sup> C.Can Aktan, (1999), **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri:Değişim Mühendisliği**, (İstanbul:TÜGİAD Yayını), s.89-90.

düzenleyen bir organizasyondur.<sup>157</sup> Genel bir ifade ile, dikey organizasyon yerine yatay bir organizasyon oluşturulmasıdır.

Şekil 2.3. Mükemmel Organizasyonun On Boyutu



**Kaynak:** Coşkun Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği: TUGİAD Yayını, 1999, s.91

**Çevik Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan ve buna karşı mukavemetini ortaya koyabilecek kadar güçlü ve dinamik olan organizasyondur.

**Esnek Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon , bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretme esnekliğine sahip olan organizasyondur. Tam zamanında hizmet ve tam zamanında üretim, esnek organizasyonun iki önemli boyutunu teşkil eder.

<sup>157</sup> James P. Womacks ve Daniel T.Jones, (1998) ,Yalın Düşünce. Çeviren:Nesime Aras, (İstanbul:Sistem Yayıncılık), s.23.

**Müşteri Odaklı Organizasyon:** Mükemmel organizasyon, müşteri istek ve beklentilerini en iyi şekilde tatmin edecek mal ve hizmet üretmek amacı üzerine odaklanmış olmalıdır. Otel ve seyahat işletmeleri kriz dönemlerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmemelidir.

**Sibernetik Organizasyon:** Mükemmel organizasyon, başta bilgi teknolojileri olmak üzere tüm yeni bilgi teknolojilerinden yararlanmayı hedefleyen bir organizasyondur. Otel ve seyahat işletmeleri kriz dönemlerinde yeni teknolojileri (internet, merkezi rezervasyon sistemleri vb) kullanarak müşterileri bilgilendirebilir aynı zamanda boş kapasitelerini doldurabilirler.

**Katılımcı Organizasyon:** Mükemmel organizasyon, katılımcılığı ve iletişimi hayata geçiren organizasyondur. Kriz öncesi ve anında ortak bir karar alınabilmesi için katılımcı olunması gerekmektedir.

**Yenilikçi Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon; taklitçiliği değil, organizasyonda yenilik ve yaratıcılığı en yüksek düzeyde destekleyen ve bunun için gerekli motivasyonu sağlayan bir organizasyondur.

**Öğrenen Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon, bilginin ve gelişmenin hiçbir şekilde sınırlarının olmadığını bilen ve bunun için sürekli gelişme (Kaizen) yönünde fırsatları zorlayan ve çalışanlarına bu yönde imkanlar sağlayan bir organizasyondur.

**Erdemli Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon iş ahlakına, sosyal sorumluluğa ve erdeme sahip olan ve bunlara önem veren bir organizasyondur.

Mükemmel bir örgüt yapısını oluşturmak krizlere karşı hazırlıklı olmanın ön koşuludur. Krizler bilindiği gibi aniden ortaya çıkan olaylardır, bu olaylara müdahale edebilmek için hızlı karar alma zorunluluğu vardır. Mükemmel bir örgütün oluşturulmasında “değişim mühendisliği” (reengineering), toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim adı verilen yeni yönetim tekniklerinin kullanılması önem taşımaktadır.



#### 2.5.4 Kriz Yönetim Planı

Bazı yazarlar, kriz yönetim planı olmayan bir diğer deyişle krizlere hazırlıklı olmayan işletmelerin %50'sinin kriz sonrası işletme yönetiminde büyük sorunlar yaşayabileceklerini belirtilmektedir. Bir diğer görüşe göre ise, krize hazırlıklı olmayan işletmelerin olası bir krizden sonra zorluk çekeceği ve %90 olasılıkla iki yıl içerisinde faaliyetlerini sürdürmez hale geleceği savunulmaktadır.<sup>158</sup> Yapılan tahminlerin örgütün yapısına ve oluşan krizin boyutlarına göre değişiklikler göstermesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama maliyetlerini ve hazırlanmaması durumunda katlanmak zorunda kalacağı zararı da hesaplamak durumundadır.<sup>159</sup>

Kriz yönetim planı; yönetime genel krizlere karşı başarılı olabilmesi için sunulan genel metodoloji içeren detaylı bir doküman olarak tanımlanabilir. Kriz yönetim planının amacı ise kriz ile ilgili bütün senaryoları dikkate alarak, uygulayıcılar tarafından anlaşılır, uygulanabilir ve esnek bir plan geliştirmektir.<sup>160</sup>

##### 2.5.4.1 Kriz Planlama Sürecinin Analizi

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

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

<sup>158</sup> John Spillan ve Michelle Hough, (2003), "Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Inference", *European Management Journal*, Vol.21, No.3, s.400.

<sup>159</sup> Aynı., s.399.

<sup>160</sup> Çicek ve Kılıç, *Ön.ver.*, s.66.

### 2.5.4.2 Kriz Yönetim Planlarının Yapısı ve İçeriği

Otel ve seyahat işletmelerinin içeriği, şekli ne ve nasıl olursa olsun kriz planları olmalıdır. Bunun anlamı işletmelerin “krizleri yönetmeye” kararlı olduğunu göstermektedir. Her bir otel ve seyahat işletmesi üretim, pazarlama ve yönetim biçimleriyle özeldir ve başkasına benzemez. Bu nedenle, kriz planları için belli bir şablonla hareket etmek çok da doğru değildir fakat işletmeler kendilerine özgü kriz yönetim planları hazırlamalıdır.<sup>161</sup> Otel ve seyahat işletmeleri kriz yönetim planlarını hazırlarken sadece kendi sistemlerini değerlendirmesi de yeterli değildir. İşletme çevresinde bulunan kurum ve kişileri de dikkate almak zorundadır.

Otel ve seyahat işletmelerinin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının amaçları şunlardır.<sup>162</sup>

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

Her ne kadar planlar işletmeden işletmeye farklılıklar gösterse de bir kriz yönetimi planında olması gereken alt başlıklar şunlar olmalıdır.<sup>163</sup>

- Kriz yönetiminin uygulama kararının otel ve seyahat işletmelerinin hangi kademeleri tarafından alınacağı tespit edilmelidir.
- Kriz yönetim ekibi kimlerden oluşacaktır, yetkileri neler olacaktır, kurum içinden veya kurum dışından komiteye kimler katılacaktır? Plan, bu konularda yönetimin alacağı kararlara yol gösterici bir yaklaşım getirmelidir.
- Kriz yönetim ekibi fiziki koşullarını nerede oluşturacaktır? Hangi şartlarda nasıl toplanacaktır? Plan bu konuda da yol gösterici olmalıdır.
- Krizle ilgili teknik bilgilerin üretilmesi ve üretilen bilgilerin stratejik karar süreçlerinden sonra iletişim ortamlarına geçirilmesi gerekecektir. Bu teknik

<sup>161</sup> Salim Kadıbeşegil, (2002), *Kriz Geliyorum Der*, (İstanbul: MediaCat Yayınları), s.72.

<sup>162</sup> Haşit, *Ön.ver.*, s.87.

<sup>163</sup> Kadıbeşegil, *Ön.ver.*, s.73-75.

bilgilerin kimler tarafından oluşturulacağı ve hangi şartlarda hayata geçirileceği planda şematik olarak yer almalıdır.

- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemlerin kullanılacağı ve zarar durumunda yapılacak işlemler kriz planında bulunmalıdır.
- İşletmenin iş ortakları ve müttefikleri ve olumsuz koşullarda işletmenin yanında olabilecek kurumlar belirtilmelidir. Krizle ilgili bilgi alınabilecek kişi ve kurumların güncel bilgileri kriz planına ilave edilmelidir.
- Kriz sırasında finansal kararların alınması büyük önem taşımaktadır. Daha önceden hazırlanan planlar ertelenmeli ve alınan kararlar radikal olmalıdır. Bu kararlara yönelik yetki ve sorumlulukların paylaşımı kriz planlarında belirtilmelidir.
- Kriz durumunda sözcülerin kimler olacağı ve elde bulunan bilgilerin nasıl enformasyona dönüştürecekleri ile dokümantasyonun nasıl yapılacağı planda yer almalıdır.
- Kriz oluştuğunda ilk yapılması gerekenler ve onu izleyen çalışmaların nasıl sürdürüleceği kriz planında ayrı bir bölüm olarak yer almalıdır.

### 2.5.5 Kriz Yönetim Ekibi

Kriz yönetim planı hazırlayan otel ve seyahat işletmeleri, kriz yönetim ekibini de belirlemelidir. Kriz yönetim ekibinde farklı uzmanlık alanlarından kişiler yer almalıdır. Kriz yönetim ekibi, kaynakları yönlendirecek ve içinde bulunulan durumdan kurtulmayı sağlayacak farklı bir liderlik anlayışı gerektirmektedir.<sup>164</sup> Kriz anında herhangi bir karmaşanın yaşanmaması için kriz yönetim ekibi üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmelidir.

Kriz yönetim ekibi, krizlerin özelliklerine ve işletmenin yapısına göre farklılıklar göstermesine rağmen otel ve seyahat işletmelerindeki kriz yönetim ekibinde genel müdür başkanlığında, finans uzmanı, halkla ilişkiler uzmanı, hukuk danışmanı, insan

<sup>164</sup> M.Kemal Gültekin, (2002), *Krizde Check-up Krizden Çıkış Yolları* (Ankara: Alp Yayınevi), s.46.

kaynakları yöneticisi, pazarlama uzmanı, üretim yöneticisi ve teknik uzman yer almalıdır.<sup>165</sup>

Kriz yönetim ekibi üyeleri, işletme kaynaklarını verimli ve rasyonel olarak kullanılmalıdır. Bunun için ekip üyelerinin turizm sektörünün yapısını, işletmenin uzun dönem hedeflerini ve politikalarını bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kriz yönetim ekibi belirlenirken, ilk aşamada kriz yönetiminde karar verecek kişilerden oluşmasına dikkat edilmelidir. Burada amaç kriz yönetiminde karar verme yetkisinin az kişide toplanmasıdır. Böylece otorite karmaşası ve bu karmaşanın yaratabileceği problemler engellenmiş olacaktır. Ayrıca kriz yönetim ekibi üyelerinin grup çalışmasına yatkın, baskı altında çalışabilen ve bilgileri yorumlayabilen vb. yapıdaki kişilerden oluşturulmasına özen gösterilmelidir.<sup>166</sup>

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

### 2.5.6 Kriz Senaryoları

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 koymaktır. Burada, oluşabilecek olaylar tahmin edilmeye çalışılmaktadır.<sup>167</sup> Kriz senaryolarının hazırlanmasında kriz yönetim ekibindeki kişilerden yararlanılır. Kriz yönetim ekibi lideri (Genel Müdür) bu kişileri belirler ve sorumlulukları konusunda onları bilgilendirir. Senaryoların hazırlanmasında

<sup>165</sup> David Perl, “A Guide to Developing Crisis Management Plans ”, [http://www.ntaonline.com/www2/industry\\_reports/crisis\\_management.html](http://www.ntaonline.com/www2/industry_reports/crisis_management.html), Erişim Tarihi: 12.09.2001

<sup>166</sup> W. Timothy Coombs, (2001), “Teaching the Crisis Management/Communication Course”, *Public Relations Review*, Sayı: 27, s.91.

<sup>167</sup> Derya Çiftçi, (1998), “Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.51-53.

geçmişte yaşanan krizler yardımcı olmalıdır.<sup>168</sup> Senaryoların hazırlanmasında ve analiz edilmesindeki aşamalar şu şekilde sıralanabilir:<sup>169</sup>

- Senaryoların geliştirilmesi (iyi ve kötü seçenekleri ile)
- Olaylara karşı yapılacak aktivitelerin listelenmesi
- Her bir stratejinin çıktılarının değerlendirilmesi
- Aynı hareketlerin kötü durum içinde uygulanması
- Her bir durumun sonuçlarının analiz edilmesi

Buna ek olarak, kriz yönetim ekibi herhangi bir krizin işletmeyi etkilemeden önce, belirli parametreler içinde yaratabileceği etkileri önceden belirlemelidir. Krizin boyutlarını ve kontrol edilebilirliğini ölçmek için boyut-kontrol matrisi oluşturulmalı ve krizin hangi aşamada olduğu/olacağı tespit edilmelidir (Şekil 2.4).<sup>170</sup>

Boyut, kaynakların hangi derecede risk altında olduğunu belirtir. Boyut işletmenin yaşamıyla ilgilidir. Örneğin yangın yada devralma işletmenin yaşamını tehlikeye sokar. Sendikaların grevleri yada paranın değerinin yükselip alçalmasından dolayı oluşan gelir kayıpları işletmeyi zayıflatır fakat işletmeyi yıkmaz. Krizin şiddeti 1-10 ölçeği arasında değerlendirilebilir ki 10 ciddi tehdit anlamına gelir.

Kontrol, krizin sonuçlarına etki edebilme kabiliyetini kapsar. Eğer krize karşı verilecek bir çok etkili yöntem varsa, kontrol düzeyi yüksek (10) olur. Eğer seçilecek çok az yada hiç seçenek yoksa , kontrol düşük (1) olur.

<sup>168</sup> Caroline Sapriel, (2003), "Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium", *Journal of Communication Management*, Vol:7, No.4, s.353.

<sup>169</sup> Toby J. Kash ve John R. Darling, (1998), "Crisis Management: Prevention, Diagnosis, and Intervention", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.19, No.4, s.183.

<sup>170</sup> Charles Brewton, (1987), *Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry*, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, November, s.13.

Şekil 2.4 Kontrol-Boyut Matrisi

Kontrol	Yüksek	<p><b>C</b></p> <p>Düşük boyut Yüksek kontrol</p> <p>1</p>	<p>10</p> <p><b>B</b></p> <p>Yüksek boyut Yüksek kontrol</p> <p>10</p>	
	Düşük	<p><b>D</b></p> <p>Düşük boyut Düşük kontrol</p> <p>1</p>	<p><b>A</b></p> <p>Yüksek boyut Düşük kontrol</p> <p>1</p>	
		Düşük	Boyut	Yüksek

**Kaynak:** Charles Brewton, Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry, The Cornell H.R.A. Quarterly, November 1987, s.13

Matris krizin durumunu değerlendirmek açısından yardımcı olmaktadır. Krizi açık bir şekilde ortaya koymak için öncelikle krizi yada olası krizi, matriste uygun yere yerleştirmelidir. Her bir durum değişik tercihleri göstermektedir. A ve D dörtgeninde, strateji, kriz sonrası planları hazırlamak olmalıdır çünkü kontrol edilemeyen krizde, kriz sonucu oluşan duruma nasıl karşılık verileceğini çözmek gerekmektedir. A ve B dörtgeninde oluşacak krizlerde, orta kademe yöneticiler yakından ilgilenmelidirler çünkü işletmenin yaşamı tehdit altındadır. B ve C dörtgenindeki krizlerde strateji, aktif kriz yönetimi planının uygulanmasını gerektirmektedir. C ve D dörtgeninde yer alacak krizlerde üst yönetimin durumla ilgilenmesi gerekmemektedir çünkü bu alanda yer alan krizler işletmenin yaşamını etkileyecek türde krizler değildir. Bu analiz ile, senaryo planlamasında öne sürülen kriz risklerinin işletme üzerindeki potansiyel etkileri sistematik olarak belirlenmiş olacaktır.

### 2.5.7 Kriz İletişim Planı

Kriz anında işletme birçok guruba bilgi vermek durumundadır. Bunlar; işletmenin çalışanları, krizden dolayı ya da dolaysız etkilenecek kişiler ve toplumu bilgilendirmesi açısından medyadır. Otel ve seyahat işletmesi kriz anında bu gruplara bilgi vermek için kriz iletişim planı hazırlanmalıdır.

Hazırlanan kriz iletişim planı içerisinde işletmeye hareket kabiliyeti sağlayabilmesi için kriz iletişim kontrol listesi yer almalı ve kriz anında uygulamaya konulmalıdır. Kriz iletişim kontrol listesinde yer alacak faaliyetler şunlardır:<sup>171</sup>

- En kısa zamanda kriz yönetim ekibi ile irtibata geçip toplantı yapılmalı ve katılımın fazla olmasına özen gösterilmelidir
- Bütün bilgiler toplanmalı (kim, ne , ne zaman, nerede, niçin), hangi tedbirlerin alındığı belirlenmeli ve krizi yatıştırmak için alınması gereken acil tedbirler için plan hazırlanarak, işletmenin ihtiyacı konusunda karar verilmelidir,
- Kriz değerlendirme formu doldurulmalıdır,
- Kriz merkezine ek olarak olağanüstü iletişim sistemi oluşturulmalıdır,
- Olay ve o ana kadar gelen bilgiler hakkında müşteriyle birebir karşı karşıya kalan işletmenin çalışanları bilgilendirilmelidir,
- Çalışanlara dağıtılmak üzere, olağanüstü durum bilgilendirme kartı hazırlanmalıdır,
- Müşterileri olay hakkında bilgilendirmek için demeç hazırlanmalıdır,
- Gerektiğinde medyaya dağıtılmak üzere otelle/acenteye ilgili bütün geçmiş materyaller toplanmalıdır,
- Son durum hakkında medyaya demeç verilmelidir,
- Diğer çalışanlara bilgi verilmelidir,
- Müşterilere bilgi verilmelidir,
- Otelden/acentadan iki üst düzey yetkili medya ile röportaj yaparak soruları cevaplamalıdır,

<sup>171</sup> Michael Oshins; Jacqueline Sonnabend, (1998), "Sonesta International Hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.39, No.2, ss.38-45.



- Medyayla bağlantı kurulmalıdır (konferans, telefon görüşmesi, faksla bilgilendirme yada kişisel ziyaretler yapılmalı),
- Uygun kamu kurum ve kuruluşları ile bağlantı kurulmalıdır,
- Kriz boyunca işletme faaliyetleri ve bağlantıları eksiksiz olarak korunmalıdır, (telefon görüşmeleri, randevularınız ve toplantılarınız vb.)
- Dağıtılan tüm demeçlerin bir kopyası gün ve saatine göre işletmede bulunmalıdır,
- Kriz yönetim ekibini toplayarak sonuçlar analiz edilmelidir,
- Olay değerlendirilmeli, yazılı ve görsel basında yer alan bilgiler toplanıp yanlışlık varsa düzeltilmeli ve halkın tepkisi analiz edilerek yapılması gerekenler yapılmalıdır,
- Çalışanlara, müşterilere, medyaya ve diğer kurumlara periyodik brifing verilmelidir,
- Anahtar kişiler hatırlanıp teşekkür edilmeli, basınla ilişkiye devam edilmeli, çalışanlardan, müşterilerden, medya ve halktan geri bildirim alınmalı ve halkta iyi imaj oluşturmak, çalışanlar ve müşterilerle iyi ilişkiler kurmak için gelecekte yapılması gerekenler belirlenmelidir.

İşletme yöneticileri kriz öncesi medya ile iyi ilişkiler geliştirmelidir. Bu ilişki kriz anında işletmenin medyada yer almasında pozitif bir etki yaratacaktır.<sup>172</sup> Bu etki genellikle turistik çekim merkezinin imajının yeniden yapılandırılması ve işletmenin yada turistik çekim merkezinin güven kazanmasına yardımcı olmak şeklinde gerçekleşir.<sup>173</sup> Aynı şekilde ülkeler de uluslar arası basın yayın kuruluşları ile iyi ilişkiler kurarak olası bir kriz durumunda ülkenin medyada doğru bir şekilde yer alması sağlanmalıdır.

Turizm sektöründe yaşanan krizlerin geniş bir alanı ülkeyi, bölgeyi, ya da turistik çekim merkezini etkilediğini belirtmiştik. Özellikle siyasi gerilimlerin (savaş, terör vb.) olduğu durumlarda işletmelerin devlet ve sektör temsilcilerinin koordineli bir şekilde hareket etmesi gerekmekte olup işletmelerin tek başlarına hazırlanmış oldukları

<sup>172</sup> Robert R. Ulmer, (2001), "Effective Crisis Management Through Established Stakeholders Relationships", *Management Communication Quarterly*, Vol.14, No.4, May, s.611.

<sup>173</sup> Brent W.Ritchie, (2003), "Chaos, crisis and disaster:a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

kriz iletişim planı yeterli olmayabilir. Devlet bu konuda öncü olmalı, çalışmalar yaparak kriz yönetim ekibini belirlemeli ve kriz iletişim planı hazırlamalıdır.

Türkiye krizlerle çok sık karşılaşan ülke olması nedeniyle Kültür ve Turizm Bakanlığı bu konuda Kriz Yönetimi el kitabı hazırlayarak sektör yetkililerine dağıtmıştır. Hazırlanan bu el kitabının ayrıntıları Ek:1'de verilmiştir. Makro boyutta devletin hazırladığı kriz iletişim planına uygun olarak (aynı mesajı vererek), mikro düzeyde turizm işletmeleri de kriz yönetim planlarını hazırlamalıdır.

Otel ve seyahat işletmeleri tarafından hazırlanan kriz yönetim planı da, yazılı hale getirilerek işletmede çalışanlara ve ilgili kişi ve kurumlara dağıtılmalıdır. Böylelikle bir kriz anında ne yapılması gerektiği ortaya konulmuş olacaktır.

### 2.5.8 Stratejik Yönetimden Yararlanma

Stratejik yönetim, organizasyonların iç ve dış çevre koşullarının analiz edilerek öğrenilmesi, stratejik yönünün belirlenmesi, amaçlara ulaşılacak stratejilerin yaratılması ve uygulanması ve tüm bu faaliyetlerin örgütle ilgilenenleri tatmin edecek şekilde düzenlenmesi ve denetlenmesi sürecidir.<sup>174</sup> Bir başka deyişle, stratejik yönetim bir örgütün uzun vadede yaşamını sürdürmesini sağlayan büyük ve önemli konular/kararlarla ilgilidir.<sup>175</sup>

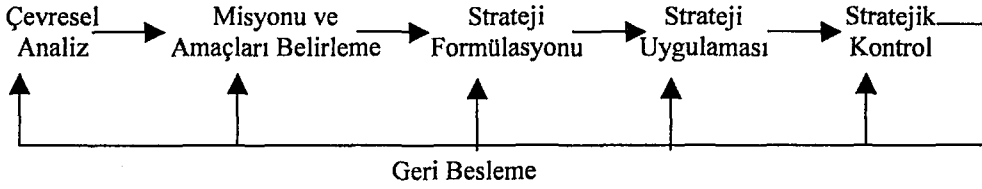
Stratejik yönetim süreci çevresel analiz, misyonu ve amaçları belirleme, strateji formülasyonu, strateji uygulaması, stratejik kontrol ve son olarak da geri besleme aşamalarından oluşmaktadır (Şekil 2.5). Kriz yönetimi ise, erken uyarı sisteminin kurularak, kriz sinyallerinin yakalanması, önleme ve koruma mekanizmalarını oluşturarak önlemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinden

<sup>174</sup> Tuncer Asunakutlu ve Barış Safran, (2004), "Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme", *Öneri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.6, Sayı.21, s.53.

<sup>175</sup> Mehmet Barca, (2002), "Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki", *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (İstanbul: Beta Basım A.Ş.), s.27

oluşmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi kriz yönetimi stratejik yönetim ilkeleri ile benzerdir.

Şekil 2.5. Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Samuel C. Certo ve Paul J.Peter, (1991) **Strategic Management: Concepts and Applications** (McGraw-Hill, Inc.), s.34

Stratejik yönetim faaliyeti çerçevesinde, çevresel analiz ile işletmeler erken uyarı sistemine sahip olabileceklerdir. Erken uyarı sistemlerinin oluşturulması ise kriz yönetim sürecinin başlangıç noktasıdır. Erken uyarı sistemini belirleyen işletmeler stratejik yönetim anlayışı ile ilgili işletme düzeyinde gerekli önlemleri alarak işletmenin kriz ihtimalleriyle başa çıkma yeteneğini arttırmırlar.<sup>176</sup> Bu nedenle, krizleri önleme ve muhtemel kriz ihtimallerine karşı hazırlıklı olmak için stratejik yönetimden yararlanmak işletmeler için rasyonel olacaktır.

### 2.5.9 Personelin Eğitimi

Otel ve seyahat acentaları yönetimi bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce işletme çalışanlarına kriz yönetimi ile ilgili gerekli eğitimi vermelidir. Otel ve acenta 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. Bunların yanında personel, kendilerine düşecek sorumluluklar konusunda da bilgilendirilmelidir.

<sup>176</sup> Peggy Simcic Bronn ve Ereik L. Olson, (1999), "Mapping the Stratejik Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis", **Public Relations Review**, Vol.25, No.3, s.359.

İşletme personeline önemli kriz değişkenleriyle ilgili aşağıdaki bilgiler verilmelidir.<sup>177</sup>

#### *Kriz Türleri*

- Turizmde genel kriz türleri
- İşletmeyi etkileme ihtimali yüksek olan turizm kriz türleri
- İşletme açısından göz ardı edilebilecek turizm kriz türleri
- Değişik turizm kriz türlerine karşı yapılacak hazırlık çalışmaları

#### *Krizin Aşamaları*

- Krizlerin ilerlediği belirgin zaman aşamaları
- Her aşamada yapılması gereken çalışmalar

#### *Sistemler*

- Kriz yaratma potansiyeline sahip sistemler

- Teknolojik sistemler
- Beşeri faktörler
- Örgütsel yapı
- İletişim sistemleri

- Bu sistemlerin birbirleriyle etkileşimi

#### *Çevre*

- Kriz yaratma potansiyeline sahip dış çevresel faktörler
- Dış çevresel faktörlerin analiz edilmesinde kullanılacak tahmin yöntemleri

Kriz öncesi verilen eğitim ile birlikte işletme personelinin olası bir krize karşı panik ve endişe yaşama riski azalmaktadır. İşletme personeline verilen kriz eğitiminden farklı olarak kriz yönetim ekibi üyelerinin de eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerde olası krizlere karşı hareket kabiliyeti geliştirme stratejileri anlatılmalıdır. Kriz öncesi verilen eğitimle birlikte çalışanlar ve ekip üyeleri, olası bir krizde kendi görev ve sorumluluklarının sınırları yanında diğer çalışanların da görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmaktadır.<sup>178</sup>

<sup>177</sup> Haşit, *Ön.Ver.*, s.107-108.

<sup>178</sup> Sarah Kovoov-Mısra, Raymond F.Zammuto ve Ian I.Mitroff, (2000),“Crisis Preparation in Organizations: Prescription Versus Reality”, *Technological Forecasting and Social Change*, 63, s.46.

## 2.6 Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi Stratejileri

Kriz öncesi hazırlık çalışması yapan otel ve seyahat işletmeleri kriz anında krizi yönetmeye hazır durumdadırlar. Oluşan bir krizde önceden belirlemiş oldukları kriz yönetim planlarını krizin yapısına göre hayata geçirirler. Bu nedenle, otel ve seyahat işletmeleri kriz anında, krizlerin etkilerini azaltmaya yönelik amaçlarına ulaşmak için çeşitli yönde eylemlere girişirler. Yapılan bu eylemlerin her biri işletme için fonksiyonel bir nitelik taşır. Fonksiyon (işlev) bir işi yerine getirme sürecidir. İşletmede finansman, üretim, pazarlama, personel, yönetim ve organizasyon gibi temel işlevlerden söz edilebilir.<sup>179</sup> Kriz durumlarında her bir işletme işlevi için, amaçlar doğrultusunda uygulanacak stratejilerin olması kaçınılmazdır. Bu stratejiler aşağıda açıklanmıştır.

### 2.6.1 Finansal Stratejiler

Bir işletmenin kuruluşundan, mal ve hizmet üreterek bunların pazarlanmasına kadar ki tüm işletme işlevleri sürecinde parasal kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, bir işletmede işletme amaçlarının gerçekleşmesi için parasal kaynakların etkin biçimde kullanılması gereklidir. Finansman işlevi, işletmeye fon bulma ve fon kullanma yönünde harcanan eylem ve çabaları kapsamına almaktadır.<sup>180</sup>

Kriz ortamlarında, otel işletmeleri ve seyahat acentalarının finansal yapıları bozulabildiği gibi, bir çok otel işletmesi ve seyahat acentası da yükümlülüklerini yerine getirmede zorlanabilmektedir. Kriz dönemlerinde işletmeler, borç ve alacak ilişkilerini paraya dönüştürerek nakit akımını kontrol altına almalıdır. Nakit akımları pozitif ve iyi olan, kısa veya uzun vadeli borcu olmayan işletmeler kriz dönemlerinden az etkilenecek işletmelerdir. Bunun yanında finansal yapısı bozulmuş ve yükümlülüklerini yerine getirmesi güçleşmiş otel ve seyahat acentasının finansal yapısını güçlendirmek için alabileceği önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilecektir.

<sup>179</sup> Sabuncuoğlu ve Tokol, (1997), **Ön.ver.**,s.69.

<sup>180</sup> Atilla Gönenli, (1988), **İşletmelerde Finansal Yönetim** (İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayın No:3463), s.6.

### 2.6.1.1 Kısa Vadeli Fon Kaynaklarından Kaçınma ve Borçların Vadesini Uzatma

Kısa vadeli fonlar, işletmenin genellikle bir yıl içinde geri ödemek amacıyla kullandıkları borçları ifade etmektedir.<sup>181</sup> Kriz döneminde otel ve seyahat işletmelerinin mali kontrol yaparak kısa vadeli borçlanmadan kaçınmaları, orta yada uzun vadeli borçlanma yolunu seçmeleri rasyonel olacaktır. “Orta vadeli fon kaynakları, genellikle vadeleri 1-5 yıl arasında olan fonları içerir. Uzun vadeli fon kaynakları ise işletmelerde genellikle 5 yıldan daha uzun vadeli olarak kullanılan fon kaynaklarıdır”.<sup>182</sup> Orta vadeli kredilerin kullanımı, otel ve seyahat işletmeleri açısından kısa süreli olan kredilere oranla bazı önemli avantajlar sağlamaktadır. Belirli bir dönem (ortalama iki yıl) geri ödemesiz orta vadeli kredi kullanımı otel ve seyahat işletmelerine nakit yönünden kaynak birikimi sağlar ve en önemlisi, orta vadeli kredilerin maliyeti kısa vadeli kredilere oranla daha düşüktür. Teminat gösterebilen otel ve seyahat işletmeleri için orta ve uzun vadeli krediler, kriz dönemlerinde her an kullanıma hazır bir kredi olma özelliği de gösterir.<sup>183</sup>

### 2.6.1.2 Holdinge Bağlı Olan Kuruluşların Finansal Destek Alması

Holding sistemi içerisinde faaliyet gösteren otel ve seyahat işletmeleri ayrı birer yasal birim olduklarından, sorumlulukları birbirinden farklıdır. Bu nedenle, holdinge bağlı olan otel ve seyahat işletmesinin kriz durumunda karşılaşacağı güç durum diğerlerine yansımayacaktır. Ancak, holding şirket, işletmelerin kriz durumlarında kısa dönemli sermaye gereksinimlerini karşılayabilmektedirler. Bunun için holding şirket sermaye artırımına giderek , halka açılır ve yeni pay senetleri satar. Karşılığında elde ettiği fonları da holdinge bağlı otel ve seyahat işletmelerine faiz karşılığında borç olarak verebilir.<sup>184</sup> Bu sayede otel ve seyahat işletmeleri kriz anında finansal destek almış olur.

<sup>181</sup> Ali Ceylan, (2001), *İşletmelerde Finansal Yönetim* (Bursa:Ekin Kitabevi Yayınları), s.125

<sup>182</sup> Aynı, s.163-182

<sup>183</sup> Muharrem Özdemir, (1997), *Finansal Yönetim* (Ankara:Gazi Kitabevi), s.362

<sup>184</sup> Sabuncuoğlu ve Tokol, (1997), *Ön.ver*, s.131.

### 2.6.1.3 Etkili Bir Bütçe ve Bütçe Kontrol Sistemi

Kriz dönemlerinde etkili bir bütçe ve bütçe kontrol sistemi kurularak, yönetimin beş ana fonksiyonu olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlemlerinin doğru ve etkin bir biçimde çalışması sağlanabilir.

Kriz dönemlerinde, geleneksel bütçelemenin eksik yanlarını gidermek ve karların düştüğü maliyetlerin arttığı, işletmelerin fon yetersizliğiyle karşı karşıya kaldığı ekonomik kriz dönemlerinde sınırlı mali kaynakların rasyonel bir biçimde dağılımını gerçekleştirmek üzere geliştirilmiş bütçeleme şekli olan sıfır tabanlı bütçeleme kullanılmalıdır.<sup>185</sup> Sıfır Tabanlı Bütçeleme sisteminde, bir önceki yıla ait bütçeye dayanmak yerine her yılın tüm faaliyet programlarını sil baştan yeni bir bakışla ele alınması gerçeği vardır. Bu sistemde her bir bölüm faaliyetleri “karar paketleri” ne bölünerek, programın ya da faaliyetin maliyet ve yararı karşılaştırılabilmektedir. Kriz yönetimi uygulamalarında, Sıfır Tabanlı Bütçeleme ile içinde bulunulan ortam ve örgütsel amaçlar ilişkilendirilebilmeli, olumsuz harcamalardan kaçınılmalı, yeni fikirler yaratmak ve yeniliğe gitme fırsatları araştırılmalıdır.

### 2.6.1.4 Bağımsız Denetim ve/veya İç Denetim Sistemi

Kriz dönemlerinde işletmede oluşan belirsizlik ortamında, işletmenin finansal faaliyetlerinin yapısını görmek ve mali durumun doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için bağımsız denetim ve/veya iç denetim sistemi kurulmalıdır. Bir işletmede iç denetim sistemi oluşturmanın amaçları şunlardır:<sup>186</sup>

- Varlıkları korumak,
- Yolsuzlukları ve yanlışları önlemek ve bulmak,
- Muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak,
- İşletme faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak,

<sup>185</sup> Özgür Özmen Uysal, (1997), *Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri* (Eskişehir:T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları) , No.993, s.57.

<sup>186</sup> Murat Azaltun, (1999), *Otel İşletmelerinde İç Kontrol* (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları), s.13.



- İşletme faaliyetlerinin belirlenmiş politikalara uygunluğunu sağlamak.

Kısacası, iç denetimin amacı yolsuzluklarla ilgili kontrolü değerlendirmek ve istenmeyen faaliyetlerden kaçınmak için örgüt hakkında kontrolü sürdürmektir.<sup>187</sup> Kriz dönemlerinde uygulanacak etkin denetim sistemi ile parasal kaynakların daha verimli kullanılması sağlanmış olacaktır.

Kriz durumlarında, periyodik olarak “İşletme Denetimi” yaptırılmalı ve bu sayede doğru yöntem kullanılmayan veya doğru yöntemden uzaklaşan faaliyetler tespit edilmeli ve düzeltilmelidir. “Benchmarking” teknikleri kullanılarak benzer otel ve seyahat işletmelerinin gelir ve giderleri ve bu neticelerin işletme hacmine oranları arasında karşılaştırmalar yapılarak ortalamalardan önemli sapmaları tespit edilmeli ve düzeltilmelidir.

#### 2.6.1.5 Yatırım Projelerini Erteleme

Otel ve seyahat işletmelerinde yatırım projesi, mevcut ve gelecekteki turizm varlıklarını değerlendirmek, yerli ve yabancı turist talebini karşılamak, yeni istihdam olanakları yaratmak, yurda döviz girdisi sağlayarak ulusal gelişmeye katkı sağlamak, ticari karlılık elde etmek gibi amaçlardan bir çoğunu gerçekleştirmek üzere, mal ve hizmet üretip satmak için turizm konaklama ve diğer turizm ünitelerinin kurulması ve işletilmesine yönelik proje çalışmalarının tamamıdır.<sup>188</sup>

Genellikle finansman açısından marjinal durumda olan çoğu otel ve seyahat işletmesi, işlerin biraz iyileştiği dönemlerde, öz kaynaklarını güçlendirme, borçlarını tasfiye etme, olası risklere karşı yedekler oluşturmak üzere kaynak aramak yerine, tesisleri genişletme, nitelik yükseltme veya yeni yatırımlara gitmektedirler.

<sup>187</sup> Selda Çatak, (2000), “Konaklama İşletmelerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinliğin Arttırılması ve Otomasyon İmkanları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.53

<sup>188</sup> Nüzhet Kahraman, (1997), *Turizm Yatırım Projeleri Analizi*, (Ankara:Siyasal Kitabevi), s.6.

Fakat kriz dönemlerinde mali dengeleri bozulan çoğu otel ve seyahat işletmesi ödeme güçlüğüne düşmektedir ve borçlarını erteletme yönünde yoğun girişimlerde bulunmaktadır.<sup>189</sup> Bu durumda bulunan işletmeler yatırım yapmaktan çok yaşamını sürdürme çabası içerisinde olmalıdır.

Otel ve seyahat işletmeleri krizin türüne ve şiddetine göre yatırım projelerini erteleyebilir ya da işletme stratejisini tamamen değiştirerek farklı uygulamalara yönelebilir. Otel ve seyahat işletmeleri için yatırım projelerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.<sup>190</sup>

#### **2.6.1.5.1 Yeni Yatırım Projeleri**

Tümüyle yeni bir tesisin kuruluşuna yönelik yatırım önerilerinden oluşan yeni yatırım projeleridir.<sup>191</sup> Yeni bir otel, yeni bir seyahat acentası buna örnek verilebilir. Kriz döneminde işletmelerin yeni yatırım projelerine pek rağbet etmemeleri ve bu stratejilerini krizin etkileri tamamen ortadan kalktıktan sonra gündeme getirmeleri uygun olacaktır.

#### **2.6.1.5.2 Tamamlama-Genişletme (Tevsi) Yatırım Projeleri**

Mevcut bir otel veya seyahat acentasının üretim veya hizmet kapasitesini arttırmak amacı ile yapılan yatırımları kapsar. Turizm krizlerinde yaşanan talep daralması nedeniyle zaten yüksek doluluk oranlarıyla çalışmayan turizm işletmeleri tarafından genişletme yatırım projeleri de kriz dönemlerinde pek dikkate alınmazlar.

#### **2.6.1.5.3 Yenileme Yatırım Projeleri**

Otel işletmelerinin ve seyahat acentalarının yıpranma nedeniyle eskimiş üretim ve hizmet araçlarını (perde, koltuk kılıfı, çamaşır makinası, soğuk hava deposu, otobüs,

<sup>189</sup> Güray Özhan, (1999), "Turizm Konaklama Tesislerinin Gelişimi ve Finansmanı", 4.Bilkent Turizm Forumu Bildiri Kitabı, Ankara.

<sup>190</sup> Kahraman, Ö.n.ver., s.7.

<sup>191</sup> Ö.Tuğrul Özen ve Şafak Kuru, (1998), Turizm Yatırımları (İstanbul:Özkan Ofset), s.87.

yemek pişirme araç ve gereci gibi) yenileri ile değiştirilmesini kapsayan yatırım önerilerini kapsar. Potansiyel müşteri gözüyle bu tür yatırım projelerinin ertelenmesi, otel ve seyahat işletmelerinin kaliteden ödün vermeleri anlamına gelebilir. Bu nedenle, kriz dönemlerinde de olsa yenileme yatırım projeleri işletmenin sahip olduğu mevcut kaynaklarla en etkin biçimde uygulanmalıdır. Uygulanmadığı takdirde, işletmeye uzun vade de daha fazla zarar verebilir. Yenileme yatırımlarını uzun süre erteleyen turizm işletmeleri, kriz sonrası normal duruma dönüldüğünde kaliteden ödün verdikleri için önemli oranda müşteri kaybına uğrayabilirler.

#### **2.6.1.5.4 Modernleştirme-Modernizasyon Yatırım Projeleri**

Otel ve seyahat acentalarında bulunan üretim araçlarının teknolojik gelişme sonucu demode olması, yani yıpranmamış olmasına rağmen, teknolojinin sunduğu yeni imkanlar karşısında kullanımının ekonomik olmaması sonucu modern olanlar ile değiştirilmesine yönelik olan yatırım projeleridir. Otel ve seyahat acentalarının kriz dönemlerinde yüksek maliyet gerektiren modernizasyon yatırımlarını ertelemeleri uygun olacaktır. Fakat unutulmamalıdır ki, krizin getirdiği durgunluk yerini mutlaka yükselen bir ekonomiye bırakacaktır. Kriz sonrası duruma hazır olmak ve gelecek talebe cevap verebilmek rekabet avantajı yaratmada en önemli unsurlardan biri olacaktır. Herşeyin tamamını durdurmak yapılacak en büyük hatalardan biri olabilir. Bünyelerinin kaldırdığı ölçüde otel ve seyahat acentalarının yatırım projeleri imkanlarını zorlamaları ve neye yatırım yapacaklarını da iyi belirlemeleri gerekmektedir.

#### **2.6.1.6 Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri**

Kriz dönemlerinde otel ve seyahat işletmelerinin başvurduğu yöntemlerden birisi de yatırımları azaltmadır. İşletmeler karsız ve verimsiz faaliyetlerine son vererek, bunlarla ilgili hizmetleri piyasadan çekerler. Bu bir anlamda işletmenin küçülmeye başlamasının işaretidir. Bu yöntem ile otel ve seyahat işletmeleri kendisinin başarılı olduğu faaliyet alanında kalır ve kaynaklarını bu alanda yoğunlaştırır.<sup>192</sup>

<sup>192</sup> Dinçer, Ön.ver., s.298.

Başlıca yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri, şunlardır:<sup>193</sup>

#### 2.6.1.6.1 Tecrid Etme

Bu strateji, otel ve seyahat işletmelerinin herhangi bir biriminin satılması veya faaliyetlerinin durdurulması ile ilgilidir. Kriz döneminin etkilerini azaltmak için uygulanan tasarruf tedbirleri işletmenin faaliyetini sürdürmesindeki sorunu çözmüyorsa, tecrid stratejisi uygulamaya konularak, beklenen sonuca ulaşılmaya çalışılır. Seyahat acentaları bu yöntemi, şubelerinin sayılarını azaltarak yerine getirmektedirler. Aynı şekilde zincir otel işletmeleri de, bazı yörelerdeki tesislerini belirli bir süre faaliyetlerine ara verme yoluna gitmektedirler.

#### 2.6.1.6.2 Mahkum Olma

Bir otel veya seyahat işletmesi, hizmetlerinin %75'inden fazlasını tek bir alıcıya satmışsa ve alıcı normal olarak işletmenin yapması gereken faaliyetlerden bir kısmını üstlenmişse, mahkum olmuş sayılır. Bir otel işletmesinin talep yaratmak amacıyla tek bir tur operatörüne odalarını satması ve tur operatörüne bağımlı olması mahkum olma stratejisine örnek verilebilir. Bu durumda tur operatörü ile bağımlılık anlaşması yapılabilir. Ancak bu strateji, yönetimin bağımsızlığını kısıtlayıcı ve itibarını zedeleyici niteliktedir. Çünkü tur operatörü istediği şekilde fiyat belirleyebilme hakkına sahip olabilmektedir. Krizin etkilerini azaltmada belki belirli bir süre için etkili olabilecek bu stratejisinin, dikkatli bir biçimde seçilmesi gerekmekte ve her an sektörün dinamikleri doğrultusunda düzenlemeler yapma imkanını işletmeler elinde tutmalıdır.

#### 2.6.1.6.3 İşletmeyi Satma

Bu stratejide otel ve seyahat işletmesi ya bütünüyle kendi varlığını ya da elden çıkarmak istediği işletme veya şubelerini üçüncü şahıslara satar.

<sup>193</sup> Dinçer, Ön.ver., s.299

#### 2.6.1.6.4 Tasfiye Etme

Tasfiye ise bir şubenin yada bölümün değil, otel veya seyahat işletmesinin tümüyle elden çıkarılması, başka bir ifade ile satılması veya kapatılması stratejisidir. Bu durum en az tercih edilen bir alternatiftir. Böyle bir stratejisinin seçilebilmesi ise;

- Krizlerin etkilerini azaltma stratejilerini uygulamasına rağmen, işletmenin hala başarısız olmasına,
- İflastan başka alternatif bulunamamasına,
- Zararın asgariye indirilmesinde başka bir çıkar yolun kalmamasına bağlıdır.

Tasfiye, krizin etkilerini azaltmada alınabilecek en son karardır. Çünkü bu strateji, başarısızlığın bir ifadesidir. Dolayısıyla, olağanüstü gelişmeler dışında başvurulmaması gereken bir yöntemdir.

#### 2.6.1.7 Stratejik İşbirlikleri

Stratejik birlik ya da ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetleridir. Stratejik işbirlikleri, işletmeye hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için gerekli gücü sağlar. İşletmenin kaynaklarının artırılması ve yeni yatırımların başlatılması, mevcut yatırımların iyileştirilmesi, pazar payının artırılması, teknolojik gelişmelerin takibi ve temini, üretim artışı, ürün kalitesinin artırılması işbirliği ile gerçekleşir. Stratejik işbirlikleri, şirket birleşmeleri, şirket satın alma stratejisi, ortak yatırım ve lisans anlaşmaları yoluyla olmaktadır.<sup>194</sup> Bu çalışmada son yıllarda sıkça karşılaşılan şirket birleşmeleri stratejisi incelenecektir. Bunun sebebi, Türk turizminin en büyük sorunlarından birisi, yerli seyahat acentalarının zayıf mali yapıları nedeniyle kriz dönemlerinde yabancı acentalarla rekabet gücünün oldukça zayıf olması sonucu fiyat ve koşullarının tek taraflı belirlenmesi riskine sahip olmasıdır. Bu durum kriz dönemlerinde işletmeleri birleşmeye ya da yabancı ortaklıklar kurmaya teşvik etmektedir.<sup>195</sup> Yerli ve yabancı ortaklıkların yaratacağı güç birliği, uluslar arası pazarlara

<sup>194</sup> Ayşen Wolf, "Yeniden Yapılanmada Stratejik İşbirlikleri", *Modern Yönetim Yaklaşımları*, (İstanbul:Beta Basım), ss.303-313.

<sup>195</sup> Murat Uçar, (2000), "Turizm Sektörü ve Yabancı Ortaklıklar", *Global Bülten*, Eylül 2000, s.26.

açılmada, işletme ve isim haklarından doğan sinerjiler sonucunda ortalama oda gelirlerinin ve doluluk oranlarının yükselmesine olanak sağlayacaktır.

### 2.6.1.7.1 Birleşme Eğilimleri

Otel ve seyahat işletmelerinde birleşme, iki veya daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek , hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir.<sup>196</sup> Turizm arzının büyük yatırımlarla oluşması, turistik ürünün oluşmasında sabit giderlerin payının yüksekliği, turistik ürünün devamlı sürüm bulamaması ve mevsimlere göre değişmesi, turistik ürünün karmaşık ve stok edilemez ve de taşınamaz niteliklere sahip olması, turizm arzına olan talebin ekonomik, sosyal, politik etkenler karşısında aşırı duyarlılık göstermesi gibi nedenlerle turizm işletmelerinin birlikte hareket etmeleri ve aralarından işbirliği sağlayarak bütünleşmeye “entegrasyona” gitmeleri günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir.<sup>197</sup>

Avrupa pazarında özellikle seyahat kesiminde yoğunlaşan sermaye ile birlikte firmaların teker teker birleşmelere gitmesi özellikle küçük çaplı işletmelerin iflasına veya bir zincir işletmeye dahil olmasına neden oluyor.<sup>198</sup> Bu zincire giremeyen seyahat acentası veya küçük ölçekli tur operatörü ne kadar kaliteli ürün üretirse üretsin pazarlayacak yer bulamamaktadır. Piyasada gerçek pazarın işlediği çemberin dışında kalmak tur operatörü için iflasa giden bir sürecin başlangıcı demektir.

Genellikle, büyümek isteyen işletmelerin uyguladığı strateji olan birleşmeler, bazen de krizden zarar gören ve tek başına faaliyetlerini sürdüremeyecek olan otel ve seyahat işletmelerinin başvurabileceği strateji olabilmektedir. Otel ve seyahat işletmelerinde birleşme, yatay ve dikey bütünleşme olmak üzere iki biçimde görülür.

<sup>196</sup> Dinçer, Ö.n.ver. s.287.

<sup>197</sup> Mehmet Gürdal, (1987), *Ulaştırma Ekonomisi* (Aydın:Coşkun Matbaası), s.156.

<sup>198</sup> TÜRİSAB Dergisi, Sayı:174, Temmuz, 1998, s.51.

### 2.6.1.7.1.1 Yatay Bütünleşme

Turizm endüstrisi içindeki belli bir işletmenin (otel işletmesi/seyahat acentası) kendi etkinlik alanındaki rekabet yada farklı bir etki karşısında daha fazla güç elde etmek için kendi etkinlik alanı ile ilgili diğer işletmelerle birlikte yeni tüzel kişilikler oluşturarak birleşmesi, yatay bütünleşme olarak adlandırılmaktadır.<sup>199</sup> Buradaki amaç, yönetim teknikleri, iş verimliliği ve finansman konusunda ortak kararlar alarak daha rasyonel ve karlı bir işletme durumuna gelmektir.<sup>200</sup>

### 2.6.1.7.1.2 Dikey Bütünleşme

Farklı faaliyet alanındaki diğer bir ifadeyle farklı kanal üzerindeki işletmelerin gerçekleştirdiği bütünleşmeye dikey bütünleşme denir.

Dikey birleşme ile seyahat işletmeleri aşağıda belirtilen avantajları sağlar:<sup>201</sup>

- Çalışmalarını çeşitlendirir ve seyahat işletmeciliğindeki riskleri dağıtır,
- Daha iyi bir nakit akış sistemine sahip olur ve krizlerden daha az etkilenir,
- Havayollarında koltuk ve turist çekim merkezlerinde yatak rezervasyonlarını garanti altına alır,
- Turistik ürünü perakendeciler ve tur operatörlerine bağlı satış ofisleri vasıtasıyla daha kolay dağıtır; komisyon karlarını şirket bünyesinde tutar,

Otel işletmeleri açısından dikey bütünleşme sistemleri:<sup>202</sup>

- Bir havayolunun veya tur operatörünün parçası olarak, yüksek doluluk oranı elde eder,
- Otel inşaatı için yatırım sermayesi sağlar,
- Tur operatörlerine ve bütünleşmiş büyük turizm şirketlerine bağlı otel yönetim şirketleri ile işbirliğine giderek tesisin yönetimi için işletme sermayesi sağlar,
- Otel, yönetim şirketlerinin teknik danışmanlık hizmetlerinden yararlanır.

<sup>199</sup> Alparslan Usal, Saime Oral, (2001), *Turizm Pazarlaması* (İzmir:Kanyılmaz Matbaası), s.255.

<sup>200</sup> Hacıoğlu, *Turizm Pazarlaması, Ön.ver.*, s.64.

<sup>201</sup> Şükrü Yarcın, (1999), *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma* (İstanbul:Boğaziçi Üniversitesi Yayınları), s.56.

<sup>202</sup> Aynı., s.57.



Yukarıda da belirtildiği gibi turizm talebi ancak tur operatörü, konaklama ve havayolu işbirliğiyle artırılabilir ve yönlendirilebilir. Bu nedenle, turizmin başlıca sektörleri arasında yoğun bir dikey bütünleşme ve aynı tür işletmeler arasında da yatay bütünleşme vardır.<sup>203</sup> Birleşmenin yarattığı sinerji ile değişen çevre koşullarında otel ve seyahat işletmeleri, piyasada rekabet edebilir ve krizleri çözmeye yada önlemeye güç kazanmış olurlar.

### 2.6.2 Pazarlama Stratejileri

Pazarlama, işletmeler tarafından hedeflenen kar amacına ve diğer amaçlara ulaşacak biçimde özel bir ürün veya hizmet için tüketicinin satınalma gücünü değerlendirme ve efektif talebe dönüştürme; ürün veya hizmeti son tüketici veya kullanıcıya taşıma ile ilgili tüm işletme faaliyetlerini örgütleyen ve yönlendiren bir yönetim fonksiyonudur.<sup>204</sup> Turizm pazarlaması ise, turistik mal ve hizmetlerin doğrudan veya turizm aracılığıyla yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası planda, üreticiden son tüketici olan turiste akışı ve yeni turistik tüketim ihtiyaçlarının ve arzularının yaratılması ile ilgili sistemli faaliyetlerdir.<sup>205</sup> Tanımlardan da anlaşılacağı gibi pazarlama faaliyeti bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç işletmenin bir takım analizler yapmasını gerekli kılmaktadır.

Kriz dönemlerinde azalan talebi canlandırmak için işletmeler pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermelidirler. Kriz dönemlerinde pazarlamanın amaçları mevcut pazarı korumak, yeni pazarlar yaratmak ve pazardaki potansiyeli fiili talebe çevirmek olmalıdır.<sup>206</sup> Bazı işletmeler krizde geriye çekilirken, bazı işletmelerde kriz dönemlerinde kaybedilen pazarlara karşı farklı pazar gruplarına hitap ederler. Krizin etkilerini gidermede etkili pazarlama planlaması ilk aşamadır.<sup>207</sup> Pazarlama faaliyetleri

<sup>203</sup> Şükrü Yarcın, (1998), *Turizm Endüstrisinin Yapısı* (İstanbul:Boğaziçi Üniversitesi Yayını), s.108.

<sup>204</sup> S.Medlik, *Ön.ver.*, ss.135-136.

<sup>205</sup> Hacıoğlu, *Turizm Pazarlaması, Ön.ver.*, s.10.

<sup>206</sup> Ömer Akat, (1997), *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği* (Bursa:Ekin Yayıncılık), ss.183-184

<sup>207</sup> Barton, *Ön.ver.*, s.65

çeşitli kriz senaryolarına uyabilecek şekilde dinamik olmalı ve kendini yenileyebilmelidir.<sup>208</sup>

Kriz oluşumu sonucu güvenlik açısından hassas olan turizm çekim merkezindeki turizm işletmelerinin uzun dönemde yaşam sağlamada en önemli olaylardan biri de turistik ürünün pazarlanmasıdır. Bu tür durumlarda pazarlama faaliyetleri için ön koşullar şunlardır;<sup>209</sup>

- Herhangi bir pazarlama kararı almadan önce, pazar bölümleri analiz edilmelidir,
- Kriz yönetiminde etkin bir pazarlama stratejisi oluşturmak için, yaşanan krizlerden yararlanılarak tüketicilerin seyahat eğilimleri kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemler belirlenmelidir,
- İki ülke arası gerilimin yaşandığı bir ortamda o ülkeye yönelik tüm pazarlama çalışmaları durdurulabilir. Televizyon ekranlarında yer alan olumsuz haberlere rağmen pazarlama kaynaklarına devam etmek kaynakların boşa harcanması anlamına gelmektedir.

Güvenlikle ilgili krizlerin olduğu durumlarda, pazarlama ve promosyon faaliyetleri talebin canlanmasına ve tüketicinin güvenini kazanmasına olumlu yönde katkı sağlar. Tecrübeler göstermiştir ki pazarlama planının başarılı olabilmesi için turizm işletmelerinin devlet ile koordineli çalışması şarttır, planda etkilenen pazar segmenti hakkında ayrıntılı bilgi, doğru aracı kullanma ve yeterli bütçe ayırmak gerekmektedir.<sup>210</sup>

Otel ve seyahat işletmeleri krizin etkilerin azaltmak için uygulamaya koyacakları pazarlama stratejilerini kriz öncesi belirlemek durumundadır. Kriz anında ise krizin özelliğine göre belirlenen strateji hayata geçirilmelidir. Otel ve seyahat işletmelerinin krizlerin etkilerini azaltmak için hayata geçirecekleri pazarlama stratejileri aşağıda verilmiştir.

<sup>208</sup> Yoel Mansfeld, (1999), "Cycles of War, Terror and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry", *Journal of Travel Research*, Vol.38, August, s.34.

<sup>209</sup> İge Tavmergen ve Pınar Özdemir Meriç, (2001), "Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi", **2.Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı**, (İzmir:Türkiye Turizm Araştırma Enstitüsü), s.55.

<sup>210</sup> WTO, *Tourism After 11 September: Analysis, Remedial Actions and Prospects*, Special Report, Number:18, s.9, [www.worldtourism.org](http://www.worldtourism.org), Erişim tarihi: 03.02.2002.

### 2.6.2.1 Tur Operatörleri ile Uzun Dönemli Anlaşmalar Yapılması

Bir ülkeye gelen turistin %90'ından fazlası tur operatörü aracılığıyla gelmektedir. O nedenle bir ülkede otel ve seyahat işletmeleri istediklerini kadar turistik ürün üretsinler, eğer tur operatörü faaliyette bulunduğunuz ülkeyi ya da bölgeyi turistik çekim merkezi olarak seçmezse yapılan yatırımlar (ürünler) boşa gitmiş olacaktır.<sup>211</sup> Tur operatörleri tatili bir paket halinde tüketiciye sunan işletmelerdir. Otelin büyük bir kısmına sezon öncesi ön ödemeler yapar. Ön ödeme yaptıklarından dolayı kriz durumunda oluşabilecek talep daralmalarından etkilenmezler, en azından işletmenin sabit giderlerini sağlayabilecek finansman kaynağı oluşturmaktadırlar.

Tablo 2.1. Avrupa'nın En Büyük Tur Operatörleri 2001

Operatörün Adı	Ciro-Milyar Euro
TUI-Almanya*	12,8
Airtours- İngiltere	8,2
Thomas Cook-Almanya	7,9
Rewe-Almanya	4,7
First Choice-İngiltere	3,9
Kuoni-İsviçre	2,7
Club Med-Fransa	2,0
Hotelplan-İsviçre	1,5
Alpitour-İtalya	1,1
Alltours-Almanya	1,1
*Ciro Nouvelles Frontières ile 14 milyar Euro'ya çıkmaktadır	

Kaynak: www.tursab.org.tr

Türkiye'ye yönelik talebin büyük bir kısmının Avrupalı (ortalama %60-70) olması nedeniyle buradaki tur operatörlerinin yapısının incelenmesi gerekmektedir. 2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre Avrupa'da bulunan 150 büyük tur operatörünün 39 tanesi Almanya'da bulunmaktadır. Almanya'yı 22 tur operatörü ile İtalya, 22 tur operatörü ile Fransa izlemektedir. Tablo 2.1 'de Avrupa'nın büyük tur operatörlerinin ciroları yer almaktadır.<sup>212</sup>

<sup>211</sup> Talha Görgülü, (2002), "Turizm Sektöründe İşletmecilik", T.C. Turizm Bakanlığı II.Turizm Şurası Bildirileri, I.Cilt,12-14 Nisan 2002, Ankara, s.277.

<sup>212</sup> Tursab Ar-Ge Departmanı, Kasım 2002, [www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr), Erişim Tarihi: 02.03.2004.

Otel ve seyahat işletmelerinin Avrupa seyahat endüstrisindeki gelişmeleri yakından izleyerek, mali yapıları güçlü olan tur operatörleri ile işbirliğine gitmeleri, kriz dönemlerinin az kayıpla tamamlanması anlamına gelmektedir. Bilindiği gibi, resmi dağıtım kanalı turistik çekim merkezine yönelik turizm akımların sağlanmasında etkilidir. Bu arada endüstri tarafından kullanılan iletişim kanalları, bir çok direk pazarlama aktiviteleri ve ortaklaşa pazarlama önemli olmaktadır.<sup>213</sup>

### 2.6.2.2 Yeni Pazar Segmenti

Otel ve seyahat işletmeleri kriz olasılıklarına karşı bağımlı pazarların yerine yeni pazarlar ve pazar segmentleri geliştirmelidir. Kriz anında ise hareket kabiliyeti sağlayarak bu pazarlara yönelebilmelidir.<sup>214</sup> Türkiye'nin bağımlı pazarları Tablo 2.2'de yer almaktadır. Bu ülkelerden gelen talep toplam talebin %50'sine yakın bir oranı ifade etmektedir. Bu ülkelerde oluşabilecek bir kriz durumunda Türk turizm işletmeleri zor durumda kalacaktır. Amerika Birleşik Devletlerinde ikiz kuleleri yönelik saldırının ardından bu ülkeden Türkiye'ye olan talepte %2 oranında daralma yaşanmıştır.

Tablo 2.2 Türkiye'nin 4 Önemli Pazarının Turist Sayısı İçinde Payları (%)

Ülkeler	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Almanya	26,3	24,9	21,9	18,5	22,9	23,8	24,9	21,4
BDT	12,5	12,3	13,2	14,0	13,4	14,8	18,2	17,7
İngiltere	7,9	7,3	8,8	10,8	10,2	10,5	8,8	9,5
ABD	1,9	3,7	5	5,2	4,5	3,5	3,8	3,8
Toplam	48,6	48,2	48,9	48,7	51,5	52,6	55,7	52,4

Kaynak: www.tursab.org.tr

Otel ve seyahat işletmeleri bu ülkelerde olabilecek yada ülke içinde ortaya çıkabilecek olası bir krize karşı yeni alternatif pazarlar yaratmalıdır. Alternatif pazarlar yaratmak için turizm işletmelerinin ürün çeşitlendirmesine de gitmelerinde fayda vardır.

<sup>213</sup> Bob McKercher, (1999), A Chaos Approach to Tourism, *Tourism Management*, Vol.20, ss.431-432.

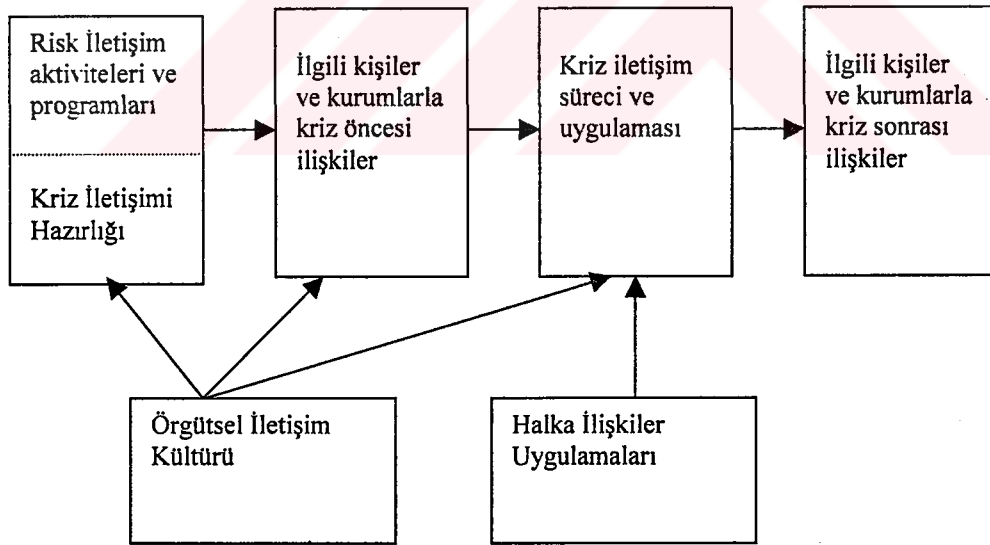
<sup>214</sup> Michelle Holland, "Crisis Management of the National Tourism Product: Dealing with Induced or Imposed Catastrophe", [http://www.pkf.co.uk/main/hotels/hot\\_00\\_04\\_01a.html](http://www.pkf.co.uk/main/hotels/hot_00_04_01a.html), Erişim Tarihi:06.02.2002.

Ürün çeşitlendirme ile turizmin bütün bir yıla yayılması sağlanacak ve bu durumda farklı tüketicilere yönelme kolaylaşmış olacaktır.

### 2.6.2.3 Halkla İlişkiler, Reklam, Tanıtma ve İmaj

Halkla ilişkiler, bir örgütle çevresi arasında olan tüm ilişkileri içeren bir kavramdır. Krizlerin önlenemez bir şekilde basında yer alması sonucu halkın özellikle de potansiyel turistlerin dikkatini çekmektedir. Krizle birlikte ülkenin yada işletmelerin imajı, rekabeti ve finansal durumu ciddi bir şekilde etkilenmektedir. Bu nedenle işletmelerin kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerine özellikle de halka ilişkiler çalışmalarına dikkat etmeleri gerekmektedir.<sup>215</sup> Halkla ilişkiler uygulamaları ile işletmeler, kriz anında işletme hakkında olumlu izlenim yaratma ve toplumla bütünleşme gerçekleştirirler.

Şekil 2.6 Kriz Döneminde Halka İlişkiler Modeli



Kaynak: Francis J. Marra (1998), "Crisis Communication Plans: Poor Predictors and Excellent Crisis Public Relations", **Public Relations Review**. 24(4), s.464.

<sup>215</sup>Alfonso Gonzales Herrero ve Cornelius B.Pratt, (1998), "Marketing Crisis in Tourism: Communication Strategies in the United Stetes and Spain", **Public Relations Review**, Vol.24, No.1, s.86.

Şekil 2.6'da kriz döneminde halkla ilişkiler modeli yer almaktadır. Bu modele göre işletme kendi örgütsel kültürüne uygun halkla ilişkiler uygulamaları geliştirmeli ve bu uygulamaları kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası sürdürmelidir. Kriz öncesi olası risklere karşı halk bilgilendirilmeli, kriz döneminde ise kriz iletişimi uygulanmalıdır.

Turizm işletmeleri kriz dönemlerinde güvenlik krizleri (savaş, terör olayları vb.) dışında reklam faaliyetlerine devam etmek zorundadırlar. Kriz dönemlerinde reklama ayrılan bütçe işletme kaynaklarının verimli kullanılmadığı izlenimi yaratabilmektedir ancak reklam faaliyetlerinin yerine getirilmemesi de tüketici gözünde işletmenin imajını zedeleyecektir. Var olan imajın ortadan kaybolup yeniden oluşturulması hem zaman kaybı hem de daha büyük maddi kayıp anlamına gelmektedir. Kriz dönemlerinde uygulanacak reklam faaliyetlerinin amaç ve hedeflerinden bazıları şunlardır:<sup>216</sup>

- İşletmelerin önceden belirlemiş oldukları potansiyel müşterilere belli bir zaman süreci içerisinde ulaşmak ve gerçekleştirilmek istenen iletişim ve etkileşim girişiminde bulunmak. Kriz dönemlerinde işletmelerin farklı pazar gruplarına da ulaşmaları gerekebilir, (yurtdışı turizmde beklenmeyen düşüşler karşısında iç turizme yönelme gibi) bu nedenle bu müşteri grubuna yönelik reklamların oluşturulması kaçınılmazdır.
- İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin eski ve mevcut müşterilerini korumak, yeni bir ürünün pazara girişini desteklemek ve belirli bir ürünün satışını arttırmak.
- Kriz dönemlerinde oluşan olumsuz düşünceleri ortadan kaldırıp, tüketicinin işletme hakkındaki olumlu düşüncelerini geliştirmek.
- Kriz şartlarına ve rekabete uyum sağlamak,
- Tüketicilerin dikkatini işletme ve ürün üzerinde yoğunlaştırmak,
- Kısa dönemli tanıtım programlarını desteklemek.

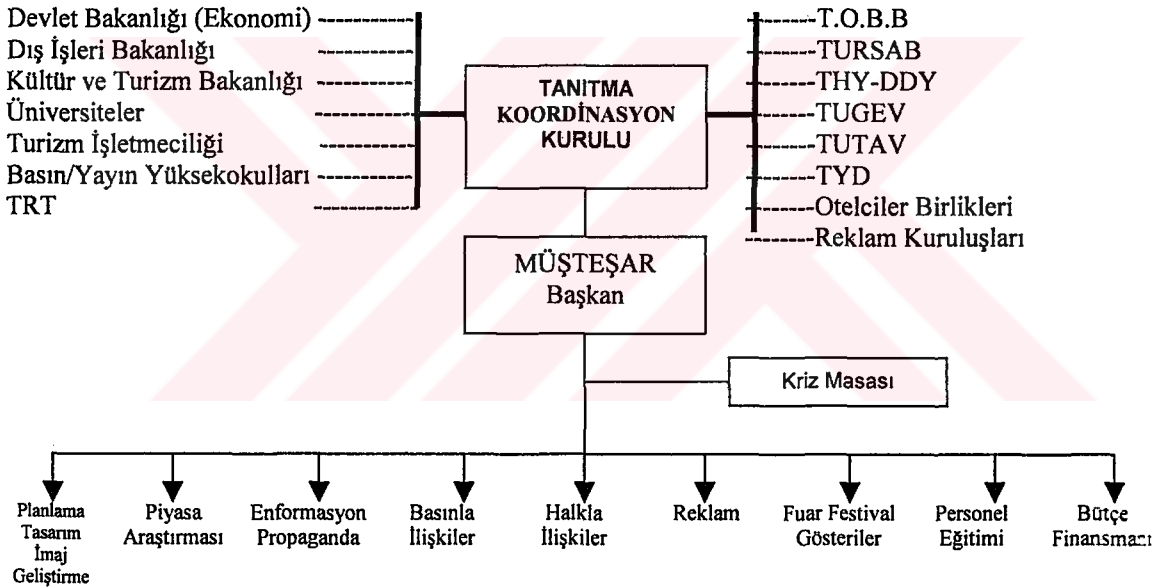
Siyasi krizlerin olduğu anlarda işletmelerin tek başına tanıtım faaliyetlerinde bulunmaları fayda sağlamayacaktır. Böyle bir durumda yalnızca bir işletme değil turizm yönünden ülkenin tamamı tehdit altında olup rezervasyonlar tamamen iptal

<sup>216</sup> İçöz, Ön.ver., s.258.

edilebilmektedir. Ağırlıklı olarak, kamu kurum ve kuruluşları tarafından gerçekleştirilen ve mali yetersizlikler nedeniyle istenilen etkinliğin sağlanamadığı ülkenin tanıtımında; kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör ortak bir plan ve program dahilinde ve koordineli bir şekilde hareket etmelidir.<sup>217</sup>

Kriz durumundaki bir ülke yada işletme, durumunu açıklamak için sürekli olarak çevresini etkilemeye yönelik çabalar içindedir. Bu çabalar pazarı, yani tüketiciyi etkileyerek talep daralmasını gidermek amacındadır. Bu yapılan faaliyetlere genel olarak tanıtım denir ve belirli bir mesajın tüketicie ulaşmasını amaçlar.<sup>218</sup>

Şekil 2.7. Kriz Dönemlerinde Dış Tanıtım Modeli



Kaynak: Necdet Hacıoğlu. (1998), "Dış Tanıtımla İlgili Kuruluşlar Arasında Koordinasyon ve İşbirliği Olanakları", **Turizm Bakanlığı 1.Turizm Şurası Bildirileri**, s.10.

Hacıoğlu tarafından geliştirilen ülkenin tanıtımı ile ilgili örgütlenme modelinin kriz durumlarında ülkeye ve dolayısıyla işletmelere etkileri olumlu yönde olacaktır. (Şekil 2.7) Bu örgütlenmenin en önemli özelliği kriz durumlarına karşı anında tepki

<sup>217</sup> Halil Özkan, (2001), "Turizm Olgusu, 1999 Yılında Yaşanan Krizin Turizme Etkileri ve Yapılan Çalışmalar", **2.Ulusal Türkiye Turizmini Araştırma Sempozyumu Tebliğler Kitabı**, İzmir, 2001, s.45

<sup>218</sup> Tolunguç, **Ön.ver.**, s.15.



verebilecek ve stratejiler geliştirebilecek tam zamanlı çalışan bir kriz masasının bulunmasıdır.

Kriz dönemlerinden asgari düzeyde etkilenmenin yollarından birisi de işletmenin yada turistik çekim merkezinin imajının iyi olmasıdır. Bu nedenle işletmenin ve turistik çekim merkezinin imajının yaratılması zorunluluk olmaktadır. İmaj bir yer ya da ürün hakkında kişi ya da grupların bilgi, izlenim, önyargı ve görüşleri olarak tanımlanabilir. İmaj yaratmanın temel amacı, tüketiciler üzerinde pozitif görüşler oluşturmaktır.

Bir yörenin ve işletmenin turistik imajını olumlu yönde ulusal ve uluslar arası turist gönderen ülkelerde geliştirilmesi için yöredeki iyi bilinen değerler ile bu turistik yöreyi pazarlayan kişilerin yaptığı çalışmalar birbirine paralel olmalı ve ziyaretçileri turistik merkezlere yöneltici bir şekilde olmalıdır.<sup>219</sup>

#### 2.6.2.4 Satış Geliştirme –Promosyon Faaliyetleri

Promosyon, bir ürün veya hizmeti sarmalayan tüm pazarlama karmasının satışının artırılması başta olmak üzere, çeşitli pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesi için doğrudan (yüz yüze), kişisel ve kişisel olmayan dolaylı yöntemler, teknikler, araçlar, süreçler ve personel kullanılarak alıcılara ve diğer muhataplara çeşitli iletişim geliştirme, yayma ve bu muhataplardan tüm pazarlama çabalarını (4P'yi) geliştirici bilgi toplama etkinlikleridir.<sup>220</sup>

Talep daralmasının yaşandığı kriz dönemlerinde, turistik ürüne olan talebi arttırmak ve çekici hale getirmek için satış fiyatını geçici bir süre indirmek, otel ve seyahat işletmelerinin uygulayacağı bir yöntem olabilir. Bütün mal ve hizmet kategorilerinde fiyat indirimi, tüketimi teşvik edici niteliktedir.<sup>221</sup> Fiyat indirimi

<sup>219</sup> Sebahattin Karaman, (1998), Balıkesir Bölgesi Turizm Arz-Talep İncelemesi ve Turizm Geliştirilmesi İçin Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, s.50

<sup>220</sup> Ömer Baybars Tek, (1999), Pazarlama İlkeleri, 8.Baskı, (İstanbul:Beta Basım Yayım), s.708

<sup>221</sup> Cevdet Avcıkurt, (1999), Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme, (Balıkesir:Alem Basım Yayım), s.111-112.

işletmenin imajını pozitif etkiler ancak süreğen hale gelen fiyat indirimi işletmenin imajı üzerinde negatif etkiler yaratabilir.<sup>222</sup> Fiyat indiriminin rekabete dönüştüğü bir ortamda krizden çıkmak isteyen işletmeler bir diğer krizle karşı karşıya kalabilir.

Otel ve seyahat işletmelerinin kriz dönemi promosyon çalışmalarında başvurabileceği iki strateji bulunmaktadır. Birinci strateji, yukarıda da belirtildiği gibi promosyon fiyat indirimleri ile de desteklenen düşük fiyat uygulamasıdır. İkinci strateji ise sunulan ürüne ek değerler katarak ürünü zenginleştirmektir. Turizm sektöründe ürün zenginleştirilmesi, satışa sunulan paket turun müşteriye çekici gelmesi amacı ile standart mal ve hizmetin yanına bir çok yan mal ve hizmetler eklenerek müşterinin ödeyeceği para karşılığında daha fazla değer elde edebileceği fikrinin tüketicide oluşması olarak da tanımlanabilir.<sup>223</sup>

### 2.7.2.5 Yurtiçi Seyahat

Kriz dönemlerinde, otel ve seyahat işletmeleri eğer varsa kısa, orta ve uzun dönemde dengeleyici unsur olarak yurtiçi seyahati kullanmalıdır. Yurtiçi seyahat, iç pazara talep yaratacak kadar yeterli satın alma gücünün olduğu durumlarda uygulanabilir.<sup>224</sup> Türkiye’de yıllarca ihmal edilen iç turizm dış turizmde yaşanan krizler nedeniyle önem kazanmaya başlamıştır. Ama bununla birlikte, iç turizm sadece kriz dönemlerinde hatırlanan bir olay olmamalıdır. Böyle olduğu sürece, ne iç turizm ne de dış turizmde beklenen başarı gerçekleşemez.

Yurtdışı turist sayısındaki düşüşler, iç turizmin yükselmesine neden olacaktır. Bu da işletmenin tüketici profiline değişmesi anlamına gelmektedir. Ülkelerde yurtiçi pazar organize ve güçlüdür. Bu nedenle tüketicilerin kriz dönemlerinde fiyatlarda pazarlık payları eskisine oranla yüksektir.<sup>225</sup> Kriz döneminde pazarlık payına sahip

<sup>222</sup> Kotler, Bowen ve Bakens, **Ön.ver.**, s.436.

<sup>223</sup> Ayaç Yıldırım, (1997), Turizm Sektöründe Kullanılan Satış Geliştirme ve Promosyon, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bil.Enst. Turizm İşl.ve Otel. Programı, Doktora Seminer Çalışması, s.10.

<sup>224</sup> Mansfeld, **Ön.ver.**,s.34.

<sup>225</sup> Avid A.Israeli ve Arie Reichel, (2003), “Hospitality Crisis Management Practices:the Israeli Case”, **Hospitality Management**, Vol.22 , s.354.

olunmasına rağmen, yurtdışı talebin arttığı dönemlerde konaklama işletmelerinin iç pazara yönelik fiyat arttırmaları yurtiçi talebi olumsuz etkilemektedir.

Krizlerin niteliklerine göre yurtiçi seyahat de etkilenebilmektedir. Ülkenin güvenlikle ilgili sorunlarının olduğu dönemlerde yurtiçi pazarda artış yaşanırken, ülke içerisinde oluşan ekonomik krizler (Şubat 2001 krizi) ve depremler (1999 yılındaki Marmara ve Düzce depremleri) yurtiçi seyahat pazarında düşüslere neden olmuştur.

### 2.6.3 Üretim Stratejileri

Üretim, makine, işgücü ve malzeme kullanımı yoluyla bir fiziksel varlığın yapımı veya bir hizmetin ortaya konulması sürecidir. Üretim yönetimi ise, mal ve hizmetlerin istenilen nitelikte ve zamanda, asgari maliyetlerle elde edilmesi için gerekli karar alma ile ilgilenen bir işletme işlevidir.<sup>226</sup> Üretim yöneticisi üretimin en düşük maliyetle ve istenen zamanda gerçekleştirilmesi hedefine yönelik olarak malzeme, stok miktarı, insan ve makinanın koordinasyonunu sağlamak durumundadır.<sup>227</sup> Kriz dönemlerinde üretim maliyetlerini düşürmek ve üretim koordinasyonunu sağlamak otel ve seyahat işletmelerinin başvuracakları bir stratejidir.

#### 2.6.3.1 Stokların Minimizasyonu

Stoklar, bir işletmenin satmak, üretimde kullanmak veya tüketmek amacıyla edindiği, ilk madde ve malzeme, yarı mamul, mamul, ticari mal, yan ürün, artık ve hurda gibi bir yıldan az bir sürede kullanılacak olan veya bir yıl içerisinde nakde çevrilebileceği düşünülen varlıklardır.<sup>228</sup> Turizm ürünlerinin bir çoğunun üretimle birlikte tüketilmesi zorunluluğu veya dayanılmazlığı nedeniyle turizm işletmelerinde ürün stokları söz konusu değildir. Ancak, hemen tüm turizm işletmelerinde önemli miktarlarda malzeme ve yarı mamul stokları bulunmaktadır.<sup>229</sup> Bu nedenle kriz dönemlerinde otel ve seyahat işletmeleri etkili bir stok kontrol sistemi uygulayarak

<sup>226</sup> Sabuncuoğlu ve Tokol. (2001), *Ön.ver.*, s.254-255.

<sup>227</sup> Aykut Top, (2001), *Üretim Sistemleri* (İstanbul:Alfa Yayınları), s.12.

<sup>228</sup> Adem Çabuk, (2001), *Muhasebede Dönem Sonu İşlemleri* (Bursa:VİPAŞ Yayınları), III.Baskı, s.64

<sup>229</sup> İsmet S. Barutçugil, (1984), *Turizm İşletmeciliği* (Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi), s.125

ihtiyaç fazlası stok seviyelerini kontrol altına almalı ve dolayısıyla stoklara bağlanan nakiti asgariye indirmelidir.<sup>230</sup>

Stokların etkin bir şekilde denetimi, işletmelerin başarılı yönetimi için bir zorunluluktur. Stokların yetersizliği, hizmetin ve satışların aksamasına, işletmenin pazarını ve pazardaki saygınlığını yitirmesine neden olabilir. Otel işletmelerinde stoklanan malzemeler genellikle; satın alma ve sipariş masraflarını azaltmak, satın alımlarda miktar iskontosu sağlamak, belirli bir standardı ve kalite düzeyini korumak ve taşıma maliyetlerinde tasarruf sağlamak gibi amaçlarla toplu olarak satın alınan malları kapsamaktadır. Bunlar arasında odalara konulan sabun, tuvalet kağıdı, havlu ve benzerleri, temizlik malzemeleri, bakım-onarım için gerekli malzemeler ve yedek parçalar, çarşaf, yastık kılıfı ve battaniyeler ve elektrik malzemeleri sayılabilir. Otelin yiyecek-içecek birimlerinin olması durumunda da buralarda satılacak yemek ve içkiler için gerekli stokların bulundurulması gerekmektedir. Tüm bu stoklar, beklenmeyen talep artışlarına ve mevsimlik dalgalanmalara karşı işletmenin hizmet üretimini güvence altına almak amacıyla oluşturulur ve gerektiğinde kullanılmak üzere bekleyen atıl kapasitelerdir. Bu yararların yanı sıra stoklar işletmeye mali külfet yüklemektedir. Depolama giderlerinin yanı sıra stoklara bağlanan değişir sermayenin faizi, fire ve kayıplar, vergi, sigorta, sayım ve koruma giderleri bazı durumlarda önemli boyutlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle işletmeler kriz dönemlerinde, kendilerine uygun stok miktarını belirleyerek, etkili stok denetim tekniklerini kullanmaları gerekmektedir.<sup>231</sup>

### 2.6.3.2 Tam Zamanında Üretim

En az stok kullanarak mal ve hizmet üretmek ve dağıtmak için tasarlanmış bir sistem olan tam zamanında üretim yönetim tekniği,<sup>232</sup> kriz dönemlerinde otel ve seyahat işletmelerinin kullanabileceği bir yöntem olabilir. Tam zamanında üretimin işletmelere maliyet tasarrufu sağlaması, mal veya hizmetin oluşması için gereken zamanı

<sup>230</sup> Mehmet Önkal,(2002), "Krizi Aşmak İçin Önlemler" , *Hotel Dergisi*, Nisan 2002, s.67.

<sup>231</sup> Barutçugil, *Ön.ver.* s.126

<sup>232</sup> İge Pınar Tavmergen, (2002), *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*, (Ankara:Seçkin Yayıncılık), s.64.

kısaltması, kaliteyi artırması, işgörenlerin uzmanlaşmasına izin vermesi, muhasebe bölümünün işlemlerini azaltması gibi pek çok yararı bulunmaktadır.

Otel işletmelerinde yiyecek- içecek bölümünde tam zamanında üretim yöntemi kullanılarak para, zaman ve işgücü kaynaklarında tasarruf sağlamak mümkündür. Otel işletmesinde müşteri olduğu dönemlerde malzeme ihtiyacı ortaya çıktığında gerekli malzemenin satın alınması ve istenen hizmetlerin karşılanmasıdır. Otel işletmelerinin yiyecek- içecek bölümlerinde uygulanabilecek olan tam zamanında üretim yönteminde yönetim tarafından işletmenin talep özellikleri iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Özellikle büyük otel işletmeleri tarafından yiyecek- içecek üretiminde dayanma ömrü kısıtlı olan malzemelerde tam zamanında üretim yöntemi kullanılabilir.<sup>233</sup>

### 2.6.3.3 Giderlerin Kontrolü

Otel ve seyahat işletmeleri için gider, işletmenin faaliyetini ve varlığını sürdürebilmesi için belli bir dönemde kullandığı ve tükettiği mal ve hizmetlerin parasal tutarıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmeler, faaliyet konularını devam ettirebilmek için bazı malları kullanmak, bazı hizmetlerden yararlanmak zorundadırlar. Örneğin üretim faaliyetini devam ettirebilmek için hammadde kullanmak, çalıştırdığı personele ücret tahakkuk ettirmek, elektrik-su kullanmak durumundadır.<sup>234</sup>

Giderler, sabit ve değişken giderler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sabit giderler, bir dönem içerisinde iş hacmine bağlı olarak değişiklik göstermeyen giderlerdir ve düşük doluluk oranlarında bile durdurulması mümkün olmayan giderlerdir. Bu giderler; personel ücretleri, amortismanlar, vergi-sigorta-faiz giderleri, kira giderleri ve bakım-onarım giderleridir. Değişken giderler ise, iş hacmine bağlı olarak değişiklik gösteren giderlerdir. Üretim hacmi ile doğru orantılıdır; üretim artınca değişken giderler artar, üretim azalınca değişken giderler azalır. Bu giderler; yiyecek,içecek malzeme giderleri, ısı-ışık-enerji giderleri, temizlik giderleri, fazla çalışma ücretleri-extra işçilikler olarak

<sup>233</sup> Meryem Akoğlan Kozak, Hatice Güçlü, "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", <http://www.isguc.org>, Erişim Tarihi: 10.05.2003.

<sup>234</sup> Çetiner, Ö.n.ver., s.288.

sıralanabilir. Ekonomik kriz durumlarında her iki gider grubunun kontrol altına alınarak, rasyonel bir şekilde kullanılması işletmeye fayda sağlayacaktır. Otel işletmelerinin giderlerini azaltabilecek ve dolayısıyla karlılıklarını artıracakları alanlar şunlardır:<sup>235</sup> Otel işletmelerinin enerji giderleri, önemli bir gider kalemini oluşturmaktadır. Bu gider kalemini kontrol altına almak tesislere oldukça önemli tasarruf sağlayabilir. Böyle bir çalışma için tüm personel devreye sokulmalı ve “Benchmarking” teknikleri kullanılmalıdır. “Enerji Denetim Sistemi” gibi önlemler de devreye sokulabilir. Ayrıca “Koruyucu Bakım” sistemi geliştirilerek tamir bakım ve yedek parça giderleri kontrol altında tutulabilir.

Yiyecek ve içecek maliyetleri de tesislerin önemli giderlerinden olup, en çok kayıp bu konularda görülmektedir. Özellikle yiyecek faaliyetinin çok cüzzî denilebilecek kar hadleri ile çalıştığı için, sipariş alma ve satın almadan başlayarak tesellüm, depolama, işletmeye çıkış, dönemsel sayımlar, satışlar, satış analizleri, maliyetler ve elektronik yazar kasa kullanımı gibi hususlara önem verilmeli ve bu sayede açıklar ve kayıplar asgariye indirilmelidir.

#### 2.6.3.4 Yeni Üretim Şekilleri

Krizden etkilenen otel ve seyahat işletmeleri, ürünlerinde farklılaşmaya giderek doluluk oranlarının artmasını sağlamalı ve böylelikle krizin etkilerini asgari düzeye indirmeye çalışmalıdır. Son yıllardaki krizlerden etkilenen otel işletmeleri ve seyahat acentaları, daha önce uyguladıkları oda-kahvaltı (BB-Bed&Breakfast), yarım pansiyon (HB-Half Board) ve tam pansiyon (FB-Full Board) türlerini ya tamamen bırakarak ya da birlikte devreye sokarak Herşey Dahil (HD) şeklinde hizmet verirler. HD Sistem, ulaşım, transfer, konaklama, yiyecek,içecek, gösteriler ve diğer aktivitelerin dahil olduğu ve ücretinin peşin olarak tüketicilerden alındığı bir uygulamadır.<sup>236</sup> Bu sistem

<sup>235</sup> Önkal,Ön.ver., s.67.

<sup>236</sup> Mahmut Demir ve Şirvan Şen Demir, (2001), “Herşey Dahil (All Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler ve Seyahat Acentaları ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi”, Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi, Maltepe Üniversitesi Yayınları, No:3, 2001/1, s.68.



fiyata dahil edilen hizmet ve aktivitelere göre maksimum all inclusive, ultra all inclusive, imperyal all inclusive olarak değişik şekillerde adlandırılmaktadır.<sup>237</sup>

Tüm üretim şekillerinde olduğu gibi, herşey dahil sisteminde işletmelere olumlu ve olumsuz etkileri olacaktır. Kriz dönemlerinde uygulanacak HD sistemin, otel işletmeleri açısından olumlu etkileri aşağıda sıralanmıştır:<sup>238</sup>

- Otel işletmesinin doluluk oranlarını artırır,
- Seyahat işletmelerinin otel işletmelerini pazarlamasında kolaylıklar sağlar,
- Büyük ölçekli otel işletmelerinde yiyecek,içecek ve diğer malzemelerin toplu ve fazla miktarda alınması ile büyük oranda indirim sağlanması dolayısıyla maliyetleri düşürür,
- Müşteriye sunulacak hizmetler belli olduğu için, yönetime kolaylıklar sağlar,

Yukarıda sıralanan olumlu etkilerin yanında HD sistemin otel işletmelerine olumsuz etkileri de olmaktadır. Bunlar:<sup>239</sup>

- Otel işletmelerinin personele yüksek ücret ödemek istememesi nedeniyle deneyimli personel bulmakta zorlanmaktadırlar, bu durum tüketiciler tarafından işletmenin kaliteden ödün verdiği anlamına gelebilmektedir,
- Sunulan hizmetin kalitesinden ödün verdiği hissine kapılan müşterilerin çoğunluğu tekrar gelmeme eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum, işletmenin sonraki dönemlerde müşteri kaybına uğraması anlamına gelmektedir ki işletmenin olası bir krizle karşılaşması kaçınılmaz olabilir.
- Otel işletmeleri HD kapsamındaki hizmet ve ürün maliyetlerinin artması durumunda bunları fiyata yansıtamamaktadır,
- HD şeklinde gelen müşterilerin gelir seviyelerinin düşük olması gelen müşteri kalitesini de düşürmektedir.

<sup>237</sup> Esin Özkan Yürük, (2002), "Her Şey Dahil (All Inclusive) Sistemi ve Sistemin Türk Turizm Sektörüne Etkileri", T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, I.Cilt, 12-14 Nisan 2002, Ankara, s.291.

<sup>238</sup> Demir, Ö.n.ver., s.95 .

<sup>239</sup> Aynı, .s.s.95-96.



Otel işletmeleri açısından olumlu ve olumsuz etkileri sıralanan HD sistem, seyahat acentalarını da olumlu ve olumsuz şekillerde etkilemektedir. Olumlu etkiler;<sup>240</sup>

- Pazarlama ve satış kolaylığı sağlar,
- Rakip işletmeler karşısında avantaj sağlaması,
- Tatil programlarının daha belirgin olması,
- Müşterilerin konaklama sürelerinin uzaması şeklinde sıralanabilir.

Olumsuz etkiler ise;

- Diğer üretim şekillerinin satışı zorlaşmaktadır ve bunun sonucu olarak diğer faaliyetlerden elde edilecek gelirlerin düşmesine neden olmaktadır,
- Acentaların otel işletmelerinde, müşterilerle sürekli olarak ilgilenecek personel bulundurmak zorunda olmaları personel maliyetlerini arttırmaktadır,
- Acentalar, HD uygulamasının, otel işletmelerinde farklı olarak uygulanması sonucunda sürekli müşteri şikayetleri ile karşı karşıya kalmaları olmaktadır.

Görüldüğü gibi krizin etkilerini azaltmak için etkili bir yöntem olan HD sistem bir çok olumsuz niteliği ile işletmelerin geleceği ile ilgili olarak bir çok endişeyi de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kriz sonrası normal duruma dönüşte, sistemin kademeli olarak devre dışı bırakılarak, olumsuz etkilerin bertaraf edilmesi gerekmektedir.

#### 2.6.4 Yönetim ve Organizasyon Stratejileri

Kriz durumlarında işletmelerin güçlü olabilmeleri sağlıklı işleyen bir yönetim anlayışına bağlıdır. Bilindiği gibi yönetim işletme amaçlarını gerçekleştirmek için girişilen bilinçli ve düzenli eylemler topluluğudur. İşletme amaçlarına daha öncede belirtildiği gibi yönetim işlevlerinin düzenli işleyişi ile ulaşılır. Kriz dönemlerinde normal dönemlere oranla belirsizlik nedeniyle işletmenin yönetsel faaliyetleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle işletmeler yönetsel işlevler olan planlama, örgütleme, yürütme, denetim ve kontrol süreçlerini gözden geçirmeli ve gerekli düzenlemeleri zaman kaybetmeden yapmalıdırlar.

<sup>240</sup> Demir, Aynı, s.97.

### 2.6.4.1 Örgütsel Küçülme ve Kademe Azaltma

İşletmelerin küçülme stratejileri, büyüklüğün geçmişte verdiği avantajı, belirsizlik ve hızlı değişim ortamında yalınlığa, esnekliğe ve hıza çevirmeyi amaçlamaktadır.<sup>241</sup> Kriz dönemlerinde de hızlı karar alma ve maliyetlerin azaltılması zorunluluğu işletmeleri küçülme stratejileri uygulamaya yöneltmiştir. Bir örgütün küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçlerini azaltma anlamındadır.<sup>242</sup>

En yaygın bilinen örgütsel küçülme stratejisi, eleman azaltmadır. Bununla birlikte daha ılımlı olan, eleman alımının dondurulması, çalışanların isteğiyle çalışma şekil ve sürelerinin düzenlenmesi, çalışanları arzuları dışında yeniden dağıtma, başka işe yerleştirme yardımıyla birlikte işten çıkarma ve başka bir yere yerleştirme garantisi vermeden işten çıkarma yöntemi de işletmeler tarafından kullanılmaktadır.<sup>243</sup>

İşletmeler örgütsel küçülmeyi sağlamak için, personel azaltmanın (downsizing) yanında, hiyerarşik kademeleri azaltma (delaying), esas faaliyetin dışında olan her türlü yan uğraşı satma (sell non-core business), orta kademe yöneticilerden kurtulma (get rid of middle managers) ve stratejik önemi olmayan her şeyi işletme dışına kaydırma (outsourcing) faaliyetlerini de gerçekleştirmektedirler.<sup>244</sup>

Kademe azaltma, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır.<sup>245</sup> Otel işletmeleri için uygun olabilecek bu strateji, seyahat acentaları için pek uygun olmamaktadır. Çünkü seyahat acentaları az sayıda personelle çalışan ve kademeler arasında fazla basamak olmayan işletmelerdir. Kademe azaltma ile işletme daha basık

<sup>241</sup> A.Zeynep Düren, (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim* (İstanbul:Alfa Yayınları), s.78.

<sup>242</sup> Tamer Koçel, (2001), *İşletme Yöneticiliği* 8.Bası, (İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım Şti.), s.350.

<sup>243</sup> Joe C. Hutchinson, Suzanne K. Murrmann ve Kent F. Murrmann, (1997), "Planning and Implementing an Effective Downsizing Program, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.16, No.1, s.27.

<sup>244</sup> Düren, *Ön.ver.*, s.78.

<sup>245</sup> Koçel, *Ön.ver.*, s.351.

(flat) hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Aynı zamanda işletmede iletişim daha sıhhatli hale gelerek hızlanacaktır.

#### 2.6.4.2 Yeniden Yapılanma

Bir iş veya faaliyetin daha kısa sürede bitirilmesi ve hatalardan arındırılması yolunda yapılan çalışmalara, “süreç yenileme” , “yeniden yapılandırma” veya “değişim mühendisliği” denilir.<sup>246</sup>Bir diğer tanıma göre yeniden yapılandırma, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumlulukların faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletme olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır.<sup>247</sup>

Çevresel faktörler nedeniyle otel ve seyahat işletmelerinde oluşan stratejik açığın kapatılabilmesi ve krizin oluşturduğu tahribatın ortadan kaldırılabilmesi, geniş çaplı bir yeniden yapılandırma çalışması yapmakla mümkün olur. Bu durumda otel ve seyahat işletmelerinin yapacağı öncelikli faaliyet, örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için değişen koşullara göre, örgüte yeni bir yapı ve anlayış kazandırmaktır. Bunun anlamı, yönetim fonksiyonlarının çevresel şartlara göre yeniden ele alınması ve düzenlenmesidir.<sup>248</sup>

Yeniden yapılandırma faaliyetinin kriz içerisinde olan işletmeleri krizden çıkarma gibi bir yeteneği söz konusu değildir. Yeniden yapılandırma, örgütün amaçlarına ulaşmada karşılaşılan güçlükler nedeniyle süreçlerin yeniden düzenlenmesidir. Süreçleri düzenlenen örgütlerin olası problemlere karşı dirençli olması kaçınılmazdır.

<sup>246</sup> Şehnaz Demirkol, (2002), “Süreç Tasarımı-Business Process Re-Engineering (Değişim Mühendisliği”, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, (İstanbul:Beta Basım), s.164.

<sup>247</sup> Oya Aytemiz Seymen, (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, (İstanbul:Beta Basım Yayın), s.5.

<sup>248</sup> Tutar, **Ön.ver.**, s.129.

## 2.6.5 İnsan Kaynakları Stratejileri

İnsan kaynakları, işletmede görev alan tüm işgörenin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varılmasını kolaylaştıran eylem ve amaçların tümüdür.<sup>249</sup> Kriz dönemlerindeki belirsizlik nedeniyle çalışanlarda stres, panik, korku ve endişe gibi bir çok olumsuz davranış özellikleri görülmektedir. Bu durum turizm işletmelerinde çalışan personelde daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü turizm işletmelerinin yaşanan bir krizde çoğunlukla izledikleri strateji az sayıda personel ile çalışma veya düşük ücret ödemedir. Çalışan personelin kendini güvende hissetmesi ve verimli bir şekilde çalışabilmesi işletmenin insan kaynakları uygulamalarına bağlıdır.

### 2.6.5.1 Çalışan Sayısını Azaltma

Otel ve seyahat işletmelerinde, personel giderlerinin bu işletmelerin toplam gelirlerinin yüzde 25-35 olduğunu varsayarsak, bu masraf kaleminin kriz dönemlerinde en iyi şekilde kontrol edilmesi kaçınılmazdır. Personel verimliliğini arttırmak ve bu yöntem ile personel sayısını azaltmak, otel ve seyahat işletmelerinin en önemli hedeflerinden olmalıdır. Ancak, bu tasarruf yapılırken kaliteden hiçbir fedakarlık yapılmamalıdır. Özellikle müşteri teması olan personelin yetkileri artırılmalı ve şef pozisyonundaki personelde azaltma sağlanmalıdır.<sup>250</sup>

Personel sayısını azaltmanın (işten çıkarma), işletmede çalışanlar arasında korku ve işten çıkarılma huzursuzluğu yaşatması kaçınılmazdır. Bu kişiler kriz dönemlerinde motivasyonları olmadığı için verimli olamazlar. Bu nedenle kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek en son çözüm şekli olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa bazı kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar;<sup>251</sup>

<sup>249</sup> Sabuncuoğlu ve Tokol, (2001), Ön.ver., s.306

<sup>250</sup> Önkal, Ön.ver. , s.67.

<sup>251</sup> Vergiliel Tüz, Ön.ver., s.98-99.

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir,
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir,
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlemesi sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Performansı düşük olan, başarısız ve devamı yüksek olmayan çalışanlar işten çıkarılmalıdır.

### 2.6.5.2 Çalışanları Örgütle Bütünleştirme

Başarı için insan unsuru ve özellikle ekip çalışması çok önemlidir. Kriz dönemlerinde insanlar işimi kaybeder miyim endişesinde değil, şirket'e nasıl değer katarım konusuna odaklanmalıdır. Motivasyon üst düzeyde tutulmalı, ekip çalışması ve başarı için herkesin efor sarf etmesi gerektiği özellikle vurgulanmalıdır. Fedakarlık gerekirse de bu eşit ve adilane paylaşılmalıdır.<sup>252</sup>

İşletmelerde bireylerin değerleri, tutumları, temsil düzeyi ve liderlik davranışları, çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlardır. Örgütsel faaliyetlerin düzenli bir şekilde yerine getirilmesi geniş ölçüde çalışanların örgüt hakkındaki yaklaşımlarına bağlıdır. Bunun için, yöneticiler bireylerin içlerindeki enerjinin örgüt amaçları doğrultusunda açığa çıkması için çalışanların motive kaynaklarını iyi bilmesi gerekmektedir. Bu anlamda kriz yöneticisinin iyi bir lider olması gerekmektedir ve çalışanın motivasyonunu kriz dönemlerinde en üst düzeyde tutmalıdır.<sup>253</sup>

Çalışanların örgütle bütünleştirmede psikolojik ve sosyal faaliyetler önemli rol oynamaktadır. Burada en büyük sorumluluk üst yönetime düşmektedir. Psikolojik ve sosyal faaliyetlerle ilgili olarak:<sup>254</sup>

- Kriz yönetiminde örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak için güçlü bir üst yönetimin oluşturulması,
- Faaliyet grupları ile ilişkilerin artırılması,

<sup>252</sup> Fuat Öksüz, <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/haber/krizyon.asp>.

<sup>253</sup> Genç, **Ön.ver.**,s.344-245.

<sup>254</sup> Tutar, **Ön.ver.**, s.87

- Korku ve panik halindeki bireylerle ilgili olarak, kriminal davranış bilgisinin artırılması,
- Krizin duygusal/psikolojik etkileri konusunda uzmanların görüşlerinin alınması,
- Çalışanlara psikolojik desteğin verilmesi ve stres yönetiminden yapılması,
- Geçmişteki kriz ve tehlikelerinin simülasyon yöntemleri kullanılarak yeniden hatırlanması ve öğrenme faaliyetlerinin sürdürülmesi gerekir.

Krizlerin şirketlere durgunluk getirmesi de göz önünde bulundurularak bu dönemlerin eğitim ve gelişim adına fırsata dönüştürülmesi sağlanmalı, kaynak konusunda sıkıntı yaşansa bile iş başında eğitimlerle çalışanların yetkinliklerinin artırılmasına fırsat yaratılmalıdır. Ayrıca daha fazla sosyal aktivite ortamı yaratılarak kolektif bir moral ve dayanışmaya destek olunmalıdır.<sup>255</sup>

## 2.7 Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarının Kriz Sonrası Çalışmaları

Otel işletmeleri ve seyahat acentaları kriz öncesi ve kriz dönemi stratejilerini hatasız bir şekilde uygularsa, kriz sonrası zararı minimize etme ve işletmede oluşan olumsuzlukları giderme fırsatı bulur.<sup>256</sup> Bu nedenle kriz sonrası işletme yönetimi, bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlarken, diğer taraftan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak önlemleri belirlemektedir.<sup>257</sup>

### 2.7.1 Durum Analizi

Otel işletmeleri ve seyahat acentaları kriz sonrası durum analizi yapmalıdır.<sup>258</sup> Durum analizinde, krizlerin etkileri talep, gelir, pazar payı, krizden etkilenen kesimler ve uğradıkları zarar miktarı boyutlarıyla tarafsız ve doğru bir şekilde hesaplanmalıdır. Olumsuz etkileri en kısa sürede bertaraf edecek ve hafifletecek önlemler belirlenmeli ve maliyeti çıkarılmalıdır. Bu önlemler kapsamında yapılacakların en önemlisi kriz

<sup>255</sup> <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/haber/peryonforum.asp>

<sup>256</sup> Augustine, *Ön.ver.*, s.35.

<sup>257</sup> Vergiliel Tüz, *Ön.ver.*, s.121

<sup>258</sup> Aynı, s.121

öncesinde tasarlanmış olan kriz senaryoları ve yapılan hazırlık çalışmaları ve kriz anında uygulanan stratejiler gözden geçirilerek kriz yönetim planında gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bir diğer deyişle kriz yönetimindeki etkinlik kriz yönetim ekibi üyeleri tarafından ölçülmeli, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarılmalıdır. Söz konusu önlemlerin alınması için ayrılacak bütçe belirlenmeli ve kullanılabilir hale getirilmelidir. Tahsis edilen bütçe yetersiz kalırsa, bütçe içerisinde yapılacaklar yeniden tanımlanmalı, planlanmalı ve uygulamaya geçilmelidir.<sup>259</sup>

Durum analizi sonucunda otel işletmesinin ve seyahat acentasının finansal yapısı ve karlılık düzeyi ortaya konularak işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet alanını değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerin hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak uygulamaya geçilmelidir. Aynı zamanda bu faaliyet ölçeğinin çerçevesinde işletmenin amaçları yeniden belirlenmeli ve işletmenin yönetim fonksiyonları yeniden düzenlenmelidir.<sup>260</sup>

### 2.7.2 Kriz Öncesi Şartları Sağlama

Kriz sonrası aşama aynı zamanda kriz öncesi aşama özelliği taşımaktadır. Bunun nedeni, her kriz dönemi bitiminin yeni bir kriz başlangıcı olmasına ve krizlerin günümüzde art arda ortaya çıkmalarına dayandırmak mümkündür. Bunun sonucu olarak otel işletmeleri ve seyahat acentaları kriz sonrasını, diğer bir krizin başlangıcı olarak değerlendirmeli ve kriz öncesi yapılacak çalışmaları yeniden değerlendirmelidir.<sup>261</sup> Kriz öncesi şartlar genel olarak kriz ekibinin hazırlanması, erken uyarı sistemlerinin oluşturulması, sürekli çevre analizi, kriz yönetim planlarının hazırlanmasını ve personelin kriz yönetimi konusunda eğitilmesini kapsamaktadır.

<sup>259</sup> T.C. Turizm Bakanlığı, **Ön.ver.**, s.10-11.

<sup>260</sup> Vergilisel Tüz, **Ön.ver.**, s.121-122.

<sup>261</sup> Tanrısevdi, **Ön.ver.**, s.332-333.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN VE A GRUBU SEYAHAT ACENTALARININ KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Giriş

Dünya genelinde 1950'li yıllardan sonra en hızlı büyüyen sektörlerden birisi de turizmdir. Türkiye'de ise 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren turizm sektörü hızlı bir büyüme göstermiştir. Turizm sektöründeki bu büyüme bu alanda faaliyette bulunan otel ve seyahat işletmelerinin sayısında da artışa neden olmuştur. Ancak son yıllarda meydana gelen gerek global ve gerekse yerel krizler turizm alanında faaliyet gösteren otel ve seyahat işletmelerini etkilemiştir. Krizlere karşı hazırlıklı olmayan ve krizleri iyi yönetemeyen işletmelerin bir kısmı faaliyetlerini sürdüremez hale gelmiştir.

Bu araştırmanın içeriğini de, kriz yönetimi uygulamalarının incelenmesi oluşturmaktadır. Tez çalışmasının temel hipotezi, otel ve seyahat işletmelerinin yaşanan krizlere karşı kriz yönetimi konusunda stratejiler geliştirememesidir ve krizlerden önce işletmeyi krizlere karşı hazırlamamasıdır. Tezde temel varsayım ile birlikte sınanması düşünülen diğer bazı varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kriz yönetim planının hazırlanmamış olması,
- Krizden önce hazırlık çalışmalarının yapılmamış olması,
- Personele yönelik politikaların gerçekleşmemiş olması,
- Kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmamaları,
- Krizlerde uygulanan stratejilerin farklı olmaması (tasarruf, yurtiçi seyahat vb)
- İşletmelerin dış çevreyi yeterince dikkate almadıkları sanılmaktadır.

Bu varsayımlar doğrultusunda tez çalışmasının uygulama bölümünde, otel ve seyahat işletmelerinin kriz öncesi ve kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejiler ve işletmelerinden kriz yönetimine yaklaşımları irdelenecektir. Araştırmadan elde edilecek bulguların, yukarıda sözü edilen sorunların çözümüne ışık tutması beklenmektedir. Araştırmada, otel işletmelerinin ve seyahat acentalarının kriz yönetiminden ne anladıkları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

### 3.2 Araştırmanın Amacı

Uygulama araştırmasında , Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile İstanbul’da faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarının kriz dönemlerinde (kriz öncesi ve kriz anı) uyguladıkları stratejiler üzerinde odaklanılmıştır. Bu amaçla, araştırma kapsamına alınan işletmelerin genel özellikleri ve faaliyet alanları konusunda bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Böylece faaliyet alanlarına göre kriz yönetim stratejilerinde farklılıklar olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Belirtilen yaklaşımlar doğrultusunda, tez çalışmasında uygulamaya yönelik yapılan araştırmanın genel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Tezin ilk iki bölümünde savunulan kuramsal bilgilerin sınanması,
- Tezde daha önceki kısımlarda savunulan varsayımların sınanması,
- Otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında kriz yönetiminin ne derece yaygın olup olmadığının saptanması,
- Kriz öncesi otellerin ve seyahat acentalarının krizleri önlemeye yönelik stratejilerinin belirlenmesi,
- Kriz anında otel ve seyahat işletmelerinin uyguladıkları stratejilerin belirlenmesi.

Yukarıda sıralanan konularda elde edilecek verilerin tez varsayımlarının sınanmasında yeterli olacağı düşünülmektedir.

### 3.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına alınan Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve İstanbul'daki A Grubu seyahat acentaları araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına Antalya'daki otel işletmelerinin alınmasının nedeni Türkiye'ye olan turist girişlerinde bu yörenin en önemli çekim merkezlerinden birisi olması ve bu yörede yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısının fazla olmasıdır. Türkiye'de toplam 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi sayısı 2002 yılı sonu itibariyle 617'dir. (Tablo3.1)

Tablo 3.1 Türkiye'de Faaliyet Gösteren Konaklama Tesisleri (2002)

	YATIRIM BELGELİ		İŞLETME BELGELİ	
	Tesis Sayısı	Yatak	Tesis Sayısı	Yatak
5 Yıldızlı	71	44543	144	86292
4 Yıldızlı	127	44882	275	81341
Diğer İşl.	940	133451	1705	228515
Toplam	1138	222876	2124	396148
Antalya %	25.4%	30.8%	23.6%	36.2%

Kaynak: TC Kültür ve Turizm Bakanlığı

Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan seyahat işletmeleri alan çalışmasının İstanbul'daki seyahat acentalarını ile sınırlandırılmış olması Türkiye'deki seyahat acentası sayısının en yüksek olduğu yer olmasından kaynaklanmaktadır. Verilere göre 2003 yılı başı itibariyle 4498 olan toplam acenta sayısının aynı tarih itibariyle toplam 1531 tanesi İstanbul ilinde faaliyettedir. Bu rakam bize Türkiye'deki toplam seyahat acentasının yaklaşık %35'inin İstanbul ilinde bulunduğunu açıklamaktadır. Bu nedenle "İstanbul ili" araştırma kapsamına alınmıştır.

Tablo 3.2 Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Gruplara Göre Dağılımı

	A GRUBU	A GEÇİCİ	B GRUBU	C GRUBU	TOPLAM
Türkiye	3336	513	245	404	4498
İstanbul	1067	202	107	153	1531

Kaynak: www.tursab.org.tr

Gerek zaman ve gerekse finansal zorluklar nedeniyle ana kütleyi oluşturan işletmelerin tümünde araştırma yapılamamıştır. Araştırma kapsamına Antalya'da faaliyet gösteren 120 otel işletmesi ile İstanbul'da faaliyet gösteren 150 A Grubu seyahat acentası alınmıştır. Ancak 62 otel işletmesi ile 86 seyahat acentası ankete cevap vermiştir. Görüşme önerilerini geri çeviren işletmecilerin büyük bir çoğunluğu yeterli zamanlarının olmadığı ve kriz yönetimi konusunda herhangi bir uygulamalarının olmadığı şeklinde gerekçeler öne sürmüşlerdir.

Araştırma kapsamına 1985-2002 yıllarını kapsayan dönemin seçilmesi rastlantısal olmayıp, bu dönem içerisinde yaşanan krizlerin fazlalığı neden olmuştur. Araştırma bulgularının bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde bazı genellemelere de olanak verebileceği düşünülmektedir.

Araştırma sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır:

- Araştırma kapsamına alınan tesislerin bir çoğunun yöneticilerinin değişiklikten dolayı uzun süredir o tesiste çalışmaması,
- İşletme sahiplerinin/yöneticilerin zaman ayırmak istememeleri,
- İşletme imajına zarar verebileceği düşünülerek sorulara kaçamak cevap vermeleri,
- Araştırma kapsamına alınan tesislerin geniş bir alanda yer alması ve bu nedenle de araştırma maliyetinin yüksek olması,

### 3.4 Araştırmanın Metodolojisi

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

Hazırlanan anket formları araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işletmelere yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır, görüşme talebini geri çeviren işletmelere

anket formu elden teslim edilmiştir. Dağıtılan anket formlarının geri gönderilmesi için işletmeye geri dönüş zarfları ile birlikte araştırmanın amaçlarını açıklayan bir yazıda anket formuna eklenmiştir.

Araştırmada işletmelerde elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.00 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Anket formunda yer alan her soru için frekans dağılım tabloları ve grafikler hazırlanmıştır.

### 3.5 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

#### 3.5.1 Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular

Araştırma sonucunda Antalya'da faaliyet gösteren 62 otel işletmesinden aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- **Otel İşletmelerinin Sınıfı**

Araştırma çalışmasına katılan 62 otel işletmesinden 18'i (%29 oranıyla) 4 yıldızlı otel işletmesi, 44'ü ise (%71 oranıyla) 5 yıldızlı otel işletmesidir.

Tablo 3.3. Otel İşletmelerinin Sınıflara Göre Dağılımı

OTEL İŞLETMESİNİN SINIFI	OTEL SAYISI (N)	YÜZDESİ (%)
4 yıldızlı	18	29
5 yıldızlı	44	71
Toplam	62	100

- **Otel İşletmelerinin Oda Sayıları**

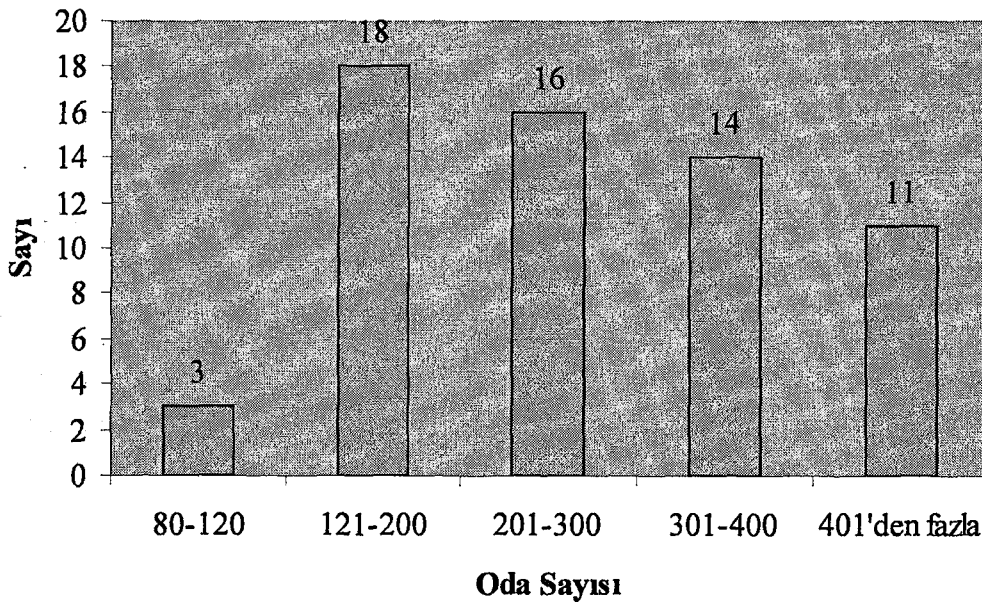
Araştırmaya cevap veren 62 otel işletmesinin 3'ü (%4.8 oranıyla) 80-120 oda sayısına, 18'i (%29.0 oranıyla) 121-200 oda sayısına, 16'sı (%25.8 oranıyla) 201-300 oda sayısına, 14'ü (%22.6 oranıyla) 301-400 oda sayısına ve 11'i ise (%17.7 oranıyla) 401'den fazla oda sayısına sahiptir.

Tablo 3.4 ve Grafik 3.1'de otel işletmelerinin oda sayılarının dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.4. Otel İşletmelerinin Oda Sayılarının Dağılımı

ODA SAYISI	OTEL SAYISI (N)	YÜZDESİ (%)
80-120	3	4.8
121-200	18	29.0
201-300	16	25.8
301-400	14	22.6
401'den fazla	11	17.7
Toplam	62	100

Şekil 3.1 Otel İşletmelerinin Oda Sayılarının Dağılımı





- **Otel İşletmelerinin Sahiplik Durumu**

62 otel işletmesinden, 32'si (%51.6 oranıyla) bağımsız otel işletmesi, 19'u (%30.6 oranıyla) ulusal zincire bağlı, 11'i (%17.7 oranıyla) uluslar arası zincire bağlı otel işletmesidir.

Tablo 3.5. Otel İşletmelerinin Sahiplik Durumunun Dağılımı

İŞLETMENİN TÜRÜ	OTEL SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Bağımsız	32	51.6
Ulusal Zincire Bağlı	19	30.6
Uluslar arası Zincire Bağlı	11	17.7
Toplam	62	100

- **Otel İşletmelerinin İşletme Şekli**

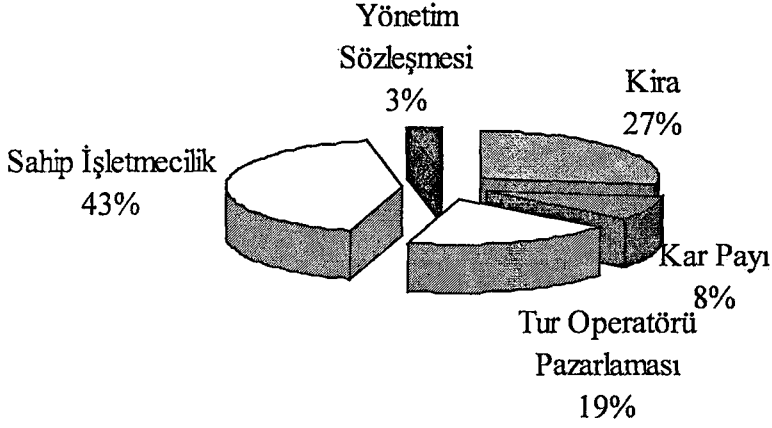
Tablo 3.6'da ve Grafik 3.2'de 62 otel işletmesinin işletme şekli ile ilgili bilgiler verilmektedir. Elde edilen veriler, 26 otel işletmesi (%41.9 oranıyla) sahipleri tarafından , 17 otel işletmesi (%27.4 oranıyla) kira ile, 12 otel işletmesi (%19.4 oranıyla) tur operatörü pazarlaması ile, 5 otel işletmesi (%8.1 oranıyla) kar payı ile ve 2 otel işletmesi ise (%3.2 oranıyla) yönetim sözleşmesi ile işletilmektedir.

Tablo 3.6. Otel İşletmelerinin İşletme Şeklinin Dağılımı

İŞLETME ŞEKLİ	OTEL SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Kira	17	27.4
Kar Payı	5	8.1
Yönetim Sözleşmesi	2	3.2
Tur Operatörü Pazarlaması	12	19.4
Sahip İşletmecilik	26	41.9
Toplam	62	100



Şekil 3.2. Otel İşletmelerinin İşletme Şeklinin Dağılımı



- Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Dönem**

Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin %88.7'si bütün bir yıl faaliyette bulunurken, %11.3'ü sezonluk çalışmaktadır. Sezon genellikle Nisan-Ekim ayları arasında olmaktadır.

Tablo 3.7. Otellerin Faaliyette Bulunduğu Dönemin Dağılımı

FAALİYETTE BULUNDUĞU DÖNEM	OTEL SAYISI	YÜZDE DEĞERİ
Bütün yıl (12 Ay)	55	88.7
Sezonluk	7	11.3
Toplam	62	100

- Otel İşletmelerinin Krizle Karşılaşma Durumu**

62 otel işletmesinden 47 işletme (%75.8 oranıyla) bir kriz dönemi yaşadıklarını belirtirken, 15 işletme (%24.2 oranıyla) bir kriz dönemi yaşamadıklarını ifade etmiştir. Kriz yaşayan 47 işletmenin, 13 tanesi 4 yıldızlı otel işletmesi, 34'ü ise 5 yıldızlı otel

işletmesidir. Kriz dönemi yaşamadıkların belirten 15 işletmeden 5'i, 4 yıldızlı otel işletmesi, 10'u ise 5 yıldızlı otel işletmesidir.

Tablo 3.8'de işletmelerin bir kriz dönemi yaşayıp yaşamadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.8. Otel İşletmelerinin Kriz Durumu İle Karşılaşmasının Dağılımı

KRİZ DURUMU İLE KARŞILAŞMA	OTEL SAYISI	YÜZDE DEĞERİ
Evet	47	75.8
Hayır	15	24.2
Toplam	62	100

- **Otel İşletmelerinin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Faktörler**

Tablo 3.9. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı

KRİZ NEDENLERİ	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Ekonomik Faktörler	33	70.2	14	29.8
Teknolojik Faktörler	1	2.1	46	97.9
Yasal ve Politik Faktörler	35	74.5	12	25.5
Sosyo-Kültürel Faktörler	1	2.1	46	97.9
Doğal Felaketler	24	51.1	23	48.9
Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet	16	34	31	66
İşletme İçi Nedenler	2	4.3	45	95.7
Diğer Faktörler	-	-	-	-

Kriz dönemi yaşadıklarını belirten 47 işletmeye bu kriz dönemini hangi faktör veya faktörlerin etkisiyle yaşadıkları sorulduğunda 35 işletme (%74.5 oranıyla) yasal ve politik faktörlerin, 33 işletme (%70.2 oranıyla) ekonomik faktörlerin, 24 işletme (%51.1 oranıyla) doğal felaketlerin, 16 işletme (%34 oranıyla) rakip işletmeler ve artan

rekabetin, 2 işletme (%4.4 oranıyla) işletme içi nedenlerin ve 1'er işletme (%2.1 oranıyla) teknolojik ve sosyo-kültürel faktörlerin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Otel işletmelerini kriz dönemi yaşamalarına sebep olan en önemli faktör olarak yasal ve politik faktörler göze çarpmaktadır. Ekonomik faktörler ve doğal felaketlerde kriz yaratma potansiyeline sahip diğer önemli faktörler olmaktadır.

- **Otel İşletmelerinin Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumlu Sonuçlar**

Tablo 3.10. Otel İşletmelerinin Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumlu Sonuçlar

FAKTÖRLER	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlamıştır	2.85	1.58
Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir	1.82	0.98
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir	2.27	1.37
Devletin turizm sektörüne desteği arttı	4.02	1.07
Kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir	4.02	0.73

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 3.10'da krizlerin otel işletmelerine olan olumlu etkileri ile ilgili veriler verilmiştir. Kriz yaşadığını belirten 47 otel işletmesinden elde edilen verilere göre krizin otel işletmelerine en önemli katkısının krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirilmesinin öğrenilmesi ve gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmesi olarak bulunmuştur. Bir diğer olumlu etki ise, işletmelerin yeni yönetim tekniklerini uygulamaya başlamaları olmuştur.

Krizin olumlu etkilerinin otel işletmelerinin sahiplik durumu ve işletme şekline göre farklılıklar olup olmadığı aritmetik ortalamaları karşılaştırılarak test edilmiştir ve aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- **Otel İşletmelerinin Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumsuz Sonuçlar**

Tablo 3.11’de krizin otel işletmelerine olan olumsuz etkileri ile ilgili veriler verilmiştir. Krizlerin otel işletmeleri üzerine olan en önemli olumsuz etkileri sırasıyla doluluk oranlarının düşmesi, işletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluk yaratması, sunulan hizmetin kalitesinin düşmesi olarak bulunmuştur. Diğer olası olumsuz etkiler olan hızlı karar alma zorluğu, yüksek personel devri ve rekabetin artması faktörlerine otel işletmeleri çok fazla katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.11. Otel İşletmelerinin Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumsuz Sonuçlar

FAKTÖRLER	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
Hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır	3.59	1.42
Yüksek personel devri olmuştur	3.06	1.27
İşletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açmıştır	1.97	0.79
Doluluk oranları düşmüştür	1.65	0.73
Sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür	2.80	1.01
Rekabet artmıştır	3.38	1.18

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum

- **Otel İşletmelerinin Kriz Dönemi/Dönemleri İçerisinde İzlediği Stratejiler**

Kriz dönemleri yaşadığını belirten 47 otel işletmesinin bu dönemlerde izledikleri stratejiler ile ilgili bulgular Tablo 3.12’de yer almaktadır. 46 otel işletmesi (%97.9 oranıyla) işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi en fazla işaretlenen seçenek olmuştur. 41 otel işletmesi (%87.2 oranıyla) işletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesini 2. sırada işaretlemişlerdir. 38 işletme (%80.9 oranıyla) konaklama ücretlerine müşteriye cazip teklif sunulmasını 3. sırada belirtmişlerdir. Bu faktörleri sırasıyla, %57.4 ile farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması, %55.3 ile yeni pazar olanaklarının araştırılması, %48.9 ile yenileme yatırımlarının durdurulması, %42.6 ile yurtiçi seyahatin cazip hale getirilmesi

için kampanyalar, %19.1 ile reklam ve tanıtım kampanyalarının artırılması ve son sırada %12.8 ile kredi ödemelerinin ertelenmesi izlemiştir.

Otel işletmeleri tarafından kriz dönemlerinde en fazla başvurulan stratejinin işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu strateji ile birlikte işletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi ile müşteriye cazip teklifler sunulması başvurulan diğer önemli stratejiler olmaktadır.

Tablo 3.12. Otel İşletmelerinin Kriz Dönemleri İçerisinde İzlediği Stratejilerin Dağılımı

KRİZ DÖNEMİ STRATEJİLERİ	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
İşletmenin örgütsel büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	41	87.2	6	12.8
İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi	46	97.9	1	2.1
Yenileme yatırımlarının durdurulması	23	48.9	24	51.1
Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	27	57.4	20	42.6
Yeni Pazar olanaklarının araştırılması	26	55.3	21	44.7
Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler sunulması	38	80.9	9	19.1
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	6	12.8	41	87.2
Yurtiçi seyahati cazip hale getirmek için kampanyalar düzenlemesi	20	42.6	27	57.4
Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	9	19.1	38	80.9

#### • Otel İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri

Araştırma kapsamına alınan 62 otel işletmesinin kriz yönetimi konusundaki düşünceleriyle ilgili bulgular Tablo 3.13'de verilmiştir. Otel işletmeleri yaşanan krizlerin otel işletmelerini kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığı ve kriz yönetimi konusunun otel işletmeleri tarafından fazla bilinmemesi ifadesine yüksek oranda katıldıklarını belirtmişlerdir. Diğer ifadeler olan kriz yönetiminin otel işletmeleri için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir olay olması ve turizmde yaşanan her

bir krizin özel olması nedeniyle kapsamlı bir çalışma yapmanın gereksiz olduğu ifadeleri konusunda ise otel işletmelerinin kararsız kaldıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.13. Otel İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri

FAKTÖRLER	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
Yaşanan krizler otel işletmelerinin kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır	1.59	0.91
Kriz yönetimi otel işletmeleri için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir olaydır	2.69	0.75
Kriz yönetimi Türkiye'deki otel işletmeleri tarafından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur	1.79	0.99
Turizmde yaşanan her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur	3.00	0.78

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum

#### • Otel İşletmelerinin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmalar

62 otel işletmesinin krizleri önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalar hakkında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

42 otel işletmesi (%67.7 oranıyla) alternatif pazarların oluşturulması seçeneğini işaretlemiştir. Bunu sırasıyla %59.7 ile turizm piyasasını oluşturan ve otel işletmesini etkileyebilecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi, %53.2 ile tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları, %32.3 ile yeni yönetim tekniklerinin kullanılarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması, %27.4 ile stratejik ortaklıkların geliştirilmesi, %25.8 ile kriz senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı hareket kabiliyetinin geliştirilmesi ve %14.5 ile kriz yönetim planının hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması izlenmektedir.

Otel işletmelerinin büyük çoğunluğu alternatif pazarların oluşturulmasını krizlerin önlenmesinde en etkili yol olarak görmektedirler.

Tablo 3.14. Otel İşletmelerinin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmaların Dağılımı

KRİZ ÖNLEMENE YÖNELİK ÇALIŞMALAR	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Turizm piyasasını ve otel işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi	37	59.7	25	40.3
Otel işletmemizde yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması	20	32.3	42	67.7
Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi	16	25.8	46	74.2
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması	9	14.5	53	85.5
Alternatif pazarların oluşturulması	42	67.7	20	32.3
Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları	33	53.2	29	46.8
Stratejik ortaklıklar oluşturma	17	27.4	45	72.6

- **Otel İşletmelerinin Kriz Yönetimiyle İlgili Personele Eğitim Vermesi**

Tablo 3.15’de de görüldüğü gibi 48 otel işletmesi (%77.4 oranıyla) personele kriz eğitimi vermediğini, 14 otel işletmesinin ise (%22.6 oranıyla) personele kriz eğitimi verdiğini belirtmiştir. Personele verilen eğitimin konuları olarak, genel olarak krizlerin özellikleri, işletmede tasarruf şekilleri, alternatif pazarlar ve olası üretim farklılıklarının tanıtılması olduğu belirtilmiştir.

Tablo 3.15. Otel İşletmelerinin Kriz Yönetimiyle İlgili Personeline Eğitim Vermesi

KRİZ EĞİTİMİ	OTEL SAYISI	YÜZDE DEĞERİ
Evet	14	22.6
Hayır	48	77.4
Toplam	62	100



- **Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlaması**

Tablo 3.16’da otellerin kriz yönetimi planı hazırlayıp hazırlamadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır. 62 otel işletmesinin büyük bir çoğunluğu 51 otel işletmesi (%82.3 oranıyla) kriz yönetim planı hazırlamadıklarını belirtirken, 11 otel işletmesi ise (%17.7 oranıyla) bir kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.16. Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Dağılımı

KRİZ YÖNETİM PLANI	OTEL SAYISI	YÜZDE DEĞERİ
Evet	11	17.7
Hayır	51	82.3
Toplam	62	100

- **Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Planını Kimlerin Hazırladığı**

Tablo 3.17’de kriz yönetimi planı hazırladığını bildiren 11 otel işletmesinde, kriz yönetim planını kimlerin hazırladığı yer almaktadır. 11 otel işletmesinin hemen hemen tamamı 10’u (%90.0 oranıyla) kriz yönetim planını işletmenin üst yönetiminin hazırladığını belirtirken, 1 otel işletmesi (%9.1 oranıyla) işletme içi ve işletme dışı uzmanlar tarafından kriz yönetim planını hazırladığını belirtmiştir.

Tablo 3.17. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Planını Kimlerin Hazırladığının Dağılımı

	OTEL SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
İşletme Üst Yönetimi	10	90.9
Danışmanlık Şirketleri	-	
Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri	-	
İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi	1	9.1
Toplam	11	100

- **Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süreleri**

Tablo 3.18’de otel işletmelerinin kriz yönetim planını ne zaman hazırladıklarının dağılımı yer almaktadır. Kriz yönetim planı hazırladığını belirten 11 otel işletmesinin %54.5’i 4-7 yıl öncesi , %27.4’ü 1-3 yıl öncesi ve %17.2’si 8-10 yıl öncesi kriz yönetim planı hazırladığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan otel işletmelerinin 90’lı yıllarda turizmde yaşanan krizlerin etkisiyle kriz yönetim planı hazırladığı sonucu ortaya çıkabilir.

Tablo 3.18. Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Sürelerinin Dağılımı

YIL	OTEL SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
1 yıldan az	-	-
1-3 yıl arası	3	27.3
4-7 yıl arası	6	54.5
8-10 yıl arası	2	18.2
11 yıl ve üstü	-	-
Toplam	11	100

- **Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri**

Tablo 3.19’da kriz yönetim planı hazırlayan otel işletmelerin kriz yönetim planını neden hazırladığını göstermektedir. Kriz yönetim planı hazırlayan 11 otel işletmesi (%100 oranıyla) kriz yönetim planı hazırlamasının nedeni olarak, krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak olduğunu, 9 otel işletmesi (%81.8 oranıyla) bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmek olduğunu, 5 otel işletmesi (%45.5 oranıyla) daha önce hazırlıksız yakalanan kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması sebebiyle ve 1 otel işletmesi (%9.1 oranıyla) muhtemel bir kriz karşısında hedef pazarlardaki medya baskısını azaltabilmek olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 3.19. Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri

NEDENLER	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	11	100	-	-
Daha önce hazırlıksız yakalanan kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	5	45.5	6	54.5
Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmek	9	81.8	2	18.2
Muhtemel bir kriz karşısında hedef pazarlardaki medya baskısını azaltabilmek	1	9.1	10	90.9

- **Otel İşletmelerinin Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Temel Bölümleri**

Kriz yönetim planı hazırlayan otel işletmelerinin kriz yönetim planının temel bölümleri olarak; kaynak kullanım şekilleri, pazar analizleri, kriz senaryoları, gider azaltma şekilleri ve durum değerlemesi olarak belirtmişlerdir.

- **Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Planının Uygulanması**

Tablo 3.20'de kriz yönetim planı hazırlayan işletmelerin bu planı uygulayıp uygulamadıklarının dağılımı yer almaktadır. 7 otel işletmesi (%63.6 oranıyla) uyguladığını, 4 otel işletmesi (%36.4 oranıyla) ise uygulamadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.20. Otel İşletmelerinin Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Uygulanma Dağılımı

KRİZ YÖNETİM PLANININ UYGULANMASI	OTEL SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	7	63.6
Hayır	4	36.4
Toplam	11	100

- **Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planını Hangi Tür Krizlerde Uyguladığı**

Kriz Yönetim Planı hazırladığını belirten 7 otel işletmesinin hangi tür krizlerde bu planı uygulamaya koyduğu ile ilgili bulgular Tablo 3.21’de verilmiştir. İşletmelerin son yıllarda yaşanan krizlerin tamamına yakınında kriz yönetim planını uyguladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.21 Otel İşletmelerinin Kriz Yönetim Planını Hangi Tür Krizlerde Uyguladığının Dağılımı

KRİZ TÜRLERİ	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Ekonomik Krizler	5	71.4	2	28.6
Siyasi Krizler	4	57.1	3	42.9
Terör Olayları	6	85.7	1	14.3
Doğal Felaketler	6	85.7	1	14.3
Artan Rekabet Durumu	4	57.1	3	42.9

- **Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi**

Ankete katılan 62 otel işletmesinin, 53’ü (%85.5 oranıyla) kriz yönetim ekibi belirlemediğini, 9 otel işletmesi ise (%14.5 oranıyla) kriz yönetim ekibi belirlediğini belirtmişlerdir. Dağılım Tablo 3.22’de görülmektedir.

Tablo 3.22. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibi Olmasının Dağılımı

KRİZ YÖNETİM EKİBİ	OTEL SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	9	14.5
Hayır	53	85.5
Toplam	62	100

- **Otel İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üye Sayıları**

Tablo 3.23’de kriz yönetim ekibi oluşturduğunu belirten 9 otel işletmesinin kriz yönetim ekibinde görev alan kişi sayısı yer almaktadır. Verilere göre, 4 otel işletmesi (%44.5 oranıyla) 0-5 kişiden oluşan, 3 otel işletmesi (%33.3 oranıyla) 11-15 kişiden oluşan ve 2 otel işletmesi (%22.2 oranıyla) 6-10 kişiden oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.23. Otel İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibinde Görev Alanların Sayıları

	OTEL SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
1-5 kişi	4	44.4
6-10 kişi	2	22.2
11-15 kişi	3	33.3
16 ve daha fazla kişi	-	-
Toplam	9	100

- **Otel İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanları**

Tablo 3.24. Otel İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı

	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Finansal Yönetim	9	100	-	-
Pazarlama/Reklam	6	66.7	3	33.3
Halkla İlişkiler	6	66.7	3	33.3
İnsan Kaynakları	8	88.9	1	11.1
Teknik Hizmetler	5	55.6	4	44.4
Güvenlik / Emniyet	5	55.6	4	44.4
Üretim Birimleri	8	88.9	1	11.1
Hukuk Danışmanı	4	44.4	5	55.6

Tablo 3.24'de Kriz yönetim ekibi olduğunu belirten 9 otel işletmesinde kriz yönetim ekibi üyelerinin uzmanlık alanlarının dağılımı yer almaktadır. Kriz yönetim ekibi oluşturan otel işletmelerinin %100'ünde finans uzmanı yer almaktadır. Bunu sırasıyla insan kaynakları ve üretim birimleri yöneticileri (%88.9 oranla), pazarlama/reklam ve halka ilişkiler uzmanları (%66.7 oranla), güvenlik/emniyet ve teknik hizmetler (%55.6 oranla) ve hukuk danışmanı (% 44.4 oranıyla) izlemektedir.

### 3.5.2 Seyahat Acentalarına İlişkin Bulgular

- **Seyahat Acentalarının Faaliyet Alanları**

Tablo 3.25'de ankete katılan 86 seyahat acentasının hangi faaliyetlerde bulunduğuna ilişkin bulgular verilmektedir. Ankete katılan seyahat acentalarının 47'si 1.derecede faaliyet alanı olarak (%73.4 oranıyla) yurt içi tur düzenlemeyi , 2.derecede en önemli faaliyet olarak 38 acenta (%65.5 oranıyla) yurtdışı tur düzenlemeyi belirtmişlerdir.

- **Seyahat Acentalarının Kriz Durumu İle Karşılaşma Durumu**

86 seyahat acentasından 79'u (%91.9 oranıyla) bir kriz dönemi yaşadıklarını belirtirken, 7'si (%8.1 oranıyla) bir kriz dönemi yaşamadıklarını ifade etmiştir. Tablo 3.26'de işletmelerin bir kriz dönemi yaşayıp yaşamadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.26 Seyahat Acentalarının Kriz Durumu İle Karşılaşmasının Dağılımı

KRİZ DURUMU İLE KARŞILAŞMA	SEYAHAT İŞLETMESİ SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	79	91.9
Hayır	7	8.1
Toplam	86	100

Tablo 3.25. Seyahat İşletmelerinin Faaliyet Alanlarının Yoğunluğu Bakımından Frekans Dağılımı (f) ve Ortalama Payları

SIRA	YURTIÇİ TUR DÜZENLEME		YURTDIŞI TUR DÜZENLEME		TRANSFER (INCOMING)		REZERVASYON		KONGRE-FUAR ORGANİZASYONU		ARAÇ KİRALAMA		BİLETLEME		DİĞER	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	47	73.4	9	16.4	14	25.0	0	0	11	28.9	0	0	5	13.2	0	0
2	4	6.3	36	65.5	10	17.9	16	35.6	3	7.9	0	0	8	21.1	0	0
3	13	20.3	3	5.5	5	8.9	23	51.1	0	0	4	19.0	8	21.1	14	58.3
4	0	0	7	12.7	23	41.1	3	6.7	0	0	4	19.0	11	28.9	0	0
5	0	0	0	0	4	7.1	3	6.7	14	36.8	3	14.3	6	15.8	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	7	18.4	6	28.7	0	0	7	29.2
7	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7.0	4	19.0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	12.5



- **Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi Yaşamalarına Etkili Olan Faktörler**

Kriz dönemi yaşadıklarını belirten 79 işletmeye bu kriz dönemini hangi faktör veya faktörlerin etkisiyle yaşadıkları sorulduğunda, 76 işletme (%96.2 oranıyla) ekonomik faktörlerin, 39 işletme (%49.4 oranıyla) doğal felaketlerin, 30 işletme (%70.2 oranıyla) yasal ve politik faktörlerin, 20 işletme (%25.3 oranıyla) rakip işletmeler ve artan rekabetin krizleri yaşamalarında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Seyahat acentalarının kriz dönemi yaşamalarına sebep olan en önemli faktörler ekonomik faktörlerdir. Doğal felaketler, yasal ve politik faktörler ve artan rekabet ortamı da kriz yaratma potansiyeline sahip diğer önemli faktörler olmaktadır. Tablo 3.27’de bu faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.27 Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi Yaşamalarına Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı

KRİZ NEDENLERİ	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Ekonomik Faktörler	76	96.2	3	3.8
Teknolojik Faktörler	0	0	79	100
Yasal ve Politik Faktörler	30	38.0	49	62
Sosyo-Kültürel Faktörler	0	0	79	100
Doğal Felaketler	39	49.4	40	50.6
Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet	20	25.3	59	74.7
İşletme İçi Nedenler	0	0	79	100
Diğer Faktörler	0	0	79	79

- **Seyahat Acentalarının Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumlu Sonuçlar**

Tablo 3.28’de krizlerin seyahat acentaları üzerindeki olumlu etkileri ile ilgili veriler verilmiştir. Kriz yaşadığını belirten 79 seyahat acentasından elde edilen verilere göre krizin seyahat acentalarına en önemli katkısının, gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmesi ve krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirmesi

bulunmuştur. Diğer olası olumlu etkiler olan krizin fırsat olarak değerlendirilmesi ve yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya konulması konusunda ise seyahat acentalarının net fikri olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır ifadesine ise seyahat acentaları katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.28 Seyahat Acentalarının Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumlu Sonuçlar

FAKTÖRLER	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlamıştır	3.11	1.34
Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir	2.44	1.38
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir	2.15	1.22
Devletin turizm sektörüne desteği arttı	3.91	0.86
Kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir	3.67	1.12

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum

- **Seyahat Acentalarının Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumsuz Sonuçlar**

Tablo 3.29’da krizin seyahat acentaları üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili veriler verilmiştir. Ankete katılan seyahat acentaları krizlerin olumsuz etkisi olarak işletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluk yaratmıştır ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Rekabetin artması ve doluluk oranlarının düşmesi olumsuz faktörler olarak sıralanmıştır. Diğer olası olumsuz etkiler olan hızlı karar alma zorluğu ve sunulan hizmetin kalitesinin düşmesi yargılarına acentalar kararsız kalmışlardır. Acentalar, yüksek personel devri olmuştur ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.29 Seyahat Acentalarının Yaşanılan Krizlerde Karşılaştıkları Olumsuz Sonuçlar

FAKTÖRLER	ARİTMETİK	STANDART
	ORTALAMA	SAPMA
Hızlı karar alma zorunluluğu olmuştur	3.07	1.49
Yüksek personel devri olmuştur	3.63	1.18
İşletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluk eğilimi olmuştur	1.70	1.06
Doluluk oranları düşmüştür	2.64	1.39
Sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür	3.34	1.16
Rekabet artmıştır	2.54	1.27

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum

- **Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi/Dönemleri İçerisinde İzlediği Stratejiler**

Kriz dönemleri yaşadığını belirten 79 seyahat acentasının bu dönemlerde izledikleri stratejiler ile ilgili bulgular Tablo 3.30 da verilmiştir.

66 seyahat acentası (%83.5 oranıyla) müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması en fazla işaretlenen seçenek olmuştur. 65 seyahat acentası (%82.3 oranıyla) işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesini 2. sırada işaretlemiştir. 45 işletme (%57.0 oranıyla) farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılmasını 3. sırada belirtmişlerdir. Bu faktörleri sırasıyla, %53.2 ile yurtiçi seyahati cazip hale getirmek için kampanyalar, %46.8 ile işletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi, %30.4 ile reklam ve tanıtım kampanyalarının artırılması, , %26.6 ile tur operatörü ve diğer seyahat işletmeleri ile entegrasyona gitmek, %12.7 ile seyahat işletmesi dışında bir işletme ile entegrasyona gidilmesi ve son sırada %8.9 ile kredi ödemelerinin ertelenmesi izlemiştir.

Tablo 3.30 Seyahat Acentalarının Kriz Dönemleri İçerisinde İzlediği Stratejilerin Dağılımı

STRATEJİLER	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
İşletmenin örgütsel büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	37	46.8	42	53.2
İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi	65	82.3	14	17.7
Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	45	57.0	34	43.0
Seyahat işletmesi dışında bir işletme ile entegrasyona gidilmesi	10	12.7	69	87.3
Tur operatörü ve diğer seyahat işletmeleri ile entegrasyona gitmek	21	26.6	58	73.4
Müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması	66	83.5	13	16.5
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	7	8.9	72	91.1
Yurtiçi seyahati cazip hale getirmek için kampanyalar	42	53.2	37	46.8
Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	24	30.4	55	69.6

Seyahat acentaları tarafından kriz dönemlerinde en fazla başvurulan stratejinin müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu strateji ile birlikte işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi ile farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması başvurulan diğer önemli politikalar olmaktadır.

- **Seyahat Acentalarının Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri**

Araştırma kapsamına alınan 86 seyahat acentasının kriz yönetimi konusundaki düşünceleriyle ilgili bulgular Tablo 3.31’de verilmiştir.

Seyahat acentaları, yaşanan krizlerin seyahat acentalarını kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığı ifadesine yüksek oranda katıldıklarını belirtmişlerdir. Diğer ifadeler olan kriz yönetiminin seyahat acentaları için yüksek maliyetli olması, uzmanlık gerektiren lüks bir olay olması, kriz yönetimi konusunun seyahat işletmeleri tarafından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konu olması ve turizmde yaşanan her bir krizin özel olması nedeniyle kapsamlı bir çalışma yapmanın

gereksiz olduğu ifadeleri konusunda ise seyahat acentaları kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.31 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri

FAKTÖRLER	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
Yaşanan krizler seyahat işletmelerini kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır	1.50	0.83
Kriz yönetimi seyahat işletmeleri için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir olaydır	3.44	1.23
Kriz yönetimi seyahat işletmeleri tarafından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur	3.58	1.06
Turizmde yaşanan her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur	3.03	1.29

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum

- **Seyahat Acentalarının Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmalar**

86 seyahat acentasının krizleri önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalar hakkında bulgular Tablo 3.32’de verilmiştir.

69 seyahat acentası (%80.2 oranıyla) turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi seçeneğini işaretlemiştir. Bunu sırasıyla %59.3 ile stratejik ortaklıklar oluşturma, %51.2 ile işletmede yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması, %40.7 ile olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi, %39.5 ile tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları, %36.0 ile oluşturulan senaryolara yönelik alternatif paket turların ve alternatif pazarların oluşturulması ve %3.5 ile kriz yönetim planının hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması izlemektedir.

Seyahat acentalarının büyük çoğunluğu turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesini krizlerin önlenmesinde en etkili yol olarak görmektedirler.

Tablo 3.32 Seyahat Acentalarının Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmaların Dağılımı

	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi	69	80.2	17	19.8
İşletmede yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması	44	51.2	42	48.8
Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi	35	40.7	51	59.3
Oluşturulan senaryolara yönelik alternatif paket turların ve alternatif pazarların oluşturulması	31	36.0	55	64.0
Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları	34	39.5	52	60.5
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması	3	3.5	83	96.5
Stratejik ortaklıklar oluşturma	51	59.3	35	40.7

- **Seyahat Acentalarının Kriz Yönetimiyle İlgili Personele Eğitim Vermesi**

Tablo 3.33'de görüldüğü gibi 58 seyahat acentası (%67.4 oranıyla) personele kriz eğitimi vermediğini, 28 seyahat acentasının ise (%32.6 oranıyla) personele kriz eğitimi verdiğini belirtmiştir.

Tablo 3.33 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetimiyle İlgili Personeline Bilgi Vermesi

KRİZ EĞİTİMİ	ACENTA SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	28	32.6
Hayır	58	67.4
Toplam	86	100

- **Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlaması**

86 seyahat acentasının büyük bir çoğunluğu 70 seyahat acentası (%81.4 oranıyla) kriz yönetim planı hazırlamadıklarını belirtirken, 16 seyahat acentası ise (%18.6 oranıyla) bir kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.34'de seyahat acentalarının kriz yönetimi planı hazırlayıp hazırlamadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.34 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlaması

KRİZ YÖNETİM PLANI	SEYAHAT ACENTASI SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	16	18.6
Hayır	70	81.4
Toplam	86	100

- **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Planını Kimlerin Hazırladığı**

Tablo 3.35'de kriz yönetimi planı hazırladığını bildiren 16 seyahat acentasında, kriz yönetim planını kimlerin hazırladığı yer almaktadır. 16 seyahat acentasının hemen tamamı 14'ü (%87.5 oranıyla) kriz yönetim planını işletmenin üst yönetiminin hazırladığını belirtirken, 5 seyahat acentası (%31.3 oranıyla) danışmanlık şirketlerinden ve üniversitelerden destek aldıklarını belirtirken, 2 seyahat acentası (%12.5 oranıyla) işletme içi ve işletme dışı uzmanlar tarafından kriz yönetim planını hazırladığını belirtmiştir. Kriz yönetim planının işletmenin üst yönetimi tarafından hazırlandığını belirten acentalardan 5'i danışmanlık şirketlerinden ve üniversitelerden destek aldıklarını da belirtmişlerdir.



Tablo 3.35. Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Planını Kimlerin Hazırladığının Dağılımı

	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
İşletme Üst Yönetimi	14	87.5	2	12.5
Danışmanlık Şirketleri	5	31.3	11	68.8
Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri	5	31.3	11	68.8
İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi	2	12.5	14	87.5

- **Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süreleri**

Tablo 3.36'da seyahat acentalarının kriz yönetim planını ne zaman hazırladıklarının dağılımı yer almaktadır. Kriz yönetim planı hazırladığını belirten 16 seyahat acentasının %56.3'ü 1-3 yıl öncesi, %31.3'ü 11 yıl ve üzeri ve %12.5'u 4-7 yıl yıl öncesi kriz yönetim planı hazırladığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan seyahat acentalarının son yıllarda turizmde yaşanan ekonomik ve siyasi krizlerin etkisiyle kriz yönetim planı hazırladığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 3.36. Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlama Sürelerinin Dağılımı

	SEYAHAT ACENTASI SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
1 yıldan az	-	-
1-3 yıl arası	9	56.3
4-7 yıl arası	2	12.5
8-10 yıl arası	-	-
11 yıl ve üstü	5	31.3
	16	100

- **Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri**

Tablo 3.37’de kriz yönetim planı hazırlayan seyahat acentalarının kriz yönetim planını hazırlama nedenlerini göstermektedir. Kriz yönetim planı hazırlayan 10 seyahat acentası (%62.5 oranıyla) kriz yönetim planı hazırlamasının nedeni olarak, krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak olduğunu, 6 seyahat acentası (%37.5 oranıyla) daha önce hazırlıksız yakalanılan kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması sebebiyle, 5 seyahat işletmesi (%31.2 oranıyla) bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmek olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 3.37 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri

NEDENLER	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	10	62.5	6	37.5
Daha önce hazırlıksız yakalanılan kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	6	37.5	10	62.5
Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmek	5	31.2	11	68.8
Muhtemel bir kriz karşısında hedef pazarlardaki medya baskısını azaltabilmek	0	0	16	100

- **Seyahat Acentalarının Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Temel Bölümleri**

Kriz yönetim planı hazırlayan seyahat acentalarının kriz yönetim planının temel bölümleri olarak; kriz türleri, kriz yönetim ekibinin sorumlulukları, gider azaltma şekilleri, alternatif tatil planlarının hazırlanması ve durum değerlendirilmesi olarak belirtmişlerdir.

- **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Planının Uygulanması**

Tablo 3.38’de Kriz yönetim planı hazırlayan işletmelerin bu planı uygulayıp uygulamadıklarının dağılımı yer almaktadır. 14 seyahat acentası (%87.5 oranıyla) uyguladığını, 2 seyahat acentası (%12.5 oranıyla) ise uygulamadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.38. Seyahat Acentalarının Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Uygulanma Dağılımı

KRİZ YÖNETİM PLANININ UYGULANMASI	SEYAHAT ACENTASI SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	14	87.5
Hayır	2	12.5
Toplam		

- **Kriz Yönetim Planının Hangi Tür Krizlerde Uygulamaya Konulduğu**

Kriz Yönetim Planı hazırladığını belirten 16 seyahat acentasının hangi tür krizlerde bu planı uygulamaya koyduğu ile ilgili bulgular Tablo 3.39’da verilmiştir.

Tablo 3.39 Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planını Hangi Tür Krizlerde Uyguladığının Dağılımı

KRİZ TÜRLERİ	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Ekonomik Krizler	10	71.4	4	28.6
Siyasi Krizler	9	64.3	5	35.7
Terör Olayları	5	35.7	9	54.3
Doğal Felaketler	5	35.7	9	54.3
Artan Rekabet Durumu	4	28.6	10	71.4

10 işletme (%71.4 oranıyla) ekonomik krizlerde, 9 işletme (%64.3 oranıyla) siyasi krizlerde, 5’er işletme (%35.7 oranıyla) terör olaylarında ve doğal felaketlerde, 4 işletme ise (%28.6 oranıyla) artan rekabet durumunda kriz yönetim planının

uygulamaya koyduklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, işletmelerin son yıllarda yaşanan krizlerin tamamına yakınında kriz yönetim planını uyguladıkları ortaya çıkmaktadır.

- **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi**

Ankete katılan 86 seyahat acentasının, 69'u (%80.2 oranıyla) kriz yönetim ekibi belirlemediğini, 17 seyahat acentası (%19.8 oranıyla) kriz yönetim ekibi belirlediğini belirtmişlerdir. Dağılım Tablo 3.40'da görülmektedir.

Tablo 3.40. Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Ekibi Olmasının Dağılımı

KRİZ YÖNETİM EKİBİ	SEYAHAT ACENTASI SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	17	19.8
Hayır	69	80.2
Toplam	86	100

- **Seyahat İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üye Sayıları**

Tablo 3.41'de kriz yönetim ekibi oluşturduğunu belirten 17 seyahat acentasının kriz yönetim ekibinde görev alan kişi sayısı yer almaktadır.

Tablo 3.41. Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Ekibinde Görev Alanların Sayıları

	SEYAHAT ACENTASI SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
1-5 kişi	3	17.6
6-10 kişi	14	82.4
11-15 kişi	-	
16 ve daha fazla kişi	-	-
Toplam	17	100

Verilere göre, 14 seyahat acentası (%82.4 oranıyla) 6-10 kişiden oluşan, 3 seyahat acentası (%17.6 oranıyla) 1-5 kişiden oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturduklarını belirtmişlerdir.

- **Seyahat İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanları**

Tablo 3.42’de Kriz yönetim ekibi olduğunu belirten 17 seyahat acentasında kriz yönetim ekibi üyelerinin uzmanlık alanlarının dağılımı yer almaktadır. Kriz yönetim ekibi oluşturan seyahat acentalarının %100’ünde finans ve pazarlama uzmanı yer almaktadır. Bunu sırasıyla operasyon sorumlusu ve hukuk danışmanı (%41.2 oranla) ve halka ilişkiler uzmanları (%17.6 oranla) izlemektedir.

Tablo 3.42. Seyahat Acentaları Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı

	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Finansal Yönetim	17	100	0	0
Pazarlama/Reklam	17	100	0	0
Halkla İlişkiler	3	17.6	14	82.4
İnsan Kaynakları	0	0	17	100
Operasyon Sorumlusu	7	41.2	10	58.8
Hukuk Danışmanı	7	41.2	10	58.8

### 3.6 Sonuç ve Öneriler

Araştırma çalışmasından elde edilen sonuçlara göre 1985-2002 dönemi arasında, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin ve seyahat acentalarının büyük bir bölümü kriz dönemi yaşamıştır. Otel işletmeleri kriz dönemi yaşamada en önemli faktör olarak yasal ve politik faktörleri, ikinci faktör olarak ekonomik faktörleri göstermelerine rağmen seyahat acentaları kriz dönemi yaşamalarında en önemli faktör olarak ekonomik faktörleri, ikinci önemli faktör olarak doğal felaketleri göstermiştir. Otel işletmeleri ve seyahat acentaları artan rekabeti bir diğer kriz nedeni olarak belirtmiştir.

Otel işletmeleri yaşadıkları kriz döneminde işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gitme ve işletmenin örgütsel büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi stratejisine önem vermiştir. Seyahat acentaları ise müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması, işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi ve farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması stratejisine önem vermiştir.

Otel işletmeleri ve seyahat acentaları yaşadıkları kriz dönemleri içerisinde karşılaştıkları olumlu sonuçlar olarak; krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirmeyi öğrendiklerini ve gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma geldiklerini belirtmişlerdir. Otel işletmeleri krizlerin olumsuz etkileri olarak doluluk oranlarının düşmesini ve işletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açtığını belirtmiştir. Seyahat acentaları ise işletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açtığını ve rekabetin daha da arttığını belirtmiştir.

Otel işletmeleri ve seyahat acentaları kriz yönetiminin yaşanan krizler nedeniyle öğrenilmesi gereken yeni bir konu olduğunu fakat Türkiye'deki otel işletmeleri ve seyahat acentaları tarafından tam anlamıyla bilinmediğini belirtmişlerdir. Otel işletmeleri krizleri önlemeye yönelik olarak alternatif pazarları oluşturduklarını ve turizm piyasasını ve otel işletmesini etkileyecek çevresel koşullarının sürekli gözden

geçirilmesi çalışmalarını yapmaktadırlar. Seyahat acentaları ise iç ve dış çevre analizi yanında stratejik ortaklıklar oluşturma çabaları içerisine girmektedirler.

Otel ve seyahat işletmelerinin büyük bir bölümünün krizlere karşı hazırlık çalışması yapmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Seyahat işletmelerinin %32.6'sı personeline kriz yönetimi konusunda eğitim verirken, otel işletmelerinde bu oran %22.6'dır. Özellikle 90'lı yıllarda çok sık olarak kriz durumuyla karşılaşan turizm sektöründe, bir çok otel ve seyahat işletmesinin kriz yönetim planı hazırlamaması bir diğer dikkat çekici sonuçtur. Otel işletmelerinin %17.7'si (11 işletme), seyahat acentalarının ise %18.6'sı (16 işletme) kriz yönetim planı hazırlamıştır. Kriz yönetim planı hazırlayan otel işletmelerinin 8'i bağımsız, 2'si ulusal zincire bağlı ve 1'i uluslararası zincire bağlı otel işletmesidir.

Kriz yönetim planı hazırlayan işletmeler kriz yönetim planının temel bölümleri olarak; kaynak kullanım şekilleri, pazar analizleri, kriz senaryoları, gider azaltma şekilleri ve durum değerlendirmesini belirtmişlerdir. Otel ve seyahat işletmelerinde kriz yönetim planını işletme üst yönetimi tarafından hazırlanmaktadır. Kriz yönetim planı hazırlamalarının nedeni, krizin yaratabileceği belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilmektir. Kriz yönetim planı hazırladığını belirten otel işletmelerinin çoğunluğu 4-7 yıl öncesi, seyahat acentaları ise 1-3 yıl öncesi kriz yönetim planı hazırladığını belirtmiştir.

Kriz yönetim planına sahip olan otel işletmelerinin %63.6'sı, seyahat acentalarının ise %87.5'i bu planı krizler karşısında uygulamıştır. Kriz yönetim planı olan otel işletmelerinin büyük çoğunluğu bu planı terör olayları sonrası oluşan krizlerde, doğal felaketlerden sonra (Marmara depremi) ve ekonomik krizlerde kullanmıştır. Seyahat acentalarının büyük bir bölümü ise ekonomik krizde (2001 krizi) ve siyasi krizlerde uygulama fırsatı bulmuştur.

Otel işletmelerinin %14.5'i, seyahat acentalarının ise %19.8'i kriz yönetim ekibi belirlemiştir. Otel işletmelerinin %44.4'ü 1-5 kişiden oluşan, seyahat acentalarının ise %82.4'ü 6-10 kişiden oluşan bir kriz yönetim ekibi belirlemiştir. Genellikle kriz



yönetim planı hazırladığını belirten işletmeler kriz yönetim ekibi de oluşturmuştur. Kriz yönetim ekibi olan otel işletmelerin tamamında finansal yönetim uzmanlık alanından bir üye bulunmaktadır. Bunu sırasıyla, insan kaynakları, üretim birimleri, pazarlama/reklam ve halkla ilişkiler uzmanlık alanları izlemektedir. Kriz yönetim ekibi bulunan seyahat acentaların tamamında ise finansal yönetim ve pazarlama/reklam uzmanlık alanından üyeler bulunmaktadır. Bunları sırasıyla operasyon sorumlusu ve hukuk danışmanı izlemektedir.

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

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

yönetim ekibi genel müdürün liderliğinde finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretim vb. uzmanlık alanlarındaki üyelerden oluşmalıdır.

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

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

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

Kriz döneminde ise, işletme üst yönetimi krizi kabul ederek hızlı bir şekilde önceden planlanan stratejileri uygulamaya koymalıdır. Bu stratejiler krizin yapısına göre farklılıklar gösterse de turizmde oluşan krizlerin sonucu genel olarak talep daralması

yaşanması şeklindedir. Talebi canlandırmak için pazarlama ve üretim stratejilerini uygulamak gerekmektedir. Talep daralması sonucu turizm işletmeleri finansal açıdan da zor durumda kalır, bu nedenle finansal stratejilerde kriz dönemlerinde hayati önem arz etmektedir. Krizlerin işletme çalışanları üzerinde stres ve huzursuzluk yaratması nedeniyle kriz dönemlerinde uygulanacak insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasına dikkat edilmelidir.

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



**Ek-1****KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞININ HAZIRLADIĞI KRİZ YÖNETİMİ EL KİTABININ İÇERİĞİ****ÖNSÖZ****I.BÖLÜM: KRİZ YÖNETİMİ**

- 1- KRİZ YÖNETİMİ NEDİR?
- 2- TURİZM VE KRİZ
- 3- TÜRK TURİZMİ VE KRİZLER
- 4- KRİZ ÖNCESİNDE YAPILMASI GEREKENLER
- 5- KRİZ SIRASINDA NELER YAPILMALI?
- 6- KRİZ SONRASINDA YAPILMASI GEREKENLER

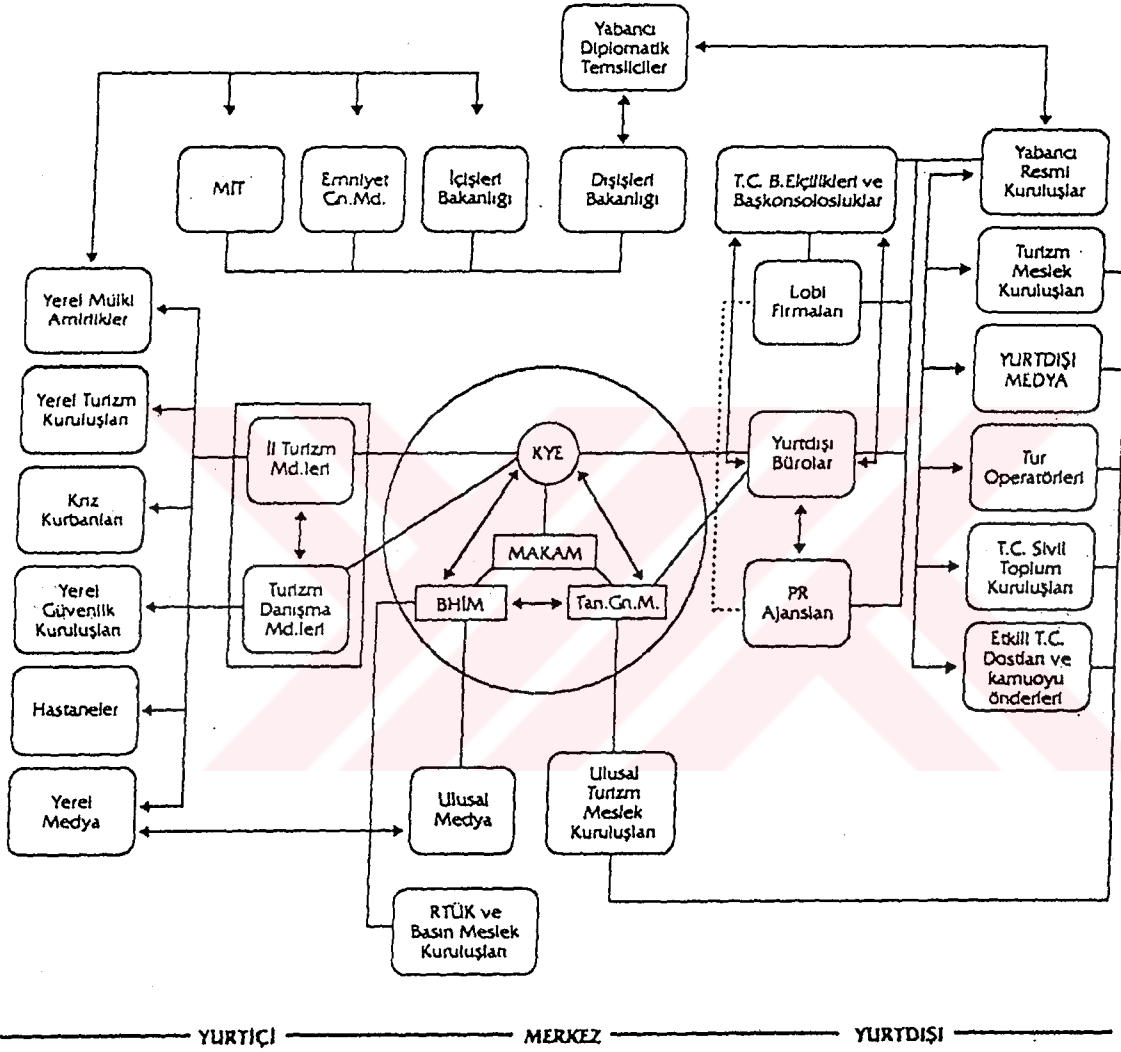
**II. BÖLÜM: BİR KRİZ ÖRNEĞİ**

- 1- EYLEM PLANI
- 2- KRİZ YÖNETİMİ İLETİŞİM AĞI

**III. BÖLÜM: KRİZ ESNASINDA KULLANILACAK ERİŞİM BİLGİLERİ**

- 1- MERKEZİ RESMİ KURULUŞLAR
- 2- TANITMA MÜŞAVİRLİK VE ATAŞELERİ
- 3- İL TURİZM MÜDÜRLÜKLERİ
- 4- TURİZM DANIŞMA MÜDÜRLÜKLERİ
- 5- VALİLİKLER VE EMNİYET MÜDÜRLÜKLERİ
- 6- SEKTÖR KURULUŞLARI

## 2. KRİZ YÖNETİMİ İLETİŞİM AĞI



Kısaltmalar :

- TB : Turizm Bakanlığı  
 KYE : TB Kriz Yönetimi Ekibi  
 BHİM : TB Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği  
 Tan.Gn.M. : TB Tanıtma Genel Müdürlüğü

## Ek 2. OTEL İŞLETMELERİ ANKET FORMU

### Otele İlişkin Bilgiler

Otelin Adı : .....

Otel Tipi : ( ) 4 yıldızlı ( ) 5 yıldızlı

Oda Sayısı : ( ) 80 – 120 ( ) 121 – 200 ( ) 201– 300  
( ) 301- 400 ( ) 401'den fazla

Otelin Sahiplik Durumu : ( ) Bağımsız Otel  
( ) Aile Oteli (Orta ve küçük otel işletmeleri)  
( ) Ulusal Zincire Bağlı  
( ) Uluslar arası Zincire Bağlı

İşletme Şekli : ( ) Kira  
( ) Kar Payı  
( ) Yönetim Sözleşmesi  
( ) Tur Operatörü Pazarlaması  
( ) Diğer (Belirtiniz) .....

Faaliyet Dönemi : ( ) Bütün Yıl  
( ) ..... dan ..... ya kadar

### Sorular

1- 1985-2002 yılları arasında otelinizde, herhangi bir kriz durumu ile karşılaştınız mı?  
( ) Evet ( ) Hayır

*Eğer 1. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, 6. soruya geçiniz.*

2- Otelinizde oluşan krizde hangi faktörler etkili olmuştur? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ( ) Ekonomik Faktörler
- ( ) Teknolojik Faktörler
- ( ) Yasal ve Politik Faktörler
- ( ) Sosyo-Kültürel Faktörler
- ( ) Doğal Felaketler
- ( ) Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet
- ( ) İşletme içi nedenler
- ( ) Diğer Faktörler (Lütfen Belirtiniz) .....

3- Oteliniz bu *kriz dönemleri içerisinde* ne tür stratejiler izlemiştir. ( Aşağıdaki seçeneklerden sizin uyguladığınız stratejileri belirtiniz.)

- ( ) İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi  
 ( ) İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi (elektrik, su ve büro malzemeleri)  
 ( ) Yenileme yatırımlarının durdurulması  
 ( ) Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması  
 ( ) Yeni Pazar olanaklarının araştırılması  
 ( ) Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler (promosyon, taksitli tatil vb. sunulması)  
 ( ) Kredi ödemelerini ertelenmesi  
 ( ) Yurt içi seyahati (yerli turisti) cazip hale getirmek için kampanyalar  
 ( ) Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması  
 ( ) Diğer ( Yukarıdaki stratejilerin dışında daha farklı stratejiler izlediyseniz, o stratejileri aşağıdaki boşluğa yazınız).
- .....
- .....

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

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlamıştır					
Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir					
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir					
Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır					
Kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir					
Diğer (Belirtiniz)					



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

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5
Hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır					
Yüksek personel devri olmuştur					
İşletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açmıştır					
Doluluk oranları düşmüştür					
Sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür					
Rekabet artmıştır					
Diğer (Belirtiniz)					

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

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

7- Otelinizde kriz öncesi *krizleri önlemeye yönelik* ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

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

8- Otelinizde, personele kriz yönetimiyle ilgili herhangi bir eğitim çalışması yapmaktasınız mı?

- ( ) Hayır  
 ( ) Evet ( Belirtiniz) .....

9- Otelinizde muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetimi planı varmıdır?

- ( ) Evet  
 ( ) Hayır

*Eğer 9. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, 16. soruya geçiniz.*

10- Otelinizde kriz yönetim planı hangi kişi veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır.

- ( ) İşletme üst yönetimi  
 ( ) Danışmanlık şirketleri  
 ( ) Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri  
 ( ) İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi  
 ( ) Diğer ( ..... )

11- Kaç yıldır kriz yönetim planı hazırlıyorsunuz?

- ( ) 1 yıldan az  
 ( ) 1-3 yıl arası  
 ( ) 4-7 yıl arası  
 ( ) 8-10 yıl arası  
 ( ) 11 yıl ve üstü

12- Otelinizi kriz yönetimi planı hazırlamaya iten temel neden veya nedenler nelerdir?  
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- ( ) Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak  
( ) Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması  
( ) Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek  
( ) Muhtemel bir kriz karşısında medya baskısını azaltabilmek  
( ) Diğer (.....)

13- Hazırladığınız kriz yönetim planının temel bölümlerini aşağıdaki satırlara yazınız.

.....  
.....  
.....

14- Hazırladığınız kriz yönetim planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı buldunuz mu?

- ( ) Evet ( ) Hayır

*Eğer 14. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, 16. Soruya geçiniz.*

15- Kriz yönetim planınızı hangi tür bir kriz karşısında uygulamaya koydunuz?

- ( ) Ekonomik kaynaklı krizlerde (Asya Krizi, 94 Ekonomik Krizi vb.)  
( ) Siyasi bunalımların olduğu dönemlerde ( Körfez savaşı vb.)  
( ) Terör olayları karşısında (PKK'nın yaptığı eylemler vb.)  
( ) Doğal afetlerde (Marmara Depremi vb.)  
( ) Artan rekabet ortamında  
( ) Diğer ( Belirtiniz) .....

16- Otelinizde bir kriz yönetim ekibi belirlenmiş midir?

- ( ) Evet ( ) Hayır

*Eğer 16. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, anketi cevaplandırmayı bitiriniz.*

17- Belirlediğiniz kriz yönetim ekibi kaç üyeden oluşmaktadır?

- ( ) 0-5 kişi  
( ) 6-10 kişi  
( ) 11-15 kişi  
( ) 16 ve daha fazla kişi  
( ) Diğer (.....)

18- Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelerden oluşmaktadır?

- Finansal yönetim
- Pazarlama / Reklam
- Halkla ilişkiler
- İnsan kaynakları
- Teknik hizmetler
- Güvenlik / Emniyet
- Üretim birimleri (Önbüro, Yiyecek-İçecek, Katlar sorumlusu)
- Hukuk danışmanı
- Diğer (.....)



### Ek 3. SEYAHAT İŞLETMELERİ ANKET FORMU

#### Seyahat İşletmesine İlişkin Bilgiler

Seyahat İşletmesinin Adı : .....

Faaliyet Alanı : *Acentanızın yaptığı faaliyetleri önem sırasına göre 1,2,3... şeklinde derecelendirerek belirtiniz.*

- Yurtiçi tur düzenleme
- Yurtdışı tur düzenleme (Outgoing)
- Transfer (Incoming hizmeti)
- Rezervasyon ( Kara, deniz, hava araçları ve konaklama işletmeleri vb.)
- Kongre-Konferans Organizasyonu
- Araç kiralama (Rent a Car) hizmetleri
- Ulaştırma araçları biletleri satma (Ticketing)
- Diğer (Yukarıdaki faaliyetlerin dışında daha farklı faaliyetleriniz varsa aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)

.....  
 .....

#### Sorular

1- 1985-2002 yılları arasında seyahat acentanızda, herhangi bir kriz durumu ile karşılaştınız mı?

Evet  Hayır

*Eğer 1. soruya vereceğiniz cevap hayır ise, 6. soruya geçiniz.*

2- Seyahat acentanızda oluşan krizde hangi faktörler etkili olmuştur?

- Ekonomik Faktörler
  - Teknolojik Faktörler
  - Yasal ve Politik Faktörler
  - Sosyo-Kültürel Faktörler
  - Doğal Felaketler
  - Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet
  - İşletme içi nedenler
  - Diğer Faktörler (Lütfen Belirtiniz) .....
- .....  
 .....

3- Acentanız bu *kriz dönemi içerisinde* ne tür politikalar izlemiştir. ( Aşağıdaki seçenekleri size göre öncelikli olanları 1,2,3, .... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- ( ) İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi
- ( ) İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi (elektrik, su ve büro malzemeleri)
- ( ) Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması
- ( ) Seyahat işletmesi dışında (otel, havayolu, banka vb) bir işletme ile entegrasyona gidilmesi
- ( ) Tur operatörleri ve diğer seyahat işletmeleri ile entegrasyona gidilmesi yada işbirliğinin geliştirilmesi
- ( ) Müşteriye cazip teklifler (promosyon, taksitli tatil, ödemelerde kolaylık) ve tatil alternatiflerinin sunulması
- ( ) Kredi ödemelerinin ertelenmesi
- ( ) Yurt içi seyahati (yerli turisti) cazip hale getirmek için kampanyalar
- ( ) Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması
- ( ) Diğer ( Yukarıdaki stratejiler dışında daha farklı stratejiler izlediyseniz, o politikaları aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız).

.....

.....

4- Yaşadığınız bu kriz döneminde ne gibi *olumlu* sonuçlarla karşılaştınız?

( Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz, Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum).

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlamıştır					
Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir					
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir					
Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır					
Kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir					
Diğer (Belirtiniz)					

5- Yaşadığınız bu kriz döneminde ne gibi olumsuz sonuçlarla karşılaştınız?

(Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz,

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum).

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5
Hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır					
Yüksek personel devri olmuştur					
İşletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açmıştır					
Doluluk oranları düşmüştür					
Sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür					
Rekabet artmıştır					
Diğer (Belirtiniz)					

6- Kriz yönetimi konusunda seyahat acentanızın genel düşüncesi nedir?

(Aşağıdaki ifadeler konusunda işletmenizin düşüncelerini belirtiniz,

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum).

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



7- Seyahat acentanızda kriz öncesinde *krizleri önlemeye yönelik* ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

- Turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi
- İşletmede yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması
- Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi
- Oluşturulan senaryolara yönelik alternatif paket turların ve alternatif pazarların oluşturulması
- Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları
- Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması
- Stratejik ortaklıklar geliştirilmesi
- Diğer ( Belirtiniz) .....

8- İşletmenizde personelinize kriz yönetimiyle ilgili herhangi bir eğitim çalışması yapmakta mısınız?

- Hayır
- Evet ( Belirtiniz) .....

9- Seyahat acentanızın muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetimi planı var mıdır?

- Evet
- Hayır

*Eğer 9. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, onaltıncı soruya geçiniz.*

10- Acentanızda kriz yönetim planı hangi kişi veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır.

- İşletme üst yönetimi
- Danışmanlık şirketleri
- Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri
- İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi
- Diğer ( .....

11- Kaç yıldır kriz yönetim planı hazırlıyorsunuz?

- ( ) 1 yıldan az  
 ( ) 1-3 yıl arası  
 ( ) 4-7 yıl arası  
 ( ) 8-10 yıl arası  
 ( ) 11 yıl ve üstü

12- Acentanızı kriz yönetimi planı hazırlamaya iten temel neden veya nedenler nelerdir?

- ( ) Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak  
 ( ) Daha önce hazırlıksız yakalanılan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması  
 ( ) Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek  
 ( ) Muhtemel bir kriz karşısında medya baskısını azaltabilmek  
 ( ) Diğer (.....)

13- Hazırladığınız kriz yönetim planının temel bölümlerini aşağıdaki satırlara yazınız.

.....  
 .....  
 .....

14- Hazırladığınız kriz yönetim planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı buldunuz mu?

- ( ) Evet ( ) Hayır

*Eğer 14. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, 16. Soruya geçiniz.*

15- Kriz yönetim planınızı hangi tür bir kriz karşısında uygulamaya koydunuz?

- ( ) Ekonomik kaynaklı krizlerde  
 ( ) Siyasi bunalımların olduğu dönemlerde ( Körfez savaşı vb.)  
 ( ) Terör olayları karşısında  
 ( ) Doğal afetlerde  
 ( ) Artan rekabet ortamında  
 ( ) Diğer ( Belirtiniz) .....

16- Acentanızda bir kriz yönetim ekibi belirlenmiş midir?


- ( ) Evet ( ) Hayır

*Eğer 16. soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, anketi cevaplandırmayı bitiriniz.*

17- Belirlediğiniz kriz yönetim ekibi kaç üyeden oluşmaktadır?

- 0-5 kişi
- 6-10 kişi
- 11-15 kişi
- 16 ve daha fazla kişi
- Diğer (.....)

18- Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelere oluşmaktadır?

- Finansal yönetim
  - Pazarlama / Reklam
  - Halkla ilişkiler
  - İnsan kaynakları
  - Operasyon Sorumlusu
  - Hukuk danışmanı
  - Diğer (.....)
- 

## KAYNAKÇA

Akat, İlder. (1984), **İşletme Yönetimi**. İzmir: Üçel Yayıncılık.

AkmeI, Jale. (1994), **Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. Yayınları, No:1994-5.

Akoğlan, Meryem. (1995), "Otel İşletmelerinde Yönetim", **Otel İşletmeciliği**. Ankara:Turhan Kitabevi, ss.19-28.

Akoğlan Kozak ve Meryem Hatice Güçlü. (2003), "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", <http://www.isguc.org>, Erişim Tarihi: 10.05.2003.

Aktan, Coşkun Can. **Kriz Yönetimi**, [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), Erişim Tarihi:12.04.2003.

Aktan, Coşkun Can. (1999), **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri:Değişim Mühendisliği**, İstanbul:TÜGİAD Yayını.

Aktaş, Ahmet. (1989), **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. Ankara: Ofset Repromat Matbaacılık.

Ascher, Bernard. (1984), "Obstacles to International Travel and Tourism", **Journal of Travel Research**, Winter , ss.2-16.

Asunakutlu, Tuncer ve Barış Safran. (2004), "Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme", **Öneri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.21, ss.51-58.

Ataman, Göksel. (2001), **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Augustine, Norman R. (2000), “Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek”, **Harvard Business Review Kriz Yönetimi**, Çeviren:Salim Atay. İstanbul: Mess Yayınları, ss.11-39.

Avcıkurt, Cevdet. (1999), **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**. Balıkesir:Alem Basım Yayım.

Avcıkurt, Cevdet ve Ahmet Köroğlu. (2000), “Türkiye’de Turizm İşletmelerinin Tanıtma ve Pazarlama Faaliyetlerinde İnterneti Kullanma Eğilimleri, **5.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı**. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Merkezi, ss.111-136.

Avcıkurt, Cevdet. (2003), **Turizm Sosyolojisi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aymankuy, Şimal Yakut. (2001), “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi,” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6., ss.105-118.

Azaltun, Murat. (1999), **Otel İşletmelerinde İç Kontrol**. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Barca, Mehmet. (2002), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları:Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul:BetaBasım A.Ş., ss.27-45.

Barton, Laurance. (1994), “Crisis Management Preparing for and Managing Disasters”, **The Cornell H.R.A. Quarterly**. April, ss.59-65.

Barutçugil, İsmet S.(1984),**Turizm İşletmeciliği**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Bozkurt, Rüştü. (1988), **Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemiyle Önlenebilir**. İstanbul: BİAR, Eğitim Hizmetleri Departmanı.

- Bronn, Peggy Simcic ve Ereik L. Olson. (1999), "Mapping the Stratejik Thinkking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis", **Public Relations Review**. 25(3), ss.351-368.
- Bilgin, H.Fikri. (1998), "Turizmde Risk ve Kriz", **1.Turizm Şurası Bildirileri**. Ankara:T.C. Turizm Bakanlığı, ss.51-53.
- Brewton, Charles. (1987), Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry, **The Cornell H.R.A. Quarterly**. November, ss.10-15.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi. (1992), 14.Cilt.
- Can, Halil. (1999), **Organizasyon ve Yönetim**. İstanbul:Siyasal Kitabevi, 5. Baskı.
- Certo, Samuel C. ve Paul J.Peter. (1991), **Strategic Management:Concepts and Applications**. McGraw-Hill, Inc.
- Ceylan, Ali. (2001), **İşletmelerde Finansal Yönetim**. Bursa:Ekin Kitabevi Yayınları.
- Coombs, W. Timothy. (1999), **Ongoing Crisis Communication**. California:Sage Publications Inc.
- Coombs, W. Timothy. (2001), "Teaching the Crisis Management/Communication Course", **Public Relations Review**. Sayı: 27, ss.89-101.
- Çabuk, Adem. (2001), **Muhasebede Dönem Sonu İşlemleri**. Bursa:VİPAŞ Yayınları.
- Çağlar, İrfan. (2002), "İşletmelerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçları, Çözüm Önerileri Üzerine Çorum Kobi'lerinde Bir Araştırma", **Standart Dergisi**, Sayı.485, Mayıs, ss.45-59.

Çatak, Selda. (2000), “Konaklama İşletmelerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinliğin Arttırılması ve Otomasyon İmkanları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Çetiner, Ertuğrul. (1995), **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Tutibay Ltd. Şti.

Çicek, Olgun ve Hasan Kılıç. (2001), “Konaklama Endüstrisinde Kriz Yönetim Planları ve Uygulama Aşamaları”, **2.Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı**. İzmir:Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, ss.59-74.

Çiftçi, Derya. (1998), “Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, Mahmut ve Şirvan Şen Demir. (2001), “Herşey Dahil (.All Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler ve Seyahat Acentaları ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi”, **Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi**. Maltepe Üniversitesi Yayınları, No:3, 2001/1, ss.68-100.

Demirkol, Şehnaz. (2002), “Süreç Tasarımı-Business Process Re-Engineering (Değişim Mühensiliği)”, **Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul:Beta Basım, ss.163-182.

Dinçer, Ömer., Y. Fidan. (1997), **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, III. Baskı.



- Dinçer , Ömer. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 5.Baskı.
- DPT. (2001), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
- Drucker, Peter F. (1998), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**. Çeviren:Bülent Tokgöz, Ankara:İnkılap Kitabevi.
- Drucker, Peter. (2000), **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. Çeviren: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun. İstanbul: Psilon Kitabevi, 2.Baskı.
- Durocher , Joe. (1994), "Recovery Marketing:What to Do After a Natural Disaster", **The Cornell H.R.A. Quarterly**. April 1994, Vol.35. No.2., ss.66-71.
- Düren, A.Zeynep. (2000), **2000'li Yıllarda Yönetim**. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Efil, İsmail. (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Vipaş A.Ş.
- Eren, Erol. (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İstanbul: İstanbul İ.Ü.İ.İ.E. Yayını.
- Eren, Erol. (1991), **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:236.
- Eren, Erol. (2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları. 5. Baskı.
- Faulkner, Bill. (2001), "Towards a fraework for tourism disaster management", **Tourism Management**. Vol.22, Number 2., ss.135-147.

Fink, Steven. (1986), **Crisis Management Planning for the Inevitable**. New York:Amocom Yayınları.

Genç, Nurullah. (2004), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. (Ankara:Seçkin Yayıncılık).

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

Gönenli, Atilla. (1988), **İşletmelerde Finansal Yönetim**. İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayın No:3463.

Görgülü, Talha. (2002), "Turizm Sektöründe İşletmecilik", **T.C. Turizm Bakanlığı II.Turizm Şurası Bildirileri**. I.Cilt,12-14 Nisan 2002, Ankara, ss.271-290.

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

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

Gürdal, Mehmet. (1987), **Ulaştırma Ekonomisi**. Aydın:Coşkun Matbaası.

Hacıoğlu, Necdet. (1998), "Dış Tanıtımla İlgili Kuruluşlar Arasında Koordinasyon ve İşbirliği Olanakları", **Turizm Bakanlığı 1.Turizm Şurası Bildirileri**, ss.9-12.

Hacıoğlu, Necdet. (2000), **Turizm Pazarlaması**. Bursa: VİPAŞ A.Ş. Yayınları.

Hacıoğlu, Necdet. (2000), **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**. Bursa: Vipaş A.Ş. Yayın No:37.

Haşit, Gürkan. (2000), **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1177.

Henderson, Joan. (1999), "Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore", **Journal of Travel Research**. Vol.38, Number 2, ss.177-181.

Herrero, Alfonso Gonzales ve Cornelius B. Pratt, (1998). "Marketing Crisis in Tourism: Communication Strategies in the United States and Spain, **Public Relations Review**, 24(1), ss.83-97.

Holland, Michelle. (2002), "Crisis Management of the National Tourism Product: Dealing with Induced or Imposed Catastrophe", [http://www.pkf.co.uk/main/hotels/hot\\_00\\_04\\_01a.html](http://www.pkf.co.uk/main/hotels/hot_00_04_01a.html), Erişim Tarihi:06.02.2002.

Hutchinson, Joe C., Suzanne K. Murrmann ve Kent F. Murrmann. (1997), "Planning and Implementing an Effective Downsizing Program, **International Journal of Hospitality Management**. Vol.16, No.1, ss.23-38.

İçöz, Orhan ve Metin Kozak. (1998), **Turizm Ekonomisi**. Ankara:Turhan Kitabevi.

İçöz, Orhan. (2001), **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**. Ankara: Turhan Kitabevi.

İçöz, Orhan, Turgut Var ve İbrahim Birkal. (2002), **Turizm Planlaması**. Ankara: Turhan Kitabevi.

Israeli, Avid A. ve Arie Reichel. (2003), "Hospitality crisis management practices:the Israeli case", **Hospitality Management**. 22 (2003). ss.353-372.

Kadıbeşegil, Salim. (2002), **Kriz Geliyorum Der**. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Karabulut, Erol. (1998), Asya ve Rusya Krizi, Türkiye'yi Turizmde Nasıl Etkileyecek?, **Türsab Dergisi**. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yayını, Sayı:176.

Kahraman, Nüzhet.(1997),**Turizm Yatırım Projeleri Analizi**. Ankara:Siyasal Kitabevi

Karaman, Sebahattin. (1998), “Balıkesir Bölgesi Turizm Arz-Talep İncelemesi ve Turizm Geliştirilmesi İçin Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kash, Toby J. ve John R. Darling, (1998), “Crisis Management: prevention, diagnosis, and intervention”, **Leadership & Organization Development Journal**. 19/4, ss.179-186.

Koçel, Tamer. (2001), **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım Şti.

Kovoor-Mısra, Sarah., Raymond F.Zammuto ve Ian I.Mitroff. (2000), “Crisis Preparation in Organizations: Prescription Versus Reality”, **Technological Forecasting and Social Change**. 63, ss.43-62.

Kotler, Philip., John Bowen ve James Makens. (1999), **Marketing for Hospitality and Tourism**. London: Prentice Hall International Inc.

Laws, E. (1991), **Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives**. England: Stanley Thornes Ltd.

Lundberg, Donald E. (1990), **The Tourist Business**. NewYork:Von Nostrand Reinhold.

Mahmutoğulları, Mesut. (1999), “Turizm, Çevre, Kriz”, **Türsab Dergisi**. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yayını.

- Mansfeld Yoel. (1999), "Cycles of War, Terror and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry", **Journal of Travel Research**, Vol.38, Number 1, August, ss.30-36.
- Marra, Francis J. (1998), "Crisis Communication Plans: Poor Predictors and Excellent Crisis Public Relations", **Public Relations Review**. 24(4), ss.461-474.
- McKercher, Bob. (1999), "A Chaos Approach to Tourism", **Tourism Management**. Vol.20, ss. 425-434.
- Medlik, S. (1996), **Otel İşletmeciliği**. Çeviren:Ömer L. Met. Bursa:Uludağ Üniversitesi GüçlendirmeVakfı Yayın No:14.
- Mitroff, Ian I. (1988), "Crisis Management: Cutting Through the Confusion", **Sloan Management Review**, Vol.29, No.2, Winter, ss.15-20.
- Mitroff, Ian I. ve Christine M. Pearson. (1993), **Crisis Management : A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness**. San Francisco: Jossey,Bass Publishers.
- Mitroff Ian, Paul Shrivastava ve Firdaus E. Udwadia. (1987) "Effective Crisis Management", **The Academy of Management Executive**. Vol.1,No:3., ss.283-292.
- Moutinho, Luiz. (2000), "Trends in Tourism", **Strategic Management in Tourism**. Oxon: CABI Publishing
- Nayman, Madlen Hilda. (1995), **İşletmelerde Kriz ve Kriz Yönetimi:Sigorta Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Niray, Nasır. (2002), “Turizm Küreselleşme İlişkisi ve Tekelleşme Eğilimleri”, **T.C. Turizm Bakanlığı II.Turizm Şurası Bildirileri. III.Cilt,12-14 Nisan 2002, Ankara.**

Okumuş, Fevzi. (2001), “2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Etkileri”, **2.Ulusal Türkiye Turizmini Araştırma Sempozyumu Tebliğler Kitabı. İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, ss.234-254.**

Öksüz, Fuat. <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/haber/krizyon.asp>

Olalı, Hasan. (1984), **Dış Tanıtım ve Turizm.** Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Olalı, Hasan ve Alp Timur. (1988), **Turizm Ekonomisi.** İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık

Olalı, Hasan. (1990), **Turizm Politikası ve Planlaması.** İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Oral, Saime ve Hülya Kurgun. (1998), “Uluslar arası Turizm Pazarında Bir Rekabet Stratejisi Aracı Olarak Fiyatlama”, **Erciyes Üniversitesi Hafta Sonu Seminerleri (V) Bildiri Kitapçığı. 23-25 Ekim 1998, Nevşehir, ss.21-39.**

Oshins, Michael ve Jacqueline Sonnabend. (1998), “Sonesta International Hotels”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Volume:39, Issue:2, ss.38-45.**

Öksüz, Fuat. <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/haber/krizyon.asp>

Önkal, Mehmet. (2002), “Krizi Aşmak İçin Önlemler” , **Hotel Dergisi. Nisan 2002.**

Özdemir, Muharrem. (1997), **Finansal Yönetim.** Ankara:Gazi Kitabevi.

Özen, Ö.Tuğrul ve Şafak Kuru. (1998), **Turizm Yatırımları**. İstanbul:Özkan Ofset.

Özhan, Güray. (1999), “Turizm Konaklama Tesislerinin Gelişimi ve Finansmanı”,  
**4.Bilkent Turizm Forumu Bildiri Kitabı**. Ankara.

Özkan, Halil. (2001), “Turizm Olgusu,1999 Yılında Yaşanan Krizin Turizme Etkileri ve Yapılan Çalışmalar”, **2.Ulusal Türkiye Turizmini Araştırma Sempozyumu Tebliğler Kitabı**. İzmir, 2001, ss.27-46.

Özkul, Hakan. (2001), “Krizlerin Turizm Üzerindeki Etkileri/Turizm-Kriz İlişkisi”,  
**2.Ulusal Türkiye Turizmini Araştırma Sempozyumu Tebliğler Kitabı**. İzmir:Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, ss.75-99.

Perl, David. (2001), “A Guide to Developing Crisis Management Plans ”,  
[http://www.ntaonline.com/www2/industry\\_reports/crisis\\_management.html](http://www.ntaonline.com/www2/industry_reports/crisis_management.html), Erişim Tarihi: 12.09.2001

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

Pearson, Christine M. ve Judith A. Clair. (1998), “Reframing Crisis Management”,  
**Academy of Management Review**. Vol.23, No.1., ss.59-76.

Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2000 ve Sayı:24101.

Ritchie, Brent W. (2003), “Chaos, crisis and disaster:a strategic approach to crisis management in the tourism industry”, **Tourism Management**.  
[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. (1997), **İşletme I-II**. Bursa.



Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. (2001), **İşletme**. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sapriel, Caroline. (2003), "Effective Crisis Management:Tools and Best Practice for the New Millennium", **Journal of Communication Management**. Vol:7-4, ss.348-355.

Seymen, Aytemiz Oya. (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. İstanbul:Beta Basım Yayım.

Sönmez, Sevil F, Sheila J. Backman ve Lawrence R. Allen. (1994), **Managing Tourism Crisis:A Guidebook**. Clemson SC:Clemson University.

Spillan, John ve Michelle Hough. (2003), "Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indeference", **European Management Journal**. Vol.21, No.3, ss.398-407.

şahbaz, R.Pars ve Muharrem Tuna. (1998), "Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri", **21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiri Kitabı**. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 16 Nisan 1998, Ankara, ss.149-161.

şener, Burhan. (2001), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.

şimşek, M.şerif. (1999), **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tack, Philip B. (1994), **Kriz Zamanı Yönetimi**. Çeviren:Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık.

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

Tavmergen, İge ve Pınar Özdemir Meriç. (2001), “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”, **2.Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı**. İzmir:Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, ss.47-58.

Tavmergen, İge Pınar. (2002), **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**. Ankara:Seçkin Yayıncılık.

Tek, Ömer Baybars. (1999), **Pazarlama İlkeleri**. 8.Baskı, İstanbul:Beta Basım Yayım.

T.C. Turizm Bakanlığı. (2002). **Turizmde Kriz Yönetimi**. Ankara:Nokta Ofset Bas.Tic.Ltd.Şti.

Tolungüç, Ahmet.(1999), **Turizmde Tanıtım ve Reklam**. Ankara: MediaCat Yayınları.

Tofler, Alvin. (1989), **Uyumlu Şirket: Dünyanın En Büyük Şirketi Çağa Uyum Sağlaması İçin Nasıl Değişti?** , Çeviren: Yakut Güneri, İstanbul.

Top, Aykut. (2001), **Üretim Sistemleri**. İstanbul:Alfa Yayınları.

Topaloğlu, Melih ve Azize Tunç. (1997), “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı 1-2, Mart-Haziran, ss.88-94.

Tunçsiper, Bedriye. (1992), “Avrupa Topluluğu’na Entegrasyonumuzun Türk Turizmine Etkileri”, **Turizm Yıllığı**. Ankara:Türkiye Kalkınma Bankası Yayını.

Tutar, Hasan . (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları.

Nuray Türker. (1998), “Çevreye Karşı Duyarlılığın Uluslar arası Rekabette Bir Strateji Olarak Kullanılması” Erciyes Üniversitesi Hafta Sonu Seminerleri (V) Bildiri **Kitapçığı**. ss.159-181.

TÜRSAB Aylık Dergi. (1998), Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yayını, Sayı:176.

TÜRSAB Ar-Ge Birimi. (1999), **Yeni Bin Yıla Girerken Türkiye Turizmi**. İstanbul: Can Ofset.

Tüz, Melék Vergiliel. (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.

Uçar, Murat. (2000), “Turizm Sektörü ve Yabancı Ortaklıklar”, **Global Bülten**. Eylül 2000, ss.21-26.

Ulmer, Robert R. (2001), “Effective Crisis Management Through Established Stakeholders Relationships”, **Management Communication Quarterly**. Vol.14, No.4.

Usal, Alparslan ve Saime Oral. (2001), **Turizm Pazarlaması**. İzmir:Kanyılmaz Matbaası.

Usta, Öcal. (2001), **Genel Turizm**. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Uysal, Özgür Özmen. (1997), **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri**. Eskişehir:T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları , No.993.

Yarcan, Şükrü. (1998), **Turizm Endüstrisinin Yapısı**. İstanbul:Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Yarcan, Şükrü. (1999), **Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma**. İstanbul:Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Yavaş, Adem ve Özlem Aydoğdu. (2004), “Küresel Krizleri Yönet (eme) mek: Turizm ve Terörizm”, **1.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri**. 15-16 Nisan 2004, ss.52-72.

Yıldırım, Aytaç. (1997), “Turizm Sektöründe Kullanılan Satış Geliştirme ve Promosyon”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bil.Enst. Turizm İşl.ve Otel. Programı, Doktora Seminer Çalışması.

Yürük, Esin Özkan. (2002), “Her Şey Dahil (All Inclusive) Sistemi ve Sistemin Türk Turizm Sektörüne Etkileri”,**T.C. Turizm Bakanlığı II.Turizm Şurası Bildirileri**. I.Cilt,12-14 Nisan 2002, Ankara, ss.291-296.

Wolf, Ayşen. “Yeniden Yapılanmada Stratejik İşbirlikleri”, **Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul:Beta Basım, ss.303-313.

Womacks, James P. ve Daniel T.Jones. (1998), **Yalın Düşünce**. Çeviren:Nesime Aras, İstanbul:Sistem Yayıncılık.

WTO. “Tourism After 11 September:Analysis, Remedial Actions and Prospects, Special Report”, Number:18, s.9, [www.worldtourism.org](http://www.worldtourism.org), Erişim tarihi: 03.02.2002.

<http://www.turizmgazetesi.com>, Erişim Tarihi, 14.09.2003.

[www.ntaonline.com/www2/industry\\_reports/crisis\\_management\\_powerpoint/index.htm](http://www.ntaonline.com/www2/industry_reports/crisis_management_powerpoint/index.htm)  
Erişim Tarihi:12.09.2001.

<http://www.turizmgazetesi.com>, Erişim Tarihi: 13.12.2001.

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/haber/peryonforum.asp>